



ความต้องการในการพัฒนาตนเองของพนักงาน บริษัท คอนสตรัคชั่น แอนด์ เอ็นจิเนียริ่ง ลอว์ จำกัด

DEMAND FOR SELF DEVELOPMENT OF EMPLOYEE OF  
CONSTRUCTION & ENGINEERING LAW LIMITED



โดย  
นายจีระศักดิ์ ชุ่มเจริญ

การศึกษาด้วยตนเองนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

การศึกษาด้วยตนเอง ความต้องการในการพัฒนาตนเองของพนักงานบริษัท คอนสตรัคชั่น  
แอนด์ เอ็นจิเนียริง ลอว์ จำกัด

Demand for Self Development of Employee of Construction &  
Engineering Law Limited

ชื่อนักศึกษา

นายจีระศักดิ์ ชื่นเจริญ

รหัสประจำตัว

454037

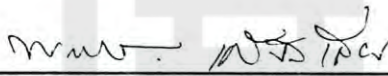
หลักสูตร

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

ปีการศึกษา

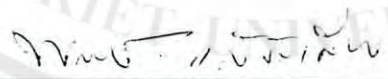
2547

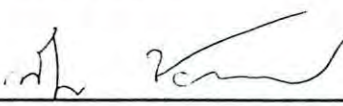
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ ได้ตรวจสอบและอนุมัติให้  
การศึกษาด้วยตนเองฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
เมื่อวันที่ 13 มีนาคม พ.ศ. 2548

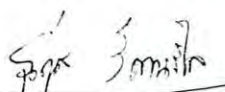
  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรรณราย แสงวิเชียร)

คณะกรรมการสอบการศึกษาด้วยตนเอง

  
อาจารย์ที่ปรึกษา  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สถาพร ปิ่นเจริญ)

  
กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรรณราย แสงวิเชียร)

  
กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เพ็ญ ชยาวิวัฒน์กุล)

  
กรรมการ  
(อาจารย์รุ่งฤดี รัตนิไล)

การศึกษาด้วยตนเอง	ความต้องการในการพัฒนาตนเองของพนักงานบริษัท คอนสตรัคชั่น แอนด์ เอ็นจิเนียริง ลอว์ จำกัด Demand for Self Development of Employee of Construction & Engineering Law Limited
ชื่อนักศึกษา	นายจีระศักดิ์ ชื่นเจริญ
รหัสประจำตัว	454037
หลักสูตร	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
ปีการศึกษา	2547

### บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่อง “ความต้องการในการพัฒนาตนเองของพนักงานบริษัท คอนสตรัคชั่น แอนด์ เอ็นจิเนียริง ลอว์ จำกัด” มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการศึกษาระดับความต้องการในการพัฒนาตนเองของพนักงานบริษัท คอนสตรัคชั่น แอนด์ เอ็นจิเนียริง ลอว์ จำกัด ทั้งหมด 4 ด้านด้วยกัน คือ ด้านความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องในหน้าที่ ด้านภาษาอังกฤษ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านจิตใจ และนันทนาการ โดยศึกษาจากกลุ่มประชากรที่เป็นพนักงาน บริษัท คอนสตรัคชั่น แอนด์ เอ็นจิเนียริง ลอว์ จำกัด จำนวน 53 คน และผลการศึกษา พบว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 26-30 ปี วุฒิการศึกษาส่วนใหญ่จบปริญญาตรี มีอายุการทำงานส่วนใหญ่ต่ำกว่า 1 ปี และมีสถานภาพโสดเป็นส่วนมาก

ผลการศึกษา พบว่า โดยภาพรวมพนักงานบริษัทคอนสตรัคชั่น แอนด์ เอ็นจิเนียริง ลอว์ จำกัด มีความต้องการในการพัฒนาตนเองด้านจิตใจและนันทนาการเป็นอันดับแรก รองลงมา ด้านความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องในหน้าที่ รองลงมา ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านภาษาอังกฤษ เป็นลำดับสุดท้าย และสำหรับความต้องการในการจัดกิจกรรมในการพัฒนาตนเอง พบว่า ต้องการให้มีการจัดกิจกรรมด้านการจัดการท่องเที่ยวประจำปี



### กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาคด้วยตนเองฉบับนี้ ทำการศึกษาเรื่อง ความต้องการในการพัฒนาตนเองของ พนักงานบริษัท คอนสตรัคชั่น แอนด์ เอ็นจิเนียริง ลอว์ จำกัด สำเร็จลุล่วงด้วยดี เพราะได้รับความ อนุเคราะห์จาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สถาพร ปิ่นเจริญ อาจารย์ที่ปรึกษาของผู้วิจัยที่ได้ให้ความ กรุณาช่วยเหลือแนะนำและแก้ไขข้อบกพร่องตลอดมา นอกจากนี้ยังได้รับความกรุณาจาก คุณจาตุรันต์ ศิริพงศ์พันธุ์ กรรมการผู้จัดการ บริษัทคอนสตรัคชั่น แอนด์ เอ็นจิเนียริง ลอว์ ที่กรุณา ให้เวลาในการศึกษาวิจัยอย่างเต็มที่ และคุณอังสนา ฤทธิ์เลื่อน เลขานุการที่ได้กรุณาอำนวยความสะดวก เรื่องข้อมูลภายในองค์กรเพื่อทำการศึกษาคด้วยตัวเองเป็นประโยชน์แก่องค์กร อีกทั้งพนักงาน บริษัท คอนสตรัคชั่น แอนด์ เอ็นจิเนียริง ลอว์ จำกัด ที่ได้กรุณาให้ข้อมูลตอบแบบสอบถาม เป็นอย่างดี ส่งผลให้การศึกษาสำเร็จลุล่วงลงด้วยดี จึงขอขอบพระคุณมา ณ ที่นี้

ผู้วิจัยขอขอบคุณท่านที่ได้กล่าวนามทั้งหมดไว้ ณ ที่นี้เป็นอย่างขิง ประโยชน์และคุณค่า ของการศึกษาคด้วยตนเองฉบับนี้ ผู้วิจัยขอบอบแต่ บิดา มารดา ครู-อาจารย์ ผู้มีพระคุณ

จิระศักดิ์ ชื่นเจริญ



## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ.....	(1)
กิตติกรรมประกาศ.....	(2)
สารบัญ.....	(3)
สารบัญตาราง.....	(5)
สารบัญภาพ.....	(6)
<b>บทที่</b>	
<b>1 บทนำ</b>	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	5
1.3 ขอบเขตของการศึกษา.....	5
1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
<b>2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	
2.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับบริษัท.....	7
2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง.....	12
2.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	19
2.4 การพัฒนาตนเอง.....	40
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	52
<b>3 วิธีดำเนินการศึกษา</b>	
3.1 วิธีการศึกษา.....	56
3.2 ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล.....	56
3.3 วิธีการประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล.....	56
3.4 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	57

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
<b>4 ผลการศึกษา</b>	
4.1 ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง.....	58
4.2 ตอนที่ 2 ความต้องการในการพัฒนาตนเอง ของพนักงานบริษัท คอนสตรัคชั่น แอนด์ เอ็นจิเนียริง ลอว์ จำกัด.....	61
<b>5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ</b>	
5.1 สรุปผลการศึกษา.....	70
5.2 อภิปรายผลการศึกษา.....	70
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	73
บรรณานุกรม.....	75
ภาคผนวก.....	77
ประวัติผู้เขียน.....	83

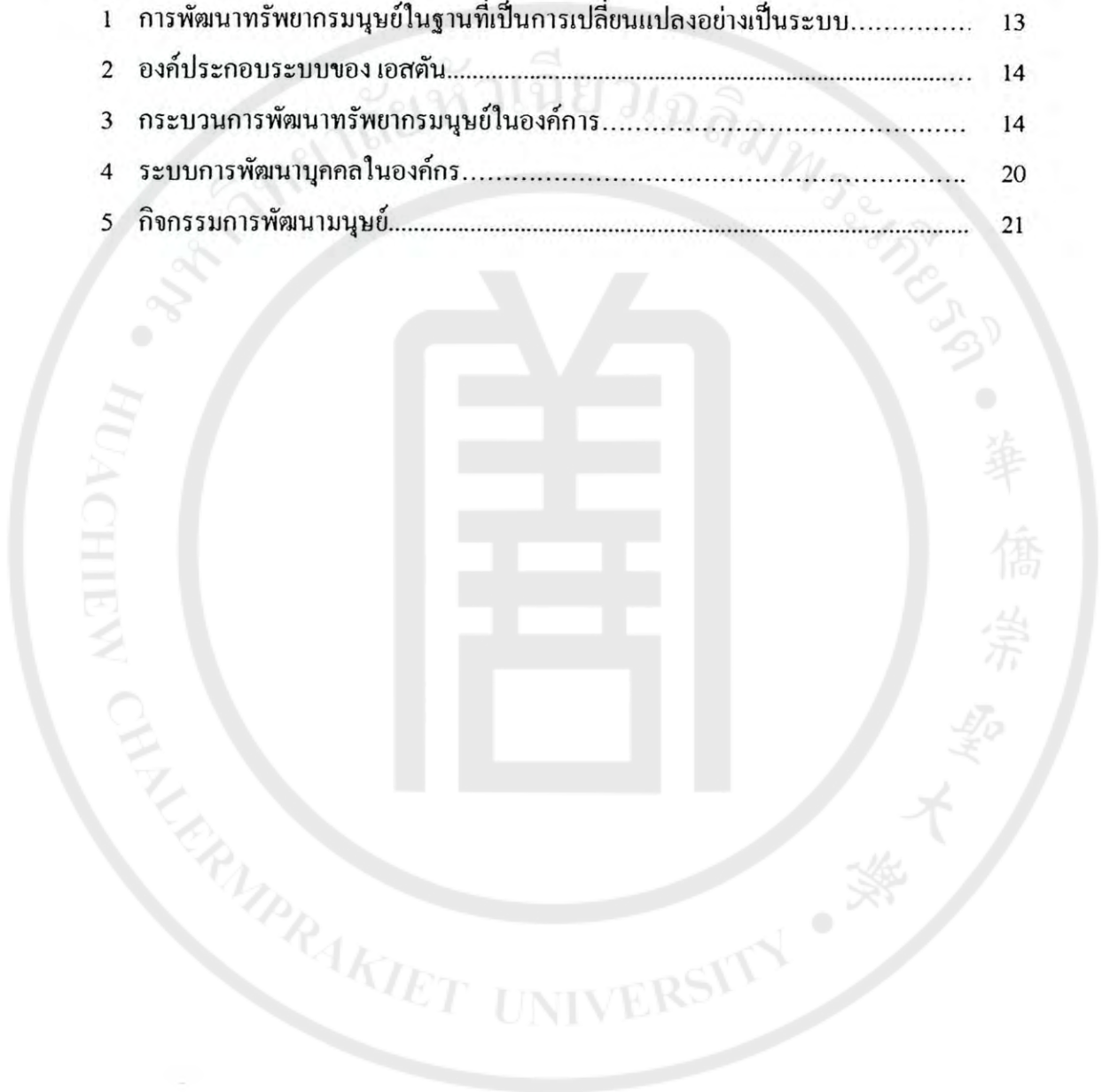
## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 ความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรม การศึกษาและการพัฒนา.....	22
2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ.....	58
3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ.....	59
4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษา.....	59
5 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุการทำงาน.....	60
6 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเงินเดือน.....	60
7 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามความต้องการในการพัฒนาตนเอง ด้านความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องในหน้าที่.....	61
8 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามความต้องการในการพัฒนาตนเอง ด้านภาษาอังกฤษ.....	62
9 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามความต้องการในการพัฒนาตนเอง ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ.....	63
10 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามความต้องการในการพัฒนาตนเอง ด้านจิตใจและนันทนาการ.....	64
11 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามความคิดเห็นเกี่ยวกับการตอบสนอง ความต้องการด้านความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องในหน้าที่.....	65
12 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการ การพัฒนาด้านภาษาอังกฤษ.....	66
13 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามความคิดเห็นการตอบสนองความ ต้องการการพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ.....	67
14 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการ การพัฒนาด้านจิตใจและนันทนาการ.....	68



## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฐานที่เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ.....	13
2	องค์ประกอบระบบของ เอสตัน.....	14
3	กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร.....	14
4	ระบบการพัฒนากุศลในองค์กร.....	20
5	กิจกรรมการพัฒนามนุษย์.....	21



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกได้ส่งผลกระทบต่อการแข่งขันของธุรกิจไทยมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะธุรกิจไทยต้องมีการปรับตัวครั้งยิ่งใหญ่เพื่อความอยู่รอด เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน บางครั้งต้องร่วมทุนกับต่างชาติ บางครั้งขยายไปสู่ธุรกิจแบบครบวงจร มีการพัฒนาระบบต่าง ๆ ภายในองค์กรไปสู่มาตรฐานสากล เช่น ISO 9001, ISO 14000 ทั้งนี้เพื่อต้องการฝ่าด่านการกีดกันทางการค้าที่ประเทศที่เจริญแล้วสร้างหรือกำหนดขึ้นมา และในขณะเดียวกันการดำเนินธุรกิจที่เน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (customer oriented) จำเป็นต้องคำนึงถึงความต้องการของลูกค้ามากขึ้น เนื่องจากความต้องการของลูกค้ามีการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น เร็วขึ้น และมีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น ดังนั้น เมื่อธุรกิจเปลี่ยนแปลงไป ผลกระทบที่ติดตามาคือ การเปลี่ยนแปลงด้านบริหาร ทั้งด้านการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง รูปแบบ และระบบการบริหารสมัยใหม่ การลดขนาดองค์กร การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ย่อมส่งผลกระทบต่อทรัพยากรในองค์กรเป็นอย่างมาก และไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ และการเปลี่ยนแปลงในช่วงเศรษฐกิจตกต่ำที่ผ่านมานั้น จะเห็นได้ชัดเจนว่าผลกระทบที่เกิดขึ้นกับการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์นั้น มีทั้งการลดวันทำงาน การสลับวันทำงาน การลดเงินเดือน การให้ลาออกด้วยความสมัครใจ และการเลิกจ้างหรือปลดออกโดยมีทั้งจ่ายไม่จ่าย ค่าชดเชย จนทำให้เป็นปัญหาใหญ่สำหรับสังคมไทยในปัจจุบัน มีการฟ้องร้องเกี่ยวกับคดีแรงงานไม่เว้นแต่ละวัน

ทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด คนเป็นผู้ลงมือลงแรง ออกความคิดผลิตสินค้าหรือให้บริการที่มีคุณภาพ ตามที่ลูกค้าต้องการ แต่คนก็มีความหลากหลาย แต่ละบุคคลล้วนแตกต่างกัน ดังนั้นองค์กรจึงต้องใช้ทักษะในการบริหารงานบุคคล ให้พนักงานสามารถสร้างสรรคงานหรือให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ (อ้างอิงจาก รัชญา ผลอนันต์. 2546:16) เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่า ปัญหาสำคัญประการหนึ่งขององค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชน คือ ปัญหาเกี่ยวกับ “คน” หรือทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร คนมีส่วนสัมพันธ์กับความสำเร็จและความมีประสิทธิภาพขององค์กรเป็นอย่างมาก ความเข้าใจเกี่ยวกับคนจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ปัญหาในเรื่องของคนนี้อาจพิจารณาได้จาก 2 มิติ คือ มิติด้านคุณภาพและมิติด้านปริมาณ



## ด้านคุณภาพ

“คุณภาพคนคือกุญแจดอกแรกที่จะไขไปสู่ความสำเร็จทั้งหลาย (ชวน หลีกภัย. 2537 : 10) คุณภาพคนบ่งชี้โอกาสเจริญเติบโตขององค์กร ปัญหาในด้านคุณภาพกำลังคนเกิดขึ้นได้หลายลักษณะ ทั้งในลักษณะของการด้อยความรู้ ทักษะเชิงวิชาชีพ การขาดทัศนคติที่มุ่งมั่นและขาดความสามารถที่จะปรับตัวให้เข้ากับองค์กร

1. การด้อยความรู้ ทักษะเชิงวิชาชีพ แม้ว่าการบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้าปฏิบัติงานจะได้มีการกำหนดคุณสมบัติและกฎเกณฑ์ไว้แล้วเป็นอย่างดี วิธีปฏิบัติและกฎเกณฑ์เหล่านั้นก็มิได้เป็นหลักประกันที่ดีที่สุดที่จะทำให้ได้มาซึ่งคนทำงานที่มีความรู้ มีทักษะ และความสามารถในการปฏิบัติงาน

2. การขาดทัศนคติที่ดีต่องาน ทัศนคติที่ดีต่องานหมายถึงความศรัทธา มุ่งมั่นที่จะทำงานเพื่อส่วนรวมขององค์กร หรือเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวมของสาธารณะ กล่าวได้ว่าปัญหาสำคัญประการหนึ่งขององค์กร คือ บุคลากรมีความเห็นแก่ตัวไม่ยอมทำงานเพื่อส่วนรวมหากทว่าแสวงหาผลประโยชน์ใส่ตนแต่ฝ่ายเดียว (อ้างอิงจาก สมพงษ์ กษมสิน. 2523 : 123) การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งได้แก่ ความมีศรัทธาในงาน ไม่เบื่องาน มีความพอใจในงานอย่างเต็มที่มีความขยันหมั่นเพียรอย่างเต็มที่ และมีความมุ่งมั่นในงาน (อ้างอิงจาก บุญทัน ดอกไธสง และเอ็ด สารภูมิ. 2529 : 155) ผู้ปฏิบัติงานที่มีทัศนคติที่ดีต่องานหรือมีความพึงพอใจในงานมักมีการขาดงานน้อย ลาออกน้อย รู้จักคาดการณ์ไกล มีความมุ่งมั่นอดทนและมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง จริยอยู่ทัศนคติที่ดีมิได้หมายถึงความมีผลิตภาพ (productivity) เสมอไป แต่ก็ เป็นกลไกสำคัญที่ช่วยผลักดันให้บุคลากรมีความพร้อมและกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และเพิ่มพูนความสามารถอันจะยังประโยชน์แก่งานที่รับผิดชอบ

การพัฒนาทัศนคติต่องาน เป็นเรื่องที่ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนได้ให้ความสำคัญติดต่อกันมาเป็นเวลานาน แสดงว่าเรื่องของทัศนคติเป็นเรื่องที่ทุกฝ่ายตระหนักถึงปัญหา สำหรับในภาครัฐนั้นก็ได้มีการกำหนดไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

3. ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับองค์กร โดยเฉพาะการปรับตัวเข้ากับเป้าหมายของหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา บุคคลแต่ละคนมีลักษณะนิสัยที่พัฒนามาต่างกัน ความสามารถในการเรียนรู้แตกต่างกัน สิ่งจูงใจในการทำงานไม่เหมือนกันและความสามารถในการปรับตัวเข้าหาสภาพแวดล้อมในองค์กรจึงแตกต่างกันไปด้วย เบนนิส (อ้างอิงจาก Bemis. 1976 : 122) (อ้างอิงจาก อรรถัญญา บุญยงค์. 2546 : 5) ระบุปัญหาสำคัญ 5 ประการที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างคนและองค์กร ดังนี้



1. ปัญหาการรวมหรือบูรณาการเป้าหมายของบุคคลเข้ากับเป้าหมายขององค์การ
2. ปัญหาการจัดแบ่งอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเหมาะสม
3. ปัญหาการพัฒนากลไกที่ช่วยลดความขัดแย้งระหว่างคนในองค์การ
4. ปัญหาการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

5. ปัญหาการสร้างหลักประกันความไม่เสื่อมถอยทั้งด้านทักษะและจิตใจของบุคลากร องค์การนั้นมีได้อยู่หนึ่งหากมีการเปลี่ยนแปลง ปรับตัวอยู่เสมอ ลิพพิท และชมิคท์ (อ้างอิงจาก Lippitt & Schmidt, 1975 : 120) (อ้างอิงจาก อรรถัญญา บุญยงค์, 2546 : 5) กล่าวว่า การพัฒนาขององค์การเริ่มตั้งแต่ระยะเริ่มต้นเพื่อการสร้างระบบงานใหม่ (at the start) ระยะการดำรงอยู่ (survive) ระยะการสร้างความมั่นคง (stabilize) ระยะการสร้างชื่อเสียง (earn a good reputation) ระยะบรรลุความเป็นตัวของตัวเอง (achieve uniqueness) และระยะการยอมรับจากสาธารณชน (earn respect and appreciation) เป็นการไม่ยากนักที่บุคลากรในองค์การจะสามารถปรับลำดับขั้นการพัฒนาของคนให้เข้ากับลำดับขั้นการพัฒนาขององค์การที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างสอดคล้องต่อเนื่อง

### ด้านปริมาณ

มิติด้านปริมาณพิจารณาได้ 2 ประเด็นสำคัญ คือ ปัญหาการทำงานต่ำระดับและความไม่ได้สัดส่วนของอุปสงค์และอุปทานกำลังคน

1. การทำงานต่ำระดับ การทำงานต่ำระดับเกิดขึ้นได้ใน 3 ลักษณะ ได้แก่ ทำงานต่ำระดับเนื่องจากรายได้ต่ำ เนื่องจากชั่วโมงการทำงานต่ำ และเนื่องจากการใช้ความรู้ความสามารถไม่เหมาะสมกับอาชีพ พิจารณาจากจุดนี้จะเห็นว่าที่มาของปัญหาคือ “คนสิ้นงาน” ทำให้เกิดการใช้คนไม่ได้เต็มที่ ปัญหานี้พบมากในประเทศกำลังพัฒนาและหลายฝ่ายยอมรับว่าเป็นปัญหาร้ายแรงที่สมควรได้รับการพิจารณาแก้ไขอย่างเร่งด่วน

2. ความไม่ได้สัดส่วนของอุปสงค์และอุปทานกำลังคน พิจารณาในเชิงเศรษฐศาสตร์ กำลังคนหรือเศรษฐศาสตร์แรงงานพบว่าจำนวนกำลังคนที่เข้าสู่กำลังแรงงานหรืออุปทานกำลังคนในปัจจุบันไม่ได้สัดส่วนกับความต้องการหรืออุปสงค์กำลังคน ปัญหาเกิดขึ้นได้ใน 2 รูปแบบ คือ ความต้องการกำลังคน หรือตำแหน่งงานมีน้อยกว่ากำลังคนในตลาดแรงงานและกำลังคนที่ผลิตจากสถาบันการศึกษาต่าง ๆ มีสัดส่วนไม่ตรงกับความต้องการ ทำให้เกิดการขาดแคลนกำลังคนบางประเภทในองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งประสบปัญหาขาดแคลนผู้ที่มีความรู้ระดับปริญญาตรี โททางวิศวกรรม ปริญญาเอกทางวิทยาศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ และช่าง

อุตสาหกรรม (อ้างอิงจาก กิ่งพร ทองใบ. 2530 : 35) ในขณะที่กำลังคนบางประเภทมีมากจนงานสิ้นอัตรากำลังคนบางประเภทกลับยังไม่มียุคคนได้รับการบรรจุแต่งตั้ง

สภาพปัญหาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรแต่ละเรื่องมีความสำคัญ ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรขึ้นอยู่กับปัจจัยกำลังคน ถ้าองค์กรมีคนที่ขาดคุณภาพและไม่ครบตามจำนวนที่ต้องการย่อมประสบปัญหาอันจะนำไปสู่ความล้มเหลวได้ (สมโภชน์ นพคุณ และวไลพร พูนประสิทธิ์. 2530 : 13) ในทางตรงข้ามถ้าองค์กรมีบุคลากรที่มีคุณภาพและมีจำนวนครบถ้วน มีการใช้งานหรือใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่และสูงสุด องค์กรนั้นก็ย่อมมีโอกาสมากขึ้นที่จะประสบความสำเร็จและเป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพต่อการพัฒนาสังคมโดยรวม

บริษัท คอนสตรัคชั่น แอนด์ เอ็นจิเนียริง ลอว์ จำกัด ได้ก่อตั้งเมื่อ วันที่ 23 มีนาคม 2543 โดยอยู่ในกลุ่มธุรกิจ ที่ปรึกษาและควบคุมงานทางด้านอสังหาริมทรัพย์ หมู่บ้านจัดสรร คอนโดมิเนียม สนามกอล์ฟ สาธารณูปโภคขั้นพื้นฐาน และด้วยเพียงระยะเวลา 4 ปีนี้เอง บริษัทได้เผชิญกับช่วงรอยต่อปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจที่ประเทศไทยกำลังเผชิญอยู่ ซึ่งวิกฤตเศรษฐกิจครั้งนั้นก็ได้สะท้อนปัญหาของการปรับตัวไม่ทันในการรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ในการแข่งขันยุคโลกาภิวัตน์ ภารกิจเฉพาะหน้าที่ท้าทายประเทศก็คือการแก้ไขปัญหาวิกฤตในทางเศรษฐกิจและการเงิน อย่างไรก็ตามภารกิจที่สำคัญยิ่งสำหรับประเทศก็คือการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในโลกแห่งการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงขึ้น ภารกิจสำหรับประเทศไทยในการปรับตัว ก็คือการปรับโครงสร้างในทุกด้านเพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขัน การปรับองค์การบริหาร การพัฒนาเทคนิคการบริหารของภาคเอกชนให้ได้มีมาตรฐานสากลและในการบรรลุเป้าหมายดังกล่าว การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร และการพัฒนาเทคโนโลยี จึงถือเป็นองค์ประกอบแห่ง

บริษัทฯ เป็นภาคธุรกิจหนึ่งของประเทศที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทฯ ถือเป็นหัวใจหลัก เนื่องจากบริษัทฯ ต้องใช้ บุคลากรที่ต้องเป็นผู้ประกอบวิชาชีพ เฉพาะสาขา วิศวกรรมบัณฑิต สาขาโยธา สาขาไฟฟ้า และสาขาเครื่องกล บริหารและดำเนินงาน ควบคุมงานให้กับบริษัทและจากนโยบายครั้งนี้ บริษัทฯ ได้รับการตอบรับและความไว้วางใจจากลูกค้าให้ควบคุมงานมากกว่า 50 โครงการ และเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของบริษัทที่มีเจตจำนงว่า “มุ่งมั่นที่จะดำเนินกิจการด้านอสังหาริมทรัพย์ให้ครบวงจรและพร้อมที่จะมอบความพึงพอใจเกินกว่าที่ลูกค้าคาดหวังเพื่อเป็นบริษัทอันดับหนึ่งในธุรกิจ”



## 1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาระดับความต้องการในการพัฒนาตนเองของพนักงาน บริษัท คอนสตรัคชั่น แอนด์ เอ็นจิเนียริง ลอว์ จำกัด
2. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการตอบสนอง การพัฒนาตนเองของพนักงาน บริษัท คอนสตรัคชั่น แอนด์ เอ็นจิเนียริง ลอว์ จำกัด

### สมมุติฐาน

อายุ เพศ วุฒิการศึกษา อายุการทำงาน และสถานภาพมีความสัมพันธ์กับความต้องการในการพัฒนาตนเองของพนักงานบริษัท คอนสตรัคชั่น แอนด์ เอ็นจิเนียริง ลอว์ จำกัด

## 1.3 ขอบเขตของการศึกษา

งานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาความต้องการในการพัฒนาตนเองของพนักงานในบริษัท คอนสตรัคชั่น แอนด์ เอ็นจิเนียริง ลอว์ จำกัด โดยศึกษาประชากรจากบริษัทคอนสตรัคชั่น แอนด์ เอ็นจิเนียริง ลอว์ จำกัด จำนวนทั้งสิ้น 53 คน

## 1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การพัฒนา (development) หมายถึง การกระทำที่เป็นเหตุให้บางสิ่งบางอย่างเจริญเติบโตหรือขยายออกเพื่อให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่เดิม และการพัฒนานั้นอาจจะเกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมหรือมนุษย์ก็ได้ แต่ในที่นี้มุ่งเน้นการพัฒนาคนเพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ดีขึ้น ดังนี้

1.1 คนมีความสามารถและสมรรถภาพในการดำเนินชีวิต

1.2 คนในสังคมมีอิสระและเสรีภาพในการตัดสินใจเลือก

1.3 คนในสังคมมีความเมตตากรุณาซึ่งกันและกัน

2. การพัฒนาบุคคล (personnel development) หมายถึง กรรมวิธีใหม่ที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของ ผู้ปฏิบัติงานทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญและบุคลิกภาพให้มีความก้าวหน้า เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น และประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น



3. การพัฒนาองค์การ (organization development) หมายถึง การพัฒนาองค์การเป็นการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง เป็นเครื่องมือในการศึกษาองค์การ เพื่อมุ่งที่จะเปลี่ยนความเชื่อทัศนคติ ค่านิยมและโครงสร้าง ในอันที่จะให้องค์การปรับตัวให้เข้ากับวิทยาการใหม่ ๆ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

4. พนักงาน หมายถึง พนักงานของบริษัท คอนสตรัคชั่น แอนด์ เอ็นจิเนียริง ลอว์ จำกัด

5. อายุ หมายถึง อายุนับตามปี พ.ศ.

6. การฝึกอบรม หมายถึง การช่วยให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการยกระดับความสามารถของบุคลากรทุกวิถีทางให้เท่าเทียมกับงานที่มอบให้ทำ การฝึกอบรมเป็นกระบวนการพัฒนาและปรับปรุงลักษณะการทำงานให้เป็นไปตามความต้องการของบุคคลและนโยบายขององค์การการฝึกอบรมต้องอาศัยเทคนิคและหลักการเรียนรู้เข้ามาช่วย เช่น การตั้งใจ ความเข้าใจ การได้ความรู้และการเก็บความรู้ที่ไว้ แล้วนำมาปฏิบัติในการทำงานได้

7. การเรียนรู้ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนั้นจะต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ และในการเรียนรู้ของมนุษย์ไม่ว่าจะเป็นมนุษย์ในองค์การหรือมนุษย์โดยทั่วไปย่อมจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญหลายประการ

### 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบถึงระดับความต้องการพัฒนาตนเองของพนักงานบริษัท คอนสตรัคชั่น แอนด์ เอ็นจิเนียริง ลอว์ จำกัด

2. ทราบถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความต้องการในการพัฒนาตนเองของพนักงานบริษัท คอนสตรัคชั่น แอนด์ เอ็นจิเนียริง ลอว์ จำกัด ทำให้สามารถนำมาใช้เป็นข้อมูลในการบริหารงานขององค์กรต่อไป

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าความต้องการการพัฒนาของในการพัฒนาตนเองของพนักงานบริษัท คอนสตรัคชั่น แอนด์ เอ็นจิเนียริง ลอว์ จำกัด ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดจากเอกสาร ตำรา บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของบริษัท
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
  - 2.1 แนวคิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบของฟิลลิปส์ ซี บาวเมล
  - 2.2 แนวคิดองค์ประกอบของระบบของเควิด อิสตัน
  - 2.3 แนวคิดลำดับขั้นเป็นกระบวนการของฮินีแมนและคณะ
  - 2.4 ทฤษฎีการเรียนรู้
  - 2.5 ทฤษฎีความต้องการ
3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
4. การพัฒนาตนเอง
  - 4.1 การพัฒนาด้านจิตใจ
  - 4.2 การพัฒนาด้านร่างกาย
  - 4.3 การพัฒนาด้านสังคม
  - 4.4 การพัฒนาตนสู่ความต้องการของตลาดแรงงาน
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับบริษัท

บริษัท คอนสตรัคชั่น แอนด์ เอ็นจิเนียริง ลอว์ จำกัด เป็นบริษัทที่ให้บริการด้านงานที่ปรึกษา และเป็นผู้ควบคุมงานก่อสร้าง เช่น งานก่อสร้างโรงงาน อาคารสูง บ้านจัดสรร ส่วนมากจะเป็นงานหมู่บ้านจัดสรรขนาดใหญ่ที่มีจำนวนหลังตั้ง 30 หลัง ถึง 800 หลัง ที่อยู่ในความดูแลของบริษัทฯ มีมากกว่า 50 โครงการ โดยเฉพาะแถบคลอง 4 รังสิต นครนายก และแถบภาคตะวันออก โดยมีขอบเขตการให้บริการมีดังนี้



1. แนวทางการบริหารระยะเตรียมการก่อสร้าง (pre-construction phase)
2. แนวทางการบริหารการก่อสร้างระยะการก่อสร้าง (construction phase)
3. แนวทางการบริหารการก่อสร้างระยะหลังการก่อสร้าง (post-construction phase)

### แนวทางการบริหารระยะเตรียมการก่อสร้าง (pre-construction Phase)

#### 1. วางแผนทางการบริหาร (project mobilization)

เมื่อเริ่มต้นการทำงานผู้รับจ้างจะศึกษาโครงการเป้าหมาย และรูปแบบทางสถาปัตยกรรม จัดประชุมผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด (เจ้าของโครงการ ตัวแทนเจ้าของโครงการ สถาปนิก วิศวกร โครงการ วิศวกรระบบ ฯลฯ) เพื่อหาแนวทางที่ดีที่สุดอันจะเป็นวิธีการนำโครงการนี้เข้าสู่ จดมุ่งหมายของผู้ว่าจ้างและผู้ออกแบบ

#### 2. ทำการควบคุมราคาและงบประมาณ (cost control)

ให้โครงการนี้มีค่าใช้จ่ายน้อยที่สุดเท่าที่ความสามารถและสถานการณ์จะเอื้ออำนวย โดย บริษัทฯ จะทำการประสานงานกับผู้ออกแบบและเจ้าของโครงการตั้งแต่เริ่มเข้าบริหารการก่อสร้าง วิเคราะห์แบบและหาวิธีการก่อสร้างรวมถึงอาจจะเสนอต่อผู้ออกแบบ-เจ้าของโครงการให้มีการ เปลี่ยนแปลงแก้ไขรายละเอียดของแบบก่อสร้างบ้าง หากเห็นว่าจะช่วยลดงบประมาณลงในการ แก้ไขต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นผู้รับจ้างจะไม่แก้ไขในแนวทางและความคิดในการออกแบบ (conceptual design) แต่จะเน้นหนักในเรื่องของการลดราคาโดยกรรมวิธีการก่อสร้าง (construction process) และความสามารถของผู้รับเหมา (contractor abilities) และสภาพของตลาดวัสดุแรงงาน เป็นต้น

#### 3. สรรหาผู้รับเหมาขั้นต้น (pre-qualife)

เพื่อป้องกันปัญหาคุณภาพของการก่อสร้าง เจ้าของโครงการ - ผู้ออกแบบ และ ผู้รับจ้าง จะร่วมกันเชิญผู้รับเหมาก่อสร้างให้เสนอประวัติผลงานของตนเองมาเพื่อการพิจารณาขั้นต้นว่า บริษัทฯ นั้น ๆ มีคุณภาพหรือความสามารถเพียงพอหรือไม่กับการก่อสร้างโครงการนี้ โดยอาจจะ รวมงานทุกชนิดเข้าด้วยกัน หรือแยกชนิดของงานก็ได้ (ต้องแล้วแต่ผลการทำราคากลาง : bill of quantity และลักษณะของโครงการในข้อที่ 2) หากมีการแยกชนิดอาจจะแยกประเภทได้จำนวน สูงสุด (เพื่อลดค่าดำเนินการ) ได้ดังนี้

- 3.1 งานเสาเข็ม
- 3.2 งานสถาปัตยกรรมและงาน โครงสร้าง
- 3.3 งานระบบไฟฟ้า (รวมระบบ โทรศัพท์ ป้องกันอัคคีภัย สายล่อฟ้า)
- 3.4 งานระบบสุขาภิบาล (ประปา กำจัดน้ำเสีย ดับเพลิง)



#### 4. การคัดเลือกผู้รับเหมาและต่อราคา (bidding process)

เมื่อผ่านระยะ pre-qualify โดยการพิจารณาพร้อมระหว่าง เจ้าของโครงการ – ผู้ออกแบบและบริษัทแล้ว บริษัท จะทำการแจก (หรือขาย) แบบฟอร์มการเสนอราคา พร้อมแบบพิมพ์เขียวรายละเอียดประกอบแบบและเงื่อนไขต่าง ๆ ให้บริษัทผู้รับเหมาที่ผ่านการคัดเลือกขั้นต้นทำการเสนอราคาประมูล เมื่อทุกบริษัทเสนอราคาแล้ว บริษัท จะทำการวิเคราะห์ (evaluation) ให้เจ้าของโครงการและผู้ออกแบบพิจารณาตัดสินใจคัดเลือกผู้รับจ้างเหมา โดยการต่อราคาและสอบถามรายละเอียดต่าง ๆ รวมทั้งการให้จัดหาธนาคารเป็นผู้ค้ำประกันสัญญาก่อนหากเห็นความจำเป็น

#### 5. การลงนามในสัญญา (contract paper)

เมื่อทราบว่าเจ้าผู้รับเหมารายใดแล้ว บริษัท จะจัดเตรียมสัญญาว่าจ้างเหมาก่อสร้างอย่างละเอียดรอบคอบ พร้อมทั้งสัญญาค้ำประกันของธนาคาร (สัญญาก่อสร้างหลายสัญญาใช้คัดลอกจากที่อื่น โดยไม่พิจารณาจากลักษณะงานจริงทำให้เกิดปัญหายุ่งยากภายหลัง) และนำร่างสัญญานั้นให้เจ้าของโครงการและผู้ออกแบบตรวจเช็คก่อน หากเป็นที่ตกลงก็จะดำเนินการจัดการเซ็นสัญญาต่อไป (หากเจ้าของโครงการต้องการออกข่าวโฆษณาประชาสัมพันธ์ ทางผู้รับจ้างจะจัดการให้ตามเครือข่ายที่ผู้รับจ้างมีอยู่ได้โดยไม่คิดค่าบริการเพิ่มประการใด)

#### 6. การเตรียมงาน ณ สถานที่ก่อสร้าง (site mobilization)

เมื่อจัดเตรียมสิ่งต่าง ๆ จนได้ผู้รับผิดชอบในการก่อสร้างแล้ว บริษัท จะเริ่มเตรียมการเพื่อเริ่มต้นดำเนินงานควบคุมการก่อสร้าง โดยมีรายละเอียดดังนี้

- 6.1 เตรียมบุคลากรประจำโครงการ ณ สถานที่ก่อสร้าง
- 6.2 เตรียมแบบฟอร์มและวิธีปฏิบัติงานอันเป็นมาตรฐาน
- 6.3 จัดประชุมเบื้องต้นระหว่างเจ้าของโครงการ ผู้ออกแบบ ผู้รับเหมาและผู้รับจ้าง
- 6.4 จัดทำรายละเอียดงบประมาณค่าใช้จ่ายและระยะเวลา (คาดหมาย) ในการใช้จ่าย

ในส่วนงานก่อสร้างของโครงการ (construction cashflow) เพื่อป้องกันปัญหาการสูญเสียโอกาสการจัดทำ construction cashflow นี้จะปรับปรุงทุก ๆ 3 เดือน

#### แนวทางการบริหารการก่อสร้างระยะการก่อสร้าง (construction phase)

ระยะการก่อสร้างถือเป็นหัวใจของการเข้าบริหารการก่อสร้าง การเตรียมการต่าง ๆ ในลักษณะของผู้บริหารการก่อสร้าง จะต้องครอบคลุมมากกว่าการเป็นเพียง inspector หรือ consultant เท่านั้น โดยแยกรายละเอียดแนวทางการปฏิบัติงานและหน้าที่ได้ดังต่อไปนี้

1. บริษัทฯจะจัดสถาปนิก หรือวิศวกรและผู้ช่วย เข้าประจำที่หน่วยงานก่อสร้างให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในแบบ รายการประกอบแบบและสัญญาการก่อสร้าง โดยตลอดระยะเวลาที่มีการดำเนินการก่อสร้าง

2. จัดประชุมประสานงาน (working group site meeting) ระหว่างผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเป็นประจำทุกสัปดาห์เพื่อจัดการประสานงานและแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น อย่างมีประสิทธิภาพและทันเวลา และจัดประชุมประจำเดือน (project monthly meeting) โดยจะเชิญผู้ออกแบบ ผู้ว่าจ้าง ผู้รับเหมาทุกประเภท และผู้เกี่ยวข้อง เพื่อสรุปผลงานและวางแนวทางบริหารต่อไป

3. บันทึกผลงานและการทำงานของผู้รับเหมาบริษัทต่าง ๆ เป็นประจำทุกวัน เพื่อถือเป็นบรรทัดฐานในการพิจารณาหากเกิดข้อขัดแย้ง

4. จัดทำรายงานเป็นรูปเล่มแสดงความก้าวหน้าของงาน รายงานผลการปฏิบัติงานทุกฝ่ายผลการประชุมและข้อเสนอแนะเป็นประจำทุกเดือน

5. สรุปผลงานของผู้รับเหมาฝ่ายต่าง ๆ พร้อมการตรวจเช็คอย่างละเอียดเพื่อเบิกงวดเงินตามสัญญาหรือใบสั่งซื้อ (เมื่อได้รับหนังสือส่งงานจากผู้รับเหมาก่อสร้าง หากตรวจเช็คเห็นว่าถูกต้องแล้ว ผู้รับจ้างจะออกหนังสือรับรองเสนอต่อเจ้าของโครงการเพื่อทำการตรวจรับมอบงานในงวดนั้น ๆ)

6. ให้ข้อเสนอแนะในการวิเคราะห์ปัญหาทางด้านเทคนิค วิธีการและขั้นตอนในปัญหาการดำเนินงานการก่อสร้างของผู้รับเหมา ทั้งนี้รวมถึงการจัดทำหรือช่วยจัดทำแผนงานเพื่อควบคุมขั้นตอนการก่อสร้างและระยะเวลาการทำงานของผู้รับจ้างเหมารายต่างๆ

7. จัดเตรียมและปรับปรุงแบบฟอร์มต่าง ๆ ตลอดเวลาทั้งนี้รวมถึงเอกสาร change order, shop drawing กำหนดเอกสารนำเสนอ project report การเสนอตัวอย่างวัสดุและรายละเอียดวิธีการก่อสร้างเพื่ออนุมัติใช้ การเสนอหรือการให้เปลี่ยนแปลงเพิ่มลดงานก่อสร้างระหว่างเจ้าของโครงการ-ผู้ออกแบบและผู้รับเหมา โดยจัดรวบรวมเอกสารเหล่านี้ไว้ให้ดี พร้อมทั้งจะแสดงให้ผู้เกี่ยวข้องทราบเรื่องราวที่เกี่ยวข้องตลอดเวลา

8. ในกรณีที่เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบหรือชนิดของวัสดุในการก่อสร้าง อันทำให้ราคาค่าก่อสร้างตามสัญญาต้องเปลี่ยนแปลงไป บริษัทฯ จะจัดทำราคากลางเพื่อเสนอต่อเจ้าของโครงการก่อนการทำ change order ต่อไป เพื่อป้องกันการเสียเปรียบของเจ้าของโครงการ

9. บริษัทฯ จะพิจารณาตรวจสอบคุณภาพวัสดุก่อสร้างที่ผู้รับจ้างเหมาก่อสร้างทุกรายนำเสนอขอใช้ให้ถูกต้องตามรูปแบบและรายการก่อสร้าง หากเห็นว่าไม่ถูกต้องจะทำการบันทึกเหตุผลและความเห็นแจ้งให้ผู้รับจ้างเหมาทราบเพื่อแก้ไขหรือให้นำเสนอวัสดุอื่นมาพิจารณาใหม่ แต่หากถูกต้องให้ทำการอนุมัติผ่านหรือนำเสนอต่อเจ้าของโครงการหรือผู้ออกแบบเป็นกรณีไป



10. หากบริษัทฯ เห็นว่ามีวัสดุหรือวิธีการก่อสร้างอื่นใดที่อาจจะนำมาใช้ให้เกิดผลดีต่อโครงการหรือลดค่าใช้จ่ายลง บริษัทฯ จะนำเสนอข้อแนะนำพร้อมการวิเคราะห์ผลได้ผลเสียต่อผู้ออกแบบ หรือเจ้าของโครงการเพื่อทราบและตัดสินใจต่อไป

11. การตรวจงานขั้นสุดท้าย บริษัทฯ จะทำการตรวจสอบระบบสำคัญต่าง ๆ ก่อนเริ่มการทดลองใช้งาน เช่น ระบบไฟฟ้า ระบบสุขาภิบาล และระบบอื่น ๆ เพื่อให้แน่ใจว่าไม่มีข้อบกพร่องสำคัญ อันอาจจะทำความเสียหายให้กับงานที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ในการตรวจรับมอบงานงวดสุดท้าย ผู้รับจ้าง จะดำเนินการดังนี้

12. ทำบัญชีรายการงานที่ต้องปฏิบัติ (punch list) ให้ผู้รับเหมาทุกรายแก้ไขหรือทำให้แล้วเสร็จก่อนวันตรวจรับงาน เมื่อได้รับแจ้งว่ารายการ punch list นั้น ๆ ผู้รับเหมาได้ทำการแก้ไขเรียบร้อยแล้วหรือเกือบเรียบร้อยแล้วผู้รับจ้างจะทำการตรวจเช็คอีกครั้ง แต่มิได้หมายความว่า จะจัดทำ punch list ใหม่เพิ่มเติม ยกเว้นแต่มีความจำเป็นจริง ๆ เท่านั้น

13. แจ้งให้บริษัทฯ และผู้ออกแบบทำการตรวจรับงาน เมื่อตรวจเช็คแล้วว่างานแล้วเสร็จสามารถรับงานขั้นต้นได้หลังจากทำการตรวจรับงานแล้ว บริษัทฯ จะจัดทำบัญชีรายการที่ผู้รับเหมา ยังทำค้างอยู่และต้องรีบแก้ไข (list of direct work of outstanding items) และดำเนินเรื่องให้ออกหนังสือรับรองส่งมอบให้ผู้รับเหมา ตรวจรับการซ่อมตามรายการตามที่ผู้รับเหมาแจ้งมาว่า ได้ทำการเรียบร้อยแล้วเป็นส่วน ๆ ไป จนกว่าจะหมดรายการ

14. ดำเนินเรื่องออกหนังสือรับรองการส่งมอบงานขั้นสุดท้าย

#### แนวทางการบริหารการก่อสร้างระยะหลังการก่อสร้าง (post-construction phase)

1. การตรวจรับงาน บริษัทฯ จะทำการจัดเตรียมเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการตรวจรับการส่งมอบงาน แจ้งให้ผู้ก่อสร้างจัดเตรียมเอกสารการคำนวณงานตามที่กำหนดไว้ในสัญญาจัดทำ final accounts สำหรับค่างานที่มีการเปลี่ยนแปลงแก้ไข ตลอดจนค่าใช้จ่ายอื่นใดทั้งหมดให้เจ้าของงานทราบล่วงหน้า เพื่อจัดเตรียมการจ่ายเงินให้กับผู้ก่อสร้างรวมทั้งสรุปผลการก่อสร้างในด้านวิธีการก่อสร้างและรวมถึงการประสานงานเปรียบเทียบให้เห็นถึงแผนงานที่ได้มีการวางไว้ทั้งรูปแบบงบประมาณค่าก่อสร้างและระยะเวลาก่อสร้างที่วางไว้กับการปฏิบัติจริงมีข้อสังเกตอย่างไร

2. จัดสรุปเอกสารที่เกี่ยวข้องทั้งหมดเป็นหมวดหมู่ มอบให้เจ้าของโครงการเก็บรักษาเพื่อตรวจเช็คหรือเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงแก้ไขโครงการในอนาคต รวมถึงเป็นข้อมูลในการริเริ่มทำโครงการอื่นต่อไปด้วย



## 2.2 แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

### แนวคิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบของฟิลลิปส์ ซี บาวเมล

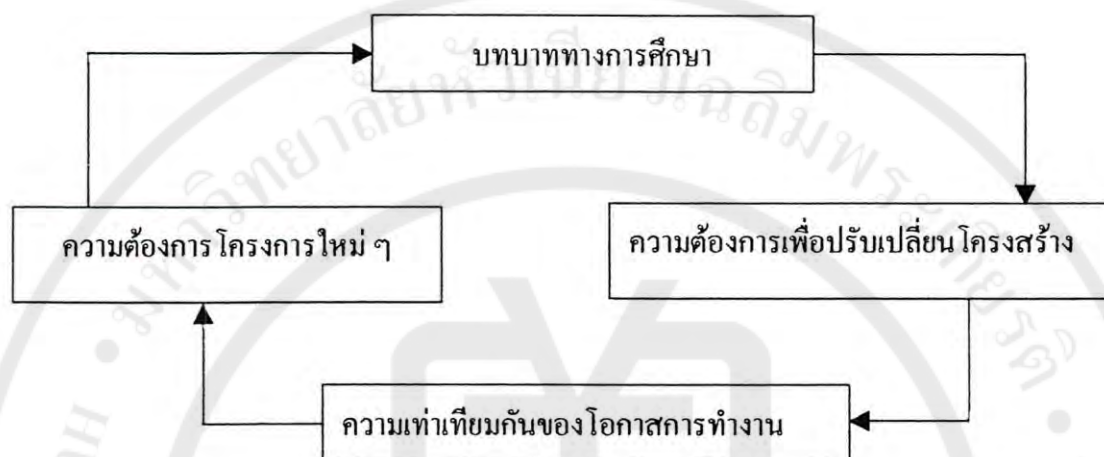
ตามแนวคิดนี้ บาวเมล (Baumel. 1967 : 1-5 อ้างถึงใน อรรนุช ศรีสุรางค์. 2546 : 20) อธิบายว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ เริ่มด้วยการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคคลอย่างมีแผน เพื่อให้บุคคลปรับเปลี่ยนทัศนคติ ค่านิยม และความต้องการของตนเอง อันจะนำมาซึ่งการปรับเปลี่ยนโครงสร้างของบุคคลในสังคม ซึ่งหากเป็นการพิจารณาในระดับชาติแล้ว ก็หมายถึงการเลื่อนชั้นทางสังคม (social mobilization) หรือ หากเป็นการพิจารณาในระดับองค์กรก็หมายถึงการเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง (promotion) นำมาซึ่งความเท่าเทียมกันของโอกาสในการทำงาน ซึ่งเป็นไปตามหลักความเสมอภาคของระบบคุณธรรม นั่นคือ บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเท่ากันควรมีโอกาสเข้าทำงานเหมือนกัน ไม่ว่าจะเป็นเพศใด หรือมีชาติกำเนิดอย่างไร

เมื่อบุคคลได้รับการพัฒนาแล้ว ย่อมมีค่านิยม ทัศนคติ ความต้องการ และพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมได้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นการกระตุ้นให้ทรัพยากรมนุษย์เกิดความต้องการโครงการใหม่ ๆ ดังจะเห็นได้ว่าในองค์กรต่าง ๆ เมื่อทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรได้รับการพัฒนาสูงขึ้น มีความรู้ความชำนาญมากขึ้น ก็มักที่จะเกิดความต้องการโครงการใหม่ทางการบริหาร ซึ่งจะเรียกร้องให้ฝ่ายบริหารหรือฝ่ายจัดการดำเนินการให้มีขึ้น เช่นในระยะหลังองค์กรเกือบทุกแห่งถูกเรียกร้องให้มีการจัดระบบเกี่ยวกับความมั่นคงปลอดภัยในการทำงานระบบการประกันชีวิตและสุขภาพ เป็นต้น และในระดับชาติก็เช่นเดียวกัน การที่ทรัพยากรมนุษย์ของชาติได้รับการพัฒนามีคุณภาพดีขึ้น ก็ย่อมจะมีความต้องการโครงการใหม่ ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในเรื่อง การได้รับบริการจากภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพและสิทธิผล ดังจะเห็นได้ว่าภารกิจต่าง ๆ ของหน่วยงานภาครัฐบาลเพิ่มมากขึ้นเมื่อระดับของการพัฒนาประเทศสูงขึ้น เป็นต้น

ความต้องการโครงการใหม่ ๆ นำไปสู่การเพิ่มขึ้นของบทบาททางการศึกษา ซึ่งจะทำให้มีความต้องการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง เสริมสร้างโอกาสความเท่าเทียมกันในการทำงาน ยังผลให้มีความต้องการโครงการใหม่เกิดขึ้นอีก การเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบนี้อธิบายได้ดังนี้

## ภาพที่ 1

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฐานที่เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ



#### แนวคิดองค์ประกอบของระบบของเดวิด อีสตัน

นอกจากการพิจารณาองค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของ บาวเมลดิงกล่าวแล้ว อาจพิจารณาในลักษณะองค์ประกอบของระบบตามแนวคิดระบบของอีสตัน (Easton) ซึ่งระบบหนึ่งจะประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้ากระบวนการแปรสภาพ และปัจจัยนำออก ปัจจัยนำเข้าของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งหมายถึงประชากรหรือกำลังแรงงานซึ่งมีคุณภาพไม่ตรงกับที่ต้องการทรัพยากรการเงินซึ่งหมายถึงเงินทุนหรืองบประมาณที่จะใช้จ่ายเพื่อการพัฒนาโดยการจัดการศึกษาอบรมและวิธีการพัฒนาอื่น และทรัพยากรด้านวิชาการหรือเทคนิควิธีการต่าง ๆ ในการพัฒนาตลอดจนนักพัฒนาซึ่งจะเป็นผู้ควบคุมดูแลการพัฒนาสำหรับกระบวนการแปรสภาพ ได้แก่ การศึกษา ฝึกอบรมการพัฒนาตนเอง ตลอดจนการปรับปรุงสุขภาพอนามัยและโภชนาการส่วนปัจจัยนำออกจากการบวนการ ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพเพิ่มขึ้นเป็นทรัพยากรที่ได้รับการพัฒนาแล้วนั่นเอง

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดเรื่ององค์ประกอบของระบบของเดวิด อีสตัน อธิบายได้ว่าระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีองค์ประกอบสำคัญคือ ปัจจัยนำเข้า ซึ่งได้แก่ คน เงิน และวิชาการกระบวนการแปรสภาพ ซึ่งได้แก่ การศึกษา ฝึกอบรม พัฒนา และปัจจัยนำออก ซึ่งได้แก่ คนที่มีคุณภาพ



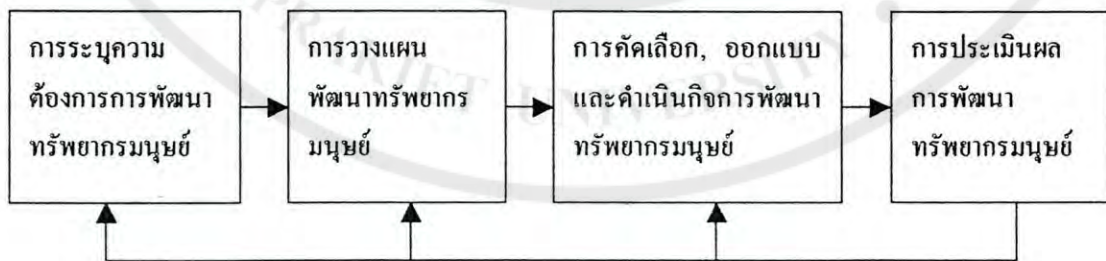
ภาพที่ 2  
องค์ประกอบระบบของเดวิด เฮสตัน



แนวคิดลำดับขั้นเป็นกระบวนการของฮินีแมนและคณะ

ฮินีแมน และคณะ (Heneman et al., 1979 อ้างถึงใน อรนุช ศรีสุรางค์. 2546 : 21) ได้เสนอกระบวนการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่เป็นบุคลากรขององค์การไว้ 4 ขั้นตอน ดังภาพที่ 3

ภาพที่ 3  
กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ



จากภาพที่ 3 จะเห็นได้ว่ากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การประกอบด้วย 4 ขั้นตอนคือ

1. การระบุความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานซึ่งเกิดจากช่องว่างระหว่างผลการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริง



กับผลการปฏิบัติงานที่องค์กรต้องการ ปัญหาที่มีความสำคัญต่อองค์กรและสามารถแก้ไขได้โดยการให้การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนา

2. การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หลังจากที่ได้ระบุความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขั้นต่อไปก็จะเป็นการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้เพราะโดยทั่วไปแล้วความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มักจะมีมากมายเกินกว่าที่จะจัดการได้ทั้งหมดภายใต้ทรัพยากรที่จำกัดขององค์กร จึงจำเป็นต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ให้สนองตอบต่อความต้องการได้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ภายใต้ทรัพยากรมนุษย์เงินทุนและสิ่งอำนวยความสะดวกที่มี ขั้นตอนการจัดสรรในการกำหนดกลยุทธ์ จะเริ่มจากการลำดับความจำเป็นของความต้องการทรัพยากรมนุษย์ ขั้นต่อไปก็จะจัดสรรทรัพยากรให้แก่โครงการตามลำดับ ขั้นสุดท้ายเป็นการบูรณาการโครงการต่าง ๆ ให้เป็นแผนดำเนินการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อนึ่งในการตัดสินใจลำดับความจำเป็นของความต้องการทรัพยากรมนุษย์มักต้องมีเกณฑ์ซึ่งปรากฏในแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวกับประเด็นที่ว่า

ใคร จะเป็นผู้รับการพัฒนา และบุคคลที่รับผิดชอบเป็นใคร  
 อะไร เป็นโปรแกรมหรือรายงานหลักในการพัฒนา  
 ขอบเขตระยะเวลาที่ทำการพัฒนาเมื่อใด  
 ทรัพยากรและอุปกรณ์หรือเครื่องมืออะไรที่จำเป็นต้องใช้

3. การคัดเลือก ออกแบบ และดำเนินกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขั้นนี้เป็นการเลือกและออกแบบโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งต้องเริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยทั่วไปแล้ววัตถุประสงค์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำแนกได้เป็นหลายลักษณะ ได้แก่ วัตถุประสงค์การเรียนรู้ วัตถุประสงค์ด้านทัศนคติ วัตถุประสงค์ด้านทักษะ วัตถุประสงค์ด้านพฤติกรรมการทำงานและวัตถุประสงค์ด้านผลที่ได้ขององค์กร วัตถุประสงค์ลักษณะแรกเป็นวัตถุประสงค์ระยะสั้น ส่วนอีกสองลักษณะหลังเป็นวัตถุประสงค์ระยะยาว เมื่อได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แล้ว ขั้นต่อไปจะเป็นการพิจารณาเนื้อหาของโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นการกำหนดหลักสูตรที่จะให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้เรียนรู้หรือมีส่วนร่วมในโครงการ หลังจากได้กำหนดเนื้อหาโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แล้ว ก็จะกำหนดวิธีการและเทคนิคที่จะใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเมื่อได้กำหนดวิธีการและเทคนิคที่จะใช้แล้ว ขั้นต่อไปก็จะเป็นการนำเอาวิธีการและเทคนิคนั้นมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

4. การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็คือ การประเมินผล ซึ่งสามารถกระทำได้ใน 2 ระดับ ระดับแรก คือ การพิจารณา

ว่าการดำเนินการตามโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แต่ละโครงการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่ ระดับที่สอง เป็นการพิจารณาถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของความพยายามในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมดว่าสนองต่อความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรหรือไม่

### ทฤษฎีการเรียนรู้

ตามความเข้าใจของส่วนใหญ่มักจะคิดว่าทฤษฎีการเรียนรู้เป็นเรื่องการเรียนการสอนสำหรับใช้ในโรงเรียนหรือใช้สำหรับเด็ก ๆ มากกว่าการใช้กับผู้ใหญ่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาบุคลากรในองค์กรซึ่งเป็นผู้ที่มีวุฒิภาวะและผ่านการศึกษายอมรับมาหลายระดับแล้ว (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2530 : 286-295 อ้างอิงจาก พิมดาว ศิริเพิ่มพูน. 2546 : 24)

### ทฤษฎีการเรียนรู้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากทฤษฎีการเรียนรู้ทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนำไปประยุกต์ใช้ทั้งในด้านการจัดการศึกษาและการอบรม โดยอาจจะใช้ได้ในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2530:295 อ้างอิงจาก พิมดาว ศิริเพิ่มพูน. 2546:24)

1. การกำหนดหลักสูตรการอบรม จากทฤษฎีการเรียนรู้ทำให้เราทราบว่าคนเรามีความแตกต่างกัน ดังนั้น การกำหนดให้บุคลากรในองค์กรทราบในเรื่องเดียวกัน อาจจะกำหนดขั้นตอนหรือหลักสูตรแตกต่างกันได้
2. การกำหนดขั้นตอนของเนื้อหาในการอบรม จากความรู้ทางจิตวิทยาการเรียนรู้ ผู้รับผิดชอบจะจัดลำดับขั้นของเนื้อหาที่จะทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้มากที่สุด
3. การกำหนดวิธีการศึกษา การศึกษาเรื่องใดควรจะใช้การเรียน โดยการทำเป็นกลุ่มย่อย กลุ่มใหญ่ หรือการสอนโดยการทดลอง การสาธิต หรือวิธีอื่นใด ความรู้ทางจิตวิทยาการเรียนรู้จะกำหนดได้
4. การกำหนดสภาพแวดล้อมในการเรียนการสอน เป็นการจัดห้องเรียน อาคาร สถานที่ในการเรียนการสอน
5. การประเมินผล ทำให้ประเมินผลสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในตัวผู้เรียน



## ความต้องการของมนุษย์

มนุษย์มีความต้องการมากมายหลายสิ่งหลายอย่างตั้งแต่อาหาร อากาศหายใจ ยารักษาโรค เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ความปลอดภัย การยอมรับ การยกย่อง เกียรติยศชื่อเสียงและอื่น ๆ อย่างไรก็ตาม มนุษย์มีความต้องการไม่มีที่สิ้นสุดและไม่เคยเพียงพอ ได้มีผู้ประมวลความต้องการของมนุษย์ไว้ดังนี้ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2530 : 590-593 อ้างอิงจาก พิมดาว ศิริเพิ่มพูน. 2546 : 25)

1. ความต้องการของมนุษย์ตามแนวความคิดของเดวิส (Davis) นักพฤกษศาสตร์ของอเมริกันได้ประมวลความต้องการขั้นพื้นฐานตามแนวความคิดของนักจิตวิทยาไว้ 3 ประการ คือ ความต้องการอาหารและอากาศหายใจ ความต้องการทางเพศ ความต้องการทางสังคม

ความต้องการดังกล่าวคล้ายกับหลักของทางพุทธศาสนา คือความอยากหรือที่เรียกว่ากิเลสของมนุษย์ดังนี้คือ กามตัณหา คือความอยากทางเพศ ภวตัณหา คือความอยากมีอยากเป็น วิภวตัณหา ความไม่อยากเป็น

2. ความต้องการของมนุษย์ตามแนวความคิดของซิกมันด์ ฟรอยด์ (Sigmund Freud) คือมนุษย์การทำในสิ่งต่าง ๆ เพราะการกระตุ้นเตือนทางอารมณ์ ความปรารถนาที่จะเป็นคนใหญ่โต

แนวความคิดของซิกมันด์ ฟรอยด์ ในข้อหนึ่งตรงกับพระพุทธศาสนาคือกามตัณหาและอีกข้อหนึ่งตรงกับของจอร์น คิวอี้ นักจิตวิทยาทางการศึกษาของอเมริกัน คือ สิ่งกระตุ้นเตือนอย่างรุนแรงที่สุดแห่งธรรมชาติของมนุษย์ คือความปรารถนาที่จะเป็นคนสำคัญ

3. ความต้องการของมนุษย์ตามแนวความคิดของแมคเคลแลนด์ (Mckelland)

3.1 ความมั่นคงในการทำงาน

3.2 การยอมรับนับถือ

3.3 ความต้องการความก้าวหน้า

3.4 ความต้องการความรู้และประสบการณ์ใหม่

3.5 การมีเสรีภาพ

3.6 การยอมรับ การเป็นส่วนหนึ่งหรือส่วนร่วมในงาน

4. ลำดับความต้องการของมนุษย์ตามแนวคิดของมาสโลว์ (Maslaw) ได้จัดลำดับความต้องการของมนุษย์ไว้ 5 ข้อ ดังนี้ ความต้องการขั้นพื้นฐานร่างกาย ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง ความต้องการทางสังคม ความต้องการมีเกียรติยศชื่อเสียงและการยกย่องในสังคม ความต้องการประสบความสำเร็จและสมหวังในชีวิต

4.1 ความต้องการขั้นพื้นฐานทางกายภาพ (basic psychological needs) เป็นความต้องการในขั้นพื้นฐานเพื่อการอยู่รอด และจำเป็นในการดำรงชีวิตที่ขาดเสียมิได้ ความต้องการ



ดังกล่าว ได้แก่อาหาร น้ำดื่ม อากาศ ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค การพักผ่อน และความ ต้องการทางเพศ ซึ่งเป็นความจำเป็นที่มนุษย์จะต้องทำงานดิ้นรนเพื่อสนองความต้องการในระดับนี้ แต่เมื่อความต้องการขั้นพื้นฐานทางกายภาพได้ถูกสนองตอบไปแล้ว ณ จุดหนึ่งมนุษย์ก็จะมี ความปรารถนาที่จะสนองความต้องการในสิ่งอื่นต่อไปโดยเข้าตามหลักที่ว่ามนุษย์มีความต้องการไม่มี ที่สุด

4.2 ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง (safety security) เป็นความต้องการ ที่มีความสัมพันธ์กับความต้องการพื้นฐานทางกายภาพ คือเมื่อมนุษย์เราได้รับการตอบสนองทาง กายภาพแล้ว ขั้นต่อไปมนุษย์มีความต้องการความปลอดภัยทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ มนุษย์จะ คิดถึงวันรุ่งขึ้นและวันถัด ๆ ไปในการตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานให้มืออยู่เสมอ โดยปราศจากความเจ็บปวดทรมานหรือความกังวลใด ๆ ซึ่งเป็นความต้องการหลักประกัน ความปลอดภัยและความมั่นคง ให้สามารถมีสิ่งที่เราต้องการและจำเป็นตลอดไปโดยไม่ขาดแคลน เมื่อมนุษย์สามารถสนองตอบความต้องการในระดับนี้ได้ด้วยการมีปัจจัย 4 ครบถ้วนเหลือเพื่อ ไม่ขาดแคลน และแล้วมนุษย์ก็มีความปรารถนาที่จะสนองความต้องการในระดับที่สูงขึ้นไปอีก

4.3 ความต้องการทางด้านสังคม (belonging social activity) เมื่อความต้องการใน ลำดับที่ 1 และที่ 2 ได้รับการสนองตอบแล้วมนุษย์ก็มีความต้องการระดับสูงขึ้นไปอีกคือต้องการ กบกำสมาคมกับบุคคลอื่น ๆ และต้องการให้บุคคลต่าง ๆ ในสังคมยอมรับตน ความต้องการใน ระดับนี้จะเกิดเมื่อความต้องการในระดับ 1 และ 2 ได้รับการตอบสนอง

4.4 ความต้องการมีเกียรติยศชื่อเสียงและการยกย่องในสังคม (esteem status) เมื่อ ความต้องการในขั้นที่ 3 ได้ถูกสนองไป ณ จุดหนึ่งแล้ว คือเมื่อได้รับการยอมรับในสังคมแล้วก็จะมีความ ต้องการที่จะเด่นในสังคมอยากให้ผู้อื่นยกย่อง สรรเสริญเยินยอ อยากเป็นใหญ่ และมีเกียรติยศ ชื่อเสียงให้เป็นที่ยอมรับนับถือของคนทั้งหลาย ความต้องการในระดับนี้เป็นเรื่องเกี่ยวกับศักดิ์ศรี

4.5 ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จและสมหวังในชีวิต (self realization fulfillment) ความต้องการในขั้นนี้เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ เมื่อมนุษย์สามารถ ตอบสนองความต้องการในขั้นที่ 4 ไปแล้วก็จะต้องการความสำเร็จ และความสมหวังในชีวิต แต่ ความสำเร็จและความสมหวังในสิ่งใดได้ตอบสนองไปแล้ว มนุษย์ก็ต้องการที่จะสำเร็จและสมหวัง ในสิ่งอื่นต่อไปอีก บุคคลที่จะมาถึงความต้องการในขั้นนี้มีน้อยมาก ส่วนใหญ่จะอยู่ที่ลำดับ 3 และ 4 เพราะความต้องการในลำดับนี้ยากที่มนุษย์จะไปได้ถึง

### การให้หรือการสนองความต้องการ

เมื่อทราบถึงความต้องการของบุคคลว่ามีความต้องการในระดับที่แตกต่างกัน แม้จะมีตำแหน่งหน้าที่การงานในระดับเดียวกันก็ตาม การให้หรือการสนองความต้องการไม่ว่าจะเป็นใครควรได้มีการพิจารณาว่าบุคคลนั้นมีความต้องการอยู่ในระดับใด การให้ที่สามารถสนองความต้องการของผู้รับได้อย่างแท้จริงจะสร้างความพอใจให้กับผู้รับและมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ให้แม้การให้จะเป็นสิ่งที่จะช่วยสร้างความสัมพันธ์ก็ตาม แต่ก็ไม่สามารถกระทำได้ทุกกรณีการให้ในสิ่งที่บุคคลนั้นต้องการจะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีแต่หากการให้เป็นการให้ในสิ่งที่บุคคลไม่ต้องการและไม่พึงปรารถนาก็ไม่สามารถสร้างความพอใจของผู้รับได้ และหากการให้นั้นเป็นภาระกับผู้รับหรือถูกมองเป็นด้านลบโดยผู้รับด้วยแล้ว แทนที่จะสร้างความพึงพอใจกลับกลายเป็นสร้างความไม่พึงพอใจขึ้นได้ ฉะนั้นการให้จึงควรให้ในสิ่งที่ผู้รับขาดและมีความต้องการจริง ๆ จึงจะเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน บุคลากรขององค์การควรได้รับการพัฒนาให้เข้าใจธรรมชาติของความต้องการของมนุษย์และวิธีการให้ จะทำให้บุคลากรสามารถพัฒนาจิตใจตนเองได้ดียิ่งขึ้น พึงพอใจ ๆ ก็คือความต้องการของมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งที่ต้องทำความเข้าใจเพราะเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้สามารถพัฒนาจิตใจได้ดียิ่งขึ้นด้วยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการบุคลากรแต่ละบุคคลในองค์การและหลักเกี่ยวกับความต้องการจะช่วยให้้องค์การสามารถวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในองค์การทั้งในส่วนที่เป็นการพัฒนาความรู้ความสามารถและการพัฒนาจิตใจโดยการจัดอบรมสัมมนาและการให้ความรู้กับบุคลากร โดยการให้ข้อมูลและข่าวสารเพื่อให้บุคลากรขององค์การมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับความต้องการให้เพื่อให้สามารถเข้าใจตนเองและผู้อื่น

### 2.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรมนุษย์ ถือได้ว่าเป็นปัจจัยหนึ่งในการพัฒนาประเทศ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ในระบบเศรษฐกิจของโลกยุคใหม่ที่เป็น โลกาภิวัตน์ (globalization) ที่มีการเชื่อมโยงกันอย่างใกล้ชิด ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญการพัฒนาองค์การ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความเข้าใจทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์การว่า เขาเหล่านั้นมีความต้องการอะไร และมีความเป็นส่วนหนึ่งขององค์การมากน้อยเพียงใด ซึ่งสิ่งเหล่านี้อาจถือได้ว่าเป็นปรัชญาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ผู้บริหารมีอาชีพจำเป็นต้องมีทั้งนี้ปรัชญาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารนั้นจะต้องขึ้นอยู่กับปรัชญาในการดำเนินธุรกิจขององค์การ (สุภาพร พิศาลบุตร. 2546 : 9-13 อ้างอิงจาก พิมพ์ว ศิริเพิ่มพูน. 2546 : 26)



### ความหมายของการพัฒนาบุคคล

ได้มีผู้ให้คำจำกัดความของการพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรมไว้หลายแนวทางด้วยกัน คือ การพัฒนาบุคคล (personnel development) คือ กระบวนการที่จะเพิ่มพูนความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) และความสามารถ (capacities) ของบุคคลในสังคมใดสังคมหนึ่งหรือในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง

การพัฒนาบุคคล หมายถึง กรรมวิธีใหม่ที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญ และบุคลิกภาพให้มีความก้าวหน้า เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น และประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น

กล่าวโดยสรุป จะเห็นได้ว่าการพัฒนาบุคคลจะครอบคลุมใน 3 เรื่องด้วยกัน คือ การฝึกอบรม (training) การศึกษา (education) และการพัฒนา (development)

### ภาพที่ 4

#### ระบบการพัฒนาบุคคลในองค์กร





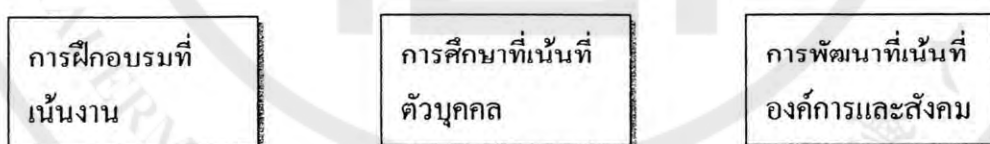
การพัฒนาบุคคลเป็นการเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ความสามารถ ตลอดจนการอุทิศตัวบุคลิกภาพ การปรับตัว และการคิดริเริ่มของบุคคลในองค์กร ผ่านกระบวนการของการศึกษา การฝึกอบรม การพัฒนา ซึ่งองค์กรเป็นผู้จัดทำดำเนินการให้ หรือโดยการทำงาน เมื่อได้รับการพัฒนาแล้ว สามารถวัดผลงานหรือความประพฤติกของบุคลากรในองค์กรได้ว่าจะมีความเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่องค์กรต้องการหรือไม่ ข้อมูลย้อนกลับที่จะเข้าสู่กระบวนการของการพัฒนาบุคคล เช่นนี้ต่อไปภายใต้สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในขององค์กร ได้แก่ ความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในระบบเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยี ตลอดจนบรรยากาศในการทำงาน การเปิดโอกาสให้ได้รับการพัฒนาขององค์กรซึ่งจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับระบบอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรต่อไป

ความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา

กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ การอบรม การศึกษา และการพัฒนา ซึ่งทั้งสามกลุ่มนี้มีจุดเน้นที่ต่างกัน ดังนี้คือ

### ภาพที่ 5

#### กิจกรรมการพัฒนามนุษย์



นอกจากนี้ กิจกรรมทั้งสามกลุ่มทั้งกล่าว ยังมีความแตกต่างกันในเรื่องอื่น ๆ ได้แก่ การพิจารณาในเชิงเศรษฐกิจ การประเมินผล และอัตราการเสี่ยง ดังนี้

## ตารางที่ 1

### ความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรม การศึกษาและการพัฒนา

กิจกรรม	จุดเน้น	การพิจารณาเชิงเศรษฐกิจ	การประเมินผล	อัตราการเสี่ยง
การฝึกอบรม	งานปัจจุบัน	เป็นค่าใช้จ่าย	จากการปฏิบัติงาน	ต่ำ
การศึกษา	งานในอนาคต ซึ่งแต่ละคนต้องเตรียมศึกษาไว้	เป็นการลงทุน (ระยะสั้น)	จากการปฏิบัติงาน ที่จะต้องทำในอนาคต	ปานกลาง
การพัฒนา	คนและงานหรือกิจกรรมขององค์กรในอนาคต	เป็นการลงทุน (ระยะยาว)	ทำได้ยากมาก	สูง

การฝึกอบรม (training) มีผู้ให้ความหมายไว้หลายแนวทาง ดังนี้

1. กระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะหาทางให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและหรือเจตคติของพนักงาน เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตและให้เกิดผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร

2. กระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลเรียนรู้และมีความชำนาญเพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยมุ่งให้คนได้เกิดการเรียนรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ และเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในทางที่ต้องการ

3. การให้คำแนะนำ ฝึกให้มีระเบียบวินัย เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้มีความชำนาญเพิ่มขึ้นรวมทั้งได้เรียนรู้ถึงวิธีการปฏิบัติงานเฉพาะตำแหน่ง เพื่อให้เขามีความรู้ความสามารถที่จะก้าวต่อไปในอนาคต

4. กระบวนการที่ช่วยเพิ่มพูนความถนัดทางธรรมชาติ ทักษะหรือความชำนาญความสามารถของบุคคล เพื่อให้ปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น

จากความหมายดังที่ได้กล่าวมา สามารถสรุปได้ว่าการฝึกอบรมเป็นกิจกรรมการเรียนรู้เฉพาะของบุคคลเพื่อที่จะปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และเจตคติ อันเหมาะสมจนสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมและเจตคติต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น



การศึกษา (education) หมายถึง กิจกรรมที่มีความมุ่งหมายในการที่จะเสริมสร้างความรู้ ความชำนาญ ค่านิยมทางศีลธรรม และความเข้าใจ ที่มีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิต เพื่อให้ผู้รับ การศึกษาสามารถดำรงชีวิตและทำประโยชน์ต่อสังคมได้ แต่สำหรับผู้ปฏิบัติอยู่แล้ว การศึกษา ก็จะมีหมายถึง กิจกรรมด้านการพัฒนาคนที่ได้กำหนดขึ้นเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานใน ภาพรวมของเจ้าหน้าที่หรือพนักงานที่นอกเหนือจากการเน้นเฉพาะงานที่กำลังปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน

จุดเน้นของการจัดการศึกษา เพื่อเตรียมบุคคลให้มีความพร้อมในการทำงานตามความ ต้องการขององค์กรในอนาคต การศึกษายังเกี่ยวข้องกับการทำงาน แต่จะแตกต่างไปจากการ ฝึกอบรม เนื่องจากการเตรียมเรื่องของงานในอนาคตที่แตกต่างไปจากงานปัจจุบัน การศึกษาที่ องค์กรใช้เสมอ ๆ ก็เพื่อการเตรียมบุคคลเพื่อการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือให้ทำงานในหน้าที่ ใหม่ เนื่องจากการศึกษาเป็นการลงทุนอย่างหนึ่งขององค์กร ในการเตรียมบุคลากรของตนให้ มี ความพร้อมที่ปฏิบัติงานให้กับองค์กรในอนาคต จึงประเมินผลที่ได้จากการปฏิบัติงานที่จะต้อง ปฏิบัติในอนาคต การศึกษาจึงมีความเสี่ยงในระดับปานกลางของการลงทุน เนื่องจาก บางครั้ง องค์กรคาดหวังผลได้ที่เกิดขึ้นจากการลงทุน การพัฒนาบุคลากรของตนแล้วไม่ได้ผล ดังที่คาดหวัง ไว้ จะด้วยเหตุผลใดก็ตามที่ทำให้บุคลากรไม่สามารถปฏิบัติงานได้ หรือหวังผลจากการศึกษาไว้ สูงเกินไป

กล่าวโดยสรุป การศึกษาเป็นการให้ความรู้อย่างกว้าง ๆ ในสาขาโดยทั่วไปเพื่อให้ผู้เรียน มีความรู้ในสภาพแวดล้อมสามารถวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น และเป็นแนวทางที่จะเลือกประกอบ อาชีพตามความรู้และความต้องการของตนเอง

การพัฒนา (development) หมายถึง การกระทำที่เป็นเหตุให้บางสิ่งบางอย่างเจริญเติบโต หรือขยายออกเพื่อให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่เดิม และการพัฒนานั้นอาจจะเกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมหรือ มนุษย์ก็ได้ แต่เรามุ่งเน้นเรื่องการพัฒนาคนเพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ดีขึ้นดังนี้

1. คนมีความสามารถ แลสมรรถภาพในการดำเนินชีวิต
2. คนในสังคมมีอิสระและเสรีภาพในการตัดสินใจเลือก
3. คนในสังคมมีความเมตตากรุณาซึ่งกันและกัน

สำหรับการพัฒนาบุคคลที่จะกล่าวถึงในที่นี้ไปในองค์กรที่มีจุดเน้นของการพัฒนา เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความต้องการขององค์กรที่ต้องการเจริญเติบโต มีการเปลี่ยนแปลงไม่ หยุดนิ่ง การพัฒนามีความเกี่ยวข้องกับการจัดโปรแกรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์แก่ บุคลากรขององค์กร เพื่อให้มีความพร้อมที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงความต้องการขององค์กร การพัฒนาเป็นการลงทุนระยะยาวขององค์กรเพื่อหวังผลในอนาคต ซึ่งอาจจะต้องใช้เวลา



อันยาวนานและเป็นไปอย่างเชื่องช้า จึงเป็นการยากที่จะทำการประเมินผลและมีความเสี่ยงสูงต่อความล้มเหลว

จึงเห็นได้ว่า การพัฒนาบุคคลเป็นกระบวนการในการจัดดำเนินการให้มนุษย์มีประสบการณ์ในการเรียนรู้ โดยคาดหวังที่จะให้มนุษย์เหล่านั้นพร้อมที่จะนำเอาความรู้ไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ ดังนั้น การพัฒนาบุคคลจึงต้องมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับวิทยาการต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการสร้างประสบการณ์ในการเรียนรู้ และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการปฏิบัติอันพึงประสงค์ของหน่วยงานดังกล่าว

วิวัฒนาการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
แบ่งเป็นหลายยุคดังต่อไปนี้ คือ

1. ยุคศีกคำบรรพ์ จุดกำเนิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยุคศีกคำบรรพ์อาจกล่าวได้ว่ามีวิวัฒนาการมาตั้งแต่เริ่มรู้จักใช้เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ ที่ใช้ในการดำรงชีวิต เมื่อมนุษย์รู้จักประดิษฐ์เครื่องใช้ต่าง ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมจำเป็นต้องมีการถ่ายทอดความรู้ความชำนาญให้แก่ญาติพี่น้อง พวกพ้องของตน ซึ่งเป็นวิธีช่วยให้การปฏิบัติงานได้ผลดีขึ้นเกิดการเรียนรู้จากชนรุ่นหนึ่งถึงชนอีกรุ่นหนึ่ง ในระยะแรกเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ยังไม่เป็นที่ระบบแต่เป็นการพัฒนาด้วยฝีมือ โดยถ่ายทอดความรู้ตามธรรมชาติ (อ้างอิงจาก อรณูช ศรีสุรางค์ : 2546)

2. ยุคเริ่มประวัติศาสตร์ ยุคนี้เป็นยุคที่มนุษย์มีอารยธรรมสูงขึ้น ดังปรากฏจากแหล่งกำเนิดอารยธรรมที่สำคัญ ๆ ของโลก เช่น กรีก โรมัน อียิปต์ จีน อินเดีย เป็นต้น กำเนิดช่างฝีมือประจำสำนักและตระกูลต่าง ๆ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นลักษณะการฝึกงาน (apprenticeship) โดยผู้รับการฝึกอบรมจะได้รับการสอนงานและกินอยู่อยู่ที่บ้านครูหรือนายจ้าง

3. ยุคสมาคมช่าง การอบรมแลพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้มีการพัฒนาขึ้นตามวิวัฒนาการของอุตสาหกรรม ซึ่งในระยะต่อมาได้มีการรวมตัวของช่างฝีมือเป็นสมาคมวิชาชีพ (trade-guild) เพื่อรักษาผลประโยชน์ของบรรดาช่างฝีมือที่เป็นสมาชิกเน้นการฝึกอบรมด้านงานช่างฝีมือ มีสินค้าให้เลือกมากมาย ความสามารถในการเพิ่มผลผลิตทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เข้ามามีบทบาทสำคัญ จนมีแนวความคิดในเรื่องของทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นปัจจัยการผลิตที่สำคัญที่สุดในองค์การ

เมื่อกล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นั้นหมายถึง นโยบายการพัฒนาคนระยะยาว เริ่มตั้งแต่เกิด เข้าโรงเรียน ได้รับการฝึกฝนอบรม จนกระทั่งทำงานก็ยังคงมีอายุ 0-10, 10-15, 15-20, 20-60 (ช่วงของการมีงานทำ หรือยังอยู่ในกองกำลังแรงงาน) การลงทุนในทรัพยากรมนุษย์มิได้จำกัดอยู่แต่เฉพาะ จะต้องถูกสร้างขึ้นมาจากองค์การแต่ต้องสร้างขึ้นมตั้งแต่เกิด โดยการปลูกฝัง



ทางด้านวินัย ความคิดระบบการศึกษา หากจะพิจารณาว่าเหตุใดคนญี่ปุ่นจึงมีวินัยที่ดี จะพบว่าเขาปลูกฝังมาตั้งแต่เกิด ญี่ปุ่นเป็นประเทศที่มั่งคั่งมาก ทั้งที่ขาดแคลนทรัพยากรธรรมชาติ แต่เขาลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ทั้งนี้เพราะเขาเห็นความสำคัญในการพัฒนาคนให้มีคุณภาพ และใช้การพัฒนาคน เป็นกลยุทธ์สำคัญในการพัฒนาประเทศ

ภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเศรษฐกิจโลก ซึ่งเกิดจากอิทธิพลของเทคโนโลยีใหม่ ที่มีผลกระทบต่อกระบวนการผลิตและการบริโภคทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งจำเป็น เพราะคนในยุคนี้ต้องมีความสามารถและปัญญาในการจัดการรวมทั้งทักษะใหม่ ๆ อีกทั้งประเทศไทยเป็นประเทศเปิด จึงต้องแข่งขันอยู่ตลอดเวลาการพัฒนาในอดีตนั้นเน้นด้านการสะสมทุนและการสนับสนุนการส่งออก ซึ่งมีได้ก่อเกิดความมั่งคั่งกับประเทศในระยะยาว เราต้องไม่มุ่งมองการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในมุมแคบ ๆ และแยกออกจากกลยุทธ์ในการพัฒนา เช่น การฝึกอบรม และการศึกษาอีกต่อไป หากต้องพิจารณาในแง่ของการเพิ่มผลิตภาพของแรงงาน การรักษาความได้เปรียบทางการผลิต การเพิ่มประสิทธิภาพการแข่งขันในตลาดต่างประเทศ และการปรับปรุงสถานะทางเศรษฐกิจโดยส่วนรวม ไม่เช่นนั้นเราจะต้องตามแก้ไขปัญหาไม่สิ้นสุด เช่น เมื่อเกิดภาวะเศรษฐกิจ เริ่มด้วยการส่งออกตกต่ำตามด้วยความผันผวนทางการเงิน ตั้งแต่ปลายปี พ.ศ. 2539 เป็นต้นมา วิเคราะห์จริง ๆ แล้วค้นปัญหามาจากคน

ในอดีตการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เชื่อว่าเป็นเรื่องเกี่ยวกับการประมาณการทางด้านอุปสงค์และอุปทานเท่านั้น แต่ในปัจจุบันไม่เป็นเช่นนั้นอีกแล้ว เนื่องจากการที่จะทำให้อุปสงค์แรงงานที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มีความสอดคล้องกับอุปทานแรงงานซึ่งต้องใช้เวลานานในการผลิตให้มีคุณภาพจะเป็นไปได้ยากมาก ซึ่งจะเห็นได้จากวิธีการแบบเก่าที่ใช้ในการประมาณการอุปสงค์อุปทานแรงงาน ทำให้พลาดเป้าหมายไปอย่างมาก (ศึกษาแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนที่ 7 ที่มุ่งเน้นการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ แต่ต้องปรับแผนในแผนที่) อย่างไรก็ตาม แนวทางดังกล่าวก็ยังมีประโยชน์อยู่โดยเฉพาะเมื่อมีการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ ด้านคอมพิวเตอร์ มาประยุกต์ใช้ซึ่งเป็นประโยชน์กับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างยิ่ง รัฐบาลจะต้องกำหนดทิศทางที่ชัดเจนของการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจในอนาคตเพื่อวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องต้องกัน ยกตัวอย่างเช่น ประเทศสิงคโปร์ซึ่งเป็นเกาะเล็ก ๆ และมีรัฐบาลที่มั่นคง มีทิศทางของระบบเศรษฐกิจที่ชัดเจน นั่นคือจะเน้นที่ส่งเสริม ระดมเงินทุนทางด้านอุตสาหกรรม และจะมีการเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ ในการพัฒนาดังกล่าวกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ สำหรับประเทศอื่น ๆ ในกลุ่มอาเซียน ทิศทางด้านเศรษฐกิจยังไม่ชัดเจน และแน่นอนเพียงพอ คำถามก็คือ วิสัยทัศน์หรือทิศทางของระบบเศรษฐกิจของไทยในอนาคตควรจะเป็นอย่างไร โดยเฉพาะในเรื่องทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะเมื่อประเทศของเราประสบปัญหาเศรษฐกิจทำให้เกิด

หนี้สิน เงินลงทุนไหลออกนอกประเทศ เงินที่มีอยู่ไม่เพียงพอต่อการลงทุนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะเป็นปัญหาส่งผลกระทบระยะยาว

### แนวความคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เอื้ออำนวยต่อการแสดงออกของศักยภาพบุคคล ในองค์กรทำให้เกิดคุณภาพชีวิตในการทำงานเกิดการพัฒนาองค์กร รวมทั้งการออกแบบงานใหม่ ซึ่งทั้งหมดนี้เกิดจากภาวะปัจจุบันมีการแข่งขันทางธุรกิจมาก ทำให้องค์กรมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนาการทรัพยากรมนุษย์นี้จะเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่มีลักษณะต่อเนื่องกันไปตลอดชีวิตของบุคคลในองค์กร มีความเกี่ยวข้องกับเรื่องการฝึกอบรม (training) การศึกษา (education) จะเน้นที่ตัวบุคคล และการพัฒนา (development) จะเน้นที่ตัวบุคคลในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นจะสำเร็จได้ต้องทำอย่างเป็นกระบวนการ การที่มีระบบและทำอย่างต่อเนื่องคิดต่อกันทุกระดับ เพราะคนที่มีความรู้ ความเข้าใจ มีทัศนคติที่แตกต่างกันจะไม่สามารถทำงานร่วมกันได้ การประสานงานให้เป็นระบบอย่างต่อเนื่องกัน จึงจะทำให้เกิดผลสำเร็จแก่องค์กรได้

### แนวความคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร มีดังต่อไปนี้

1. การเคารพในสิทธิของบุคคล การฝึกอบรมเป็นความจำเป็นของพนักงานที่เข้ารับการอบรม ไม่ว่าจะเป็ในแง่รูปแบบ เนื้อหา และวิธีการ
2. การมุ่งแก้ปัญหาให้แก่องค์กร การมุ่งแก้ปัญหาเป็นตัวกำหนดบทบาททางด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้มุ่งส่งเสริมการแก้ปัญหาในฐานะที่การศึกษา การฝึกอบรม เป็นองค์ประกอบของงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3. มุ่งส่งเสริมมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการอบรมพัฒนา ทั้งในด้านการเตรียมตัว การจัดหาเนื้อหา รูปแบบ ซึ่งผู้เข้ารับการอบรมพัฒนาต้องมีจิตสำนึกในการมีส่วนร่วมที่จะพัฒนาองค์กร
4. เป็นกระบวนการที่มีระบบ บุคคลที่มีทัศนคติที่เหมือนกันการสอดคล้องประสานที่เป็นระบบอย่างต่อเนื่องจะทำให้เกิดผลสำเร็จแก่องค์กรได้

### การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

นอกจากจะเป็นการประมาณการด้านอุปสงค์และอุปทานแรงงานแล้ว ยังเกี่ยวข้องกับด้านอื่น ๆ อีกคือ



1. การปรับปรุงประสิทธิภาพในการจัดสรรแรงงานของตลาดแรงงาน โดยการศึกษาถึงอุปสรรคของการเข้าสู่และการออกจากตลาดแรงงานของแต่ละอาชีพ หรือแต่ละภาคอุตสาหกรรม ศึกษาถึงสัดส่วนของแรงงานต่อผลผลิตของภาคธุรกิจ หรืออุตสาหกรรมต่าง ๆ ความสัมพันธ์ของอัตราค่าจ้างกับมูลค่าเพิ่ม ความแตกต่างของอัตราค่าจ้างและการฝึกฝนทักษะ รวมทั้งด้านการจัดหาทุนมาใช้ในโครงการด้วย

2. นโยบายด้านภาษีการค้า ซึ่งอาจจะส่งผลในทางลบต่อการใช้แรงงานตลอดจนนโยบายการกำหนดราคาปัจจัยการผลิตอย่างเหมาะสมที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและการสร้างงาน นอกจากนี้การส่งเสริมการลงทุนควรจะประเมินถึงความเป็นไปได้ทางด้านกำลังคน นอกเหนือจากความเป็นไปของโครงการทางการเงินด้วย ซึ่งเราประสบความสำเร็จในการใช้ BIBF เป็นช่องทางการระดมทุนให้เกิดสภาพคล่อง ที่คล่องเกิน ไปจนก่อนนี้ที่ไม่เกิดผลผลิต

3. นโยบายการศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการด้านแรงงาน เพื่อจัดการศึกษาให้เหมาะสมกับความต้องการของตลาดแรงงาน ในความเป็นจริงหลักสูตรคนใช้ไม่ได้ร่างและคนร่างไม่ได้ใช้ ดังนั้นการผลิตกำลังคนจึงไม่ค่อยตรงกับความต้องการนัก หรือผลิตมากเกินไปในบางสาขาอาชีพ

4. นโยบายส่งเสริมการลงทุน โดยเน้นการถ่ายทอดเทคโนโลยีและการถ่ายทอดทักษะและการจัดการ และให้บริษัทข้ามชาติช่วยฝึกอบรม (job base training) ซึ่งประเทศไทยได้รับความร่วมมือน้อย เพราะนักลงทุนต่างชาติหวังลดต้นทุนการผลิตจากอัตราค่าแรงถูกมากกว่าจะให้ความรู้เพิ่มเติมที่

กล่าวโดยสรุป การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญของระบบการวางแผนพัฒนาประเทศ ซึ่งจะครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ มากมาย ทั้งที่เกี่ยวข้องกับอุปสงค์และอุปทานของแรงงานและยังเชื่อมโยงสัมพันธ์กับกระบวนการวางแผนของสาขาต่าง ๆ อีกด้วย ทั้งยังทำให้องค์การมีแผนการดำเนินการอย่างละเอียดที่จะปฏิบัติงานด้านบุคคลอย่างมีขั้นตอน เช่น การสรรหา การคัดเลือก การโอนย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การพ้นจากงานและการฝึกอบรม ซึ่งแผนเหล่านี้จะทำให้ห้องค์การได้ทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพไว้ใช้ในองค์การอย่างต่อเนื่อง

#### ขั้นตอนการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ขั้นตอนที่ 1 ต้องสำรวจองค์การดูว่าองค์การมีวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์อย่างไร และมีความพร้อมเพียงใด โดยผู้บริหารต้องมีความเข้าใจในเรื่องของการใช้คนและมีเป้าหมายในเรื่องของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ต้องพิจารณาว่าการใช้คนในองค์การมีประสิทธิภาพแค่ไหน และมีอยู่จำนวนเท่าใด ซึ่งเป็นการมองในแง่อุปทานแรงงาน (supply side)

ขั้นตอนที่ 2 ต้องมองไปในอนาคตว่าองค์การขยายตัวไปในทิศทางใด จะต้องใช้คนประเภทใดมากขึ้นเท่าใด ซึ่งเป็นการมองในแง่อุปสงค์แรงงาน (demand side) และหากว่าอุปทานไม่เท่ากับอุปสงค์แรงงานก็ต้องพิจารณาไปยังขั้นต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 ต้องมีการวางแผนกำลังคนว่าจะรับคนเพิ่มขึ้นเท่าใด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่าองค์การมีนโยบายไปในทิศทางใด การหาอุปทาน อาจทำได้โดย

1. ย้ายคนมาจากหน่วยงานอื่นภายในองค์การ
2. ฝึกอบรมคนที่มีอยู่แล้ว
3. รับคนเข้ามาใหม่

ดังนั้น คนที่อยู่ในองค์การจึงต้องปรับตัวอยู่ตลอดเวลา นักวางแผนเองก็ต้องพยายามให้ชนิดของงานไปด้วยกัน และเข้ากันได้เหมือนตัวต่อจิ๊กซอเป็นการนำเอาอุปสงค์แรงงาน และอุปทานแรงงานมาพบกันอย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนที่ 4 เมื่ออุปสงค์แรงงานสามารถสนองตอบอุปทานแรงงาน ก็มาถึงขั้นตอนที่ว่าทำอย่างไรจะสามารถรักษาทรัพยากรมนุษย์เหล่านั้นไว้ได้ ต้องมีการสร้างแรงจูงใจ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ค่าจ้าง สวัสดิการ และการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง นอกจากนี้ต้องสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ทุกคนรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ รู้สึกต้องการทำงานเพื่อองค์การ ทำงานเป็นทีมไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อเป้าหมายขององค์การ รู้สึกต้องการทำงานเพื่อองค์การ ทำงานเป็นทีมไปในทิศทางเดียวกันเพื่อเป้าหมายขององค์การ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารองค์การเป็นสำคัญ ผู้บริหารองค์การที่ดีจะมีลักษณะดังนี้

4.1 เป็นผู้นำที่ดี และที่สำคัญต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน และมีกลวิธีในการทำงานที่เป็นระบบในการจะนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ขอมรับว่าทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต่อองค์การ และสนับสนุนอย่างเต็มที่เพื่อให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

4.2 ต้องให้อำนาจหน้าที่ต่อหน่วยงานด้านการพัฒนาคนอย่างจริงจัง และต้องได้คนที่มีความเข้าใจในเรื่องนี้มาเป็นผู้นำขององค์การทางด้านนี้

4.3 ต้องมีความเข้าใจคนในองค์การ ต้องรู้จักวิเคราะห์ถึงจุดอ่อน และจุดแข็งแล้วพยายามใช้กลวิธีหรือศิลปะในการบริหาร เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งและลดการเสียประโยชน์จากจุดอ่อนให้มากที่สุด

4.4 รู้จักมองลงข้างล่าง ไม่ใช่มองขึ้นข้างบนแต่เพียงอย่างเดียว ต้องรู้จักเอาใจใส่ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างไร ต้องการอะไร และให้ความช่วยเหลือสนับสนุนเท่าที่จะทำได้

4.5 การสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีม ให้ทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และทำงานเพื่อวัตถุประสงค์ขององค์การ



4.6 ต้องมีความอดทน และเป็นผู้รับฟังที่ดี

4.7 เป็นตัวอย่างที่ดีในการทำงาน เพื่อประโยชน์ขององค์การ

เมื่อได้จัดการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แล้ว จะต้องเข้าสู่ขั้นตอนการปฏิบัติโดยมีหลักการดังนี้

#### การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การ

เป้าหมายสูงสุดของการบริหารงาน คือ การนำเอาทรัพยากรอันประกอบไปด้วย คน เงิน และวัสดุอุปกรณ์ไปดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ในบรรดาปัจจัยเหล่านี้ ต้องยอมรับว่า คนเป็นปัจจัยสำคัญยิ่ง ความจำเป็นในการพัฒนาคนนับวันจะปรากฏเด่นชัด และทวีความสำคัญยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในสภาพปัจจุบันที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และการพัฒนาคนให้ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงนั้นกลายเป็นกลยุทธ์สำคัญของการพัฒนาองค์การ

ก่อนที่จะพัฒนาคนได้นั้น จำเป็นจะต้องเข้าใจถึงลักษณะเฉพาะของคนเสียก่อน คนจึงเป็นทรัพยากรที่แตกต่างจากทรัพยากรอื่น ๆ โดยทั่วไป ทั้งนี้เพราะมีความละเอียดอ่อนและซับซ้อนมากในแง่ของพฤติกรรมและความนึกคิด การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ใช่เรื่องของการให้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์จากการศึกษา และการฝึกอบรมแต่เพียงอย่างเดียว หากแต่เป็นการหาวิธีที่จะดึงเอาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ และสามารถรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพเหล่านั้นไว้กับองค์การได้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานบุคคล แต่มุ่งเน้นลึกซึ้งในการสร้างคุณภาพคนเพื่อคุณภาพงาน

โดยสรุปแล้ว การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์น่าจะมีความหมายรวมถึงกิจกรรมต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ เพื่อให้เป็นประโยชน์และสอดคล้องกับความต้องการของตลาด
2. การเพิ่มอัตราการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้ได้ประโยชน์สูงสุดอย่างเต็มที่
3. การค้นหาวิธีการและเครื่องมือต่าง ๆ ที่จะสร้างบรรยากาศในการทำงานเพื่อกระตุ้นให้ทรัพยากรมนุษย์มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้มากที่สุดเท่าที่เป็นไปได้ เช่นการสร้างนวัตกรรม (innovation) สร้างภาวะผู้นำ (leadership) สร้างความเต็มใจที่จะทำงานให้องค์การ (willingness to work)
4. สร้างบรรยากาศขององค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยสร้างโครงสร้างขององค์การที่เหมาะสมกับประเภทของธุรกิจและลักษณะงาน (organization structure) ให้เกิดความ

พอใจในการทำงาน ลดขั้นตอนต่าง ๆ จากโครงสร้างแนวตั้ง (vertical approach) ให้เป็นโครงสร้างแนวระนาบ (horizontal approach) คือ flat not tall และให้จิ๋วแต่แจ๋ว (small is beautiful)

5. เปลี่ยนค่านิยมให้ถูกต้องในเรื่องสร้างควมรับผิดชอบ (responsibility) สร้างจริยธรรมในอาชีพ (work ethics) สร้างความซื่อสัตย์ (honesty) สร้างความมีส่วนร่วมในงาน (accountability) สร้างวินัยให้เกิดขึ้น (disciplines) โดยเฉพาะวินัยแห่งตน

### ลักษณะของทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพในสภาพการณ์ปัจจุบัน

1. ทรัพยากรมนุษย์ต้องสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ความสามารถในการปรับตัวเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้สามารถดำเนินชีวิตในสถานการณ์ และสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในการทำงานได้อย่างราบรื่น และประสบความสำเร็จถ้าปรับตัวไม่ได้จะมีแต่ความตึงเครียดหรือท้อแท้สิ้นหวัง

2. ทรัพยากรมนุษย์ต้องสามารถรับรู้และเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ ได้อย่างรวดเร็วสำหรับสังคมที่กำลังก้าวไปสู่สังคมอุตสาหกรรม ประสิทธิภาพในการผลิตเป็นเรื่องสำคัญเทคโนโลยีและวิทยาการสมัยใหม่จะถูกนำมาใช้ในขบวนการผลิต เพื่อเพิ่มศักยภาพในการผลิตและลดต้นทุนการผลิตลง ผู้ที่จะสามารถแข่งขันในตลาดแรงงานได้ จึงต้องมีความกระตือรือร้น และสนใจรับรู้วิทยาการใหม่ ๆ เพื่อก้าวไปให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว รู้จักนำมาใช้ทั้งชนิดและปริมาณของเทคโนโลยีให้เหมาะสมกับเศรษฐกิจและสังคมไทย

3. ทรัพยากรมนุษย์ควรมีความคิดริเริ่ม และโลกทัศน์กว้างขวางขึ้นในตลาดที่มีการแข่งขันสูง ความคิดริเริ่ม และการมีโลกทัศน์ที่กว้างเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้สามารถสร้างสรรค์ผลงานที่ดี และมีความสามารถในการพลิกแพลง คลี่คลายปัญหาและสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

4. ทรัพยากรมนุษย์ ควรมีความสามารถในการคิดปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงตลอดจนมีความกระตือรือร้นที่จะวิเคราะห์วิจารณ์สิ่งต่าง ๆ และหาวิถีทางที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น เพื่อก้าวไปข้างหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง

5. ทรัพยากรมนุษย์ ควรมีความสามารถพิเศษและความรู้เฉพาะตัว ซึ่งตลาดแรงงานปัจจุบัน นอกจากจะมีการแข่งขันสูงแล้ว ยังมีข้อจำกัดต่าง ๆ มากมายความสามารถทางด้านภาษา ความสามารถด้านเทคโนโลยีใหม่ ๆ นอกเหนือไปจากความรู้เฉพาะด้านจะช่วยให้ทรัพยากรมนุษย์มีความสามารถในการแข่งขันในตลาดแรงงานได้มากขึ้น

6. ทรัพยากรมนุษย์ ควรมีบุคลิกภาพที่ดี เช่น ความรับผิดชอบ มนุษยสัมพันธ์ ความสมบูรณ์ของร่างกาย และความคล่องตัวในการทำงาน เป็นต้น เพื่อสร้างความต้องการของนายจ้าง



7. ทรัพยากรมนุษย์ ควรมีทักษะด้านการวางแผนและลักษณะการเป็นผู้นำ ซึ่งสามารถมีความคิดการณ์ไกล และกล้าตัดสินใจในหน้าที่การงานและปัญหาที่เกิดขึ้น

เราจะสร้างคนให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงานทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้ต้องสร้างให้ได้ตามคุณลักษณะ 7 ประการดังกล่าวข้างต้น จึงจะเกิดประโยชน์อย่างแท้จริงต่อธุรกิจอุตสาหกรรม ด้วยการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

#### การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เมื่อได้บุคคลเข้ามาเป็นสมาชิกในองค์กรแล้ว หน้าที่ที่สำคัญขององค์กรคือ การพัฒนาบุคลากร เพื่อคงความสามารถในการทำงานกับองค์กรตลอดไปหรือเพิ่มคุณภาพในการทำงานให้สูงขึ้น เพื่อความอยู่รอดขององค์กร การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นกระบวนการที่ส่งเสริมและปรับปรุงทักษะการทำงานของบุคลากร โดยวิธีการต่าง ๆ คือ การฝึกอบรมการให้การศึกษา ในสถาบันการศึกษา การปฐมนิเทศ การฝึกปฏิบัติการดูงานการประชุมสัมมนาการย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนตำแหน่ง ตลอดจนกิจกรรมอื่น ๆ ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ซึ่งกิจกรรมต่าง ๆ นี้ต้องอาศัยกระบวนการจัดการ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และมีทักษะเพื่อความมุ่งหมายเฉพาะอย่าง จึงต้องมีการฝึกอบรม (training) เพื่อให้รู้ว่าตนเองและองค์กรมีทิศทางในการเจริญเติบโตอย่างไร

การฝึกอบรม หมายถึง การช่วยให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการยกระดับความสามารถของบุคลากรทุกวิถีทางให้เท่าเทียมกับงานที่มอบให้ทำ การฝึกอบรมเป็นกระบวนการพัฒนาและปรับปรุงลักษณะการทำงานให้เป็นไปตามความต้องการของบุคคลและนโยบายขององค์กร การฝึกอบรมต้องอาศัยเทคนิคและหลักการเรียนรู้เข้ามาช่วย เช่น การจูงใจ ความเข้าใจ การได้ความรู้และการเก็บความรู้นั้นไว้ แล้วนำมาปฏิบัติในการทำงานได้ การฝึกอบรมจะได้ผลดีเมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เข้าใจถึงจุดหมายของการอบรม โดยมีรูปแบบต่าง ๆ เช่น การปฐมนิเทศ การฝึกในห้องฝึกงาน การอบรมโดยอาศัยเทคนิคการสอน เช่น การบรรยาย การอภิปราย เป็นต้น โดยส่วนใหญ่ การฝึกอบรมจะเป็นวิธีการที่ใช้สำหรับงานปัจจุบันกำหนดเป็นแบบอย่างเป็นทางการใช้กับระดับพนักงานสำหรับการพัฒนาเป็นกระบวนการที่ใช้สำหรับงานในอนาคต เป็นรูปแบบที่ไม่เป็นทางการมักใช้กับนักบริหารก็ได้

#### ความจำเป็นในการฝึกอบรม

การพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยเฉพาะวิธีการฝึกอบรมเป็นหัวใจของการพัฒนามนุษย์ การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้นเป็นรูปแบบที่ไม่แน่นอนขึ้นอยู่กับว่าองค์กรใดจะกำหนดวิธีการขึ้นมา โดยมีวิธีวิเคราะห์ 4 รูปแบบดังนี้

1. วิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างมาตรฐานกับการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่จริงเพื่อหาสภาพและขอบเขตของปัญหานั้น ๆ

2. วิเคราะห์สาเหตุ เพื่อให้ทราบว่าปัญหาต่าง ๆ ที่พบมีสาเหตุมาจากอะไรบ้าง เช่น สาเหตุเกี่ยวกับองค์การ นโยบาย วัตถุประสงค์ วิทยาการที่ดี และบุคลากรที่มีคุณภาพ

3. วิเคราะห์วิธีการแก้ไข โดยพิจารณาปัญหาหรือสภาพการณ์นั้น ๆ มีวิธีการแก้ที่เป็นไปได้กี่วิธี ประเมินทางเลือกแต่ละทาง เปรียบเทียบทางเลือกแต่ละทางว่าทางเลือกใดดีที่สุดที่จะทำการฝึกอบรม

4. กำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยกำหนดว่าวิธีการแก้ไขซึ่งต้องใช้การฝึกอบรมบุคลากรนั้นเป็นการแก้ไขทางด้านความรู้ ความเข้าใจ ทักษะคิด หรือทักษะพฤติกรรมกำหนดว่าบุคลากรผู้ใด กลุ่มใด ที่จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรม รวมทั้งกำหนดลำดับความสำคัญของความจำเป็นในการฝึกอบรม

#### ปัจจัยที่เกี่ยวกับการฝึกอบรม

1. บุคคลผู้เกี่ยวข้องในการฝึกอบรมจะประสบความสำเร็จได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้อง 3 ฝ่าย คือ

2. ผู้เข้าอบรม มีบทบาทสำคัญดังนี้

2.1 ระยะเวลาการฝึกอบรม บทบาทของผู้เข้ารับการอบรมจะมีทัศนคติที่แตกต่างกัน จึงมีความจำเป็นต้องทำความเข้าใจการฝึกอบรมเพื่อให้มีทัศนคติที่ดี ตรงกับเป้าหมายขององค์การ

2.2 ระยะเวลาของการฝึกอบรม เป็นระยะที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ซึ่งเป็นกระบวนการภายในตัวของผู้เข้ารับการอบรม วิทยาการต้องกระตุ้นเสริมให้เกิดการเรียนรู้โดยใช้เทคนิควิทยาการต่าง ๆ

2.3 ระยะเวลาหลังการฝึกอบรมผู้เข้าอบรมได้ผ่านประสบการณ์การอบรมมาเพื่อปรับใช้ในการทำงาน ทำให้เกิดการเรียนรู้ในการทำงาน รวมทั้งการได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนนโยบายและเครื่องมือ เครื่องใช้ต่าง ๆ ในการทำงาน

2.4 องค์การมีบทบาทสำคัญ คือ องค์การที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยถือว่าคนเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์การแล้ว หากองค์การใดพัฒนาคนให้มีความรู้ความสามารถจะเพิ่มขีดศักยภาพในการดำเนินการทางธุรกิจ ธุรกิจนั้นก็จะมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ



2.5 ผู้บังคับบัญชา มีบทบาทสำคัญ คือ ในการทำการฝึกอบรมทุกครั้งผู้บังคับบัญชาทุกระดับมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของผู้เข้าอบรม เนื่องจากก่อนการฝึกอบรมต้องชี้แจงให้ผู้ที่จะเข้าอบรมเห็นว่าการฝึกอบรมครั้งนี้มีความสำคัญอย่างไร องค์กรมีจุดประสงค์อย่างไร มีเหตุผลในการคัดเลือกตัวบุคคลที่ให้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อให้ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกเห็นว่าตนมีคุณค่าต่อองค์กร เกิดขวัญกำลังใจและมีทัศนคติที่ดีก่อนเข้ารับการอบรม ทั้งในระหว่างการฝึกอบรม ผู้บังคับบัญชาควรให้ความสนใจ ให้ความสะดวก สบายกับผู้เข้าอบรม และในระยะหลังการอบรม จะต้องเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นหรือทดลองใช้ความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมมาปรับปรุงงาน ผู้บังคับบัญชาจะต้องอำนวยความสะดวกและให้ความร่วมมือในด้านต่าง ๆ ตามสมควร และไม่ควรทำให้ผู้ผ่านการฝึกอบรมเสียขวัญกำลังใจ

2.6 การนำหลักการเรียนรู้มาใช้ในการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนา เมื่อมีการนำการเรียนรู้มาประยุกต์ใช้ในการเรียนรู้มาประยุกต์ใช้ในการฝึกอบรม ซึ่งเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องกันไป และเพื่อให้การฝึกอบรมประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ มีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการฝึกอบรมไว้ดังนี้ คือ

2.6.1 การจงใจเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้ผู้เรียนมีจุดมุ่งหมายเกิดความพึงพอใจ

2.6.2 การฝึกอบรมควรคำนึงถึงเรื่องเวลา ควรพอดีเวลา

2.6.3 หลักสูตรในการฝึกอบรม ควรคำนึงถึงพื้นฐานความรู้ของผู้เข้าอบรม

2.6.4 การฝึกอบรมควรใช้นวัตกรรม เทคโนโลยีที่เหมาะสม มีการสาธิต

การทดลองปฏิบัติภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติควบคู่กันไป

2.6.5 ควรเปิดโอกาสให้มีการอภิปราย และซักถามเพื่อทำความเข้าใจกับบทเรียน รวมถึงการแก้ไขข้อผิดพลาด

2.6.6 ควรมีการสังเกต ความก้าวหน้าระหว่างการฝึกอบรม มีการแสดงผลงานให้ผู้เข้าอบรม และผู้ฝึกอบรมเห็นเด่นชัดเพื่อพิจารณาถึงผลการฝึกอบรม

2.6.7 ควรมีการตรวจสอบความรู้ความสามารถของผู้อบรม เพื่อให้ผู้เรียนรู้ถึงความสามารถของตน

2.6.8 การสรุปผลและทบทวนเป็นสิ่งจำเป็น โดยให้ผู้เข้ารับการอบรมเป็นผู้สรุป และอยู่ในความดูแลของผู้ฝึกอบรม เพื่อให้เป็นไปตามมาตรการที่วางไว้

2.7 ระบบวิธีการทำงานในการจัดการฝึกอบรม การฝึกอบรมสามารถจัดเป็นระบบได้ เพราะแต่ละขั้นตอนของการอบรมจะมีความต่อเนื่องกันมี 7 ขั้นตอน คือ

2.7.1 ตั้งจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม

2.7.2 พัฒนามาตรฐานการวัดเพื่อประเมินผลการฝึกอบรม

- 2.7.3 จัดเนื้อหาวิชาในการฝึกอบรม
- 2.7.4 จัดเตรียมวิธีสอน และสื่อการฝึกอบรม
- 2.7.5 จัดโปรแกรมการฝึกอบรม และผู้เข้าฝึกอบรมให้เป็นหนึ่งเดียวกัน
- 2.7.6 เปรียบเทียบผลการฝึกอบรมตามมาตรฐานที่ตั้งไว้
- 2.7.7 ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ดียิ่งขึ้น โดยดูผลที่ได้

### ประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาคธุรกิจอุตสาหกรรม

โดยที่เศรษฐกิจของประเทศไทย ได้มีการขยายตัวอย่างต่อเนื่องในระยะ 2530 – 2538 ผ่านมา แม้จะถดถอยซบเซาตลอด พ.ศ. 2540 – 2542 เรายังมีความเชื่อมั่นสูงว่า ถ้าปัจจุบันมนุษย์เรามีคุณภาพแล้ว คงจะฟันฝ่าจนสามารถฟื้นตัวได้อีกในไม่ช้า ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับการถดถอยหรือฟื้นตัวดังกล่าว แม้ในยามเศรษฐกิจตกต่ำ เราจะได้ฝึกคนเอาไว้ให้มีคุณภาพ เมื่อเศรษฐกิจฟื้นตัวเราจะได้บุกไปข้างหน้าได้ก่อนใคร ๆ การเตรียมกำลังคนเอาไว้เพื่อ

1. สอนองความต้องการกำลังคน (meeting manpower needs) เมื่อเรามีความต้องการคนที่ มีทักษะ (skill) มีฝีมือ ความชำนาญงานเป็นพิเศษเฉพาะงานให้มีประสิทธิภาพก็จำเป็นต้องคัดเลือก ผู้สมัครงานที่มีความรู้ความสามารถ มีฝีมือการทำงานเท่านั้น มิใช่การบรรจุใครก็ได้มาเข้าใน ตำแหน่งที่ว่างอยู่ และทำงานไปตามสติปัญญาความสามารถความรู้ที่มีอยู่ ผู้ที่คัดเลือกเข้ามาเมื่อยังมีความรู้ความสามารถไม่พอยังไม่ถึงระดับที่พึงพอใจหรือต้องการเพิ่มทักษะให้สูงขึ้น จึงต้องการ การฝึกอบรม

2. เป็นการลดเวลาการเรียนรู้ให้สั้นเข้า (reduce learning time) เมื่อการเรียนการสอน การฝึกหัดปฏิบัติได้ทำอย่างมีระบบและระเบียบ ผู้สอนมีความรู้ความสามารถในการถ่ายทอดและการฝึกอบรมผู้เรียนย่อมฝึกฝนและเรียนรู้ได้เร็วกว่าเรียนรู้ด้วยตนเอง หัวขี้เรียน หรือโดยการลองผิดลองถูก (trial and error) ซึ่งเสียเวลาสิ้นเปลืองทรัพยากรขององค์กรมาก

3. ปรับปรุงความสามารถในการทำงานให้สูงขึ้น (improved performance) ในการที่ ขจัดการทำงานผิด ๆ ถูก ๆ หรือทำไปอย่างไม่มีความรู้ความสามารถ หรือมีความสามารถ ฝีมือ นิสย การทำงานต่ำ โดยวิธีการฝึกอบรมจะช่วยสอนและฝึกให้เขาเหล่านั้นได้พัฒนาความรู้ความสามารถ และฝีมือให้สูงขึ้น รวมทั้งผู้ที่ทำงานอยู่แล้ว หากต้องการปรับปรุงฝีมือ เทคนิคการทำงานให้สูงขึ้นก็ เข้าร่วมการฝึกอบรมได้

4. ลดความสิ้นเปลือง (reduce wastage) การทำงานไม่เป็น ไม่เรียบร้อยซักซ่า ทำให้เกิดการสิ้นเปลืองวัสดุ แรงงาน เสียเวลา เสียโอกาส นับว่าเป็นค่าใช้จ่ายอันมหาศาลที่ต้องสูญเสียไป



ตรงกันข้ามถ้าพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรม มีความสามารถทำงานได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว จะตัดรายจ่ายสิ้นเปลืองนี้ออกไปกลายเป็นกำไร องค์กรหน่วยงานจึงต้องดำเนินการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องตลอดปีอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อประหยัดค่าใช้จ่ายดังกล่าว ลดต้นทุนการผลิต ประหยัดค่าใช้จ่ายในการบริการลูกค้า

5. ลดการขาดงาน (less absenteeism) สาเหตุที่ทำให้คนงานไม่มาทำงานเนื่องจากเกิดความอึดอัดใจ ทำงานไม่ได้ ไม่รู้จะทำอย่างไรดี จึงจะไม่ถูกตำหนิว่ากล่าวจากนายจ้าง เนื่องจากไม่ได้รับการสอน บอกกล่าวแนะนำให้ความรู้ในการที่จะทำงานนั้น ๆ จึงมีความรู้สึกที่ไม่อยากไปทำงาน ที่ทำงานไม่มีความสุข ถ้ามีโอกาสขาดงานได้ก็จะขาด

6. ลดอุบัติเหตุ (fewer accidents) อุบัติเหตุที่เกิดขึ้นกับคนงานที่ไม่ได้ฝึกอบรมจะสูงเป็น 3 – 4 เท่าของผู้ที่ได้รับการฝึกอบรม กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพชีวิตและความปลอดภัย จะระบุชัดถึง ความรับผิดชอบของหน่วยงาน โรงงานที่ต้องให้คนงานองค์กรเองจะได้ประโยชน์ เนื่องจากคนงานขาดงานน้อย เพราะการหมุนเวียนเข้าออกและอุบัติเหตุลดลง

7. ลดการลาออกของพนักงาน (reduce labor turnover) แม้ว่าในข้อนี้จะไม่สามารถแสดงให้เห็นได้ชัด แต่จากการวิจัยพบว่า คนงานที่ได้รับการฝึกอบรมแล้ว จะมีการลาออกน้อยกว่าพวกที่มีไม่ได้ฝึกอบรมเท่าตัว และองค์กรใดที่จัดการฝึกอบรมมักมีนโยบายที่ทำให้ผู้ทำงานเกิดความรู้สึกมั่นคง และก้าวหน้าด้วย การสร้างบรรยากาศการทำงานหล่อหลอมทัศนคติที่ถูกต้องเหมาะสม จะทำให้พนักงานทุ่มเทกำลังใจให้แก่หน้าที่ของตน

8. เพื่อประโยชน์แก่พนักงานผู้รับการอบรมเอง (benefits to employee) เมื่อการทำงาน ของพนักงานสูงขึ้น ย่อมเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงานทำให้เป็นผู้นำทั้งในหน่วยงานและนอก หน่วยงาน พนักงานที่ได้ผ่านการฝึกอบรมมาเป็นอย่างดีแล้ว ย่อมจะได้รับค่าจ้างที่สูงกว่า เลือ กหน่วยงานได้มากกว่า มีผู้ต้องการตัวมากกว่า รายได้ดีขึ้น ครอบครัวสบายขึ้น การทำงานมันใจ ภาควิไมใจรักงานมากขึ้น

จริงอยู่แม้การฝึกอบรมจะเป็นการสิ้นเปลืองเงินจำนวนมากขององค์กรเล็ก ๆ มักจะไม่มีทุนรอนพอที่จะจัดทำ แต่อย่างไรก็ตาม บริษัทหน่วยงานที่ฉลาดมักจะคิดว่าการฝึกอบรมเป็นการลงทุนระยะยาว เพื่อผลกำไรในบั้นปลายที่จะเห็นได้อย่างชัดเจนนั้นหมายถึง การคอยด้วยความเชื่อมั่น และศรัทธาในการฝึกอบรม แต่เหนือสิ่งอื่นใดสิ่งนี้ต้องการนักฝึกอบรมที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติดำเนินการฝึกอบรม และด้วยวิทยาการ และเทคโนโลยี การฝึกอบรมที่ทันสมัย จึงจะได้ผลดังที่แจ้งไว้ ซึ่งในตอนต่อไปจะได้กล่าวถึงโครงการฝึกอบรมที่ถูกต้องและสมบูรณ์ให้เหมาะแก่แต่ละคนแต่ละกลุ่มอย่างไร

การจัดฝึกอบรม ถ้าจัดอย่างผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในการฝึกอบรม จัดอย่างนักฝึกอบรมแล้วจะให้ผลแตกต่างจากผู้ที่ยังแต่จัดให้มีการฝึกอบรม โดยมีเคยได้ศึกษาฝึกฝน ปฏิบัติงานด้วยการฝึกอบรมมาก่อน

9. การฝึกอบรมที่ถูกต้อง ถ้าใช้วิธีการฝึกอบรมที่ถูกต้องวิธีการจะช่วยให้พนักงานทำงานด้วยความมั่นใจ มีประสิทธิภาพ ผลงาน ผลผลิตมีคุณภาพสูงขึ้น ความผิดพลาดน้อยลง

10. ความสัมพันธ์กับประชาชนลูกค้าบริการดีขึ้น การบ่น การต่อว่าต่อขานร้องทุกข์ของลูกค้า และปัญหาอื่น ๆ น้อยลง เพราะเป็นผลจากการที่พนักงานทำงานดี ผลงานดี ผลผลิตดี เป็นการสร้างความนิยมให้แก่หน่วยงานและองค์กรไปในตัว

11. ประหยัดเงินที่รั่วไหลได้มาก เช่น ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเครื่องมือ วัสดุ ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยลดลง แต่กำไรเพิ่มขึ้น โอกาสที่สูญเสียอย่างอื่นลดลงอย่างมากมาย

12. ขจัดปัญหาในการที่ต้องหาจ้างคนงานที่มีฝีมือดีมาทำงาน ในบางช่วงระยะเวลาซึ่งหายากและเงินเดือนสูง แต่การฝึกอบรมจะช่วยสร้างความรู้ให้คนในหน่วยงานเชี่ยวชาญและมีฝีมือสูงขึ้นในตัวเอง เป็นการเร่งและส่งเสริมประสิทธิภาพขวัญและกำลังใจที่ดีกว่า

13. การฝึกอบรมจะช่วยส่งเสริมงานนิเทศ ให้บรรลุผลเป็นการประสานงานกับเจ้าหน้าที่นิเทศ หรือหัวหน้างานเป็นการแก้ปัญหาที่แท้จริง และได้ผลกว่าเป็นการปรับปรุงการบริหารระบบโครงสร้าง และกระบวนการทำงาน ช่วยให้พนักงานเข้าใจจุดประสงค์นโยบายการดำเนินงาน กฎระเบียบของหน่วยงานเป็นการสร้างทัศนคติและความสัมพันธ์ที่ดีต่อหน่วยงานในองค์กร

14. ช่วยให้หน่วยงานได้ปรับตัวดีขึ้น เพื่อให้เข้ากับความผันแปรทางเศรษฐกิจและการค้าใหม่ เทคโนโลยีในปัจจุบันและที่จะมีมาในอนาคต สามารถใช้โอกาสและสิ่งอื่น ๆ ที่ควรใช้ให้เป็นประโยชน์ได้ดีกว่า เช่น คำแนะนำปรับปรุงแก้ไขงานจากพนักงานในการปรับปรุงแผนกโรงงาน ธุรกิจการบริหารงานที่มีปัญหาอยู่

สรุป การลงทุนจัดฝึกอบรมคือ การสร้างคนสร้างงานในอนาคต ซึ่งอาจตอบคำถามที่ว่า “ฝึกอบรมแล้วได้อะไร นอกจากเสียเงิน เสียเวลาทำงาน” คำตอบจึงอยู่ในสาระสำคัญที่เราจะต้องเรียนรู้ดังต่อไปนี้

### จัดให้มีการฝึกอบรมแล้วได้อะไร

การฝึกอบรมเป็นการพัฒนาบุคลากรรูปแบบหนึ่ง ประโยชน์ที่จะได้รับมีดังนี้

1. ผลผลิตในการทำงานจะสูงขึ้น
2. แก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน
3. ทำให้ขวัญและกำลังใจของพนักงานดีขึ้น



4. การควบคุมลดลง
5. อุบัติเหตุในการทำงานลดลง
7. ส่งเสริมความมั่นคงและให้ความยืดหยุ่นแก่องค์กร
8. เป็นประโยชน์แก่พนักงานโดยตรง
9. ลดการสูญเสียสิ่งเปลือง
10. ส่งเสริมให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพและองค์กร

### ประเภทของการฝึกอบรม

1. แบ่งตามลักษณะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
  - 1.1 การฝึกอบรมแบบปฐมนิเทศ (orientation) เพื่อรู้จักคน (who is who in the organization) รู้จักงานและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันและรู้จักสถานที่ต่าง ๆ ของที่ทำงานเพื่อความคุ้นเคยและใช้ประโยชน์
  - 1.2 ฝึกไปในงาน (on – the – job training – OJT) คือทำงานไปเรียนรู้งานไปด้วยในตัว
  - 1.3 ฝึกอบรมในห้องทดลองปฏิบัติงาน (lab. or workshop)
  - 1.4 การฝึกหัดช่างฝีมือ (apprenticeship training) คือแบบ “start from the bottom” เรียนรู้งานตั้งแต่ขั้นตอนแรก เช่น เป็นช่างต้องเริ่มจากตะไบเหล็ก ก็อมีตะไบ “เป็นครู” ของแบบฝึกหัดแรก
  - 1.5 การกลับมาฝึกงานเพื่อเพิ่มประสบการณ์ (internship training) จัดให้สำหรับผู้ใกล้สำเร็จการศึกษาตามหลักสูตร หรือผู้กลับมาศึกษาวิชาชีพเฉพาะอย่าง ในส่วนฝึกงานหาความชำนาญงานเพิ่มเติม เช่น แพทย์ ครู และวิศวกร เป็นต้น
  - 1.6 การศึกษาอบรมพิเศษ เช่น การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาผู้บริหาร เช่น สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ สถาบันกรมพระจันทบุรีนฤนาถของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ หรือสถาบันพัฒนาข้าราชการของสำนักงาน ก.พ. และสำนักฝึกอบรมของธนาคารต่าง ๆ เป็นต้น หรือการฝึกช่างฝีมือขั้นดีให้รู้จักเทคนิคการทำงานของเครื่องจักรกลหรือเครื่องมือใหม่ ๆ การซ่อมบำรุง และการสนับสนุนงาน (maintenance and logistics) ศึกษาอบรมในสถานการณ์พิเศษ เช่น ทดสอบระบบงานใหม่ ฝึกการใช้เทคโนโลยีระดับสูง การแก้ไขวิกฤติหรือส่งเสริมความเจริญขององค์กรทะยานขึ้นสู่ความเจริญ

## 2. แบ่งตามลักษณะงาน

2.1 ฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน (pre-service training) เช่นการฝึกอบรมในตำแหน่งงานที่ทำ ก่อนบรรจุหรือการฝึกช่างฝีมือเบื้องต้น เช่น ช่างท่อ ช่างเชื่อม ช่างก่ออิฐถือปูน ช่างเดินสายไฟฟ้า เป็นต้น

2.2 เรียนรู้งาน โดยทำงานไปด้วย (OJT) ในกรณีที่มีผู้ฝึกงานหรือเตรียมบรรจุน้องราย โดยที่ลักษณะงานนั้นเป็นงานประจำ ทำตามขั้นตอน “routine-work”

2.3 ฝึกอบรมเพิ่มความรู้ความชำนาญ (inservice training) เป็นการฝึกอบรมเพื่อพัฒนายกระดับฝีมือแรงงานให้พนักงานเรียนรู้เทคนิควิธีการทำงานใหม่ ๆ โดยในแต่ละหน่วยงานหมุนเวียนพนักงานกันไปเข้ารับการฝึกอบรมระหว่างเวลาทำงาน

2.4 ส่งบุคลากรออกไปศึกษาดูงานภายนอกที่ทำงาน (off-the-job training) เพื่อจะได้รู้ได้เห็นสิ่งใหม่ ๆ ความเจริญก้าวหน้า ขยายทัศนคติให้กว้างไกลจะได้นำมาปรับปรุงใช้กับงานในหน้าที่

### วิธีการฝึกอบรม

ในปัจจุบันศาสตร์และศิลป์ของการฝึกอบรมก้าวหน้าไปไกลมาก โดยเฉพาะในสังคมอุตสาหกรรม ธุรกิจประเภทที่ปรึกษาจะต้องมีการขายบริการฝึกอบรมไปด้วย โดยใช้เทคนิควิธีการฝึกอบรมที่ดึงดูดใจลูกค้าธุรกิจอุตสาหกรรมประเภทต่าง ๆ ให้ส่งบุคลากรมาเข้ารับการฝึกอบรม มีหลักสูตรและสาขาวิชาที่หลากหลาย เช่น boston consultants group ของกลุ่มวารสาร forbes วารสาร business week ของ McGraw-Hill เป็นต้น ของไทยมีของเอกชน เช่น ธรรมเนียมของราชการ มีกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กรมส่งเสริมการส่งออก และของมหาวิทยาลัยบางแห่ง ในรูปของ mini-MBA. และอื่น ๆ แต่สรุปแล้ววิธีการที่ใช้กันอยู่มีดังนี้

1. การบรรยาย ประกอบการใช้สื่อต่าง ๆ ให้ข้อคิดและวิชาการ ส่วนประกอบ คือ ขนาดของกลุ่ม ระยะเวลาฝึกอบรม ความสามารถของผู้บรรยาย และการเร้าความสนใจ
2. การประชุมอภิปรายหรือการสัมมนา (panel and seminar) ในรูปแบบ directed, consultative, และ problem solving ให้คิดพิจารณาหาวิธีแก้ปัญหาคตามหัวข้อเรื่องและความน่าเชื่อถือของผู้ทรงคุณวุฒิที่มาเป็นวิทยากร
3. เข้าร่วมฟังบรรยายสรุปผลงานหรือผลงานวิจัย (symposium) ความสนใจขึ้นอยู่กับหัวข้อเรื่องและประโยชน์ของกลุ่มอาชีพ เช่น การประชุมรายงานผลงานของสมาคมร่วมอาชีพ
4. กรณีศึกษาตัวอย่าง (case-study) เสนอเหตุการณ์จำลองของจริงให้แสดงความคิดและหาวิธีแก้ปัญหา



5. การแสดงบทบาท (role playing) เช่น ในธุรกิจขายประกันใช้ในการเปิด-ปิด การขาย หรือการตอบข้อโต้แย้งของลูกค้าเหมือนอยู่ในสถานการณ์จริง มีการสังเกตประเมินและอภิปราย พฤติกรรมของผู้แสดงบทบาท

6. การสาธิต (demonstration) เช่น การขายเครื่องครัวของทัปเปอร์แวร์ ลีนาแวร์ เครื่องไมโครเวฟ ฯลฯ และการขายตรงเครื่องสำอาง เป็นต้น หรือแสดงกระบวนการทำงานหรือวิธีปฏิบัติ มีการยกตัวอย่างของจริงและการทำงานจริงในการฝึกอบรม

7. โดยวิธีให้ทำงาน เช่น

7.1 การทดลองเรียนงาน (understudies) เช่น การให้เป็นผู้ฝึกงานหรือผู้ช่วยงานในระยะเวลาหนึ่ง

7.2 การหมุนเวียนงาน (job rotation) เพื่อเรียนรู้งานทั้งระบบของหน่วยงานเพื่อหาความเหมาะสมในการลงตำแหน่ง ธนาคารกสิกรไทยนิยมใช้วิธีนี้สำหรับบุคลากรใหม่

7.3 การสอนงาน (coaching) คือ ทำงานไปโดยมีพนักงานที่ชำนาญหรือผู้บังคับบัญชาเป็นที่เลี้ยงสอนงานให้ โดยทำการสอนอย่างมีขั้นตอนแล้วให้ลงมือทำ ติดตามผลและประเมินผล สร้างความพอใจและการนำไปใช้ให้คิดเป็นทำเป็นและแก้ปัญหาได้

7.4 เรียนรู้การบริหารในรูปกรรมการ (multiple management) เพื่อฝึกการบริหารงานในฐานะผู้บริหาร โดยเป็นคนหนึ่งขององค์คณะในกรรมการบริหารงาน

8. การฝึกอบรมบุคลากรระดับบริหารใช้วิธี

8.1 เข้าโครงการฝึกอบรมในมหาวิทยาลัย โดยไม่ได้รับปริญญา (university non-degree program) เช่น mini-MBA. หรือ continueing-study program ต่าง ๆ

8.2 ฝึกอบรมด้วยเกมส์ผู้บริหาร (management games) เช่น ของ MIT ใช้เวลา 1 ปี เป็นกลุ่มเล็กของ harvard B-school หลักสูตรระยะสั้น ใช้กรณีศึกษาเป็น business games และ simulations.

8.3 การฝึกเป็นผู้นำและการทำงานเป็นทีม (sensitivity training หรือ "T - group") เช่น การฝึกอบรมผู้บริหารแบบญี่ปุ่น มีการออกค่ายศึกษาคูงานทั้งในและต่างประเทศ

8.4 การฝึกทดสอบความเป็นผู้นำ (managerial grids) ทดสอบเพื่อหาว่าเป็นผู้มีภาวะผู้นำแบบไหน แล้วฝึกอบรมเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมโดยเฉพาะการใช้กลุ่มสัมพันธ์ (group dynamic) เป็นต้น

## ปัญหาและแนวทางแก้ไขในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ในสังคมโลกาภิวัตน์ ผู้บริหารจำเป็นต้องเข้าใจและแก้ปัญหาที่จะเกิดขึ้นจากการที่ธุรกิจต้องปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมองปัญหาในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้เป็น 3 ระยะ คือ

### 1. ปัญหาระยะสั้น

- 1.1 ปัญหาเรื่องการเก็บรักษาคนไว้ในองค์กร
- 1.2 ปัญหาการขัดแย้งกันระหว่างฝ่ายจัดการกับฝ่ายพนักงาน
- 1.3 การขัดแย้งกันระหว่างคนรุ่นใหม่กับคนรุ่นเก่า
- 1.4 ปัญหาการขาดประสิทธิภาพในการทำงาน ไม่พอใจการทำงาน
- 1.5 ปัญหาการจัดองค์กรไม่เหมาะสม

### 2. ปัญหาระยะกลางและระยะยาว

- 2.1 ธุรกิจขยายตัวอย่างรวดเร็วจนบุคลากรปรับตัวไม่ทัน
- 2.2 ปัญหาเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการ
- 2.3 ปัญหาเรื่องการฝึกอบรม และปัญหาการวางแผนธุรกิจกับทรัพยากรมนุษย์

ไม่สอดคล้องกัน

- 2.4 ปัญหาการมองอนาคตไม่ชัดเจน
- 2.5 ปัญหาการทำงานเป็นทีมและขาดความจงรักภักดี
- 2.6 ปัญหาการเตรียมตัวไปสู่สังคมนานาชาติ

### 3. แนวทางแก้ไข

3.1 ผู้บริหารต้องให้ความสนใจอย่างจริงจังและจะต้องเข้าใจว่าคนเป็นมนุษย์ที่ต้องการความเอาใจใส่

3.2 ธุรกิจอยู่ได้เพราะคุณภาพของคนและความสุขของคน สำรองตนเองอย่างตรงไปตรงมา และปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างไร โดยใช้มืออาชีพ เพื่อเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่

- 3.3 ให้ความสำคัญระหว่างคนและทิศทางของธุรกิจ
- 3.4 จัดให้มีฝ่ายวางยุทธศาสตร์ทางด้านทรัพยากรมนุษย์
- 3.5 ให้นำหน่วยงานที่รับผิดชอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

## 2.4 การพัฒนาตนเอง

การพัฒนาตนเองเป็นการจัดการตนเอง โดยมีเป้าหมายในชีวิตที่ดี ทั้งในปัจจุบันและอนาคต คือประสบความสำเร็จในชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน จะได้พบกับความสุขในชีวิต



ความจำเป็นในการพัฒนาคน จะได้กล่าวถึงเหตุผลและความจำเป็นของประเทศไทย และสังคมที่จะต้องร่วมมือร่วมใจกอบกู้เอกราชทางเศรษฐกิจ อันเป็นผลจากความด้อยคุณภาพของมนุษย์ และสังคมไทยในอดีตที่ผ่านมา หันไปนิยมวัตถุและละทิ้งคุณธรรม นับเป็นบทเรียนที่ทำให้มนุษย์คนไทยต้องได้รับความเจ็บปวดเคียดรอนในการดำเนินชีวิตของแต่ละคน และโดยส่วนรวมจำเป็นต้องค้นหาแนวคิดในการพัฒนาคน โดยรีบด่วน สำหรับแนวทางในการพัฒนาคน จำเป็นต้องพัฒนาใน 6 ด้าน คือ

### การพัฒนาด้านจิตใจ

ในการพัฒนาด้านจิตใจ จำเป็นต้องพัฒนาในเรื่องต่อไปนี้

1. การสร้างพลังจิต จะต้องทำสมาธิภาวนาหรือเจริญสมาธิหรือฝึกสมาธิหรือกำหนดกรรมฐานเป็นประจำทุกวัน ตามเวลา สถานที่ และโอกาสที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดปัญญาที่ล้ำเลิศ เรียบดี เรียบเก่ง จำดี จำเก่ง สามารถเอาชนะปัญหาทั้งหลายทั้งปวงได้ เมื่อมีเหตุการณ์ที่ทำให้เกิดความประหม่า หรือตกใจ หรืออยู่ในภาวะวิกฤต จะได้เรียนสมาธิคืนมา หรือทำใจให้สงบ ซึ่งจะช่วยให้อาสาสามารถแก้ไขปัญหานั้นได้ และอานิสงส์จากการเจริญสมาธิ นอกจากจะได้บุญแล้วจะรู้สึกเป็นสุขด้วย นั่นคือ ถ้าได้เจริญสมาธิเป็นประจำวันละประมาณ 30 นาที หรือวันละประมาณ 1-2 ชั่วโมง ร่างกายจะหลั่งสารเอ็นโดฟินออกมา ทำให้รู้สึกมีความสุข (คล้ายกับการออกกำลังกายเป็นประจำ ครั้งละประมาณ 20-30 นาที)

1.1 หลักการเจริญสมาธิ การเจริญสมาธิเป็นศาสตร์สากล คือเป็นการเจริญสมาธิตามหลักธรรมของพุทธศาสนา ซึ่งมี 2 แนวทาง คือ 1. การเจริญสมาธิเพื่อมุ่งฝึกจิตให้มีสมาธิและปัญญา ทำให้ความจำดี และเรียบดี มีสมาธิในการปฏิบัติหน้าที่การทำงานทำให้จิตมีพลังกล้าแข็ง ไม่ยอมแพ้ต่ออุปสรรคในการปฏิบัติงานเป็นการเพิ่มสมรรถภาพทางจิตและกำลังใจ (อาของ ชุมสาย ณ อยุธยา. 2530:30-36 อ้างอิงจาก อมรา จินดาพล. 2537:50-53) เรียกว่า “โลกียธรรม” ซึ่งเหมาะสมสำหรับฆราวาส ได้แก่ ประชาชน นิสิต นักศึกษา และข้าราชการ (กิน กาม เกียรติ) 2. การเจริญสมาธิเพื่อมุ่งฝึกจิตให้มีพลังกล้าแข็งทำให้เกิดปัญญา และความรู้แจ้งเห็นจริงในรูปและเวทนา จนเกิดอาณาระดับต่าง ๆ เรียกว่า “โลกุตระธรรม” ซึ่งเหมาะสมสำหรับบรรพชิต คือ พระภิกษุ สามเณร แม่ชี อุบาสก อุบาสิกา สำหรับการเจริญสมาธิในประเทศตะวันตก ก็ดำเนินการในลักษณะเช่นเดียวกับการเจริญสมาธิในแนวทางโลกียธรรม

การเจริญสมาธิ มี 2 ชั้น คือ พื้นฐานเรียกว่า “สมถกรรมฐาน” คือ ชั้นฝึกจิตใจให้สงบ และขั้นสูง เรียกว่า “วิปัสสนากรรมฐาน” คือขั้นยกระดับจิตใจให้สูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับหัวใจของการดำรงความเป็นมนุษย์ ที่ว่ามนุษย์คือผู้มีจิตใจสูงนั่นเอง



1.2 การเตรียมตัวเพื่อเจริญสมาธิ การเตรียมตัวเพื่อเจริญสมาธิ ต้องเตรียมตัวและเตรียมจิตและเตรียมใจให้พร้อม โดยแสดงความจำนงการเจริญสมาธิกับพระอาจารย์ หรือ กัลยาณมิตร ท่านใดท่านหนึ่งที่เราศรัทธาของสำนักใดสำนักหนึ่ง เช่น สำนักเจริญสมาธิ (กรรมฐาน) หรือ วิปัสสนากรรมฐานของวัดชลประทานรังสฤษฎ์ วัดบวรนิเวศ วัดกระโสมทอง สำนักคุณเม่ศิริ กรินชัย สำนักเสถียรธรรมสถานของแม่ชีคันสนีย์ เสถียรสุด เป็นต้น

การเจริญสมาธิในขั้นเริ่มต้นจะใช้เวลาวางประมาณ 3 - 5 วัน วันละประมาณ 6 ชั่วโมง โดยฝึกเป็นระยะ ๆ ละประมาณ 20 - 30 นาที เพื่อให้เกิดการเรียนรู้วิถีเจริญสมาธิ หลังจากนั้นผู้เจริญสมาธิ จะนำไปฝึกปฏิบัติเป็นประจำวันละประมาณ 20 - 30 นาที ในช่วงเวลาที่เหมาะสมจนเป็นนิสัยต่อไป

1.3 วิธีการสร้างพลังจิตด้วยการเจริญสมาธิ ควรรักษาศีล 5 หรือปฏิบัติธรรมตามหลักศาสนาที่ตนนับถือเพื่อทำจิตใจให้บริสุทธิ์ สำหรับศีล 5 หรือปฏิบัติธรรมตามหลักศาสนาที่ตนนับถือเพื่อทำจิตใจให้บริสุทธิ์ สำหรับศีล 5 ได้แก่ 1. การไม่เบียดเบียนหรือทำร้ายเพื่อนมนุษย์ 2. การไม่ลักขโมยทรัพย์สินของผู้อื่น 3. การไม่ประพฤติดัดอ้อนุครหลานของตนรวมทั้งบุตรหลานและหรือคู่ครองผู้อื่น 4. ไม่กล่าวคำเท็จ 5. ไม่เสพสิ่งเสพติดทั้งหลาย

ในการสร้างพลังจิตด้วยการเจริญสมาธิวิธีนี้เรียบง่ายและสงบ คือ ใช้วิธีอาณานสติ โดยการนั่งสมาธิ พร้อมกับการกำหนดอารมณ์หรือสติ หรือความรู้สึกที่ลมหายใจเข้า-ออก และทำจิตใจให้สบาย วิธีการสร้างพลังจิตด้วยการเจริญสมาธิ มี 3 ขั้นตอน ได้แก่

1.3.1 ขั้นขณิกสมาธิ เป็นขั้นกำหนดอารมณ์หรือความรู้สึกให้อยู่กับตัวหรือให้รู้ตัวตลอดเวลาจะทำอะไรจะไม่เผลอตัว จะเรียนหนังสือก็เรียนได้ดี จะทำอะไรก็ได้ดีเรียกว่ามีสติ เริ่มจากการกำหนดอารมณ์หรือความรู้สึกอยู่ที่ลมหายใจ คือจุดปลายจมูก ให้อารมณ์หรือความรู้สึกเกาะติดลมหายใจเข้าไปถึงสะดือและเกาะติดลมหายใจกลับออกมาที่ปลายจมูก ปฏิบัติเช่นนี้ติดต่อกันประมาณ 20-30 นาที ในระหว่างนี้ถ้าอารมณ์หรือความรู้สึกวิ่งหนีหายไป ท่านจะต้องเรียกกลับตั้งต้นใหม่ที่ปลายจมูกเสมอ เหมือนหนึ่งการขี่จักรยานในระยะแรกจะล้มบ่อย ถ้าฝึกต่อไปจะดีขึ้นตามลำดับ ฉันทิก็ฉันทัน ถ้าได้เจริญสมาธิเป็นกิจวัตรประจำวัน จิตจะมีสมาธิ จิตจะมีพลังหรือพลังจิต และจิตเป็นสุข เพราะร่างกายจะหลั่งสารเอ็นโดฟินออกมา

1.3.2 ขั้นอุปมาจารสมาธิ เป็นขั้นการพัฒนาวิธีการเจริญสมาธิต่อจากขั้นแรก ซึ่งจะทำให้เกิดปัญญา รู้แจ้งเห็นจริง เข้าใจเหตุผล และสภาพสรรพสิ่งที่แท้จริงและเป็นจริงและสามารถควบคุมอารมณ์หรือความรู้สึก หรือขจัดนิวรณ์ทั้ง 5 ประการ ได้ คือ 1. อารมณ์หรือความรู้สึกอยากหรือกามตัณหาในสิ่งต่าง ๆ 2. อารมณ์หรือความรู้สึกพยาบาทหรืออาฆาต 3. อารมณ์หรือ



ความรู้สึกหดหู่หรือเศร้าซึม 4. อารมณ์หรือความรู้สึกฟุ้งซ่าน หรือรำคาญใจ 5. อารมณ์หรือความรู้สึกกังวลหรือสงสัย

1.3.3 ขั้นอุปมาสมาธิ เป็นขั้นสูงสุดของการเจริญสมาธิ หลังจากที่ได้เจริญสมาธิทำให้เกิดปัญญาและความเฉลียวฉลาดแล้ว จะเป็นขั้นของการกำหนดอารมณ์ให้หนึ่งจนเป็นนิมิต ในนิมิตจะเห็นภาพต่าง ๆ และเคลื่อนที่ได้ เช่น ภาพลูกแก้วใส ภาพแสงสว่าง ภาพเทพบุตรเทพธิดา ภาพปิศาจร้าย ฯลฯ เป็นต้น ประเด็นสำคัญ คือ เมื่อเห็นนิมิตดีหรือนิมิตร้าย ท่านอย่าดีใจ หรือตกใจ จนอาจทำให้อารมณ์กระเจิง หรือเกิดพฤติกรรมสติแตก หรือเสียดิได้ ท่านจงนั่งทำจิตใจให้สงบใช้จิตกำหนดสติให้เห็นอารมณ์ คือใช้สติควบคุมอารมณ์หรือนิมิตให้ได้ ถ้าควบคุมหรือกำกับนิมิตได้ ท่านจะเล่นกับนิมิตก็ได้ ก็เป็นความรู้สึกเพลิดเพลินในระดับหนึ่ง ถ้าท่านควบคุมหรือกำกับนิมิตได้เช่นนี้ เรียกว่าท่านบรรลุถึงฌานขั้นแรกแล้ว

2. การสร้างกำลังใจ เมื่อท่านได้ฝึกสมาธิจนสามารถ สร้างพลังจิตได้แล้ว อานิสงส์ของพลังจิตจะช่วยเพิ่มศักยภาพ สมรรถภาพและคุณภาพจิตของท่านได้ระดับหนึ่งการสร้างกำลังใจเป็นการกำหนดวิถีชีวิตให้เดินไปทั่วหน้า ด้วยความมีสติสัมปชัญญะ มีคุณธรรม มีอหิชาศีล ความเชื่อมั่นในตนเอง มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และตรงต่อเวลา การสร้างกำลังใจเป็นคุณสมบัติที่สำคัญ และจำเป็นในการบริหารคนให้มีกำลังใจที่เข้มแข็ง อดทน สามารถต่อสู้กับชีวิต โรครภัย ไข้เจ็บ อุบัติกรรมค และภัยอันตรายต่าง ๆ ได้

วิธีการสร้างกำลังใจ ให้รวมพลังจิตสำนึกและพลังจิตใต้สำนึกเข้าด้วยกัน และดำเนินการดังนี้

2.1 กำหนดสติสัมปชัญญะอยู่ตลอดเวลา ไม่ประมาทและไม่ผลอตัวและรู้จักสังเกตพร้อมจดจำด้วยความฉลาด ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ด้วยความละเอียดรอบคอบและรวดเร็ว

2.2 กำหนดคุณธรรมประจำใจ เพื่อให้สอดคล้องกับความหมายของมนุษย์ในฐานะผู้มีจิตใจสูง รักและให้ความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย เสียสละและมีน้ำใจปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ และรู้จักให้เกียรติแก่ผู้อื่นเสมอ

2.3 กำหนดความเชื่อมั่นในตนเอง ให้นับถือตนเอง และให้ตนเป็นที่พึ่งแห่งตน โดยตระหนักเสมอว่า เราทำได้

2.4 กำหนดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ โดยกำหนดเป้าหมายในชีวิตไปให้ได้ (อย่างเหมาะสมกับตน) และพยายามไปให้ถึง ชีวิตเริ่มจะเข้าสู่วัยรุ่นที่มีคุณภาพจะสามารถระบุได้ว่าอนาคตตนอยากจะเป็นอะไร สรรหาและพิจารณาตัวอย่างของผู้ที่ประสบความสำเร็จในชีวิต ตามที่เรากำหนดเป้าหมายในชีวิตไว้และเตรียมตัวเพื่อเผชิญกับเหตุการณ์ตามเป้าหมายของชีวิตต่อไป

## การพัฒนาคุณธรรม

การพัฒนาคุณธรรมเป็นการพัฒนามนุษย์ปลูกชนให้สำนึกในดวงจิตและยึดมั่นในด้านความจริง (truth) ด้านความดี (goodness) และด้านความงาม (beauty) เพื่อเป็นหลักยึดถือในการดำเนินชีวิตทั้งส่วนตัว และการศึกษาหรือการประกอบหน้าที่การงานของตน

หลักความจริง เป็นไปตามหลักปรัชญา ทฤษฎีแห่งความรู้ (epistemology) คือ

1. ความจริงที่พระพุทธองค์ประทาน (revealed) เช่น พระพุทธองค์ประทานหลักธรรมในเรื่องกาลามสูตรว่า อย่าเชื่อตามที่ใคร ๆ บอกรวมทั้งครู-อาจารย์ แต่จงเชื่อด้วยตนเอง
2. ความจริงที่นึกออกเอง (intuitive) เช่น พระพุทธองค์ตรัสรู้ อริยสัจสี่ และอาคิมิติดินึกออกเองจากอ่างอาบน้ำ “ชูเรคา” เป็นต้น
3. ความจริงที่ได้มาโดยอาศัยเหตุผล (rational) เช่น คำเดียวกว่าขาว และขาวเดียวกว่าเขียว ฉะนั้นความจริง คือ เขียวสูงกว่าขาวและสูงกว่าดำเป็นต้น

หลักความดี เป็นไปตามหลักปรัชญา ทฤษฎีว่าด้วยคุณค่า (axiology value) ในเรื่องจริยศาสตร์ (ethics) ซึ่งกำหนดเกณฑ์ในการวัดความดีในพฤติกรรมของมนุษย์ ดังนี้

1. พฤติกรรมตามจารีตประเพณีและศีลธรรม เช่น ทำบุญ ให้ทาน ให้อภัย
2. พฤติกรรมตามจิตสำนึกและมโนธรรม เช่น ทำผิด กล้ารับผิด
3. พฤติกรรมการกระทำประโยชน์ให้สังคม เช่น ช่วยเหลือผู้ประสบอุบัติเหตุ
4. พฤติกรรมการปฏิบัติตามหน้าที่ เช่น ดำรงจรรยาบรรณของบ้านเมือง
5. พฤติกรรมที่แสดงถึงเจตนาดี เช่น ผู้ที่เก็บของตกมีค่าได้ ก็นำส่งฝ่ายประชาสัมพันธ์หรือเจ้าหน้าที่ตำรวจเพื่อประกาศหาเจ้าของต่อไป

หลักธรรมความงาม เป็นไปตามหลักปรัชญา ทฤษฎีว่าด้วยคุณค่าในเรื่องสุนทรียศาสตร์ (aesthetics) ซึ่งกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาความงามดังนี้

1. ความงาม หมายถึง สิ่งที่ทำให้ความเพลิดเพลิน
2. ความไพเราะ หมายถึง สิ่งที่ทำให้ความเสนาะหู
3. ความงาม ประกอบด้วย ความสมบูรณ์ ความได้สัดส่วน และความเหมาะสม

ดังนั้น การพัฒนาคุณธรรม ควรเน้นการกระทำหรือพฤติกรรมของมนุษย์ที่ได้รับยกย่องว่าเป็นผู้มีใจสูงจะต้องกำหนดกรอบหรือของพฤติกรรมทั้งด้านกายกรรม วจีกรรม และมโนกรรม ให้อยู่ในกรอบของหลักความจริง หลักความดี และหลักความงาม



### การพัฒนาจริยธรรม

การพัฒนาจริยธรรมเป็นการกำหนดแบบแผนของพฤติกรรมมนุษย์ในด้านความประพฤติและการแสดงออกที่ดีงาม เช่น แสดงความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีน้ำใจ และช่วยเหลือเพื่อนมนุษย์ เนื่องจากคุณธรรมจริยธรรมมีความสัมพันธ์กันอย่างยิ่งเปรียบเสมือนเหรียญคนละด้านด้านหน้าคือ คุณธรรม ส่วนด้านหลังคือ จริยธรรม ควบคู่กันเสมอว่าคุณธรรมและจริยธรรม การพัฒนาจริยธรรม จำเป็นต้องสอดคล้องกับการพัฒนาคุณธรรม เมื่อพัฒนามนุษย์ให้มีคุณธรรม มนุษย์จะมีกรอบของหลักความจริง หลักความดี และหลักความงาม ต่อไปพัฒนามนุษย์ให้มีจริยธรรม มนุษย์จะแสดงพฤติกรรมอยู่ในกรอบของคุณธรรม และพฤติกรรมดังกล่าวจะต้องนำขึ้นชมด้วย ซึ่งสอดคล้องกับความหมายของคำว่า จริยธรรม คือ หมายถึงธรรมที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติ (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน. 2530, 2542 : 217) พฤติกรรมที่บ่งชี้ถึงการพัฒนาจริยธรรม เช่น การใฝ่สังขธรรม (ความจริง) การรักษาความซื่อสัตย์สุจริต (ความดี) การแสดงความขยันหมั่นเพียร (ความดี) การแสดงความเมตตา-กรุณา (ความดีและความงาม) การมีสติ-สัมปชัญญะ และไม่ประมาท (ความงาม) เป็นต้น

### การพัฒนาค่านิยม

ค่านิยมแบ่งออกเป็น 6 ประเภท ได้แก่

1. ค่านิยมทางวิชาการ
2. ค่านิยมทางเศรษฐกิจ
3. ค่านิยมทางสุนทรียภาพ
4. ค่านิยมทางสังคม
5. ค่านิยมทางศาสนา
6. ค่านิยมทางการเมือง

จากการวิจัยของสุนทรี โคมิน และสนธิ สมัครการ (2523) พบว่า ถ้าเยาวชนยุคใหม่จะพัฒนาค่านิยมให้เปลี่ยนมาสนใจค่านิยมทางการเมือง จะเป็นคุณแก่สังคมและประเทศไทยอย่างมาก เพราะทั้งในอดีตและปัจจุบันสังคมไทยขาดแคลนนักการเมืองที่มีคุณภาพ จึงเป็นที่คาดหวังว่าในอนาคต เยาวชนไทยทั้งชายและหญิงจะมีค่านิยมทางการเมืองสูงขึ้น

### การพัฒนาด้านร่างกาย

ในการพัฒนาด้านร่างกาย จำเป็นต้องพัฒนาในเรื่องต่อไปนี้

1. การบริหารร่างกาย การที่มนุษย์จะมีร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์ได้สัดส่วน และมีความสัมพันธ์ระหว่างส่วนสูงกับน้ำหนัก นอกจากจะเป็นรูปสมบัติหรือเสน่ห์อันล้ำค่าสำหรับมนุษย์ผู้นั้น แต่ยังช่วยสร้างภูมิคุ้มกัน โรคภัยไข้เจ็บให้แก่คนด้วย

กิจกรรมการออกกำลังกายเป็นการจัดระบบเพื่อให้ร่างกายมีความพร้อมในการเคลื่อนไหว ซึ่งจะได้ผลดีต่อร่างกายและจิตใจ ซึ่งกิจกรรมเหล่านั้นมีหลายแบบหลายอย่าง จึงต้องเลือกให้เหมาะสมสำหรับตนเอง หลักของการออกกำลังกาย คือ

1.1 ต้องอบอุ่นร่างกายก่อนสัก 5-10 นาทีเป็นการเตรียมกล้ามเนื้อให้พร้อมก่อนการเล่นกีฬา และป้องกันอันตรายให้กับกล้ามเนื้อด้วย

1.2 ให้เริ่มจากปริมาณน้อยและง่ายแล้วค่อย ๆ หนักขึ้นหรือยากขึ้น

1.3 ให้ทุกส่วนของร่างกายได้ออกกำลังกาย ไม่ควรออกกำลังกายเฉพาะส่วน

1.4 ควรออกอย่างสม่ำเสมอ เช่น วันเว้นวัน หรือวันเว้นสองวัน แต่ควรทำเป็นประจำ

1.5 ควรเป็นกิจกรรมที่ทำให้หัวใจเต้นเร็วขึ้น คือประมาณ 120 ครั้ง/นาที และทำต่อไปอีกระยะหนึ่งก่อนจึงจะหยุด สำหรับคนอ่อนแอหรือมีโรคประจำตัวควรได้รับคำแนะนำจากแพทย์ก่อน

1.6 หลังออกกำลังกาย ควรผ่อนคลายร่างกายทุกครั้ง (cool down) โดยการเหยียดและคลายกล้ามเนื้อ เพื่อให้กล้ามเนื้อที่ใช้งานหนักมาแล้วได้คลายตัวเป็นการรักษาคุณภาพของกล้ามเนื้อให้สามารถใช้งานได้นานขึ้น

2. การพัฒนาบุคลิกภาพ การพัฒนาบุคลิกภาพเป็นการพัฒนาคนในด้านร่างกาย เพื่อให้ร่างกายมีบุคลิกลักษณะที่แลดูดี มีเสน่ห์เป็นที่ประทับใจ ถูกใจ และซาบซึ้งใจ หรือจนทำให้ผู้พบเห็นหรือรู้จักยอมรับศรัทธานิยมชมชอบนับถือและรักใคร่ซึ่ง (ปรัชญา เวสารัชช์. 2537 : 30-33 อ้างถึงใน ปรัชญา เวสารัชช์. 2537 : 16-18)

### การพัฒนาด้านสติปัญญา

ในการพัฒนาด้านสติปัญญาจำเป็นต้องพัฒนาในเรื่องต่อไปนี้

1. การพัฒนาด้านสติปัญญา (สมอง) จำเป็นต้องพัฒนาสมองของตนและชาวชนทั้งชายและหญิงไปพร้อม ๆ กัน เพื่อให้เกิดความสมดุลและการผสมผสานกัน เพื่อจะได้พัฒนาพฤติกรรมมนุษย์ให้สมบูรณ์แบบ



วิธีการพัฒนาสติปัญญา (สมอง) สมศักดิ์ สิ้นธุระเวชญ์ ได้เสนอแนวคิดในการเคลื่อนไหวร่างกายเพื่อส่งเสริมการทำงานของสมองทั้งด้านซ้ายและด้านขวาให้ประสานสัมพันธ์กัน และได้เสนอแนะวิธีบำรุงและพัฒนาสมองอย่างง่าย คือ

1. รับประทานอาหารให้ครบหมู่ เน้นผักผลไม้เป็นพิเศษ
  2. ดื่มน้ำสะอาดวันละ 6 - 8 แก้ว
  3. หายใจลึก ๆ และช้า ประมาณ 10 ครั้ง เพื่อรับออกซิเจนให้เต็มที่ และหายใจออกช้า ๆ ประมาณ 10 ครั้งเพื่อเพิ่มออกซิเจนให้เลือดที่ไปเลี้ยงสมอง
  4. ฟังดนตรีและหรือเพลงคลาสสิก เพื่อให้สมองผ่อนคลาย
  5. ยืนเอามือสองข้างดันข้างฝาห้องให้สมองผ่อนคลาย
2. การพัฒนาความคิด เป็นการพัฒนาพฤติกรรมทางสมองของมนุษย์ให้คิดดี คิดถูกต้อง คิดเหมาะสม เพื่อให้ชีวิตมีคุณภาพ มีความสุข ความสมหวัง ความปลอดภัย และสังคมยอมรับ
- พระราชวรานูณี เสนอขั้นตอนการพัฒนาความคิด (สุนน อมรวิวัฒน์. 2531 : 6 อ้างอิงจาก บุญทัน ดอกไร่ และเอ็ด สาระภูมิ. 2529 : 137) ดังนี้
1. การฟัง ชักถาม และสอบค้น
  2. การสนทนา ถกเถียง และอภิปราย
  3. การสังเกต เผ่าคูพิจารณาอย่างพินิจ
  4. พิจารณาโดยแบบคาย (โยมนิโสมนสิการ)
  5. การค้นหาเหตุผล

#### การพัฒนาความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์ (E.Q.)

การพัฒนาความคิดเฉลียวฉลาดทางอารมณ์จะช่วยพัฒนาพฤติกรรมมนุษย์ให้เป็นที่พึงปรารถนาแก่ตนเอง และเพื่อนมนุษย์ อันจะนำมาซึ่งความสำเร็จในงานและชีวิตของตนเอง และความสงบสุขในสังคม

วิธีการพัฒนาความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์ มีดังนี้

1. นับถือและภูมิใจในตนเอง ที่คนมีบุคลิกภาพและพฤติกรรมในความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์ระดับหนึ่งและพยายามพัฒนาพฤติกรรมในความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์ให้สูงขึ้น
2. ลสำรวจตรวจตราพฤติกรรมในความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์ของตน เพื่อแยกประเภท ทั้งทางบวกและทางลบ

3. พัฒนาพฤติกรรมในความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์ด้านบวกให้สูงมากยิ่งขึ้น และลดพฤติกรรมในความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์ด้านลบให้เหลือน้อยลง

4. พัฒนาใจตนเองให้ใสสะอาดบริสุทธิ์ผ่อง โดยตั้งปณิธานไว้ว่า “เราจะไม่ทำให้ตนเองเดือดร้อนและผู้อื่นเดือดร้อน” และลด ละ เลิก บรรดากิเลสความเศร้าหมอง และอบายมุขทั้งหลายทั้งปวง ลดความเห็นแก่ตัว หลีกเลียงพฤติกรรมอิจฉาริษยา อาฆาตพยาบาท เคียดแค้นชิงชัง แต่ใช้อุเบกขาเป็นที่ตั้ง และทำจิตใจให้สบาย

5. เปิดใจให้กว้าง โดยการให้เกียรติผู้อื่น เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่น เข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ เช่น มนุษย์มีความคิด ความเห็น ความพึงพอใจแตกต่างกัน ยินดีรับฟังคำติชม วิพากษ์วิจารณ์ด้วยความหนักแน่น และอดทนตระหนักเสมอว่า "แม้พระศาสดาก็ยังไม่พ้นคนนินทา" ประการสำคัญ คือ จะต้องนำคำติชม และวิพากษ์วิจารณ์ไปตรวจสอบดูว่า พฤติกรรมใดที่เป็นลบ เราก็ควรจะหยุดหรือปรับลดให้น้อยลง และพัฒนาเป็นพฤติกรรมที่เป็นบวก

6. ฝึกการรู้จักให้ เช่น ทำบุญ ให้ทาน ให้สิ่งของที่ดีแก่ผู้อื่น ให้ธรรมแก่ผู้อื่นที่สมควรรับ และให้อภัยแก่ผู้ที่ทำให้เราเดือดร้อนหรือไม่พอใจ เป็นต้น

### การพัฒนาด้านสังคม

ในการพัฒนาด้านสังคม จำเป็นต้องพัฒนาในเรื่องต่อไปนี้

1. พัฒนาการทำงานเป็นทีม จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยที่สำคัญ 2 ประการ คือ 1. ความเต็มใจในการทำงานเป็นทีม โดยสมาชิกจะต้องลดความเห็นแก่ตัว คือมีใจรักจะทำงานร่วมกัน อดทน เสียสละ อ่อนน้อม และออมคำ และ 2. มีทักษะในการทำงาน สมาชิกในทีมจะต้องมีทักษะที่จำเป็นเพื่อช่วยให้งานของทีมดำเนินไปได้ด้วยดี และมีประสิทธิภาพ ในการพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพนั้น วูดค็อก (Woodcock, 1987 : 16-18 อ้างถึงใน บุญทัน ดอกไธสง และเอ็ด สาระภูมิ, 2529 : 155) โดยมีแนวคิดไว้ดังนี้

- 1.1 กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการทำงานร่วมกันให้ชัดเจน
- 1.2 เปิดโอกาสให้ทำงานอย่างเปิดเผย และทำงานสอดคล้องกัน
- 1.3 สนับสนุนช่วยเหลือกัน และมีความไว้วางใจกันในการทำงาน ร่วมมือในการทำงาน และมีการโต้เถียงกันด้วยเหตุผลในเรื่องที่เป็นปัญหาในการทำงาน
- 1.4 กำหนดกระบวนการทำงานที่เป็นระบบและมีมาตรฐาน
- 1.5 ผู้นำมีคุณลักษณะที่เหมาะสม
- 1.6 ทบทวนและแก้ไขปรับปรุงการทำงานเป็นประจำ
- 1.7 พัฒนาบุคลากรทุกคน



## 1.8 ภายในกลุ่มมีความสัมพันธ์กันอย่างดี และมีสัมพันธ์ภาพอยู่ในระดับดีมีชื่อเสียง

### การพัฒนามนุษยสัมพันธ์

พื้นฐานของมนุษยสัมพันธ์นั้นจะต้องเริ่มพิจารณาที่ตนเองก่อน โดยยึดหลักการวิเคราะห์พัฒนาตนเอง และตระหนักในความแตกต่างระหว่างบุคคล ดังนี้ คือ “สำรวจตน ค้นผู้อื่น ตื่นอยู่เสมอ และไม่ผลอใจตน”

สำรวจตน หมายถึง ให้ตระหนักเสมอว่า ตนเองคือใคร มีสภาพฐานเช่นไรในสังคม การประพฤติปฏิบัติตนต่อบุคคลอื่นนั้น มีความจริงใจ มีความพอดีเพียงไร พฤติกรรมที่แสดงออกทั้งด้านกายกรรม วาจกรรม และมนโกรรมของตนนั้น ก่อให้เกิดความสามัคคี ความรักใคร่ปรองดองต่อสังคมหรือไม่เพียงใด

ค้นผู้อื่น หมายถึง ให้ตระหนักเสมอว่า แต่ละคนก็แต่ละจิตใจการที่จะทำอะไรให้ถูกใจเราหมดนั้น เป็นไปไม่ได้ ดังนั้น เมื่อผู้อื่นทำอะไรไม่ถูกใจในบางครั้ง เราควรจะศึกษาผู้นั้นว่า ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น แล้วค่อยนำสิ่งที่เราศึกษาได้มาพิจารณาตัดสินดูว่า บุคคลใดเราควรปฏิบัติต่อเขาอย่างไร เราต้องรู้จักเสียสละ รู้จักการให้อภัย มีน้ำใจ รู้จักยกย่องชมเชยผู้อื่นบ้างตามสมควรแก่เวลาและสถานการณ์

ตื่นอยู่เสมอ หมายถึง มีเตรียมพร้อมที่จะปรับตัวเองให้เข้ากับสังคมและสภาพแวดล้อมในทางที่ดีงามอยู่เสมอ

ไม่ผลอใจตน หมายถึง มีความเสมอต้นเสมอปลายกับทุกคน แม้ตนเองจะมียศฐาบรรดาศักดิ์สูงขึ้นเพียงใดก็ตาม ไม่ควรลืมตัว สามารถเข้าได้กับคนทุกชั้น ย่อมทำให้เราเป็นที่รักใคร่ชอบพอของเพื่อนมนุษย์ทุกท่าน

เทคนิคการพัฒนามนุษยสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีดังนี้

1. มีความอดทน อดกลั้น ในสิ่งที่ตนเองไม่พึงพอใจ และรู้จักควบคุมอารมณ์
2. ส่งเสริมยกย่องและหวังดีกับผู้ร่วมงาน และหวังดีกับผู้อื่นอย่างจริงใจ
3. ให้คำชมเชย เมื่อผู้อื่นทำความดี
4. ระมัดระวังเกี่ยวกับการวิพากษ์วิจารณ์ผู้อื่น
5. เป็นนักฟังที่ดี อดทน เสียสละ อ่อนน้อม และอ่อนกว่า
6. พுகกับทุกคนให้ชัดเจน นุ่มนวล และไพเราะ
7. มีบุคลิกภาพที่ดี และเหมาะสมกับกาลเทศะ

## การพัฒนาคนสู่ความเป็นศิกษิต

การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา ควรจะได้เน้นการศึกษาเพื่อพัฒนาความเป็นคน (manhood) ได้บัณฑิตที่เป็นศิกษิต (educated man) ตามแนวคิดของ (วิจิตร ศรีสะอ้าน. 2518 : 11-12) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของพระองค์เจ้ารัชณี แจ่มจรัส ได้สร้างเกณฑ์ในการวัดความเป็นปัญญาชนไว้ 6 ประการ ได้แก่

1. มีความสามารถในการใช้ภาษาได้ดี (correct use of language) คือ
  - 1.1 ฟังภาษาไทย และภาษาต่างประเทศที่เกี่ยวข้องเข้าใจและจับใจความได้
  - 1.2 พูดภาษาไทยได้ถูกต้องตามอักขรวิธี และเหมาะสมกับกาลเทศะ แล้วสถานภาพของบุคคลที่รับฟัง ตลอดจนพูดภาษาต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับเจ้าของภาษาได้พอใจ
  - 1.3 อ่านภาษาไทยและภาษาต่างประเทศที่เกี่ยวข้องเข้าใจและแปลความได้ถูกต้อง
  - 1.4 เขียนภาษาไทยได้ถูกต้องตามหลักภาษาไทย ตลอดจนเขียน ภาษาต่างประเทศที่เกี่ยวข้องเพื่อสื่อสารกับเจ้าของภาษาได้พอเข้าใจ
2. มีกิริยามารยาทดี (good manner) คือ
  - 2.1 มีบุคลิกภาพอ่อนน้อมถ่อมตน
  - 2.2 มีสัมมาคารวะต่อบุคคลที่ควรเคารพ เช่น อาจารย์ ผู้บริหาร
  - 2.3 วางตนดี และรู้จักสำรวมกายวาจาใจ
  - 2.4 กตัญญูกตเวทีต่อผู้มีพระคุณ
  - 2.5 ช่วยเหลือและสงเคราะห์ผู้ที่อ่อนแอกว่า เช่น ให้นั่งแก๊งเด็กสตรีและคนชรา
  - 2.6 ซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น เช่น ไม่ขโมยข้อสอบและไม่ละเมิดลิขสิทธิ์ของผู้อื่น
  - 2.7 พุดจาสุภาพ และเหมาะสมกับกาลเทศะ
  - 2.8 ให้เกียรติผู้อื่น โดยกล่าวขอบคุณ ขอโทษ จนเป็นนิสัย
  - 2.9 แต่งกายตามระเบียบของสถาบัน โดยไม่มีเงื่อนงำที่เบี่ยงเบน
  - 2.10 ร่วมด้วยช่วยกันรักษาความสะอาด และความเป็นระเบียบเรียบร้อยของสถาบัน
  - 2.11 รู้จักใช้และรักษาทรัพย์สินของสถาบันให้อยู่ในสภาพดี และคงทนถาวร
  - 2.12 รักษาเกียรติและศักดิ์ศรีของสถาบันมิให้เสื่อมเสียชื่อเสียงและเกียรติภูมิ เช่น ไม่มั่ววอบายมุข และสิ่งเสพติดทั้งปวง ไม่เข้าไปทำลายข้อมูลในระบบอิเล็กทรอนิกส์ของผู้อื่น ไม่เป็นอาชญากร และไม่จัดกิจกรรมรับน้องใหม่แบบป่าเถื่อนและหรือ ไม่สมควร

## รสนิยมดี (good taste)

1. รสนิยมการแต่งกาย ใช้เสื้อผ้าของบไทยที่สะอาดตามแฟชั่นที่เหมาะสมกับสภาพ



2. รสนิยมการใช้เครื่องใช้ประจำตัว ใช้ของที่ผลิตในประเทศไทยเพื่อส่งเสริมสินค้าไทย
3. รสนิยมการรับประทานอาหาร รับประทานอาหารไทย ซึ่งจะให้คุณค่าทางอาหารครบ

5 หมู่

4. รสนิยมการฟังเพลง ฟังเพลงได้หลายลักษณะ เช่น เพลงไทยสากล เพลงลูกทุ่ง

#### วิจารณ์ญาณดี (good reflection)

1. ดำเนินชีวิตอย่างมีเหตุผล
2. มีวิสัยทัศน์ที่ดี
3. มีวิจารณ์ญาณในการตัดสินใจ
4. ไม่หลงเชื่อมงาย

#### รักความก้าวหน้า (growth)

1. มินิสัยใฝ่รู้ จึงชอบเสาะแสวงหาความรู้
2. ใช้วิธีการหลากหลายในการศึกษาค้นคว้าและรวบรวมความรู้
3. เตรียมตัวเป็นนักวิจัย และพัฒนา (research and development)
4. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
5. มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
6. ประยุกต์ความรู้สู่การปฏิบัติ (power to translate thought to concise)

6.1 นำทฤษฎีและหลักการมาบูรณาการเพื่อสร้าง โครงการงานใหม่ ๆ ตาม โปรแกรมที่ศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและนำเสนอเพื่อเผยแพร่ต่อสังคมได้

6.2 นำทฤษฎีและหลักการ ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่การงานอย่างมีประสิทธิภาพ

6.3 นำความรู้ที่ได้ไปศึกษาวิจัยและพัฒนางานในหน้าที่และความรับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น การพัฒนาตนเองตามต้องการของตลาดแรงงาน

อย่างไรก็ตาม สถาบันอุดมศึกษาควรเตรียมผลิตบัณฑิตให้เป็นไปตามความต้องการของตลาดแรงงานและผู้ว่าจ้าง คือ

1. ให้มีความรู้ความสามารถ 3 ประการ ได้แก่
  - 1.1 ความรู้ความสามารถเฉพาะสาขา
  - 1.2 ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานและพัฒนาวิชาชีพ
  - 1.3 ความรู้ความสามารถพิเศษ
2. ให้มีบุคลิกภาพที่ดี 4 ประการ ได้แก่
  - 2.1 บุคลิกภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน

- 2.2 บุคลิกภาพทางสังคม
- 2.3 บุคลิกภาพด้านอารมณ์
- 2.4 บุคลิกภาพด้านสุขภาพร่างกาย
3. ให้เป็นผู้ใฝ่หาความรู้ตลอดชีวิต มีสามัญสำนึกและมีสุขศึกษา
4. ให้เคารพในสิทธิและหน้าที่ของตนเองและผู้อื่น โดยให้บัณฑิตมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ทบวงมหาวิทยาลัย (2542, หน้า 107, 149-150)

### 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พจนา วรณสวี่ (2545 : 62-63) ทำการศึกษาเรื่อง ความต้องการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก ทำการศึกษาระดับความต้องการพัฒนาในภาพรวมพบว่า ข้าราชการมีความต้องการพัฒนาโดยรวมมากทุกด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ความต้องการพัฒนาด้านเทคโนโลยีมีระดับความต้องการมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านความรู้และทักษะเฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่ง และกิจกรรมที่ข้าราชการมีความต้องการน้อยที่สุด คือ ด้านนันทนาการ อาจจะเป็นเพราะว่าในปัจจุบันเป็น โลกของยุคข้อมูลข่าวสาร การพัฒนาด้านเทคโนโลยี เป็นสิ่งจำเป็นในองค์กรสมัยใหม่ ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากก็เช่นเดียวกัน ดังทราบถึงความสำคัญในเรื่องนี้ จึงมีความต้องการพัฒนาด้านเทคโนโลยีเป็นอันดับแรก มากกว่าด้านความรู้ และทักษะเฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่ง ซึ่งเป็นงานที่ปฏิบัติประจำ สามารถปฏิบัติได้อยู่แล้ว สำหรับด้านนันทนาการ มีความต้องการเป็นลำดับสุดท้าย อาจจะเป็นเพราะว่า การนันทนาการเป็นกิจกรรมที่เป็นการผ่อนคลายจากการทำงาน ซึ่งไม่มีผลต่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ระเบียบ ทองสุข (2545 : ๖) ทำการศึกษาความต้องการในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะด้านการบริหารของพนักงาน เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเป็นผู้บริหารระดับต้น กรณีศึกษา โรงงานยาสูบส่วนกลาง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความต้องการในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะด้านการบริหาร 3 ด้าน คือ ทักษะด้านความคิด ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเป็นผู้บริหารระดับต้น โดยทำการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจกับพนักงานของโรงงานยาสูบเฉพาะส่วนกลาง ตำแหน่งพนักงานช่วยบริหาร หรือผู้ช่วยหัวหน้ากอง (พนักงานระดับ 7)

พนักงานช่วยบริหาร มีความต้องการ ในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะด้านความคิด ในเรื่องเกี่ยวกับความสามารถในการบังคับบัญชา และการมีภาวะผู้นำในองค์กร แสดงให้เห็นว่าพนักงานช่วยบริหาร ของโรงงานยาสูบ มีความต้องการพัฒนาศักยภาพของตนเองในการเป็น



ผู้บังคับบัญชาและการเป็นผู้นำที่ดีในองค์กร เพื่อเตรียมความพร้อมในการที่จะเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับต้น (หัวหน้ากอง) ที่มีคุณภาพของโรงงานยาสูบต่อไป

พิมดาว ศิริเพิ่มพูล (2546 : 54) ศึกษาความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการสังกัดสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ภูมิภาคที่ 3 โดยศึกษาจากความต้องการ 4 ด้าน คือด้านการบริหาร ด้านการสอบบัญชี ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านมนุษยสัมพันธ์ และเพื่อเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการสังกัดสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ภูมิภาคที่ 3 จำแนกตามตำแหน่งและประสบการณ์การทำงาน

ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการสังกัดสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ภูมิภาคที่ 3 รวม 4 ด้าน โดยรวมพบว่า ข้าราชการสังกัดสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ภูมิภาคที่ 3 มีความต้องการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีความต้องการในการพัฒนาบุคลากรด้านการสอบบัญชีเป็นลำดับที่ 1 รองลงมามีความต้องการการพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านการบริหารเป็นลำดับสุดท้าย

อรนุช ศรีสุรางค์ (2546 : ง) ทำการศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร บริษัทสยามอาชาฮี เทคโนโลยี จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร 2. นำเสนอแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร 3. เป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรอื่น ๆ ผลการศึกษาพบว่า องค์กรโดยรวมของบริษัทฯ มีลักษณะผสมผสานระหว่างองค์กรที่มุ่งอำนาจกับองค์กรที่มุ่งสนับสนุน โดยมีลักษณะของภาวะผู้นำที่แตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับรูปแบบการทำงาน กล่าวคือ ฝ่ายผลิตจะเน้นการบริหารและใช้ภาวะผู้นำที่แตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับรูปแบบการทำงาน กล่าวคือ ฝ่ายผลิตจะเน้นการบริหารและใช้ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ ฝ่ายบริหารจะเป็นประชาธิปไตยมากกว่า ในขณะที่ฝ่ายคุณภาพจะอยู่ในลักษณะผู้นำกึ่งเผด็จการ

จากการศึกษา พบว่า ผู้นำหรือผู้บริหารมีส่วนสำคัญเป็นอย่างมากในการสร้างพัฒนาและสืบทอดวัฒนธรรมองค์กร โดยผู้บริหารมีบทบาทเป็นผู้ตัดสินใจและกำหนดทิศทางขององค์กร ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะประสบผลสำเร็จได้นั้น ผู้บริหารจะต้องวินิจฉัยของค์การให้ลึกซึ้งเพื่อให้ทราบและเข้าใจในลักษณะพื้นฐานที่เอื้อประโยชน์และเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

อรัญญา บุญยงค์ (2546 : 75) ความต้องการพัฒนาตนเองบุคลากรด้านการศึกษา ศึกษากรณีของเทศบาลแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี ในภาพรวมจากการสำรวจความต้องการพัฒนาตนเองบุคลากรด้านการศึกษาทั้ง 5 ด้าน นั้น ผลการศึกษาพบว่า ครู-อาจารย์ของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลตำบล จังหวัดชลบุรี มีความต้องการพัฒนาการศึกษาต่อและความต้องการพัฒนาการ การเข้ารับการ

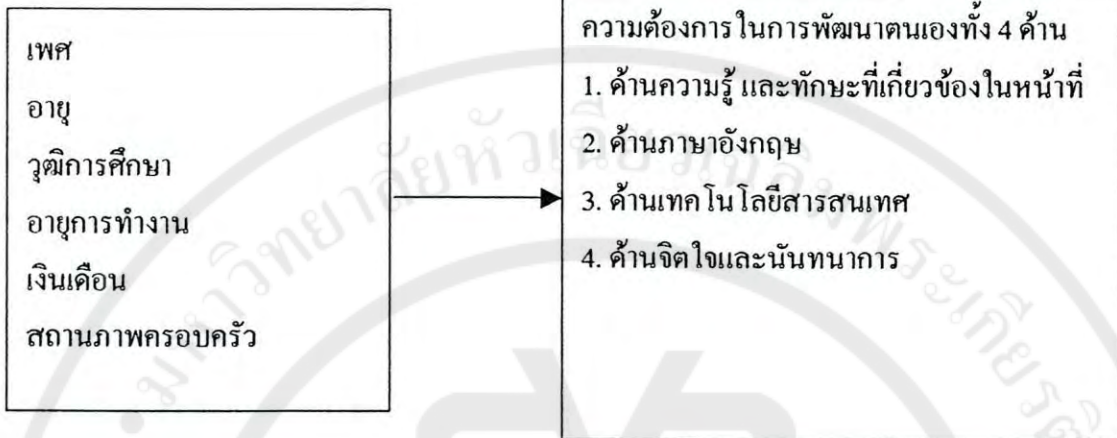
ฝึกอบรมมากที่สุด รองลงมาคือความต้องการเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการ ความต้องการพัฒนาการศึกษาดูงานและฝึกงาน และความต้องการพัฒนาตนเองตามลำดับ การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะประชากรศาสตร์และความต้องการในการพัฒนาบุคลากรด้านการศึกษา พบว่าครู-อาจารย์ที่มีอายุต่างกันมีความต้องการเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการและความต้องการพัฒนาการศึกษา ดูงาน และฝึกงานแตกต่างกัน นอกจากนั้นยังพบว่า ครู-อาจารย์ที่มีวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความต้องการพัฒนาแตกต่างกันด้วย

ณัฐพร เทียมรุ่งเรืองวุฒิ (2546 : 44) ศึกษาความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินภูมิภาคที่ 2 จังหวัดชลบุรี จากการศึกษา ด้านความรู้ความสามารถในการตรวจสอบซึ่งมี 6 ด้าน คือ การตรวจสอบงบการเงินและงบการเงินทั่วไป การตรวจสอบการจัดซื้อจัดจ้าง การตรวจสอบค่านางาน การตรวจสอบสืบสวน การตรวจสอบเชิงศึกษาวิเคราะห์ และการตรวจสอบการจัดเก็บรายได้ พบว่าข้าราชการสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินภูมิภาคที่ 2 จังหวัดชลบุรี มีความต้องการในการพัฒนาทั้ง 6 ด้าน ในระดับค่อนข้างมาก เมื่อพิจารณาความต้องการในการพัฒนาเป็นรายด้านพบว่าข้าราชการสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินภูมิภาคที่ 2 จังหวัดชลบุรีมีความต้องการในการพัฒนาด้านการตรวจสอบจัดซื้อจัดจ้างมากที่สุด รองลงมาคือ การตรวจสอบการจัดเก็บรายได้การตรวจสอบสืบสวน การตรวจสอบงบการเงินและงบการเงินทั่วไป การตรวจสอบค่านางาน และการตรวจสอบเชิงศึกษาวิเคราะห์ ตามลำดับ

กัลยา ศิริปัญญา (2546 : ง 5) ในการศึกษาความต้องการในการฝึกอบรมของพนักงานบริษัท คล็อกเนอร์ เพนทาพลาสติก (ไทยแลนด์) จำกัด 5 ด้าน คือ ด้านการปฐมนิเทศ ด้านการอบรมภายในบริษัท ด้านการอบรมนอกสถานที่ ด้านการอบรม ณ จุดปฏิบัติงานจริง และด้านการอบรมเมื่อมีการโยกย้ายหรือเปลี่ยนตำแหน่งงานและเปรียบเทียบความต้องการฝึกอบรมโดยจำแนกตาม ระดับงาน และประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า มีความต้องการในการฝึกอบรมในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีความต้องการมากที่สุดคือด้านการอบรมปฐมนิเทศ และจำแนกตามระดับงาน และประสบการณ์ในการทำงานพบว่ามีความต้องการในการฝึกอบรมทั้ง 5 ด้าน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และรายด้านส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก และผลการเปรียบเทียบจากระดับงาน และประสบการณ์ในการทำงานพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ



## กรอบแนวความคิด



## บทที่ 3

### ระเบียบวิธีวิจัย

#### 3.1 วิธีการศึกษา

วิจัยครั้งนี้ ดำเนินการศึกษา 2 แบบ คือ

1. การวิจัยเอกสาร (documentary research) เป็นการศึกษารวบรวมข้อมูลจากเอกสารต่าง ๆ ทั้งที่เป็นทฤษฎี แนวคิด และผลงาน ที่เกี่ยวข้องกับงานพัฒนาบุคลากร เป็นส่วนสำคัญที่ใช้ในการวิเคราะห์ การพัฒนาบุคลากรของบริษัทคอนสตรัคชั่น แอนด์ เอ็นจิเนียริง ลอว์ จำกัด

2. การวิจัยเชิงสำรวจ (survey research) โดยใช้แบบสอบถามที่ให้ผู้ตอบเป็นผู้อ่านคำถาม และ กรอกคำตอบด้วยตัวเอง โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของพนักงาน ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา สถานภาพทางครอบครัว

ตอนที่ 2 สอบถามความต้องการในการพัฒนาตนเองของพนักงานบริษัท คอนสตรัคชั่น แอนด์ เอ็นจิเนียริง ลอว์ จำกัด ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่

1. ด้านความรู้ และทักษะที่เกี่ยวข้องในหน้าที่
2. ด้านภาษาอังกฤษ
3. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
4. ด้านจิตใจและนันทนาการ

#### 3.2 ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ใช้เวลาเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่าง 20 มกราคม – 5 กุมภาพันธ์ 2548

#### 3.3 วิธีการประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล

1. การประมวลผลข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูป สำหรับการวิจัยเชิงสังคมศาสตร์

1.1 ตรวจสอบความสมบูรณ์ และความถูกต้องของแบบสอบถาม หลังจากดำเนินการเก็บรวบรวมเรียบร้อยแล้ว

1.2 บันทึกข้อมูลที่เป็นรหัสลงในแบบบันทึกข้อมูล และเครื่องคอมพิวเตอร์



1.3 ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์

1.4 ประมวลผลข้อมูล

2. การวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์และสมมติฐาน

2.1 อธิบายลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สถิติเชิงพรรณนาดังนี้ การแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ

2.2 ระดับความต้องการในการพัฒนาตนเองของพนักงาน บริษัท คอนสตรัคชั่น แอนด์ เอ็นจิเนียริง ลอว์ จำกัด โดยการหาค่าเฉลี่ย  $\mu$  ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน  $\sigma$  โดย แปลความหมายดังนี้

4.21-5.00 = มีความต้องการในการพัฒนาตนเองในระดับมากที่สุด

3.41-4.20 = มีความต้องการในการพัฒนาตนเองในระดับมาก

2.61-3.40 = มีความต้องการในการพัฒนาตนเองในระดับปานกลาง

1.81-2.60 = มีความต้องการในการพัฒนาตนเองในระดับน้อย

1.00-1.80 = มีความต้องการในการพัฒนาตนเองในระดับน้อยที่สุด

### 3.4 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่นำมาใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานบริษัท คอนสตรัคชั่น แอนด์ เอ็นจิเนียริง ลอว์ จำกัด ซึ่งประกอบด้วย พนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 45 ท่านและพนักงานระดับผู้บังคับบัญชา จำนวน 7 ท่าน รวมทั้งสิ้น 53 ท่าน

## บทที่ 4

### ผลการศึกษาวิจัย

การศึกษาความต้องการในการพัฒนาตนเองของพนักงานบริษัท คอนสตรัคชั่น แอนด์ เอ็นจิเนียริง ลอว์ จำกัด ผู้ศึกษาขอเสนอผลการศึกษาดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 2 ความต้องการในการพัฒนาตนเอง ของพนักงานบริษัท คอนสตรัคชั่น แอนด์ เอ็นจิเนียริง ลอว์ จำกัด

ตอนที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการในการพัฒนาตนเองกับ อายุ วุฒิการศึกษา อายุการทำงาน สถานภาพ

#### 4.1 ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

##### ตารางที่ 2

จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	51	96.20
หญิง	2	3.80
รวม	53	100.00

จากตารางที่ 2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาได้แก่ พนักงานบริษัท คอนสตรัคชั่น แอนด์ เอ็นจิเนียริง ลอว์ จำกัด เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 96.20 เพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 3.80



### ตารางที่ 3

#### จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 21 ปี	1	1.90
21-25 ปี	15	28.30
26-30 ปี	29	54.70
31-35 ปี	6	11.30
มากกว่า 35 ปี	2	3.80
รวม	53	100.00

จากตารางที่ 3 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาได้แก่ พนักงานคอนสตรัคชั่น แอนด์ เอ็นจิเนียริ่ง ลอว์ จำกัด อายุต่ำกว่า 21 ปี คิดเป็นร้อยละ 1.90 อายุ 21-25 ปี คิดเป็นร้อยละ 28.30 อายุ 26-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 54.70 อายุ 31-35 ปี คิดเป็นร้อยละ 11.30 และอายุมากกว่า 35 ปี คิดเป็นร้อยละ 3.80

### ตารางที่ 4

#### จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษา

การศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	1	1.90
ปริญญาตรี	49	92.50
ปริญญาโท	3	5.70
รวม	53	100.00

จากตารางที่ 4 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาได้แก่ พนักงานบริษัท คอนสตรัคชั่น แอนด์ เอ็นจิเนียริ่ง ลอว์ จำกัด มีระดับการศึกษาอยู่ในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 1.90 ต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 92.50 สูงกว่าปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 5.70

### ตารางที่ 5

จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุการทำงาน

อายุการทำงาน	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 1 ปี	30	56.60
อายุการทำงาน 1-2 ปี	17	32.10
อายุการทำงาน 3-4 ปี	5	9.40
อายุการทำงานมากกว่า 4 ปี	1	1.90
รวม	53	100.00

จากตารางที่ 5 พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา ได้แก่ พนักงานบริษัท คอนสตรัคชั่น แอนด์ เอ็นจิเนียริง ลอว์ จำกัด มีอายุการทำงานต่ำกว่า 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 56.60 มีอายุการทำงาน 1-2 ปี คิดเป็นร้อยละ 32.10 มีอายุการทำงาน 3-4 ปี คิดเป็นร้อยละ 9.40 และมีอายุการทำงานมากกว่า 4 ปี คิดเป็นร้อยละ 1.90

### ตารางที่ 6

จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเงินเดือน

สถานสภาพครอบครัว	จำนวน	ร้อยละ
โสด	47	88.70
สมรส	5	9.40
หม้าย	1	1.90
รวม	53	100.00

จากตารางที่ 6 พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา ได้แก่ พนักงานบริษัท คอนสตรัคชั่น แอนด์ เอ็นจิเนียริง ลอว์ จำกัด โสด คิดเป็นร้อยละ 88.70 สมรส คิดเป็นร้อยละ 9.40 หม้าย คิดเป็นร้อยละ 1.90



4.2 ตอนที่ 2 ความต้องการในการพัฒนาตนเองของพนักงาน  
บริษัท คอนสตรัคชั่น แอนด์ เอ็นจิเนียริง ลอว์ จำกัด

ตารางที่ 7

ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามความต้องการในการพัฒนาตนเอง  
ด้านความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องในหน้าที่

ด้านความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องในหน้าที่	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	ลำดับ
1. จัดให้มีการประชุมพิเศษ ก่อนปฏิบัติงานในหน้าที่ใหม่	4.19	.87	มาก	1
2. จัดให้มีการทดสอบประจำปี เพื่อประเมินความรู้ในหน้าที่และการปฏิบัติของตนเอง	3.77	.77	มาก	6
3. สนับสนุนให้พนักงานไปศึกษาต่อในสาขาวิชาชีพของตนเอง เพื่อเป็นประโยชน์และนำมาใช้กับหน้าที่ที่ตนปฏิบัติ	3.96	1.09	มาก	3
4. จัดให้พนักงานร่วมอบรมและสัมมนาทางวิชาการเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานในหน้าที่	4.09	.86	มาก	2
5. จัดให้มีการให้คำปรึกษาจากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการทำงาน	3.92	.97	มาก	4
6. สนับสนุนจัดให้มีการประชุมกับระหว่างผู้บริหารระดับสูงและพนักงานปีละ 2 ครั้ง เพื่อชี้แจงข้อปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน	3.83	.91	มาก	5
7. ส่งเสริมให้มีการสับเปลี่ยนหน้าที่หรือเปลี่ยนตำแหน่งงาน เพื่อเปิดโอกาสในการแสดงความรู้ความสามารถ และศักยภาพของแต่ละบุคคล	3.58	.79	มาก	7
รวม	3.90	.89	มาก	

จากตารางที่ 7 ในเรื่องความต้องการในการพัฒนาตนเองของพนักงานบริษัทคอนสตรัคชั่น แอนด์ เอ็นจิเนียริง ลอว์ จำกัด ด้านความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องในหน้าที่ จากการศึกษาพบว่า ในภาพรวมมีความต้องการอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.90$ ,  $\sigma = .899$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การจัดให้มีการประชุมพิเศษ ก่อนการปฏิบัติงานในหน้าที่ใหม่ มีความต้องการอยู่ในระดับ ( $\mu = 4.19$ ,

$\sigma = .878$ ) รองลงมาในเรื่องจัดให้พนักงานร่วมอบรมและสัมมนาทางวิชาการเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานในหน้าที่ มีความต้องการอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 4.09$ ,  $\sigma = .861$ ) และลำดับต่อมาในเรื่องสนับสนุนให้พนักงานไปศึกษาต่อ ในสาขาวิชาชีพของตนเอง เพื่อประโยชน์และนำมาใช้กับหน้าที่ที่ตนปฏิบัติ มีความต้องการอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.96$ ,  $\sigma = 1.091$ )

### ตารางที่ 8

ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามความต้องการในการพัฒนาตนเอง ด้านภาษาอังกฤษ

ด้านภาษาอังกฤษ	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	ลำดับที่
1. การให้บริการเอกสาร/สิ่งพิมพ์/วารสารเพื่อเพิ่มพูนทักษะการพูด การอ่าน การเขียน ภาษาอังกฤษ	4.08	.85	มาก	1
2. จัดให้มีการอบรมภาษาอังกฤษ ระยะสั้น ในระดับต้น ระดับกลาง ระดับสูง ภายในองค์กร	4.02	.97	มาก	2
3. จัดให้มีการไปศึกษาดูงานต่างประเทศเพื่อศึกษาการใช้ภาษาของเจ้าของภาษา	3.64	1.17	มาก	4
4. จัดให้มีผู้เชี่ยวชาญมาสอนและแนะนำวิธีการใช้ภาษาอังกฤษกับการปฏิบัติงาน	3.89	1.05	มาก	3
5. จัดให้มีการทดสอบความรู้ภาษาอังกฤษ ปีละ 2 ครั้ง	3.43	1.21	มาก	5
รวม	3.81	1.05	มาก	

จากตารางที่ 8 ในเรื่องความต้องการในการพัฒนาตนเองของพนักงานบริษัทคอนสตรัคชั่น แอนด์ เอ็นจิเนียริง ลอว์ จำกัด ด้านภาษาอังกฤษ จากการศึกษาพบว่า ในเรื่องภาพรวมมีความต้องการอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.812$ ,  $\sigma = 1.053$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การให้บริการเอกสาร สิ่งพิมพ์/วารสารเพื่อเพิ่มพูนทักษะการพูด การอ่าน การเขียน ภาษาอังกฤษ มีความต้องการอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 4.08$ ,  $\sigma = .851$ ) รองลงมาในเรื่องจัดให้มีการอบรมภาษาอังกฤษระยะสั้น ในระดับต้น ระดับกลาง ระดับสูงภายในองค์กร ( $\mu = 4.02$ ,  $\sigma = .971$ ) และลำดับต่อมาในเรื่องการจัดให้มีผู้เชี่ยวชาญมาสอนและแนะนำวิธีการใช้ภาษาอังกฤษกับการปฏิบัติงาน มีความต้องการอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.89$ ,  $\sigma = 1.050$ )



## ตารางที่ 9

ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามความต้องการในการพัฒนาตนเอง  
ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	ลำดับที่
1. จัดให้มีการอบรมในโปรแกรมคอมพิวเตอร์ขั้นพื้นฐาน	3.85	.988	มาก	6
2. จัดให้มีการอบรมในโปรแกรมคอมพิวเตอร์ระดับสูง	4.00	.855	มาก	2
3. จัดให้ web site องค์กร มีกระทู้บริษัทเพื่อแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นในเรื่อง ปัญหา อุปสรรค ข้อคิดเห็นใน การปฏิบัติงานร่วมกัน	3.96	.876	มาก	3
4. จัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อนำเสนอปรับปรุง พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ	3.87	.680	มาก	5
5. จัดให้มีผู้เชี่ยวชาญมาสอนแนะนำวิธีการใช้เทคโนโลยี กับการทำงานที่เหมาะสม	4.08	.781	มาก	1
6. จัดให้พนักงานไปศึกษาดูงานในหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีความทันสมัย นวัตกรรมต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความ ก้าวหน้าในการใช้เทคโนโลยี	3.91	.946	มาก	4
7. จัดให้มีการทดสอบการใช้เครื่องมือสารสนเทศปีละ 2 ครั้ง	3.49	.912	มาก	7
รวม	3.88	.862	มาก	

จากตารางที่ 9 ในเรื่องความต้องการในการพัฒนาตนเองของพนักงานบริษัท  
คอนสตรัคชั่น แอนด์ เอ็นจิเนียริ่ง ลอว์ จำกัด ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ จากการศึกษาพบว่าในเรื่อง  
ภาพรวมมีความต้องการอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.88$ ,  $\sigma = .862$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า  
จัดให้มีผู้เชี่ยวชาญมาสอนแนะนำวิธีการใช้เทคโนโลยีกับการทำงานที่เหมาะสม มีความต้องการใน  
ระดับมาก ( $\mu = 3.88$ ,  $\sigma = .862$ ) รองลงมาจัดให้มีการอบรมในโปรแกรมคอมพิวเตอร์ระดับสูง  
มีความต้องการอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 4.00$ ,  $\sigma = .855$ ) และลำดับต่อมาในเรื่องการจัดให้ web site  
ขององค์กรมีกระทู้เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเรื่องปัญหา อุปสรรค ข้อคิดเห็นในการปฏิบัติงาน  
ร่วมกัน มีความต้องการในระดับมาก ( $\mu = 3.96$ ,  $\sigma = .876$ )

## ตารางที่ 10

ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามความต้องการในการพัฒนาตนเอง  
ด้านจิตใจและนันทนาการ

ด้านจิตใจและนันทนาการ	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	ลำดับที่
1. จัดให้มีอนุศาสนาจารย์มาบรรยายปีละ 1 ครั้ง	3.60	.81	มาก	4
2. จัดให้มีการทำกิจกรรมเพื่อสังคม เช่น การทำบุญถวายสังฆทาน การทำบุญตามสถานสงเคราะห์เด็กกำพร้า บ้านพักคนชรา บ้านเด็กพิการ	3.87	.98	มาก	3
3. จัดให้มีการแข่งขันกีฬาประจำปีเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรภายในองค์กร	4.11	.89	มาก	2
4. จัดการท่องเที่ยวประจำปี	4.49	.72	มาก	1
5. จัดให้มีการฝึกการทำสมาธิเพื่อนำไปพัฒนาจิตใจและการทำงาน	3.60	.96	มาก	4
รวม	3.93	.87	มาก	

จากตารางที่ 10 ในเรื่องความต้องการในการพัฒนาตนเองของพนักงานบริษัทคอนสตรัคชั่น แอนด์ เอ็นจิเนียริง ลอว์ จำกัด ด้านจิตใจและนันทนาการ จากการศึกษาพบว่าในเรื่องภาพรวมมีความต้องการอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.93$ ,  $\sigma = .876$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าจัดการท่องเที่ยวประจำปี มีความต้องการอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 4.49$ ,  $\sigma = .981$ ) รองลงมาการจัดให้มีการแข่งขันกีฬาประจำปีเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรภายในองค์กร มีความต้องการในระดับมาก ( $\mu = 4.11$ ,  $\sigma = .891$ ) ลำดับต่อมาในเรื่องจัดให้มีการทำกิจกรรมเพื่อสังคมเช่น การทำบุญถวายสังฆทาน การทำบุญตามสถานสงเคราะห์เด็กกำพร้า บ้านพักคนชรา บ้านเด็กพิการ มีความต้องการในระดับมาก ( $\mu = 3.87$ ,  $\sigma = .981$ )



### ส่วนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน

#### ด้านความต้องการในการพัฒนาตนเอง

จากผลการศึกษาพบว่า งานวิจัยฉบับนี้จะทำการทดสอบสมมติฐานระหว่าง อายุ ระดับการศึกษา ระดับรายได้ ระดับอายุการทำงาน และสถานภาพ กับความต้องการในการพัฒนาตนเองของพนักงาน บริษัทคอนสตรัคชั่น แอนด์ เอ็นจิเนียริ่ง ลอว์ จำกัด

ผลการศึกษาดังกล่าวอาจมีความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม ดังนั้น จึงทำการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างอายุและความต้องการในการพัฒนาตนเอง โดยมีสมมติฐานทางสถิติดังนี้

$H_0$ : ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่าง อายุกับความต้องการในการพัฒนาตนเอง

$H_1$ : มีความสัมพันธ์ระหว่าง อายุกับความต้องการในการพัฒนาตนเอง

โดยมีหลักเกณฑ์ในการทดสอบสมมติฐานว่า หากค่าสถิติ  $\chi^2$  ที่คำนวณได้มีนัยสำคัญทางสถิติ น้อยกว่าหรือเท่ากับ .05 จะปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  และยอมรับสมมติฐาน  $H_1$

#### ตารางที่ 11

##### การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง อายุกับความต้องการในการพัฒนาตนเอง

อายุ	ความต้องการในการพัฒนาตนเอง					รวม
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
ต่ำกว่า 21	5 31%	2 12.5%	2 12.5%	3 18.8%	4 25%	16 $T_1$ 100%
21-30	5 17.2%	5 17.2%	8 27.6%	6 20.7%	5 17.2%	29 $T_2$ 100%
30 ขึ้นไป	0 0%	2 25%	2 25%	2 25%	2 25%	8 $T_3$ 100%
รวม	10 $T_1$	9 $T_2$	12 $T_3$	11 $T_4$	11 $T_5$	53 $T$

$$X^2 = 4.885$$

$$df = 8$$

$$Sig = .770$$

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาตนเอง จำแนกตามอายุ ได้ตั้งสมมุติฐานว่า อายุมีความสัมพันธ์กับความต้องการในการพัฒนาตนเอง เมื่อทำการทดสอบความสัมพันธ์กันทางสถิติระหว่างอายุกับความต้องการในการพัฒนาตนเอง โดยใช้ Chi Square พบว่าไม่มีความสัมพันธ์กันทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่นที่ .05 จึงยอมรับสมมุติฐานนี้

## 2. การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง ระดับวุฒิการศึกษากับความต้องการในการพัฒนาตนเอง

ผลการศึกษาดังกล่าวอาจมีความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม ดังนั้น จึงทำการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษาและความต้องการในการพัฒนาตนเองโดยมีสมมุติฐานทางสถิติดังนี้

$H_0$ : ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่าง ระดับการศึกษากับความต้องการในการพัฒนาตนเอง

$H_1$ : มีความสัมพันธ์ระหว่าง ระดับการศึกษากับความต้องการในการพัฒนาตนเอง

โดยมีหลักเกณฑ์ในการทดสอบสมมุติฐานว่า หากค่าสถิติ  $\chi^2$  ที่คำนวณได้มีนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่าหรือเท่ากับ .05 จะปฏิเสธสมมุติฐาน  $H_0$  และยอมรับสมมุติฐาน  $H_1$

### ตารางที่ 12

#### การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง ระดับการศึกษากับความต้องการในการพัฒนาตนเอง

ระดับการศึกษา	ความต้องการในการพัฒนาตนเอง					รวม
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
ต่ำกว่าปริญญาตรี	1 100%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	1 100%
ปริญญาตรี	9 18.4%	8 16.3%	10 20.4%	11 22.4%	11 22.4%	49 100%
ปริญญาโท	0 0%	1 33.3%	2 66.7%	0 0%	0 0%	3 100%
รวม	10	9	12	11	11	53

$$\chi^2 = 9.414$$

$$df = 8$$

$$Sig = .309$$



ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาตนเอง จำแนกตามระดับการศึกษา ได้ตั้งสมมุติฐานว่า ระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กับความต้องการในการพัฒนาตนเอง เมื่อทำการทดสอบความสัมพันธ์กันทางสถิติระหว่างระดับการศึกษากับความต้องการในการพัฒนาตนเอง โดยใช้ Chi Square พบว่าไม่มีความสัมพันธ์กันทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่นที่ .05 จึงยอมรับสมมุติฐานนี้

### 3. การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง อายุการทำงานกับความต้องการในการพัฒนาตนเอง

ผลการศึกษาดังกล่าวอาจมีความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม ดังนั้น จึงทำการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างอายุการทำงานและความต้องการในการพัฒนาตนเอง โดยมีสมมุติฐานทางสถิติดังนี้

$H_0$ : ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่าง อายุการทำงานกับความต้องการในการพัฒนาตนเอง

$H_1$ : มีความสัมพันธ์ระหว่าง อายุการทำงานกับความต้องการในการพัฒนาตนเอง

โดยมีหลักเกณฑ์ในการทดสอบสมมุติฐานว่า หากค่าสถิติ  $\chi^2$  ที่คำนวณได้มีนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่าหรือเท่ากับ .05 จะปฏิเสธสมมุติฐาน  $H_0$  และยอมรับสมมุติฐาน  $H_1$

#### ตารางที่ 13

การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง อายุการทำงานกับความต้องการในการพัฒนาตนเอง

อายุการทำงาน	ความต้องการในการพัฒนาตนเอง					รวม
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
ต่ำกว่า 1 ปี	7 23.3%	4 13.3%	5 16.7%	9 30%	5 16.7%	30 100%
1 ปี- 2 ปี	2 11.8%	4 23.5%	5 29.4%	2 11.8%	4 23.5%	17 100%
2 ปี ขึ้นไป	1 16.7%	1 16.7%	2 33.3%	0 0%	2 33.3%	6 100%
รวม	10	9	12	11	11	53

$$X^2 = 6.477$$

$$df = 8$$

$$Sig = .594$$

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาตนเอง จำแนกตามอายุการทำงาน ได้ตั้งสมมติฐานว่า อายุการทำงานมีความสัมพันธ์กับความต้องการในการพัฒนาตนเอง เมื่อทำการทดสอบความสัมพันธ์กันทางสถิติระหว่างอายุการทำงานกับความต้องการในการพัฒนาตนเอง โดยใช้ Chi Square พบว่าไม่มีความสัมพันธ์กันทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่นที่ .05 จึงยอมรับสมมติฐานนี้

#### 4. การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง สถานภาพกับความต้องการในการพัฒนาตนเอง

ผลการศึกษาดังกล่าวอาจมีความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม ดังนั้น จึงทำการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพและความต้องการในการพัฒนาตนเองโดยมีสมมติฐานทางสถิติดังนี้

$H_0$ : ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่าง สถานภาพกับความต้องการในการพัฒนาตนเอง

$H_1$ : มีความสัมพันธ์ระหว่าง สถานภาพกับความต้องการในการพัฒนาตนเอง

โดยมีหลักเกณฑ์ในการทดสอบสมมติฐานว่า หากค่าสถิติ  $\chi^2$  ที่คำนวณได้มีนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่าหรือเท่ากับ .05 จะปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  และยอมรับสมมติฐาน  $H_1$

#### ตารางที่ 14

การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง สถานภาพกับความต้องการในการพัฒนาตนเอง

สถานภาพ	ความต้องการในการพัฒนาตนเอง					รวม
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
โสด	8 17%	8 17%	12 25.5%	9 19.1%	10 21.3%	47 100%
สมรส	2 40%	1 20%	0 0%	2 40%	0 0%	5 100%
แยกกันอยู่	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	1 100%	1 100%
รวม	10	9	12	11	11	53

$$X^2 = 8.413$$

$$df = 8$$

$$Sig = .394$$



ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาตนเอง จำแนกตามสถานภาพ ได้ตั้งสมมุติฐานว่า สถานภาพมีความสัมพันธ์กับความต้องการในการพัฒนาตนเอง เมื่อทำการทดสอบความสัมพันธ์กันทางสถิติระหว่างสถานภาพกับความต้องการในการพัฒนาตนเอง โดยใช้ Chi Square พบว่าไม่มีความสัมพันธ์กันทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่นที่ .05 จึงยอมรับสมมุติฐานนี้



## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

#### 5.1 ผลการศึกษา

ในการศึกษา การศึกษาเรื่องความต้องการในการพัฒนาตนเอง ของพนักงานบริษัท คอนสตรัคชั่น แอนด์ เอ็นจิเนียริง ลอว์ จำกัด ครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ผู้วิจัยได้ใช้ประชากรการวิจัย คือ พนักงานบริษัท และใช้แบบสอบถามในการรวบรวมข้อมูล แล้วนำมาประมวลผลด้วยโปรแกรม โปรแกรมสำเร็จรูป สำหรับการวิจัยเชิงสังคมศาสตร์

ตอนที่ 1 ลักษณะทั่วไปของพนักงานบริษัท คอนสตรัคชั่น แอนด์ เอ็นจิเนียริง ลอว์ จำกัด ซึ่งเป็นประชากรการวิจัย และกลุ่มตัวอย่าง พบว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (ร้อยละ 96.20) มีอายุระหว่าง 26-30 ปี (ร้อยละ 54.70) วุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 92.50) มีอายุการทำงาน ส่วนใหญ่ต่ำกว่า 1 ปี (ร้อยละ 56.60) และมีสถานภาพโสด (ร้อยละ 88.70)

ตอนที่ 2 ระดับความต้องการในการพัฒนาตนเองของพนักงานบริษัท คอนสตรัคชั่น แอนด์ เอ็นจิเนียริง ลอว์ จำกัด

พบว่าโดยภาพรวม ความต้องการในการพัฒนาตนเอง 4 ด้าน มีความต้องการในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานบริษัท คอนสตรัคชั่น แอนด์ เอ็นจิเนียริง ลอว์ จำกัดมีความต้องการในระดับมากทุกด้าน ซึ่งความต้องการการพัฒนาตนเองเรียงลำดับ คือ ด้านจิตใจและนันทนาการมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องในหน้าที่ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและด้านภาษาอังกฤษ เป็นลำดับสุดท้าย และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

ตอนที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการในการพัฒนาตนเองกับ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา อายุการทำงาน สถานภาพ

พบว่า ความต้องการในการพัฒนาตนเองไม่มีความสัมพันธ์กับ เพศ อายุ วุฒิ การศึกษา อายุการทำงาน สถานภาพ

#### 5.2 อภิปรายผล

การเสนอผลการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษา ความต้องการในการพัฒนาตนเองของพนักงานบริษัท คอนสตรัคชั่น แอนด์ เอ็นจิเนียริง ลอว์ จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความ



ต้องการในการพัฒนาตนเองของพนักงานบริษัท คอนสตรัคชั่น แอนด์ เอ็นจิเนียริง ลอว์ จำกัด โดยจำแนก ตามอายุ วุฒิการศึกษา อายุการทำงาน เงินเดือน สถานสภาพ

### ตอนที่ 1 ลักษณะทั่วไปของพนักงาน บริษัท คอนสตรัคชั่น แอนด์ เอ็นจิเนียริง ลอว์ จำกัด

พนักงานบริษัท คอนสตรัคชั่น แอนด์ เอ็นจิเนียริง ลอว์ จำกัด ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง เนื่องจากบริษัทฯ อยู่ในประเภทธุรกิจ ที่ปรึกษาอสังหาริมทรัพย์ บริหารงานและควบคุมงานก่อสร้าง อาทิ โครงการหมู่บ้านจัดสรร อาคารสูงคอนโดมิเนียม สนามกอล์ฟ และสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐาน ซึ่งต้องอาศัยผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และประกอบวิชาชีพวิศวกรสาขาโยธา ซึ่งต้องควบคุมคนงานก่อสร้าง ควบคุมขั้นตอนการก่อสร้าง ตั้งแต่ในเรื่องของการ ขุดดิน ถมดิน เทปูน ตั้งเสาเข็ม เป็นงานที่นอกจากจะใช้ความรู้ที่ เรียนมาประกอบกับการทำงานให้ได้มาตรฐานแล้ว ยังรวมถึง การปฏิบัติงานที่ต้องลงพื้นที่ ต้องใช้แรงงาน เหล่านี้จึงเป็นส่วนที่ทำให้มีพนักงานเพศชายมากกว่าเพศหญิงซึ่งเป็นอัตราส่วนที่สูงมาก

พนักงานบริษัท คอนสตรัคชั่น แอนด์ เอ็นจิเนียริง ลอว์ จำกัด ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 25-30 ปี เนื่องจากบริษัทฯ เริ่มกิจการมาไม่นาน คือ เมื่อ ปี 2543 และลักษณะงานต้องอาศัยพนักงานที่มีอายุไม่เกิน 30 ปีเพื่อทำหน้าที่ดูแลหน้างาน หรือ โครงการต่าง ๆ ที่เป็นลูกค้าของบริษัท

พนักงานบริษัท คอนสตรัคชั่น แอนด์ เอ็นจิเนียริง ลอว์ จำกัด ส่วนมากมีวุฒิการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี ซึ่งพนักงานจะต้องการศึกษา วิศวกรรมบัณฑิต สาขา โยธา สาขา ไฟฟ้า และสาขาเครื่องกล ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ทางวิชาชีพ เพื่อนำความรู้ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพที่ตนศึกษามาบริหารงาน ควบคุมและบริหารให้มีคุณภาพแก่ โครงการต่าง ๆ ของบริษัท ที่มากกว่า 50 โครงการ

พนักงานบริษัท คอนสตรัคชั่น แอนด์ เอ็นจิเนียริง ลอว์ จำกัด มีอายุการทำงาน ส่วนมากต่ำกว่า 1 ปี เนื่องจาก ดูจากข้อมูลทางเศรษฐกิจอสังหาริมทรัพย์ ในช่วงต้นปี 2547 อยู่ในระดับดี จึงทำให้บริษัท ได้รับความไว้วางใจจากลูกค้า เจ้าของโครงการต่าง ๆ มากมายในช่วงต้นปี การสรรหาพนักงานจึงเริ่มมาก ในช่วงต้นปี

### ตอนที่ 2 ระดับความต้องการในการพัฒนาตนเองของพนักงานบริษัท คอนสตรัคชั่น แอนด์ เอ็นจิเนียริง ลอว์ จำกัด

1. ด้านความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องในหน้าที่ จากผลการศึกษาการวิจัย พบว่า โดยภาพรวมความต้องการในการพัฒนาตนเองในด้านความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องในหน้าที่ มีความต้องการในการพัฒนาตนเองในระดับมาก และเป็นความต้องการในลำดับที่ 2 ของทั้ง 4 ลำดับ

2. ด้านภาษาอังกฤษ จากผลการศึกษการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมความต้องการในการพัฒนาตนเองในด้านภาษาอังกฤษ มีความต้องการในการพัฒนาตนเองในระดับมาก และเป็นความต้องการในลำดับสุดท้าย ของทั้ง 4 ลำดับ

3. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ จากผลการศึกษการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมความต้องการในการพัฒนาตนเองในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีความต้องการในการพัฒนาตนเองระดับมาก และเป็นความต้องการลำดับที่ 3 ของทั้ง 4 ลำดับ

4. ด้านจิตใจและนันทนาการ จากผลการศึกษการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมความต้องการในการพัฒนาตนเองในด้านจิตใจและนันทนาการ มีความต้องการในการพัฒนาตนเองระดับมาก และเป็นความต้องการลำดับที่ 1 ของทั้ง 4 ลำดับ

**ตอนที่ 3 ความต้องการการจัดกิจกรรมการพัฒนาตนเองของพนักงานบริษัท คอนสตรัคชั่น แอนด์ เอ็นจิเนียริง ลอว์ จำกัด**

ผลการศึกษการวิจัย พบว่า โดยภาพรวมพนักงานบริษัท คอนสตรัคชั่น แอนด์ เอ็นจิเนียริง ลอว์ มีความต้องการให้มีการจัดกิจกรรมด้าน การจัดการท่องเที่ยวประจำปี มากที่สุด

กิจกรรมที่พนักงานบริษัทคอนสตรัคชั่น แอนด์ เอ็นจิเนียริง ลอว์ ต้องการให้มีการจัดลำดับรองลงมา คือ การแข่งขันกีฬาประจำปี เพื่อสร้างความสัมพันธ์ด้วยกันกับบุคลากรภายในองค์กร

จะเห็นได้จากบทความที่ว่า การปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานเป็นสิ่งที่ทุกคนจะต้องเริ่มที่ตนเอง ก็จะต้องปรับปรุงตนเองให้มีมนุษยสัมพันธ์ดีให้สามารถเข้ากับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาได้ จะทำให้เขาสามารถทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้อย่างมีความสุข (อรนุช ศรีสุรางค์. 2546 : 621)

กิจกรรมที่พนักงานบริษัท คอนสตรัคชั่น แอนด์ เอ็นจิเนียริง ลอว์ ต้องการน้อยที่สุดใน 5 กิจกรรม คือ การให้มีอนุศาสนาจารย์มาบรรยายปีละ 1 ครั้ง

**ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่าง ความต้องการในการพัฒนาตนเองกับ อายุ วุฒิการศึกษา อายุการทำงาน สถานภาพ**

อายุ ไม่มีความสัมพันธ์กับความต้องการในการพัฒนาตนเอง

วุฒิการศึกษา ไม่มีความสัมพันธ์กับความต้องการในการพัฒนาตนเอง

วุฒิการศึกษา ไม่มีความสัมพันธ์กับความต้องการในการพัฒนาตนเอง

อายุการทำงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความต้องการในการพัฒนาตนเอง



สถานภาพ ไม่มีความสัมพันธ์กับความต้องการในการพัฒนาตนเอง

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

ผลการศึกษา พบว่า พนักงานมีความต้องการ ในการพัฒนาตนเองทุกด้าน อยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับ นโยบายของบริษัท ที่มุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพเพื่อบริหารองค์กรต่อไป ดังนั้นจึงมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ควรกำหนดนโยบายทุกปีในส่วนงาน ทรัพยากรมนุษย์ ว่าด้วยเรื่องการพัฒนาบุคลากร ให้ต้องตามความต้องการของพัฒนาตนเอง เพื่อนำมาพัฒนาองค์กร
2. นำนโยบาย ออกสู่แนวทางการปฏิบัติ พร้อมทั้งการติดตามและประเมินผล สรุปเพื่อนำมาวัดผล และนำไปปรับปรุงแก้ไข ให้กระบวนการพัฒนา ถือเป็นนโยบายหลัก และยึดถือปฏิบัติอย่างต่อเนื่องต่อไป
3. ควรมีการจัดกิจกรรม, สวัสดิการ คือ นอกจากประโยชน์ทางด้านสวัสดิการที่ได้รับตามกฎหมายแล้ว (การประกันสุขภาพ อุบัติเหตุอันเกิดจากการทำงาน ประกันสังคม) (สัญญา ผลอนันต์. 2540 : 67) กิจกรรมที่สามารถเสริมขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงาน เสริมในส่วนของการท่องเที่ยวประจำปี โดยเป็นการส่งเสริมการท่องเที่ยวให้แก่ประเทศ
4. จัดให้มีการปฐมนิเทศ ก่อนการปฏิบัติงานจริง ซึ่งจะแนะนำชี้แจงให้พนักงานได้เข้าใจ ในนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การตลอดจนรู้จักหน่วยงานของคนที่จะต้องเข้าสังกัดหน้าที่ ความรับผิดชอบและผลประโยชน์อื่น ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานเกิดความรอบรู้และเข้าใจ และสามารถช่วยให้ปรับตัวอยู่ในองค์การได้อย่างปกติสุข เป็นการลดปัญหาความไม่เข้าใจและข้อขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคต (บรรยงก์. 2546 : 164)
5. สนับสนุนให้มีการอบรมโปรแกรมคอมพิวเตอร์ระดับสูงซึ่งมีความต้องการมากที่สุด ในกิจกรรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยจัดหาสถาบันทางการคอมพิวเตอร์ที่ได้มาตรฐาน และมีหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและศักยภาพในการทำงาน
6. ควรจัดให้มีการศึกษางานวิจัย ในเชิงลึกและกว้างในทุก ๆ ด้านและส่งเสริมงานการวิจัยทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อจะได้นำมาปรับปรุง และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อการพัฒนาประเทศโดยรวม

### ข้อเสนอแนะ (สำหรับการวิจัยครั้งต่อไป)

1. ความต้องการในการพัฒนาตนเองเป็นความต้องการพื้นฐานอย่างหนึ่งของพนักงานทุกระดับในทุกองค์กร ดังนั้นการวางแผนนโยบายของบริษัทในเรื่อง การส่งเสริมการพัฒนาตนเองของพนักงาน

2. บริษัท คอนสตรัคชั่น แอนด์ เอ็นจิเนียริง ลอว์ จำกัด มีข้อจำกัดในการศึกษาหลายประการ เช่น

2.1 บริษัทฯ เป็นบริษัทซึ่งจดทะเบียนจัดตั้งบริษัทเมื่อ 3-4 ปี ที่ผ่านมา ดังนั้น พนักงานของบริษัทจะเป็นพนักงานที่มีอายุน้อย อีกทั้งพนักงานประมาณ 70-80 เปอร์เซ็นต์เริ่มงานช่วงไตรมาสที่ 2-4 ของปี พ.ศ. 2547 ที่ผ่านมา ประกอบกับความต้องการในการสรรหาพนักงานของบริษัทต้องการพนักงานซึ่งพึงจบการศึกษามาไม่นานจึงทำให้อายุเฉลี่ยของพนักงานต่ำ และมีผลต่อในเรื่องสถานภาพซึ่งส่วนใหญ่โสด ซึ่งอาจเป็นปัจจัยอย่างหนึ่งซึ่งจะทำให้ผลการวิจัยของบริษัทอื่นๆ แตกต่างจากผลวิจัยที่ศึกษาในครั้งนี้

2.2 บริษัทฯ เป็นวิศวกรควบคุมงานก่อสร้าง ดังนั้นพนักงานประมาณ 90 เปอร์เซ็นต์จะเป็นพนักงานชาย อีกทั้งสถานที่ทำงานของพนักงานแต่ละคนจะกระจายไปทั่วทั้งกรุงเทพฯ ปริมณฑล และต่างจังหวัด ซึ่งอาจเป็นปัจจัยอย่างหนึ่งซึ่งจะทำให้ผลการวิจัยของบริษัทอื่นๆ แตกต่างจากผลวิจัยที่ศึกษาในครั้งนี้



### บรรณานุกรม

- กัลยา ศิริปัญญา. (2546). ความต้องการการฝึกอบรม : ศึกษากรณี พนักงาน บริษัท กลีอกเนอรั เพนทาพลาสติก (ไทยแลนด์) จำกัด. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขา การบริหารทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กิ่งพร ทองใบ. (2529). การวางแผนกำลังในระบบราชการ. ม.ป.ท.
- ชวน หลีกภัย. (ม.ป.ป.). “สัมภาษณ์พิเศษ” ในคุณภาพกำลังคน : ฤกษ์แจ้งสู่ความสำเร็จในการพัฒนา. กรุงเทพมหานคร: ไอ.เอส.พรีนติ้งเฮาส์.
- ณัฐพร เทียมรุ่งเรืองวุฒิ. (2546). ความต้องการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ภูมิภาคที่ 2 จังหวัดชลบุรี. จำกัด. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขา นโยบายสาธารณะ, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ทบวงมหาวิทยาลัย. (2542). รายงานประจำปี 2541. (อัคราเนนา).
- บุญทัน ดอกไร่ และเอ็ด สาระภูมิ. (2529). ประสิทธิภาพของการใช้มนุษย์สัมพันธ์ในการบริหาร. กรุงเทพมหานคร: รัชดา 84 แมเนจเม้นท์.
- ปรัชญา เวสารัชช. (2537, พฤษภาคม). เสน่ห์หาใจ. How-To in Bussiness, หน้า 30-33.
- พิมพ์ดาว ศิริเพิ่มพูน. (2546). การศึกษา ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการสังกัดสำนักงานตรวจบัญชี สหกรณ์ ภูมิภาคที่ 3. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พงนา วรรณเสวี. (2546). ความต้องการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการองค์การบริหารส่วนตำบล. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขา นโยบายสาธารณะ, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน 2542. (2546). กรุงเทพมหานคร: นานมีบุ๊คส์ พับลิเคชั่น.
- ระเบียบ ทองสุข. (2545). การศึกษาความต้องการในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะด้านการบริหารของพนักงาน เพื่อความพร้อมสำหรับการเป็นผู้บริหารระดับต้น กรณีศึกษาโรงงานยาสูบส่วนกลาง. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วิจิตร ศรีสะอาด. (2518). หลักสูตรศึกษา. กรุงเทพมหานคร: อักษรเจริญทัศน์.
- ศุมน อมรวิวัฒน์. (2531). 6คิดเป็น. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2523). การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.

**บรรณานุกรม (ต่อ)**

- สมโภชน์ นพคุณ และวไลพร พูนประสิทธิ์. (2530). ระบบการวางแผนและพัฒนากำลังคน  
ในองค์กร. จุลสารพัฒนาข้าราชการพลเรือน. 7(15), หน้า 13.
- อมรา จินดาพล. (2537). มาออกกำลังกันเถอะ. วารสารครุวิทยทัศน์ สถาบันราชภัฏ  
สวนสุนันทา 50-53. อัดสำเนา.
- อรัญญา บุญยงค์. (2546). ความต้องการพัฒนาตนเองบุคลากรด้านการศึกษา : ศึกษากรณีของ  
เทศบาลตำบลแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต,  
สาขาการบริหารทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อรนุช ศรีสุรางค์. (2546). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร บริษัท สยามอาชาฮี เทคโนโลยี  
จำกัด. วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต สาขาการบริหารทรัพยากรมนุษย์, บัณฑิต  
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.





ภาคผนวก

ช่องสำหรับผู้วิจัย

--	--	--

แบบสอบถามสำหรับการวิจัย

เรื่อง ความต้องการในการพัฒนาตนเองของพนักงาน  
บริษัท คอนสตรัคชั่น แอนด์ เอ็นจิเนียริง ลอว์ จำกัด

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย / ใน ( ) หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

- ( ) 1. ชาย ( ) 2. หญิง

2. อายุ

- ( ) 1. ต่ำกว่า 21 ปี  
( ) 2. 21-25 ปี  
( ) 3. 26-30 ปี  
( ) 4. 31 ปีขึ้นไป

3. วุฒิการศึกษาสูงสุด

- ( ) 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี ( ) 2. ปริญญาตรี ( ) 3. ปริญญาโท

4. อายุการทำงาน

- ( ) ต่ำกว่า 1 ปี ( ) 1-2 ปี ( ) 3-4 ปี ( ) 4 ปีขึ้นไป

5. เงินเดือน

- ( ) 1. ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท  
( ) 2. 10,001-20,000 บาท  
( ) 3. 20,001-30,000 บาท  
( ) 4. มากกว่า 30,000 บาท

6. สถานภาพครอบครัว

- ( ) 1. โสด ( ) 2. สมรส ( ) ม่าย/หย่าร้าง ( ) แยกกันอยู่



ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาตนเองของพนักงาน บริษัท คอนสตรัคชั่น แอนด์ เอ็นจิเนียริง ลอว์ จำกัด

**คำชี้แจง** ในส่วนนี้ สอบถามถึงระดับความต้องการในการพัฒนาตนเองของท่าน ขอให้ท่านทำเครื่องหมาย / ทุกข้อ ระดับความต้องการในการพัฒนาตนเองมีความหมาย ดังนี้

- 5 = ระดับความต้องการในการพัฒนาตนเองมากที่สุด  
 4 = ระดับความต้องการในการพัฒนาตนเองมาก  
 3 = ระดับความต้องการในการพัฒนาตนเองปานกลาง  
 2 = ระดับความต้องการในการพัฒนาตนเองน้อย  
 1 = ระดับความต้องการในการพัฒนาตนเองน้อยที่สุด

1. ด้านความรู้ และทักษะที่เกี่ยวข้องใน หน้าที่	ความต้องการในการพัฒนาตนเอง				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
1. จัดให้มีการประชุมพิเศษ ก่อนปฏิบัติงานในหน้าที่ใหม่					
2. จัดให้มีการทดสอบประจำปี เพื่อประเมินความรู้ในหน้าที่และการปฏิบัติของตนเอง					
3. สนับสนุนให้พนักงาน ไปศึกษาต่อ ในสาขาวิชา จิตของตนเอง เพื่อเป็นประโยชน์และนำมาใช้ กับหน้าที่ ที่ตนปฏิบัติ					
4. จัดให้พนักงานร่วมอบรมและสัมมนาทางวิชาการเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานในหน้าที่					
5. จัดให้มีการให้คำปรึกษาจากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ ในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการทำงาน					
6. สนับสนุนจัดให้มีการประชุมกับระหว่างผู้บริหารระดับสูงและพนักงาน เป็นประจำเพื่อชี้ แจงข้อปัญหา อุปสรรคในการปฏิบัติงาน					
7. ส่งเสริมให้มีการสับเปลี่ยนหน้าที่หรือเปลี่ยน ตำแหน่งงาน เพื่อเปิด โอกาสในการแสดงความรู้ ความสามารถ และศักยภาพของแต่ละบุคคล					

2. ด้านภาษาอังกฤษ	ความต้องการในการพัฒนาตนเอง				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
1. การให้บริการเอกสาร/สิ่งพิมพ์/วารสาร เพื่อเพิ่มทักษะการพูดการอ่านการเขียน ภาษาอังกฤษ					
2. จัดให้มีการอบรมภาษาอังกฤษ ระยะสั้น ในระดับต้น ระดับกลาง ระดับสูง ภายใน องค์กร					
3. จัดให้มีการไปศึกษาดูงานต่างประเทศ เพื่อศึกษาการใช้ภาษาของเจ้าของภาษา					
4. จัดให้มีผู้เชี่ยวชาญมาสอนและแนะนำ วิธีการใช้ภาษาอังกฤษกับการปฏิบัติงาน					
5. จัดให้มีการทดสอบความรู้ภาษาอังกฤษ ปีละ 2 ครั้ง					



3. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	ความต้องการในการพัฒนาตนเอง				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
1. จัดให้มีการอบรมในโปรแกรมคอมพิวเตอร์ขั้นพื้นฐาน					
2. จัดให้มีการอบรมในโปรแกรมคอมพิวเตอร์ระดับสูง					
3. จัดให้ Web site องค์กร มีกระทู้บริษัทเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเรื่อง ปัญหา อุปสรรค ข้อคิดเห็นในการปฏิบัติงานร่วมกัน					
4. จัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อนำเสนอปรับปรุงพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ					
5. จัดให้มีผู้เชี่ยวชาญมาสอนแนะนำวิธีการใช้เทคโนโลยีกับการทำงานที่เหมาะสม					
6. จัดให้พนักงานไปศึกษาดูงานในหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีความทันสมัยนวัตกรรมต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความก้าวหน้าในการใช้เทคโนโลยี					
7. มีการทดสอบเครื่องมือสารสนเทศปีละ 2 ครั้ง					

4. ด้านจิตใจและนันทนาการ	ความต้องการในการพัฒนาตนเองของพนักงาน				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
1. จัดให้มีอนุศาสนาจารย์มาบรรยายปีละ 1 ครั้ง					
2. จัดให้มีการทำกิจกรรมเพื่อสังคม เช่น การทำบุญถวายสังฆทาน การทำบุญตามสถานสงเคราะห์เด็กกำพร้า บ้านพักคนชรา บ้านเด็กพิการ					
3. จัดให้มีการแข่งขันกีฬาประจำปีเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรภายในองค์กร					
4. จัดการท่องเที่ยวประจำปี					
5. จัดให้มีการฝึกการทำสมาธิเพื่อนำไปพัฒนาจิตใจและการทำงาน					



## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นายจิระศักดิ์ ชื่นเจริญ
วัน เดือน ปีเกิด	14 พฤศจิกายน พ.ศ. 2519
ที่อยู่ปัจจุบัน	46/13 หมู่ 10 แขวงบางนา เขตบางนา กรุงเทพมหานคร 10260
ประวัติการศึกษา	<p>ประถมศึกษา โรงเรียนสุพิทยานุกูล</p> <p>มัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย</p> <p>มัธยมศึกษาตอนปลาย สายวิทย์-คณิต โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย</p> <p>ปริญญาตรี วิศวกรรมศาสตร์บัณฑิต ภาควิชา วิศวกรรมไฟฟ้าสาขาไฟฟ้ากำลัง คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์</p> <p>กำลังศึกษาต่อ ปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ</p>
ประวัติการทำงาน	<p>พ.ศ. 2542-2543 วิศวกรโรงงาน บริษัท อุตสาหกรรม แอคมิ จำกัด</p> <p>พ.ศ. 2543-2546 หัวหน้าแผนกวิศวกรรม บริษัท บี แอนด์ ซี อินดัสตรีส์ จำกัด</p> <p>พ.ศ. 2546-ปัจจุบัน ผู้จัดการ โครงการ บริษัท คอนสตรัคชั่น แอนด์ เอ็นจิเนียริง ลอว์ จำกัด</p>