

ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรประจำเรือขนส่ง
น้ำมัน : กรณีศึกษา บริษัท A



บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)
เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR)
are the thesis authors' files submitted through the University Graduate School.

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารกิจการทางทะเล (สหสาขาวิชา)
บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2558
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

The important factors for job competency development of the crew working on oil tankers : A case study of the company A



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Science Program in Maritime Administration
(Interdisciplinary Program)

Graduate School

Chulalongkorn University

Academic Year 2015

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพในการ
ปฏิบัติงานของบุคลากรประจำเรือขนส่งน้ำมัน :
กรณีศึกษา บริษัท A

โดย

นางสาวสิวารี ศรีวิโรจน์

สาขาวิชา

การบริหารกิจการทางทะเล

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

อาจารย์ ดร. กฤษณา วิสมิตะนันท์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ศาสตราจารย์ ดร. กมลชนก สุทธิวาทนฤพุดิ

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญามหาบัณฑิต

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร. สุเนตร ชุตินธรานนท์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. ปราโมทย์ ไชจิศุภกร)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(อาจารย์ ดร. กฤษณา วิสมิตะนันท์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

(ศาสตราจารย์ ดร. กมลชนก สุทธิวาทนฤพุดิ)

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. กัลยา วัฒนากร)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ สุพจน์ ชววิวรรธน์)

สิวาริ ศรีวิโรจน์ : ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรประจำเรือขนส่งน้ำมัน : กรณีศึกษา บริษัท A (The important factors for job competency development of the crew working on oil tankers : A case study of the company A) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: อ. ดร. กฤษณา วิสมิตะนันท์, อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม: ศ. ดร. กมลชนก สุทธิวาทนฤพุมิ, 201 หน้า.

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรประจำเรือขนส่งน้ำมัน และเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรประจำเรือขนส่งน้ำมัน ประชากรในการศึกษาคือ บุคลากรประจำเรือสินค้าประเภทเรือน้ำมันแห่งหนึ่ง ระดับนายประจำเรือ (Officer) จำนวนทั้งหมด 80 คน โดยเครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้หารือกับผู้บริหารฝ่ายบริหารเรือ และฝ่ายบุคลากรประจำเรือของบริษัท A ที่เลือกเป็นกรณีศึกษา ร่วมกับการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อหาปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรประจำเรือ จากนั้นจึงออกแบบสอบถามเพื่อวิเคราะห์หาลำดับความสำคัญของปัจจัยทั้งหมด ด้วยการเปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัยที่ละคู่ (Pairwise Comparison) จากนั้นจึงนำผลที่ได้ไปหารือกับผู้บริหารบริษัท A อีกครั้ง และสรุปเป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรประจำเรือขนส่งน้ำมัน กรณีศึกษา บริษัท A ต่อไป

ผลการศึกษาพบว่า 1.บุคลากรประจำเรือให้ความสำคัญกับปัจจัยหลักด้านแรงจูงใจมากที่สุด รองลงมาคือปัจจัยหลักด้านการเรียนรู้ และปัจจัยหลักด้านการบริหาร ตามลำดับ 2. ภายใต้ปัจจัยหลักด้านการบริหาร บุคลากรประจำเรือให้ความสำคัญกับงบประมาณเพื่อการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานมากที่สุด อันดับที่สองคือ รูปแบบภาวะผู้นำ และอันดับที่สามได้แก่นโยบายเพื่อการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน ส่วนปัจจัยย่อยภายใต้ปัจจัยหลักด้านการเรียนรู้ บุคลากรประจำเรือให้ความสำคัญกับการสอนงานมากที่สุด อันดับที่สองคือ การอบรม และอันดับที่สามได้แก่การเรียนรู้ด้วยตนเอง และในส่วนของปัจจัยย่อยภายใต้ปัจจัยหลักด้านแรงจูงใจ บุคลากรประจำเรือให้ความสำคัญกับค่าตอบแทนมากที่สุด อันดับที่สองคือ การเลื่อนตำแหน่ง และอันดับที่สามได้แก่การให้รางวัล

สาขาวิชา การบริหารกิจการทางทะเล

ลายมือชื่อนิสิต

ปีการศึกษา 2558

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาร่วม

5787253920 : MAJOR MARITIME ADMINISTRATION

KEYWORDS: FACTORS / CREW / JOB COMPETENCY / OIL TANKER

SIWAREE SRIWIROJ: The important factors for job competency development of the crew working on oil tankers : A case study of the company A. ADVISOR: DR.KRISANA VISAMITANAN, Ph.D., CO-ADVISOR: PROF. KAMONCHANOK SUTHIWARTNARUEPUT, Ph.D., 201 pp.

The objective of this research was to study important factors for job competency development of the crew working on oil tankers and to present guidelines for achieving such competency development. In addition, to present guidelines for the job competency development of the crew working on oil tankers. The population for this study was a group of 80 Deck officers of the oil tankers. I used a questionnaire to support my research. I discussed with the executives in Ship Management Department and Crew Department of the company selected as a case study. Then studied related theories and research, in order to find factors that are important to the development of the crew working on oil tankers. I gathered questionnaires to determine the priority of factors by using Pairwise Comparison Matrix. The major findings were discussed with the Company A executives again. Then I concluded outlines for the competency development of crew working on oil tankers for company A.

The findings were as follows

1.) The most important major factor is motivation follow by learning and management 2.) The most important factor in management is budget follow by leadership and policy. The most important factor in knowledge is coaching follow by training and self-knowledgement. The most important factor in motivation is compensation follow by promotion and awarding.

Field of Study: Maritime Administration Student's Signature

Academic Year: 2015 Advisor's Signature

Co-Advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ ด้วยความกรุณาจาก อาจารย์ ดร.กฤษณา วิสมิตะ นันทน์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และ ศาสตราจารย์ ดร.กมลชนก สุทธิวาทนฤพุมิ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่ได้ชี้แนะแนวทางในการศึกษา และให้คำปรึกษาตลอดจนให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ซึ่งทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความครบถ้วน สมบูรณ์ยิ่งขึ้น และสำเร็จด้วยดี

ทั้งนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ปราโมทย์ โสจิศุภร ประธานกรรมการ สอบวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.กัลยา วัฒยากร กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ สำหรับการสอบวิทยานิพนธ์และให้คำแนะนำแก่ผู้วิจัยตลอดมา และขอกราบขอบพระคุณ คณาจารย์ ประจำหลักสูตรสหสาขาวิชาการบริหารกิจการทางทะเลทุกท่านที่ได้ถ่ายทอดความรู้แก่ผู้วิจัย ซึ่งเป็นประโยชน์ทั้งต่อการทำงานวิจัย ต่ออาชีพและต่อสังคม รวมถึงขอขอบคุณ นางสาวโสภิต สร้อย สอดศรี ที่ให้ความช่วยเหลือ ดูแล ประสานงานต่างๆ เพื่อการศึกษา ด้วยดีตลอดมา

ขอขอบคุณ บุคลากรประจำเรือบริษัท A ทุกท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบ แบบสอบถาม ซึ่งทำให้การศึกษาวิจัยในครั้งนี้สำเร็จลุล่วง ซึ่งผลการศึกษาจะเป็นประโยชน์ต่อการ สร้างความเข้าใจต่อองค์กรเพื่อพิจารณาจัดหาแนวทางพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของ บุคลากรประจำเรือได้อย่างเหมาะสมในอนาคต

และสุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ บิดามารดาและเจ้านาย เป็นอย่างสูง ที่เป็น กำลังใจและแรงผลักดันสำคัญในการศึกษาและการทำวิจัย ทำให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จใน การศึกษา

สารบัญ

หน้า

| | |
|--|----|
| บทคัดย่อภาษาไทย..... | ง |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ..... | จ |
| กิตติกรรมประกาศ..... | ฉ |
| สารบัญ..... | ช |
| สารบัญตาราง..... | ฎ |
| สารบัญภาพ | ฐ |
| บทที่ 1 | 1 |
| บทนำ..... | 1 |
| 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา..... | 1 |
| 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย | 5 |
| 1.3 ขอบเขตของการวิจัย..... | 5 |
| 1.4 ข้อตกลงเบื้องต้น..... | 6 |
| 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ..... | 6 |
| บทที่ 2 | 7 |
| แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง | 7 |
| แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง | 8 |
| 2.1 ความสำคัญของทรัพยากรบุคคลต่อองค์กร | 8 |
| 2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร | 8 |
| 2.2.1 ความหมายของศักยภาพ..... | 8 |
| 2.2.2 องค์ประกอบของศักยภาพในการปฏิบัติงาน..... | 9 |
| 2.3 ปัจจัยที่มีผลต่อศักยภาพในการปฏิบัติงาน | 11 |
| 2.3.1 ปัจจัยส่วนบุคคล | 11 |

| | | |
|----------------------|---|----|
| 2.3.2 | ปัจจัยด้านการบริหาร | 11 |
| 2.3.3 | ปัจจัยด้านการเรียนรู้ | 12 |
| 2.3.4 | ปัจจัยด้านแรงจูงใจ | 14 |
| 2.4 | แนวทางการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน | 20 |
| 2.5 | ความรู้เกี่ยวกับบุคลากรประจำเรือ | 22 |
| 2.5.1 | ความสำคัญของบุคลากรประจำเรือ | 22 |
| 2.5.2 | ลักษณะงานของบุคลากรประจำเรือ | 23 |
| 2.6 | ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจเรือขนส่งน้ำมัน | 26 |
| 2.7 | ธุรกิจเรือขนส่งน้ำมัน บริษัท A | 27 |
| 2.7.1 | ข้อมูลทั่วไป | 27 |
| 2.7.2 | นโยบายของฝ่ายคนประจำเรือ (Crew Department) | 28 |
| 5.2.5 | การวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรประจำเรือ | 45 |
| 2.8 | งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง | 49 |
| | กรอบแนวคิดในการวิจัย | 61 |
| บทที่ 3 | | 62 |
| ระเบียบวิธีวิจัย | | 62 |
| 3.1 | เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย | 62 |
| 3.2 | การเก็บรวบรวมข้อมูล | 64 |
| 3.3 | การวิเคราะห์ข้อมูล | 64 |
| 3.4 | การสรุปผลการวิจัย | 67 |
| บทที่ 4 | | 68 |
| ผลการวิเคราะห์ข้อมูล | | 68 |
| 4.1 | ผลการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะทั่วไปของประชากร | 68 |

| | |
|---|----|
| 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลคะแนนเปรียบเทียบปัจจัยหลักที่มีความสำคัญต่อการพัฒนา ศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรประจำเรือขนส่งน้ำมัน | 72 |
| 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบเชิงคู่ เพื่อหาคะแนนความสำคัญของปัจจัยย่อยที่ มีความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรประจำเรือขนส่ง น้ำมัน | 73 |
| 4.4 ความคิดเห็นของบุคลากรประจำเรือในด้านปัญหาอุปสรรค และให้ข้อเสนอแนะในการ พัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน..... | 74 |
| บทที่ 5 | 77 |
| สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ | 77 |
| 5.1 สรุปผลการวิจัย..... | 77 |
| 5.1.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากรประจำเรือ | 77 |
| 5.1.2 ปัจจัยหลักที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ประจำเรือขนส่งน้ำมัน..... | 77 |
| 5.1.3 ปัจจัยย่อยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ประจำเรือขนส่งน้ำมัน..... | 78 |
| 5.1.4 ความคิดเห็นของบุคลากรประจำเรือในด้านปัญหาอุปสรรค และให้ข้อเสนอแนะใน การพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน | 79 |
| 5.2 อภิปรายผลการวิจัย..... | 80 |
| 5.2.1 ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรประจำ เรือขนส่งน้ำมัน กรณีศึกษา บริษัท A..... | 80 |
| 5.2.1.1 ผลการเปรียบเทียบปัจจัยหลัก..... | 80 |
| 5.2.1.2 ผลการเปรียบเทียบปัจจัยย่อย | 83 |
| 5.2.2 แนวทางการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรประจำเรือขนส่งน้ำมัน กรณีศึกษา บริษัท A..... | 92 |
| 5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป | 93 |

| | |
|--|-----|
| รายการอ้างอิง | 94 |
| ภาษาไทย | 95 |
| ภาษาอังกฤษ | 98 |
| ภาคผนวก..... | 100 |
| ภาคผนวก ก | 101 |
| แบบสอบถาม..... | 101 |
| ภาคผนวก ข | 110 |
| ผลการประมวลผลด้วยการแจกแจงความถี่..... | 110 |
| ภาคผนวก ค | 115 |
| ผลการคำนวณคะแนนความสำคัญของปัจจัยย่อย..... | 115 |
| โดยตาราง Pairwise Comparison Matrix..... | 115 |
| ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์ | 201 |

สารบัญตาราง

| | | |
|-------------|--|----|
| ตารางที่ 1 | มูลค่าการนำเข้า – ส่งออก ปี 2556 จำแนกตามรูปแบบการขนส่ง | 2 |
| ตารางที่ 2 | สรุปที่มาของปัจจัยหลักและปัจจัยย่อย | 59 |
| ตารางที่ 3 | ตัวอย่างตาราง Pairwise Comparison Matrix | 65 |
| ตารางที่ 4 | ตัวอย่างการใส่คะแนนความสำคัญลงในตาราง Pairwise Comparison Matrix | 66 |
| ตารางที่ 5 | การปรับตัวเลขที่มีค่าเป็นเศษส่วนให้เป็นจำนวนทศนิยม | 66 |
| ตารางที่ 6 | การหาค่าคะแนนความสำคัญของปัจจัย | 66 |
| ตารางที่ 7 | จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ | 69 |
| ตารางที่ 8 | จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด | 69 |
| ตารางที่ 9 | จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุงานในบริษัทปัจจุบัน ... | 70 |
| ตารางที่ 10 | จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน บนเรือขนส่งน้ำมัน | 70 |
| ตารางที่ 11 | จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามแผนกการทำงาน | 71 |
| ตารางที่ 12 | จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามรูปแบบการจ้างงาน | 71 |
| ตารางที่ 13 | คะแนนการเปรียบเทียบปัจจัยหลักที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพในการ ปฏิบัติงานของบุคลากรประจำเรือขนส่งน้ำมัน แบ่งตามระดับการศึกษาของบุคลากรประจำ เรือ | 72 |
| ตารางที่ 14 | คะแนนความสำคัญของปัจจัยย่อยด้านต่างๆ ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรประจำเรือขนส่งน้ำมัน โดยแบ่งตามระดับการศึกษา | 73 |
| ตารางที่ 15 | สิ่งที่บุคลากรประจำเรือมีความคิดเห็นว่าเป็นอุปสรรคต่อศักยภาพในการ ปฏิบัติงาน | 74 |
| ตารางที่ 16 | แนวทางการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน ที่บุคลากรประจำเรือต้องการให้ องค์กรสนับสนุน โดยแบ่งตามระดับการศึกษา | 75 |
| ตารางที่ 17 | ความคิดเห็นของบุคลากรประจำเรือในด้านข้อเสนอแนะอื่นๆ โดยแบ่งตามระดับ การศึกษา | 76 |

ตารางที่ 18 สัดส่วนของการจัดสรรงบประมาณ บริษัทกรณีศึกษา เพื่อการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรประจำเรือโดยการอบรม เมื่อเทียบกับรายได้รายลำของเรือ (ปี 2015).....84

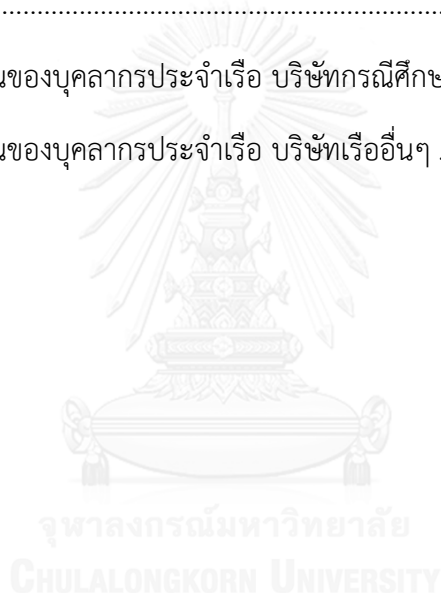
ตารางที่ 19 สัดส่วนของการจัดสรรงบประมาณ บริษัท B เพื่อการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรประจำเรือโดยการอบรม เมื่อเทียบกับรายได้รายลำของเรือ (ปี 2015)..85

ตารางที่ 20 สัดส่วนของการจัดสรรงบประมาณ บริษัท C เพื่อการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรประจำเรือโดยการอบรม เมื่อเทียบกับรายได้รายลำของเรือ (ปี 2015)..85

ตารางที่ 21 ค่าใช้จ่ายในการพัฒนานักบินและพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ปี 255886

ตารางที่ 22 ฐานเงินเดือนของบุคลากรประจำเรือ บริษัทกรณีศึกษา89

ตารางที่ 23 ฐานเงินเดือนของบุคลากรประจำเรือ บริษัทเรืออื่นๆ89



สารบัญภาพ

| | |
|--|----|
| รูปที่ 1 จำนวนเรือขาเข้า – ขาออก ของเรือค้าต่างประเทศ และเรือค้าชายฝั่ง บริเวณเมืองท่าชายทะเล ปี 2548 – 2557 (เที่ยวลำ)..... | 1 |
| รูปที่ 2 ปริมาณสินค้าขาออกที่ขนส่งโดยเรือค้าชายฝั่ง ปี 2557..... | 2 |
| รูปที่ 3 วิธีในการบริหารจัดการเพื่อให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์ (Product) ซึ่งอาจเป็นได้ทั้งสินค้า (Goods) หรือบริการ (Service) ที่ตรงตามความต้องการของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ | 3 |
| รูปที่ 4 สมรรถนะนั้นพยากรณ์หรือเป็นสาเหตุให้เกิดผลการปฏิบัติงาน..... | 9 |
| รูปที่ 5 The Iceberg Model of Managerial Competencies | 10 |
| รูปที่ 6 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ | 13 |
| รูปที่ 7 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) | 15 |
| รูปที่ 8 Maslow’s Hierarchy of Needs..... | 16 |
| รูปที่ 9 Basic expectancy model | 18 |
| รูปที่ 10 ตัวแบบการจูงใจของ Porter และ Lawler | 19 |
| รูปที่ 11 ตัวอย่างแผนผัง สายการบริหารงานบนเรือขนส่งน้ำมัน | 25 |
| รูปที่ 12 Average Freight Rate Assessment (AFRA) Scale - Fixed | 27 |
| รูปที่ 13 กรอบแนวคิดสำหรับงานวิจัย (Conceptual Framework)..... | 61 |
| รูปที่ 14 ตารางเปรียบเทียบเชิงคู่ | 63 |

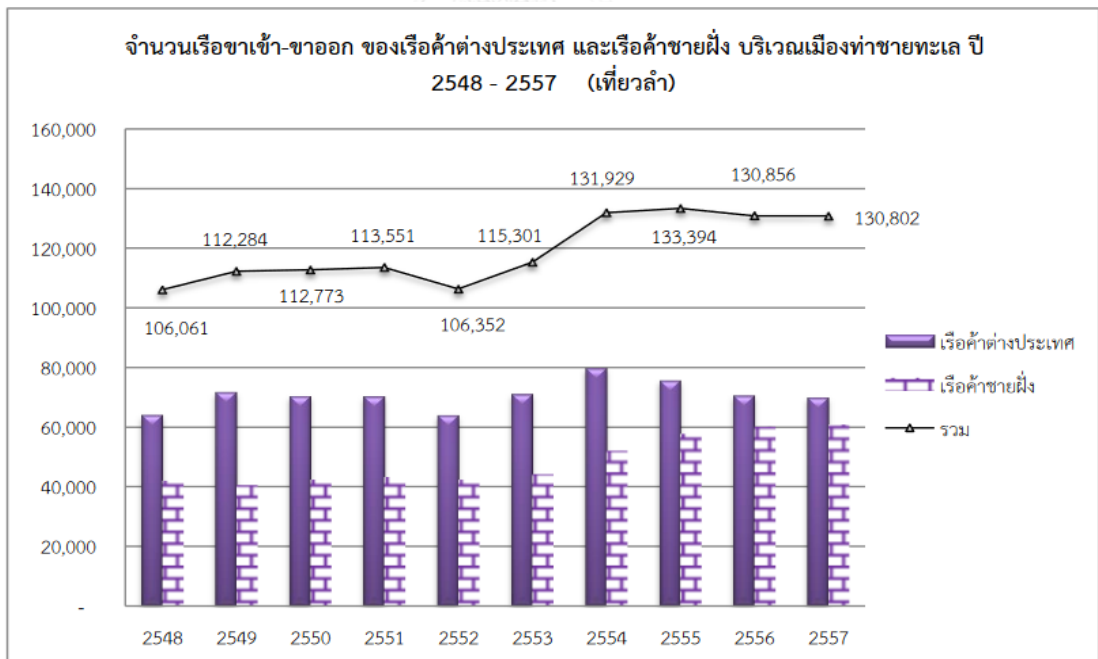
บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การขนส่งทางทะเล (Maritime Transport) นับเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ และสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการค้าระหว่างประเทศ เนื่องจากรูปแบบการขนส่งที่สามารถขนสินค้าด้วยปริมาณมากในคราวเดียว จึงช่วยลดค่าใช้จ่ายในการขนส่งได้ ดังนั้นการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศของไทยจึงประกอบด้วย การขนส่งทางทะเลเป็นหลัก โดยมีสัดส่วนกว่าร้อยละ 88.8 ของการขนส่งระหว่างประเทศทั้งหมด (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2557)

ซึ่งปริมาณการขนส่งทางทะเลของไทยก็เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเมื่อพิจารณาจากจำนวนเรือขาเข้า – ขาออก ในปี 2548 มีจำนวนเพียง 106,061 เที่ยวลำ และเพิ่มขึ้นเป็น 130,802 เที่ยวลำ ในปี 2557



รูปที่ 1 จำนวนเรือขาเข้า – ขาออก ของเรือค้าต่างประเทศ และเรือค้าชายฝั่ง บริเวณเมืองท่าชายทะเล ปี 2548 – 2557 (เที่ยวลำ)

ที่มา : กรมเจ้าท่า, 2558

หรือพิจารณาจากมูลค่าการนำเข้า – ส่งออก ในปี 2556 โดยจำแนกตามรูปแบบการขนส่ง ก็พบว่า การขนส่งทางเรือมีส่วนสูงที่สุดในบรรดา รูปแบบการขนส่งทั้งหมด โดยคิดเป็นสัดส่วน 70.06%

ตารางที่ 1 มูลค่าการนำเข้า – ส่งออก ปี 2556 จำแนกตามรูปแบบการขนส่ง

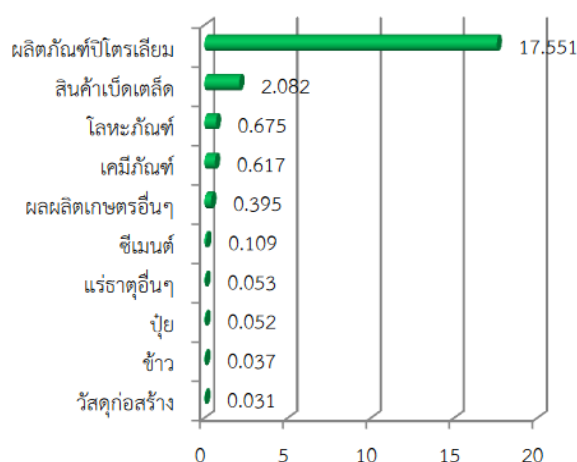
หน่วย : ล้านบาท

| การขนส่ง | ทางเรือ | ทางรถไฟ | ทางรถ | ทางอากาศ | ไปรษณีย์ | อื่น ๆ | รวม |
|----------|----------------------|-----------------|---------------------|---------------------|-----------------|------------------|----------------------|
| นำเข้า | 5,311,630.37 | 612.16 | 467,165.85 | 1,869,740.63 | 2,586.81 | 5,609.78 | 7,657,345.59 |
| ส่งออก | 4,892,442.25 | 3,820.82 | 599,839.68 | 1,387,828.44 | 336.15 | 23,226.87 | 6,907,494.21 |
| รวม | 10,204,072.62 | 4,432.98 | 1,067,005.53 | 3,257,569.07 | 2,922.96 | 28,836.65 | 14,564,839.80 |
| สัดส่วน | 70.06% | 0.03% | 7.33% | 22.37% | 0.02% | 0.20% | 100.00% |

ที่มา : สุมาลี สุขตานนท์, 2559

ปิโตรเลียมก็เป็นผลิตภัณฑ์หนึ่งที่น่าิยมขนส่งทางทะเล เพราะเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ โดยก่อให้เกิดการพัฒนาอุตสาหกรรมต่อเนื่องอื่นๆ มากมาย และสามารถนำไปใช้ผลิตสินค้าพื้นฐานอื่นๆ ที่สำคัญต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ ซึ่งการขนส่งปิโตรเลียมนั้นก็อาศัยการขนส่งทางทะเลโดยเรือบรรทุกน้ำมันเป็นหลัก เนื่องจากมีต้นทุนค่าขนส่งต่ำที่สุดในบรรดาการขนส่งรูปแบบต่างๆ และสามารถขนส่งได้ในปริมาณมาก

ปริมาณสินค้า ขาออก 10 อันดับแรก (ล้านตัน)



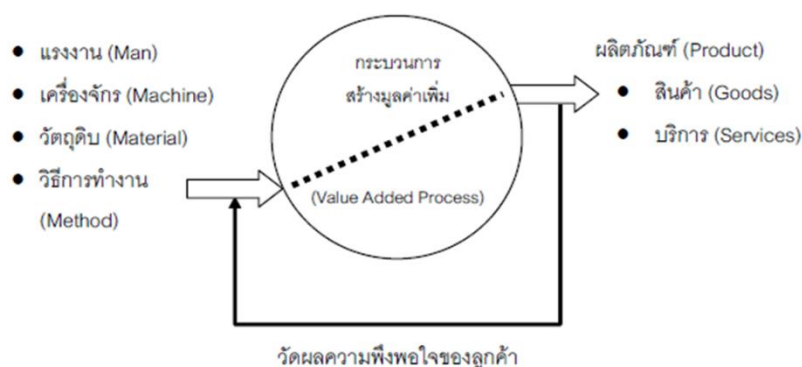
รูปที่ 2 ปริมาณสินค้าขาออกที่ขนส่งโดยเรือค้าชายฝั่ง ปี 2557

ที่มา : กรมเจ้าท่า, 2558

ด้วยจุดเด่นของการขนส่งทางทะเลดังที่กล่าวมา ธุรกิจเรือขนส่งสินค้าทางทะเลจึงเกิดขึ้น โดยเป็นธุรกิจบริการประเภทหนึ่งซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บริการเคลื่อนย้ายสินค้าจากต้นทางไปยังปลายทางตามความต้องการของผู้บริโภค ดังนั้นผู้ประกอบการจึงต้องมีการบริหารจัดการให้สินค้าถูกขนส่งจนถึงปลายทางได้อย่างปลอดภัย ตรงตามเวลาที่กำหนด และสามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างประหยัด โดยเฉพาะเมื่อผลิตภัณฑ์คือปิโตรเลียมซึ่งเป็นเชื้อเพลิง ในการขนส่งต้องคำนึงถึงมาตรฐานความรวดเร็วและความปลอดภัยในการขนส่ง รวมถึงคุณภาพของน้ำมันที่ส่งตรงจากคลังถึงผู้บริโภค และเพื่อประสิทธิภาพในการแข่งขันก็ต้องต้องรักษาและพัฒนาคุณภาพมาตรฐานในการให้บริการให้เป็นที่ยอมรับของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ควบคู่ไปกับการแสวงหากำไร

การจะให้สินค้าหรือบริการที่ตรงตามความต้องการของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องการการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดในองค์กร เช่น คน (Man) เครื่องจักร (Machine) วัตถุดิบ (Material) และวิธีการทำงาน (Method) อย่างสอดคล้องกันเพื่อให้เกิดการประสานกัน (Synergy) ในการสร้างและส่งมอบคุณค่าสูงสุด (Value) ให้กับลูกค้าได้

และเพื่อให้การดำเนินการขององค์กรเป็นไปตามเป้าหมาย นอกจากต้องอาศัยความสามารถในเชิงบริหารจัดการที่ดีของผู้ประกอบการแล้ว สิ่งที่สำคัญประการหนึ่งคือการมีปัจจัยที่มีคุณภาพในการให้บริการ ซึ่งปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดในการพัฒนาองค์กรให้ก้าวไปสู่ความสำเร็จนั้นก็ ได้แก่ ทรัพยากรบุคคล เนื่องจากคนจะทำให้เกิดการผลิตสินค้าและบริการ และเป็นปัจจัยที่สามารถจัดการให้ปัจจัยอื่นๆ อันได้แก่เงิน วัตถุดิบ และวิธีการปฏิบัติงาน (Method) ร่วมกันขับเคลื่อนให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การทำงานและองค์กรจะก้าวไปข้างหน้าได้มากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับความสามารถในการขับเคลื่อนและกระบวนการจัดการคน



รูปที่ 3 วิธีในการบริหารจัดการเพื่อให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์ (Product) ซึ่งอาจเป็นได้ทั้งสินค้า (Goods) หรือบริการ (Service) ที่ตรงตามความต้องการของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ

ที่มา : ไทยแลนด์อินดัสตรีต่อทคอม, 2555

ดังนั้นหากทรัพยากรบุคคลในองค์กรนั้นมีศักยภาพที่ดี ได้แก่การมีความรู้ความสามารถ ความชำนาญ มีทัศนคติที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติหน้าที่ มีพฤติกรรมการทำงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร และองค์กรสามารถพัฒนาหรือส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรไปในทิศทางที่เหมาะสมและตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากร ก็จะนำไปสู่คุณภาพและปริมาณงานที่ดีขึ้น สามารถสร้างผลประกอบการที่ดีแก่องค์กร

จากความสำคัญของทรัพยากรบุคคลดังกล่าวมา แผนกบุคลากรประจำเรือ (Crew Department) จึงเป็นส่วนสำคัญของธุรกิจเรือขนส่งสินค้าทางทะเล เนื่องจากบุคลากรประจำเรือเป็นผู้ที่จะดูแลรักษาสินค้าที่ทำการขนส่ง ตั้งแต่ต้นทางจนกระทั่งถึงปลายทาง และเป็นด่านหน้าของงานบริการขนส่งสินค้าทางทะเล ที่จะส่งผลต่อคุณภาพมาตรฐานของงานและความไว้วางใจจากลูกค้า

นอกจากนี้ องค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยเสริมสร้างความแข็งแกร่งและยกระดับศักยภาพของกองเรือพาณิชย์ไทย คือการสร้างและพัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติงานบนเรือสินค้าให้มีคุณภาพตามมาตรฐานสากล จะเห็นได้จากที่สถาบันผลิตคนประจำเรือของไทยจะมุ่งเน้นเป็นไปตามอนุสัญญาระหว่างประเทศว่าด้วยการฝึกอบรม การออกประกาศนียบัตร และการเข้ายามสำหรับคนประจำเรือ หรือ STCW (Standards of Training, Certification and Watchkeeping) มาโดยตลอด เพื่อผลิตคนประจำเรือที่มีคุณภาพสามารถปฏิบัติงานให้สอดคล้องตามมาตรฐานนานาชาติได้ในอนาคต เช่นเดียวกับองค์กรธุรกิจผู้ให้บริการขนส่งทางทะเลหลายแห่งในปัจจุบันที่มุ่งยกระดับคุณภาพมาตรฐานของคนประจำเรือของตนให้มีการปฏิบัติงานอย่างสอดคล้องกับมาตรฐานสากล สามารถให้บริการขนส่งที่มีความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เช่น การบังคับใช้กฎข้อบังคับ SOLAS/IAPP ที่มีผลบังคับใช้กับเรือในการควบคุมการปล่อย ก๊าซ CO, NxO, SxO จากเครื่องจักรสู่อากาศ หรือการจัดการเพื่อความปลอดภัยระหว่างประเทศของเรือ (The International Safety Management Code for the Safe Operation of Ships and for Pollution : ISM CODE) (ธีระพงศ์ อิงคกุล, 2552) ที่กำหนดขึ้นเพื่อกำหนดมาตรฐานความปลอดภัยของเรือระหว่างประเทศ โดยเจ้าของเรือจะต้องพัฒนาและปฏิบัติตามระบบความปลอดภัยอย่างครบถ้วน

การที่ผู้ประกอบการขนส่งทางทะเลมุ่งมั่นพัฒนาคนประจำเรือให้ได้มาตรฐานต่างๆ ดังที่กล่าวมา ก็เพื่อให้มั่นใจว่าคนประจำเรือจะมีศักยภาพ และสามารถปฏิบัติงานในการให้บริการขนส่งสินค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นที่ยอมรับในระดับสากล เป็นที่ไว้วางใจของลูกค้าซึ่งจะสร้างความสามารถในการแข่งขัน เพื่อผลประกอบการที่ดีและส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีแก่องค์กร

บริษัท A ที่ผู้วิจัยเลือกมาเป็นกรณีศึกษา นี้ เป็นเอกชนที่ดำเนินธุรกิจให้บริการการขนส่งผลิตภัณฑ์น้ำมันปิโตรเลียมทางทะเลด้วยเรือบรรทุกน้ำมัน (Tanker) ในปัจจุบันมีเรือในกองเรือ (Fleet) ที่ให้บริการขนส่งน้ำมันปิโตรเลียม ทั้งหมดจำนวน 20 ลำ ซึ่งเมื่อเป็นกองเรือขนาดใหญ่ การที่มี

ทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพสูงที่สามารถปฏิบัติงานในเรือให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารกองเรือให้มีขีดความสามารถสูงสุดและสามารถแข่งขันได้ ซึ่งจากการดำเนินงานที่ผ่านมา ภายในองค์กรยังไม่เคยมีการสำรวจถึงปัจจัยที่จำเป็นต่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งมีทั้งปัจจัยภายในซึ่งมาจากตัวบุคลากรเอง และปัจจัยภายนอกที่บุคลากรได้รับจากองค์กร ซึ่งนับว่าเป็นสิ่งจำเป็นมากต่อการหาแนวทางที่เหมาะสมในการส่งเสริมพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของคนประจำเรือเพื่อสามารถให้บริการที่มีประสิทธิภาพตรงตามเป้าหมายขององค์กร รักษาความพึงพอใจของลูกค้า และสร้างผลประกอบการที่ดียิ่งขึ้นในอนาคต

ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการศึกษาเรื่องการศึกษาปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรประจำเรือขนส่งน้ำมัน เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่มีความสำคัญต่อศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรประจำเรือขนส่งน้ำมัน สามารถกำหนดแนวทางในการพัฒนาและส่งเสริมศักยภาพแก่บุคลากรประจำเรือขนส่งน้ำมันได้อย่างเหมาะสม และตรงตามมาตรฐานสากลในอนาคต และเพื่อให้บุคลากรประจำเรือขนส่งน้ำมันสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจและเป็นที่ยอมรับแก่ลูกค้าทั้งในและต่างประเทศ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันแก่องค์กรต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรประจำเรือขนส่งน้ำมัน
2. เพื่อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรประจำเรือขนส่งน้ำมัน

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

ผู้วิจัยทำการศึกษาปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเรือขนส่งน้ำมันในกองเรือของบริษัทแห่งหนึ่ง จำนวน 20 ลำ ระดับนายประจำเรือประเภทพนักงานประจำและพนักงานสัญญาจ้างแบบมีระยะเวลา จำนวนทั้งหมด 80 คน

1.4 ข้อตกลงเบื้องต้น

เนื่องจากข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการเดินเรือเป็นข้อมูลสำคัญและถือเป็นความลับในการดำเนินธุรกิจ ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอสงวนนามบริษัท รวมถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจไว้บางส่วน ซึ่งนับว่าเป็นจริยธรรมในการวิจัย

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบถึงความคิดเห็น ปัญหาอุปสรรค ของบุคลากรประจำเรือขนส่งน้ำมัน ที่มีต่อศักยภาพในการปฏิบัติงานของตนเอง
2. ทราบถึงปัจจัยที่มีผลต่อศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรประจำเรือขนส่งน้ำมัน
3. มีแนวทางในการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรประจำเรือขนส่งน้ำมัน



บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การศึกษาปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรประจำเรือขนส่งน้ำมัน ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- 2.1 ความสำคัญของบุคลากรที่มีต่อองค์กร
- 2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร
 - 2.2.1 ความหมายของศักยภาพ
 - 2.2.2 องค์ประกอบของศักยภาพในการปฏิบัติงาน
- 2.3 ปัจจัยที่มีผลต่อศักยภาพในการปฏิบัติงาน
 - 2.3.1 ปัจจัยส่วนบุคคล
 - 2.3.2 ปัจจัยด้านการบริหาร
 - 2.3.3 ปัจจัยด้านการเรียนรู้
 - 2.3.4 ปัจจัยด้านแรงจูงใจ
- 2.4 แนวทางการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน
- 2.5 ความรู้เกี่ยวกับบุคลากรประจำเรือ
 - 2.5.1 ความสำคัญของบุคลากรประจำเรือ
 - 2.5.2 ลักษณะงานของบุคลากรประจำเรือ
- 2.6 ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจเรือขนส่งน้ำมัน
- 2.7 ธุรกิจเรือขนส่งน้ำมัน บริษัท A
 - 2.7.1 ข้อมูลทั่วไป
 - 2.7.2 นโยบายของฝ่ายคนประจำเรือ (Crew Department)
 - 2.7.2.1 ISM Code
 - 2.7.2.2 อนุสัญญา MLC
 - 2.7.2.3 STCW 2010

2.7.2.4 ระเบียบการปฏิบัติงานของคนประจำเรือ

2.7.2.5 การวัดผลการปฏิบัติงานบุคลากรประจำเรือ

2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.1 ความสำคัญของทรัพยากรบุคคลต่อองค์กร

ทรัพยากรบุคคลเป็นหนึ่งในปัจจัยที่จำเป็นต่อการผลิตสินค้าและบริการของธุรกิจ ปัจจุบันองค์กรต่างๆ ได้พยายามศึกษาและนำแนวคิด กลยุทธ์ และเครื่องมือทางการบริหารจัดการต่างๆ มาประยุกต์ใช้ในองค์กร ควบคู่ไปกับการให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรขององค์กร ภายใต้แนวคิดที่ว่า บุคลากรคือปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย อันนำมาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขัน และการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร (ศิริพงษ์ เสาภายน, ม.ป.ป.)

เหตุที่ทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด ก็เนื่องจากคนจะเป็นผู้ลงมือ ลงแรง ออกความคิดผลิตสินค้าหรือให้บริการ ให้มีคุณภาพตามความต้องการของลูกค้า จึงจำเป็นที่องค์กรจะต้องใช้ทักษะการบริหารงานบุคคลให้พนักงานสามารถสร้างสรรค์งาน หรือให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ (วันมีชัย บุรณะพันธ์, 2550) ซึ่งผู้วิจัยจะกล่าวถึงการพัฒนาศักยภาพของบุคคลในลำดับต่อไป

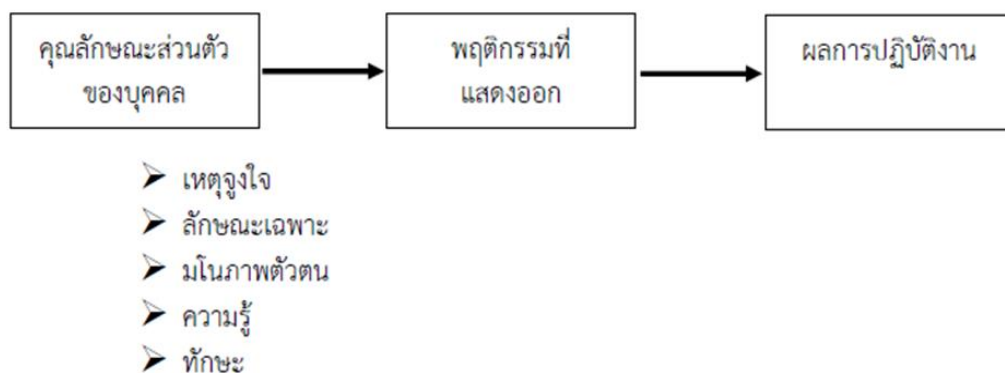
2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร

2.2.1 ความหมายของศักยภาพ

David C. McClelland กล่าวว่า Competency คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายใต้ปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ (Hay Group, 2003) ศักยภาพคือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานโดดเด่นในองค์กร ศักยภาพคือความสามารถสูงสุดที่คนคนหนึ่งสามารถทำได้ และศักยภาพของบุคคลใดหมายถึงความสามารถสูงสุดที่เป็นไปได้ของบุคคลนั้น ถ้าหากบุคคลนั้นได้รับการบำรุงส่งเสริมอย่างเต็มที่และถูกทางทั้งทางกายและทางจิต (พีรญา ตั้งสกุล, 2553)

ศักยภาพเป็นส่วนที่ฝังอยู่ค่อนข้างลึก และเหนียวแน่นของบุคลิกภาพของบุคคล และสามารถพยากรณ์พฤติกรรมในลักษณะและสถานการณ์ที่หลากหลายและกว้างขวาง ได้แก่ เหตุฉุกเฉิน ความคิด

ริเริ่มสร้างสรรค์ คุณค่าความเชื่อหรือทัศนคติส่วนบุคคล ความรู้ และทักษะหรือความสามารถที่จะแสดงออก หรือกระทำเรื่องงานทั้งที่เป็นงานด้านจิตใจหรือกายภาพ นอกจากนี้ศักยภาพยังพยากรณ์หรือเป็นสาเหตุให้เกิดพฤติกรรมและผล การปฏิบัติงาน ดังภาพ (พิมพ์ลักษณ์ อยู่วัฒนา, 2557)



รูปที่ 4 สมรรถนะนั้นพยากรณ์หรือเป็นสาเหตุให้เกิดผลการปฏิบัติงาน

ที่มา : พิมพ์ลักษณ์ อยู่วัฒนา, 2557

โดยสรุป ศักยภาพมีความหมายถึงลักษณะที่อยู่ภายในตัวบุคคลซึ่งมีความสัมพันธ์กับมาตรฐานการทำงานในแง่ของ การเป็นปัจจัยที่จะขับเคลื่อนให้บุคคลสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นสิ่งที่ต้องการการพัฒนาเพื่อให้ตอบสนองต่อการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด

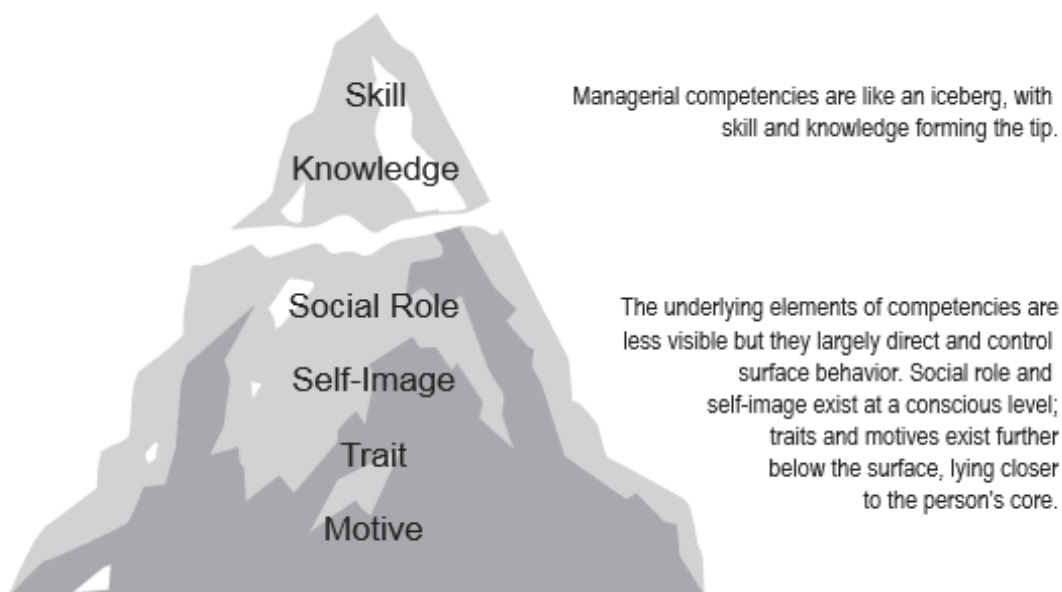
2.2.2 องค์ประกอบของศักยภาพในการปฏิบัติงาน

แนวคิดเกี่ยวกับศักยภาพเริ่มจากการนำเสนอบทความวิชาการของ David C. McClelland นักจิตวิทยาในมหาวิทยาลัย Havard เมื่อ ค.ศ.1960 โดยได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่าง คุณลักษณะที่ดีของบุคคล (Excellent Performer) ในองค์กร กับ ระดับความรู้ความสามารถ โดยเขาได้กล่าวว่าการทำนายสมรรถนะของคนโดยใช้ IQ หรือการทดสอบบุคลิกภาพของคนยังไม่ใช่วิธีที่เหมาะสม เพราะไม่ได้สะท้อนความสามารถที่แท้จริง ดังนั้น McClelland จึงได้เขียนบทความเรื่อง Testing for Competence Rather than for Intelligence ขึ้นในปี 1973 (ขจรศักดิ์ ศิริมัย, ม.ป.ป.) โดยเป็นการทดสอบ Competency ว่าดีกว่าทดสอบความเก่งด้านสติปัญญา เนื่องจากเขาพบว่า ความสำเร็จในการทำงาน หรือการมีผลการทำงานดี ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะ 9 ใน 10 ส่วนที่จมอยู่ใต้น้ำมากกว่า

(ดังภาพ) และการที่จะพัฒนาผลการปฏิบัติงานนั้น ต้องมาเน้นที่การเข้าใจส่วนที่จมใต้น้ำ เพื่อที่จะสามารถทำการพัฒนาได้อย่างถูกวิธี ซึ่งถือเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนา Competency ให้เป็นอีกทางเลือกหนึ่งนอกเหนือจากการวัดเขาวนปัญญา นอกจากนี้เขายังพัฒนาแบบทดสอบบุคลิกภาพเพื่อศึกษาว่า บุคคลที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีทัศนคติและนิสัยอย่างไร

ตามแนวคิดของ McClelland ศักยภาพมีองค์ประกอบ 5 ส่วนดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) คือความรู้ในเรื่องที่เป็นสาระสำคัญที่ต้องรู้ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น
2. ทักษะ (Skill) คือสิ่งที่ได้จากความรู้และสามารถปฏิบัติได้อย่างคล่องแคล่วว่องไว
3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self – Concept) คือ เจตคติ ค่านิยม ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนหรือสิ่งที่เชื่อว่าตนเองเป็น เช่นความมั่นใจในตนเอง
4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่มีลักษณะเป็นผู้นำ
5. แรงจูงใจ / เจตคติ (Motive / Attitude) เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายหรือความสำเร็จ (ขจรศักดิ์ ศิริมัย, ม.ป.ป.)



รูปที่ 5 The Iceberg Model of Managerial Competencies

ที่มา : Hay Group, 2003

2.3 ปัจจัยที่มีผลต่อศักยภาพในการปฏิบัติงาน

2.3.1 ปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกันนำมาซึ่งการกระทำที่ต่างกันซึ่งเป็นลักษณะพฤติกรรมเฉพาะของตนเอง ซึ่งปัจจัยด้านนี้เช่น ความถนัดในด้านต่างๆ ลักษณะทางกายภาพ ลักษณะบุคลิกภาพ อายุ เพศ การศึกษา และประสบการณ์ จะทำให้บุคคลมีความต้องการที่จะแสดงออกในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง (พรรณราย ทรัพย์ะประภา, 2534) ซึ่งจะอธิบายดังต่อไปนี้

1. ประสบการณ์ มีผลต่อการทำงานโดยบุคคลที่ทำงานจนมีความรู้ความชำนาญในการทำงานมากขึ้น จะเกิดความพึงพอใจกับงานที่ทำ
2. เพศ มีผลต่อรูปแบบการทำงาน เช่นเพศหญิงมีความอดทนที่จะทำงานที่ต้องใช้ฝีมือและงานที่ต้องใช้ความละเอียดอ่อน มากกว่าเพศชาย
3. อายุ อายุมีผลต่อการทำงานในแง่ที่เกี่ยวข้องกับประสบการณ์ในการทำงาน หากผู้ที่มีอายุมากกว่าแล้วมีประสบการณ์ในการทำงานนานกว่า
4. การศึกษา มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานโดยขึ้นอยู่กับลักษณะงานที่บุคลากรปฏิบัติ ว่าเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของเขาหรือไม่
5. ระดับเงินเดือน เงินเดือนที่เพียงพอต่อการดำรงชีวิตของบุคคล ทำให้บุคคลสามารถที่จะจัดหาปัจจัยเพื่อเลี้ยงชีพ เงินเดือนจึงเป็นสิ่งที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคล (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2542)

ทั้งนี้ ค่าตอบแทนจะเป็นสิ่งที่มีผลต่อความสามารถในการดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถให้เข้ามาทำงาน การกระตุ้นและการจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีส่วนร่วมในการบริหารต้นทุนขององค์กรได้ การจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมมีส่วนจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ (ธนาภรณ์ ลีสุริยาภรณ์ 2547)

2.3.2 ปัจจัยด้านการบริหาร

ปัจจัยด้านการบริหารที่มีผลต่อการปฏิบัติงานมีดังนี้ (สมยศ นาวิการ, 2529)

1. กลยุทธ์เกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจ การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง ภายในองค์กร และโอกาสรวมถึงอุปสรรคต่างๆ ภายนอก
2. โครงสร้างขององค์กรที่เหมาะสมจะช่วยเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน
3. ระบบขององค์กรที่บรรลุเป้าหมาย
4. แบบของการบริหารจัดการของผู้บริหาร เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร
5. บุคลากรผู้ร่วมในองค์กร
6. ความสามารถของพนักงานในองค์กร
7. ค่านิยมร่วมของพนักงานในองค์กร

2.3.3 ปัจจัยด้านการเรียนรู้

2.3.3.1 การฝึกอบรม (Training)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยกระบวนการฝึกอบรม (Training) จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ทำให้การปฏิบัติงานของพนักงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ประหยัดเวลาและทุนค่าใช้จ่ายเป็นอันมาก ช่วยขจัดปัญหาการขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ในงานเฉพาะอย่าง นอกจากนี้ยังช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา เสริมสร้างบุคลิกภาพการเป็นผู้นำ ป้องกันปัญหาในการเกิดอุบัติเหตุ และมีส่วนบำรุงขวัญบุคลากรได้ด้วย (สิริวิลาส มณฑลโสภณ, 2537)

การอบรมมีหลายรูปแบบที่หัวหน้างานสามารถทำได้ เช่น ส่งไปเข้ารับการฝึกอบรมร่วมกับพนักงานในหน่วยงานต่างๆ ที่จัดขึ้นภายใน (In-House Training) หรือส่งไปเข้ารับการฝึกอบรมภายนอกตามหน่วยงานหรือสถาบันต่างๆ (Public Training) หรือฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On The job training) (ณัฐภัส ชินกิ่ง, ม.ป.ป.)

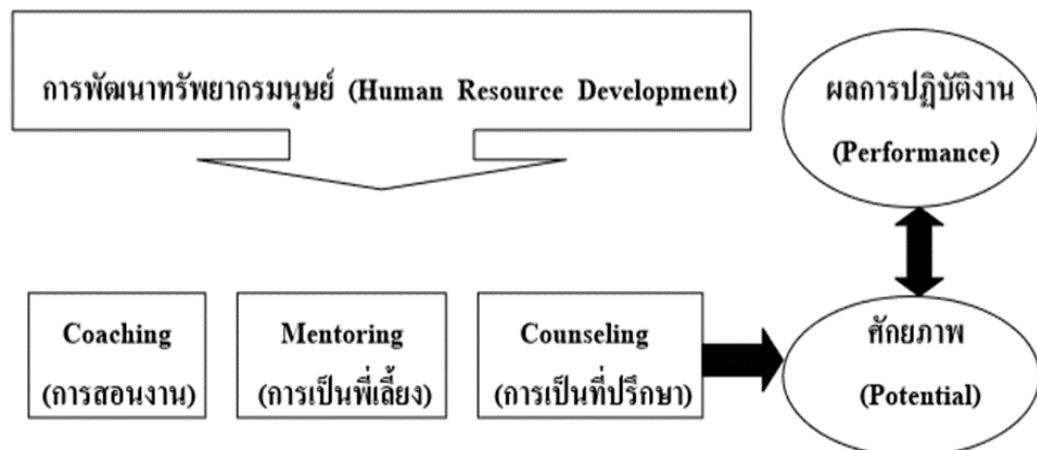
ทั้งนี้ เนื้อหาของเรื่องที่ฝึกอบรมอาจเป็นเรื่องที่ตรงกับความต้องการของตัวบุคคลนั้นหรือไม่ก็ได้ แต่จะเป็นเรื่องที่มีมุ่งเน้นให้ตรงกับงานที่กำลังปฏิบัติอยู่หรือกำลังจะได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ การฝึกอบรมจะต้องเป็นเรื่องที่จะต้องมีการกำหนดระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดลงอย่างแน่นอน โดยมีจุดประสงค์ให้เกิดการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรม ซึ่งสามารถประเมินผลได้จากการปฏิบัติงานหรือผลงาน (Performance) (วันมีชัย บุรณะพันธ์ , 2550)

2.3.3.2 การสอนงาน (Coaching)

การสอนงานเป็นเทคนิคหนึ่งที่มีวัตถุประสงค์เพื่อมุ่งพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะเฉพาะตัว (Personal Attributes) เพื่อให้การทำงานนั้นๆ ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น และเพื่อเป็นการถ่ายทอดเทคนิคและวิธีการทำงานเพื่อให้ผู้ถูกสอนงานมีศักยภาพในการทำงานที่สูงขึ้น มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน อันนำมาซึ่งตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไปในอนาคต ทั้งนี้การสอนงานมีวิธีการหรือรูปแบบดังต่อไปนี้

- 1.) ให้คำแนะนำแบบตัวต่อตัวหรือกลุ่มย่อย
- 2.) เป็นการสอนอย่างต่อเนื่อง ตลอดการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นๆ
- 3.) ระยะเวลาขึ้นอยู่กับลักษณะงานและความสะดวกของผู้สอนงาน
- 4.) อาจจะเป็นรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง

เรียกว่าการสื่อสารแบบสองทาง (Two Way Communication) คือหัวหน้างานใช้ในการแจ้งและรับฟังสิ่งที่คาดหวังและต้องการจากลูกน้อง อีกช่องทางหนึ่งจะเป็นการสอบถามถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงาน และเป็นโอกาสดีที่หัวหน้างานและลูกน้องได้ร่วมกันแก้ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นจากการทำงาน (ณัฐภัส ชินกิง, ม.ป.ป.)



รูปที่ 6 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ที่มา : ณัฐภัส ชินกิง, ม.ป.ป

2.3.3.4 การเรียนรู้ด้วยตนเอง (self-directed learning)

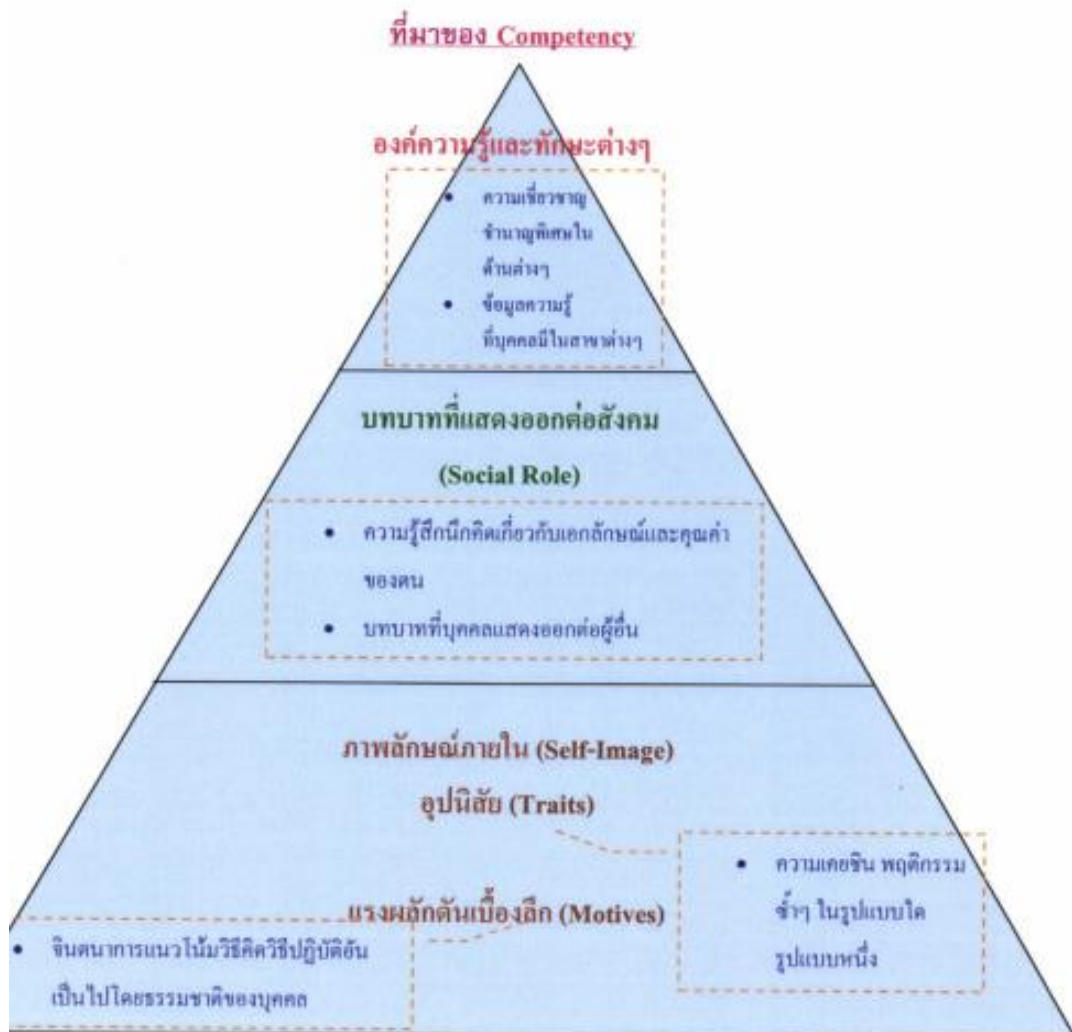
แนวทางในการพัฒนาที่องค์กรส่วนใหญ่ใช้เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นมักเริ่มจากการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันและการพัฒนาบุคลากรในองค์กรทั้งในระดับผู้บริหารและพนักงานให้เป็นคนแห่งการเรียนรู้และรักการเรียนรู้ตลอดเวลาที่ปฏิบัติงาน (On the Job Learning) และการเปลี่ยนแปลงระบบต่างๆในองค์กรให้รองรับ อาทิ การปรับโครงสร้างในองค์กร การสร้างระบบที่มอบอำนาจในการเรียนรู้ (People Empowerment in Learning) ที่สนับสนุนพนักงานให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ระบบโค้ชงานที่เปลี่ยนจากการสั่งการไปสู่กลยุทธ์การสอนงาน การสร้างระบบการให้รางวัล ระบบการประเมินผลที่จูงใจให้คนในองค์กรเกิดการเรียนรู้เพิ่มขึ้น รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมใหม่ที่องค์กรรองรับ เช่น วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้คิดแตกต่าง วัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน เป็นต้น รวมทั้งการสร้างบริบทหรือสภาพแวดล้อมในองค์กรให้เอื้อต่อการเรียนรู้ อาทิ การปรับปรุงสภาพของห้องอาหาร ทางเดิน พื้นที่ต่างๆ ในสำนักงานให้เป็นโซนแห่งการเรียนรู้อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ อย่างไรก็ตาม เนื่องจากกระบวนการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น เป็นกระบวนการบริหารที่เน้นให้คนทำงานมุ่งมั่นเรียนรู้ผสมผสานอยู่ในกระบวนการทำงาน (Work Process) เป็นสำคัญ แนวคิดการบริหารองค์กรในยุคใหม่นี้จึงได้เปลี่ยนรูปแบบจากการพัฒนาทักษะในศูนย์ฝึกอบรม (Training Center) ไปสู่การสร้างศูนย์การเรียนรู้ (Learning Center) ให้เกิดขึ้นในองค์กร (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, ม.ป.ป.)

2.3.4 ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งเร้าที่มากกระตุ้นหรือผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมบางอย่างได้ออกมา เพื่อที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือตอบสนองความต้องการที่ตนเองมีอยู่ แรงจูงใจจะเป็นกำลังหรือพลังใจที่จะส่งผลทำให้บุคคลปฏิบัติภาระหน้าที่ให้สำเร็จตามที่องค์กรกำหนดไว้ ซึ่งบุคคลใดๆ จะมีแรงจูงใจที่จะกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งได้นั้น จะต้องมีความต้องการเป็นพื้นฐาน และความต้องการนั้นก็จะเริ่มด้วยความปรารถนา ความประสงค์ จุดมุ่งหมาย เป้าหมาย ความอยากเป็นเงื่อนไข และถ้าหากเงื่อนไขต่างๆ เหล่านี้ถูกกระตุ้นหรือผลักดันแล้วก็จะได้รับการตอบสนอง โดยบุคลากรเหล่านั้นจะแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างเต็มความสามารถ และทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งก็จะส่งผลทำให้ได้ผลงานที่ดีมีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ (วันมีชัย บุรณะพันธ์, 2550)

แนวคิดเรื่อง Competency มักมีการอธิบายด้วย Iceberg Model โดยเป็นการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างบุคคลกับภูเขาน้ำแข็ง โดยส่วนที่ลอบอยู่เหนือผิวน้ำจะเป็นส่วนที่เห็นได้ชัดและ

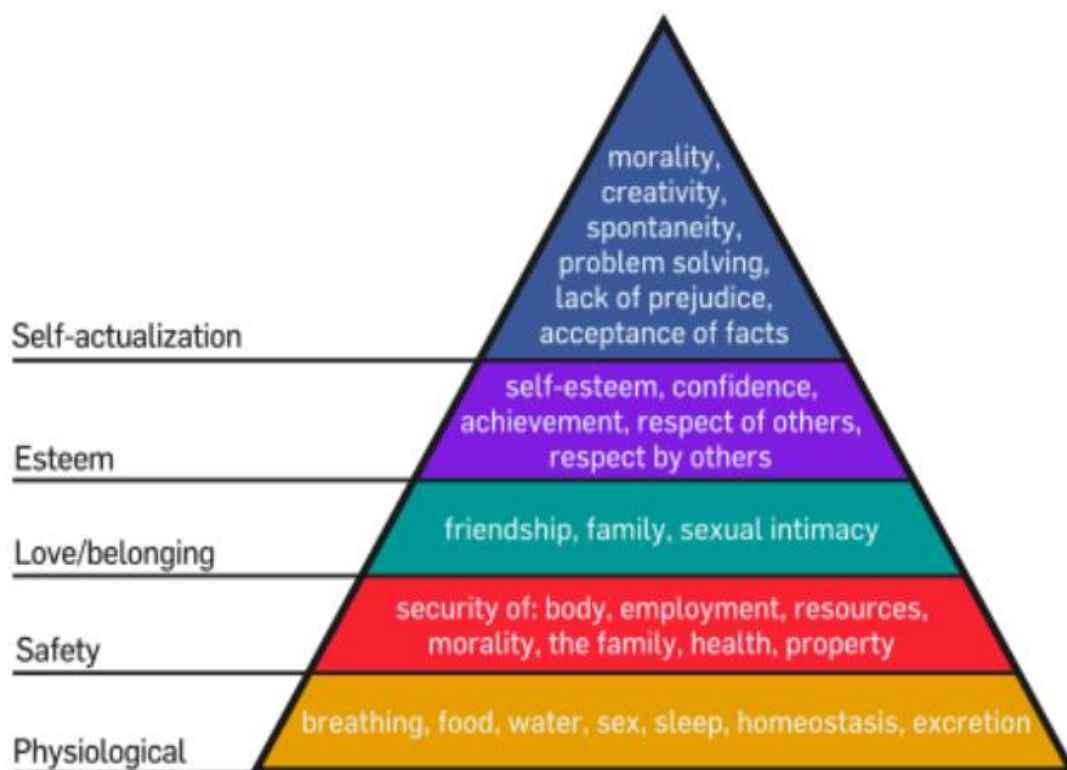
พัฒนาได้ง่าย ได้แก่ความรู้และทักษะของบุคคล และส่วนที่อยู่ใต้ผิวน้ำจะเป็นส่วนที่มองเห็นได้ยาก พัฒนาได้ยาก แต่มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาพลักษณ์ ภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (ณัฐชัย หอมาลัยกุล, 2554)



รูปที่ 7 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)

ที่มา : ณัฐชัย หอมาลัยกุล, 2554

ทฤษฎีแรงจูงใจที่อธิบายกระบวนการทำงาน โดยเป็นการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยด้านพฤติกรรม ซึ่งมีผลกระทบต่อแรงจูงใจในการทำงาน มีดังนี้



รูปที่ 8 Maslow's Hierarchy of Needs

ที่มา : Neel Burton M.D, 2012

1. ทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ (Maslow's Theory of Motivation)

มาสโลว์ได้จัดประเภทของความต้องการไว้ 5 ระดับ จากระดับต่ำไปสูงดังภาพที่ 4 ซึ่งแบ่งเป็น

1.) ความต้องการทางสรีระ (Physiological Needs) เป็นความต้องการพื้นฐานเพื่อความอยู่รอดของชีวิต เช่น ความหิว กระจาย ความต้องการทางเพศ เป็นต้น

2.) ความต้องการความมั่นคงปลอดภัยหรือสวัสดิภาพ (Safety Needs) ได้แก่ความต้องการความมั่นคงปลอดภัยด้านร่างกายและจิตใจ เป็นอิสระจากความกลัว บังคับ จากผู้อื่นและสิ่งแวดล้อม เป็นความต้องการที่จะได้รับการปกป้องคุ้มครอง เช่น ความต้องการความมั่นคงในการทำงาน ความต้องการได้รับการปกป้องคุ้มครอง ความต้องการความปลอดภัยจากอันตรายต่างๆ เป็นต้น

3.) ความต้องการความรักและเป็นส่วนหนึ่งของหมู่ (Love and Belonging Needs) มนุษย์ทุกคนมีความปรารถนาจะเป็นที่รักของผู้อื่น มีความสัมพันธ์กับผู้อื่นและเป็นส่วนหนึ่งของหมู่ ทราบว่าทุกคนยอมรับตนเป็นสมาชิก

4.) ความต้องการที่จะรู้สึกว่าคุณค่า (Esteem Needs) เป็นความต้องการยกย่องส่วนตัว (Self – Esteem) การได้รับความนับถือ (Recognition) และมีสถานะทางสังคม เช่น ความสำเร็จ ความรู้ ศักดิ์ศรี ความสามารถ สถานะที่ดีในสังคม และมีชื่อเสียงในสังคม เป็นต้น

5.) ความต้องการเป็นตัวของตัวเอง (Self – Actualization Needs) ได้แก่ความต้องการรู้จักตนเองและพัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพของตน เป็นความต้องการระดับสูงสุด ถ้าบุคคลใดสามารถบรรลุความต้องการในขั้นนี้ จะได้รับการยกย่องเป็นบุคคลพิเศษ เช่น ความต้องการที่เกิดจากความสามารถในการทำทุกอย่างอย่างได้สำเร็จ ความต้องการทำทุกอย่างเพื่อตอบสนองความต้องการของตน เป็นต้น (ญาดา ตูจินดา, 2553)

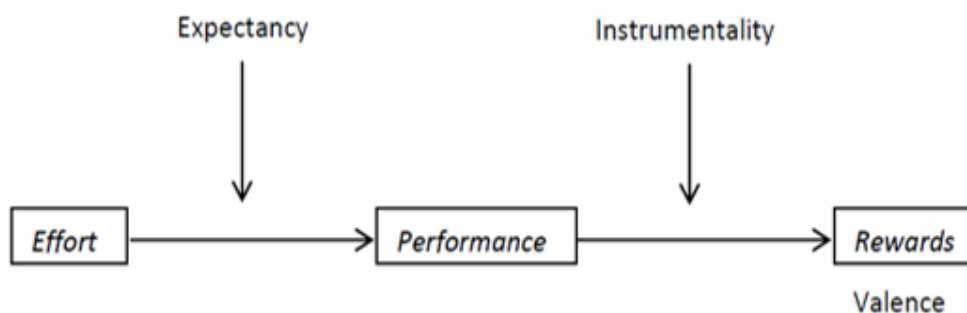
2. ทฤษฎีความคาดหวังของ Victor H. Vroom (Expectancy Theory)

Victor H. Vroom ศาสตราจารย์ด้านการวิเคราะห์วิจัยเกี่ยวกับจิตวิทยาของพฤติกรรมในองค์กร ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานกับรางวัลตอบแทน บุคคลจะเลือกทำงานในระดับที่ผลออกมาได้รับผลประโยชน์มากที่สุด บุคคลจะทำงานหนักถ้าเขาคาดหวังว่าความพยายามของเขาจะนำไปสู่รางวัลที่เขาต้องการ โดยมีองค์ประกอบ 3 ประการคือ (พิรญา ตั้งสกุล, 2553)

ความคาดหวัง (Expectancy) แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามในการทำงานกับผลงานที่เกิดขึ้น คือการที่บุคคลประเมินความเป็นไปได้ว่ามีความพยายามเพิ่มขึ้น ทือทำงานหนักขึ้น จะนำไปสู่ผลงานที่ดีขึ้น

สิ่งที่เป็นเครื่องมือ (Instrumentality) คือการรับรู้และหวังผลงานที่เกิดขึ้นจากการมีความพยายามเพิ่มขึ้น จะนำไปสู่รางวัลผลตอบแทนที่ต้องการ

ความชอบพอ (Valence) เป็นความต้องการภายในบุคคล คือคุณค่าของรางวัล หรือความชอบพอรางวัล

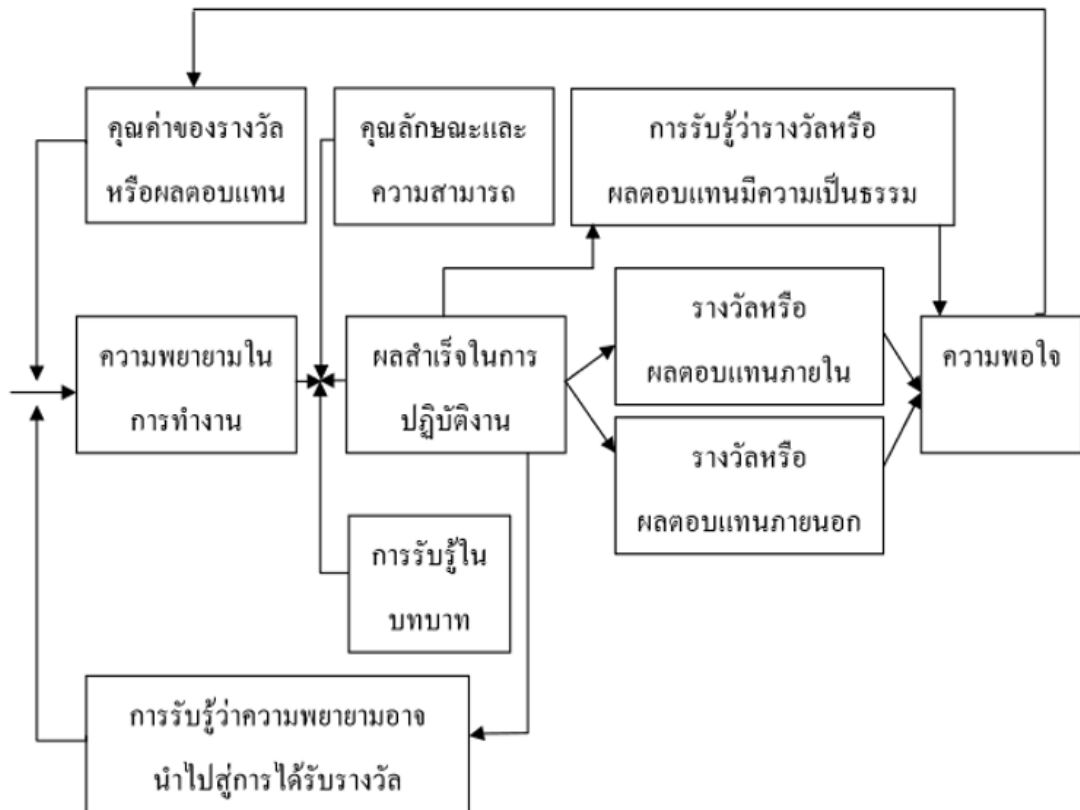


รูปที่ 9 Basic expectancy model
ที่มา : Fred C. Lunenburg, 2011

องค์ประกอบทั้ง 3 อย่างที่กล่าวมานั้นเป็นสิ่งที่มียุทธผลต่อการจูงใจ โดยต้องสัมพันธ์ต่อเนื่องกันเป็นกระบวนการ คือ การจูงใจในการทำงานนั้นเพิ่มขึ้นจากการที่บุคคลมีความคาดหวังในการทำงานของตน นั่นคือรู้ว่าความสามารถของตนจะนำไปสู่ผลงานที่ดี และรับรู้ว่าจะอะไรคือรางวัลตอบแทนสำหรับผลงานที่ดีนั้น หรือรับรู้ว่าจะได้รางวัลนั้น แล้วจะต้องขอบพ้อในรางวัลนั้นด้วย เมื่อองค์การมีองค์ประกอบทั้งสามประการอย่างสอดคล้องกันแล้ว ก็จะเกิดแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งจะกระตุ้นความพยายามให้สูงขึ้นอีก (พิรญา ตั้งสกุล, 2553)

3. ทฤษฎีความคาดหวังของ Porter และ Lawler (Porter and Lawler Model)

Porter และ Lawler ได้พัฒนาทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom มาเป็นแบบจำลองใหม่ที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ เรียกว่าแบบจำลองความคาดหวัง และพิจารณาในลักษณะของการทำงานโดยรวม โดยชี้ให้เห็นว่าความพยายามหรือจูงใจของผู้ปฏิบัติงานไม่ได้ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานโดยตรง แต่เกิดจากความสามารถและลักษณะเฉพาะตัวรวมทั้งความเข้าใจในบทบาทของผู้นั้นเองด้วย ดังนั้นการให้รางวัลตอบแทนจึงเป็นตัวแปรแทรกกระหว่างการจูงใจกับการปฏิบัติงาน โดยได้แยกตัวแปร แรงจูงใจ ความพึงพอใจในการทำงานและการปฏิบัติงานออกจากกัน และชี้ว่าการปฏิบัติงานเป็นสาเหตุก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน (Bartol, K; Martin, D; Tein, M; and Matthews, G. 1998 อ้างถึงใน ปุณิกา แจ่มจรัส, 2552)



รูปที่ 10 ตัวแบบการจูงใจของ Porter และ Lawler

ที่มา : ปุณิกา แจ่มจรัส, 2552

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ทฤษฎีแรงจูงใจดังกล่าวมาทั้งหมดนั้น ชี้ให้เห็นว่า แรงจูงใจจะมีผลต่อการทำงานได้นั้นขึ้นอยู่กับรางวัลตอบแทน นอกจากนี้ยังต้องอาศัยความคาดหวังต่อรางวัล รู้ว่าอะไรคือรางวัลและต้องเป็นสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานนั้นอยากได้ นอกจากนี้ยังต้องอาศัยความสามารถและลักษณะเฉพาะตัวรวมทั้งความเข้าใจในบทบาทของผู้ปฏิบัติงานเองด้วย ซึ่งทั้งสองทฤษฎีนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารขององค์กร ในการจูงใจให้พนักงานมีความพากเพียรพยายามปฏิบัติหน้าที่ โดยต้องคำนึงว่าพนักงานต้องการรางวัลอะไร และมีความเป็นไปได้ที่พวกเขาจะได้รางวัลนั้นหากเพิ่มความพยายามในการทำงานให้มากขึ้น จึงจะทำให้รางวัลเป็นแรงจูงใจซึ่งมีผลต่อศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร

2.4 แนวทางการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน

การพัฒนาศักยภาพสามารถแบ่งออกเป็น 3 แนวทาง ดังนี้

1. แนวทางการวิจัย (Research-base approach) เป็นการวิจัยพฤติกรรมของผู้ที่ประสบความสำเร็จ เพื่อค้นหาพฤติกรรมที่ทำให้ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้การเก็บข้อมูลจะมาจากการเลือกกลุ่มตัวอย่างมาสัมภาษณ์เชิงลึก รวบรวมจัดทำเป็นศักยภาพแบบที่สามารถนำไปใช้ในองค์กรต่างๆ ได้ทันที

2. แนวทางความสามารถบนพื้นฐานของกลยุทธ์ (Strategy-based approach) เป็นการคำนึงว่าเหตุการณ์ในอนาคตจะเป็นอย่างไรและศักยภาพอะไรจะมีความจำเป็น

3. แนวทางบนพื้นฐานของคุณค่าองค์กร (Value-based approach) ทำโดยกำหนดคุณค่าขององค์กรขึ้นมาก่อน จากนั้นจึงนำมาหาศักยภาพที่จะทำให้เกิดคุณค่าขององค์กรตามที่กำหนดไว้ (กรีติ ยศยิ่งยง, 2549)

หรืออาจมีแนวทางปฏิบัติดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดเกณฑ์ที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงาน ด้วยการประเมินแบบ 360 องศา ได้แก่ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ลูกค้า

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดกลุ่มพนักงานที่มีผลงานดีเลิศ และกลุ่มที่มีผลงานตามค่าเฉลี่ยปกติ

ขั้นตอนที่ 3 การเก็บข้อมูล โดยสามารถทำได้โดย 6 วิธี ได้แก่

3.1 การใช้แบบสัมภาษณ์

3.2 การใช้กรรมการผู้เชี่ยวชาญ

3.3 การใช้แบบสำรวจ

3.4 Competency Model Database “Expert System”

3.5 การวิเคราะห์งาน

3.6 การสังเกตพฤติกรรม

ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลและสร้างศักยภาพ และนำข้อมูลมากำหนดศักยภาพด้านทักษะ เพื่อแยกบุคคลผู้มีผลการปฏิบัติงานดีเลิศออกมาจากผู้มีผลงานปานกลาง

ขั้นตอนที่ 5 การตรวจสอบความถูกต้องของการสร้าง Competency Model โดยการทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างกลุ่มใหม่ หรือฝึกรวมบุคคลให้มีศักยภาพตาม model แล้ววัดผลว่าบุคคลมีผลงานดีขึ้นหรือไม่

ขั้นตอนที่ 6 นำ model ศักยภาพไปใช้งาน เช่นนำไปใช้ออกแบบการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกพนักงานใหม่ การฝึกอบรม การจ่ายผลตอบแทน เป็นต้น (สุกัญญา รัชมีธรรมโชติ, ม.ป.ป.)

นอกจากนี้ ตามหลัก Competency – Based Learning การสร้าง Competency ในองค์กรนั้นจะนำไปสู่รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีผู้ริเริ่มแนวคิดนี้คือ Peter M. Senge ซึ่งได้ให้คำนิยามของคำว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่บุคลากรจะสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองโดยการแสดงความคิดเห็นใหม่ๆ และเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง และมีบรรยากาศแห่งความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เพื่อนำมาสู่ความสำเร็จร่วมกัน ทั้งนี้มีตัวอย่างขององค์กรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้แก่บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งได้กำหนดหลักปฏิบัติดังนี้

- กำหนดให้องค์กรมีภาระหน้าที่ในการฝึกอบรมบุคลากรให้เป็นสมาชิกที่มีคุณค่าด้านความรู้
 - กำหนดให้มี Job Rotation เพื่อให้บุคลากรหนึ่งคนปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ ไม่เกิน 4-5 ปี จากนั้นจะโยกย้ายไปปฏิบัติงานในตำแหน่งใหม่เพื่อให้เกิดการเรียนรู้วิธีการทำงานใหม่ๆ และสร้างเครือข่ายใหม่ๆ
 - มีการสร้างชุมชนแบบ Best Practice Community โดยส่งเสริมให้บุคลากรรวบรวมความสำเร็จ ในอดีต และรายละเอียดการปฏิบัติงาน เพื่อรักษาความรู้และประสบการณ์เพื่อให้บุคคลอื่นสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ต่อไป
 - มีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self – Learning) โดยส่งเสริมให้บุคลากรเพิ่มขีดความสามารถเพื่อยกระดับตนเองตลอดเวลา โดยใช้ระบบสารสนเทศช่วยในการอบรม
 - กำหนดให้ฝ่ายบริหารระดับสูงต้องเข้าประชุมเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างน้อยเดือนละครั้ง เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรระดับบนจะใส่ใจต่อบุคลากรระดับล่าง
- (สุกัญญา รัชมีธรรมโชติ, ม.ป.ป.)

การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้นอีกแนวทางหนึ่ง เป็นการพัฒนาบุคลากรตามหลัก competency โดยวิเคราะห์หาช่องว่าง (Gap) และเติมเต็มในช่องว่างนั้นที่องค์กรต้องการ และมุ่งหวังให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นเพื่อประโยชน์แก่องค์กร โดยพัฒนาในรูปแบบของ On the job training โดยมอบหมายงานให้รับผิดชอบมากขึ้น หรือมอบหมายงานสำคัญเพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง หรือการหมุนเวียนงานเพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้งานใหม่ๆ อยู่เสมอ หรือการสนับสนุนให้บุคลากรอบรม ศึกษาดูงาน สัมมนา ศึกษาเพิ่มเติม เรียนรู้ด้วยตนเองผ่าน e-learning หรือสนับสนุนให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยการ

จัดการการเรียนรู้ (Knowledge Management) และการจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice – COP) ซึ่งการพัฒนาต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมีการติดตามและประเมินผลงานด้วย (พิมพ์ลักษณ์ อยู่วัฒนา , 2557)

จากแนวคิดในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทั้งหมดที่กล่าวมาได้สะท้อนให้เห็นว่า การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีขีดความสามารถสูงนั้นเป็นเรื่องที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กร ซึ่งองค์กรต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรด้วยเครื่องมือต่างๆที่เหมาะสมต่อตัวบุคลากร และสอดคล้องกับเป้าหมายที่องค์กรต้องการ ทั้งนี้ปัจจัยประการหนึ่งที่องค์กรควรปลูกฝังแก่บุคลากรได้แก่การเรียนรู้ เนื่องจากเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน และเป็นหน้าที่ที่บุคลากรทุกคนพึงเอาใจใส่ เพื่อพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพและสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันแก่องค์กร

2.5 ความรู้เกี่ยวกับบุคลากรประจำเรือ

2.5.1 ความสำคัญของบุคลากรประจำเรือ

ในการเดินเรือนั้นนอกจากการมีเรือเดินทะเลที่มีความพร้อมแล้ว ยังต้องประกอบด้วยคนประจำเรือซึ่งหมายถึงลูกจ้างที่ตกลงรับจ้างทำงานแก่นายจ้างตามสัญญาแรงงาน ซึ่งกำหนดให้ลูกจ้างต้องเดินทางไปทำงานบนเรือเดินทะเลตลอดระยะเวลาที่กำหนดในสัญญาจ้างงาน ทั้งนี้เรือประเภทต่างๆก็ต้องการคนประจำเรือที่มีความรู้และประสบการณ์ที่มีความเหมาะสมแตกต่างกัน เช่น เรือเดินทะเลที่เดินทางระหว่างประเทศต้องการผู้ที่มีประสบการณ์ มีความรู้โดยเฉพาะอย่างยิ่งคือความรู้ด้านภาษาต่างประเทศ มากกว่าเรือที่เดินทางภายในประเทศ หรือคนประจำเรือที่เดินทางไปกับเรือบรรทุกก๊าซ บรรทุกน้ำมัน ก็ต้องการคนประจำเรือที่มีความรู้เฉพาะทางด้านผลิตภัณฑ์ดังกล่าว ทั้งนี้นายจ้างก็ต้องระบุรายละเอียดการปฏิบัติงานในตำแหน่งของคนประจำเรือให้ชัดเจนในสัญญาว่าจ้าง เพื่อให้ทราบว่าคนประจำเรือมีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างไรบนเรือเดินทะเล (ธีระพงศ์ อิงคกุล, 2552)

2.5.2 ลักษณะงานของบุคลากรประจำเรือ

ลักษณะงานตามตำแหน่งหน้าที่ของคนประจำเรือโดยทั่วไป มีดังนี้

1. นายเรือ (Master) หรือ Captain เป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดในเรือ มีหน้าที่ควบคุม วางแผน บริหารการเดินเรือ รับผิดชอบสินค้าที่บรรทุกและดูแลคนประจำเรือและผู้โดยสาร นอกจากนี้ยังมีฐานะเป็นตัวแทนเจ้าของเรือ มีอำนาจในการกำหนดเส้นทางการเดินเรือและมีหน้าที่นำพาเรือไปสู่ จุดหมายปลายทางอย่างปลอดภัย

2. ต้นเรือ (Chief Officer : C/O) มีฐานะเป็นรองผู้บังคับบัญชาในเรือ มีหน้าที่ดูแลความ เรียบร้อยด้านสภาพความเป็นอยู่ของคนประจำเรือ ความสะอาดของเรือ จัดการสินค้าและรับผิดชอบต่อ อุปกรณ์ความปลอดภัย

3. นายประจำเรือฝ่ายเดินเรือ (Deck Officer) แบ่งเป็น

- ต้นหนที่ 2 (2/O) มีอาวุโสรองมาจากต้นเรือ มีหน้าที่วางแผนการเดินทาง อัดเตตแผนที่และข้อมูลต่างๆ ด้านการเดินเรือให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ เพื่อความปลอดภัย
- ต้นหนที่ 3 (3/O) เป็นผู้ช่วยต้นเรือและเป็นนายประจำเรือที่อาวุโส น้อยที่สุด

มีหน้าที่อย่างหลักคือการช่วยเหลืองานของต้นเรือในด้านอุปกรณ์ความปลอดภัย เช่น แพชูชีพ เรือช่วยชีวิต เสื้อชูชีพ อุปกรณ์ดับไฟในเรือ การฝึกสถานีฉุกเฉินต่างๆ ให้เป็นไปตามข้อกำหนดใน อนุสัญญา SOLAS

4. ต้นกล (Engineer) เป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดของฝ่ายช่างกล มีหน้าที่ดูแลและซ่อมบำรุง เครื่องจักรเกี่ยวกับระบบการเดินเรือทั้งหมดให้มีความปลอดภัยอย่างเพียงพอ โดยมีผู้ช่วยคือรองต้น กลและฝ่ายช่างกล

5. รองต้นกล (Second Engineer) หรือ 2/E มีลำดับความรับผิดชอบรองลงมาจากต้นกลเรือ มีหน้าที่ดูแลสภาพการทำงานของเครื่องจักรและอุปกรณ์ ที่อยู่ภายใต้การดูแลของฝ่ายช่างกล และ ดูแลตรวจสอบอะไหล่สำรอง ให้อยู่ในสภาพที่พร้อมต่อการใช้งาน ดูแลปริมาณน้ำมันและ น้ำมันหล่อลื่น ปริมาณน้ำจืดที่ต้องใช้

6. นายประจำเรือฝ่ายช่างกล (Engineer Officer)

- นายช่างกลเรือที่ 3 (Third Engineer) หรือ 3/E มีหน้าที่ดูแลและบำรุงรักษาการ ทำงานของเครื่องไฟ หม้อน้ำ วาล์วและปั๊ม และซ่อมทำเครื่องจักรอื่นๆตามที่รองต้นกลมอบหมาย รวมทั้งดูแลการทำงานของเครื่องจักรกลต่างๆ
- นายช่างกลเรือที่ 4 (Fourth Engineer) หรือ 4/E มีหน้าที่ดูแลการทำงานของ

อุปกรณ์ฉุกเฉิน ปิ๊มแอร์ อากาศที่อยู่ในถัง ท่อต่างๆในฟังก์ชันการวัดระดับเพื่อหาปริมาณน้ำมัน และซ่อมเครื่องจักรอื่นๆ ตามที่รองตันกลมอบหมาย

7. ช่างน้ำมัน (Greaser, Oiler) มีหน้าที่เติมน้ำมันเครื่องจักร ดูแลทำความสะอาดอุปกรณ์และเครื่องจักร

8. สร้างเรือ (Bosun) เป็นลูกเรืออาวุโสฝ่ายการเดินเรือ ได้รับมอบหมายงานจากกัปตันและมีหน้าที่ตรวจตราความเรียบร้อยประจำเรือ ทั้งนี้บนเรือจะมีสร้างเรือที่ประจำแผนกต่างๆ

9. นายท้าย (Able Seaman) มีหน้าที่ควบคุมเรือไปในทิศทางที่นายเรือกำหนด

10. กลาสีเรือ (Ordinary Seaman) มีหน้าที่ปฏิบัติงานประจำวันทั่วไป เช่น ยกของ ทำความสะอาด หรืองานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย

11. คนครัว (Cook) มีหน้าที่ประกอบอาหารให้ทุกคนบนเรือรับประทาน ซึ่งต้องมีความรู้เรื่องการรักษาความสะอาดของเสปียง และดูแลรักษาเสปียงให้มีความเพียงพอตลอดระยะเวลาที่เดินทางรวมทั้งกรณีฉุกเฉิน ทั้งนี้จะมีผู้ช่วยคนครัวตามอัตรากำลังคน

12. นายวิทยุ (Radio Operator) มีหน้าที่ติดต่อสื่อสารและดูแลอุปกรณ์สื่อสาร

13. ช่างไฟฟ้าหรือช่างอิเล็กทรอนิกส์ (E/E) มีหน้าที่บำรุงรักษา ดูแล ระบบไฟฟ้า เครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ ทั้งหมดภายในเรือ โดยมีผู้บังคับบัญชาโดยตรงคือตันกลเรือหรือรองตันกล

ทั้งนี้ นอกจากตำแหน่งที่กล่าวมาทั้งหมดนี้อาจจัดให้มีตำแหน่งอื่นได้อีก เช่น ช่างกล (Fitter), ช่างไฟฟ้า (Electrician), ช่างเช็ดหรือกลาสีฝ่ายช่างกล (Wiper), สจ๊วต (Steward), บริกร (Deck Boy), นักเรียนฝึกฝ่ายเดินเรือ (Deck Cadet) และนักเรียนฝึกฝ่ายช่างกล (Engineer)

(ธีระพงษ์ อิงคกุล, 2552)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

หรืออาจแบ่งตามระดับการบังคับบัญชาและความรับผิดชอบดังนี้

1. แบ่งตามระดับการบังคับบัญชา

1.1 ระดับนายเรือ (Master)

1.2 ระดับนายประจำเรือ (Officer) ได้แก่ตันเรือ ตันหน ตันกล ผู้ช่วยตันหน ผู้ช่วยตันกล รองตันกล นายช่างกล

1.3 ระดับลูกเรือ (Rating) ได้แก่ นายท้าย กลาสี ช่างน้ำมัน ช่างเช็ด ช่างเครื่อง

2. แบ่งตามหน้าที่ความรับผิดชอบ

2.1 ฝ่ายเดินเรือหรือฝ่ายปากเรือ (Deck Department) รับผิดชอบด้านการเดินเรือ การจัดการสินค้า การเข้าออกท่า ได้แก่ ต้นเรือ ต้นหน สร้างเรือ นายท้าย กลาสีเรือ และอาจจัดส้วต คนครัว บริกร เป็นฝ่ายปากเรือ หรืออาจแยกต่างหากเป็นฝ่ายเสปียงอาหาร (Catering Department)

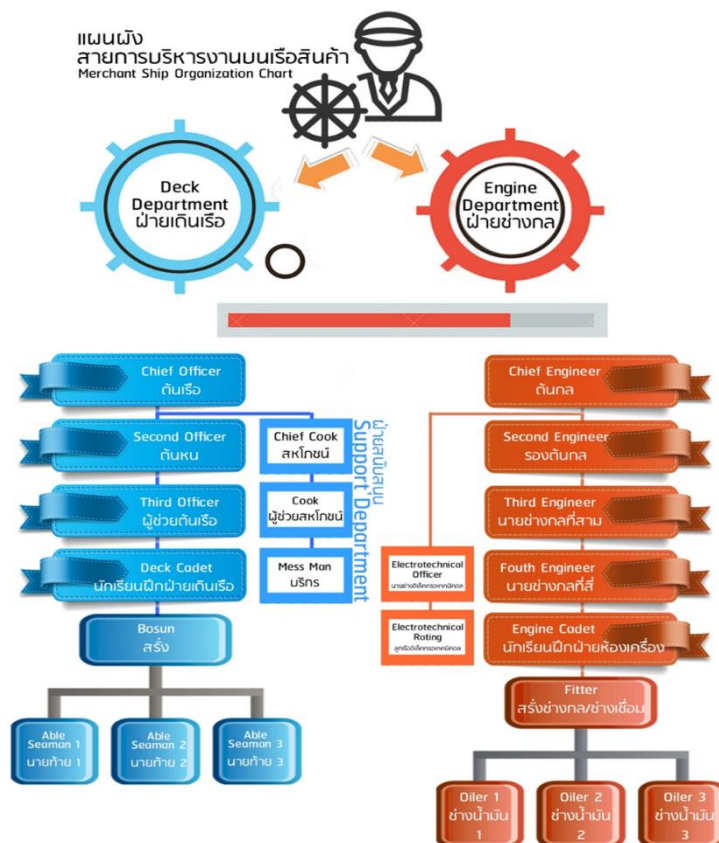
2.2 ฝ่ายช่างกลเรือ (Engine Department) รับผิดชอบดูแลเครื่องจักรทั้งหมด ได้แก่ ต้นกล นายช่างกล สร้างช่างกล ช่างน้ำมัน ช่างเซ็ด และมีช่างไฟฟ้าซึ่งมีหัวหน้าฝ่ายช่างกลหรือต้นกล เป็นผู้บังคับบัญชา

2.3 นายวิทยุหรือพนักงานวิทยุ (Radio Operator) ดูแลรับผิดชอบเรื่องการติดต่อสื่อสาร โดยไม่ขึ้นอยู่กับฝ่ายเดินเรือหรือฝ่ายช่างกลเรือ

(ธีระพงศ์ อิงคกุล, 2552)

นอกจากตำแหน่งที่กล่าวมานี้ บนเรือขนส่งแต่ละลำก็อาจมีบุคลากรตำแหน่งอื่นๆตามความจำเป็นและเหมาะสม

โดยสรุป การจัดแบ่งตำแหน่งงานบนเรือขนส่งน้ำมัน สามารถจัดแบ่งได้ตามแผนภาพดังนี้



รูปที่ 11 ตัวอย่างแผนผังสายการบริหรงานบนเรือขนส่งน้ำมัน

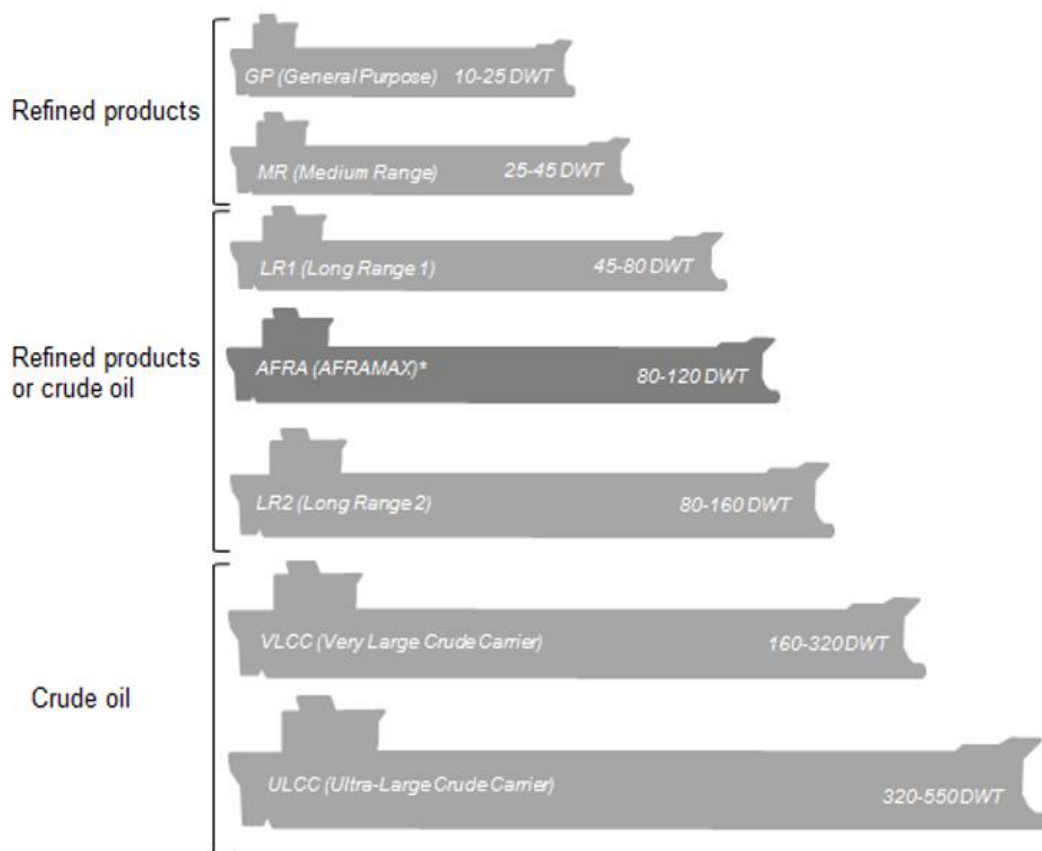
2.6 ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจเรือขนส่งน้ำมัน

ผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมโดยเฉพาะน้ำมัน เป็นเชื้อเพลิงที่สำคัญต่อการดำเนินชีวิตประจำวันของมนุษย์ และเป็นปัจจัยสำคัญของการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งการขนส่งก็เป็นส่วนที่สำคัญในกระบวนการการผลิตน้ำมัน เพราะทำให้น้ำมันถูกส่งถึงผู้ใช้ ซึ่งการขนส่งน้ำมันทางทะเลโดยเรือบรรทุกน้ำมันนั้นทำให้สามารถขนส่งน้ำมันได้ในครั้งละปริมาณมาก จึงทำให้เกิดการได้เปรียบในแง่ของการประหยัดต้นทุน

เรือขนส่งน้ำมัน เป็นเรือที่ออกแบบโดยเฉพาะสำหรับสินค้าประเภทน้ำมัน จึงเป็นเรือที่ค่อนข้างอันตรายและต้องการการควบคุมดูแลความปลอดภัยในการขนส่ง ลักษณะโดยทั่วไปมีระวางบรรทุกน้ำมันเป็นช่อง คล้ายถังสี่เหลี่ยมวางเรียงกัน ใช้ในการบรรทุกน้ำมัน เรือขนส่งน้ำมันจะจัดแบ่งประเภทตามขนาดการบรรทุก โดยในปี ค.ศ.1954 บริษัท Shell ได้จัดตั้ง Average Freight Rate Assessment (AFRA) ขึ้นเพื่อแยกประเภทขนาดเรือบรรทุกน้ำมัน โดยกำหนดขนาดดังนี้

- General Purpose tanker ขนาด 10,000–24,999 DWT (Deadweight Tonnage)
- Medium Range tanker ขนาด 25,000–44,999 DWT
- LR1 (Large Range 1) ขนาด 45,000–79,999 DWT
- LR2 (Large Range 2) ขนาด 80,000–159,999 DWT
- VLCC (Very Large Crude Carrier) ขนาด 160,000–319,999 DWT
- ULCC (Ultra Large Crude Carrier) ขนาด 320,000–549,999 DWT

ทั้งนี้ ความหมายของ DWT (Deadweight Tonnage) คือ น้ำหนักรวมที่เรือจะสามารถบรรทุกสินค้าได้สูงสุดรวมทั้งสัมภาระและเชื้อเพลิง (Bunker Fuel) โดยมีหน่วยเป็นตัน



Source: U.S. Energy Information Administration, London Tanker Brokers' Panel

Note: AFRAMAX is not an official vessel classification on the AFRA scale but is shown here for comparison.

รูปที่ 12 Average Freight Rate Assessment (AFRA) Scale - Fixed

ที่มา : T. Mason Hamilton, 2014

CHULALONGKORN UNIVERSITY

2.7 ธุรกิจเรือขนส่งน้ำมัน บริษัท A

2.7.1 ข้อมูลทั่วไป

บริษัท A ที่เลือกมาเป็นกรณีศึกษา นี้ ประกอบธุรกิจการขนส่งผลิตภัณฑ์น้ำมันปิโตรเลียมทางทะเล มีกองเรือที่ประกอบด้วย เรือบรรทุกน้ำมัน แก๊ส สารเคมี และน้ำมันดิบ โดยมีกองเรือขนส่งน้ำมันจำนวน 20 ลำ โดยมีขนาดตั้งแต่ 1,000 – 300,000 DWT และแบ่งประเภทตามเส้นทางที่ให้บริการดังต่อไปนี้

- เรือกลเดินทะเลใกล้ฝั่ง (Near Coastal) ได้แก่เรือขนส่งน้ำมันที่เดินเรือภายในเขตจำกัดทะเลใกล้ฝั่งตามแผนที่
- เรือกลเดินทะเลเฉพาะเขต (Local Trade) ได้แก่เรือขนส่งน้ำมันที่เดินเรือภายในประเทศ
- เรือกลเดินทะเลระหว่างประเทศ (International) ได้แก่เรือขนส่งน้ำมันที่มีเขตการเดินเรือไม่จำกัด

2.7.2 นโยบายของฝ่ายคนประจำเรือ (Crew Department)

2.7.2.1 ISM Code

บริษัทที่ผู้วิจัยเลือกศึกษาได้นำ ISM Code หรือประมวลการจัดการเพื่อความปลอดภัย

ปลอดภัยระหว่างประเทศ (International Safety Management Code : ISM CODE) มาเป็นข้อบังคับในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรประจำเรือในทุกตำแหน่งงาน โดยเป็นระบบการบริหารงานเพื่อความปลอดภัยของเรือและป้องกันมลภาวะทางทะเลอันอาจเกิดขึ้นได้จากเหตุการณ์ต่างๆ ทั้งนี้โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดความปลอดภัยแก่ชีวิตของนักเดินเรือและป้องกันมลพิษ และพิทักษ์สิ่งแวดล้อมทางทะเลอย่างควบคู่กัน โดยอาศัยกระบวนการทำงานที่ร่วมมือกันของฝ่ายที่ทำงานอยู่บนชายฝั่งและฝ่ายที่ทำงานอยู่ในเรือ ตามระเบียบและกฎเกณฑ์ที่สอดคล้องกับประมวลการจัดการเพื่อความปลอดภัยระหว่างประเทศ โดยได้มีการเพิ่มเติมเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของอนุสัญญาว่าด้วยความปลอดภัยแห่งชีวิตในทะเล (International Convention for the Safety of Life at Sea 1974 หรือ SOLAS 1974) บัญญัติไว้ในหมวดที่ 9 (Chapter IX: Management of the Safe Operation of Ships) โดยกำหนดให้เป็นหน้าที่ของรัฐเจ้าของเรือในการที่จะดูแลให้เรือสัญชาติของตนนั้นมีมาตรฐานตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในอนุสัญญา นอกจากนี้รัฐภาคียังมีอำนาจในการที่จะตรวจเรือต่างชาติทุกลำที่เข้ามาในเขตอำนาจได้ด้วยเช่นกัน อันมีลักษณะเป็นบทบังคับเด็ดขาด (Mandatory) ที่รัฐภาคีแห่งอนุสัญญาต้องนำไปบังคับใช้

ประมวลการจัดการเพื่อความปลอดภัยระหว่างประเทศ (ISM CODE) จะใช้บังคับกับเรือทุกประเภท ทั้งนี้ได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ของบริษัท (Company) กำหนดและนำไปปฏิบัติให้เกิดเป็นผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และสร้างเป็นนโยบายเป็นระบบหรือข้อกำหนดที่เรียกว่า “ระบบการบริหารจัดการเพื่อความปลอดภัย” (Safety Management System) โดยในข้อกำหนดของ ISM CODE ได้กำหนดให้บริษัทต้องกำหนดนิยามและเอกสารต่างๆ ที่นายเรือต้องรับผิดชอบในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติเพื่อความปลอดภัยและป้องกันสิ่งแวดล้อมตามนโยบายของบริษัทให้เป็น

ผลสำเร็จ และนายเรือมีหน้าที่กระตุ้นการทำงานของลูกเรือให้ปฏิบัติตามกฎหรือระเบียบหน้าที่ตามที่บริษัทได้กำหนดไว้ นอกจากนี้ นายเรือต้องออกคำสั่งและคำแนะนำที่เหมาะสมโดยชัดเจนและปฏิบัติได้โดยง่ายแก่ลูกเรือและบุคคลบนเรือ รวมถึงการตรวจสอบการทำงานที่ระบุไว้โดยเฉพาะ และตรวจสอบระบบการบริหารจัดการเพื่อความปลอดภัยและรายงานความบกพร่องต่อผู้บริหารบนชายฝั่งของบริษัท โดยบริษัทต้องตรวจสอบให้แน่ใจว่าระบบการบริหารจัดการเพื่อความปลอดภัยซึ่งได้มีการปฏิบัติบนเรือนั้นได้มีการระบุข้อความที่ชัดเจนในอำนาจของนายเรือ และบริษัทควรจัดทำระบบการบริหารจัดการเพื่อความปลอดภัยที่กำหนดให้นายเรือมีอำนาจที่สำคัญๆ และกำหนดถึงความรับผิดชอบในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยและการป้องกันมลภาวะ ตลอดจนร้องขอความช่วยเหลือต่อบริษัทในกรณีจำเป็น แต่อย่างไรก็ตาม เนื้อหาของระบบบริหารจัดการเพื่อความปลอดภัย (SMS) นั้นมิได้มีลักษณะเป็นรูปแบบบังคับ ฉะนั้นในแต่ละบริษัทจึงอาจมีระบบการบริหารจัดการที่แตกต่างกันได้ตามแต่ละนโยบายและความเห็นของแต่ละบริษัทที่จะกำหนดมาตรการของตนไปในรูปแบบใด

2.7.2.2 อนุสัญญา MLC 2006 (Maritime Labor Convention 2006)

เนื้อหาของอนุสัญญานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อคุ้มครองคนประจำเรือที่ทำงานบนเรือเดินทะเล ไม่ว่าจะมิใช่สัญชาติใด หรือมีสัญชาติจางหรือไม่ และบังคับใช้กับเรือเดินทะเลทุกลำ ยกเว้นเรือชายฝั่ง เรือที่เดินภายในประเทศ เรือรบ เรือประมง โดยเนื้อหาของอนุสัญญาคอบคลุมข้อกำหนดขั้นต่ำในการทำงานบนเรือ สภาพการจ้างงาน ที่พัก สันทนาการ อาหารและการจัดการอาหาร การคุ้มครองด้านสุขภาพ สวัสดิการ และการคุ้มครองทางสังคม ทั้งนี้อนุสัญญา MLC 2006 จะมีผลบังคับใช้ 12 เดือนหลังจากวันที่มีการลงทะเลเบียนให้สัตยาบันของประเทศสมาชิกอย่างน้อย 30 ประเทศ และมีจำนวนน้ำหนักรอสของเรือคิดเป็นส่วนแบ่งอย่างน้อย 33% ของกองเรือโลก โดยในเงื่อนไขจำนวนน้ำหนักรอสของเรือได้ครบจำนวนไปแล้วตั้งแต่ต้นปี 2552 และสำหรับประเทศที่ได้ให้สัตยาบันรับรองอนุสัญญา MLC 2006 ได้แก่ ไลบีเรีย หมู่เกาะมาแชลส์ บาฮามาส ปานามา นอร์เวย์ บอสเนียและเฮอร์เซโกวีนา สเปน โครเอเชีย บัลแกเรีย แคนาดา เซนต์วินเซนต์และเกรนาดีนส์ สวิตเซอร์แลนด์ เบนิน สิงคโปร์ เดนมาร์ก แอนติกาและบาร์บูดา ลัตเวีย ลักเซมเบิร์ก คิริบาส เนเธอร์แลนด์ ออสเตรเลีย เซนต์คิตส์และเนวิส ตูวาลู โตโก โปแลนด์ ปาเลา สวีเดน ไชปรัส สหพันธรัฐรัสเซีย และฟิลิปปินส์

2.7.2.3 STCW 2010

เป็นอนุสัญญาว่าด้วยมาตรฐานการฝึก อบรม การออกประกาศนียบัตร และการเข้า ยามของคนประจำเรือ ค.ศ. 1978 แก้ไขเพิ่มเติม ค.ศ. 1995 และการประชุมที่กรุงมะนิลา ประเทศ ฟิ ลี ป ปิ น ส์ (International Convention on Standard of Training Certificate and Watchkeeping for Seafarer 1978, as amended in 1995, and added by STCW CONF. 2/34 in 2010) โดยที่ผ่านมาการผลิตนายประจำเรือเป็นไปตามมาตรฐานของอนุสัญญา ดังกล่าวนี ซึ่ง สามารถกล่าวสรุปประเด็นสำคัญโดยรวมได้ดังนี้

1. ด้านการฝึกศึกษาและอบรมหลักสูตร

มีการออกข้อกำหนดใหม่ๆ ในการเข้ารับการฝึกศึกษาและอบรมเพิ่มเติม มากกว่าในอดีต เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในด้านต่างๆ กล่าวคือ การพัฒนาการ ทางเทคโนโลยีที่ถูกนำมาใช้บนเรือ การฝึกอบรมในการรับมือกับสถานการณ์การถูกโจมตีโดยโจรสลัด การฝึกอบรมสำหรับบุคลากรซึ่งปฏิบัติงานบนเรือในพื้นที่ขั้วโลก รวมทั้งการแนะนำวิธีการฝึกอบรมที่ ทันสมัยในรูปแบบของการศึกษาทางไกลผ่านระบบอินเทอร์เน็ต

2. ด้านการออกประกาศนียบัตรผู้ทำการในเรือ

โดยปรับปรุงมาตรการป้องกันการละเมิดกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับ ประกาศนียบัตรแสดงความรู้ความสามารถ และได้ออกข้อกำหนดใหม่สำหรับการออก ประกาศนียบัตรแสดงความรู้ความสามารถ และได้ออกข้อกำหนดใหม่สำหรับการออก ประกาศนียบัตรสำหรับลูกเรือเข้ายามชำนาญการ รวมทั้งการประเมินขบวนการปฏิบัติของรัฐบาลี ของ IMO ให้เป็นไปตามอนุสัญญาที่เกี่ยวข้อง

3. ด้านการตรวจสุขภาพคนประจำเรือ

โดยแก้ไขข้อกำหนดชั่วโมงการทำงาน การพักผ่อน และข้อกำหนดใหม่ เกี่ยวกับการป้องกันการใช้สารเสพติดและเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ที่เป็นโทษต่อสุขภาพของคนประจำ เรือ

2.7.2.4 ระเบียบการปฏิบัติงานของคนประจำเรือ

จากการศึกษาข้อมูลบุคลากรประจำเรือของบริษัทที่เลือกวิจัย พบว่า มีบุคลากร ประจำเรือรวมทั้งสิ้น 80 คนโดยแบ่งเป็นบุคลากรแบบประจำ และบุคลากรแบบสัญญาจ้างแบบมี ระยะเวลา โดยบุคลากรแบบประจำจะมีความเหมือนพนักงานประจำสำนักงาน มีการปฏิบัติงาน 21 วันต่อหนึ่งเดือน และหยุดพัก 7 วันต่อเดือน หรือหยุดพักเป็นช่วงๆ ประจำทุกเดือน ปฏิบัติงานกับ บริษัทจนเกษียณอายุ ได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการเช่นเดียวกับพนักงานประจำสำนักงาน เช่น

ค่าจ้างพื้นฐาน Tanker Allowance ค่าเที่ยวเรือ ค่าชดเชยการพัก โบนัส สิทธิตรวจสุขภาพประจำปี เงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เป็นต้น ส่วนบุคลากรแบบสัญญาจ้างแบบมีระยะเวลา จะมีลักษณะการทำงานจะเป็นการทำสัญญา 6 เดือน หรือ 9 เดือน ตามแต่ที่ตกลงกันระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง โดยไม่มีการพักในระหว่างสัญญา ซึ่งค่าตอบแทนจะสูงและไม่ได้ขึ้นอยู่กับจำนวนเที่ยวในการขนส่ง และเมื่อหมดสัญญาอาจต่อสัญญาใหม่และทำงานกับเรือลำเดิมหรือลำอื่นๆ ทั้งนี้ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับจะประกอบด้วย ค่าจ้างพื้นฐาน Fixed OT, Tanker Allowance ค่าชดเชยการพัก ค่าต่อสัญญา เป็นต้น

การทำงานบนเรือจะแบ่งความรับผิดชอบออกเป็น 2 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายเดินเรือและฝ่ายช่างกลเรือ โดยมีบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ ดังนี้

ฝ่ายเดินเรือ

1. นายเรือ (Captain or Master) ทำหน้าที่เป็นตัวแทนเจ้าของเรือ มีภาระผูกพันให้เรือเป็นไปตามอนุสัญญา กฎ ข้อบังคับต่างๆ เช่น STCW, ISM CODE, MLC, กฎหมาย ข้อบังคับเมืองท่าและท่าเรือ รวมถึงนโยบายอื่นๆ ของบริษัท โดยรวมเรียกว่า อำนาจสั่งการข้ามชั้นตอนปกติ (Overriding Authority) และเป็นผู้นำสูงสุดในเรือ มีอำนาจหน้าที่เต็มในการสั่งการปฏิบัติงานได้ตลอดทั้งที่เรือจอดและเรือเดิน เพื่อที่จะรักษาชีวิต สิ่งแวดล้อม รวมทั้งทรัพย์สิน

ทั้งนี้หน้าที่ความรับผิดชอบของกัปตันมีดังนี้

- รับผิดชอบอย่างเบ็ดเสร็จต่อคุณสมบัติของเรือที่จะออกทะเลได้ เพื่อให้การปฏิบัติงานเรือเป็นไปอย่างปลอดภัย มีประสิทธิผล และประหยัด ตลอดจนความปลอดภัยของผู้คนในเรือสินค้า และอุปกรณ์เครื่องใช้ต่างๆ
- เป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานเกี่ยวกับระบบการจัดการความปลอดภัยในทะเล ให้การกำกับดูแล การฝึกอบรมอีกทั้งให้คำแนะนำที่เหมาะสม ชัดเจน เพื่อให้ทุกคนสามารถปฏิบัติตามนโยบายของบริษัท ว่าด้วยความปลอดภัยและป้องกันสิ่งแวดล้อมได้อย่างถูกต้อง
- พิจารณาทบทวนระเบียบปฏิบัติของเรือ ว่าด้วยการจัดการความปลอดภัยและการป้องกันมิให้เกิดมลภาวะต่อสิ่งแวดล้อม สิ่งบกพร่องใดๆ ที่ตรวจพบ โดยทางเรือควรจะรายงานให้ผู้รับมอบอำนาจของบริษัทฯ ได้ทราบเพื่อดำเนินการแก้ไขต่อไป
- รับผิดชอบในการแจ้งให้บริษัทฯ ทราบถึงข้อบกพร่อง (Non -

Conformance) ที่พบบต่อโครงสร้างของเรือ เครื่องยนต์ อุปกรณ์ และสิ่งทีผิดปกติไปจากระบบ SMS (Non – Conformity) ทีมีผลกระทบต่อการจัดการความปลอดภัยของเรือ หรือเป็นอันตรายต่อสิ่งแวดล้อม โดยอาจจะร้องขอความช่วยเหลือจากบริษัท ณ ทีหรือเวลาใดก็ได้ เพื่อแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องทีพบในกรณีเร่งด่วน

- จะต้องให้ความสนใจในการบริหารเรืออย่างประหยัด โดยต้องให้ความมั่นใจว่าเสบียงเรือ สโตร์ภายในเรือ อะไหล่เรือ และเครื่องมือจะไม่มีการใช้จ่ายสุรุ่ยสุร่าย และจะไม่มีกักตุนของใช้อื่นๆ ไว้บนเรือเกินความจำเป็น ทั้งนี้กัปตันหรือนายเรื่อนั้นต้องพยายามทีจะลดค่าใช้จ่ายให้อยู่ในระดับต่ำทีสุด และจะต้องรับผิดชอบในการจัดส่งจดหมาย บันทึก ปุ่มและเอกสารทั้งหลายอย่างถูกต้องและทันเวลาตามทีบริษัทผู้เช่า ผู้ส่งสินค้า และเจ้าหน้าที่การทำเรือ หรือหน่วยงานของรัฐทีเกี่ยวข้องกับการขนส่งทางเรือร้องขอ

- ดูแลสวัสดิการ สวัสดิภาพสุขภาพในเรือและความปลอดภัยในการทำงานให้เป็นไปตามอนุสัญญา MLC

- การเข้ายามบนสะพานเดินเรือของนายเรือ นายเรือเป็นผู้ควบคุมดูแลและยามบนสะพาน คอยประสานงานและบังคับบัญชาให้การทำหน้าที่ยามให้การเดินทางเรือเป็นไปด้วยความปลอดภัย นายเรือจะกำหนดให้บุคลากรประจำเรือคนใดคนหนึ่งทำหน้าที่เฝ้าดูเรดาร์ และหลีกเลี่ยงเรือโดนกัน

2. ต้นเรือ (Chief mate or Chief Officer: C/O)

ต้นเรือของเรือพาณิชย์และเรือบรรทุกสินค้า อาจถูกเรียกว่า Chief Officer หรือ Chief Mate เป็นผู้ซึ่งมีประกาศนียบัตรหรือใบรับรองความรู้ความสามารถผู้กระทำการในเรือ (Certificate of Competency, COC) ตามตำแหน่งหรือสูงกว่า ซึ่งเป็นไปตามข้อบังคับของรัฐทีออกประกาศนียบัตร หรือถูกต้องตามทีอนุสัญญาระหว่างประเทศว่าด้วยมาตรฐานการฝึกอบรม การรับรองคุณสมบัติคนประจำเรือ และการเข้ายามของคนประจำเรือ (STCW) กำหนด และเป็นหัวหน้าแผนกปากเรือ (แผนกเดินเรือ) ของเรือพาณิชย์ ดูแลเกี่ยวกับสินค้าทางเรือและคนประจำเรือฝ่ายปากเรือ

ต้นเรือเป็นรองผู้บังคับการเรือหรือนายเรือ และมีความรับผิดชอบในการบริหารจัดการเรือด้านความปลอดภัย (Safety) และด้านความมั่นคง (Security) ของเรือ รวมถึงการดูแล

ความเป็นอยู่ของคนประจำเรือ และการฝึกความพร้อมต่างๆ บนเรือ เช่น การบริหารความปลอดภัย การดับเพลิงบนเรือ การค้นหาและช่วยชีวิตทางเรือ เป็นต้น

ต้นเรือถือเป็นรองผู้บังคับการเรือ ซึ่งปฏิบัติหน้าที่แทนผู้บังคับการเรือเมื่อผู้บังคับการเรือไม่อยู่หรือไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ในขณะนั้น มีอำนาจหน้าที่ในการควบคุมเรือและบริหารงานเรือให้เป็นที่ไปด้วยความเรียบร้อย ต้นเรือเป็นผู้บริหารระดับสูง (Senior Manager) ของเรือ ช่วยเหลือผู้บังคับการหรือนายเรือในการบริหารงานบนเรือด้านต่างๆ ในฐานะหัวหน้าแผนกปากเรือ และอาจกล่าวได้ว่าต้นเรื่อนั้นถือได้ว่าเป็นเสมือนผู้ควบคุมการปฏิบัติงานสินค้า ผู้ควบคุมด้านความปลอดภัย ผู้ควบคุมการดับเพลิงบนเรือ ผู้ควบคุมด้านความมั่นคงบนเรือ (Ship Officer, SSO) และผู้ควบคุมด้านการป้องกันมลภาวะสิ่งแวดล้อมบนเรือ

หน้าที่ความรับผิดชอบของต้นเรือมีดังนี้

- ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าแผนกปากเรือ ในการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานและภาระหน้าที่ของนายประจำเรือฝ่ายปากเรือ ลูกเรือและคนประจำเรือของฝ่ายปากเรือ และนักเรียนฝึกฝ่ายปากเรือ
- ปฏิบัติหน้าที่ผู้ควบคุมด้านความปลอดภัยหรือเจ้าหน้าที่ความปลอดภัย (Safety Officer) ทำหน้าที่ส่งเสริม ดูแลความปลอดภัยของคนประจำเรือในเรือให้เป็นที่ไปตามมาตรฐานของอนุสัญญาว่าด้วยแรงงานทางทะเล (MLC) อนุสัญญาระหว่างประเทศว่าด้วยความปลอดภัยในชีวิตทางทะเล (SOLAS) อนุสัญญาระหว่างประเทศว่าด้วยการป้องกันมลพิษจากเรือและข้อคำนึงเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม (MARPOL) รวมถึงการให้ความรู้และข้อมูลด้านความปลอดภัยแก่คนประจำเรือให้สอดคล้องกับอนุสัญญาระหว่างประเทศว่าด้วยมาตรฐานการฝึกอบรม การรับรองคุณสมบัติคนประจำเรือ และการเข้ายามของคนประจำเรือ (STCW)
- ปฏิบัติหน้าที่ผู้ควบคุมด้านความมั่นคงของเรือหรือเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย (Security Officer) ในการตรวจสอบดูแลและจัดการด้านความมั่นคงปลอดภัยของเรือตามแผนความมั่นคงปลอดภัยของเรือ (Ship Security Plan) และสอดคล้องกับประมวลข้อบังคับว่าด้วยการรักษาความปลอดภัยของเรือและท่าเรือระหว่างประเทศ (ISPS CODE)
- ปฏิบัติหน้าที่เป็นนายยามเรือเดิน ในการควบคุมและดูแลการเดินเรือให้เป็นที่ไปด้วยความเรียบร้อยและปลอดภัย ตามแผนการเดินเรือและข้อบังคับต่างๆ รวมถึงการปฏิบัติเพื่อหลีกเลี่ยงการโดนกันของเรือและการปฏิบัติเท่าที่จำเป็นในสถานการณ์ฉุกเฉินเพื่อให้เกิดความปลอดภัยแก่เรือและชีวิตบนเรือ
- ตรวจสอบและดูแลในเรื่องของการจัดวาง เคลื่อนย้าย และจัดเก็บ

สินค้าอันตราย รวมถึงการดูแลรักษาสินค้าอันตรายในระหว่างที่เรือเดินทะเลและการทำเอกสารบันทึกให้เป็นไปตามคำแนะนำของ IMDG CODE

- เตรียมรายงานและบันทึกต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบของต้นอย่างเหมาะสม และตรงเวลา ตลอดจนช่วยเหลือในการบริหารงานเรือ กำกับดูแลความปลอดภัยและการทำงานในแผนกปากเรือให้เป็นไปอย่างประหยัด

- เตรียมสินค้าทั้งหมดรวมทั้งการเตรียมอุปกรณ์เครื่องทำงานสินค้าแผนผังการจัดวาง การแต่งทริม และการคำนวณการทรงตัวของเรือ ตลอดจนการทำความสะอาดระวางสินค้า บ่อพักน้ำในระวาง ถังน้ำบัลลาสต์ ก่อนการรับบรรทุกสินค้าลง แล้วเตรียมรายงานต่างๆ ให้พร้อมไว้เป็นหลักฐาน

- รับผิดชอบในเรื่องการบำรุงรักษาอุปกรณ์เครื่องทำงานสินค้าทั้งหมด ฝาระวาง เครื่องกว้านหัวท้าย เครื่องกว้านมอเตอร์สินค้า เครน ระบบระบายอากาศของสินค้าในระวาง ระบบการปิดระวางและถังน้ำบัลลาสต์ให้อยู่ในสภาพที่ดีและพร้อมใช้งานได้

- รับผิดชอบในการดำเนินการฝึกประจำสถานีเกี่ยวกับความปลอดภัย และเหตุฉุกเฉินต่างๆ

- ดูแลและควบคุมการใช้และความสิ้นเปลืองของพัสดุ อะไหล่ และอุปกรณ์แผนกปากเรือทั้งหมด

- ประสานงานกับต้นกล เพื่อให้มั่นใจว่าเรือจะได้รับการบำรุงรักษาตามคำสั่งที่ถูกต้องก่อนการเข้าอยู่ตามแผนหรือมีการซ่อมทำในช่วงระยะหนึ่ง ต้องเตรียมบัญชีรายการซ่อมทำแผนกปากเรือ แล้วส่งมอบให้แก่นายเรือเพื่อให้บริษัทได้พิจารณาต่อไป

- เพื่อการกำกับดูแลในการฝึกอบรมของคนแผนกปากเรือ

- เป็นหัวหน้าสถานีประจำภาคที่หัวเรือเพื่อใช้เครื่องกว้านสมอเรือ

ขณะที่กำลังจะออกจากหรือเข้าท่าเทียบเรือเข้าผูกทุ่นจอดเรือหรือทิ้งสมอ

3. ตันหน (Second Officer: 2/O)

หน้าที่ความรับผิดชอบ

- เข้ายามเรือเดินในทะเล (00.00 – 04.00, 12.00 – 16.00)

- เข้ายามเฝ้างานสินค้าหรือนายยามปากเรือขณะจอดเรือในเมืองท่า (00.00 – 06.00, 12.00 – 18.00)
- ทำการขีดเข็มเส้นทางเดินเรือลงบนแผนที่และเตรียมทำแผนที่เส้นทางเดินเรือตามที่นายเรือได้สั่งการและรับรองว่าถูกต้อง
- ต้องแน่ใจว่าแผนที่และบรรณสารเดินเรือที่มีอยู่ได้รับการแก้ไขถูกต้องและต้องคอยปรับปรุงให้ทันสมัยตามประกาศชาวเรือฉบับล่าสุดอีกด้วย
- คำนวณหาตำบลที่เรือเวลาเที่ยงทุกวันและเตรียมรายงานที่เรือเวลาเที่ยงส่งแผนกต่างๆ
- ทำการดูแลรักษาอุปกรณ์และเครื่องมือช่วยการเดินเรือทั้งหมดให้ใช้งานได้
- ทำรายงานเบิกยารักษาโรคเพื่อเก็บรักษาไว้ในที่ที่เหมาะสมและพร้อมทั้งการปฐมพยาบาลเบื้องต้นและนำยามมาใช้ได้ในเรือ
- เป็นหัวหน้าสถานีประจำภาคที่ท้ายเรือ เพื่อใช้เครื่องกว้านขณะที่เรือกำลังจะออกจากหรือ เข้าท่าเทียบเรือ เข้าผูกท่อนจอดเรือ

4. ผู้ช่วยต้นเรือ (Third Officer: 3/O) มีหน้าที่ความรับผิดชอบดังนี้

- เข้ารับหน้าที่ยามเดินเรือในทะเล (08.00-12.00, 20.00 – 24.00)
- เข้ายามเฝ้างานสินค้าหรือนายยามปากเรือขณะจอดอยู่ในเมืองท่า (06.00 12.00, 18.00 – 24.00)
- เก็บรักษาอุปกรณ์ส่งสัญญาณของเรือ เช่น ธงชาติต่างๆ ธงประมวล ไฟ และทวนสัญญาณและบรรณสารเกี่ยวกับประมวลสัญญาณทั้งหมด
- ดูแลรักษาสมุดสังจักรและสมุดปุมปากเรือบนสะพานเดินเรือ
- ดูแลความปลอดภัยในบริเวณห้องถือท้าย ห้องแผนที่ และสถานที่เก็บ
- อุปกรณ์การเดินเรือรวมถึงกล้องสองตา โคมไฟส่งสัญญาณบนสะพานเดินเรือระหว่างที่เรือจอดอยู่ในท่าเรือ โดยเก็บเข้าที่ให้เรียบร้อยเพื่อป้องกันการถูกขโมย
- เอาใจใส่ดูแลและเก็บรักษาอุปกรณ์เครื่องช่วยชีวิตและเครื่องมือดับเพลิงตามคำแนะนำของต้นเรือ

5. สร้างเรือ (Bosun) มีหน้าที่ความรับผิดชอบดังนี้

- ดำเนินการจ่ายงานประจำวัน กำกับดูแล และฝึกอบรม ตลอดจนมีการประเมินผลผู้ได้บังคับบัญชาแผนกปากเรือ
- ควบคุมดูแลการใช้และจัดทำบัญชีของใช้สิ้นเปลืองแผนกปากเรือ เช่น สีทาเรือ ลวด เครื่องมือ สเกล วัสดุใช้รััดซิ่งและจัดระวางสินค้าเป็นไปอย่างประหยัดและมีประโยชน์สูงสุด
- เก็บกวาด และทำความสะอาดระวางสินค้า เก็บรวบรวมไม้ต้นเนต และวัสดุที่ใช้ในการผูกรััดสินค้า เพื่อสามารถนำมาใช้ใบนครั้งต่อไปอีก
- ตรวจสอบและปิดผนึกประตูลิ้นก้นน้ำและฝาช่องทางเข้าระวางให้แน่นสนิทก่อนเรือออกเดินทาง
- ทำความสะอาดและบำรุงรักษาตัวเรือ ดาดฟ้า ระวางสินค้า และฝาระวางสินค้า ตลอดจนบริเวณที่พักอาศัย และสถานที่กับช่องทางเดินให้สะอาดถูกสุขอนามัย
- การใช้และเก็บรักษาเชือก / ลวดผูกเรือ และสมอเรือ ให้ถูกต้อง ขณะที่เรือกำลังจะเข้าจอด หรือออกจากจอดเรือในเมืองท่าหรือขณะที่จอดอยู่ในท่าเรือ
- ยอมรับงานซ่อมทำและวิธีปฏิบัติการบำรุงรักษาเรือแผนกปากเรือทุกประการ
- ดำเนินการฝึกอบรมผู้ได้บังคับบัญชาและชี้แจงพวกเขาให้ทราบถึงวิธีการทำงาน เมื่อได้รับคำสั่งจากต้นเรือ
- ทำรายงานเกี่ยวกับจุดหลักๆของแผนงานบำรุงรักษาเรือในแต่ละเที่ยวเรือ เสนอให้ต้นเรือเพื่อขอรับคำแนะนำในการปฏิบัติต่อไป
- ปฏิบัติงานด้านบำรุงรักษา ทำบันทึกและรายงานให้แผนกต่างๆที่เกี่ยวข้องได้ทราบ
- เข้าประจำที่ภาคหัวเรือ เพื่อใช้เครื่องกว้านสมอขณะที่เรือกำลังจะออกจากหรือเข้าท่าเทียบเรือ เข้าผูกท่อนจอดเรือ หรือทิ้งสมอ

6. นายท้ายเรือ (Able Seaman : AB) มีหน้าที่ความรับผิดชอบดังนี้

- เข้าถือท้ายเรือและใช้ธงประมวล / พ่นสัญญาณต่างๆ บนไต้มนำร่องและสัญญาณไฟ

- สั่งการ
- เข้ารับหน้าที่เป็นยามตรวจการณ์ระหว่างเรือเดิน ตามที่นายยามเรือเดินได้
- เรือหรือ
- เข้ายามบริเวณบันไดขึ้นลงขณะอยู่ในเมืองท่า รวมถึงการเฝ้าดูบันไดขึ้นลง
- เรือทอดสมออยู่
- บันไดใหญ่ เชือกผูกเรือและแผ่นครอบเชือกกันหนู ตลอดจนสมอเรือขณะ
- ติดตั้งโคม
- เตรียมการหย่อนผูกยึดบันไดนำร่องให้มั่นคงและปลอดภัยกับเรือพร้อมกับ
- ตามกฎข้อบังคับที่กำหนดไว้
- ไฟส่องสว่างอย่างเพียงพอ รวมถึงเตรียมพวงชูชีพกับเชือกช่วยชีวิตพร้อมใช้
- ปฏิบัติให้แก่กลาสีเรือด้วย
- เข้ารับหน้าที่ต่างๆ ตามที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ พร้อมกับแนะนำวิธีการ
- ศึกษาและทำความเข้าใจกับหน้าที่ของตนเมื่อจะมีการเข้าประจำ
- สถานีเหตุฉุกเฉิน

7. กลาสีเรือ (Ordinary Seaman and Boys : OS) มีหน้าที่ความรับผิดชอบดังนี้

- รู้วิธีการใช้เชือก / ลวดผูกเรือ การเตรียมความพร้อมของเครื่องทำงาน
- สินค้า การเปิดและปิดฝากระวางสินค้าตามคำสั่งของสร้างเรือ รวมไปถึงการผูกมัด มัดยึดสินค้าให้มั่นคง
- และปลอดภัย
- ทำความสะอาดและบำรุงรักษากระวางสินค้าและพื้นที่อื่นๆ เช่น ตาดฟ้า ห้อง
- ช่องทางเดิน และสถานที่ต่างๆ ให้ถูกสุขอนามัยร่วมกับนายท้ายเรือ
- ศึกษาและทำความเข้าใจกับหน้าที่ของตนเมื่อจะมีการเข้าประจำ
- สถานีเหตุฉุกเฉิน

8. กาลสีเรือ (Chief Cook) มีหน้าที่ความรับผิดชอบดังนี้

- เตรียมจัดทำรายการเสบียงอาหารแล้วส่งมอบให้แก่ต้นเรือ เพื่อเตรียมส่งผ่านทางบริษัทตัวแทนจัดหาบนบก เมื่อเรือเดินทางเข้าเมืองท่า
 - เตรียมอาหารแต่ละมื้อและถูกต้องตามหลักโภชนาการ โดยติดรายการอาหารประจำวันแก่คนประจำเรือ
 - ควบคุมดูแลและใช้วัสดุประกอบอาหารกับเสบียงที่จ่ายมาด้วยวิธีการที่เหมาะสม และเป็นไปอย่างประหยัด
 - รักษาความสะอาดภายในห้องครัว ห้องเก็บเสบียง และห้องเย็นแช่แข็งให้ได้มาตรฐานสูงสุด และป้องกันการเกิดแมลงสาบและหนูอย่างสม่ำเสมอ
 - รักษาสุขอนามัยภายในบริเวณต่างๆ ที่ตนมีหน้าที่รับผิดชอบให้อยู่ในสภาพที่ดีแก่สุขภาพของคนประจำเรือ
 - ให้ระมัดระวังอันตรายจากการใช้เตาไฟฟ้า หรือเตาแก๊ส หลังจากที่ได้ประกอบอาหารเสร็จเรียบร้อยแล้วควรตรวจสอบและสับสวิตซ์ไฟออก หรือปิดลิ้นนิรภัยสำหรับถังก๊าซหุงต้ม
 - ศึกษาและทำความรู้จักคุ้นเคยกับหน้าที่ของตนเมื่อจะมีการประจำสถานี
- ฉุกฉิน

9. บริกร (Mess Man) มีหน้าที่ความรับผิดชอบดังนี้

- ทำความสะอาดห้องพักอาศัยของนายเรือ ต้นกล ต้นเรือ และนายประจำเรือ อื่นๆ ทุกคน และทำให้แน่ใจว่าผ้าปูเตียงนั้นต้องซิงให้เรียบและตั้ง
- ทำความสะอาดห้องเมสบุคลากรประจำเรือ ห้องเตรียม และบริการอาหารสำหรับบุคลากรประจำเรือทุกคน รวมทั้งล้างภาชนะถ้วยชามให้สะอาด
- บริการเจ้าหน้าที่บ้านเมืองที่มาเรือ เช่น เจ้าพนักงานศุลกากร หมอ และเจ้าหน้าที่บ้านเมืองอื่นๆ รวมถึงเอเยนต์ด้วย
- คอยช่วยเหลือหัวหน้าคนครัว เพื่อจัดเตรียมอาหารมื้อต่างๆ
- รักษาห้องต่างๆ ที่ตนต้องรับผิดชอบให้สะอาด และเป็นระเบียบเรียบร้อย

- นอกจากนี้ยังต้องเอาใจใส่ดูแลเป็นพิเศษ ให้ชุดเครื่องแบบของตนเอง สะอาดอยู่ตลอดเวลา และมีความคล่องตัวในการบริการเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับเรือ
- ต้องบำรุงรักษาเครื่องใช้ สิ่งของที่เบิกมา และอุปกรณ์ในแผนกบริการ ทั้งหมด ให้อยู่ในสภาพที่เรียบร้อยดี
- ต้องรับงานต่างๆ ที่ได้รับมอบหมาย
- ศึกษาและทำความรู้จักคุ้นเคยกับหน้าที่ของตนเพื่อจะมีการประจำสถานี เหตุฉุกเฉิน

ฝ่ายช่างกลเรือ

1. ต้นกล (The Chief Engineer : C/E)

ปฏิบัติหน้าที่ในแผนกช่างกล มีความรับผิดชอบต่อนายเรือและบริษัทฯ ในทุกเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทางด้านเทคนิคของเรือเช่น เครื่องจักรใหญ่ เครื่องจักรช่วย และการบริการงานทางด้านเทคนิค โดยต้นกลเรือจะรับผิดชอบด้านการบริหารงาน การกำกับดูแล และปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างประหยัด ปลอดภัย และดำเนินงานตามระบบการจัดการความปลอดภัยให้บรรลุผล

หน้าที่ความรับผิดชอบ มีดังนี้

- ต้องแน่ใจว่าจะมีการเข้ายามฝ่ายช่างกล ดูแลเรื่องความปลอดภัย และประจำอยู่ตลอดเวลาในห้องควบคุมเครื่องจักร ตลอดจนทำงานของสัญญาอัตโนมัติ อุปกรณ์เตือนภัยต่างๆ ให้ทำงานได้อย่างถูกต้อง
- ต้องกำหนดหน้าที่ให้แก่คนประจำเรือแผนกช่างกล โดยให้รายละเอียดเกี่ยวกับงานจำเพาะ เช่น ควบคุมและจัดการงานเครื่องจักรกล อุปกรณ์อะไหล่ และชิ้นส่วนเครื่องมือ และงานด้านเอกสาร รวมถึงการปฏิบัติงาน การซ่อมบำรุงอย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับเครื่องจักรกล และอุปกรณ์ไฟฟ้าทั้งหมด
- ต้องควบคุมดูแลภารกิจต่างๆ ในแผนกช่างกลต่อไปนี้
 - ความประพฤติและความสามารถของคนประจำเรือแผนกช่างกล

- ความหมดเปลืองและจำนวนคงเหลืออยู่ของน้ำมันเชื้อเพลิง น้ำจืด น้ำมันหล่อลื่น
- สภาพของเครื่องจักรใหญ่และเครื่องจักรช่วย รวมทั้งการทำงานของเครื่องจักรที่ผ่านมา ความจำเป็นในการซ่อมทำ และจำนวนอะไหล่คงเหลือกับความสิ้นเปลืองของแผนกช่างกล
- สภาพของหม้อน้ำช่วย น้ำหล่อเครื่อง และการบำรุงรักษาที่ต้องการ
 - การเก็บรักษาอุปกรณ์ คู่มือ และคำแนะนำต่างๆทางด้านช่างทั้งหมด รวมไปถึงหนังสือคู่มือแนะนำด้านช่างกับแบบร่างพิมพ์เขียวไว้ให้อยู่ในสภาพที่เรียบร้อยดี
 - ทำรายงานเสนอนายเรือเป็นปกติ และเอาใจใส่ โดยเฉพาะเกี่ยวกับความหมดเปลือง และจำนวนคงเหลือของน้ำมันเชื้อเพลิงในเรือ น้ำมันหล่อลื่น น้ำจืด และชิ้นส่วนอะไหล่ต่างๆ
 - ต้องแน่ใจว่ารายการทั้งหมดเกี่ยวกับการตรวจสอบของสถาบันจัดชั้นของเรือหรือของหน่วยงานทางการอื่นๆ จะต้องได้รับการดูแลให้อยู่ในสภาพเรียบร้อยก่อนจะได้รับการรับรองจากผู้ตรวจ ถ้ามีการตรวจพบข้อบกพร่องขนาดใหญ่ ต้นกลจะต้องดำเนินการรายงานให้บริษัทได้ทราบเพื่อดำเนินการแก้ไข
 - ต้องเตรียมบัญชีรายการซ่อมทำใหญ่ระหว่างเรือเข้าอู่ โดยจัดส่งให้บริษัท เพื่อวางแผนในการดำเนินงาน รวมถึงงานซ่อมทำของคนประจำเรือ
 - เมื่อเกิดเหตุฉุกเฉินขึ้นในบริเวณเครื่องจักรกล ที่อยู่ในความรับผิดชอบของต้นกล จะต้องแจ้งให้นายเรือทราบทันที เช่น เกิดเพลิงไหม้ การระเบิด หรือน้ำท่วมเข้าเรือในส่วนของห้องเครื่อง ต้นกลจะต้องรายงานสภาพแก่นายเรือและสั่งการควบคุมความเสียหายไม่ให้ลุกลามออกไป
 - เก็บรักษาแบบร่างพิมพ์เขียว คู่มือแนะนำ และบันทึกต่างๆ ของบริษัทผู้ผลิตเกี่ยวกับเครื่องจักรและอุปกรณ์ รวมไปถึงสำเนาจดหมายและรายงานต่างๆ ที่เกี่ยวกับแผนกช่างกลให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน
 - ต้นกลต้องหมั่นตรวจบริเวณห้องเครื่องจักรกล เพื่อให้แน่ใจว่าเครื่องจักรต่างๆ ทำงานได้อย่างถูกต้องและมียามเฝ้าดูแลตามหน้าที่อย่างครบถ้วน

- ต้นกลต้องกำกับดูแลการฝึกอบรม และมีการประเมินผลสำหรับคนประจำเรือแผนกช่างกลและทำรายงานส่งผลการฝึก การประเมินผลให้แก่นายเรือและบริษัทต่อไป

2. รองต้นกล (Second Engineer: 2/E)

ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยต้นกล ปฏิบัติหน้าที่แทนต้นกลเมื่อต้นกลไม่อยู่หรือไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ในขณะนั้น ช่วยเหลืองานต้นกลเพื่อปฏิบัติหน้าที่ในการควบคุมงานของฝ่ายช่างกลให้ เป็นไปด้วยความเรียบร้อย ในเรื่องงานซ่อมบำรุงเครื่องจักรใหญ่ และเครื่องจักรกลทั้งหมด (โดยเฉพาะเครื่องจักรใหญ่) แล้วรายงานสิ่งบกพร่องต่างๆ เสนอแก่ต้นกล เพื่อดำเนินการแก้ไขให้ ถูกต้องต่อไป

หน้าที่ความรับผิดชอบของรองต้นกล มีดังนี้

- เข้ายามเดินเรือในทะเล ระหว่างเวลา 04.00 – 08.00 น. และ 16.00 – 20.00 น. หรือเมื่อเรือจอดในเมืองท่า ถ้าเห็นว่าจำเป็น
- ต้องแน่ใจว่างานบำรุงรักษาในแผนกช่างกลทั้งหมดเกี่ยวกับงานซ่อมทำ เครื่องจักรใหญ่ เครื่องจักรช่วย เครื่องจักรกลอื่นๆ รวมถึงอุปกรณ์เครื่องใช้ ได้ทำงานในสภาพที่ปลอดภัย โดยมอบหมายงานให้นายช่างกล และผู้ได้บังคับบัญชาคนอื่น ๆ ทำงานด้วยความเรียบร้อย จามคำแนะนำของต้นกล
- ให้ลงบันทึกจำนวนชั่วโมงที่เครื่องจักรหลักๆ ที่ได้ทดลองเดินไปแล้ว เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ถึงงานบำรุงรักษาตามแผน
- ให้ควบคุมดูแลจำนวนรายการทั้งหมดเปลือง เช่น น้ำมันเชื้อเพลิง น้ำมันหล่อลื่น พัสตุ และชิ้นส่วนอะไหล่ต่างๆ ตลอดจนจัดหาจำนวนพัสตุของใช้หมดเปลืองกับส่วนที่ จะต้องมีอยู่ในเรือ ตามข้อกำหนดของบริษัทให้แก่ต้นกลด้วย
- ให้เตรียมบัญชีรายการซ่อมทำใหญ่เพื่อเตรียมการเข้าอู่
- ให้ควบคุม ฝึกอบรม และประเมินผลการปฏิบัติงาน และความ ประพฤติ ของคนประจำเรือแผนกช่างกล โดยจัดทำรายงานส่งให้ต้นกลได้ทราบเป็นระยะๆ

3. นายช่างกลที่ 3 (Third Engineer: 3/E)

นายช่างกลที่สาม จะคอยช่วยเหลืองานต้นกลและรองต้นกลในการปฏิบัติหน้าที่ในการซ่อมบำรุงเครื่องกำเนิดไฟฟ้า หม้อน้ำช่วย และเครื่องจักรอื่นๆ ทั้งหมด (โดยเฉพาะเครื่องกำเนิดไฟฟ้า) แล้วรายงานสิ่งบกพร่องต่างๆ เสนอแก่ต้นกลและรองต้นกล เพื่อดำเนินการแก้ไขให้ถูกต้องต่อไป)

หน้าที่ความรับผิดชอบของนายช่างกลที่สาม มีดังนี้

- เข้ายามในเรือเดินทะเลระหว่างเวลา 00.00 – 04.00 น. และ 12.00 – 16.00 น. หรือเมื่อเรือจอดในเมืองท่า ถ้าเห็นว่าจำเป็น
- งานซ่อมบำรุงรักษาและการทำงานของเครื่องกำเนิดไฟฟ้า หม้อน้ำช่วย และเครื่องจักรอื่นๆ ในเรือแล้วรายงานให้ต้นกลและรองต้นกลได้ทราบในกรณีที่เกิดสิ่งผิดปกติ และพยายามหาทางแก้ไขให้ใช้งานได้ต่อไป
- ทำความรู้จักคุ้นเคยกับเครื่องจักรกลและอุปกรณ์ต่างๆ ทั้งหมดที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนงบบันทึกรการทำงานเครื่องและการบำรุงรักษา
- ดำเนินงานตามหน้าที่ เช่น งานบำรุงรักษาตามที่ได้รับมอบหมายให้ดูแล หรือรับคำสั่งจากต้นกลหรือรองต้นกลให้รับผิดชอบ
- ดูแลความสิ้นเปลืองของน้ำมันเชื้อเพลิงและน้ำมันหล่อลื่นให้มีการใช้อย่างประหยัด
- บันทึกรายการต่างๆ ให้ละเอียด ถูกต้องลงในสมุดปูมช่างกลตามคำแนะนำของต้นกลและรองต้นกล

4. นายช่างกลที่ 4 (Fourth Engineer: 4/E)

นายช่างกลที่สี่ จะคอยช่วยเหลืองานต้นกลและรองต้นกลในการปฏิบัติหน้าที่ในงานซ่อมบำรุงเครื่องทำความสะอาดน้ำมัน บี้มอัดลม บี้มใช้งานต่างๆ ในห้องเครื่องและเครื่องจักรอื่นๆ ทั้งหมด (โดยเฉพาะเครื่องทำความสะอาดน้ำมัน) และรายงานสิ่งบกพร่องต่างๆ ที่เกิดขึ้นแก่ต้นกลและรองต้นกล เพื่อดำเนินการแก้ไขอย่างเหมาะสมต่อไป

หน้าที่ความรับผิดชอบของนายช่างกลที่ 4 มีดังนี้

- เข้ายามเดินเรือในทะเล ระหว่างเวลา 00.00 – 04.00 และ 12.00 – 16.00 น. หรือเรือจอดในเมืองท่า ถ้าเห็นว่าจำเป็น
- งานซ่อมบำรุงรักษา และการทำงานของทำความสะอาดน้ำมัน ป้อนอัดลม ป้อนใช้งานต่างๆ ในห้องเครื่อง และเครื่องจักรอื่นๆ ทั้งหมด แล้วรายงานให้ต้นกลและรองต้นกลได้ทราบในกรณีพบสิ่งผิดปกติ และพยายามหาทางแก้ไขให้ใช้งานได้ต่อไป
- ทำความรู้จักคุ้นเคยกับเครื่องจักรกลและอุปกรณ์ต่างๆ ทั้งหมดที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนบันทึกการทำงานของเครื่องและการบำรุงรักษา
- ดำเนินงานตามหน้าที่ เช่น งานบำรุงรักษาตามที่ได้รับมอบหมายให้ดูแล หรือรับคำสั่งจากต้นกลหรือรองต้นกลให้รับผิดชอบ
- ดูแลความสิ้นเปลืองของน้ำมันเชื้อเพลิงและน้ำมันหล่อลื่น ให้มีการใช้อย่างประหยัด
- บันทึกรายการต่างๆ ให้ละเอียดถูกต้องลงในสมุดปฐุมช่างกลตามคำแนะนำของต้นกลและรองต้นกล

5. นายช่างไฟฟ้า (Electrical Engineer : E/E)

รับผิดชอบในหน้าที่เป็นผู้ช่วยต้นกลและรองต้นกลในเรื่องของระบบไฟฟ้า ส่วนประกอบต่างๆ ของเครื่องจักรที่เกี่ยวข้องกับระบบไฟฟ้าทั้งหมด ระบบปรับอากาศละรับรักษาความเย็นห้องแช่เสบียงของเรือ

หน้าที่ความรับผิดชอบของนายช่างไฟฟ้ามีดังนี้

- รักษาและซ่อมบำรุงตัวเจนเนอเรเตอร์ รวมทั้งเครื่องจักรกลทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับระบบไฟฟ้า เช่น มอเตอร์เครื่องกว้านสินค้า มอเตอร์เครื่องกว้านหัวท้ายเรือ มอเตอร์เครื่องถือท้าย รวมถึงระบบไฟเดินเรือ และแสงสว่างในเรือ
- รักษาและซ่อมบำรุงเครื่องทำความเย็นทุกระบบให้ใช้งานได้ดี
- ซ่อมบำรุงรักษาเครื่องจักรอื่นๆ ตามที่ต้นกลหรือรองต้นกลมอบหมาย

- รักษาและซ่อมบำรุงเครื่องจักรที่ใช้ในการทำงานสินค้าในส่วนที่เกี่ยวข้องกับระบบไฟฟ้า
- ตรวจสอบเช็คค่าไหลของไฟฟ้าและทำรายงานขอเบิกจากบริษัทฯ ผ่านความเห็นชอบของต้นกล

6. สร้างช่างกล (Fitter) มีหน้าที่ความรับผิดชอบดังนี้

- ดำเนินการจ่ายงาน กำกับดูแล การฝึกอบรมของผู้ได้บังคับบัญชา และรายงานเสนอต่อรองต้นกล
- บำรุงรักษาและทำความสะอาดบริเวณที่ติดตั้งเครื่องจักรกล และห้องเครื่อง บริเวณที่พักอาศัย เช่น ห้องนอนและห้องน้ำต่างๆ
- ประสานงานกับแผนกอื่นๆ เกี่ยวกับการจ่ายงานให้เป็นสัดส่วนในการซ่อมทำและบำรุงรักษา
- งานซ่อมบำรุงเครื่องจักรกลและเครื่องยนต์ เช่น งานเชื่อมประสานด้วยไฟฟ้า และการตัดปะด้วยก๊าซของเรือ
- รับและเก็บรักษาชิ้นส่วนอะไหล่แผนกช่างกลและดูแลระบบการใช้ อย่างประหยัด
- ฝึกอบรมผู้ได้บังคับบัญชา ภายใต้การกำกับดูแลของรองต้นกล และลงบันทึกเกี่ยวกับงานที่ได้ทำมาแล้ว
- ดำเนินงานตามหน้าที่ เช่น งานบำรุงรักษาตามที่ได้รับมอบหมายให้ดูแล หรือรับคำสั่งจากต้นกลหรือรองต้นกลให้รับผิดชอบ

7 ช่างเครื่อง (Oiler) มีหน้าที่รับผิดชอบดังนี้

- เข้ายามในห้องเครื่องระหว่างเรือเดินและเรือจอดเทียบท่า โดยปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้ช่วยนายยามฝ่ายช่างกลตามที่ได้รับมอบหมาย
- ทำความรู้จักคุ้นเคยกับเครื่องจักรกล และอุปกรณ์เครื่องใช้ต่างๆ และคอยช่วยเหลือนายช่างกลผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในงานซ่อมบำรุงรักษา

- ดำเนินงานตามหน้าที่ เช่น งานบำรุงรักษาหรืองานทำความสะอาดตามที่ได้รับมอบหมายให้ดูแลหรือรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา
 - ศึกษาและทำความรู้จักคุ้นเคยกับหน้าที่ของตนเมื่อมีการประจำสถานี
- เหตุฉุกเฉิน

8. ช่างเช็ด (Wiper) มีหน้าที่ความรับผิดชอบดังนี้

- ดำเนินงานตามหน้าที่ เช่น งานบำรุงรักษาหรืองานทำความสะอาดตามที่ได้รับมอบหมายให้ดูแลหรือรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา
- ทำความรู้จักคุ้นเคยกับเครื่องจักรกล และอุปกรณ์เครื่องใช้ต่างๆ และคอยช่วยเหลือนายช่างกลผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในงานซ่อมบำรุงรักษาตามที่ได้รับมอบหมาย
- ศึกษาและทำความรู้จักคุ้นเคยกับหน้าที่ของตนเองเมื่อมีการประจำสถานีฉุกเฉิน

5.2.5 การวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรประจำเรือ

จากการศึกษาข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรประจำเรือของบริษัทที่ผู้วิจัยเลือกศึกษา พบว่ามีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรประจำเรือ ระดับนายประจำเรือ แบ่งเป็น 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์ในการประเมินผลดังต่อไปนี้

1. ด้านงานที่รับผิดชอบ

- ความถูกต้องแม่นยำ คือการจัดทำข้อมูลและการปฏิบัติงานใด ๆ ให้ถูกต้อง โดยมีการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล และดำเนินการต่าง ๆ ให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด รวมถึงมีการส่งมอบงานได้ตามกำหนดเวลาที่กำหนด
- ปริมาณงาน โดยการทำงานให้ได้ปริมาณงานในจำนวนที่เหมาะสมกับทรัพยากรและระยะเวลาที่ใช้ไป

2. ด้านความสามารถและพฤติกรรม

- ความรู้ในงาน คือการมีความรู้และความเข้าใจในระบบหรือขั้นตอนการทำงาน รวมทั้งสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ และทักษะต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จได้
- ความรับผิดชอบ คือการแสดงออกถึงความมุ่งมั่นและความตั้งใจที่จะให้งานที่ได้รับมอบหมายบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนด รวมทั้งการยอมรับผลที่เกิดขึ้นจากการทำงานของตนเอง
- การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง คือการออกแบบ พัฒนาและปรับปรุงแนวคิด วิธีการ และขั้นตอนการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ความกระตือรือร้น คือการตื่นตัวและขวนขวายที่จะเรียนรู้อยู่เสมอ มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ รวมทั้งการกระตุ้นจิตใจให้ผู้อื่นเกิดความรู้สึกตื่นตัวในการทำงาน
- ทัศนคติที่ดีในการทำงาน การมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน สามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในบริษัท รวมถึงการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นที่มีต่อตนเองทั้งในด้านที่ดีและไม่ดี
- ภาวะผู้นำ คือความกล้าตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ โดยสามารถหาข้อมูลและเหตุผลต่าง ๆ มาสนับสนุน รวมทั้งกล้ารับผิดชอบในผลที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจ ตลอดจนสามารถโน้มน้าวชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติตามหรือมีความคิดคล้ายตามได้
- การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา คือการแสดงออกถึงความเข้าใจในบุคลิกที่แตกต่างกันโดยพยายามที่จะนำเอาศักยภาพหรือขีดความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชามาใช้ให้เกิดประโยชน์
- การแก้ไขปัญหา คือการระบุและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา รวมทั้งหาทางเลือกและพิจารณาทางเลือกในการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ด้านการสร้างความสัมพันธ์และการให้ความร่วมมือ

- มนุษยสัมพันธ์ คือการสร้างความเป็นมิตรหรือความสัมพันธ์เชิงบวกกับบุคคลอื่นโดยการเริ่มต้นทักทาย การสนับสนุนและช่วยเหลือ การรักษา และพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล รวมทั้งการให้เกียรติผู้อื่น
- การทำงานเป็นทีม คือการทำงานร่วมกับผู้อื่น การให้ความร่วมมือช่วยเหลือ ให้เกียรติผู้นำและสมาชิกทีมงานเพื่อนำทีมไปสู่การบรรลุเป้าหมาย
- การให้ความร่วมมือ การให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน และให้ความร่วมมือในการทำงานกับผู้อื่น รวมถึงการเข้าร่วมกิจกรรมที่จัดขึ้นโดยบริษัทอย่างสม่ำเสมอ

4. ด้านการปฏิบัติตามระเบียบวินัยของบริษัท

- การปฏิบัติตามระเบียบวินัย คือ มีการปฏิบัติตามระเบียบวินัยของบริษัทที่ได้มีการประกาศไว้โดยเคร่งครัด

5. ด้านการปฏิบัติงานด้วยความปลอดภัยและการรักษาความสะอาดพื้นที่ปฏิบัติงาน

- จิตสำนึกเรื่องความปลอดภัย คือ การปฏิบัติงานด้วยความปลอดภัยตามระเบียบเรื่องความปลอดภัยที่ได้มีการกำหนดไว้ รวมถึงมีการรายงานเหตุการณ์ที่ไม่ปลอดภัยให้ผู้บังคับบัญชาทราบ
- การรักษาความสะอาดบริเวณพื้นที่ปฏิบัติงาน คือการดูแลพื้นที่ปฏิบัติงานให้มีความสะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อยอยู่เสมอ

และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรประจำเรือ ระดับลูกเรือ แบ่งเป็น 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์ในการประเมินผลดังต่อไปนี้

1. ด้านงานที่รับผิดชอบ

- ความถูกต้องแม่นยำ คือการจัดทำข้อมูลและการปฏิบัติงานใด ๆ ให้ถูกต้อง โดยมีการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล และดำเนินการต่าง ๆ ให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด รวมถึงมีการส่งมอบงานได้ตามกำหนดเวลา
- ปริมาณงาน โดยการทำงานให้ได้ปริมาณงานในจำนวนที่เหมาะสมกับทรัพยากรและระยะเวลาที่ใช้ไป

2. ด้านความสามารถและพฤติกรรม

- ความรู้ในงาน คือการมีความรู้และความเข้าใจในระบบหรือขั้นตอนการทำงาน รวมทั้งสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ และทักษะต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จได้
- ความรับผิดชอบ คือการแสดงออกถึงความมุ่งมั่นและความตั้งใจที่จะให้งานที่ได้รับมอบหมายบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนด รวมทั้งการยอมรับผลที่เกิดขึ้นจากการทำงานของตนเอง
- การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง คือการออกแบบ พัฒนาและปรับปรุงแนวคิด วิธีการ และขั้นตอนการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ความกระตือรือร้น คือการตื่นตัวและขวนขวายที่จะเรียนรู้อยู่เสมอ มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ รวมทั้งการกระตุ้นใจให้ผู้อื่นเกิดความรู้สึกตื่นตัวในการทำงาน
- ทักษะที่ดีในการทำงาน การมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน สามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในบริษัท รวมถึงการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นที่มีต่อตนเองทั้งในด้านที่ดีและไม่ดี

3 ด้านการสร้างความสัมพันธ์และการให้ความร่วมมือ

- มนุษยสัมพันธ์ คือการสร้างความเป็นมิตรหรือความสัมพันธ์เชิงบวกกับบุคคลอื่นโดยการเริ่มต้นทักทาย การสนับสนุนและช่วยเหลือ การรักษา และพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล รวมทั้งการให้เกียรติผู้อื่น
- การทำงานเป็นทีม คือการทำงานร่วมกับผู้อื่น การให้ความร่วมมือช่วยเหลือ ให้เกียรติผู้นำและสมาชิกทีมงานเพื่อนำทีมไปสู่การบรรลุเป้าหมาย
- การให้ความร่วมมือ การให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน และให้ความร่วมมือในการทำงานกับผู้อื่น รวมถึงการเข้าร่วมกิจกรรมที่จัดขึ้นโดยบริษัทอย่างสม่ำเสมอ

4 ด้านการปฏิบัติตามระเบียบวินัยของบริษัท

- การปฏิบัติตามระเบียบวินัย คือ มีการปฏิบัติตามระเบียบวินัยของบริษัทที่ได้มีการประกาศไว้โดยเคร่งครัด

5 ด้านการปฏิบัติงานด้วยความปลอดภัยและการรักษาความสะอาดพื้นที่ปฏิบัติงาน

- จิตสำนึกเรื่องความปลอดภัย คือ การปฏิบัติงานด้วยความปลอดภัยตามระเบียบเรื่องความปลอดภัยที่ได้มีการกำหนดไว้ รวมถึงมีการรายงานเหตุการณ์ที่ไม่ปลอดภัยให้ผู้บังคับบัญชาทราบ
- การรักษาความสะอาดบริเวณพื้นที่ปฏิบัติงาน คือการดูแลพื้นที่ปฏิบัติงานให้มีความสะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อยอยู่เสมอ

2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรประจำเรือขนส่งน้ำมัน ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้วิจัยได้เลือกศึกษาการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรที่ปฏิบัติงานเป็นคนประจำเรือ และปฏิบัติงานด้านการบริการที่มีรูปแบบการทำงานที่ใกล้เคียงกับบุคลากรประจำเรือมากที่สุด ดังต่อไปนี้

อารีย์ พิจิตรกล้าเอี่ยม และคณะ (2546) ได้ศึกษาเรื่อง “**โครงการศึกษาแนวโน้มและทิศทางเกี่ยวกับสถานะตลาดแรงงานและการประกอบอาชีพคนประจำเรือ**” โดยมีวัตถุประสงค์การศึกษา คือ 1) เพื่อศึกษาและประเมินปัจจัยต่างๆ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการประกอบอาชีพคนประจำเรือในระดับนายประจำเรือ 2) เพื่อศึกษาเกี่ยวกับปริมาณและคุณภาพของคนประจำเรือระดับนายประจำเรือในปัจจุบัน เพื่อใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้นสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการวางแผนผลิตและพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมพาณิชย์นาวี ซึ่งจะเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนกิจการพาณิชย์นาวีของประเทศให้เจริญก้าวหน้า 3) เพื่อประเมินและวิเคราะห์หาแนวโน้มและทิศทางเกี่ยวกับความต้องการหรือ demand ของคนประจำเรือในระดับนายประจำเรือในอนาคต 4) เพื่อศึกษาและระบุคุณสมบัติและทักษะต่างๆของคนประจำเรือในระดับนายประจำเรือ ซึ่งใช้ในการทำงานบนเรือสินค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามความต้องการของตลาดแรงงานระหว่างประเทศ

ขอบเขตของการศึกษาคือคนประจำเรือไทย ระดับนายประจำเรือ ซึ่งจากสถิติที่ได้มีการรวบรวมของกรมเจ้าท่า ระหว่างปี 2541 – 2545 มีนายประจำเรือไทยทั้งฝ่ายเดินเรือและฝ่ายห้องเครื่อง รวมประมาณ 13,966 คน และสำหรับประเด็นในการศึกษาได้แก่ ปัจจัยใดบ้างที่มีผลกระทบต่อ การปฏิบัติงานและความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพของคนประจำเรือไทยระดับนายประจำเรือ คุณสมบัติอะไรบ้างที่คนประจำเรือไทยระดับนายประจำเรือจำเป็นต้องมีเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงานภายในประเทศและตลาดแรงงานระหว่างประเทศ ข้อมูลประชากรศาสตร์ต่างๆของคนประจำเรือมีความสำคัญต่อการพัฒนาหรือมีการยกระดับความเป็นนักเดินเรือเพื่อก้าวไปสู่ความเป็นสากลหรือไม่ อะไรคือความสัมพันธ์ระหว่างปริมาณและคุณภาพของคนประจำเรือไทยระดับนายประจำเรือกับการตอบสนองของตลาดแรงงานภายในประเทศภายในปัจจุบัน และอะไรคือปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสถานะตลาดแรงงานสำหรับคนประจำเรือทั้งภายในประเทศและสถานะตลาดแรงงานระหว่างประเทศ

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยต่างๆ ที่กระทบต่อการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของคนประจำเรือ แบ่งเป็น 1. ปัจจัยอันเนื่องมาจากตัวคนประจำเรือเอง เช่น 1.1 ความพร้อมในเรื่องของประกาศนียบัตรต่างๆ ที่กำหนดไว้ในอนุสัญญา STCW 78/95 1.2 ทักษะความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน เช่น การเดินเรือ ความรู้เกี่ยวกับเครื่องจักรกล ความรู้เกี่ยวกับงานสินค้า เป็นต้น 1.3 ทักษะด้านภาษาอังกฤษ 1.4 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เช่นการทำงานร่วมกับผู้อื่น ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานที่หรือสภาพแวดล้อมภายในเรือ เป็นต้น 1.5 ทักษะเกี่ยวกับภาวะผู้นำ 1.6 ความสามารถในการคงทนทะเล 1.7 ความรับผิดชอบ 2. ปัจจัยอันเนื่องมาจากข้อกำหนด ข้อบังคับต่างๆ ทั้งของหน่วยงานราชการ เช่นกรมการขนส่งทางน้ำและพาณิชย์นาวี และหน่วยงานระหว่างประเทศเช่น องค์การทางทะเลระหว่างประเทศ 3. ปัจจัยอันเนื่องมาจากบริษัทเรือ

ได้แก่ 3.1 มาตรฐานในการคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรม 3.2 ข้อกำหนดในเรื่องเงินเดือน ค่าจ้างสวัสดิการอื่นๆ 3.3 วัฒนธรรมองค์กรของบริษัทหรือ 3.4 ข้อกำหนดในการเลื่อนขั้น ความก้าวหน้าและการรักษาบุคลากรของบริษัท 4. ปัจจัยต่างๆ ไป ได้แก่ 4.1 วัฒนธรรมการอยู่เป็นครอบครัวของคนไทย 4.2 ภาวะเศรษฐกิจของโลกและของประเทศไทย 4.3 ปัญหาโรคระบาดในระบบทางเดินหายใจ (SARS) 4.4 ผลกระทบอันเนื่องมาจากสภาวะสงครามระหว่างสหรัฐอเมริกาและอิรัก

สุพัฒน์ ศรีนาง (2547) ได้ศึกษาเรื่อง “**ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ : ศึกษากรณีการทำหนังสือคนประจำเรือของกรมการขนส่งทางน้ำและพาณิชยนาวี**” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการปรับปรุงกระบวนการ และแนวทางการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยอาศัยกรอบแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการบริหารงานในการศึกษาวิเคราะห์เรื่องดังกล่าว

จากผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของส่วนคนประจำเรือโดยตรงคือ ในด้านจำนวนและคุณภาพของบุคลากร ด้านกระบวนการทำงาน ด้านโครงสร้างภายในองค์กร และเทคโนโลยี ซึ่งจากผลการศึกษาในเรื่องดังกล่าวพบปัญหาและอุปสรรคหลายประการคือ โครงสร้างของสำนักความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมทางน้ำเป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่จัดโครงสร้างอำนาจในแนวตั้ง (Hierarchical Organization) มีสายบังคับบัญชาที่ยาวจึงไม่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้านกระบวนการทำงานที่มีขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อนกันอยู่และไม่กระจายอำนาจในการปฏิบัติงาน โดยผู้ศึกษาได้เสนอแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน คือ ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้มีขนาดกะทัดรัดมีโครงสร้างแบบแบนราบ ปรับกระบวนการเพื่อให้เหลือเพียงขั้นตอนเดียว พัฒนาบุคลากรเพื่อให้เป็นผู้ชำนาญการหรือ Knowledge Worker และใช้แนวคิดด้านการกระจายอำนาจในการปฏิบัติงานให้มากขึ้น

ณัฐชัย หอมมาลัยกุล (2554) ได้ศึกษาเรื่อง “**การพัฒนาศักยภาพการทำงานของบุคลากรแผนกพิธีการขนส่งและบรรจุหีบห่อเพื่อการส่งออก ฝ่ายช่าง บมจ.การบินไทย จำกัด (มหาชน)**” ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาที่ส่งผลกระทบในการปฏิบัติงานของพนักงานในแผนกพิธีการขนส่งและบรรจุหีบห่อเพื่อการส่งออก ฝ่ายช่าง บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) คือการขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจในงานที่ได้รับมอบหมาย ส่งผลให้เกิดปัญหาด้านอื่นๆ เช่น ปริมาณผลสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมายไม่ตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ บริษัทควรสนับสนุนการไปศึกษาความรู้เพิ่มเติม และควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานแต่ละระดับ พร้อมทั้งการติดตามผลสัมฤทธิ์ของหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ และแนวทางของบริษัทควรที่จะเพิ่มจำนวนพนักงานให้เพียงพอต่อปริมาณงานที่แท้จริง ควรจะมีการหมุนเวียนงาน

(Rotation) เพื่อให้พนักงานมีความเข้าใจในงานแต่ละส่วนมากขึ้นเพื่อให้การดำเนินงานถูกต้องและรวดเร็ว และการศึกษาดูงานกับหน่วยงานข้างเคียงที่มีผลสืบเนื่องจากการปฏิบัติงาน เพื่อให้เข้าใจถึงปัญหาจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อมาแก้ไขปัญหา สร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงานเมื่อพนักงานปฏิบัติงานเสร็จสมบูรณ์ โดยมีรางวัลเป็นการพิจารณาขึ้น รวมถึงการขึ้นเงินเดือนรายปี ตลอดจนการออกหนังสือชมเชยแก่พนักงานที่ปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงในด้านต่างๆ

ไชยสิทธิ์ ปิยะมัตย์. (2546). ได้ศึกษา “ปัจจัยที่มีต่อศักยภาพในการปฏิบัติงานของกำลังพลด้านการขนส่งทางถนนเพื่อสนับสนุนตามแผนป้องกันประเทศ : กรณีศึกษาของกรมทหารขนส่งรักษาพระองค์”

ผลการศึกษาพบว่า กำลังพลส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 41 – 50 ปี ผู้ที่มีอายุน้อยที่สุด 23 ปี ขณะที่ผู้มีอายุมากที่สุด 58 ปี ส่วนใหญ่อยู่ในสถานภาพสมรส สำหรับผู้ที่สมรสแล้ว คู่สมรสของกำลังพลส่วนใหญ่ เป็นลูกจ้างของบริษัทเอกชนทั่ว ๆ ไป และภูมิลำเนาเดิมของกำลังพลส่วนใหญ่อยู่ในต่างจังหวัด เมื่อแรกเข้ารับราชการในกรมทหารขนส่งรักษาพระองค์ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาเป็นประกาศนียบัตรวิชาชีพ และในระหว่างที่รับราชการส่วนใหญ่ไม่ได้ศึกษาต่อ กำลังพลส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็นพลขับ นอกนั้นเป็นตำแหน่งอื่น ๆ ส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งน้อยกว่า 6 ปี รองลงมาอยู่ในช่วง 15 – 20 ปี และมากกว่า 20 ปีตามลำดับ โดยมีผู้ที่ดำรงตำแหน่งมากที่สุดคือ 35 ปีและน้อยที่สุดคือ 6 เดือน กำลังพลมีประสบการณ์ด้านการขนส่งทางถนน ทั้งในเขตกรุงเทพและในพื้นที่ในกองทัพภาค ส่วนใหญ่ไม่เคยผ่านการทำงานด้านการขนส่งทางถนนมาก่อน รายได้ของกำลังพลที่เป็นเงินเดือนอยู่ในช่วง 10,001 – 15,000 บาท มีจำนวนบุคคลในความอุปการะโดยเฉลี่ยแล้ว 3 คนมากที่สุด 8 คน น้อยที่สุด 1 คน กำลังพลส่วนใหญ่ครอบครัวไม่ได้อยู่ในพื้นที่เดียวกับสถานที่ทำงาน และไม่มีปัญหาเรื่องสุขภาพ ส่วนกำลังพลที่มีปัญหาเรื่องสุขภาพ โรคที่เป็นมากที่สุดได้แก่ ความดันโลหิตสูง รองลงมาคือโรคเบาหวานและโรคหัวใจตามลำดับ

ศักยภาพที่เป็นความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานพบว่า กำลังพลส่วนใหญ่ มีศักยภาพที่เป็นความรู้อยู่ในระดับสูงและระดับปานกลาง คือ ร้อยละ 55.00 และร้อยละ 35.00 ตามลำดับ ส่วนระดับต่ำมีน้อยมากคือประมาณร้อยละ 10.00 แต่ถ้าพิจารณาแยกออกเป็นความรู้ในด้านการขนส่งทางถนนพบว่า กำลังพลมีความรู้ทางด้านขนส่งทางถนนในระดับสูง แต่ความรู้ในด้านช่างหรือการซ่อมบำรุงจะอยู่ในระดับปานกลาง แต่ถ้าพิจารณาเป็นรายข้อ จะพบว่า มีบางข้อที่ได้คะแนนต่ำ ซึ่งหมายความว่า การปรับใช้ทฤษฎีในด้านช่างและการซ่อมบำรุง ต่อการปฏิบัติงานของกำลังพลอาจยังมีข้อบกพร่องอยู่

ด้านปัจจัยที่มีต่อศักยภาพในการปฏิบัติงานของกำลังพล พบว่าผู้บังคับบัญชามีผลต่อการ

ปฏิบัติงานในระดับสูง ยกเว้นในเรื่องของความรู้สึกไม่มีความเชื่อถือ ความรู้ความสามารถในตัวของผู้บังคับบัญชา พบว่ากำลังพลเห็นว่ามีผลต่อการปฏิบัติงานปานกลาง สำหรับเพื่อนร่วมงานนั้น มีผลต่อการปฏิบัติงานในระดับสูง แต่ถ้าพิจารณารายละเอียดของคำถามเป็นรายข้อพบว่า เพื่อนร่วมงานมีการแบ่งพรรคแบ่งพวกและขาดความสามัคคี ถึงแม้อยู่ในระดับปานกลาง แต่นั่นอาจแสดงให้เห็นถึง การขาดความสามัคคี ในการปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วงคงเป็นไปได้ ด้วยความยากลำบาก ส่วนผู้รับบริการมีผลต่อการปฏิบัติงานของกำลังพลในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณา รายละเอียดพบว่าบุคคลจากหน่วยงานอื่นมีผลต่อการปฏิบัติงานของกำลังพลในระดับปานกลางทุกข้อ กำลังพลเห็นว่าลักษณะงานมีผลต่อการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง แต่มีรายละเอียดบางข้อที่ กำลังพลเห็นด้วยและเห็นด้วยอย่างยิ่งไปในทิศทางเดียวกันมากที่สุดคือ ท่านมีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างเต็มที่ ด้านปริมาณงาน มีผลต่อการปฏิบัติงานของกำลังพลในระดับปานกลาง มาตรฐานในการปฏิบัติงาน กำลังพลเห็นว่ามาตรฐานในการปฏิบัติงานมีผลต่อการปฏิบัติงานในระดับสูง ความก้าวหน้ามีผลต่อการปฏิบัติงานของกำลังพลในระดับปานกลาง รายได้และค่าตอบแทนมีผลต่อการปฏิบัติงานของกำลังพลในระดับปานกลาง สิ่งอำนวยความสะดวกมีผลต่อการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง แต่มีข้อที่น่าสังเกตคือ มีกำลังพลจำนวนมากเห็นว่ายานพาหนะที่มีอยู่ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานจึงอาจต้องมีการทบทวนจำนวนคนและยานพาหนะที่ใช้ในการปฏิบัติภารกิจโดยละเอียดในแต่ละครั้ง กำลังพลให้ความเห็นว่า เป้าหมายขององค์กรและระบบงานมีผลต่อการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง แต่มีอยู่สิ่งหนึ่งที่กำลังพลเห็นสอดคล้องกันมากกว่าคู่มือในการปฏิบัติงานหรือระเบียบปฏิบัติประจำ ช่วยได้มากเมื่อเกิดปัญหา ซึ่งเน้นให้เห็นว่าคู่มือเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในระบบงาน ส่วนการติดต่อสื่อสารโดยรวมแล้ว กำลังพลมีความเห็นว่าผลต่อการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง แต่มีคำถามข้อหนึ่งที่อาจสะท้อนให้เห็นถึงข้อบกพร่องบางประการ กล่าวคือ กำลังพลเห็นว่าข่าวสารที่มีผลต่อการปฏิบัติงานบางครั้งมีความล่าช้า ซึ่งอยู่ในระดับต่ำ นั่นอาจแสดงว่าความล่าช้าของข่าวสารส่งผลต่อการปฏิบัติงานของกำลังพล ส่วนกฎระเบียบมีผลต่อการปฏิบัติงานของกำลังพลในระดับปานกลาง สำหรับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานมีผลต่อการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง ซึ่งหมายความว่าสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่กำลังพลพอใจ

ปัจจัยส่วนบุคคลของกำลังพลในด้านความรู้สรุปได้ว่า อายุของกำลังพลทุกช่วงมีความรู้อยู่ในระดับสูงเป็นส่วนใหญ่โดยเฉพาะในช่วง 41 –50 ปี จะมีความรู้ที่เป็นศักยภาพในการปฏิบัติงานสูงกว่าช่วงอื่น ๆ ด้านสถานภาพสมรสทั้งกำลังพลที่เป็นโสดและสมรสแล้วมีความรู้ในระดับสูงและปานกลาง ส่วนกำลังพลที่หย่าร้างมีความรู้ที่เป็นศักยภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงทั้งสิ้น แต่เนื่องจากว่ากำลังพลที่มีสถานภาพหย่าร้างมีเพียงแค่ 3 คน จึงไม่สามารถสรุปได้ว่า กำลังพลในส่วนนี้มีความรู้ที่เป็นศักยภาพในด้านการปฏิบัติงานสูงกว่าสถานภาพโสดหรือสมรสหรือไม่

อาชีพของคู่สมรสและภุมิลาเนาเดิมพบว่าส่วนใหญ่มีความรู้ที่เป็นศักยภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงและระดับปานกลางทั้งสิ้น ด้านวุฒิการศึกษา พบว่าความรู้ของกำลังพลที่มีวุฒิการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพและปริญญาตรีหรือเทียบเท่ามีความรู้ที่เป็นศักยภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงและปานกลาง แต่กำลังพลที่มีวุฒิการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงและที่สูงกว่าปริญญาตรีจะมีความรู้ที่เป็นศักยภาพในการปฏิบัติงานที่สูงกว่า ด้านสาขาวิชาที่จบการศึกษา พบว่ามีความรู้ที่เป็นศักยภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงและปานกลางทุกสาขา ด้านประสบการณ์ในการทำ งาน พบว่ากำลังพลที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 6 ปี และมากกว่า 20 ปี จะมีความรู้ที่เป็นศักยภาพในการปฏิบัติงานสูงกว่าช่วงอื่น ๆ ด้านฐานะทางเศรษฐกิจ พบว่ากำลังพลที่มีรายได้ประจำ ต่ำกว่า 5,001 บาท ซึ่งมีจำนวน 4 คน มีความรู้ที่เป็นศักยภาพในการปฏิบัติงานสูงกว่าช่วงอื่น ๆ ด้านปัญหาสุขภาพ พบว่ากำลังพลที่มีปัญหาเรื่องสุขภาพจะมีความรู้ที่เป็นศักยภาพในการปฏิบัติงานในระดับสูงน้อยกว่าผู้ที่ไม่มีปัญหาเรื่องสุขภาพ แต่ยังคงมีระดับความรู้ที่เป็นศักยภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงและปานกลางเช่นเดียวกัน

สำหรับปัจจัยที่มีต่อศักยภาพในการปฏิบัติงานของกำลังพลจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลนั้น พบว่า อายุของกำลังพลในทุกช่วงอายุเห็นว่าองค์ประกอบเกี่ยวกับบุคคล, งาน, องค์กรและสภาพแวดล้อมมีผลต่อศักยภาพในการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง ด้านสถานภาพสมรส กำลังพลทั้งที่เป็นโสดและสมรสแล้วเห็นว่า องค์ประกอบเกี่ยวกับองค์การมีผลต่อการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ด้านวุฒิการศึกษา, จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่ง, รายได้ประจำ , ระดับความรู้และปัญหาสุขภาพ พบว่าทุกองค์ประกอบมีผลต่อศักยภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พรชัย พงษ์ดี. (2552). ได้ศึกษาเรื่อง “**แนวทางในการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานช่าง เทศบาลนครราชสีมา จังหวัดนครราชสีมา**” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลนครราชสีมา กรณีศึกษาสำนักงานช่าง ในการศึกษาครั้งนี้มุ่งประเด็นของการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งหมายถึงการให้ความรู้เพิ่มเติม การสร้างความชำนาญจนเกิดทักษะนำไปพัฒนาสมรรถนะ โดยศึกษาลักษณะของปัญหา 4 ลักษณะ ได้แก่ ด้านกฎระเบียบวินัย ด้านสมรรถนะ ด้านบทบาทหน้าที่ และความร่วมมือ โดยมีกลุ่มประชากรเป็นพนักงานเทศบาลนครราชสีมา ที่ปฏิบัติหน้าที่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานช่าง สำหรับข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาจะเป็นข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มโดยให้นำเสนอจากข้อเท็จจริงที่พบ

ผลการศึกษาพบว่า ด้านกฎระเบียบ วินัย สำนักงานช่างต้องเข้มงวดและเคร่งครัดการบังคับใช้กฎระเบียบ เพราะการควบคุมการก่อสร้างอาคาร บ้านพัก หรือ สถานประกอบการ ส่งผลกระทบต่อทรัพย์สินของผู้ประกอบการ และพี่น้องประชาชน ด้านความรับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่

ปริมาณงานมาก แต่มีบุคลากรน้อย ด้านสมรรถนะของบุคลากร สมรรถนะหลักมีประสิทธิภาพ สำหรับสมรรถนะรองควรปรับปรุง โดยเฉพาะความรู้เชิงช่างเป็นเทคนิคใหม่ๆ ด้านความร่วมมือ ภาระงานที่นอกเหนือภาระหน้าที่ของบุคลากรสำนักการช่างมีมากเกินไป ซึ่งส่งผลกระทบต่อผู้ปฏิบัติระดับล่าง

แนวทางในการพัฒนาด้วยการเพิ่มศักยภาพให้กับบุคลากร มีดังนี้ 1) ควรสนับสนุนให้มีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการและการศึกษาดูงานทุกระดับ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจ และมีความสามารถยิ่งขึ้น 2) ควรพัฒนาสมรรถนะหลักและเพิ่มสมรรถนะรองโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างต่อเนื่อง 3) ควรส่งเสริมขวัญ กำลังใจ ในการปฏิบัติงานอย่างเท่าเทียมกันทุกระดับ 4) สนับสนุนให้มีการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่หรือเครื่องจักรกลที่ทันสมัยมาปรับปรุงแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน 5) ส่งเสริมการทำงานด้วยการปฏิบัติงานเป็นทีมเพราะจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของงาน สร้างความรัก ความสามัคคีในหมู่คณะ

จักรโรม รูปแจ่ม (2553) ได้ศึกษาเรื่อง “การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานสายตรวจของเจ้าหน้าที่ตำรวจสายตรวจ สถานีตำรวจภูธรเมืองอุดรดิตถ์” มีวัตถุประสงค์คือ 1. เพื่อศึกษาการปฏิบัติงานสายตรวจของเจ้าหน้าที่ตำรวจสายตรวจ 2. เพื่อศึกษาการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานสายตรวจของเจ้าหน้าที่ตำรวจสายตรวจ 3. เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะแนวทางการเพิ่มศักยภาพของเจ้าหน้าที่ตำรวจสายตรวจ ขอบเขตของการวิจัยคือ ทำการศึกษาวิจัยการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานสายตรวจของเจ้าหน้าที่ตำรวจสายตรวจ ประจำสถานีตำรวจภูธรเมืองอุดรดิตถ์ ในการศึกษาประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติสายตรวจ 6 ด้าน ประกอบด้วย ด้านบุคลากรด้านผู้บังคับบัญชา ด้านงบประมาณ ด้านสถานที่ ด้านวัสดุอุปกรณ์ และด้านอำนาจการ ประชากรคือเจ้าหน้าที่ตำรวจสายตรวจ 130 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแจกแจงความถี่เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย

ผลการวิจัยพบว่า 1. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจสายตรวจสถานีตำรวจภูธรเมืองอุดรดิตถ์ โดยเฉลี่ยทั้ง 6 ด้าน อยู่ในระดับสูง แยกเป็นรายด้าน เห็นควรเพิ่มศักยภาพมากที่สุดคือ ด้านสถานที่ รองลงมาคือ ด้านบุคลากร ด้านอำนาจการ วัสดุอุปกรณ์ ด้านงบประมาณ และด้านผู้บังคับบัญชา ตามลำดับ

2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจสายตรวจ สถานีตำรวจภูธรเมืองอุดรดิตถ์ แยกเป็นรายข้อมากที่สุดของแต่ละด้าน คือ ด้านบุคลากร การมีวินัยของตำรวจสายตรวจด้านผู้บังคับบัญชา การมอบหมายให้ผู้บังคับบัญชาควบคุมสายตรวจอย่างเหมาะสม ด้านงบประมาณ การเพิ่มเงินประจำตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานสายตรวจอย่างเหมาะสม

ด้านสถานที่ การสร้างบรรยากาศที่ดีในสถานที่ทำงานตำรวจสายตรวจ ด้านวัสดุอุปกรณ์ การนำเทคโนโลยีมาใช้ประกอบในการปฏิบัติงานตำรวจสายตรวจ และด้านการอำนวยความสะดวก การจัดทำแผนการปฏิบัติงานสายตรวจให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน

3. ข้อเสนอแนะ ควรศึกษาเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิภาพของสายตรวจในพื้นที่อย่างต่อเนื่องและจริงจัง จัดตั้งโครงการเพิ่มสมรรถภาพของข้าราชการตำรวจประจำปี เพื่อหาจุดเด่นและจุดด้อยของกำลังสายตรวจนำมาพัฒนาในการปฏิบัติหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

ศิริวิชญ์ เวชกิจ (2556). ได้ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของกองช่างองค์การบริหารส่วนจังหวัดพระนครศรีอยุธยา” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทัศนคติเกี่ยวกับปัจจัยด้านต่างๆ อันมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานในกองช่างองค์การบริหารส่วนจังหวัดพระนครศรีอยุธยา และนำผลการศึกษาที่ได้เป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกองช่างต่อไป

การศึกษาใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลจากสมาชิกสภาจังหวัด คณะผู้บริหาร ข้าราชการและพนักงานของกองช่างองค์การบริหารส่วนจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำนวน 150 คน และนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS

ผลการศึกษาสามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยส่วนบุคคลนั้นไม่เป็นปัญหาหรืออุปสรรคในการปฏิบัติงานและไม่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน ส่วนปัจจัยที่เป็นปัญหาหรืออุปสรรคในการปฏิบัติงานและมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานในกองช่างองค์การบริหารส่วนจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ที่ควรได้รับการแก้ไขในอันดับแรกคือ ปัจจัยด้านขั้นตอนการปฏิบัติงาน รองลงมาคือปัจจัยด้านอุปกรณ์เครื่องมือและเทคโนโลยี ปัจจัยด้านงบประมาณ ปัจจัยด้านเจ้าหน้าที่และบุคลากร และปัจจัยด้านภาวะผู้นำตามลำดับ กองช่างควรมีการปรับปรุงวิธีการบริหารจัดการองค์กร โดยใช้ทักษะความรู้ความสามารถของผู้บังคับบัญชาและผู้บริหาร ในการขับเคลื่อนนโยบายให้สอดคล้องกับกฎระเบียบและข้อบังคับ นำไปสู่การปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นเอกภาพและเป็นระบบ ตลอดจนควรสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อบุคลากรของกองช่างอย่างเสมอภาค รวมทั้งควรจัดสรรงบประมาณด้านบุคลากรและวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือครุภัณฑ์ให้เพียงพอและมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลถึงภาพรวมผลงานที่ดีขององค์การบริหารส่วนจังหวัดพระนครศรีอยุธยาต่อไป

ไพฑูรย์ คำภาพงษ์ (2555). ได้ศึกษา “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานด้านซ่อมบำรุงเครื่องจักร บริษัททวนชัยกรู๊ป จำกัด” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงานด้านซ่อมบำรุงเครื่องจักร บริษัททวนชัยกรู๊ป จำกัด ซึ่ง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานในสาย งานซ่อมบำรุงเครื่องจักร บริษัทวนชัยกรุ๊ปจำกัด จำนวน 80 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย, ค่า เบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน คือ Simple Linear Regression Analysis โดยกำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95

ผลการศึกษาวิจัยแบ่งออกเป็น 4 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ผลการวิจัย พบว่าระดับความคิดเห็นของพนักงานด้านซ่อมบำรุงเครื่องจักร บริษัทวนชัยกรุ๊ปจำกัด เกี่ยวกับแรงจูงใจ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง 4.00 เมื่อพิจารณาอันดับปัจจัยย่อยของแรงจูงใจเป็นรายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1. การเป็นที่ยอมรับ มีค่าเฉลี่ย 4.42
2. มีโอกาสก้าวหน้า มีค่าเฉลี่ย 4.03
3. การมอบหมายความรับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ย 4.02
4. สามารถได้รับ ผลสัมฤทธิ์ของงานที่ดี มีค่าเฉลี่ย 3.98
5. การมีลักษณะงานที่ดี มีค่าเฉลี่ย 3.97

ส่วนที่ 2 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ลักษณะที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ที่มีผลต่อ

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ผลการวิจัย พบว่าระดับความคิดเห็นของพนักงานด้านซ่อมบำรุงเครื่องจักรบริษัทวนชัยกรุ๊ปเกี่ยวกับลักษณะที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง 3.56 เมื่อพิจารณาอันดับปัจจัยย่อยของลักษณะที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน เป็นรายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อย ดังนี้

1. งานซ่อมบำรุงมีความหลากหลายไม่น่าเบื่อ มีค่าเฉลี่ย 4.08
2. งานซ่อมบำรุงเป็นงานที่มีความท้าทาย มีค่าเฉลี่ย 3.98
3. มีโอกาสเรียนรู้สิ่งแปลกใหม่จากงานซ่อมบำรุง มีค่าเฉลี่ย 3.96
4. บริเวณทำงานสะอาดมีความเป็นระเบียบ มีค่าเฉลี่ย 3.63
5. ปริมาณงานที่รับผิดชอบ มีจำนวนที่เหมาะสม มีค่าเฉลี่ย 3.57
6. พนักงานด้านซ่อมบำรุงมีโอกาสเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น มีค่าเฉลี่ย 3.56
7. พนักงานในด้านซ่อมบำรุงมีทัศนคติที่ดี สามารถทำงานร่วมกันได้ มีค่าเฉลี่ย 3.45
8. เครื่องมือ อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกครบ พร้อมใช้งาน มีค่าเฉลี่ย 3.43
9. การถ่ายเทอากาศ ความร้อน เสียงดัง แสงสว่าง อยู่ในระดับมาตรฐานโรงงานอุตสาหกรรม มีค่าเฉลี่ย 3.23

10. การเลื่อนตำแหน่งในด้านซ่อมบำรุงมีความเสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งในด้านซ่อมบำรุงเป็นไปตามความสามารถในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.18

11. สถานที่ บริเวณทำงาน มีความปลอดภัยสูง มีค่าเฉลี่ย 3.11

ส่วนที่ 3 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ผลการวิจัย พบว่าระดับความคิดเห็นของพนักงานด้านซ่อมบำรุงเครื่องจักรบริษัทวนชัยกรุ๊ปจำกัด เกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง 3.61 เมื่อพิจารณาอันดับ ปัจจัยย่อยของ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเป็นรายชื่อ พบว่า มีค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อย ดังนี้

1. ท่านคิดว่างานซ่อมแต่ละครั้งใช้อุปกรณ์ (อะไหล่) ได้อย่างประหยัดคุ้มค่า ไม่สิ้นเปลือง มีค่าเฉลี่ย 4.32

2. ท่านสามารถทำงานสำเร็จทุกครั้งที่ได้รับมอบหมาย มีค่าเฉลี่ย 4.18

3. ท่านคิดว่างานซ่อมแต่ละครั้งใช้เครื่องมืออย่างระมัดระวัง ไม่เกิดความเสียหาย หรือสูญหาย มีค่าเฉลี่ย 4.16

4. ท่านสามารถทำงานได้ทันตามเวลาที่กำหนดทุกครั้ง มีค่าเฉลี่ย 4.00

ส่วนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 เป็นการทดสอบ แรงจูงใจพนักงานด้านซ่อมบำรุงเครื่องจักร บริษัทวนชัยกรุ๊ปจำกัด มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยใช้การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงเส้นอย่างง่าย (Simple Linear Regression) พบว่า ค่า P-value เท่ากับ 0.046 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 ที่เป็นระดับนัยสำคัญทางสถิติ ที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ ซึ่งหมายความว่า แรงจูงใจ ของพนักงานด้านซ่อมบำรุงเครื่องจักรบริษัทวนชัยกรุ๊ปจำกัดกับ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กันเชิงเส้น ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ดังนั้น สมมติฐาน แรงจูงใจพนักงานด้านซ่อมบำรุงเครื่องจักรบริษัทวนชัยกรุ๊ปจำกัด มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

สมมติฐานที่ 2 เป็นการทดสอบ ลักษณะที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ของพนักงานด้านซ่อมบำรุงเครื่องจักรบริษัทวนชัยกรุ๊ปจำกัด มีผลต่อ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยใช้การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงเส้นอย่างง่าย (Simple Linear Regression) ผลลัพธ์พบว่า ค่า P-value เท่ากับ 0.974 ซึ่งมีค่าสูงกว่า 0.05 ที่เป็นระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ ดังนั้น สมมติฐาน ลักษณะที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ของพนักงานด้านซ่อมบำรุงเครื่องจักร บริษัทวนชัยกรุ๊ปจำกัด ไม่มีความสัมพันธ์กันกับ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

สรุปผลจากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

โดยสรุป จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามที่คุณวิจัยได้ศึกษามาทั้งหมด สามารถสรุปปัจจัยที่มีผลต่อศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2 สรุปที่มาของปัจจัยหลักและปัจจัยย่อย

| ปัจจัยหลักและปัจจัยย่อย | ที่มา | | | | | | | |
|-------------------------|--------------------------------|-----------------------|---------------------------|----------------------------|---------------------|-------------------------|-------------------------|--------------------------|
| | อารีย์ พิจิตรกล้าเยี่ยม (2546) | สุพัฒน์ ศรีนาง (2547) | ณัฐชัย หอมมาลัยกุล (2554) | ไชยสิทธิ์ ปิยะมาตย์ (2546) | พรชัย พงษ์ดี (2552) | จักรโรรม รูปแจ่ม (2553) | ศิริวิชญ์ เวชกิจ (2556) | ไพฑูรย์ คำภาพพงษ์ (2555) |
| ปัจจัยด้านการบริหาร | ✓ | | | | | | | |
| นโยบาย | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | |
| งบประมาณ | | | | ✓ | | ✓ | ✓ | |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | ✓ | | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| ปัจจัยด้านการเรียนรู้ | ✓ | ✓ | ✓ | | | | | |
| การอบรม | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | |
| การสอนงาน | | | | | ✓ | ✓ | | |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | | ✓ | | | | | | ✓ |
| ปัจจัยด้านแรงจูงใจ | | | ✓ | | ✓ | | | ✓ |
| การให้รางวัล | | | ✓ | | | | | |
| ค่าตอบแทน | ✓ | | ✓ | ✓ | | ✓ | | |
| การเลื่อนตำแหน่ง | ✓ | | ✓ | ✓ | | | | ✓ |

จากการศึกษาปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังตารางในเบื้องต้น ทำให้สามารถสรุปปัจจัยเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยเรื่อง การศึกษาปัจจัยที่มีความสำคัญต่อศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรประจำเรือขนส่งน้ำมัน : กรณีศึกษา บริษัท A ได้ดังต่อไปนี้

ปัจจัยส่วนบุคคล

- อายุ
- ระดับการศึกษา
- ประสบการณ์การทำงาน
- ตำแหน่ง
- ระยะเวลาในการทำงาน
- ระดับตำแหน่งงาน
- รูปแบบการจ้างงาน

หมายเหตุ : เหตุที่กำหนดให้รูปแบบการจ้างงานเป็นปัจจัยส่วนบุคคล เนื่องจาก บุคลากรประจำเรือขนส่งน้ำมันของบริษัท A นั้นมีรูปแบบการจ้างงานที่แตกต่างกัน ได้แก่พนักงานประจำ และพนักงานสัญญาจ้างแบบมีระยะเวลา

ปัจจัยด้านการบริหาร

- นโยบายการพัฒนาศักยภาพของคนประจำเรือ
- งบประมาณสนับสนุนเพื่อการพัฒนาศักยภาพของคนประจำเรือ
- รูปแบบภาวะผู้นำ

ปัจจัยด้านการเรียนรู้

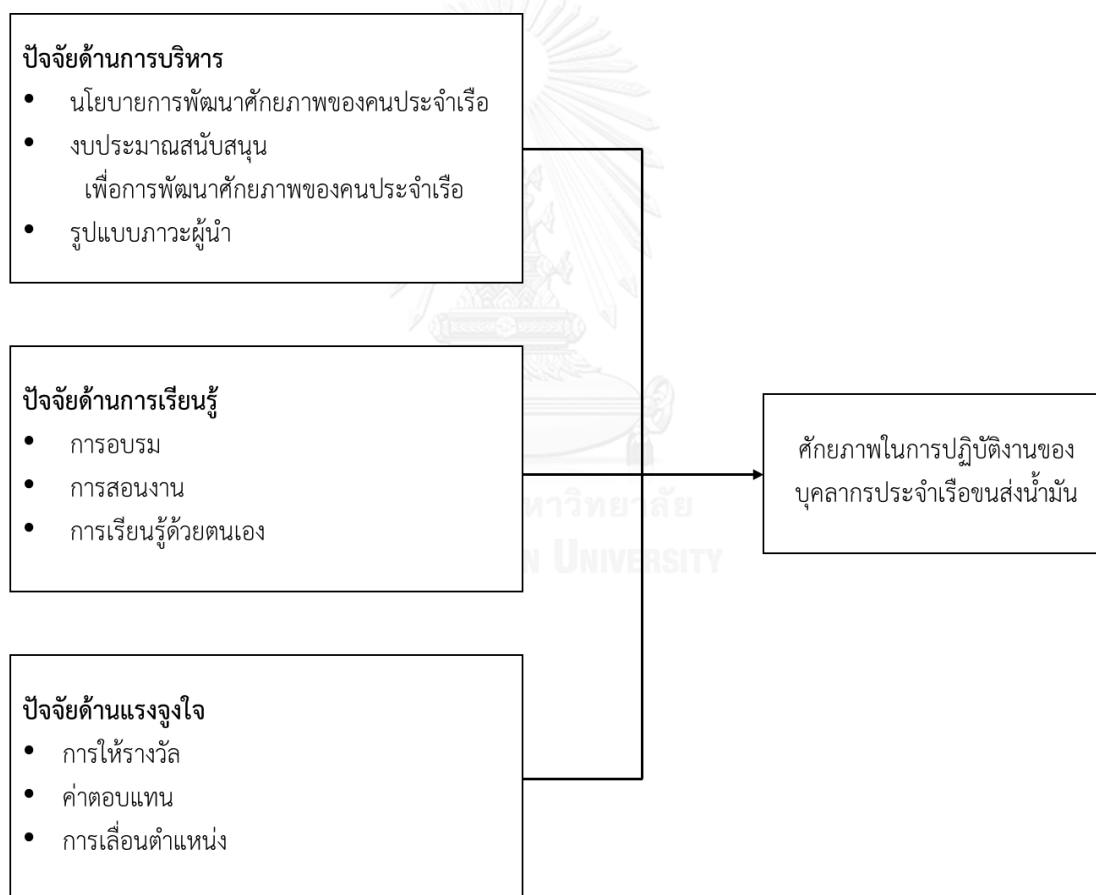
- การอบรม (Training)
- การสอนงาน (Coaching)
- การเรียนรู้ด้วยตนเอง

ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

- การให้รางวัล
- ค่าตอบแทน
- การเลื่อนตำแหน่ง

และสามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ดังนี้

กรอบแนวคิดในการวิจัย



รูปที่ 13 กรอบแนวคิดสำหรับงานวิจัย (Conceptual Framework)

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

3.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือในการเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) เกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสำคัญต่อศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรประจำเรือ ในด้านการบริหาร การเรียนรู้ และแรงจูงใจ เพื่อทราบถึงศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรประจำเรือในปัจจัยที่ แตกต่างกัน โดยทำการแจกแบบสอบถามโดยตรงกับบุคลากรประจำเรือขนส่งน้ำมันทุกลำของบริษัท A และเก็บแบบสอบถามมาประมวลผล ทั้งนี้แบบสอบถามประกอบด้วยโครงสร้างดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลด้านปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ตำแหน่ง ระยะเวลาในการทำงาน ระดับตำแหน่งงาน รูปแบบการจ้างงาน โดยลักษณะคำถามเป็น คำถามเชิง คุณลักษณะเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงนามบัญญัติ (Nominal)

ตอนที่ 2 ข้อมูลความคิดเห็นด้านปัจจัยหลักที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน โดยเป็นการให้คะแนน มีคะแนนรวมทั้งหมด 100 คะแนน เพื่อเปรียบเทียบน้ำหนักความสำคัญของ ปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรประจำเรือขนส่งน้ำมัน

ตอนที่ 3 ข้อมูลความคิดเห็นด้านปัจจัยย่อยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน ตามบทบาทหน้าที่ของบุคลากรประจำเรือ โดยแบ่งตามปัจจัยหลัก 3 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการ บริหาร แบ่งเป็น นโยบายการพัฒนาศักยภาพของคนประจำเรือ งบประมาณสนับสนุนเพื่อการพัฒนา ศักยภาพของคนประจำเรือ และรูปแบบภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านการเรียนรู้ แบ่งเป็น การอบรม การสอน งาน การเรียนรู้ด้วยตนเอง ปัจจัยด้านแรงจูงใจ แบ่งออกเป็น การให้รางวัล ค่าตอบแทน การเลื่อน ตำแหน่ง โดยเป็นคำถามเปรียบเทียบเชิงคู่ (Pairwise Comparison) เปรียบเทียบความสำคัญของ ปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบต่อศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรประจำเรือขนส่งน้ำมัน โดยมี เกณฑ์การให้คะแนนเพื่อใช้ในการตัดสินใจเลือกปัจจัย ตั้งแต่ 1-9 ดังนี้

ระดับความสำคัญ

ความหมาย

| | |
|---|--|
| 1 | มีความสำคัญเท่ากัน (Equally Preferred) |
| 2 | มีความสำคัญเท่ากันถึงปานกลาง (Equally to Moderately) |
| 3 | มีความสำคัญปานกลาง (Moderately Preferred) |
| 4 | มีความสำคัญปานกลางถึงค่อนข้างมาก (Moderately to Strongly) |
| 5 | มีความสำคัญค่อนข้างมาก (Strongly Preferred) |
| 6 | มีความสำคัญค่อนข้างมากถึงมากกว่า (Strongly to Very Strongly) |
| 7 | มีความสำคัญมากกว่า (Very Strongly Preferred) |
| 8 | มีความสำคัญมากกว่าถึงมากที่สุด (Very Strongly to Extremely) |
| 9 | มีความสำคัญมากที่สุด (Extremely Preferred) |

ตัวอย่างแบบสอบถามเปรียบเทียบเชิงคู่ เป็นดังนี้

| เกณฑ์ | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | เกณฑ์ |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-------------|
| ปัจจัยที่ 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | ปัจจัยที่ 2 |
| ปัจจัยที่ 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | ปัจจัยที่ 3 |
| ปัจจัยที่ 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | ปัจจัยที่ 4 |
| ปัจจัยที่ 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | ปัจจัยที่ 5 |
| ปัจจัยที่ 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | ปัจจัยที่ 6 |
| ปัจจัยที่ 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | ปัจจัยที่ n |
| ปัจจัยที่ 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | ปัจจัยที่ 3 |
| ปัจจัยที่ 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | ปัจจัยที่ 4 |
| ปัจจัยที่ 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | ปัจจัยที่ 5 |
| ปัจจัยที่ 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | ปัจจัยที่ 6 |
| ปัจจัยที่ 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | ปัจจัยที่ n |

รูปที่ 14 ตารางเปรียบเทียบเชิงคู่

การใช้มาตรวัดเปรียบเทียบเชิงคู่ ผู้ตอบจะต้องเปรียบเทียบระหว่างสองปัจจัย ทีละคู่ หากทั้งสองปัจจัยมีความสำคัญเท่ากัน ผู้ตอบจะเลือกหมายเลข 1 คือบริเวณกึ่งกลางของตาราง หากความสำคัญถูกให้ไปทางด้านใด ผู้ตอบจะทำเครื่องหมายในช่องด้านที่เห็นว่าสำคัญกว่า โดยหมายเลข 9 หมายถึงผู้ตอบให้ความสำคัญเอียงไปทางด้านนั้นๆ มากที่สุด ซึ่งกระบวนการการคำนวณจะเริ่มจากการสร้างตารางเมตริกซ์เปรียบเทียบเชิงคู่ ทำการคำนวณเมตริกซ์ค่าเฉลี่ย จากนั้นหาผลเฉลี่ยตามแนวอนเพื่อหาตัวเลขความสำคัญ และทำการตรวจสอบสัดส่วนความสมเหตุสมผลของข้อมูลด้วยการคำนวณดัชนีความสมเหตุสมผล (Consistency Index : CI)

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นของบุคลากรประจำเรือในด้านปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน โดยเป็นคำถามปลายเปิด (Open – ended questions) ให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นด้านศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรประจำเรือขนส่งน้ำมัน

3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความถูกต้อง ตรงกับความเป็นจริง และครอบคลุมถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ตั้งไว้ ผู้วิจัยจึงได้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยแบ่งการเก็บข้อมูลออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

3.2.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากภาคสนาม (Field Research) การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพความเป็นจริงของบุคลากรประจำเรือที่ต้องการศึกษา ผู้วิจัยจึงเลือกศึกษาเฉพาะเจาะจงกลุ่มบุคลากรประจำเรือประเภทเรือขนส่งน้ำมันเท่านั้น และทำการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม

3.2.2 การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) โดยศึกษาข้อมูลจากหนังสือ เอกสารออนไลน์ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ทั้งในและต่างประเทศ บทความวิชาการทั้งในและต่างประเทศ

3.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

การประมวลผลข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ในส่วนของการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ จะแยกวิเคราะห์ดังนี้

3.3.1 แบบสอบถามส่วนที่ 1 เป็นคำถามเพื่อรวบรวมข้อมูลด้านปัจจัยส่วนบุคคล จะใช้สถิติวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่อใช้อธิบายข้อมูลทั่วไปของบริษัทผู้ประกอบการ โดยผู้วิจัยอธิบายลักษณะข้อมูลในภาพรวมที่ได้จากการประมวลผลด้วยการแจกแจงความถี่

(Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) โดยนำเสนอข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมแบบสอบถามในรูปแบบของตาราง และการบรรยายผลได้ตาราง

3.3.2 แบบสอบถามส่วนที่ 2 เป็นคำถามเพื่อรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นด้านปัจจัยหลักที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน โดยเป็นการให้คะแนน มีคะแนนรวมทั้งหมด 100 คะแนน เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรประจำเรือขนส่งน้ำมัน ในส่วนนี้ผู้วิจัยจะนำคะแนนจากผู้ตอบแบบสอบถามมาคำนวณหาค่าเฉลี่ย ตามสูตรดังนี้

$$\bar{X} = \frac{\sum x}{n}$$

เมื่อ \bar{X} คือ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต

$\sum x$ คือ ผลบวกของข้อมูลทุกค่า

n คือ จำนวนข้อมูลทั้งหมด

3.3.3 แบบสอบถามส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเปรียบเทียบเชิงคู่ เพื่อเปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัยย่อยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน ตามบทบาทหน้าที่ของบุคลากรประจำเรือ ในส่วนนี้จะเป็นการคำนวณน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยย่อยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรประจำเรือแต่ละคน โดยการใช้ตาราง Pairwise Comparison Matrix ซึ่งมีขั้นตอนในการคำนวณ ดังนี้

3.3.3.1 นำคะแนนความสำคัญที่ได้จากการพิจารณาเปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัยในแบบสอบถาม ใส่ลงในตัวอย่างตารางที่ 3.1 โดยให้เส้นทแยงมุมทุกตัวเป็น 1 เพราะเป็นการนำปัจจัยตัวเดียวกันเปรียบเทียบกันจึงมีความสำคัญเท่ากัน

ตารางที่ 3 ตัวอย่างตาราง Pairwise Comparison Matrix

| | | | |
|-------------------------|--------|----------|-----------------|
| ปัจจัยย่อยด้านการบริหาร | นโยบาย | งบประมาณ | รูปแบบภาวะผู้นำ |
| นโยบาย | 1 | | |
| งบประมาณ | | 1 | |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | | | 1 |

การใส่คะแนนความสำคัญลงในตารางมี 3 แบบ คือ

- 1) ถ้าปัจจัยทางด้านแนวตั้ง (Column) มีความสำคัญ มากกว่า ปัจจัยทางด้านแนวนอน (Row) ให้ใส่ตัวเลขระดับคะแนน 2-9 ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม
- 2) ถ้าปัจจัยทางด้านแนวตั้ง (Column) มีความสำคัญ เท่ากันกับ ปัจจัยทางด้านแนวนอน (Row) ให้ใส่ตัวเลข 1 ทั้งแนวตั้งและแนวนอน (ดังตัวอย่างในตารางที่ 3.1)

ตารางที่ 4 ตัวอย่างการใส่คะแนนความสำคัญลงในตาราง Pairwise Comparison Matrix

| ปัจจัยย่อยด้านการบริหาร | นโยบาย | งบประมาณ | รูปแบบภาวะผู้นำ |
|-------------------------|--------|----------|-----------------|
| นโยบาย | 1 | 2 | 1 |
| งบประมาณ | 1/2 | 1 | 2 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 1 | 1/2 | 1 |

3.3.3.2 ปรับตัวเลขที่มีค่าเป็นเศษส่วน ให้เป็นจำนวนทศนิยม ดังตารางที่ 3.3

ตารางที่ 5 การปรับตัวเลขที่มีค่าเป็นเศษส่วนให้เป็นจำนวนทศนิยม

| ปัจจัยย่อยด้านการบริหาร | นโยบาย | งบประมาณ | รูปแบบภาวะผู้นำ |
|-------------------------|--------|----------|-----------------|
| นโยบาย | 1 | 2 | 1 |
| งบประมาณ | 0.50 | 1 | 2 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 1 | 0.50 | 1 |

3.3.3.3 หาผลรวมของตัวเลขในแนวนอน เพื่อให้ได้ค่าคะแนนความสำคัญของปัจจัย

ตารางที่ 6 การหาค่าคะแนนความสำคัญของปัจจัย

| ปัจจัยย่อยด้านการบริหาร | นโยบาย | งบประมาณ | รูปแบบภาวะผู้นำ | ผลรวมในแนวนอน |
|-------------------------|--------|----------|-----------------|---------------|
| นโยบาย | 1 | 2 | 1 | 4 |
| งบประมาณ | 0.50 | 1 | 2 | 3.50 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 1 | 0.50 | 1 | 2.5 |

จากตารางที่ 6 จะได้คะแนนความสำคัญของปัจจัย เรียงลำดับดังนี้
อันดับที่ 1 นโยบาย (4 คะแนน)
อันดับที่ 2 งบประมาณ (3.5 คะแนน)
อันดับที่ 3 รูปแบบภาวะผู้นำ (2.5 คะแนน)

3.4 การสรุปผลการวิจัย

ในส่วนของการสรุปผลการวิจัย จะสรุปออกมาในรายละเอียดดังนี้คือ

- สรุปผลการศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรประจำเรือขนส่งน้ำมัน
- สรุปผลการศึกษาปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรประจำเรือขนส่งน้ำมัน
- สรุปผลการศึกษาความคิดเห็นที่มีต่อปัญหา อุปสรรค และแนวทางในการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรประจำเรือขนส่งน้ำมัน
- เสนอแนะแนวทางการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรประจำเรือขนส่งน้ำมัน
- ข้อเสนอแนะสำหรับการจัดทำวิจัยในครั้งต่อไป

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

งานวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรประจำเรือขนส่งน้ำมัน : กรณีศึกษา บริษัท A มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรประจำเรือขนส่งน้ำมัน ในด้านปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรประจำเรือขนส่งน้ำมัน เพื่อเป็นข้อมูลในการเสนอแนะแนวทางที่จะพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรประจำเรือขนส่งน้ำมันได้อย่างเหมาะสมต่อไปในอนาคต ซึ่งในครั้งนี้นำเสนอผลของการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

- 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะทั่วไปของประชากร
- 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลคะแนนเปรียบเทียบปัจจัยหลักที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรประจำเรือขนส่งน้ำมัน
- 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบเชิงคู่ ปัจจัยย่อยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรประจำเรือขนส่งน้ำมัน
- 4.4 ความคิดเห็นของบุคลากรประจำเรือในด้านปัญหาอุปสรรค และให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะทั่วไปของประชากร

จากการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดจำนวน 80 คน ได้ผลดังต่อไปนี้

ตารางที่ 7 จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ

| อายุ | จำนวน | ร้อยละ |
|-------------|-----------|--------------|
| 20-30 ปี | 41 | 51.3 |
| 31-40 ปี | 22 | 27.5 |
| 41-50 ปี | 14 | 17.5 |
| 51 ปีขึ้นไป | 3 | 3.8 |
| รวม | 80 | 100.0 |

จากตารางที่ 7 การสำรวจพบว่าประชากรส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 20-30 ปีมากที่สุด เป็นจำนวน 41 ราย คิดเป็น 51.3% รองลงมาคือมีอายุระหว่าง 31-40 ปี เป็นจำนวน 22 ราย คิดเป็น 27.5% และประชากรที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป เป็นกลุ่มที่น้อยที่สุด มีจำนวน 3 ราย คิดเป็น 3.8%

ตารางที่ 8 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด

| ระดับการศึกษา | จำนวน | ร้อยละ |
|------------------|-----------|--------------|
| ต่ำกว่าปริญญาตรี | 56 | 70.0 |
| ปริญญาตรี | 24 | 30.0 |
| รวม | 80 | 100.0 |

จากตารางที่ 8 การสำรวจพบว่าประชากรส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาน้อยกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 56 ราย คิดเป็น 70% รองลงมาคือการศึกษาระดับปริญญาตรี มีจำนวน 24 ราย คิดเป็น 30%

ตารางที่ 9 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุงานในบริษัทปัจจุบัน

| อายุงานในบริษัทปัจจุบัน | จำนวน | ร้อยละ |
|-------------------------|-----------|--------------|
| น้อยกว่า 1 ปี | 25 | 31.3 |
| 1-3 ปี | 15 | 18.8 |
| 3-5 ปี | 15 | 18.8 |
| 5-7 ปี | 8 | 10.0 |
| มากกว่า 7 ปี | 17 | 21.3 |
| รวม | 80 | 100.0 |

จากตารางที่ 9 การสำรวจพบว่าประชากรส่วนใหญ่เป็นบุคลากรประจำเรือที่ทำงานอยู่ในองค์กรปัจจุบันเป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่า 1 ปี มากที่สุด มีจำนวน 25 ราย คิดเป็น 31.3% รองลงมาคือบุคลากรประจำเรือที่ทำงานอยู่ในองค์กรปัจจุบันเป็นระยะเวลามากกว่า 7 ปี มีจำนวน 17 ราย คิดเป็น 21.3% และรองลงมาคือบุคลากรประจำเรือที่ทำงานในองค์กรปัจจุบันเป็นระยะเวลา 1-3 ปี และ 3-5 ปี เป็นจำนวน 15 ราย คิดเป็น 18.8%

ตารางที่ 10 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานบนเรือขนส่งน้ำมัน

| ประสบการณ์ในเรือขนส่งน้ำมัน | จำนวน | ร้อยละ |
|-----------------------------|-----------|--------------|
| เคยมีประสบการณ์ | 41 | 51.3 |
| ไม่เคยมีประสบการณ์ | 39 | 48.8 |
| รวม | 80 | 100.0 |

จากตารางที่ 10 การสำรวจพบว่าประชากรมีประสบการณ์ปฏิบัติงานในเรือขนส่งน้ำมันและไม่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในเรือขนส่งน้ำมันอย่างใกล้เคียงกัน โดยกลุ่มที่มีประสบการณ์มีจำนวนมากกว่า คือมีจำนวน 41 ราย คิดเป็น 51.3% และกลุ่มที่ไม่มีประสบการณ์มีจำนวนน้อยกว่า คือมีจำนวน 39 ราย คิดเป็น 48.8%

ตารางที่ 11 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามแผนกการทำงาน

| แผนกการทำงาน | จำนวน | ร้อยละ |
|------------------------------|-----------|--------------|
| แผนกเดินเรือ (ปากเรือ) | 51 | 63.8 |
| แผนกห้องเครื่อง (ช่างกลเรือ) | 29 | 36.3 |
| รวม | 80 | 100.0 |

จากตารางที่ 11 การสำรวจพบว่าประชากรส่วนใหญ่ทำงานอยู่ในแผนกเดินเรือ (ปากเรือ) โดยมีจำนวน 51 ราย คิดเป็น 63.8% รองลงมาคือทำงานอยู่ในแผนกห้องเครื่อง (ช่างกลเรือ) มีจำนวน 29 ราย คิดเป็น 36.3%

ตารางที่ 12 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามรูปแบบการจ้างงาน

| รูปแบบการจ้างงาน | จำนวน | ร้อยละ |
|-------------------------------|-----------|--------------|
| พนักงานประจำ | 14 | 17.5 |
| พนักงานสัญญาจ้างแบบมีระยะเวลา | 66 | 82.5 |
| รวม | 80 | 100.0 |

จากตารางที่ 12 การสำรวจพบว่าประชากรส่วนใหญ่เป็นพนักงานสัญญาจ้างแบบมีระยะเวลา (Contract) โดยมีจำนวน 66 ราย คิดเป็น 82.5% รองลงมาคือเป็นพนักงานประจำ มีจำนวน 14 ราย คิดเป็น 17.5%

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลคะแนนเปรียบเทียบปัจจัยหลักที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรประจำเรือขนส่งน้ำมัน

ตารางที่ 13 คะแนนการเปรียบเทียบปัจจัยหลักที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรประจำเรือขนส่งน้ำมัน แบ่งตามระดับการศึกษาของบุคลากรประจำเรือ

| ปัจจัยหลักที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน | | | | | |
|---|-----------|---------------------|-----------------------|--------------------|--------|
| ระดับการศึกษา | | ปัจจัยด้านการบริหาร | ปัจจัยด้านการเรียนรู้ | ปัจจัยด้านแรงจูงใจ | รวม |
| ต่ำกว่า ป.ตรี (56 คน) | คะแนนรวม | 1672 | 1905 | 2023 | 5600 |
| | ค่าเฉลี่ย | 29.86 | 34.02 | 36.13 | 100.00 |
| ป.ตรี (24 คน) | คะแนนรวม | 878 | 689 | 833 | 2400 |
| | ค่าเฉลี่ย | 36.58 | 28.71 | 34.71 | 100.00 |

จากตารางที่ 13 เมื่อพิจารณาปัจจัยหลักที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรประจำเรือขนส่งน้ำมัน โดยแยกตามระดับการศึกษาของบุคลากร พบว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านแรงจูงใจ มากที่สุด รองลงมาคือปัจจัยด้านการเรียนรู้ และปัจจัยด้านการบริหารเป็นลำดับสุดท้าย

ในขณะที่บุคลากรที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านการบริหาร มากที่สุด รองลงมาคือปัจจัยด้านแรงจูงใจ และปัจจัยด้านการเรียนรู้เป็นลำดับสุดท้าย

4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบเชิงคู่ เพื่อหาคะแนนความสำคัญของปัจจัยย่อยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรประจำเรือขนส่งน้ำมัน

ตารางที่ 14 คะแนนความสำคัญของปัจจัยย่อยด้านต่างๆ ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรประจำเรือขนส่งน้ำมัน โดยแบ่งตามระดับการศึกษา

| ปัจจัยในการพิจารณา | คะแนนความสำคัญ | |
|---|------------------|-----------|
| | ต่ำกว่าปริญญาตรี | ปริญญาตรี |
| 1. ปัจจัยย่อย ภายใต้ปัจจัยหลัก ด้านการบริหาร | | |
| นโยบายเพื่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรประจำเรือ | 5.95 | 3.88 |
| งบประมาณเพื่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรประจำเรือ | 6.26 | 9.06 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 5.80 | 6.01 |
| 2. ปัจจัยย่อย ภายใต้ปัจจัยหลัก ด้านการเรียนรู้ | | |
| การอบรม | 6.30 | 4.06 |
| การสอนงาน | 6.76 | 8.74 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 5.21 | 5.49 |
| 3. ปัจจัยย่อย ภายใต้ปัจจัยหลัก ด้านแรงจูงใจ | | |
| การให้รางวัล | 3.31 | 2.73 |
| ค่าตอบแทน | 7.60 | 9.18 |
| การเลื่อนตำแหน่ง | 5.82 | 6.61 |

จากตารางที่ 14 เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยภายใต้ปัจจัยหลักด้านการบริหาร พบว่า บุคลากรประจำเรือทั้งในระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีและปริญญาตรี ให้ความสำคัญกับงบประมาณเพื่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรประจำเรือมากที่สุด รองลงมาคือนโยบายเพื่อการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน และรูปแบบภาวะผู้นำ ตามลำดับ

ส่วนปัจจัยย่อย ภายใต้ปัจจัยหลักด้านการเรียนรู้ พบว่า บุคลากรประจำเรือในระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีให้ความสำคัญกับการสอนงานมากที่สุด รองลงมาคือการอบรม และการเรียนรู้ด้วยตนเอง ตามลำดับ ในขณะที่บุคลากรประจำเรือที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ให้ความสำคัญกับการสอนงานมากที่สุด รองลงมาคือการเรียนรู้ด้วยตนเอง และการอบรมเป็นลำดับสุดท้าย

และปัจจัยย่อยภายใต้ปัจจัยหลักด้านแรงจูงใจ พบว่า บุคลากรประจำเรือทั้งที่มีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และปริญญาตรี ให้ความสำคัญกับค่าตอบแทนมากที่สุด รองลงมาคือ การเลื่อนตำแหน่ง และให้ความสำคัญกับการให้รางวัลเป็นลำดับสุดท้าย

4.4 ความคิดเห็นของบุคลากรประจำเรือในด้านปัญหาอุปสรรค และให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยได้สรุปรวบรวมข้อมูลจากความคิดเห็นของบุคลากรประจำเรือขนส่งน้ำมัน บริษัท A ที่ได้แสดงไว้ในแบบสอบถามปลายเปิด ดังนี้

4.4.1 อุปสรรคต่อศักยภาพในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 15 สิ่งที่บุคลากรประจำเรือมีความคิดเห็นว่าเป็นอุปสรรคต่อศักยภาพในการปฏิบัติงาน โดยแบ่งตามระดับการศึกษา

| สิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อศักยภาพในการปฏิบัติงาน | ผู้ตอบแบบสอบถาม | | | |
|---|-----------------|------------|-----------|------------|
| | ต่ำกว่า ป.ตรี | | ป.ตรี | |
| | จำนวน | % | จำนวน | % |
| อุปสรรคในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ | 12 | 21.43 | 11 | 45.83 |
| การปรับตัวกับเพื่อนร่วมงาน / หัวหน้างาน | 12 | 21.43 | 3 | 12.50 |
| ปริมาณงานมากเกินไปไม่เหมาะสม | 10 | 17.86 | 1 | 4.17 |
| ความเข้าใจในงาน / ประสบการณ์ | 4 | 7.14 | 3 | 12.50 |
| ภาษา | 4 | 7.14 | 0 | 0.00 |
| การขาดแรงจูงใจในการทำงาน | 2 | 3.57 | 3 | 12.50 |
| การขาดการประสานงานที่ดีกับสำนักงาน | 1 | 1.79 | 2 | 8.33 |
| เงินเดือน / ค่าตอบแทนไม่เหมาะสม | 2 | 3.57 | 0 | 0.00 |
| สภาพอากาศที่แปรปรวน | 1 | 1.79 | 0 | 0.00 |
| ไม่แสดงความคิดเห็น | 8 | 14.29 | 1 | 4.17 |
| รวม | 56 | 100 | 24 | 100 |

จากตารางที่ 15 ผลการสำรวจพบว่า บุคลากรประจำเรือที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นว่าการที่อุปสรรคในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ และการปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานมากที่สุด รองลงมาคือ การที่ปริมาณงานมากเกินไปไม่เหมาะสม

ส่วนบุคลากรประจำเรือที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ก็มีความคิดเห็นว่าการที่อุปสรรคในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานมากที่สุด รองลงมาคือ การปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน และความเข้าใจในงาน / ประสบการณ์

4.4.2 แนวทางการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน ที่ต้องการให้องค์กรสนับสนุน

ตารางที่ 16 แนวทางการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน ที่บุคลากรประจำเรือต้องการให้องค์กรสนับสนุน โดยแบ่งตามระดับการศึกษา

| แนวทางการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน ที่ต้องการให้องค์กรสนับสนุน | ผู้ตอบแบบสอบถาม | | | |
|---|-----------------|---------------|-----------|---------------|
| | ต่ำกว่า ป.ตรี | | ป.ตรี | |
| | จำนวน | % | จำนวน | % |
| การอบรม | 36 | 64.29 | 12 | 50.00 |
| การปรับปรุงสวัสดิการและความเป็นอยู่ภายในเรือ | 5 | 8.93 | 2 | 8.33 |
| การให้โอกาสและทุนเพื่อศึกษาต่อ | 4 | 7.14 | 5 | 20.83 |
| การเพิ่มจำนวนและคุณภาพของอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน | 2 | 3.57 | 0 | 0.00 |
| การเลื่อนตำแหน่งและให้โอกาสก้าวหน้าในงาน | 2 | 3.57 | 0 | 0.00 |
| การสอนงานและฝึกงานโดยเพื่อนร่วมงานและหัวหน้า | 1 | 1.79 | 2 | 8.33 |
| ความเสมอภาคในการทำงานและแสดงความคิดเห็น | 0 | 0.00 | 1 | 4.17 |
| ไม่แสดงความคิดเห็น | 6 | 10.71 | 2 | 8.33 |
| รวม | 56 | 100.00 | 24 | 100.00 |

จากตารางที่ 16 ผลการสำรวจพบว่า บุคลากรประจำเรือที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ต้องการให้องค์กรสนับสนุนแนวทางการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานโดยการอบรม มากที่สุด รองลงมาคือการปรับปรุงสวัสดิการและความเป็นอยู่ภายในเรือ และการให้โอกาสและทุนเพื่อศึกษาต่อ ตามลำดับ

ในขณะที่บุคลากรประจำเรือที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ก็มีความคิดเห็นว่า ต้องการให้องค์กรสนับสนุนแนวทางการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานโดยการอบรมมากที่สุด รองลงมาคือการให้โอกาสและทุนเพื่อศึกษาต่อ และอันดับที่สามคือการปรับปรุงสวัสดิการและความเป็นอยู่ภายในเรือ และ การสอนงานและฝึกงานโดยเพื่อนร่วมงานและหัวหน้า

4.4.3 ข้อเสนอแนะอื่นๆ

ตารางที่ 17 ความคิดเห็นของบุคลากรประจำเรือในด้านข้อเสนอแนะอื่นๆ โดยแบ่งตามระดับการศึกษา

| ข้อเสนอแนะอื่นๆ | ผู้ตอบแบบสอบถาม | | | |
|---|-----------------|---------------|-----------|---------------|
| | ต่ำกว่า ป.ตรี | | ป.ตรี | |
| | จำนวน | % | จำนวน | % |
| องค์กรควรปรับเงินเดือนให้เหมาะสม | 17 | 30.36 | 9 | 37.50 |
| ควรเพิ่มสวัสดิการและปรับปรุงความเป็นอยู่ภายในเรือ | 6 | 10.71 | 3 | 12.50 |
| ควรเพิ่มความช่วยเหลือในการทำงาน และการประสานงานกับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้า | 3 | 5.36 | 0 | 0.00 |
| ควรปรับปรุงระยะเวลาในการจ้างงานและการปรับเป็นพนักงานประจำ | 3 | 5.36 | 3 | 12.50 |
| ควรปรับปรุงการประสานงานโดยเฉพาะเรื่องเอกสารระหว่างสำนักงานกับเรือ | 2 | 3.57 | 0 | 0.00 |
| ควรสนับสนุนในด้านทุนและโอกาสในการศึกษาต่อ | 1 | 1.79 | 1 | 4.17 |
| ไม่แสดงความคิดเห็น | 24 | 42.86 | 8 | 33.33 |
| รวม | 56 | 100.00 | 24 | 100.00 |

จากตารางที่ 17 ผลการสำรวจพบว่า บุคลากรประจำเรือที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีข้อเสนอแนะว่า องค์กรควรปรับเงินเดือนของบุคลากรประจำเรือให้เหมาะสมมากที่สุด รองลงมาคือ องค์กรควรเพิ่มสวัสดิการและปรับปรุงความเป็นอยู่ภายในเรือ และอันดับที่สามคือ ควรมีการให้ความช่วยเหลือในการทำงานและการประสานงานระหว่างเพื่อนร่วมงานและหัวหน้า

ในขณะที่บุคลากรประจำเรือที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ก็มีข้อเสนอแนะว่า องค์กรควรปรับเงินเดือนของบุคลากรประจำเรือให้เหมาะสมมากที่สุด รองลงมาคือ องค์กรควรเพิ่มสวัสดิการและปรับปรุงความเป็นอยู่ภายในเรือ และควรปรับปรุงระยะเวลาในการจ้างงานและการปรับเป็นพนักงานประจำ

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากรประจำเรือ

บุคลากรประจำเรือส่วนใหญ่ มีอายุระหว่าง 20-30 คิดเป็นร้อยละ 51.3 รองลงมาคือมีอายุระหว่าง 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 27.5 โดยที่ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาน้อยกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 70 รองลงมาคือมีการศึกษาในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 30

เมื่อพิจารณาด้านประสบการณ์การทำงาน พบว่าส่วนใหญ่ทำงานอยู่ในองค์กรปัจจุบันเป็นระยะเวลาน้อยกว่า 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 31.3 รองลงมาคือทำงานอยู่ในองค์กรปัจจุบันเป็นระยะเวลา มากกว่า 7 ปี คิดเป็นร้อยละ 21.3 โดยที่ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานในเรือขนส่งน้ำมัน คิดเป็นร้อยละ 51.3 รองลงมาคือไม่มีประสบการณ์การทำงานในเรือขนส่งน้ำมัน คิดเป็นร้อยละ 48.8

เมื่อพิจารณาด้านแผนกการทำงานพบว่า ส่วนใหญ่ทำงานอยู่ในแผนกเดินเรือ คิดเป็นร้อยละ 63.8 รองลงมาคือทำงานอยู่ในแผนกช่างกลเรือ คิดเป็นร้อยละ 36.3 ในด้านรูปแบบการจ้างงาน ส่วนใหญ่เป็นพนักงานสัญญาจ้างแบบมีระยะเวลา คิดเป็น 82.5 รองลงมาคือเป็นพนักงานประจำ คิดเป็นร้อยละ 17.5

5.1.2 ปัจจัยหลักที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรประจำเรือขนส่งน้ำมัน

เมื่อพิจารณาปัจจัยหลักที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรประจำเรือขนส่งน้ำมัน โดยแยกตามระดับการศึกษาของบุคลากร พบว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านแรงจูงใจ มากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ 36.13 อันดับที่สองคือ ปัจจัยด้านการเรียนรู้ โดยมีค่าเฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ 34.02 และอันดับสุดท้ายคือ ปัจจัยด้านการบริหาร โดยมีค่าเฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ 29.86

ส่วนบุคลากรที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ให้ความสำคัญกับ ปัจจัยด้านการบริหาร มากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 36.58 อันดับที่สองคือ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ โดยมีค่าเฉลี่ย 34.71 และอันดับสุดท้ายคือ ปัจจัยด้านการเรียนรู้ โดยมีค่าเฉลี่ย 28.71

5.1.3 ปัจจัยย่อยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรประจำเรือขนส่งน้ำมัน

เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยภายใต้ปัจจัยหลักด้านการบริหาร พบว่า บุคลากรประจำเรือที่มีการศึกษาดำรงต่ำกว่าปริญญาตรี ให้ความสำคัญกับ งบประมาณเพื่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรประจำเรือ มากที่สุด โดยมีคะแนนความสำคัญคือ 6.26 อันดับที่สองคือ นโยบายเพื่อการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน โดยมีคะแนนความสำคัญคือ 5.95 และอันดับที่สามคือ รูปแบบภาวะผู้นำ โดยมีคะแนนความสำคัญคือ 5.80 ส่วนบุคลากรประจำเรือที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ให้ความสำคัญกับ งบประมาณเพื่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรประจำเรือ มากที่สุด โดยมีคะแนนความสำคัญคือ 9.06 รองลงมาคือ รูปแบบภาวะผู้นำ โดยมีคะแนนความสำคัญคือ 6.01 และอันดับสุดท้ายคือ นโยบายเพื่อการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน โดยมีคะแนนความสำคัญคือ 3.88

ส่วนปัจจัยย่อย ภายใต้ปัจจัยหลักด้านการเรียนรู้ พบว่า บุคลากรประจำเรือที่มีการศึกษาดำรงต่ำกว่าปริญญาตรี ให้ความสำคัญกับ การสอนงาน มากที่สุด โดยมีคะแนนความสำคัญคือ 6.76 อันดับที่สองคือ การอบรม โดยมีคะแนนความสำคัญคือ 6.30 และอันดับที่สามคือ การเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยมีคะแนนความสำคัญคือ 5.21 ส่วนบุคลากรประจำเรือที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ให้ความสำคัญกับ การสอนงาน มากที่สุด โดยมีคะแนนความสำคัญคือ 8.74 อันดับที่สองคือ การเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยมีคะแนนความสำคัญคือ 5.49 และอันดับที่สามคือ การอบรม โดยมีคะแนนความสำคัญคือ 4.06

และปัจจัยย่อย ภายใต้ปัจจัยหลักด้านแรงจูงใจ พบว่า บุคลากรประจำเรือที่มีการศึกษาดำรงต่ำกว่าปริญญาตรี ให้ความสำคัญกับ ค่าตอบแทน มากที่สุด โดยมีคะแนนความสำคัญคือ 7.60 อันดับที่สองคือ การเลื่อนตำแหน่ง โดยมีคะแนนความสำคัญคือ 5.82 และอันดับที่สามคือ การให้รางวัล โดยมีคะแนนความสำคัญคือ 3.31 ส่วนบุคลากรประจำเรือที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ให้ความสำคัญกับ ค่าตอบแทน มากที่สุด โดยมีคะแนนความสำคัญคือ 9.18 อันดับที่สองคือ การเลื่อนตำแหน่ง โดยมีคะแนนความสำคัญคือ 6.61 และอันดับสุดท้ายคือ การให้รางวัล โดยมีคะแนนความสำคัญคือ 2.73

5.1.4 ความคิดเห็นของบุคลากรประจำเรือในด้านปัญหาอุปสรรค และให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน

1. ความคิดเห็นด้าน สิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อศักยภาพในการปฏิบัติงาน

ผลการสำรวจพบว่า บุคลากรประจำเรือที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นว่าการที่อุปกรณ์ในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ และการปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงาน และหัวหน้างาน เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานมากที่สุด โดยมีผู้ตอบจำนวน 12 คนจาก 56 คน คิดเป็นร้อยละ 21.43 รองลงมาคือการที่ปริมาณงานมากเกินไปอย่างไม่เหมาะสม โดยมีผู้ตอบจำนวน 10 คนจาก 56 คน คิดเป็นร้อยละ 17.86

ในขณะที่บุคลากรประจำเรือที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ก็มีความคิดเห็นว่าการที่อุปกรณ์ในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานมากที่สุด โดยมีผู้ตอบจำนวน 11 คน จาก 24 คน คิดเป็นร้อยละ 45.83 อันดับที่สองได้แก่ การปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน และความเข้าใจในงาน / ประสบการณ์ โดยมีผู้ตอบจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 12.50

2. ความคิดเห็นด้าน แนวทางการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน

ผลการสำรวจพบว่า บุคลากรประจำเรือที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ต้องการให้องค์กรสนับสนุนแนวทางการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานโดยการอบรม มากที่สุด โดยมีผู้ตอบจำนวน 36 คน จาก 56 คน คิดเป็นร้อยละ 64.29 อันดับที่สองคือ การปรับปรุงสวัสดิการและความเป็นอยู่ภายในเรือ โดยมีผู้ตอบจำนวน 5 คน จาก 56 คน คิดเป็นร้อยละ 8.93 อันดับที่สามคือการให้โอกาสและทุนเพื่อศึกษาต่อ โดยมีผู้ตอบจำนวน 4 คน จาก 56 คน คิดเป็นร้อยละ 7.14

ในขณะที่บุคลากรประจำเรือที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ก็มีความคิดเห็นว่าการให้องค์กรสนับสนุนแนวทางการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานโดยการอบรม มากที่สุด โดยมีผู้ตอบจำนวน 12 คน จาก 24 คน คิดเป็นร้อยละ 50 อันดับที่สองคือ การให้โอกาสและทุนเพื่อศึกษาต่อ โดยมีผู้ตอบจำนวน 5 คน จาก 24 คน คิดเป็นร้อยละ 20.83 และอันดับที่สามคือ การปรับปรุงสวัสดิการและความเป็นอยู่ภายในเรือ และ การสอนงานและฝึกงานโดยเพื่อนร่วมงานและหัวหน้า โดยมีผู้ตอบจำนวน 2 คน จาก 24 คน คิดเป็นร้อยละ 8.33

3. ความคิดเห็นด้าน ข้อเสนอแนะอื่นๆ

ผลการสำรวจพบว่า บุคลากรประจำเรือที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีข้อเสนอแนะว่า องค์กรควรปรับเงินเดือนของบุคลากรประจำเรือให้เหมาะสม มากที่สุด โดยมีผู้ตอบจำนวน 17 คน จาก 56 คน คิดเป็นร้อยละ 30.36 อันดับที่สองคือ องค์กรควรเพิ่มสวัสดิการและปรับปรุงความเป็นอยู่ภายในเรือ โดยมีผู้ตอบจำนวน 6 คน จาก 56 คน คิดเป็นร้อยละ 10.71 และอันดับที่สามคือ ควรมีการให้ความช่วยเหลือในการทำงานและการประสานงานระหว่างเพื่อนร่วมงานและหัวหน้า โดยมีผู้ตอบจำนวน 3 คน จาก 56 คน คิดเป็นร้อยละ 5.36

ในขณะที่บุคลากรประจำเรือที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ก็มีข้อเสนอแนะว่า องค์กรควรปรับเงินเดือนของบุคลากรประจำเรือให้เหมาะสม มากที่สุด โดยมีผู้ตอบจำนวน 9 คน จาก 24 คน คิดเป็นร้อยละ 37.50 อันดับที่สองคือ องค์กรควรเพิ่มสวัสดิการและปรับปรุงความเป็นอยู่ภายในเรือและ ควรปรับปรุงระยะเวลาในการจ้างงานและการปรับเป็นพนักงานประจำ โดยมีผู้ตอบจำนวน 3 คน จาก 24 คน คิดเป็นร้อยละ 12.50

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

5.2.1 ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรประจำเรือขนส่งน้ำมัน กรณีศึกษา บริษัท A

จากการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรประจำเรือ กรณีศึกษา บริษัท A สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

5.2.1.1 ผลการเปรียบเทียบปัจจัยหลัก

1. บุคลากรประจำเรือที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ให้ความสำคัญกับ ปัจจัยหลักด้านแรงจูงใจ มากที่สุด ในขณะที่ บุคลากรประจำเรือที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ให้ความสำคัญกับปัจจัยหลักด้านการบริหารมากที่สุด

ผู้วิจัยได้นำผลการเปรียบเทียบปัจจัยหลักที่มีความสำคัญต่อการพัฒนา ศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรประจำเรือนี้ไปทำการสัมภาษณ์บุคลากรประจำเรือที่มีความ คิดเห็นสอดคล้องกับผลการวิจัย สามารถอภิปรายผลได้ดังต่อไปนี้

ความคิดเห็นที่บุคลากรประจำเรือระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีมีต่อ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ มีดังนี้

บุคลากรประจำเรือคนที่ 1 อายุ 26 ปี ระดับการศึกษา ปวช. ให้ความ คิดเห็นว่า แรงจูงใจมีผลต่อศักยภาพในการปฏิบัติงานมาก เพราะสภาพการทำงานในเรือต้องทำงาน อย่างเหน็ดเหนื่อย ลักษณะงานทำให้ต้องมีความพร้อมต่อการทำงานอยู่ตลอดเวลาที่ได้รับคำสั่ง หรือ เมื่อมีเหตุฉุกเฉิน ซึ่งคนประจำเรือโดยเฉพาะผู้ที่ไม่ได้ทำงานในตำแหน่งที่สูงและค่าตอบแทนไม่สูง ดังนั้นแรงจูงใจจึงสำคัญ เช่นการได้รับการชื่นชมจากหัวหน้า หรือการได้รับโอกาสก้าวหน้าในงาน ซึ่ง เป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรประจำเรือรู้สึกว่าคุณค่า

บุคลากรประจำเรือคนที่ 2 ระดับการศึกษา มัธยมศึกษาปีที่ 6 ให้ความ คิดเห็นว่า เห็นด้วยว่าแรงจูงใจมีความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรประจำเรือในระดับต่ำ กว่าปริญญาตรี เนื่องจาก ในการทำงานที่ต้องใช้ความตั้งใจสูง เช่นในการทำงานแก้ไขเครื่องจักร เครื่องกำเนิดไฟฟ้าต่างๆ หรือการเข้ายามในเวลาราชการ สิ่งที่จะช่วยเสริมสร้างกำลังใจให้คนประจำเรือ ไม่เกิดความรู้สึกท้อแท้คือแรงจูงใจ ทั้งในรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ซึ่งหากคนประจำเรือ ขาดแรงจูงใจก็ไม่สามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ ดังนั้นแรงจูงใจจึงเป็นสิ่งที่สำคัญและต้องการให้ องค์กรให้การส่งเสริมแก่คนประจำเรือ เพื่อให้คนประจำเรือมีความตั้งใจที่จะทำงานให้มีประสิทธิภาพ ต่อไป

โดยสรุป จากความคิดเห็นของบุคลากรประจำเรือในด้านปัจจัยหลักที่มี ความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรประจำเรือ ในระดับการศึกษาต่ำ กว่าปริญญาตรี บ่งชี้ว่า การที่บุคลากรประจำเรือที่มีการศึกษาในระดับที่ต่ำกว่าปริญญาตรีมีความ คิดเห็นว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน เนื่องจาก การทำงานใน เรือเป็นเวลานานๆ ต้องมีความตั้งใจและมีความอดทนสูง ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ เพราะ ลักษณะงานคือการทำงานไกลฝั่ง และต้องมีความพร้อมในการปฏิบัติงานและพร้อมรับมือกับ เหตุการณ์ฉุกเฉินตลอดเวลา ดังนั้นแรงจูงใจ จึงเป็นสิ่งที่สำคัญ จะเป็นปัจจัยที่ทำให้บุคลากรประจำ เรือมีความเห็นคุณค่าในตนเอง รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและความสำคัญต่อองค์กร ถึงแม้จะไม่ได้มี โอกาสทางการศึกษาในระดับที่สูง แต่แรงจูงใจจะเป็นสิ่งที่ผลักดันให้บุคลากรมีความอดทน พากเพียร พยายาม คิดหาวิธีการที่จะนำความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ของตนมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อ

การทำงานบนเรือให้มากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุภาภรณ์ อินทรประสาท (2553) ที่ได้ศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษาพนักงานแผนกทรัพยากรบุคคล ศูนย์บริการธุรกิจกรุงเทพ บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง” ได้กล่าวว่าแรงจูงใจในการทำงานเป็นพลังหรือแรงกระตุ้นพฤติกรรมให้แต่ละบุคคลใช้ความสามารถในการทำงานไปสู่เป้าหมายอันจะนำมาซึ่งความพึงพอใจ ก่อให้เกิดความต้องการอันจะนำไปสู่แรงขับภายในที่จะแสดงพฤติกรรมการทำงานที่มีคุณค่าในทิศทางที่ถูกต้องตรงตามเป้าหมายขององค์กร

ส่วนความคิดเห็นที่บุคลากรประจำเรือระดับการศึกษาปริญญาตรี มีต่อปัจจัยด้านการบริหาร มีดังนี้

บุคลากรประจำเรือคนที่ 1 ระดับการศึกษาปริญญาตรี ให้ความคิดเห็นว่าเห็นด้วยว่านโยบายเพื่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรประจำเรือเป็นปัจจัยที่สำคัญ เพราะเป็นสิ่งที่บริษัทสามารถจะวางระบบหรือสร้างเป็นมาตรฐานเพื่อพัฒนาคนประจำเรือได้ เช่น การจัดสรรงบประมาณเพื่อซื้ออุปกรณ์ความปลอดภัยให้เพียงพอและมีคุณภาพดี เพื่อให้คนประจำเรือมั่นใจว่าอุปกรณ์เหล่านี้สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งหมด โดยเฉพาะในเวลาที่ต้องประสบกับเหตุการณ์ฉุกเฉินจริงๆ เพราะต่อให้คนประจำเรือจะมีทักษะในการทำงานที่ดีแต่ควรต้องประกอบด้วยเครื่องมือในการทำงานที่ดีด้วย จึงจะทำให้คนประจำเรือใช้ศักยภาพในการทำงานได้อย่างสูงสุด นอกจากนี้บริษัทควรพิจารณาให้มินโยบายเรื่องการจัดอบรมคนประจำเรือในเรือ เพราะเป็นประโยชน์ต่อคนประจำเรือ และเพื่ออำนวยความสะดวกแก่คนประจำเรือที่ไม่สะดวกเดินทางไปอบรมที่สำนักงาน

บุคลากรประจำเรือคนที่ 2 ระดับการศึกษาปริญญาตรี ให้ความคิดเห็นว่าปัจจัยด้านการบริหาร ทั้งนโยบาย งบประมาณ และรูปแบบภาวะผู้นำ มีความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของคนประจำเรือ เพราะเป็นทิศทางที่องค์กรจะใช้บริหารคนประจำเรือ และมีผลต่อความก้าวหน้าของคนประจำเรือ ดังนั้นจึงต้องมีความชัดเจน ง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ โดยขอเน้นหนักในเรื่องของนโยบายเพื่อการพัฒนาศักยภาพของคนประจำเรือ และรูปแบบภาวะผู้นำ ในเรื่องของนโยบายนั้นปัจจุบันองค์กรมีความมุ่งเน้นการปฏิบัติงานในเรือให้เป็นไปตามมาตรฐานความปลอดภัยระหว่างประเทศ และมาตรฐานการออกประกาศนียบัตรผู้ทำการในเรือ ซึ่งมีความเหมาะสมกับการทำงานในเรื่อน้ำมัน และตรงกับความต้องการของตลาดแรงงานแล้ว จึงต้องการให้องค์กรรักษามาตรฐานนี้ให้ดีต่อไป และอยากเพิ่มเติมให้นโยบายในการอบรมมีการมุ่งเน้นให้คนประจำเรือเรียนรู้เรื่องเทคโนโลยีใหม่ๆมากขึ้น เช่น เครื่องมือเครื่องใช้หรือระบบสารสนเทศต่างๆ เพื่อให้คนประจำเรือทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นและมีความทันสมัยมากขึ้น ส่วนเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำ

ต้องการให้องค์กรปลูกฝังคนประจำเรือในระดับ management ให้มุ่งมั่นถ่ายทอดความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ เพื่อพัฒนาลูกน้องตามสายงานของตนให้เก่งขึ้นและก้าวหน้าขึ้น เพราะการทำงานในเรือต้องอาศัยการทำงานระบบทีม หากลูกทีมมีประสิทธิภาพที่ดี ก็จะช่วยแบ่งเบาภาระของหัวหน้าได้มากขึ้น performance ของเรือลำนั้นก็จะมีผลที่ดีด้วย

โดยสรุป การที่บุคลากรประจำเรือที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรีมีความคิดเห็นว่า ปัจจัยด้านการบริหารมีความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานมากที่สุด เนื่องจากบุคลากรประจำเรือในกลุ่มนี้ส่วนใหญ่มีระดับตำแหน่งงานอยู่ในระดับ management level ซึ่งมีความคิดเห็นว่าระบบบริหารจัดการขององค์กรจะส่งผลต่อความก้าวหน้าของคนประจำเรือ จึงมีความต้องการให้ระบบการบริหารมีความชัดเจน และมุ่งเน้นการยกระดับคนประจำเรือให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับมาตรฐานสากล ซึ่งต้องเป็นการพัฒนาทั้งโดยผู้บริหารจากสำนักงานที่เป็นผู้กำหนดนโยบายที่จะเป็นประโยชน์ต่อคนประจำเรือ และการพัฒนาศักยภาพของคนประจำเรือโดยหัวหน้าตามสายงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อารีย์ พิจิตรกล้าเอี่ยม และคณะ (2546) ที่ได้ศึกษาเรื่อง “โครงการศึกษาแนวโน้มและทิศทางเกี่ยวกับสถานะตลาดแรงงานและการประกอบอาชีพคนประจำเรือ” และสรุปว่า ในการปฏิบัติงานของคนประจำเรือบนเรือสินค้า นอกจากจำเป็นจะต้องมีความรู้ ความสามารถและทักษะในตำแหน่งที่กำลังปฏิบัติงานแล้ว ยังมีปัจจัยต่างๆ ซึ่งกระทบต่อการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของคนประจำเรือ ซึ่งปัจจัยอันเนื่องมาจากบริษัทเรือ ได้แก่ 1.มาตรฐานในการคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรม 2.ข้อกำหนดในเรื่องเงินเดือน ค่าจ้าง สวัสดิการอื่นๆ 3.วัฒนธรรมองค์กรของบริษัทเรือ 4.ข้อกำหนดในการเลื่อนขั้น ความก้าวหน้าและการรักษาบุคลากรของบริษัท

5.2.1.2 ผลการเปรียบเทียบปัจจัยย่อย

1. ปัจจัยย่อยด้านการบริหาร

เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยภายใต้ปัจจัยหลักด้านการบริหาร พบว่า ทั้งบุคลากรประจำเรือที่มีการศึกษาดำกว่าปริญญาตรี และบุคลากรประจำเรือที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ให้ความสำคัญกับ งบประมาณเพื่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรประจำเรือ มากที่สุด ซึ่งบ่งชี้ว่าบุคลากรประจำเรือในทุกระดับการศึกษามีความคิดเห็นที่ใกล้เคียงกันคืองบประมาณเพื่อการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน มีความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานมากที่สุด

และเมื่อพิจารณาการจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรประจำเรือ ของบริษัททรนศึกษา ในส่วนของงบประมาณเพื่อการอบรม พบว่าเป็นดังนี้

ตารางที่ 18 สัดส่วนของการจัดสรรงบประมาณ บริษัททรนศึกษา เพื่อการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรประจำเรือโดยการอบรม เมื่อเทียบกับรายได้รายลำของเรือ (ปี 2015)

หน่วย : บาท

| เรือลำที่ | จำนวนคนเรือ | รายได้เรือ / เดือน | รายได้เรือ / ปี | งบประมาณเพื่ออบรม / คน/เดือน | รวมงบประมาณอบรม / ปี | คิดเป็นสัดส่วน |
|-----------|-------------|--------------------|-----------------|------------------------------|----------------------|----------------|
| 1 | 18 | 5,000,000 | 60,000,000 | 1,000 | 216,000 | 0.36% |
| 2 | 19 | 5,000,000 | 60,000,000 | 1,000 | 228,000 | 0.38% |
| 3 | 18 | 5,000,000 | 60,000,000 | 1,000 | 216,000 | 0.36% |
| 4 | 17 | 5,000,000 | 60,000,000 | 1,000 | 204,000 | 0.34% |
| 5 | 19 | 5,000,000 | 60,000,000 | 1,000 | 228,000 | 0.38% |
| 6 | 17 | 5,000,000 | 60,000,000 | 1,000 | 204,000 | 0.34% |
| 7 | 18 | 5,000,000 | 60,000,000 | 1,000 | 216,000 | 0.36% |
| 8 | 16 | 5,000,000 | 60,000,000 | 1,000 | 192,000 | 0.32% |
| 9 | 19 | 5,000,000 | 60,000,000 | 1,000 | 228,000 | 0.38% |
| 10 | 19 | 5,000,000 | 60,000,000 | 1,000 | 228,000 | 0.38% |
| 11 | 18 | 5,000,000 | 60,000,000 | 1,000 | 216,000 | 0.36% |
| 12 | 17 | 5,000,000 | 60,000,000 | 1,000 | 204,000 | 0.34% |
| 13 | 17 | 5,000,000 | 60,000,000 | 1,000 | 204,000 | 0.34% |
| 14 | 17 | 5,000,000 | 60,000,000 | 1,000 | 204,000 | 0.34% |
| 15 | 23 | 19,000,000 | 228,000,000 | 1,000 | 276,000 | 0.12% |
| 16 | 25 | 19,000,000 | 228,000,000 | 1,000 | 300,000 | 0.13% |
| 17 | 26 | 16,000,000 | 192,000,000 | 1,000 | 312,000 | 0.16% |
| 18 | 27 | 51,000,000 | 612,000,000 | 1,000 | 324,000 | 0.05% |
| 19 | 25 | 33,000,000 | 396,000,000 | 1,000 | 300,000 | 0.08% |
| 20 | 26 | 33,000,000 | 396,000,000 | 1,000 | 312,000 | 0.08% |

ที่มา : เอกสารภายในของบริษัททรนศึกษา

เมื่อพิจารณาข้อมูลงบประมาณการจัดอบรมที่บริษัททรนศึกษาได้จัดสรร เพื่อพัฒนาบุคลากรประจำเรือ พบว่าเมื่อคิดเป็นสัดส่วนเทียบกับรายได้ของเรือแต่ละลำแล้ว อยู่ที่ร้อยละ 0.08 – 0.36

จากนั้นผู้วิจัยได้เปรียบเทียบงบประมาณการอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรประจำเรือ กับบริษัท B และบริษัท C ซึ่งเป็นบริษัทจำกัด ที่ประกอบธุรกิจให้บริการเรือขนส่งน้ำมันในประเทศไทย โดยเป็นข้อมูลงบประมาณการอบรมบุคลากรประจำเรือ เปรียบเทียบกับรายได้จากการให้บริการขนส่ง จำนวนเรือ 1 ลำ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 19 สัดส่วนของการจัดสรรงบประมาณ บริษัท B เพื่อการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรประจำเรือโดยการอบรม เมื่อเทียบกับรายได้รายลำของเรือ (ปี 2015)

| เรือ | จำนวนคนเรือ | รายได้เรือ / เดือน | รายได้เรือ / ปี | งบประมาณเพื่ออบรม / คน/เดือน | รวมงบประมาณอบรม / ปี | คิดเป็นสัดส่วน |
|------|-------------|--------------------|-----------------|------------------------------|----------------------|----------------|
| B | 25 | 33,250,000 | 399,000,000 | 1,750 | 525,000 | 0.13% |

ที่มา : เอกสารภายในของบริษัท B

เมื่อพิจารณาข้อมูลงบประมาณการจัดอบรมที่บริษัท B จัดสรรเพื่อพัฒนาบุคลากรประจำเรือ พบว่าเมื่อคิดเป็นสัดส่วนเทียบกับรายได้ของเรือแต่ละลำแล้ว อยู่ที่ร้อยละ 0.13

ตารางที่ 20 สัดส่วนของการจัดสรรงบประมาณ บริษัท C เพื่อการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรประจำเรือโดยการอบรม เมื่อเทียบกับรายได้รายลำของเรือ (ปี 2015)

| เรือ | จำนวนคนเรือ | รายได้เรือ / เดือน | รายได้เรือ / ปี | งบประมาณอบรม / ปี | คิดเป็นสัดส่วน |
|------|-------------|--------------------|-----------------|-------------------|----------------|
| C | 17 | 3,000,000 | 36,000,000 | 42,500 | 0.12% |

ที่มา : เอกสารภายในของบริษัท C

เมื่อพิจารณาข้อมูลงบประมาณการจัดอบรมที่บริษัท C จัดสรรเพื่อพัฒนาบุคลากรประจำเรือ พบว่าเมื่อคิดเป็นสัดส่วนเทียบกับรายได้ของเรือแต่ละลำแล้ว อยู่ที่ร้อยละ 0.12

และเมื่อเปรียบเทียบกับงบประมาณเพื่อการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรธุรกิจอื่นในประเทศไทยที่มีความใกล้เคียงกัน ได้แก่ ธุรกิจสายการบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) พบว่าเมื่อพิจารณาข้อมูลงบประมาณเพื่อพัฒนาลูกเรือ คิดเป็นสัดส่วนเทียบกับรายได้จากการให้บริการเที่ยวบิน เป็นร้อยละ 0.10 ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 21 ค่าใช้จ่ายในการพัฒนานักบินและพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ปี 2558

| จำนวนลูกเรือ (คน) | | | รายจ่ายเพื่อพัฒนาลูกเรือ (บาท) | | | รายได้จากการบิน (Freight) | สัดส่วน (% ของ) |
|-------------------|----------------|-------|--------------------------------|----------------|-------------|---------------------------|-----------------|
| นักบิน | พนักงานต้อนรับ | รวม | นักบิน | พนักงานต้อนรับ | รวม | | |
| 1,321 | 5,859 | 7,180 | 452,000,000 | 1,000,000 | 453,000,000 | 4,371,000,000 | 0.10 |

รวบรวมจาก https://www.set.or.th/sustainable_dev/th/sr/knowledge/files/Awards2557_THAI.pdf
<https://2baht.com/thai-airways-q3-2015/>

โดยสรุป เมื่อพิจารณาสัดส่วนของงบประมาณเพื่อการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่บริษัทกรมศึกษาจัดสรรแก่บุคลากรประจำเรือเมื่อเทียบกับรายได้รวมของบริษัทแล้ว และเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นในสายธุรกิจเดียวกันและใกล้เคียงกัน พบว่ามีงบประมาณเพื่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรประจำเรือในระดับที่ใกล้เคียงกัน ทั้งนี้ เมื่องบประมาณในการพัฒนาศักยภาพเป็นปัจจัยที่บุคลากรประจำเรือในทุกระดับการศึกษาให้ความสำคัญมากที่สุด ก็ควรที่บริษัทกรมศึกษาจะพิจารณาจัดสรรให้อยู่ในสัดส่วนที่มากขึ้น และเนื่องจากในปัจจุบันการทำธุรกิจการให้บริการขนส่งทางทะเลท่ามกลางการแข่งขันและสถานะเศรษฐกิจที่ผันผวน ทำให้ทุกองค์กรต้องแสวงหากลยุทธ์ต่าง ๆ ในการช่วงชิงส่วนแบ่งทางการตลาด ยอดขาย กำไร และลูกค้า ดังนั้น เพื่อให้กลยุทธ์ดังกล่าวประสบผลสำเร็จได้ก็จำเป็นต้องมีบุคลากรประจำเรือที่มีคุณภาพ มีความรู้เท่าทันสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลง และมีความสามารถในการนำวิทยาการใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน มีทักษะความสามารถที่ดี เพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ ด้วยเหตุนี้ องค์กรจึงควรให้ความสำคัญกับการลงทุนเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มากขึ้น

ในปัจจุบัน งบประมาณเพื่อการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรประจำเรือโดยการอบรม ที่บริษัทกรมศึกษาจัดสรรให้บุคลากรประจำเรือ นั้น โดยรวมแล้วเป็นการอบรมโดยมุ่งเน้นให้ตรงตามข้อบังคับกรมเจ้าท่า และเป็นประโยชน์ต่อการทำงานบนเรือขนส่งน้ำมัน เช่น

1. CPR (Standard of Thai Red Cross Society)
2. Maritime Labor Convention 2006 and Thai Maritime Labor Act
3. How to Change COC to STCW 2010
4. Maritime Crew Resource Management & Safety
5. การทำ Risk Assessment

6. Incident Investigation

7. Safety of Navigation

และผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์เพื่อสอบถามความคิดเห็นบุคลากรประจำเรือของบริษัทการศึกษา ในเรื่องหัวข้อการอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานที่ต้องการให้องค์กรจัดให้มากที่สุด ได้ผลเป็นดังนี้

1. ภาวะเปียบทางทะเลต่างๆ ที่ออกมาใหม่
2. แนวทางการเลื่อนตำแหน่งสำหรับคนประจำเรือ
3. ความรู้เรื่อง Sire Inspection
4. แนวทางการตรวจเรือของ Class BV
5. ความรู้เรื่อง MLC, ILO, ISPS Code, SOLAS, MARPOL
6. ภาษาอังกฤษ
7. การรับมือกับโจรสลัดและแก๊งสถานการณ์ ในทางปฏิบัติ
8. ความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานบนเรือน้ำมัน โดยผู้มีประสบการณ์ตรง
9. New STCW Requirement
10. แนวทางการปฏิบัติงานใน Confine Space ในด้านการเตรียมอุปกรณ์

ป้องกัน การปฐมพยาบาล และช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน

ซึ่งจะเห็นว่า ยังมีหลักสูตรที่บุคลากรประจำเรือมีความคิดเห็นที่สำคัญต่อการปฏิบัติงานที่ต้องการให้องค์กรสนับสนุน ดังนั้นจึงควรที่บริษัทการศึกษาจะพิจารณาจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มเติม เพื่อทำการอบรมในหัวข้อดังกล่าวมาแก่บุคลากร

2. ปัจจัยย่อยด้านการเรียนรู้

ผลการเปรียบเทียบปัจจัยย่อย ภายใต้ปัจจัยหลักด้านการเรียนรู้ พบว่า ทั้งบุคลากรประจำเรือที่มีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และบุคลากรประจำเรือที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ให้ความสำคัญกับการสอนงานมากกว่าการอบรม เนื่องจากคนประจำเรือเป็นอาชีพที่มีความเป็น specialist คือเป็นผู้ชำนาญเฉพาะทาง ต้องมีความรู้ความสามารถทางด้านเทคนิคอย่างเฉพาะเจาะจงในการเดินเรือ ดังนั้นการเรียนรู้ของคนประจำเรือจึงมุ่งเน้นในเชิงปฏิบัติเพื่อสามารถนำไปใช้ปฏิบัติงานได้จริง นอกจากนี้คนประจำเรือยังต้องมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนเรือประจำการ

โดยเฉลี่ยปีละหนึ่งครั้ง ซึ่งนับว่าเป็นเรื่องปกติของธุรกิจสายการบินเรือ ซึ่งเรือแต่ละลำก็มีลักษณะทางกายภาพและกลไกการทำงานที่แตกต่างกัน จึงจำเป็นที่คนประจำเรือต้องมีความรู้ ทักษะความสามารถ ที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานบนเรือในทุกรูปแบบ ซึ่งจากเหตุผลดังกล่าวมา ทำให้คนประจำเรือมีความจำเป็นที่ต้องได้รับการสอนงานโดยหัวหน้า ซึ่งจะเป็นวิธีการที่คนประจำเรือจะสามารถเรียนรู้งานจากหัวหน้างานได้โดยตรงและรวดเร็วมากกว่าการไปอบรม และจะเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรประจำเรืออย่างมากในกรณีที่ยังขาดประสบการณ์ในสายงานนั้นๆ ทั้งนี้การสอนงานที่ดีต้องมีลักษณะคือ หัวหน้างานต้องพิจารณาเลือกใช้วิธีการสอนงาน ให้เหมาะสมกับคุณลักษณะของบุคลากรแต่ละคน เพื่อให้บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่ โดยมีการวางแผนและกำหนดเป้าหมายล่วงหน้าว่า บุคลากรแต่ละคนต้องได้รับการพัฒนาในเรื่องใด ซึ่งสอดคล้องตามที่ ประคัลภ์ ปัทมพิงกุล (2557) ได้กล่าวว่า การ Coaching เพื่อพัฒนาผลงานนี้ปัจจุบันได้รับความนิยมมากขึ้น เพราะเป็นวิธีการที่สามารถพัฒนาพนักงานได้อย่างตรงประเด็น และไม่มีต้นทุนที่สูงเหมือนกับการส่งพนักงานไปฝึกอบรม เนื่องจากคนที่จะเป็น Coach นั้นจะเป็นพนักงานในองค์กรเอง ที่มีความเชี่ยวชาญ หรือชำนาญในเรื่องนั้นๆ

3. ปัจจัยย่อยด้านแรงจูงใจ

และปัจจัยย่อย ภายใต้ปัจจัยหลักด้านแรงจูงใจ พบว่า ทั้งบุคลากรประจำเรือที่มีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และบุคลากรประจำเรือที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ให้ความสำคัญกับ ค่าตอบแทน มากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของภุมรินทร์ ทวีศรี (2552) ที่ศึกษาพบว่า รายได้ที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน บริษัทจึงควรให้ความสำคัญเรื่องค่าตอบแทน โดยอาจเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมที่อยู่ในประเภทเดียวกันที่มีลักษณะงานเหมือนกัน เพื่อรักษาทรัพยากรบุคคลให้อยู่กับองค์กรต่อไป

เมื่อพิจารณาการกำหนดค่าตอบแทนแก่บุคลากรประจำเรือของบริษัท กรณีศึกษา (ข้อมูล ณ ปี 2557) โดยยกตัวอย่างค่าตอบแทนของบุคลากรประจำเรือ 3 ลำ ใน 4 ตำแหน่ง (หน่วย บาท) พบว่าเป็นดังนี้

ตารางที่ 22 ฐานเงินเดือนของบุคลากรประจำเรือ บริษัทกรณีสึกษา

| ลำดับที่ 1 | | ลำดับที่ 2 | | ลำดับที่ 3 | |
|------------|--------------|------------|--------------|------------|--------------|
| ตำแหน่ง | ฐานเงินเดือน | ตำแหน่ง | ฐานเงินเดือน | ตำแหน่ง | ฐานเงินเดือน |
| master | 43045 | master | 45901 | master | 55681 |
| CE | 36800 | CE | 33697 | CE | 31489 |
| CO | 26300 | CO | 22145 | CO | 26060 |
| 2E | 31245 | 2E | 19080 | 2E | 24901 |

ที่มา : เอกสารภายในของบริษัทกรณีสึกษา

ตารางที่ 23 ฐานเงินเดือนของบุคลากรประจำเรือ บริษัทเรืออื่นๆ

(Salary : BTH)

| Rank | PSL | APL | Highland | PIL | RCL |
|--------------|---------|---------|----------|---------|---------|
| Master | 276,250 | 255,090 | 248,625 | 245,000 | 220,675 |
| C/Off | 232,537 | 201,500 | 194,187 | 154,000 | 163,312 |
| 2/Off | 133,250 | 128,407 | 100,262 | 94,750 | 81,900 |
| 3/Off | 97,500 | 97,435 | 81,380 | 71,950 | 64,902 |
| Deck Cadet | 21,352 | | 17,192 | | 8,612 |
| C/Eng | 273,000 | 251,907 | 248,625 | 238,000 | 220,675 |
| 2/Eng | 232,537 | 198,250 | 194,187 | 147,000 | 163,312 |
| 3/Eng | 133,250 | 126,425 | 100,262 | 94,750 | 81,900 |
| 4/Eng | 97,500 | 96,395 | 81,380 | 71,950 | 64,902 |
| Engine Cadet | 21,352 | | 17,192 | | 8,612 |
| Electrician | 130,000 | 96,395 | 96,752 | 94,750 | 64,902 |
| Bosun | | | 40,463 | 44,480 | 34,937 |
| A/B | | | 36,172 | 35,333 | 29,575 |
| O/S | | | 25,642 | 14,620 | 22,262 |
| Fitter | | | 40,463 | 44,408 | 34,937 |
| Oiler | | | 36,172 | 35,333 | 29,575 |
| Wiper | | | 25,642 | 14,620 | 22,262 |
| Cook | | | 42,087 | 44,480 | 34,937 |
| Mess Man | | | 26,910 | 27,033 | 22,262 |

ที่มา : วิทยาลัยเทคโนโลยีทางทะเลแห่งเอเชีย, 2559

จากตารางที่ 22 และ 23 เมื่อเปรียบเทียบกับข้อมูลฐานเงินเดือนของบริษัทอื่น ๆ ในตำแหน่งงานเดียวกัน พบว่าบริษัทกรณีศึกษา ยังมีอัตราเงินเดือนที่ต่ำกว่า ทั้งนี้เมื่อพิจารณาผลการวิจัยระบุว่า บุคลากรประจำเรือของบริษัทกรณีศึกษาทั้งที่มีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และ ระดับปริญญาตรี ให้ความสำคัญกับ ค่าตอบแทน มากที่สุด ซึ่งบ่งชี้ว่าบุคลากรประจำเรือมีความคิดเห็นว่าค่าตอบแทนเป็นปัจจัยด้านแรงจูงใจที่สำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของพวกเขามากที่สุด ดังนั้นค่าตอบแทนจึงเป็นสิ่งที่บริษัทกรณีศึกษาควรพิจารณากำหนดให้เหมาะสม คือมีอัตราที่ใกล้เคียงกับธุรกิจขนส่งน้ำมันอื่นๆ ที่มีขนาดธุรกิจใกล้เคียงกันในประเทศไทย เพื่อเป็นแรงจูงใจแก่คนประจำเรือของบริษัทให้มีความรู้สึกรับประกันและมีการปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของการให้บริการขนส่งน้ำมัน และส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจของบริษัทกรณีศึกษา

อย่างไรก็ตามจากข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารบริษัทกรณีศึกษาก็มีความคิดเห็นว่า อัตราค่าตอบแทนที่จ่ายให้แก่บุคลากรประจำเรือในทุกวันนี้เป็นอัตราเดิมที่จัดสรรเมื่อเริ่มดำเนินธุรกิจ โดยมี policy ที่ไม่ได้มุ่งเน้นให้เป็นองค์กรที่จ่ายค่าตอบแทนสูงสุดในตลาด แต่จะพิจารณาจัดสรรตามคุณวุฒิและประสบการณ์ของบุคลากรประจำเรือ แต่ทั้งนี้ประเด็นของอัตราค่าตอบแทนที่ยังต่ำกว่าองค์กรอื่นในสายธุรกิจเดียวกันนี้ เป็นเรื่องที่ต้องได้รับการปรับปรุง ทั้งนี้บริษัทจะดำเนินการสำรวจอัตราเงินเดือนของคนประจำเรือในตลาดแรงงานในปัจจุบันโดยละเอียดเพื่อปรับปรุงให้มีความเหมาะสมมากขึ้น ในขณะที่เดียวกันก็ต้องพิจารณาปรับปรุงระบบสวัสดิการ ประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีมาตรฐานที่สอดคล้องกันด้วย เพื่อสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรประจำเรือเดิมที่ปฏิบัติงานอยู่มีความตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ และเป็นการดึงดูดบุคลากรประจำเรือใหม่ๆ ที่มีคุณภาพเข้ามาสู่องค์กร

3. ข้อเสนอแนะในด้านอุปสรรคต่อศักยภาพในการปฏิบัติงาน

บุคลากรประจำเรือทั้งระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และปริญญาตรี มีความคิดเห็นว่าการขาดแคลนอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เป็นอุปสรรคต่อศักยภาพในการปฏิบัติงานมากที่สุด เนื่องจากถึงแม้ว่าบุคลากรประจำเรือจะมีทักษะความสามารถที่ดีและความตั้งใจที่ดีในการปฏิบัติงาน แต่เมื่ออุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานมีไม่เพียงพอ ก็ทำให้บุคลากรประจำเรือไม่สามารถปฏิบัติงานบนเรือได้อย่างเต็มที่ และยังส่งผลต่อสวัสดิภาพในชีวิตของบุคลากรประจำเรือ

ส่วนเรื่องที่เป็นอุปสรรคต่อศักยภาพในการปฏิบัติงานรองลงมา ทั้งระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และปริญญาตรี มีความคิดเห็นว่าเป็นเรื่องของการปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงาน เนื่องจากการปฏิบัติงานบนเรือเป็นไปในลักษณะของการทำงานร่วมกันกับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานในตลอด 24 ชั่วโมง และในบางครั้งต้องพึ่งพาอาศัยและช่วยเหลือกันในการทำงาน จึงจำเป็นที่คนประจำเรือจะต้องมีความเข้ากันได้กับทีมและสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น ดังนั้นหากคนประจำเรือไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากันได้กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานได้ ก็จะเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

นอกเหนือจากการปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานแล้ว บุคลากรประจำเรือในระดับการศึกษาปริญญาตรียังมีความคิดเห็นว่าการที่ปริมาณงานมากเกินไปอย่างไม่เหมาะสม ก็เป็นอุปสรรคต่อศักยภาพในการปฏิบัติงานรองลงมา เนื่องจากทำให้เกิดความเครียดและทำให้บุคลากรทำงานได้อย่างไม่เต็มประสิทธิภาพ ส่วนบุคลากรประจำเรือในระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นว่าการอุปสรรคต่อศักยภาพในการปฏิบัติงาน รองลงมาจากการปรับตัว ได้แก่ขาดความเข้าใจในงานและขาดประสบการณ์ ซึ่งเป็นการเน้นย้ำว่า การสอนงานเป็นปัจจัยด้านการเรียนรู้ที่จำเป็นและสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรประจำเรือ เนื่องจากจะเป็นวิธีการเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานของหัวหน้างานได้โดยตรง และมีผลดีในทางปฏิบัติ ทำให้บุคลากรประจำเรือที่ยังไม่มีความรู้และประสบการณ์การทำงานบนเรือขนส่งน้ำมัน สามารถเรียนรู้งานได้จากหัวหน้างาน เพื่อสามารถปฏิบัติงานจริงได้อย่างรวดเร็ว

4. ข้อเสนอแนะอื่นๆ มหาวิทยาลัย

บุคลากรประจำเรือทุกระดับการศึกษามีความคิดเห็นว่าควรปรับปรุงระยะเวลาในการจ้างงานแบบพนักงานประจำให้เหมาะสมยิ่งขึ้นและเพิ่มรูปแบบการจ้างงานให้เป็นพนักงานประจำมากขึ้น โดยบุคลากรประจำเรือให้เหตุผลว่าเป็นเพราะ การจ้างงานแบบพนักงานประจำมีความมั่นคงกว่ารูปแบบพนักงานสัญญาจ้างแบบมีระยะเวลา เพราะการจ้างงานแบบพนักงานสัญญาจ้างแบบมีระยะเวลา เมื่อใกล้จะหมดสัญญาก็ต้องหางานที่อื่นต่อไปหากบริษัทไม่จ้างงานต่อ

5.2.2 แนวทางการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรประจำเรือ ขนส่งน้ำมัน กรณีศึกษา บริษัท A

จากผลการวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยสามารถสรุปเป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรประจำเรือขนส่งน้ำมัน บริษัท A ได้ดังนี้

1. บริษัท A ควรจะพิจารณาจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรประจำเรือให้อยู่ในสัดส่วนที่มากขึ้น เนื่องจากเป็นปัจจัยด้านการบริหารที่บุคลากรประจำเรือในทุกระดับการศึกษาเห็นตรงกันว่า เป็นปัจจัยด้านการบริหารที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานมากที่สุด และการมีบุคลากรประจำเรือที่มีศักยภาพในการปฏิบัติงานที่ดีจะสร้างความได้เปรียบในแข่งขันแก่องค์กร บริษัท A จึงควรให้ความสำคัญกับการลงทุนเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มากขึ้น โดยอาจเพิ่มเติมงบประมาณเพื่อการอบรมในหลักสูตรต่างๆ ที่นอกเหนือจากข้อบังคับกรมเจ้าท่า แต่จะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานบนเรือขนส่งน้ำมัน หรือจัดสรรงบประมาณเพื่อจ้างผู้มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ตรงจากภายนอกไปสอนงานแก่บุคลากรในเรือ

ทั้งนี้ บริษัท A ควรมีการสำรวจความต้องการในการอบรมของบุคลากรประจำเรือ โดยละเอียด และ update อย่างสม่ำเสมอทุกปี และจัดการอบรมในหัวข้อที่บุคลากรประจำเรือโดยส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน แต่บริษัทยังไม่เคยจัดอบรมให้ เพื่อให้บุคลากรนำทักษะความรู้ที่ได้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน และสามารถศักยภาพในการปฏิบัติงานให้บุคลากรประจำเรือทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ยังควรพิจารณาจัดกิจกรรม Ice Breaking ที่เสริมสร้างทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากรประจำเรือ เพื่อส่งเสริมการปรับตัวให้เข้ากันระหว่างเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานของบุคลากรประจำเรือ ซึ่งจะก่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทำให้บุคลากรมีความรู้สึกว่าเป็นทีมเดียวกัน และเสริมสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรได้รวดเร็วกว่าการให้บุคลากรประจำเรือปรับตัวเข้าสู่สภาพแวดล้อมใหม่ๆ บนเรือเอง

2. ควรปรับปรุงระบบการกำหนดค่าตอบแทนของบุคลากรประจำเรือของบริษัท A ให้มีอัตราการจ่ายค่าตอบแทนที่มากขึ้นโดยมีความใกล้เคียงกับองค์กรอื่นๆ ในรูปแบบธุรกิจเดียวกัน เพราะเป็นปัจจัยด้านแรงจูงใจที่บุคลากรประจำเรือมีความคิดเห็นว่าเป็นสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานมากที่สุด ดังนั้นจะเป็นปัจจัยที่จูงใจให้บุคลากรประจำเรือพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท A และควรผลักดันเรื่องความก้าวหน้าในสายงานของคนประจำเรืออย่างต่อเนื่องและศึกษาความเป็นไปของตลาดแรงงานอยู่

ตลอดเวลา เพื่อปรับปรุงให้ระบบการกำหนดค่าตอบแทนมีความสอดคล้อง นอกจากนี้ยังต้องพิจารณาหามาตรการในการจูงใจคนประจำเรือของตนโดยจัดสรรค่าตอบแทนอื่นๆ ที่นอกเหนือจากเงินที่จ่ายประจำ เช่น เงินช่วยเหลือครอบครัว เพื่อรักษาคนประจำเรือที่ดีและขยันขันแข็งให้คนประจำเรือทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ

3. บริษัทควรเพิ่มเติมการจัดสรรอุปกรณ์ เครื่องมือ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานบนเรือแก่บุคลากรประจำเรือให้เพียงพอและทั่วถึงมากยิ่งขึ้น หรือจัดสรรงบประมาณเพื่อให้บุคลากรประจำเรือสามารถเบิกอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ได้ตามความจำเป็นมากขึ้น เนื่องจากเป็นสิ่งที่บุคลากรประจำเรือมีความคิดเห็นว่ามีผลต่อศักยภาพในการปฏิบัติงาน และบริษัท A ยังจัดสรรได้อย่างไม่เพียงพอทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ นอกจากนี้บริษัทยังควรพิจารณากระบวนการจัดซื้อ spare อุปกรณ์ ให้เพียงพอและไม่มีความล่าช้า รวมถึงการพิจารณาคัดเลือก supplier ที่จัดหาอุปกรณ์ให้เรือ โดยมุ่งเน้นคุณภาพคือความรวดเร็วในการบริการ

5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

5.3.1 ควรมีการศึกษาปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรประจำเรือในธุรกิจเรือขนส่งประเภทอื่นๆ เช่น เรือขนส่งตู้สินค้า เรือบรรทุกสินค้าแห่งเทกอง เรือบรรทุกก๊าซ เป็นต้น เนื่องจากบุคลากรประจำเรือที่ปฏิบัติงานในเรือขนส่งต่างประเภทกันจะมีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานเฉพาะด้านต่างกัน เพื่อสามารถวิเคราะห์เปรียบเทียบถึงปัจจัยที่มีผลต่อศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรประจำเรือแต่ละประเภทได้อย่างเหมาะสมมากที่สุด

รายการอ้างอิง



รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กรมเจ้าท่า. กราฟจำนวนเรือขาเข้า – ขาออก ของเรือค้าต่างประเทศ และเรือค้าชายฝั่ง บริเวณเมืองท่าชายทะเล ปี 2548 – 2557 (เที่ยวลำ). [ออนไลน์]. 2558. แหล่งที่มา:

<http://www.md.go.th/md/index.php/2014-01-19-05-02-28/2014-01-19-05-20-44/-1-1/-2557-11/2080--57-58/file>

กรมเจ้าท่า. กราฟปริมาณสินค้าขาออกที่ขนส่งโดยเรือค้าชายฝั่ง ปี 2557. [ออนไลน์]. 2558.

แหล่งที่มา: <http://www.md.go.th/md/index.php/2014-01-19-05-02-28/2014-01-19-05-20-44/-1-1/-2557-11/2080--57-58/file>

กีรติ ยศยิ่งยง. ขีดความสามารถ. กรุงเทพมหานคร : มิสเตอร์ก๊อปปี, 2549.

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. แนวทางการสร้างศูนย์การเรียนรู้ (Learning Center) ในองค์กร.

[ออนไลน์]. ม.ป.ป. แหล่งที่มา: <http://www.kriengsak.com/node/264>

[30 มีนาคม 2559]

ขจรศักดิ์ ศิริมัย. เรื่องน่ารู้เกี่ยวกับสมรรถนะ. [ออนไลน์]. ม.ป.ป. แหล่งที่มา:

[http://competency.rmutp.ac.th/wp-](http://competency.rmutp.ac.th/wp-content/uploads/2011/01/aboutcompetency.pdf)

[content/uploads/2011/01/aboutcompetency.pdf](http://competency.rmutp.ac.th/wp-content/uploads/2011/01/aboutcompetency.pdf) [30 มีนาคม 2559]

จักรโรม รูปแจ่ม. การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานสายตรวจของเจ้าหน้าที่ตำรวจสายตรวจ

สถานีตำรวจภูธรเมืองอุดรดิตถ์. ภาคนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, สาขาการ

บริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์, 2553.

ไชยสิทธิ์ ปิยะมาตย์. ปัจจัยที่มีต่อศักยภาพในการปฏิบัติงานของกำลังพลด้านการขนส่งทางถนนเพื่อ

สนับสนุนตามแผนป้องกันประเทศ : กรณีศึกษาของกรมทหารขนส่งรักษาพระองค์.
ปัญหาพิเศษปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2546.

ญาติินดา. ทัศนคติและความต้องการปัจจัยด้านสวัสดิการที่พึงอาศัยของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท จงสถิตย์ จำกัด. งานนิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารธุรกิจสำหรับผู้บริหาร มหาวิทยาลัยบูรพา, 2553.

ณัฐชัย หอมาลัยกุล. การพัฒนาศักยภาพการทำงานของบุคลากร แผนกพิธีการขนส่งและบรรจุหีบห่อ เพื่อการส่งออก ฝ่ายช่าง บมจ.การบินไทย จำกัด (มหาชน). การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการการบิน มหาวิทยาลัยนครพนม, 2554.

ณัฐภัส ชินกิง. การสอนแนะนำงาน. [ออนไลน์]. ม.ป.ป. แหล่งที่มา: <http://www.train.cdd.go.th/kmidp/photo/68.pdf> [30 มีนาคม 2559]

ธนาภรณ์ ลีสุริยาภรณ์. การประเมินปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา พนักงานบริษัท เอส.แอล.พาราวิวด์ จำกัด. ปัญหาพิเศษปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป มหาวิทยาลัยบูรพา, 2547.

ธีระพงศ์ อิงคกุล. อำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบของนายเรือในการเดินทะเล. สารนิพนธ์นิติศาสตรมหาบัณฑิต, สาขากฎหมายธุรกิจ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2552.

ประคัลภ์ ปัทมพลังกูร. การสอนงานเพื่อพัฒนาผลงาน (Coaching for Performance) ทำกันอย่างไร. [ออนไลน์]. 2557. แหล่งที่มา <https://goo.gl/QLIep1> [25 กรกฎาคม 2559].

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. การบริหารทางวิชาชีพ. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ส่งเสริมสุขภาพ, 2542.

พรชัย พงษ์ดี. แนวทางในการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักการช่าง เทศบาลนครราชสีมา จังหวัดนครราชสีมา. การศึกษาอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2552.

พรรณราย ทรัพย์ะประภา. จิตวิทยาอุตสาหกรรม. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, 2534.

- พิมพ์ลักษณ์ อยู่วัฒนา. แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนเครือข่ายบริการ สาธารณสุขจังหวัดสมุทรสงคราม. รายงานวิจัยสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสมุทรสงคราม, กลุ่มงานบริหารทั่วไป สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสมุทรสงคราม, 2557.
- พิรญา ตั้งสกุล. แนวทางการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล พระครู อำเภอมืองบุรีรัมย์ จังหวัดบุรีรัมย์. การศึกษาอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2553.
- ไพฑูรย์ คำภาพงษ์. ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานด้านซ่อมบำรุงเครื่องจักร บริษัทวนชัยกรุ๊ป จำกัด. งานนิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2555.
- วันมีชัย บุรณะพันธ์. การศึกษาปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จในการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลจากองค์การระดับโลกที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. การค้นคว้าอิสระปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารงานคุณภาพเบ็ดเสร็จ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2550.
- ศิริวิญญ์ เวชกิจ. ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของกองช่าง องค์การบริหารส่วนจังหวัด พระนครศรีอยุธยา. โครงการปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิศวกรรมโยธา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี, 2556.
- ศิริพงษ์ เศาภายน. ทุนมนุษย์และบทบาทในการพัฒนาองค์กร. วารสารรวมคำแห่ง (ตุลาคม – ธันวาคม 2551) : 200-210.
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. ขนส่งทางน้ำ 57 ยังคงเติบโตจากภาคการส่งออกพื้นตัวและการค้าชายแดน ศึกศึก. [ออนไลน์]. 2557. แหล่งที่มา: <https://www.kasikornresearch.com/th/k-econanalysis/pages/ViewSummary.aspx?docid=32578> [30 มีนาคม 2559]
- วิทยาลัยเทคโนโลยีทางทะเลแห่งเอเชีย. ฐานเงินเดือนอาชีพนักเดินเรือ. [ออนไลน์]. 2559. แหล่งที่มา: <http://pantip.com/topic/32804985> [25 กรกฎาคม 2559]
- สถาบันวิจัยทรัพยากรทางน้ำ. ประเทศไทยกับการใช้ทะเลในมุมมองด้านพาณิชย์นาวี. [ออนไลน์].

2557. แหล่งที่มา: <http://marinepolicy.trf.or.th/transportation.html>

[30 มีนาคม 2559]

สิริวิลาส มณฑลโสภณ. การวิเคราะห์ต้นทุน / ผลตอบแทนโครงการพัฒนาทรัพยากรบุคคล : กรณีศึกษา บริษัทการบินไทย จำกัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2537.

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency Based Learning.

[ออนไลน์]. ม.ป.ป. แหล่งที่มา:

<http://www.dla.go.th/work/kpinow/7ebook/pdf/4901.pdf> [30 มีนาคม 2559]

สุพัฒน์ ศรีนาง. ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ : ศึกษากรณีการทำหนังสือคนประจำเรือของ กรมการขนส่งทางน้ำและพาณิชยนาวี. ภาคนิพนธ์ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต, สาขารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2547.

สุมาลี สุขตานนท์. ตารางมูลค่าการนำเข้า – ส่งออกของไทย ปี 2551 – 2556. [ออนไลน์]. 2559.

แหล่งที่มา: <http://www.tri.chula.ac.th/triresearch/trademarine/trademarine.html>

อารีย์ พิจิตรกล้าเอี่ยม, จิตสุภักสิณี สุขสีบนุช, ทวีศักดิ์ เทพพิทักษ์, ธิติ ดิ่งหมาย และ ชวัช มีล่องลอย.

โครงการศึกษาแนวโน้มและทิศทางเกี่ยวกับสภาวะตลาดแรงงานและการประกอบอาชีพคนประจำเรือ. โครงการศึกษาวิจัยวิทยาลัยการพาณิชยนาวี, มหาวิทยาลัยบูรพา, 2546.

ภาษาอังกฤษ

Bartol, K; Martin, D; Tein, M; & Matthews, G. Management : A Pacific Rim Focus. (1998).

Fred C. Lunenburg. Figure 2.6 Basic Expectancy Model. [Online]. 2011

Available from:

<http://www.nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Luneneburg,%20Fred%20C%20Expectancy%20Theory%20%20Altering%20Expectations%20IJMBA%20V15%20N1%202011.pdf>

Hay Group. Using Competencies to identify High Performers: An overview of the Basics. [Online]. 2003. Available from:

http://www.haygroup.com/downloads/uk/competencies_and_high_performance.pdf

Hay Group. Figure 2.2 The Iceberg Model of Managerial Competencies. [Online].

2003. Available from:

http://www.haygroup.com/downloads/uk/competencies_and_high_performance.pdf

Neel Burton M.D. Figure 2.5 Maslow's Hierarchy of Needs. [Online]. 2012

Available from: <https://www.psychologytoday.com/blog/hide-and-peek/201205/our-hierarchy-needs>

T. Mason Hamilton. Figure 2.9 Average Freight Rate Assessment (AFRA) Scale - Fixed

Available from: <http://www.oil-marketing.com/index.php/news/188-major-oil-transit-chokepoints-an-eia-overview>





แบบสอบถาม

เรื่อง การศึกษาปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรประจำเรือขนส่งน้ำมัน

คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ ของนิสิตปริญญาโท วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารกิจการทางทะเล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรประจำเรือขนส่งน้ำมัน รวมถึงความคิดเห็นของบุคลากรประจำเรือในด้านปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะในด้านแนวทางการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน

ผลที่ได้จากการศึกษาจะเป็นข้อมูลที่ใช้ในการจัดหาแนวทางพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรประจำเรือ และเป็นข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการปรับปรุงพัฒนาการบริหารงานของฝ่ายคนประจำเรือต่อไป ผู้วิจัยจึงขอความกรุณาจากท่านในการตอบแบบสอบถามชุดนี้ ข้อมูลที่ได้รับจากท่านจะถูกเก็บเป็นความลับและจะนำเสนอผลการวิจัยในลักษณะภาพรวมเท่านั้น

กรณีมีข้อสงสัยในแบบสอบถาม สามารถติดต่อได้โดยตรงที่ นางสาวสิวารี ศรีวิโรจน์ โทรศัพท์ 0910043885

E-mail: siwaree@nathalin.com ขอขอบพระคุณที่ท่านเสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถาม

ชุดของคำถามมีทั้งหมด 8 หน้า โดยแบ่งคำถามออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

แบบสอบถามตอนที่ 1 คุณลักษณะทั่วไปของประชากร

แบบสอบถามตอนที่ 2 การให้คะแนน เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยหลักที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรประจำเรือขนส่งน้ำมัน

แบบสอบถามตอนที่ 3 แบบสอบถามเปรียบเทียบเชิงคู่ เพื่อเปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัยย่อยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรประจำเรือขนส่งน้ำมัน

แบบสอบถามตอนที่ 4 ความคิดเห็นด้านอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน และข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรประจำเรือขนส่งน้ำมัน

หมายเหตุ :

1. ขอความกรุณาอ่านนิยามศัพท์ในหน้าถัดไป เพื่อทำความเข้าใจก่อนเริ่มทำแบบสอบถาม
2. อ่านคำชี้แจงในทุกตอนให้ละเอียด ก่อนเริ่มทำแบบสอบถาม
3. โปรดทำแบบสอบถามให้ครบทั้ง 4 ตอน

นิยามศัพท์ :

1. ศักยภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความสามารถสูงสุดที่เป็นไปได้ของบุคลากร
ที่ผลักดันให้บุคลากร

สามารถสร้างผลการปฏิบัติงานของตนให้สูงกว่าเกณฑ์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้


ซึ่งผลการปฏิบัติงานของบุคลากรประจำเรือ ทั้งระดับนายประจำเรือและระดับลูกเรือ หมายถึงผลการ
ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ต่อไปนี้

- A. ด้านงานที่รับผิดชอบ
- B. ด้านความสามารถและพฤติกรรม
- C. ด้านการสร้างความสัมพันธ์และการให้ความร่วมมือ
- D. ด้านการปฏิบัติตามระเบียบวินัยของบริษัท
- E. ด้านการปฏิบัติงานด้วยความปลอดภัยและการรักษาความสะอาดพื้นที่ปฏิบัติงาน


2. นโยบายการพัฒนาศักยภาพของคนประจำเรือ หมายถึง หลักการ ระเบียบปฏิบัติ

และข้อกำหนดสากลต่างๆที่แผนกคนประจำเรือ (Crew Department) ได้กำหนดขึ้น เพื่อเป็นแนว


ทางการปฏิบัติงานของบุคลากรประจำเรือเพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของคนประจำเรือให้สอดคล้องกับ
มาตรฐานสากล เช่น

 ISM Code (International Safety Management)

 อนุสัญญา MLC 2006 (Maritime Labor Convention 2006)

 STCW 2010 (International Convention on Standards of Training, Certification and
Watchkeeping

for Seafarers)

 รวมถึงระเบียบการปฏิบัติงานของคนประจำเรือ ตามที่บริษัทได้กำหนดไว้ในแต่ละตำแหน่งงาน

3. งบประมาณสนับสนุนเพื่อการพัฒนาศักยภาพของคนประจำเรือ หมายถึง เงินที่องค์กรสนับสนุน





บุคลากรประจำเรือ ในด้านต่างๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน เช่น อุปกรณ์
เครื่องใช้ เครื่องมือสื่อสาร สิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการปฏิบัติงานบนเรือ และเงินเพื่อการอบรมของคนประจำ
เรือ

4. รูปแบบภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในเรือ ในรูปแบบของหัวหน้างานกับ

ลูกน้อง โดยมีบทบาทระหว่างกัน เช่น การดูแล เอาใจใส่ การพบปะเยี่ยมเยือน การแสดงความสามัคคี เป็นต้น

5. การอบรม (Training) หมายถึง การที่องค์กรจัดหลักสูตรเพิ่มพูนความรู้และทักษะเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรประจำเรือ ทั้งที่จัดขึ้นภายในองค์กร (In – House Training) และภายนอกองค์กร (Public Training) เช่น

5.1 หลักสูตรพื้นฐานคนประจำเรือ 4 หลักสูตร (STCW 2010) ตามประกาศกรมเจ้าท่าที่ 169 / 2556 วันที่ 2 ตุลาคม 2556 แบ่งเป็น

-  การป้องกันและดับไฟ Fire Prevention and Fire Fighting Course. (IMO model course 1.20)
-  การปฐมพยาบาล Elementary First Aid Course. (IMO model course 1.13)
-  การดำรงชีพในทะเล Personal Survival Techniques Course. (IMO model course 1.19)
-  ความปลอดภัยของบุคคลและความรับผิดชอบต่อสังคม Personal Safety and Social Responsibilities Course. (IMO model course 1.21)

5.2 หลักสูตรด้านการตระหนักในความปลอดภัย (Safety Awareness)

5.3 หลักสูตรด้านเรือบรรทุกน้ำมัน

5.4 หลักสูตรด้านการบริหารจัดการภายในเรือ

5.5 หลักสูตรด้านการรับมือต่อภัยจากโจรสลัดและโจรติดอาวุธ

5.6 หลักสูตรด้านภาษาต่างประเทศ

5.7 หลักสูตรด้านความรู้ในอุปกรณ์ เครื่องมือ เพื่อปฏิบัติงาน

6. การสอนงาน (Coaching) หมายถึง การสอนแนะนำงาน โดยส่งเสริม กระตุ้น และผลักดัน ให้บุคลากรตระหนักในศักยภาพของตนเอง สามารถปฏิบัติงานได้ และสามารถเรียนรู้เพิ่มเติมด้วยตัวเองได้ โดยแบ่งเป็นการสอนงานโดยหัวหน้างาน และการสอนงานโดยเพื่อนร่วมงาน

7. การเรียนรู้ด้วยตนเอง คือ การแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง โดยวิธีต่างๆ เช่น การสืบค้นข้อมูลจากตำราและเอกสารทางวิชาการ การสืบค้นข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต และการเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานจริง

8. การให้รางวัล คือ การที่ผู้บริหารหรือหัวหน้างานให้คำชมเชยยกย่อง หรือสิ่งของเป็นรางวัลแก่ลูกน้อง

9. ค่าตอบแทน คือ การที่องค์กรให้ค่าตอบแทนจากการปฏิบัติงานแก่บุคลากรประจำเรือ ในรูปแบบต่างๆ ทั้งค่าจ้าง / เงินเดือน โบนัส ค่าล่วงเวลา เงินชดเชย เงินสมทบในกองทุน เช่น กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ

10. การเลื่อนตำแหน่ง คือ การที่บุคลากรประจำเรือได้รับการขยับตำแหน่งจากตำแหน่งเดิมไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น และมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่มากขึ้นตามลำดับ

แบบสอบถามตอนที่ 1 คุณลักษณะทั่วไปของประชากร

คำชี้แจง กรุณาตอบคำถามให้ตรงกับความเป็นจริงโดยระบุเครื่องหมายถูก (✓) หน้าข้อที่ท่านคิดว่าตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

1. อายุ

18 – 20 ปี 20 – 30 ปี 31 – 40 ปี 41 – 50 ปี 51 ปีขึ้นไป

2. ระดับการศึกษาสูงสุดที่ได้รับ

น้อยกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี
 ปริญญาโทหรือสูงกว่า อื่นๆ โปรดระบุ _____

3. ท่านได้ปฏิบัติงานเป็นบุคลากรประจำเรือขององค์กรที่ท่านทำงานอยู่ในปัจจุบัน มาแล้วกี่ปี

น้อยกว่า 1 ปี 1 – 2 ปี
 3 – 4 ปี 5 – 6 ปี
 มากกว่า 6 ปี

4. ก่อนที่ท่านจะมาทำงานอยู่บริษัทปัจจุบัน ท่านเคยมีประสบการณ์ปฏิบัติงานในเรือขนส่งน้ำมันมาก่อนหรือไม่

เคย โดยปฏิบัติงานเป็นระยะเวลา _____ ปี ในตำแหน่งงาน _____
 ไม่เคย

5. แผนกที่ท่านทำงานอยู่ในปัจจุบัน

ฝ่ายเดินเรือ (กัปตัน, ตันเรือ, ตันหน, ผู้ช่วยตันเรือ, สร้างเรือ, นายท้ายเรือ, กลาสีเรือ)
 ฝ่ายช่างกลเรือ; ห้องเครื่อง (ตันกล, รองตันกล, นายช่างกลที่สาม, นายช่างกลที่สี่, นายช่างไฟฟ้า, สร้างช่างกล, ช่างกล / ประจำเรือช่างกล, ช่างเช็ด, หัวหน้าคนครัว, บริกร)

6. ระดับตำแหน่งของท่าน คือ

ระดับนายประจำเรือ (Officer) ระดับลูกเรือ (Rating)

7. รูปแบบการจ้างงานของท่านในปัจจุบัน

พนักงานประจำ พนักงานสัญญาจ้างแบบมีระยะเวลา (Contract)

แบบสอบถามตอนที่ 2 การให้คะแนนเพื่อเปรียบเทียบปัจจัยหลักที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรประจำเรือขนส่งน้ำมัน

คำชี้แจง กรุณากรอกตัวเลข ให้คะแนน เพื่อประเมินว่า ปัจจัยแต่ละปัจจัย ที่กำหนดให้ต่อไปนี้ มีความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของตัวท่าน มากน้อยเพียงใด โดยกำหนดให้คะแนนรวมของทั้งสามปัจจัย ต้องเท่ากับ 100 คะแนน

| ปัจจัยหลักที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน | ระดับคะแนน |
|--|----------------------|
| ปัจจัยด้านการบริหาร (นโยบายการพัฒนาศักยภาพของคนประจำเรือ, งบประมาณเพื่อการพัฒนาศักยภาพของคนประจำเรือ, รูปแบบภาวะผู้นำ) | <input type="text"/> |
| ปัจจัยด้านการเรียนรู้ (การอบรม, การสอนงาน, การเรียนรู้ด้วยตนเอง) | <input type="text"/> |
| ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (การให้รางวัล, ค่าตอบแทน, การเลื่อนตำแหน่ง) | <input type="text"/> |
| คะแนนเต็มเท่ากับ | 100 |

(ยังมีต่อ ในหน้าถัดไป)

แบบสอบถามตอนที่ 3 การเปรียบเทียบเชิงคู่ ปัจจัยย่อยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน
ของบุคลากรประจำเรือขนส่งน้ำมัน

คำชี้แจง : คำถามในแบบสอบถามส่วนนี้ จะใช้การเปรียบเทียบแบบจับคู่ โดยผู้ตอบแบบสอบถามต้องทำการ
เปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัย เพื่อให้ทราบว่าปัจจัยใดมีความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน
ของบุคลากรประจำเรือมากน้อยกว่ากัน และมากน้อยกว่ากันในระดับใด

ระดับความสำคัญของปัจจัย สามารถประเมินจากตัวเลข ได้ดังนี้

| ดุลยพินิจ (Verbal Judgments) | คะแนนที่ใช้เปรียบเทียบ |
|--|------------------------|
| สำคัญเท่ากัน (Equal Importance) | 1 |
| สำคัญกว่า ในระดับเท่ากัน - ปานกลาง | 2 |
| สำคัญกว่า ในระดับปานกลาง (Moderate Importance) | 3 |
| สำคัญกว่า ในระดับปานกลาง - ค่อนข้างมาก | 4 |
| สำคัญกว่า ในระดับค่อนข้างมาก (Strong Importance) | 5 |
| สำคัญกว่า ในระดับค่อนข้างมาก - มาก | 6 |
| สำคัญกว่า ในระดับมาก (Very Strong Importance) | 7 |
| สำคัญกว่า ในระดับมาก - มากที่สุด | 8 |
| สำคัญกว่า ในระดับมากที่สุด (Extreme Importance) | 9 |

สิ่งที่ต้องทำ : ให้วงกลม (○) ล้อมรอบ ตัวเลขคะแนน ในฝั่งของปัจจัยที่ท่านคิดว่ามีความสำคัญต่อการพัฒนา
ศักยภาพในการปฏิบัติงานมากกว่า โดยดูความหมายของตัวเลข ได้จากตารางด้านบน

ตัวอย่าง :

| ปัจจัย | คู่ของปัจจัยที่เปรียบเทียบกัน | | | | | | | | | | | | | | | ปัจจัย | | |
|-----------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--------|---|----------------------|
| | ระดับความสำคัญ เปรียบเทียบระหว่างปัจจัย | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| การอบรม | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | การสอนงาน |
| การอบรม | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | การเรียนรู้ด้วยตนเอง |
| การสอนงาน | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | การเรียนรู้ด้วยตนเอง |

1. เปรียบเทียบ การอบรม กับ การสอนงาน

- คิดว่า การอบรม สำคัญกว่า การสอนงาน ในระดับมาก จึงวงกลมเลข 7 ทางฝั่งการอบรม

2. เปรียบเทียบ การอบรม กับ การเรียนรู้ด้วยตนเอง

- คิดว่า การเรียนรู้ด้วยตนเอง สำคัญกว่า การอบรม ในระดับมากที่สุด จึงวงกลมเลข 9 ทางฝั่งการเรียนรู้ด้วยตนเอง

3. เปรียบเทียบ การสอนงาน กับ การเรียนรู้ด้วยตนเอง

- คิดว่า สำคัญเท่ากัน จึงวงกลมเลข 1 ตรงกลาง

(กรุณาทำแบบสอบถามในหน้าถัดไป)

**แบบสอบถามตอนที่ 3 การเปรียบเทียบเชิงคู่ ปัจจัยย่อยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน
ของบุคลากรประจำเรือขนส่งน้ำมัน**

คำชี้แจง : ผู้ตอบแบบสอบถามต้องทำการเปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัยย่อย เพื่อให้ทราบว่าปัจจัยใดมีความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรประจำเรือมากกว่ากัน และมากน้อยกว่ากันในระดับใด โดยวงกลม (○) ล้อมรอบ ตัวเลขคะแนน ในฝั่งของปัจจัยที่ท่านคิดว่ามีความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานมากกว่า

1. ปัจจัยย่อยด้านการบริหาร

| ปัจจัย | คู่ของปัจจัยที่เปรียบเทียบกัน | | | | | | | | | | | | | | | | ปัจจัย | |
|----------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--------|----------------------------------|
| | ระดับความสำคัญ เปรียบเทียบระหว่างปัจจัย | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| นโยบาย การพัฒนาศักยภาพ | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | งบประมาณ เพื่อการพัฒนาศักยภาพ |
| นโยบาย การพัฒนาศักยภาพ | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | รูปแบบภาวะผู้นำ |
| งบประมาณ เพื่อการพัฒนาศักยภาพ | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | รูปแบบภาวะผู้นำ |

2. ปัจจัยย่อยด้านการเรียนรู้

| ปัจจัย | คู่ของปัจจัยที่เปรียบเทียบกัน | | | | | | | | | | | | | | | | ปัจจัย | |
|-----------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--------|----------------------|
| | ระดับความสำคัญ เปรียบเทียบระหว่างปัจจัย | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| การอบรม | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | การสอนงาน |
| การอบรม | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | การเรียนรู้ด้วยตนเอง |
| การสอนงาน | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | การเรียนรู้ด้วยตนเอง |

3. ปัจจัยย่อยด้านแรงจูงใจ

| ปัจจัย | คู่ของปัจจัยที่เปรียบเทียบกัน | | | | | | | | | | | | | | | | ปัจจัย | |
|--------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--------|------------------|
| | ระดับความสำคัญ เปรียบเทียบระหว่างปัจจัย | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| การให้รางวัล | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | ค่าตอบแทน |
| การให้รางวัล | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | การเลื่อนตำแหน่ง |
| ค่าตอบแทน | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | การเลื่อนตำแหน่ง |

(ยังมีต่อในหน้าถัดไป)

แบบสอบถามตอนที่ 4 ขอความกรุณาแสดงความคิดเห็นในด้านปัญหาอุปสรรค และให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน (มีคำถามทั้งหมด 3 ข้อ)

1. สิ่งที่ท่านคิดว่า เป็นอุปสรรคต่อศักยภาพในการปฏิบัติงานของท่าน

.....

.....

.....

.....

2. หากท่านเลือกแนวทางการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน ของตนเองได้ 1 แนวทาง (เช่น การอบรม) ท่านอยากให้องค์กรสนับสนุนท่านในแนวทางใด เพราะเหตุใด

.....

.....

.....

.....

3. ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม



ผลการประมวลผลด้วยการแจกแจงความถี่

Frequency Table

อายุ

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 20-30 ปี | 41 | 51.3 | 51.3 | 51.3 |
| | 31-40 ปี | 22 | 27.5 | 27.5 | 78.8 |
| | 41-50 ปี | 14 | 17.5 | 17.5 | 96.3 |
| | 51 ปีขึ้นไป | 3 | 3.8 | 3.8 | 100.0 |
| | Total | 80 | 100.0 | 100.0 | |



การศึกษา

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Under Bachelor | 56 | 70.0 | 70.0 | 70.0 |
| | Bachelor | 24 | 30.0 | 30.0 | 100.0 |
| | Total | 80 | 100.0 | 100.0 | |

ประสบการณ์การทำงาน

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | less Than 1 Year | 25 | 31.3 | 31.3 | 31.3 |
| | 1-3 years | 15 | 18.8 | 18.8 | 50.0 |
| | 3-5 Years | 15 | 18.8 | 18.8 | 68.8 |
| | 5-7 Year | 8 | 10.0 | 10.0 | 78.8 |
| | Over 7 Years | 17 | 21.3 | 21.3 | 100.0 |
| | Total | 80 | 100.0 | 100.0 | |

ประสบการณ์ในเรื่องขนส่งน้ำมัน

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Have Been Working | 41 | 51.3 | 51.3 | 51.3 |
| | Never been working | 39 | 48.8 | 48.8 | 100.0 |
| | Total | 80 | 100.0 | 100.0 | |

แผนกการทำงาน

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Master | 51 | 63.8 | 63.8 | 63.8 |
| | Engineer | 29 | 36.3 | 36.3 | 100.0 |
| | Total | 80 | 100.0 | 100.0 | |

รูปแบบการจ้างงาน

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Full Time Worker | 14 | 17.5 | 17.5 | 17.5 |
| | Contract | 66 | 82.5 | 82.5 | 100.0 |
| | Total | 80 | 100.0 | 100.0 | |

ความคิดเห็นเรื่องสิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อศักยภาพในการปฏิบัติงาน

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|---------------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | อุปสรรคด้านอุปกรณ์ | 23 | 28.8 | 32.4 | 32.4 |
| | การปรับตัวกับเพื่อนร่วมงาน/หัวหน้างาน | 15 | 18.8 | 21.1 | 53.5 |
| | ปริมาณงานมากเกินไปไม่เหมาะสม | 11 | 13.8 | 15.5 | 69.0 |
| | ภาษา | 4 | 5.0 | 5.6 | 74.6 |
| | ความเข้าใจในหน้าที่การทำงาน/กระบวนการ | 7 | 8.8 | 9.9 | 84.5 |
| | การกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน | 5 | 6.3 | 7.0 | 91.5 |
| | การประสานงาน/เอกสารจากสำนักงาน | 3 | 3.8 | 4.2 | 95.8 |
| | เงินเดือน/ค่าตอบแทนไม่เหมาะสม | 2 | 2.5 | 2.8 | 98.6 |
| | สภาพแวดล้อม/กลิ่น/ท่าเรือ | 1 | 1.3 | 1.4 | 100.0 |
| | Total | 71 | 88.8 | 100.0 | |
| Missing | 99 | 9 | 11.3 | | |
| Total | 80 | 100.0 | | | |

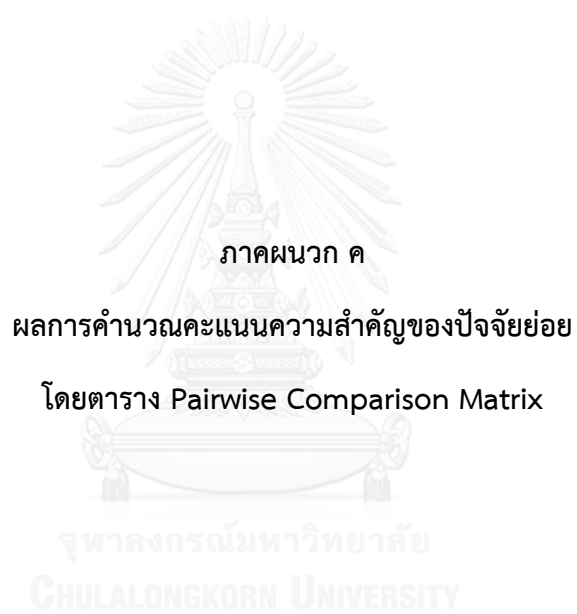
ความคิดเห็นเรื่องแนวทางการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานที่ต้องการ

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | อบรม | 48 | 60.0 | 60.0 | 60.0 |
| | เพิ่มหรือจัดการ/ปรับปรุงความเป็นอยู่ภายในเรือ | 7 | 8.8 | 8.8 | 68.8 |
| | เพิ่มอุปกรณ์การทำงาน จำนวน/คุณภาพ | 2 | 2.5 | 2.5 | 71.3 |
| | โอกาส/ทุนการศึกษาต่อ | 9 | 11.3 | 11.3 | 82.5 |
| | การเลื่อนตำแหน่ง/โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน | 2 | 2.5 | 2.5 | 85.0 |
| | การประสานงาน/ศึกษาจากเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างาน | 3 | 3.8 | 3.8 | 88.8 |
| | ความสนใจออกในการออกความคิดเห็น/ทำงาน | 1 | 1.3 | 1.3 | 90.0 |
| | 99 | 8 | 10.0 | 10.0 | 100.0 |
| | Total | 80 | 100.0 | 100.0 | |

ความคิดเห็นเรื่องข้อเสนอแนะอื่นๆ

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | | | | |
| ปรับเงินเดือนให้เหมาะสม | 26 | 32.5 | 32.5 | 32.5 |
| ช่วยประสานงานการทำงานระหว่างเขตพื้นที่ ส่วนงาน/หัวหน้า | 3 | 3.8 | 3.8 | 36.3 |
| ระยะเวลาในการชี้แจงงาน/ปรับเป็นพนักงาน ประจำ | 6 | 7.5 | 7.5 | 43.8 |
| โอกาส/ทุนการศึกษาต่อ | 2 | 2.5 | 2.5 | 46.3 |
| การประสานงาน/เอกสารจากสำนักงาน | 2 | 2.5 | 2.5 | 48.8 |
| เพิ่มสวัสดิการ/ปรับปรุงควมเป็นอยู่ภายในเรือ | 9 | 11.3 | 11.3 | 60.0 |
| 99 | 32 | 40.0 | 40.0 | 100.0 |
| Total | 80 | 100.0 | 100.0 | |





ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ 1

1. ปัจจัยด้านการบริหาร

| ปัจจัย | นโยบาย | งบประมาณ | รูปแบบภาวะผู้นำ | score |
|-----------------|--------|----------|-----------------|-------|
| นโยบาย | 1.00 | 8.00 | 3.00 | 12 |
| งบประมาณ | 0.13 | 1.00 | 0.20 | 1.33 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 0.33 | 5.00 | 1.00 | 6.33 |

2. ปัจจัยด้านการเรียนรู้

| ปัจจัย | การอบรม | การสอนงาน | การเรียนรู้ด้วยตนเอง | score |
|----------------------|---------|-----------|----------------------|-------|
| การอบรม | 1.00 | 0.11 | 0.11 | 1.22 |
| การสอนงาน | 9.00 | 1.00 | 1.00 | 11.00 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 9.00 | 1.00 | 1.00 | 11.00 |

3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

| ปัจจัย | การให้รางวัล | ค่าตอบแทน | การเลื่อนตำแหน่ง | score |
|------------------|--------------|-----------|------------------|-------|
| การให้รางวัล | 1.00 | 0.14 | 0.14 | 1.29 |
| ค่าตอบแทน | 7.00 | 1.00 | 1.00 | 9 |
| การเลื่อนตำแหน่ง | 7.00 | 1.00 | 1.00 | 9 |

ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ 2

1. ปัจจัยด้านการบริหาร

| ปัจจัย | นโยบาย | งบประมาณ | รูปแบบภาวะผู้นำ | score |
|-----------------|--------|----------|-----------------|-------|
| นโยบาย | 1.00 | 0.13 | 1.00 | 2.13 |
| งบประมาณ | 8.00 | 1.00 | 8.00 | 17.00 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 1.00 | 0.13 | 1.00 | 2.13 |

2. ปัจจัยด้านการเรียนรู้

| ปัจจัย | การอบรม | การสอนงาน | การเรียนรู้ด้วยตนเอง | score |
|----------------------|---------|-----------|----------------------|-------|
| การอบรม | 1.00 | 0.14 | 1.00 | 2.14 |
| การสอนงาน | 7.00 | 1.00 | 7.00 | 15.00 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 1.00 | 0.14 | 1.00 | 2.14 |

3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

| ปัจจัย | การให้รางวัล | ค่าตอบแทน | การเลื่อนตำแหน่ง | score |
|------------------|--------------|-----------|------------------|-------|
| การให้รางวัล | 1.00 | 0.13 | 0.13 | 1.25 |
| ค่าตอบแทน | 8.00 | 1.00 | 1.00 | 10.00 |
| การเลื่อนตำแหน่ง | 8.00 | 1.00 | 1.00 | 10.00 |

ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ 3

1. ปัจจัยด้านการบริหาร

| ปัจจัย | นโยบาย | งบประมาณ | รูปแบบภาวะผู้นำ | score |
|-----------------|--------|----------|-----------------|-------|
| นโยบาย | 1.00 | 6.00 | 3.00 | 10.00 |
| งบประมาณ | 0.17 | 1.00 | 0.33 | 1.50 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 0.33 | 3.00 | 1.00 | 4.33 |

2. ปัจจัยด้านการเรียนรู้

| ปัจจัย | การอบรม | การสอนงาน | การเรียนรู้ด้วยตนเอง | score |
|----------------------|---------|-----------|----------------------|-------|
| การอบรม | 1.00 | 0.14 | 0.11 | 1.25 |
| การสอนงาน | 7.00 | 1.00 | 0.50 | 8.50 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 9.00 | 2.00 | 1.00 | 12.00 |

3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

| ปัจจัย | การให้รางวัล | ค่าตอบแทน | การเลื่อนตำแหน่ง | score |
|------------------|--------------|-----------|------------------|-------|
| การให้รางวัล | 1.00 | 0.20 | 0.20 | 1.40 |
| ค่าตอบแทน | 5.00 | 1.00 | 1.00 | 7.00 |
| การเลื่อนตำแหน่ง | 5.00 | 1.00 | 1.00 | 7.00 |

ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ 4

1. ปัจจัยด้านการบริหาร

| ปัจจัย | นโยบาย | งบประมาณ | รูปแบบภาวะผู้นำ | score |
|-----------------|--------|----------|-----------------|-------|
| นโยบาย | 1.00 | 0.14 | 0.13 | 1.27 |
| งบประมาณ | 7.00 | 1.00 | 0.50 | 8.50 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 8.00 | 2.00 | 1.00 | 11.00 |

2. ปัจจัยด้านการเรียนรู้

| ปัจจัย | การอบรม | การสอนงาน | การเรียนรู้ด้วยตนเอง | score |
|----------------------|---------|-----------|----------------------|-------|
| การอบรม | 1.00 | 0.14 | 0.13 | 1.27 |
| การสอนงาน | 7.00 | 1.00 | 0.50 | 8.50 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 8.00 | 2.00 | 1.00 | 11.00 |

3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

| ปัจจัย | การให้รางวัล | ค่าตอบแทน | การเลื่อนตำแหน่ง | score |
|------------------|--------------|-----------|------------------|-------|
| การให้รางวัล | 1.00 | 0.13 | 0.13 | 1.25 |
| ค่าตอบแทน | 8.00 | 1.00 | 1.00 | 10.00 |
| การเลื่อนตำแหน่ง | 8.00 | 1.00 | 1.00 | 10.00 |

ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ 5

1. ปัจจัยด้านการบริหาร

| ปัจจัย | นโยบาย | งบประมาณ | รูปแบบภาวะผู้นำ | score |
|-----------------|--------|----------|-----------------|-------|
| นโยบาย | 1.00 | 7.00 | 6.00 | 14.00 |
| งบประมาณ | 0.14 | 1.00 | 0.50 | 1.64 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 0.17 | 2.00 | 1.00 | 3.17 |

2. ปัจจัยด้านการเรียนรู้

| ปัจจัย | การอบรม | การสอนงาน | การเรียนรู้ด้วยตนเอง | score |
|----------------------|---------|-----------|----------------------|-------|
| การอบรม | 1.00 | 0.14 | 2.00 | 3.14 |
| การสอนงาน | 7.00 | 1.00 | 8.00 | 16.00 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 0.50 | 0.13 | 1.00 | 1.63 |

3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

| ปัจจัย | การให้รางวัล | ค่าตอบแทน | การเลื่อนตำแหน่ง | score |
|------------------|--------------|-----------|------------------|-------|
| การให้รางวัล | 1.00 | 7.00 | 8.00 | 16.00 |
| ค่าตอบแทน | 0.14 | 1.00 | 2.00 | 3.14 |
| การเลื่อนตำแหน่ง | 0.13 | 0.50 | 1.00 | 1.63 |

ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ 6

1. ปัจจัยด้านการบริหาร

| ปัจจัย | นโยบาย | งบประมาณ | รูปแบบภาวะผู้นำ | score |
|-----------------|--------|----------|-----------------|-------|
| นโยบาย | 1.00 | 0.50 | 0.13 | 1.63 |
| งบประมาณ | 2.00 | 1.00 | 0.14 | 3.14 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 8.00 | 7.00 | 1.00 | 16.00 |

2. ปัจจัยด้านการเรียนรู้

| ปัจจัย | การอบรม | การสอนงาน | การเรียนรู้ด้วยตนเอง | score |
|----------------------|---------|-----------|----------------------|-------|
| การอบรม | 1.00 | 0.13 | 0.13 | 1.25 |
| การสอนงาน | 8.00 | 1.00 | 1.00 | 10.00 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 8.00 | 1.00 | 1.00 | 10.00 |

3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

| ปัจจัย | การให้รางวัล | ค่าตอบแทน | การเลื่อนตำแหน่ง | score |
|------------------|--------------|-----------|------------------|-------|
| การให้รางวัล | 1.00 | 0.13 | 1.00 | 2.13 |
| ค่าตอบแทน | 8.00 | 1.00 | 8.00 | 17.00 |
| การเลื่อนตำแหน่ง | 1.00 | 0.13 | 1.00 | 2.13 |

ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ 7

1. ปัจจัยด้านการบริหาร

| ปัจจัย | นโยบาย | งบประมาณ | รูปแบบภาวะผู้นำ | score |
|-----------------|--------|----------|-----------------|-------|
| นโยบาย | 1.00 | 5.00 | 0.25 | 6.25 |
| งบประมาณ | 0.20 | 1.00 | 0.11 | 1.31 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 4.00 | 9.00 | 1.00 | 14.00 |

2. ปัจจัยด้านการเรียนรู้

| ปัจจัย | การอบรม | การสอนงาน | การเรียนรู้ด้วยตนเอง | score |
|----------------------|---------|-----------|----------------------|-------|
| การอบรม | 1.00 | 8.00 | 9.00 | 18.00 |
| การสอนงาน | 0.13 | 1.00 | 2.00 | 3.13 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 0.11 | 0.50 | 1.00 | 1.61 |

3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

| ปัจจัย | การให้รางวัล | ค่าตอบแทน | การเลื่อนตำแหน่ง | score |
|------------------|--------------|-----------|------------------|-------|
| การให้รางวัล | 1.00 | 0.14 | 0.13 | 1.27 |
| ค่าตอบแทน | 7.00 | 1.00 | 4.00 | 12.00 |
| การเลื่อนตำแหน่ง | 8.00 | 0.25 | 1.00 | 9.25 |

ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ 8

1. ปัจจัยด้านการบริหาร

| ปัจจัย | นโยบาย | งบประมาณ | รูปแบบภาวะผู้นำ | score |
|-----------------|--------|----------|-----------------|-------|
| นโยบาย | 1.00 | 1.00 | 0.13 | 2.13 |
| งบประมาณ | 1.00 | 1.00 | 0.13 | 2.13 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 8.00 | 8.00 | 1.00 | 17.00 |

2. ปัจจัยด้านการเรียนรู้

| ปัจจัย | การอบรม | การสอนงาน | การเรียนรู้ด้วยตนเอง | score |
|----------------------|---------|-----------|----------------------|-------|
| การอบรม | 1.00 | 0.13 | 1.00 | 2.13 |
| การสอนงาน | 8.00 | 1.00 | 8.00 | 17.00 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 1.00 | 0.13 | 1.00 | 2.13 |

3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

| ปัจจัย | การให้รางวัล | ค่าตอบแทน | การเลื่อนตำแหน่ง | score |
|------------------|--------------|-----------|------------------|-------|
| การให้รางวัล | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 3.00 |
| ค่าตอบแทน | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 3.00 |
| การเลื่อนตำแหน่ง | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 3.00 |

ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ 9

1. ปัจจัยด้านการบริหาร

| ปัจจัย | นโยบาย | งบประมาณ | รูปแบบภาวะผู้นำ | score |
|-----------------|--------|----------|-----------------|-------|
| นโยบาย | 1.00 | 7.00 | 1.00 | 9.00 |
| งบประมาณ | 0.14 | 1.00 | 0.14 | 1.29 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 1.00 | 7.00 | 1.00 | 9.00 |

2. ปัจจัยด้านการเรียนรู้

| ปัจจัย | การอบรม | การสอนงาน | การเรียนรู้ด้วยตนเอง | score |
|----------------------|---------|-----------|----------------------|-------|
| การอบรม | 1.00 | 7.00 | 7.00 | 15.00 |
| การสอนงาน | 0.14 | 1.00 | 1.00 | 2.14 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 0.14 | 1.00 | 1.00 | 2.14 |

3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

| ปัจจัย | การให้รางวัล | ค่าตอบแทน | การเลื่อนตำแหน่ง | score |
|------------------|--------------|-----------|------------------|-------|
| การให้รางวัล | 1.00 | 5.00 | 1.00 | 7.00 |
| ค่าตอบแทน | 0.20 | 1.00 | 0.20 | 1.40 |
| การเลื่อนตำแหน่ง | 1.00 | 5.00 | 1.00 | 7.00 |

ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ 10

1. ปัจจัยด้านการบริหาร

| ปัจจัย | นโยบาย | งบประมาณ | รูปแบบภาวะผู้นำ | score |
|-----------------|--------|----------|-----------------|-------|
| นโยบาย | 1.00 | 0.14 | 0.14 | 1.29 |
| งบประมาณ | 7.00 | 1.00 | 1.00 | 9.00 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 7.00 | 1.00 | 1.00 | 9.00 |

2. ปัจจัยด้านการเรียนรู้

| ปัจจัย | การอบรม | การสอนงาน | การเรียนรู้ด้วยตนเอง | score |
|----------------------|---------|-----------|----------------------|-------|
| การอบรม | 1.00 | 0.50 | 0.50 | 2.00 |
| การสอนงาน | 2.00 | 1.00 | 1.00 | 4.00 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 2.00 | 1.00 | 1.00 | 4.00 |

3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

| ปัจจัย | การให้รางวัล | ค่าตอบแทน | การเลื่อนตำแหน่ง | score |
|------------------|--------------|-----------|------------------|-------|
| การให้รางวัล | 1.00 | 2.00 | 0.25 | 3.25 |
| ค่าตอบแทน | 0.50 | 1.00 | 0.17 | 1.67 |
| การเลื่อนตำแหน่ง | 4.00 | 6.00 | 1.00 | 11.00 |

ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ 11

1. ปัจจัยด้านการบริหาร

| ปัจจัย | นโยบาย | งบประมาณ | รูปแบบภาวะผู้นำ | score |
|-----------------|--------|----------|-----------------|-------|
| นโยบาย | 0.33 | 0.33 | 0.33 | 1.00 |
| งบประมาณ | 0.33 | 0.33 | 0.33 | 1.00 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 0.33 | 0.33 | 0.33 | 1.00 |

2. ปัจจัยด้านการเรียนรู้

| ปัจจัย | การอบรม | การสอนงาน | การเรียนรู้ด้วยตนเอง | score |
|----------------------|---------|-----------|----------------------|-------|
| การอบรม | 0.33 | 0.33 | 0.33 | 1.00 |
| การสอนงาน | 0.33 | 0.33 | 0.33 | 1.00 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 0.33 | 0.33 | 0.33 | 1.00 |

3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

| ปัจจัย | การให้รางวัล | ค่าตอบแทน | การเลื่อนตำแหน่ง | score |
|------------------|--------------|-----------|------------------|-------|
| การให้รางวัล | 0.33 | 0.33 | 0.33 | 1.00 |
| ค่าตอบแทน | 0.33 | 0.33 | 0.33 | 1.00 |
| การเลื่อนตำแหน่ง | 0.33 | 0.33 | 0.33 | 1.00 |

ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ 12

1. ปัจจัยด้านการบริหาร

| ปัจจัย | นโยบาย | งบประมาณ | รูปแบบภาวะผู้นำ | score |
|-----------------|--------|----------|-----------------|-------|
| นโยบาย | 1.00 | 1.00 | 0.33 | 2.33 |
| งบประมาณ | 1.00 | 1.00 | 0.33 | 2.33 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 3.00 | 3.00 | 1.00 | 7.00 |

2. ปัจจัยด้านการเรียนรู้

| ปัจจัย | การอบรม | การสอนงาน | การเรียนรู้ด้วยตนเอง | score |
|----------------------|---------|-----------|----------------------|-------|
| การอบรม | 1.00 | 0.13 | 0.25 | 1.38 |
| การสอนงาน | 8.00 | 1.00 | 4.00 | 13.00 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 4.00 | 0.25 | 1.00 | 5.25 |

3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

| ปัจจัย | การให้รางวัล | ค่าตอบแทน | การเลื่อนตำแหน่ง | score |
|------------------|--------------|-----------|------------------|-------|
| การให้รางวัล | 1.00 | 1.00 | 0.33 | 2.33 |
| ค่าตอบแทน | 1.00 | 1.00 | 0.33 | 2.33 |
| การเลื่อนตำแหน่ง | 3.00 | 3.00 | 1.00 | 7.00 |

ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ 13

1. ปัจจัยด้านการบริหาร

| ปัจจัย | นโยบาย | งบประมาณ | รูปแบบภาวะผู้นำ | score |
|-----------------|--------|----------|-----------------|-------|
| นโยบาย | 1.00 | 5.00 | 0.25 | 6.25 |
| งบประมาณ | 0.20 | 1.00 | 0.11 | 1.31 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 4.00 | 9.00 | 1.00 | 14.00 |

2. ปัจจัยด้านการเรียนรู้

| ปัจจัย | การอบรม | การสอนงาน | การเรียนรู้ด้วยตนเอง | score |
|----------------------|---------|-----------|----------------------|-------|
| การอบรม | 1.00 | 4.00 | 0.33 | 5.33 |
| การสอนงาน | 0.25 | 1.00 | 0.14 | 1.39 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 3.00 | 7.00 | 1.00 | 11.00 |

3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

| ปัจจัย | การให้รางวัล | ค่าตอบแทน | การเลื่อนตำแหน่ง | score |
|------------------|--------------|-----------|------------------|-------|
| การให้รางวัล | 1.00 | 1.00 | 3.00 | 5.00 |
| ค่าตอบแทน | 1.00 | 1.00 | 2.00 | 4.00 |
| การเลื่อนตำแหน่ง | 0.33 | 0.50 | 1.00 | 1.83 |

ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ 14

1. ปัจจัยด้านการบริหาร

| ปัจจัย | นโยบาย | งบประมาณ | รูปแบบภาวะผู้นำ | score |
|-----------------|--------|----------|-----------------|-------|
| นโยบาย | 1.00 | 4.00 | 2.00 | 7.00 |
| งบประมาณ | 0.25 | 1.00 | 0.50 | 1.75 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 0.50 | 2.00 | 1.00 | 3.50 |

2. ปัจจัยด้านการเรียนรู้

| ปัจจัย | การอบรม | การสอนงาน | การเรียนรู้ด้วยตนเอง | score |
|----------------------|---------|-----------|----------------------|-------|
| การอบรม | 1.00 | 0.17 | 3.00 | 4.17 |
| การสอนงาน | 6.00 | 1.00 | 9.00 | 16.00 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 0.33 | 0.11 | 1.00 | 1.44 |

3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

| ปัจจัย | การให้รางวัล | ค่าตอบแทน | การเลื่อนตำแหน่ง | score |
|------------------|--------------|-----------|------------------|-------|
| การให้รางวัล | 1.00 | 0.20 | 0.14 | 1.34 |
| ค่าตอบแทน | 5.00 | 1.00 | 0.50 | 6.50 |
| การเลื่อนตำแหน่ง | 7.00 | 2.00 | 1.00 | 10.00 |

ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ 15

1. ปัจจัยด้านการบริหาร

| ปัจจัย | นโยบาย | งบประมาณ | รูปแบบภาวะผู้นำ | score |
|-----------------|--------|----------|-----------------|-------|
| นโยบาย | 1.00 | 9.00 | 5.00 | 15.00 |
| งบประมาณ | 0.11 | 1.00 | 0.25 | 1.36 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 0.20 | 4.00 | 1.00 | 5.20 |

2. ปัจจัยด้านการเรียนรู้

| ปัจจัย | การอบรม | การสอนงาน | การเรียนรู้ด้วยตนเอง | score |
|----------------------|---------|-----------|----------------------|-------|
| การอบรม | 1.00 | 0.14 | 2.00 | 3.14 |
| การสอนงาน | 7.00 | 1.00 | 9.00 | 17.00 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 0.50 | 0.11 | 1.00 | 1.61 |

3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

| ปัจจัย | การให้รางวัล | ค่าตอบแทน | การเลื่อนตำแหน่ง | score |
|------------------|--------------|-----------|------------------|-------|
| การให้รางวัล | 1.00 | 0.20 | 0.17 | 1.37 |
| ค่าตอบแทน | 5.00 | 1.00 | 0.50 | 6.50 |
| การเลื่อนตำแหน่ง | 6.00 | 2.00 | 1.00 | 9.00 |

ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ 16

1. ปัจจัยด้านการบริหาร

| ปัจจัย | นโยบาย | งบประมาณ | รูปแบบภาวะผู้นำ | score |
|-----------------|--------|----------|-----------------|-------|
| นโยบาย | 1.00 | 6.00 | 0.33 | 7.33 |
| งบประมาณ | 0.17 | 1.00 | 0.11 | 1.28 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 3.00 | 9.00 | 1.00 | 13.00 |

2. ปัจจัยด้านการเรียนรู้

| ปัจจัย | การอบรม | การสอนงาน | การเรียนรู้ด้วยตนเอง | score |
|----------------------|---------|-----------|----------------------|-------|
| การอบรม | 1.00 | 0.14 | 0.14 | 1.29 |
| การสอนงาน | 7.00 | 1.00 | 1.00 | 9.00 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 7.00 | 1.00 | 1.00 | 9.00 |

3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

| ปัจจัย | การให้รางวัล | ค่าตอบแทน | การเลื่อนตำแหน่ง | score |
|------------------|--------------|-----------|------------------|-------|
| การให้รางวัล | 1.00 | 0.17 | 0.11 | 1.28 |
| ค่าตอบแทน | 6.00 | 1.00 | 0.33 | 7.33 |
| การเลื่อนตำแหน่ง | 9.00 | 3.00 | 1.00 | 13.00 |

ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ 17

1. ปัจจัยด้านการบริหาร

| ปัจจัย | นโยบาย | งบประมาณ | รูปแบบภาวะผู้นำ | score |
|-----------------|--------|----------|-----------------|-------|
| นโยบาย | 1.00 | 9.00 | 5.00 | 15.00 |
| งบประมาณ | 0.11 | 1.00 | 0.25 | 1.36 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 0.20 | 4.00 | 1.00 | 5.20 |

2. ปัจจัยด้านการเรียนรู้

| ปัจจัย | การอบรม | การสอนงาน | การเรียนรู้ด้วยตนเอง | score |
|----------------------|---------|-----------|----------------------|-------|
| การอบรม | 1.00 | 0.50 | 7.00 | 8.50 |
| การสอนงาน | 2.00 | 1.00 | 9.00 | 12.00 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 0.14 | 0.11 | 1.00 | 1.25 |

3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

| ปัจจัย | การให้รางวัล | ค่าตอบแทน | การเลื่อนตำแหน่ง | score |
|------------------|--------------|-----------|------------------|-------|
| การให้รางวัล | 1.00 | 0.11 | 0.11 | 1.22 |
| ค่าตอบแทน | 9.00 | 1.00 | 1.00 | 11.00 |
| การเลื่อนตำแหน่ง | 9.00 | 1.00 | 1.00 | 11.00 |

ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ 18

1. ปัจจัยด้านการบริหาร

| ปัจจัย | นโยบาย | งบประมาณ | รูปแบบภาวะผู้นำ | score |
|-----------------|--------|----------|-----------------|-------|
| นโยบาย | 1.00 | 1.00 | 0.13 | 2.13 |
| งบประมาณ | 1.00 | 1.00 | 0.13 | 2.13 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 8.00 | 8.00 | 1.00 | 17.00 |

2. ปัจจัยด้านการเรียนรู้

| ปัจจัย | การอบรม | การสอนงาน | การเรียนรู้ด้วยตนเอง | score |
|----------------------|---------|-----------|----------------------|-------|
| การอบรม | 1.00 | 0.14 | 0.14 | 1.29 |
| การสอนงาน | 7.00 | 1.00 | 1.00 | 9.00 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 7.00 | 1.00 | 1.00 | 9.00 |

3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

| ปัจจัย | การให้รางวัล | ค่าตอบแทน | การเลื่อนตำแหน่ง | score |
|------------------|--------------|-----------|------------------|-------|
| การให้รางวัล | 1.00 | 0.17 | 1.00 | 2.17 |
| ค่าตอบแทน | 6.00 | 1.00 | 6.00 | 13.00 |
| การเลื่อนตำแหน่ง | 1.00 | 0.17 | 1.00 | 2.17 |

ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ 19

1. ปัจจัยด้านการบริหาร

| ปัจจัย | นโยบาย | งบประมาณ | รูปแบบภาวะผู้นำ | score |
|-----------------|--------|----------|-----------------|-------|
| นโยบาย | 1.00 | 0.20 | 0.11 | 1.31 |
| งบประมาณ | 5.00 | 1.00 | 0.25 | 6.25 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 9.00 | 4.00 | 1.00 | 14.00 |

2. ปัจจัยด้านการเรียนรู้

| ปัจจัย | การอบรม | การสอนงาน | การเรียนรู้ด้วยตนเอง | score |
|----------------------|---------|-----------|----------------------|-------|
| การอบรม | 1.00 | 0.20 | 4.00 | 5.20 |
| การสอนงาน | 5.00 | 1.00 | 9.00 | 15.00 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 0.25 | 0.11 | 1.00 | 1.36 |

3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

| ปัจจัย | การให้รางวัล | ค่าตอบแทน | การเลื่อนตำแหน่ง | score |
|------------------|--------------|-----------|------------------|-------|
| การให้รางวัล | 1.00 | 1.00 | 0.20 | 2.20 |
| ค่าตอบแทน | 1.00 | 1.00 | 0.20 | 2.20 |
| การเลื่อนตำแหน่ง | 5.00 | 5.00 | 1.00 | 11.00 |

ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ 20

1. ปัจจัยด้านการบริหาร

| ปัจจัย | นโยบาย | งบประมาณ | รูปแบบภาวะผู้นำ | score |
|-----------------|--------|----------|-----------------|-------|
| นโยบาย | 1.00 | 1.00 | 0.50 | 2.50 |
| งบประมาณ | 1.00 | 1.00 | 0.50 | 2.50 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 2.00 | 2.00 | 1.00 | 5.00 |

2. ปัจจัยด้านการเรียนรู้

| ปัจจัย | การอบรม | การสอนงาน | การเรียนรู้ด้วยตนเอง | score |
|----------------------|---------|-----------|----------------------|-------|
| การอบรม | 1.00 | 1.00 | 0.50 | 2.50 |
| การสอนงาน | 1.00 | 1.00 | 0.50 | 2.50 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 2.00 | 2.00 | 1.00 | 5.00 |

3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

| ปัจจัย | การให้รางวัล | ค่าตอบแทน | การเลื่อนตำแหน่ง | score |
|------------------|--------------|-----------|------------------|-------|
| การให้รางวัล | 1.00 | 1.00 | 0.50 | 2.50 |
| ค่าตอบแทน | 1.00 | 1.00 | 0.50 | 2.50 |
| การเลื่อนตำแหน่ง | 2.00 | 2.00 | 1.00 | 5.00 |

ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ 21

1. ปัจจัยด้านการบริหาร

| ปัจจัย | นโยบาย | งบประมาณ | รูปแบบภาวะผู้นำ | score |
|-----------------|--------|----------|-----------------|-------|
| นโยบาย | 1.00 | 1.00 | 3.00 | 5.00 |
| งบประมาณ | 1.00 | 1.00 | 3.00 | 5.00 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 0.33 | 0.33 | 1.00 | 1.67 |

2. ปัจจัยด้านการเรียนรู้

| ปัจจัย | การอบรม | การสอนงาน | การเรียนรู้ด้วยตนเอง | score |
|----------------------|---------|-----------|----------------------|-------|
| การอบรม | 1.00 | 2.00 | 0.50 | 3.50 |
| การสอนงาน | 0.50 | 1.00 | 0.50 | 2.00 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 2.00 | 2.00 | 1.00 | 5.00 |

3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

| ปัจจัย | การให้รางวัล | ค่าตอบแทน | การเลื่อนตำแหน่ง | score |
|------------------|--------------|-----------|------------------|-------|
| การให้รางวัล | 1.00 | 0.50 | 0.50 | 2.00 |
| ค่าตอบแทน | 2.00 | 1.00 | 0.50 | 3.50 |
| การเลื่อนตำแหน่ง | 2.00 | 2.00 | 1.00 | 5.00 |

ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ 22

1. ปัจจัยด้านการบริหาร

| ปัจจัย | นโยบาย | งบประมาณ | รูปแบบภาวะผู้นำ | score |
|-----------------|--------|----------|-----------------|-------|
| นโยบาย | 1.00 | 5.00 | 1.00 | 7.00 |
| งบประมาณ | 0.20 | 1.00 | 0.14 | 1.34 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 1.00 | 7.00 | 1.00 | 9.00 |

2. ปัจจัยด้านการเรียนรู้

| ปัจจัย | การอบรม | การสอนงาน | การเรียนรู้ด้วยตนเอง | score |
|----------------------|---------|-----------|----------------------|-------|
| การอบรม | 1.00 | 4.00 | 4.00 | 9.00 |
| การสอนงาน | 0.25 | 1.00 | 1.00 | 2.25 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 0.25 | 1.00 | 1.00 | 2.25 |

3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

| ปัจจัย | การให้รางวัล | ค่าตอบแทน | การเลื่อนตำแหน่ง | score |
|------------------|--------------|-----------|------------------|-------|
| การให้รางวัล | 1.00 | 0.20 | 1.00 | 2.20 |
| ค่าตอบแทน | 5.00 | 1.00 | 4.00 | 10.00 |
| การเลื่อนตำแหน่ง | 1.00 | 0.25 | 1.00 | 2.25 |

ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ 23

1. ปัจจัยด้านการบริหาร

| ปัจจัย | นโยบาย | งบประมาณ | รูปแบบภาวะผู้นำ | score |
|-----------------|--------|----------|-----------------|-------|
| นโยบาย | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 3.00 |
| งบประมาณ | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 3.00 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 3.00 |

2. ปัจจัยด้านการเรียนรู้

| ปัจจัย | การอบรม | การสอนงาน | การเรียนรู้ด้วยตนเอง | score |
|----------------------|---------|-----------|----------------------|-------|
| การอบรม | 1.00 | 1.00 | 0.50 | 2.50 |
| การสอนงาน | 1.00 | 1.00 | 0.50 | 2.50 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 2.00 | 2.00 | 1.00 | 5.00 |

3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

| ปัจจัย | การให้รางวัล | ค่าตอบแทน | การเลื่อนตำแหน่ง | score |
|------------------|--------------|-----------|------------------|-------|
| การให้รางวัล | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 3.00 |
| ค่าตอบแทน | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 3.00 |
| การเลื่อนตำแหน่ง | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 3.00 |

ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ 24

1. ปัจจัยด้านการบริหาร

| ปัจจัย | นโยบาย | งบประมาณ | รูปแบบภาวะผู้นำ | score |
|-----------------|--------|----------|-----------------|-------|
| นโยบาย | 1.00 | 2.00 | 0.50 | 3.50 |
| งบประมาณ | 0.50 | 1.00 | 0.25 | 1.75 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 2.00 | 4.00 | 1.00 | 7.00 |

2. ปัจจัยด้านการเรียนรู้

| ปัจจัย | การอบรม | การสอนงาน | การเรียนรู้ด้วยตนเอง | score |
|----------------------|---------|-----------|----------------------|-------|
| การอบรม | 1.00 | 2.00 | 2.00 | 5.00 |
| การสอนงาน | 0.50 | 1.00 | 1.00 | 2.50 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 0.50 | 1.00 | 1.00 | 2.50 |

3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

| ปัจจัย | การให้รางวัล | ค่าตอบแทน | การเลื่อนตำแหน่ง | score |
|------------------|--------------|-----------|------------------|-------|
| การให้รางวัล | 1.00 | 1.00 | 3.00 | 5.00 |
| ค่าตอบแทน | 1.00 | 1.00 | 3.00 | 5.00 |
| การเลื่อนตำแหน่ง | 0.33 | 0.33 | 1.00 | 1.67 |

ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ 25

1. ปัจจัยด้านการบริหาร

| ปัจจัย | นโยบาย | งบประมาณ | รูปแบบภาวะผู้นำ | score |
|-----------------|--------|----------|-----------------|-------|
| นโยบาย | 1.00 | 7.00 | 8.00 | 16.00 |
| งบประมาณ | 0.14 | 1.00 | 2.00 | 3.14 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 0.13 | 0.50 | 1.00 | 1.63 |

2. ปัจจัยด้านการเรียนรู้

| ปัจจัย | การอบรม | การสอนงาน | การเรียนรู้ด้วยตนเอง | score |
|----------------------|---------|-----------|----------------------|-------|
| การอบรม | 1.00 | 8.00 | 9.00 | 18.00 |
| การสอนงาน | 0.13 | 1.00 | 2.00 | 3.13 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 0.11 | 0.50 | 1.00 | 1.61 |

3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

| ปัจจัย | การให้รางวัล | ค่าตอบแทน | การเลื่อนตำแหน่ง | score |
|------------------|--------------|-----------|------------------|-------|
| การให้รางวัล | 1.00 | 5.00 | 7.00 | 13.00 |
| ค่าตอบแทน | 0.20 | 1.00 | 2.00 | 3.20 |
| การเลื่อนตำแหน่ง | 0.14 | 0.50 | 1.00 | 1.64 |

ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ 26

1. ปัจจัยด้านการบริหาร

| ปัจจัย | นโยบาย | งบประมาณ | รูปแบบภาวะผู้นำ | score |
|-----------------|--------|----------|-----------------|-------|
| นโยบาย | 1.00 | 7.00 | 8.00 | 16.00 |
| งบประมาณ | 0.14 | 1.00 | 2.00 | 3.14 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 0.13 | 0.50 | 1.00 | 1.63 |

2. ปัจจัยด้านการเรียนรู้

| ปัจจัย | การอบรม | การสอนงาน | การเรียนรู้ด้วยตนเอง | score |
|----------------------|---------|-----------|----------------------|-------|
| การอบรม | 1.00 | 9.00 | 8.00 | 18.00 |
| การสอนงาน | 0.11 | 1.00 | 0.50 | 1.61 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 0.13 | 2.00 | 1.00 | 3.13 |

3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

| ปัจจัย | การให้รางวัล | ค่าตอบแทน | การเลื่อนตำแหน่ง | score |
|------------------|--------------|-----------|------------------|-------|
| การให้รางวัล | 1.00 | 6.00 | 7.00 | 14.00 |
| ค่าตอบแทน | 0.17 | 1.00 | 2.00 | 3.17 |
| การเลื่อนตำแหน่ง | 0.14 | 0.50 | 1.00 | 1.64 |

ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ 27

1. ปัจจัยด้านการบริหาร

| ปัจจัย | นโยบาย | งบประมาณ | รูปแบบภาวะผู้นำ | score |
|-----------------|--------|----------|-----------------|-------|
| นโยบาย | 1.00 | 7.00 | 7.00 | 15.00 |
| งบประมาณ | 0.14 | 1.00 | 1.00 | 2.14 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 0.14 | 1.00 | 1.00 | 2.14 |

2. ปัจจัยด้านการเรียนรู้

| ปัจจัย | การอบรม | การสอนงาน | การเรียนรู้ด้วยตนเอง | score |
|----------------------|---------|-----------|----------------------|-------|
| การอบรม | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 3.00 |
| การสอนงาน | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 3.00 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 3.00 |

3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

| ปัจจัย | การให้รางวัล | ค่าตอบแทน | การเลื่อนตำแหน่ง | score |
|------------------|--------------|-----------|------------------|-------|
| การให้รางวัล | 1.00 | 0.14 | 0.14 | 1.29 |
| ค่าตอบแทน | 7.00 | 1.00 | 1.00 | 9.00 |
| การเลื่อนตำแหน่ง | 7.00 | 1.00 | 1.00 | 9.00 |

ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ 28

1. ปัจจัยด้านการบริหาร

| ปัจจัย | นโยบาย | งบประมาณ | รูปแบบภาวะผู้นำ | score |
|-----------------|--------|----------|-----------------|-------|
| นโยบาย | 1.00 | 0.17 | 0.17 | 1.33 |
| งบประมาณ | 6.00 | 1.00 | 1.00 | 8.00 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 6.00 | 1.00 | 1.00 | 8.00 |

2. ปัจจัยด้านการเรียนรู้

| ปัจจัย | การอบรม | การสอนงาน | การเรียนรู้ด้วยตนเอง | score |
|----------------------|---------|-----------|----------------------|-------|
| การอบรม | 1.00 | 7.00 | 7.00 | 15.00 |
| การสอนงาน | 0.14 | 1.00 | 1.00 | 2.14 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 0.14 | 1.00 | 1.00 | 2.14 |

3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

| ปัจจัย | การให้รางวัล | ค่าตอบแทน | การเลื่อนตำแหน่ง | score |
|------------------|--------------|-----------|------------------|-------|
| การให้รางวัล | 1.00 | 0.11 | 0.13 | 1.24 |
| ค่าตอบแทน | 9.00 | 1.00 | 2.00 | 12.00 |
| การเลื่อนตำแหน่ง | 8.00 | 0.50 | 1.00 | 9.50 |

ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ 29

1. ปัจจัยด้านการบริหาร

| ปัจจัย | นโยบาย | งบประมาณ | รูปแบบภาวะผู้นำ | score |
|-----------------|--------|----------|-----------------|-------|
| นโยบาย | 1.00 | 3.00 | 4.00 | 8.00 |
| งบประมาณ | 0.33 | 1.00 | 2.00 | 3.33 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 0.25 | 0.50 | 1.00 | 1.75 |

2. ปัจจัยด้านการเรียนรู้

| ปัจจัย | การอบรม | การสอนงาน | การเรียนรู้ด้วยตนเอง | score |
|----------------------|---------|-----------|----------------------|-------|
| การอบรม | 1.00 | 0.33 | 0.20 | 1.53 |
| การสอนงาน | 3.00 | 1.00 | 0.50 | 4.50 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 5.00 | 2.00 | 1.00 | 8.00 |

3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

| ปัจจัย | การให้รางวัล | ค่าตอบแทน | การเลื่อนตำแหน่ง | score |
|------------------|--------------|-----------|------------------|-------|
| การให้รางวัล | 1.00 | 3.00 | 2.00 | 6.00 |
| ค่าตอบแทน | 0.33 | 1.00 | 0.50 | 1.83 |
| การเลื่อนตำแหน่ง | 0.50 | 2.00 | 1.00 | 3.50 |

ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ 30

1. ปัจจัยด้านการบริหาร

| ปัจจัย | นโยบาย | งบประมาณ | รูปแบบภาวะผู้นำ | score |
|-----------------|--------|----------|-----------------|-------|
| นโยบาย | 1.00 | 0.14 | 2.00 | 3.14 |
| งบประมาณ | 7.00 | 1.00 | 9.00 | 17.00 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 0.50 | 0.11 | 1.00 | 1.61 |

2. ปัจจัยด้านการเรียนรู้

| ปัจจัย | การอบรม | การสอนงาน | การเรียนรู้ด้วยตนเอง | score |
|----------------------|---------|-----------|----------------------|-------|
| การอบรม | 1.00 | 5.00 | 7.00 | 13.00 |
| การสอนงาน | 0.20 | 1.00 | 2.00 | 3.20 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 0.14 | 0.50 | 1.00 | 1.64 |

3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

| ปัจจัย | การให้รางวัล | ค่าตอบแทน | การเลื่อนตำแหน่ง | score |
|------------------|--------------|-----------|------------------|-------|
| การให้รางวัล | 1.00 | 1.00 | 0.33 | 2.33 |
| ค่าตอบแทน | 1.00 | 1.00 | 0.33 | 2.33 |
| การเลื่อนตำแหน่ง | 3.00 | 3.00 | 1.00 | 7.00 |

ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ 31

1. ปัจจัยด้านการบริหาร

| ปัจจัย | นโยบาย | งบประมาณ | รูปแบบภาวะผู้นำ | score |
|-----------------|--------|----------|-----------------|-------|
| นโยบาย | 1.00 | 0.20 | 4.00 | 5.20 |
| งบประมาณ | 5.00 | 1.00 | 9.00 | 15.00 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 0.25 | 0.11 | 1.00 | 1.36 |

2. ปัจจัยด้านการเรียนรู้

| ปัจจัย | การอบรม | การสอนงาน | การเรียนรู้ด้วยตนเอง | score |
|----------------------|---------|-----------|----------------------|-------|
| การอบรม | 1.00 | 5.00 | 4.00 | 10.00 |
| การสอนงาน | 0.20 | 1.00 | 0.50 | 1.70 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 0.25 | 2.00 | 1.00 | 3.25 |

3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

| ปัจจัย | การให้รางวัล | ค่าตอบแทน | การเลื่อนตำแหน่ง | score |
|------------------|--------------|-----------|------------------|-------|
| การให้รางวัล | 1.00 | 0.14 | 0.14 | 1.29 |
| ค่าตอบแทน | 7.00 | 1.00 | 1.00 | 9.00 |
| การเลื่อนตำแหน่ง | 7.00 | 1.00 | 1.00 | 9.00 |

ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ 32

1. ปัจจัยด้านการบริหาร

| ปัจจัย | นโยบาย | งบประมาณ | รูปแบบภาวะผู้นำ | score |
|-----------------|--------|----------|-----------------|-------|
| นโยบาย | 1.00 | 3.00 | 3.00 | 7.00 |
| งบประมาณ | 0.33 | 1.00 | 1.00 | 2.33 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 0.33 | 1.00 | 1.00 | 2.33 |

2. ปัจจัยด้านการเรียนรู้

| ปัจจัย | การอบรม | การสอนงาน | การเรียนรู้ด้วยตนเอง | score |
|----------------------|---------|-----------|----------------------|-------|
| การอบรม | 1.00 | 0.33 | 3.00 | 4.33 |
| การสอนงาน | 3.00 | 1.00 | 6.00 | 10.00 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 0.33 | 0.17 | 1.00 | 1.50 |

3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

| ปัจจัย | การให้รางวัล | ค่าตอบแทน | การเลื่อนตำแหน่ง | score |
|------------------|--------------|-----------|------------------|-------|
| การให้รางวัล | 1.00 | 0.33 | 0.50 | 1.83 |
| ค่าตอบแทน | 3.00 | 1.00 | 2.00 | 6.00 |
| การเลื่อนตำแหน่ง | 2.00 | 0.50 | 1.00 | 3.50 |

ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ 33

1. ปัจจัยด้านการบริหาร

| ปัจจัย | นโยบาย | งบประมาณ | รูปแบบภาวะผู้นำ | score |
|-----------------|--------|----------|-----------------|-------|
| นโยบาย | 1.00 | 0.17 | 0.17 | 1.33 |
| งบประมาณ | 6.00 | 1.00 | 1.00 | 8.00 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 6.00 | 1.00 | 1.00 | 8.00 |

2. ปัจจัยด้านการเรียนรู้

| ปัจจัย | การอบรม | การสอนงาน | การเรียนรู้ด้วยตนเอง | score |
|----------------------|---------|-----------|----------------------|-------|
| การอบรม | 1.00 | 0.20 | 4.00 | 5.20 |
| การสอนงาน | 5.00 | 1.00 | 9.00 | 15.00 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 0.25 | 0.11 | 1.00 | 1.36 |

3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

| ปัจจัย | การให้รางวัล | ค่าตอบแทน | การเลื่อนตำแหน่ง | score |
|------------------|--------------|-----------|------------------|-------|
| การให้รางวัล | 1.00 | 0.13 | 2.00 | 3.13 |
| ค่าตอบแทน | 8.00 | 1.00 | 9.00 | 18.00 |
| การเลื่อนตำแหน่ง | 0.50 | 0.11 | 1.00 | 1.61 |

ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ 34

1. ปัจจัยด้านการบริหาร

| ปัจจัย | นโยบาย | งบประมาณ | รูปแบบภาวะผู้นำ | score |
|-----------------|--------|----------|-----------------|-------|
| นโยบาย | 1.00 | 0.20 | 1.00 | 2.20 |
| งบประมาณ | 5.00 | 1.00 | 5.00 | 11.00 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 1.00 | 0.20 | 1.00 | 2.20 |

2. ปัจจัยด้านการเรียนรู้

| ปัจจัย | การอบรม | การสอนงาน | การเรียนรู้ด้วยตนเอง | score |
|----------------------|---------|-----------|----------------------|-------|
| การอบรม | 1.00 | 0.20 | 1.00 | 2.20 |
| การสอนงาน | 5.00 | 1.00 | 5.00 | 11.00 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 1.00 | 0.20 | 1.00 | 2.20 |

3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

| ปัจจัย | การให้รางวัล | ค่าตอบแทน | การเลื่อนตำแหน่ง | score |
|------------------|--------------|-----------|------------------|-------|
| การให้รางวัล | 1.00 | 0.11 | 0.13 | 1.24 |
| ค่าตอบแทน | 9.00 | 1.00 | 2.00 | 12.00 |
| การเลื่อนตำแหน่ง | 8.00 | 0.50 | 1.00 | 9.50 |

ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ 35

1. ปัจจัยด้านการบริหาร

| ปัจจัย | นโยบาย | งบประมาณ | รูปแบบภาวะผู้นำ | score |
|-----------------|--------|----------|-----------------|-------|
| นโยบาย | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 3.00 |
| งบประมาณ | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 3.00 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 3.00 |

2. ปัจจัยด้านการเรียนรู้

| ปัจจัย | การอบรม | การสอนงาน | การเรียนรู้ด้วยตนเอง | score |
|----------------------|---------|-----------|----------------------|-------|
| การอบรม | 1.00 | 0.33 | 0.33 | 1.67 |
| การสอนงาน | 3.00 | 1.00 | 1.00 | 5.00 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 3.00 | 1.00 | 1.00 | 5.00 |

3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

| ปัจจัย | การให้รางวัล | ค่าตอบแทน | การเลื่อนตำแหน่ง | score |
|------------------|--------------|-----------|------------------|-------|
| การให้รางวัล | 1.00 | 0.33 | 0.33 | 1.67 |
| ค่าตอบแทน | 3.00 | 1.00 | 1.00 | 5.00 |
| การเลื่อนตำแหน่ง | 3.00 | 1.00 | 1.00 | 5.00 |

ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ 36

1. ปัจจัยด้านการบริหาร

| ปัจจัย | นโยบาย | งบประมาณ | รูปแบบภาวะผู้นำ | score |
|-----------------|--------|----------|-----------------|-------|
| นโยบาย | 1.00 | 8.00 | 8.00 | 17.00 |
| งบประมาณ | 0.13 | 1.00 | 1.00 | 2.13 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 0.13 | 1.00 | 1.00 | 2.13 |

2. ปัจจัยด้านการเรียนรู้

| ปัจจัย | การอบรม | การสอนงาน | การเรียนรู้ด้วยตนเอง | score |
|----------------------|---------|-----------|----------------------|-------|
| การอบรม | 1.00 | 0.13 | 1.00 | 2.13 |
| การสอนงาน | 8.00 | 1.00 | 8.00 | 17.00 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 1.00 | 0.13 | 1.00 | 2.13 |

3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

| ปัจจัย | การให้รางวัล | ค่าตอบแทน | การเลื่อนตำแหน่ง | score |
|------------------|--------------|-----------|------------------|-------|
| การให้รางวัล | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 3.00 |
| ค่าตอบแทน | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 3.00 |
| การเลื่อนตำแหน่ง | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 3.00 |

ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ 37

1. ปัจจัยด้านการบริหาร

| ปัจจัย | นโยบาย | งบประมาณ | รูปแบบภาวะผู้นำ | score |
|-----------------|--------|----------|-----------------|-------|
| นโยบาย | 1.00 | 8.00 | 8.00 | 17.00 |
| งบประมาณ | 0.13 | 1.00 | 1.00 | 2.13 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 0.13 | 1.00 | 1.00 | 2.13 |

2. ปัจจัยด้านการเรียนรู้

| ปัจจัย | การอบรม | การสอนงาน | การเรียนรู้ด้วยตนเอง | score |
|----------------------|---------|-----------|----------------------|-------|
| การอบรม | 1.00 | 0.11 | 1.00 | 2.11 |
| การสอนงาน | 9.00 | 1.00 | 9.00 | 19.00 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 1.00 | 0.11 | 1.00 | 2.11 |

3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

| ปัจจัย | การให้รางวัล | ค่าตอบแทน | การเลื่อนตำแหน่ง | score |
|------------------|--------------|-----------|------------------|-------|
| การให้รางวัล | 1.00 | 0.13 | 0.13 | 1.25 |
| ค่าตอบแทน | 8.00 | 1.00 | 1.00 | 10.00 |
| การเลื่อนตำแหน่ง | 8.00 | 1.00 | 1.00 | 10.00 |

ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ 38

1. ปัจจัยด้านการบริหาร

| ปัจจัย | นโยบาย | งบประมาณ | รูปแบบภาวะผู้นำ | score |
|-----------------|--------|----------|-----------------|-------|
| นโยบาย | 1.00 | 0.20 | 0.33 | 1.53 |
| งบประมาณ | 5.00 | 1.00 | 2.00 | 8.00 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 3.00 | 0.50 | 1.00 | 4.50 |

2. ปัจจัยด้านการเรียนรู้

| ปัจจัย | การอบรม | การสอนงาน | การเรียนรู้ด้วยตนเอง | score |
|----------------------|---------|-----------|----------------------|-------|
| การอบรม | 1.00 | 5.00 | 2.00 | 8.00 |
| การสอนงาน | 0.20 | 1.00 | 0.33 | 1.53 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 0.50 | 3.00 | 1.00 | 4.50 |

3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

| ปัจจัย | การให้รางวัล | ค่าตอบแทน | การเลื่อนตำแหน่ง | score |
|------------------|--------------|-----------|------------------|-------|
| การให้รางวัล | 1.00 | 0.13 | 0.20 | 1.33 |
| ค่าตอบแทน | 8.00 | 1.00 | 3.00 | 12.00 |
| การเลื่อนตำแหน่ง | 5.00 | 0.33 | 1.00 | 6.33 |

ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ 39

1. ปัจจัยด้านการบริหาร

| ปัจจัย | นโยบาย | งบประมาณ | รูปแบบภาวะผู้นำ | score |
|-----------------|--------|----------|-----------------|-------|
| นโยบาย | 1.00 | 0.11 | 0.17 | 1.28 |
| งบประมาณ | 9.00 | 1.00 | 3.00 | 13.00 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 6.00 | 0.33 | 1.00 | 7.33 |

2. ปัจจัยด้านการเรียนรู้

| ปัจจัย | การอบรม | การสอนงาน | การเรียนรู้ด้วยตนเอง | score |
|----------------------|---------|-----------|----------------------|-------|
| การอบรม | 1.00 | 0.13 | 2.00 | 3.13 |
| การสอนงาน | 8.00 | 1.00 | 9.00 | 18.00 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 0.50 | 0.11 | 1.00 | 1.61 |

3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

| ปัจจัย | การให้รางวัล | ค่าตอบแทน | การเลื่อนตำแหน่ง | score |
|------------------|--------------|-----------|------------------|-------|
| การให้รางวัล | 1.00 | 7.00 | 2.00 | 10.00 |
| ค่าตอบแทน | 0.14 | 1.00 | 0.20 | 1.34 |
| การเลื่อนตำแหน่ง | 0.50 | 5.00 | 1.00 | 6.50 |

ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ 40

1. ปัจจัยด้านการบริหาร

| ปัจจัย | นโยบาย | งบประมาณ | รูปแบบภาวะผู้นำ | score |
|-----------------|--------|----------|-----------------|-------|
| นโยบาย | 1.00 | 0.11 | 0.17 | 1.28 |
| งบประมาณ | 9.00 | 1.00 | 3.00 | 13.00 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 6.00 | 0.33 | 1.00 | 7.33 |

2. ปัจจัยด้านการเรียนรู้

| ปัจจัย | การอบรม | การสอนงาน | การเรียนรู้ด้วยตนเอง | score |
|----------------------|---------|-----------|----------------------|-------|
| การอบรม | 1.00 | 0.13 | 2.00 | 3.13 |
| การสอนงาน | 8.00 | 1.00 | 9.00 | 18.00 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 0.50 | 0.11 | 1.00 | 1.61 |

3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

| ปัจจัย | การให้รางวัล | ค่าตอบแทน | การเลื่อนตำแหน่ง | score |
|------------------|--------------|-----------|------------------|-------|
| การให้รางวัล | 1.00 | 7.00 | 2.00 | 10.00 |
| ค่าตอบแทน | 0.14 | 1.00 | 0.20 | 1.34 |
| การเลื่อนตำแหน่ง | 0.50 | 5.00 | 1.00 | 6.50 |

ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ 41

1. ปัจจัยด้านการบริหาร

| ปัจจัย | นโยบาย | งบประมาณ | รูปแบบภาวะผู้นำ | score |
|-----------------|--------|----------|-----------------|-------|
| นโยบาย | 1.00 | 5.00 | 4.00 | 10.00 |
| งบประมาณ | 0.20 | 1.00 | 0.50 | 1.70 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 0.25 | 2.00 | 1.00 | 3.25 |

2. ปัจจัยด้านการเรียนรู้

| ปัจจัย | การอบรม | การสอนงาน | การเรียนรู้ด้วยตนเอง | score |
|----------------------|---------|-----------|----------------------|-------|
| การอบรม | 1.00 | 5.00 | 5.00 | 11.00 |
| การสอนงาน | 0.20 | 1.00 | 1.00 | 2.20 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 0.20 | 1.00 | 1.00 | 2.20 |

3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

| ปัจจัย | การให้รางวัล | ค่าตอบแทน | การเลื่อนตำแหน่ง | score |
|------------------|--------------|-----------|------------------|-------|
| การให้รางวัล | 1.00 | 0.33 | 0.50 | 1.83 |
| ค่าตอบแทน | 3.00 | 1.00 | 2.00 | 6.00 |
| การเลื่อนตำแหน่ง | 2.00 | 0.50 | 1.00 | 3.50 |

ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ 42

1. ปัจจัยด้านการบริหาร

| ปัจจัย | นโยบาย | งบประมาณ | รูปแบบภาวะผู้นำ | score |
|-----------------|--------|----------|-----------------|-------|
| นโยบาย | 1.00 | 0.14 | 0.17 | 1.31 |
| งบประมาณ | 7.00 | 1.00 | 2.00 | 10.00 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 6.00 | 0.50 | 1.00 | 7.50 |

2. ปัจจัยด้านการเรียนรู้

| ปัจจัย | การอบรม | การสอนงาน | การเรียนรู้ด้วยตนเอง | score |
|----------------------|---------|-----------|----------------------|-------|
| การอบรม | 1.00 | 9.00 | 9.00 | 19.00 |
| การสอนงาน | 0.11 | 1.00 | 1.00 | 2.11 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 0.11 | 1.00 | 1.00 | 2.11 |

3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

| ปัจจัย | การให้รางวัล | ค่าตอบแทน | การเลื่อนตำแหน่ง | score |
|------------------|--------------|-----------|------------------|-------|
| การให้รางวัล | 1.00 | 1.00 | 7.00 | 9.00 |
| ค่าตอบแทน | 1.00 | 1.00 | 7.00 | 9.00 |
| การเลื่อนตำแหน่ง | 0.14 | 0.14 | 1.00 | 1.29 |

ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ 43

1. ปัจจัยด้านการบริหาร

| ปัจจัย | นโยบาย | งบประมาณ | รูปแบบภาวะผู้นำ | score |
|-----------------|--------|----------|-----------------|-------|
| นโยบาย | 1.00 | 0.13 | 2.00 | 3.13 |
| งบประมาณ | 8.00 | 1.00 | 9.00 | 18.00 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 0.50 | 0.11 | 1.00 | 1.61 |

2. ปัจจัยด้านการเรียนรู้

| ปัจจัย | การอบรม | การสอนงาน | การเรียนรู้ด้วยตนเอง | score |
|----------------------|---------|-----------|----------------------|-------|
| การอบรม | 1.00 | 0.25 | 0.11 | 1.36 |
| การสอนงาน | 4.00 | 1.00 | 0.20 | 5.20 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 9.00 | 5.00 | 1.00 | 15.00 |

3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

| ปัจจัย | การให้รางวัล | ค่าตอบแทน | การเลื่อนตำแหน่ง | score |
|------------------|--------------|-----------|------------------|-------|
| การให้รางวัล | 1.00 | 0.14 | 2.00 | 3.14 |
| ค่าตอบแทน | 7.00 | 1.00 | 9.00 | 17.00 |
| การเลื่อนตำแหน่ง | 0.50 | 0.11 | 1.00 | 1.61 |

ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ 44

1. ปัจจัยด้านการบริหาร

| ปัจจัย | นโยบาย | งบประมาณ | รูปแบบภาวะผู้นำ | score |
|-----------------|--------|----------|-----------------|-------|
| นโยบาย | 1.00 | 0.11 | 1.00 | 2.11 |
| งบประมาณ | 9.00 | 1.00 | 9.00 | 19.00 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 1.00 | 0.11 | 1.00 | 2.11 |

2. ปัจจัยด้านการเรียนรู้

| ปัจจัย | การอบรม | การสอนงาน | การเรียนรู้ด้วยตนเอง | score |
|----------------------|---------|-----------|----------------------|-------|
| การอบรม | 1.00 | 1.00 | 5.00 | 7.00 |
| การสอนงาน | 1.00 | 1.00 | 5.00 | 7.00 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 0.20 | 0.20 | 1.00 | 1.40 |

3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

| ปัจจัย | การให้รางวัล | ค่าตอบแทน | การเลื่อนตำแหน่ง | score |
|------------------|--------------|-----------|------------------|-------|
| การให้รางวัล | 1.00 | 0.11 | 0.17 | 1.28 |
| ค่าตอบแทน | 9.00 | 1.00 | 3.00 | 13.00 |
| การเลื่อนตำแหน่ง | 6.00 | 0.33 | 1.00 | 7.33 |

ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ 45

1. ปัจจัยด้านการบริหาร

| ปัจจัย | นโยบาย | งบประมาณ | รูปแบบภาวะผู้นำ | score |
|-----------------|--------|----------|-----------------|-------|
| นโยบาย | 1.00 | 0.17 | 0.17 | 1.33 |
| งบประมาณ | 6.00 | 1.00 | 1.00 | 8.00 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 6.00 | 1.00 | 1.00 | 8.00 |

2. ปัจจัยด้านการเรียนรู้

| ปัจจัย | การอบรม | การสอนงาน | การเรียนรู้ด้วยตนเอง | score |
|----------------------|---------|-----------|----------------------|-------|
| การอบรม | 1.00 | 0.13 | 2.00 | 3.13 |
| การสอนงาน | 8.00 | 1.00 | 9.00 | 18.00 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 0.50 | 0.11 | 1.00 | 1.61 |

3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

| ปัจจัย | การให้รางวัล | ค่าตอบแทน | การเลื่อนตำแหน่ง | score |
|------------------|--------------|-----------|------------------|-------|
| การให้รางวัล | 1.00 | 0.13 | 0.17 | 1.29 |
| ค่าตอบแทน | 8.00 | 1.00 | 2.00 | 11.00 |
| การเลื่อนตำแหน่ง | 6.00 | 0.50 | 1.00 | 7.50 |

ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ 46

1. ปัจจัยด้านการบริหาร

| ปัจจัย | นโยบาย | งบประมาณ | รูปแบบภาวะผู้นำ | score |
|-----------------|--------|----------|-----------------|-------|
| นโยบาย | 1.00 | 5.00 | 5.00 | 11.00 |
| งบประมาณ | 0.20 | 1.00 | 1.00 | 2.20 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 0.20 | 1.00 | 1.00 | 2.20 |

2. ปัจจัยด้านการเรียนรู้

| ปัจจัย | การอบรม | การสอนงาน | การเรียนรู้ด้วยตนเอง | score |
|----------------------|---------|-----------|----------------------|-------|
| การอบรม | 1.00 | 6.00 | 6.00 | 13.00 |
| การสอนงาน | 0.17 | 1.00 | 1.00 | 2.17 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 0.17 | 1.00 | 1.00 | 2.17 |

3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

| ปัจจัย | การให้รางวัล | ค่าตอบแทน | การเลื่อนตำแหน่ง | score |
|------------------|--------------|-----------|------------------|-------|
| การให้รางวัล | 1.00 | 0.33 | 0.33 | 1.67 |
| ค่าตอบแทน | 3.00 | 1.00 | 1.00 | 5.00 |
| การเลื่อนตำแหน่ง | 3.00 | 1.00 | 1.00 | 5.00 |

ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ 47

1. ปัจจัยด้านการบริหาร

| ปัจจัย | นโยบาย | งบประมาณ | รูปแบบภาวะผู้นำ | score |
|-----------------|--------|----------|-----------------|-------|
| นโยบาย | 1.00 | 5.00 | 1.00 | 7.00 |
| งบประมาณ | 0.20 | 1.00 | 0.20 | 1.40 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 1.00 | 5.00 | 1.00 | 7.00 |

2. ปัจจัยด้านการเรียนรู้

| ปัจจัย | การอบรม | การสอนงาน | การเรียนรู้ด้วยตนเอง | score |
|----------------------|---------|-----------|----------------------|-------|
| การอบรม | 1.00 | 6.00 | 6.00 | 13.00 |
| การสอนงาน | 0.17 | 1.00 | 1.00 | 2.17 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 0.17 | 1.00 | 1.00 | 2.17 |

3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

| ปัจจัย | การให้รางวัล | ค่าตอบแทน | การเลื่อนตำแหน่ง | score |
|------------------|--------------|-----------|------------------|-------|
| การให้รางวัล | 1.00 | 7.00 | 7.00 | 15.00 |
| ค่าตอบแทน | 0.14 | 1.00 | 1.00 | 2.14 |
| การเลื่อนตำแหน่ง | 0.14 | 1.00 | 1.00 | 2.14 |

ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ 48

1. ปัจจัยด้านการบริหาร

| ปัจจัย | นโยบาย | งบประมาณ | รูปแบบภาวะผู้นำ | score |
|-----------------|--------|----------|-----------------|-------|
| นโยบาย | 1.00 | 0.50 | 0.50 | 2.00 |
| งบประมาณ | 2.00 | 1.00 | 1.00 | 4.00 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 2.00 | 1.00 | 1.00 | 4.00 |

2. ปัจจัยด้านการเรียนรู้

| ปัจจัย | การอบรม | การสอนงาน | การเรียนรู้ด้วยตนเอง | score |
|----------------------|---------|-----------|----------------------|-------|
| การอบรม | 1.00 | 1.00 | 0.50 | 2.50 |
| การสอนงาน | 1.00 | 1.00 | 0.50 | 2.50 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 2.00 | 2.00 | 1.00 | 5.00 |

3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

| ปัจจัย | การให้รางวัล | ค่าตอบแทน | การเลื่อนตำแหน่ง | score |
|------------------|--------------|-----------|------------------|-------|
| การให้รางวัล | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 3.00 |
| ค่าตอบแทน | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 3.00 |
| การเลื่อนตำแหน่ง | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 3.00 |

ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ 49

1. ปัจจัยด้านการบริหาร

| ปัจจัย | นโยบาย | งบประมาณ | รูปแบบภาวะผู้นำ | score |
|-----------------|--------|----------|-----------------|-------|
| นโยบาย | 1.00 | 0.11 | 0.33 | 1.44 |
| งบประมาณ | 9.00 | 1.00 | 6.00 | 16.00 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 3.00 | 0.17 | 1.00 | 4.17 |

2. ปัจจัยด้านการเรียนรู้

| ปัจจัย | การอบรม | การสอนงาน | การเรียนรู้ด้วยตนเอง | score |
|----------------------|---------|-----------|----------------------|-------|
| การอบรม | 1.00 | 0.20 | 0.17 | 1.37 |
| การสอนงาน | 5.00 | 1.00 | 0.50 | 6.50 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 6.00 | 2.00 | 1.00 | 9.00 |

3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

| ปัจจัย | การให้รางวัล | ค่าตอบแทน | การเลื่อนตำแหน่ง | score |
|------------------|--------------|-----------|------------------|-------|
| การให้รางวัล | 1.00 | 0.13 | 0.17 | 1.29 |
| ค่าตอบแทน | 8.00 | 1.00 | 2.00 | 11.00 |
| การเลื่อนตำแหน่ง | 6.00 | 0.50 | 1.00 | 7.50 |

ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ 50

1. ปัจจัยด้านการบริหาร

| ปัจจัย | นโยบาย | งบประมาณ | รูปแบบภาวะผู้นำ | score |
|-----------------|--------|----------|-----------------|-------|
| นโยบาย | 1.00 | 0.11 | 1.00 | 2.11 |
| งบประมาณ | 9.00 | 1.00 | 9.00 | 19.00 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 1.00 | 0.11 | 1.00 | 2.11 |

2. ปัจจัยด้านการเรียนรู้

| ปัจจัย | การอบรม | การสอนงาน | การเรียนรู้ด้วยตนเอง | score |
|----------------------|---------|-----------|----------------------|-------|
| การอบรม | 1.00 | 1.00 | 5.00 | 7.00 |
| การสอนงาน | 1.00 | 1.00 | 5.00 | 7.00 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 0.20 | 0.20 | 1.00 | 1.40 |

3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

| ปัจจัย | การให้รางวัล | ค่าตอบแทน | การเลื่อนตำแหน่ง | score |
|------------------|--------------|-----------|------------------|-------|
| การให้รางวัล | 1.00 | 0.11 | 0.17 | 1.28 |
| ค่าตอบแทน | 9.00 | 1.00 | 3.00 | 13.00 |
| การเลื่อนตำแหน่ง | 6.00 | 0.33 | 1.00 | 7.33 |

ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ 51

1. ปัจจัยด้านการบริหาร

| ปัจจัย | นโยบาย | งบประมาณ | รูปแบบภาวะผู้นำ | score |
|-----------------|--------|----------|-----------------|-------|
| นโยบาย | 1.00 | 0.11 | 1.00 | 2.11 |
| งบประมาณ | 9.00 | 1.00 | 9.00 | 19.00 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 1.00 | 0.11 | 1.00 | 2.11 |

2. ปัจจัยด้านการเรียนรู้

| ปัจจัย | การอบรม | การสอนงาน | การเรียนรู้ด้วยตนเอง | score |
|----------------------|---------|-----------|----------------------|-------|
| การอบรม | 1.00 | 7.00 | 7.00 | 15.00 |
| การสอนงาน | 0.14 | 1.00 | 1.00 | 2.14 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 0.14 | 1.00 | 1.00 | 2.14 |

3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

| ปัจจัย | การให้รางวัล | ค่าตอบแทน | การเลื่อนตำแหน่ง | score |
|------------------|--------------|-----------|------------------|-------|
| การให้รางวัล | 1.00 | 0.11 | 1.00 | 2.11 |
| ค่าตอบแทน | 9.00 | 1.00 | 9.00 | 19.00 |
| การเลื่อนตำแหน่ง | 1.00 | 0.11 | 1.00 | 2.11 |

ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ 52

1. ปัจจัยด้านการบริหาร

| ปัจจัย | นโยบาย | งบประมาณ | รูปแบบภาวะผู้นำ | score |
|-----------------|--------|----------|-----------------|-------|
| นโยบาย | 1.00 | 0.11 | 1.00 | 2.11 |
| งบประมาณ | 9.00 | 1.00 | 9.00 | 19.00 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 1.00 | 0.11 | 1.00 | 2.11 |

2. ปัจจัยด้านการเรียนรู้

| ปัจจัย | การอบรม | การสอนงาน | การเรียนรู้ด้วยตนเอง | score |
|----------------------|---------|-----------|----------------------|-------|
| การอบรม | 1.00 | 1.00 | 7.00 | 9.00 |
| การสอนงาน | 1.00 | 1.00 | 7.00 | 9.00 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 0.14 | 0.14 | 1.00 | 1.29 |

3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

| ปัจจัย | การให้รางวัล | ค่าตอบแทน | การเลื่อนตำแหน่ง | score |
|------------------|--------------|-----------|------------------|-------|
| การให้รางวัล | 1.00 | 0.11 | 0.11 | 1.22 |
| ค่าตอบแทน | 9.00 | 1.00 | 1.00 | 11.00 |
| การเลื่อนตำแหน่ง | 9.00 | 1.00 | 1.00 | 11.00 |

ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ 53

1. ปัจจัยด้านการบริหาร

| ปัจจัย | นโยบาย | งบประมาณ | รูปแบบภาวะผู้นำ | score |
|-----------------|--------|----------|-----------------|-------|
| นโยบาย | 1.00 | 0.20 | 2.00 | 3.20 |
| งบประมาณ | 5.00 | 1.00 | 7.00 | 13.00 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 0.50 | 0.14 | 1.00 | 1.64 |

2. ปัจจัยด้านการเรียนรู้

| ปัจจัย | การอบรม | การสอนงาน | การเรียนรู้ด้วยตนเอง | score |
|----------------------|---------|-----------|----------------------|-------|
| การอบรม | 1.00 | 0.14 | 0.11 | 1.25 |
| การสอนงาน | 7.00 | 1.00 | 0.50 | 8.50 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 9.00 | 2.00 | 1.00 | 12.00 |

3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

| ปัจจัย | การให้รางวัล | ค่าตอบแทน | การเลื่อนตำแหน่ง | score |
|------------------|--------------|-----------|------------------|-------|
| การให้รางวัล | 1.00 | 0.20 | 0.13 | 1.33 |
| ค่าตอบแทน | 5.00 | 1.00 | 0.33 | 6.33 |
| การเลื่อนตำแหน่ง | 8.00 | 3.00 | 1.00 | 12.00 |

ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ 54

1. ปัจจัยด้านการบริหาร

| ปัจจัย | นโยบาย | งบประมาณ | รูปแบบภาวะผู้นำ | score |
|-----------------|--------|----------|-----------------|-------|
| นโยบาย | 1.00 | 0.17 | 0.17 | 1.33 |
| งบประมาณ | 6.00 | 1.00 | 1.00 | 8.00 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 6.00 | 1.00 | 1.00 | 8.00 |

2. ปัจจัยด้านการเรียนรู้

| ปัจจัย | การอบรม | การสอนงาน | การเรียนรู้ด้วยตนเอง | score |
|----------------------|---------|-----------|----------------------|-------|
| การอบรม | 1.00 | 0.13 | 0.14 | 1.27 |
| การสอนงาน | 8.00 | 1.00 | 2.00 | 11.00 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 7.00 | 0.50 | 1.00 | 8.50 |

3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

| ปัจจัย | การให้รางวัล | ค่าตอบแทน | การเลื่อนตำแหน่ง | score |
|------------------|--------------|-----------|------------------|-------|
| การให้รางวัล | 1.00 | 0.17 | 0.17 | 1.33 |
| ค่าตอบแทน | 6.00 | 1.00 | 1.00 | 8.00 |
| การเลื่อนตำแหน่ง | 6.00 | 1.00 | 1.00 | 8.00 |

ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ 55

1. ปัจจัยด้านการบริหาร

| ปัจจัย | นโยบาย | งบประมาณ | รูปแบบภาวะผู้นำ | score |
|-----------------|--------|----------|-----------------|-------|
| นโยบาย | 1.00 | 0.11 | 1.00 | 2.11 |
| งบประมาณ | 9.00 | 1.00 | 9.00 | 19.00 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 1.00 | 0.11 | 1.00 | 2.11 |

2. ปัจจัยด้านการเรียนรู้

| ปัจจัย | การอบรม | การสอนงาน | การเรียนรู้ด้วยตนเอง | score |
|----------------------|---------|-----------|----------------------|-------|
| การอบรม | 1.00 | 0.11 | 0.11 | 1.22 |
| การสอนงาน | 9.00 | 1.00 | 1.00 | 11.00 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 9.00 | 1.00 | 1.00 | 11.00 |

3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

| ปัจจัย | การให้รางวัล | ค่าตอบแทน | การเลื่อนตำแหน่ง | score |
|------------------|--------------|-----------|------------------|-------|
| การให้รางวัล | 1.00 | 0.11 | 0.11 | 1.22 |
| ค่าตอบแทน | 9.00 | 1.00 | 1.00 | 11.00 |
| การเลื่อนตำแหน่ง | 9.00 | 1.00 | 1.00 | 11.00 |

ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ 56

1. ปัจจัยด้านการบริหาร

| ปัจจัย | นโยบาย | งบประมาณ | รูปแบบภาวะผู้นำ | score |
|-----------------|--------|----------|-----------------|-------|
| นโยบาย | 1.00 | 1.00 | 0.14 | 2.14 |
| งบประมาณ | 1.00 | 1.00 | 0.14 | 2.14 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 7.00 | 7.00 | 1.00 | 15.00 |

2. ปัจจัยด้านการเรียนรู้

| ปัจจัย | การอบรม | การสอนงาน | การเรียนรู้ด้วยตนเอง | score |
|----------------------|---------|-----------|----------------------|-------|
| การอบรม | 1.00 | 8.00 | 9.00 | 18.00 |
| การสอนงาน | 0.13 | 1.00 | 2.00 | 3.13 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 0.11 | 0.50 | 1.00 | 1.61 |

3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

| ปัจจัย | การให้รางวัล | ค่าตอบแทน | การเลื่อนตำแหน่ง | score |
|------------------|--------------|-----------|------------------|-------|
| การให้รางวัล | 1.00 | 1.00 | 0.14 | 2.14 |
| ค่าตอบแทน | 1.00 | 1.00 | 0.14 | 2.14 |
| การเลื่อนตำแหน่ง | 7.00 | 7.00 | 1.00 | 15.00 |

ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ 57

1. ปัจจัยด้านการบริหาร

| ปัจจัย | นโยบาย | งบประมาณ | รูปแบบภาวะผู้นำ | score |
|-----------------|--------|----------|-----------------|-------|
| นโยบาย | 1 | 5 | 5 | 11 |
| งบประมาณ | 0.2 | 1 | 1 | 2.2 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 0.2 | 1 | 1 | 2.2 |

2. ปัจจัยด้านการเรียนรู้

| ปัจจัย | การอบรม | การสอนงาน | การเรียนรู้ด้วยตนเอง | score |
|----------------------|---------|-----------|----------------------|-------|
| การอบรม | 1 | 5 | 5 | 11 |
| การสอนงาน | 0.2 | 1 | 1 | 2.2 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 0.2 | 1 | 1 | 2.2 |

3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

| ปัจจัย | การให้รางวัล | ค่าตอบแทน | การเลื่อนตำแหน่ง | score |
|------------------|--------------|-----------|------------------|-------|
| การให้รางวัล | 1 | 1 | 1 | 3 |
| ค่าตอบแทน | 1 | 1 | 1 | 3 |
| การเลื่อนตำแหน่ง | 1 | 1 | 1 | 3 |

ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ 58

1. ปัจจัยด้านการบริหาร

| ปัจจัย | นโยบาย | งบประมาณ | รูปแบบภาวะผู้นำ | score |
|-----------------|--------|----------|-----------------|-------|
| นโยบาย | 1.00 | 0.33 | 0.50 | 1.83 |
| งบประมาณ | 3.00 | 1.00 | 2.00 | 6.00 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 2.00 | 0.50 | 1.00 | 3.50 |

2. ปัจจัยด้านการเรียนรู้

| ปัจจัย | การอบรม | การสอนงาน | การเรียนรู้ด้วยตนเอง | score |
|----------------------|---------|-----------|----------------------|-------|
| การอบรม | 1.00 | 0.50 | 0.25 | 1.75 |
| การสอนงาน | 2.00 | 1.00 | 0.50 | 3.50 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 4.00 | 2.00 | 1.00 | 7.00 |

3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

| ปัจจัย | การให้รางวัล | ค่าตอบแทน | การเลื่อนตำแหน่ง | score |
|------------------|--------------|-----------|------------------|-------|
| การให้รางวัล | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 3.00 |
| ค่าตอบแทน | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 3.00 |
| การเลื่อนตำแหน่ง | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 3.00 |

ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ 59

1. ปัจจัยด้านการบริหาร

| ปัจจัย | นโยบาย | งบประมาณ | รูปแบบภาวะผู้นำ | score |
|-----------------|--------|----------|-----------------|-------|
| นโยบาย | 1.00 | 1.00 | 5.00 | 7.00 |
| งบประมาณ | 1.00 | 1.00 | 5.00 | 7.00 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 0.20 | 0.20 | 1.00 | 1.40 |

2. ปัจจัยด้านการเรียนรู้

| ปัจจัย | การอบรม | การสอนงาน | การเรียนรู้ด้วยตนเอง | score |
|----------------------|---------|-----------|----------------------|-------|
| การอบรม | 1.00 | 5.00 | 7.00 | 13.00 |
| การสอนงาน | 0.20 | 1.00 | 2.00 | 3.20 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 0.14 | 0.50 | 1.00 | 1.64 |

3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

| ปัจจัย | การให้รางวัล | ค่าตอบแทน | การเลื่อนตำแหน่ง | score |
|------------------|--------------|-----------|------------------|-------|
| การให้รางวัล | 1.00 | 0.20 | 3.00 | 4.20 |
| ค่าตอบแทน | 5.00 | 1.00 | 8.00 | 14.00 |
| การเลื่อนตำแหน่ง | 0.33 | 0.13 | 1.00 | 1.46 |

ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ 60

1. ปัจจัยด้านการบริหาร

| ปัจจัย | นโยบาย | งบประมาณ | รูปแบบภาวะผู้นำ | score |
|-----------------|--------|----------|-----------------|-------|
| นโยบาย | 1.00 | 0.14 | 1.00 | 2.14 |
| งบประมาณ | 7.00 | 1.00 | 7.00 | 15.00 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 1.00 | 0.14 | 1.00 | 2.14 |

2. ปัจจัยด้านการเรียนรู้

| ปัจจัย | การอบรม | การสอนงาน | การเรียนรู้ด้วยตนเอง | score |
|----------------------|---------|-----------|----------------------|-------|
| การอบรม | 1.00 | 0.13 | 0.20 | 1.33 |
| การสอนงาน | 8.00 | 1.00 | 3.00 | 12.00 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 5.00 | 0.33 | 1.00 | 6.33 |

3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

| ปัจจัย | การให้รางวัล | ค่าตอบแทน | การเลื่อนตำแหน่ง | score |
|------------------|--------------|-----------|------------------|-------|
| การให้รางวัล | 1.00 | 0.13 | 1.00 | 2.13 |
| ค่าตอบแทน | 8.00 | 1.00 | 8.00 | 17.00 |
| การเลื่อนตำแหน่ง | 1.00 | 0.13 | 1.00 | 2.13 |

ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ 61

1. ปัจจัยด้านการบริหาร

| ปัจจัย | นโยบาย | งบประมาณ | รูปแบบภาวะผู้นำ | score |
|-----------------|--------|----------|-----------------|-------|
| นโยบาย | 1.00 | 0.14 | 2.00 | 3.14 |
| งบประมาณ | 7.00 | 1.00 | 9.00 | 17.00 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 0.50 | 0.11 | 1.00 | 1.61 |

2. ปัจจัยด้านการเรียนรู้

| ปัจจัย | การอบรม | การสอนงาน | การเรียนรู้ด้วยตนเอง | score |
|----------------------|---------|-----------|----------------------|-------|
| การอบรม | 1.00 | 0.20 | 3.00 | 4.20 |
| การสอนงาน | 5.00 | 1.00 | 8.00 | 14.00 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 0.33 | 0.13 | 1.00 | 1.46 |

3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

| ปัจจัย | การให้รางวัล | ค่าตอบแทน | การเลื่อนตำแหน่ง | score |
|------------------|--------------|-----------|------------------|-------|
| การให้รางวัล | 1.00 | 0.14 | 0.20 | 1.34 |
| ค่าตอบแทน | 7.00 | 1.00 | 2.00 | 10.00 |
| การเลื่อนตำแหน่ง | 5.00 | 0.50 | 1.00 | 6.50 |

ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ 62

1. ปัจจัยด้านการบริหาร

| ปัจจัย | นโยบาย | งบประมาณ | รูปแบบภาวะผู้นำ | score |
|-----------------|--------|----------|-----------------|-------|
| นโยบาย | 1.00 | 3.00 | 0.33 | 4.33 |
| งบประมาณ | 0.33 | 1.00 | 0.17 | 1.50 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 3.00 | 6.00 | 1.00 | 10.00 |

2. ปัจจัยด้านการเรียนรู้

| ปัจจัย | การอบรม | การสอนงาน | การเรียนรู้ด้วยตนเอง | score |
|----------------------|---------|-----------|----------------------|-------|
| การอบรม | 1.00 | 5.00 | 3.00 | 9.00 |
| การสอนงาน | 0.20 | 1.00 | 0.50 | 1.70 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 0.33 | 2.00 | 1.00 | 3.33 |

3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

| ปัจจัย | การให้รางวัล | ค่าตอบแทน | การเลื่อนตำแหน่ง | score |
|------------------|--------------|-----------|------------------|-------|
| การให้รางวัล | 1.00 | 0.33 | 4.00 | 5.33 |
| ค่าตอบแทน | 3.00 | 1.00 | 7.00 | 11.00 |
| การเลื่อนตำแหน่ง | 0.25 | 0.14 | 1.00 | 1.39 |

ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ 63

1. ปัจจัยด้านการบริหาร

| ปัจจัย | นโยบาย | งบประมาณ | รูปแบบภาวะผู้นำ | score |
|-----------------|--------|----------|-----------------|-------|
| นโยบาย | 1.00 | 3.00 | 3.00 | 7.00 |
| งบประมาณ | 0.33 | 1.00 | 1.00 | 2.33 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 0.33 | 1.00 | 1.00 | 2.33 |

2. ปัจจัยด้านการเรียนรู้

| ปัจจัย | การอบรม | การสอนงาน | การเรียนรู้ด้วยตนเอง | score |
|----------------------|---------|-----------|----------------------|-------|
| การอบรม | 1.00 | 4.00 | 0.25 | 5.25 |
| การสอนงาน | 0.25 | 1.00 | 0.13 | 1.38 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 4.00 | 8.00 | 1.00 | 13.00 |

3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

| ปัจจัย | การให้รางวัล | ค่าตอบแทน | การเลื่อนตำแหน่ง | score |
|------------------|--------------|-----------|------------------|-------|
| การให้รางวัล | 1.00 | 0.33 | 0.25 | 1.58 |
| ค่าตอบแทน | 3.00 | 1.00 | 0.50 | 4.50 |
| การเลื่อนตำแหน่ง | 4.00 | 2.00 | 1.00 | 7.00 |

ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ 64

1. ปัจจัยด้านการบริหาร

| ปัจจัย | นโยบาย | งบประมาณ | รูปแบบภาวะผู้นำ | score |
|-----------------|--------|----------|-----------------|-------|
| นโยบาย | 1.00 | 4.00 | 4.00 | 9.00 |
| งบประมาณ | 0.25 | 1.00 | 1.00 | 2.25 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 0.25 | 1.00 | 1.00 | 2.25 |

2. ปัจจัยด้านการเรียนรู้

| ปัจจัย | การอบรม | การสอนงาน | การเรียนรู้ด้วยตนเอง | score |
|----------------------|---------|-----------|----------------------|-------|
| การอบรม | 1.00 | 5.00 | 0.25 | 6.25 |
| การสอนงาน | 0.20 | 1.00 | 0.11 | 1.31 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 4.00 | 9.00 | 1.00 | 14.00 |

3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

| ปัจจัย | การให้รางวัล | ค่าตอบแทน | การเลื่อนตำแหน่ง | score |
|------------------|--------------|-----------|------------------|-------|
| การให้รางวัล | 1.00 | 0.14 | 0.14 | 1.29 |
| ค่าตอบแทน | 7.00 | 1.00 | 1.00 | 9.00 |
| การเลื่อนตำแหน่ง | 7.00 | 1.00 | 1.00 | 9.00 |

ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ 65

1. ปัจจัยด้านการบริหาร

| ปัจจัย | นโยบาย | งบประมาณ | รูปแบบภาวะผู้นำ | score |
|-----------------|--------|----------|-----------------|-------|
| นโยบาย | 1.00 | 0.11 | 0.13 | 1.24 |
| งบประมาณ | 9.00 | 1.00 | 2.00 | 12.00 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 8.00 | 0.50 | 1.00 | 9.50 |

2. ปัจจัยด้านการเรียนรู้

| ปัจจัย | การอบรม | การสอนงาน | การเรียนรู้ด้วยตนเอง | score |
|----------------------|---------|-----------|----------------------|-------|
| การอบรม | 1.00 | 0.11 | 0.11 | 1.22 |
| การสอนงาน | 9.00 | 1.00 | 1.00 | 11.00 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 9.00 | 1.00 | 1.00 | 11.00 |

3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

| ปัจจัย | การให้รางวัล | ค่าตอบแทน | การเลื่อนตำแหน่ง | score |
|------------------|--------------|-----------|------------------|-------|
| การให้รางวัล | 1.00 | 0.11 | 0.13 | 1.24 |
| ค่าตอบแทน | 9.00 | 1.00 | 2.00 | 12.00 |
| การเลื่อนตำแหน่ง | 8.00 | 0.50 | 1.00 | 9.50 |

ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ 66

1. ปัจจัยด้านการบริหาร

| ปัจจัย | นโยบาย | งบประมาณ | รูปแบบภาวะผู้นำ | score |
|-----------------|--------|----------|-----------------|-------|
| นโยบาย | 1.00 | 0.11 | 0.13 | 1.24 |
| งบประมาณ | 9.00 | 1.00 | 2.00 | 12.00 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 8.00 | 0.50 | 1.00 | 9.50 |

2. ปัจจัยด้านการเรียนรู้

| ปัจจัย | การอบรม | การสอนงาน | การเรียนรู้ด้วยตนเอง | score |
|----------------------|---------|-----------|----------------------|-------|
| การอบรม | 1.00 | 0.11 | 0.11 | 1.22 |
| การสอนงาน | 9.00 | 1.00 | 1.00 | 11.00 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 9.00 | 1.00 | 1.00 | 11.00 |

3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

| ปัจจัย | การให้รางวัล | ค่าตอบแทน | การเลื่อนตำแหน่ง | score |
|------------------|--------------|-----------|------------------|-------|
| การให้รางวัล | 1.00 | 0.13 | 0.13 | 1.25 |
| ค่าตอบแทน | 8.00 | 1.00 | 1.00 | 10.00 |
| การเลื่อนตำแหน่ง | 8.00 | 1.00 | 1.00 | 10.00 |

ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ 67

1. ปัจจัยด้านการบริหาร

| ปัจจัย | นโยบาย | งบประมาณ | รูปแบบภาวะผู้นำ | score |
|-----------------|--------|----------|-----------------|-------|
| นโยบาย | 1.00 | 1.00 | 8.00 | 10.00 |
| งบประมาณ | 1.00 | 1.00 | 8.00 | 10.00 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 0.13 | 0.13 | 1.00 | 1.25 |

2. ปัจจัยด้านการเรียนรู้

| ปัจจัย | การอบรม | การสอนงาน | การเรียนรู้ด้วยตนเอง | score |
|----------------------|---------|-----------|----------------------|-------|
| การอบรม | 1.00 | 9.00 | 1.00 | 11.00 |
| การสอนงาน | 0.11 | 1.00 | 0.11 | 1.22 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 1.00 | 9.00 | 1.00 | 11.00 |

3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

| ปัจจัย | การให้รางวัล | ค่าตอบแทน | การเลื่อนตำแหน่ง | score |
|------------------|--------------|-----------|------------------|-------|
| การให้รางวัล | 1.00 | 0.11 | 1.00 | 2.11 |
| ค่าตอบแทน | 9.00 | 1.00 | 9.00 | 19.00 |
| การเลื่อนตำแหน่ง | 1.00 | 0.11 | 1.00 | 2.11 |

ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ 68

1. ปัจจัยด้านการบริหาร

| ปัจจัย | นโยบาย | งบประมาณ | รูปแบบภาวะผู้นำ | score |
|-----------------|--------|----------|-----------------|-------|
| นโยบาย | 1.00 | 0.13 | 1.00 | 2.13 |
| งบประมาณ | 8.00 | 1.00 | 9.00 | 18.00 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 1.00 | 0.11 | 1.00 | 2.11 |

2. ปัจจัยด้านการเรียนรู้

| ปัจจัย | การอบรม | การสอนงาน | การเรียนรู้ด้วยตนเอง | score |
|----------------------|---------|-----------|----------------------|-------|
| การอบรม | 1.00 | 1.00 | 0.13 | 2.13 |
| การสอนงาน | 1.00 | 1.00 | 0.13 | 2.13 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 8.00 | 8.00 | 1.00 | 17.00 |

3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

| ปัจจัย | การให้รางวัล | ค่าตอบแทน | การเลื่อนตำแหน่ง | score |
|------------------|--------------|-----------|------------------|-------|
| การให้รางวัล | 1.00 | 0.11 | 1.00 | 2.11 |
| ค่าตอบแทน | 9.00 | 1.00 | 9.00 | 19.00 |
| การเลื่อนตำแหน่ง | 1.00 | 0.11 | 1.00 | 2.11 |

ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ 69

1. ปัจจัยด้านการบริหาร

| ปัจจัย | นโยบาย | งบประมาณ | รูปแบบภาวะผู้นำ | score |
|-----------------|--------|----------|-----------------|-------|
| นโยบาย | 1.00 | 0.17 | 0.14 | 1.31 |
| งบประมาณ | 6.00 | 1.00 | 0.50 | 7.50 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 7.00 | 2.00 | 1.00 | 10.00 |

2. ปัจจัยด้านการเรียนรู้

| ปัจจัย | การอบรม | การสอนงาน | การเรียนรู้ด้วยตนเอง | score |
|----------------------|---------|-----------|----------------------|-------|
| การอบรม | 1.00 | 1.00 | 3.00 | 5.00 |
| การสอนงาน | 1.00 | 1.00 | 3.00 | 5.00 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 0.33 | 0.33 | 1.00 | 1.67 |

3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

| ปัจจัย | การให้รางวัล | ค่าตอบแทน | การเลื่อนตำแหน่ง | score |
|------------------|--------------|-----------|------------------|-------|
| การให้รางวัล | 1.00 | 0.25 | 0.50 | 1.75 |
| ค่าตอบแทน | 4.00 | 1.00 | 2.00 | 7.00 |
| การเลื่อนตำแหน่ง | 2.00 | 0.50 | 1.00 | 3.50 |

ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ 70

1. ปัจจัยด้านการบริหาร

| ปัจจัย | นโยบาย | งบประมาณ | รูปแบบภาวะผู้นำ | score |
|-----------------|--------|----------|-----------------|-------|
| นโยบาย | 1.00 | 4.00 | 0.20 | 5.20 |
| งบประมาณ | 0.25 | 1.00 | 0.11 | 1.36 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 5.00 | 9.00 | 1.00 | 15.00 |

2. ปัจจัยด้านการเรียนรู้

| ปัจจัย | การอบรม | การสอนงาน | การเรียนรู้ด้วยตนเอง | score |
|----------------------|---------|-----------|----------------------|-------|
| การอบรม | 1.00 | 0.14 | 0.11 | 1.25 |
| การสอนงาน | 7.00 | 1.00 | 0.50 | 8.50 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 9.00 | 2.00 | 1.00 | 12.00 |

3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

| ปัจจัย | การให้รางวัล | ค่าตอบแทน | การเลื่อนตำแหน่ง | score |
|------------------|--------------|-----------|------------------|-------|
| การให้รางวัล | 1.00 | 0.14 | 0.14 | 1.29 |
| ค่าตอบแทน | 7.00 | 1.00 | 1.00 | 9.00 |
| การเลื่อนตำแหน่ง | 7.00 | 1.00 | 1.00 | 9.00 |

ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ 71

1. ปัจจัยด้านการบริหาร

| ปัจจัย | นโยบาย | งบประมาณ | รูปแบบภาวะผู้นำ | score |
|-----------------|--------|----------|-----------------|-------|
| นโยบาย | 1.00 | 0.20 | 0.13 | 1.33 |
| งบประมาณ | 5.00 | 1.00 | 0.33 | 6.33 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 8.00 | 3.00 | 1.00 | 12.00 |

2. ปัจจัยด้านการเรียนรู้

| ปัจจัย | การอบรม | การสอนงาน | การเรียนรู้ด้วยตนเอง | score |
|----------------------|---------|-----------|----------------------|-------|
| การอบรม | 1.00 | 0.13 | 0.13 | 1.25 |
| การสอนงาน | 8.00 | 1.00 | 1.00 | 10.00 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 8.00 | 1.00 | 1.00 | 10.00 |

3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

| ปัจจัย | การให้รางวัล | ค่าตอบแทน | การเลื่อนตำแหน่ง | score |
|------------------|--------------|-----------|------------------|-------|
| การให้รางวัล | 1.00 | 0.17 | 0.14 | 1.31 |
| ค่าตอบแทน | 6.00 | 1.00 | 0.50 | 7.50 |
| การเลื่อนตำแหน่ง | 7.00 | 2.00 | 1.00 | 10.00 |

ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ 72

1. ปัจจัยด้านการบริหาร

| ปัจจัย | นโยบาย | งบประมาณ | รูปแบบภาวะผู้นำ | scale |
|-----------------|--------|----------|-----------------|-------|
| นโยบาย | 1.00 | 9.00 | 2.00 | 12.00 |
| งบประมาณ | 0.11 | 1.00 | 0.14 | 1.25 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 0.50 | 7.00 | 1.00 | 8.50 |

2. ปัจจัยด้านการเรียนรู้

| ปัจจัย | การอบรม | การสอนงาน | การเรียนรู้ด้วยตนเอง | scale |
|----------------------|---------|-----------|----------------------|-------|
| การอบรม | 1.00 | 8.00 | 1.00 | 10.00 |
| การสอนงาน | 0.13 | 1.00 | 0.13 | 1.25 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 1.00 | 8.00 | 1.00 | 10.00 |

3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

| ปัจจัย | การให้รางวัล | ค่าตอบแทน | การเลื่อนตำแหน่ง | scale |
|------------------|--------------|-----------|------------------|-------|
| การให้รางวัล | 1.00 | 0.11 | 0.14 | 1.25 |
| ค่าตอบแทน | 9.00 | 1.00 | 2.00 | 12.00 |
| การเลื่อนตำแหน่ง | 7.00 | 0.50 | 1.00 | 8.50 |

ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ 73

1. ปัจจัยด้านการบริหาร

| ปัจจัย | นโยบาย | งบประมาณ | รูปแบบภาวะผู้นำ | score |
|-----------------|--------|----------|-----------------|-------|
| นโยบาย | 1.00 | 0.25 | 3.00 | 4.25 |
| งบประมาณ | 4.00 | 1.00 | 7.00 | 12.00 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 0.33 | 0.14 | 1.00 | 1.48 |

2. ปัจจัยด้านการเรียนรู้

| ปัจจัย | การอบรม | การสอนงาน | การเรียนรู้ด้วยตนเอง | score |
|----------------------|---------|-----------|----------------------|-------|
| การอบรม | 1.00 | 0.20 | 1.00 | 2.20 |
| การสอนงาน | 5.00 | 1.00 | 5.00 | 11.00 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 1.00 | 0.20 | 1.00 | 2.20 |

3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

| ปัจจัย | การให้รางวัล | ค่าตอบแทน | การเลื่อนตำแหน่ง | score |
|------------------|--------------|-----------|------------------|-------|
| การให้รางวัล | 1.00 | 0.14 | 1.00 | 2.14 |
| ค่าตอบแทน | 7.00 | 1.00 | 7.00 | 15.00 |
| การเลื่อนตำแหน่ง | 1.00 | 0.14 | 1.00 | 2.14 |

ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ 74

1. ปัจจัยด้านการบริหาร

| ปัจจัย | นโยบาย | งบประมาณ | รูปแบบภาวะผู้นำ | score |
|-----------------|--------|----------|-----------------|-------|
| นโยบาย | 1.00 | 0.14 | 2.00 | 3.14 |
| งบประมาณ | 7.00 | 1.00 | 9.00 | 17.00 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 0.50 | 0.11 | 1.00 | 1.61 |

2. ปัจจัยด้านการเรียนรู้

| ปัจจัย | การอบรม | การสอนงาน | การเรียนรู้ด้วยตนเอง | score |
|----------------------|---------|-----------|----------------------|-------|
| การอบรม | 1.00 | 1.00 | 0.14 | 2.14 |
| การสอนงาน | 1.00 | 1.00 | 0.14 | 2.14 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 7.00 | 7.00 | 1.00 | 15.00 |

3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

| ปัจจัย | การให้รางวัล | ค่าตอบแทน | การเลื่อนตำแหน่ง | score |
|------------------|--------------|-----------|------------------|-------|
| การให้รางวัล | 1.00 | 0.11 | 0.11 | 1.22 |
| ค่าตอบแทน | 9.00 | 1.00 | 1.00 | 11.00 |
| การเลื่อนตำแหน่ง | 9.00 | 1.00 | 1.00 | 11.00 |

ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ 75

1. ปัจจัยด้านการบริหาร

| ปัจจัย | นโยบาย | งบประมาณ | รูปแบบภาวะผู้นำ | score |
|-----------------|--------|----------|-----------------|-------|
| นโยบาย | 1.00 | 3.00 | 0.25 | 4.25 |
| งบประมาณ | 0.33 | 1.00 | 0.14 | 1.48 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 4.00 | 7.00 | 1.00 | 12.00 |

2. ปัจจัยด้านการเรียนรู้

| ปัจจัย | การอบรม | การสอนงาน | การเรียนรู้ด้วยตนเอง | score |
|----------------------|---------|-----------|----------------------|-------|
| การอบรม | 1.00 | 0.25 | 0.20 | 1.45 |
| การสอนงาน | 4.00 | 1.00 | 0.50 | 5.50 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 5.00 | 2.00 | 1.00 | 8.00 |

3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

| ปัจจัย | การให้รางวัล | ค่าตอบแทน | การเลื่อนตำแหน่ง | score |
|------------------|--------------|-----------|------------------|-------|
| การให้รางวัล | 1.00 | 2.00 | 1.00 | 4.00 |
| ค่าตอบแทน | 0.50 | 1.00 | 0.50 | 2.00 |
| การเลื่อนตำแหน่ง | 1.00 | 2.00 | 1.00 | 4.00 |

ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ 76

1. ปัจจัยด้านการบริหาร

| ปัจจัย | นโยบาย | งบประมาณ | รูปแบบภาวะผู้นำ | score |
|-----------------|--------|----------|-----------------|-------|
| นโยบาย | 1.00 | 0.17 | 3.00 | 4.17 |
| งบประมาณ | 6.00 | 1.00 | 9.00 | 16.00 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 0.33 | 0.11 | 1.00 | 1.44 |

2. ปัจจัยด้านการเรียนรู้

| ปัจจัย | การอบรม | การสอนงาน | การเรียนรู้ด้วยตนเอง | score |
|----------------------|---------|-----------|----------------------|-------|
| การอบรม | 1.00 | 0.11 | 0.11 | 1.22 |
| การสอนงาน | 9.00 | 1.00 | 1.00 | 11.00 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 9.00 | 1.00 | 1.00 | 11.00 |

3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

| ปัจจัย | การให้รางวัล | ค่าตอบแทน | การเลื่อนตำแหน่ง | score |
|------------------|--------------|-----------|------------------|-------|
| การให้รางวัล | 1.00 | 0.11 | 0.25 | 1.36 |
| ค่าตอบแทน | 9.00 | 1.00 | 5.00 | 15.00 |
| การเลื่อนตำแหน่ง | 4.00 | 0.20 | 1.00 | 5.20 |

ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ 77

1. ปัจจัยด้านการบริหาร

| ปัจจัย | นโยบาย | งบประมาณ | รูปแบบภาวะผู้นำ | score |
|-----------------|--------|----------|-----------------|-------|
| นโยบาย | 1.00 | 0.20 | 0.11 | 1.31 |
| งบประมาณ | 5.00 | 1.00 | 0.25 | 6.25 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 9.00 | 4.00 | 1.00 | 14.00 |

2. ปัจจัยด้านการเรียนรู้

| ปัจจัย | การอบรม | การสอนงาน | การเรียนรู้ด้วยตนเอง | score |
|----------------------|---------|-----------|----------------------|-------|
| การอบรม | 1.00 | 0.33 | 5.00 | 6.33 |
| การสอนงาน | 3.00 | 1.00 | 8.00 | 12.00 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 0.20 | 0.13 | 1.00 | 1.33 |

3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

| ปัจจัย | การให้รางวัล | ค่าตอบแทน | การเลื่อนตำแหน่ง | score |
|------------------|--------------|-----------|------------------|-------|
| การให้รางวัล | 1.00 | 0.25 | 0.33 | 1.58 |
| ค่าตอบแทน | 4.00 | 1.00 | 2.00 | 7.00 |
| การเลื่อนตำแหน่ง | 3.00 | 0.50 | 1.00 | 4.50 |

ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ 78

1. ปัจจัยด้านการบริหาร

| ปัจจัย | นโยบาย | งบประมาณ | รูปแบบภาวะผู้นำ | score |
|-----------------|--------|----------|-----------------|-------|
| นโยบาย | 1.00 | 7.00 | 9.00 | 17.00 |
| งบประมาณ | 0.14 | 1.00 | 2.00 | 3.14 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 0.11 | 0.50 | 1.00 | 1.61 |

2. ปัจจัยด้านการเรียนรู้

| ปัจจัย | การอบรม | การสอนงาน | การเรียนรู้ด้วยตนเอง | score |
|----------------------|---------|-----------|----------------------|-------|
| การอบรม | 1.00 | 5.00 | 4.00 | 10.00 |
| การสอนงาน | 0.20 | 1.00 | 0.50 | 1.70 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 0.25 | 2.00 | 1.00 | 3.25 |

3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

| ปัจจัย | การให้รางวัล | ค่าตอบแทน | การเลื่อนตำแหน่ง | score |
|------------------|--------------|-----------|------------------|-------|
| การให้รางวัล | 1.00 | 0.20 | 0.11 | 1.31 |
| ค่าตอบแทน | 5.00 | 1.00 | 0.25 | 6.25 |
| การเลื่อนตำแหน่ง | 9.00 | 4.00 | 1.00 | 14.00 |

ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ 79

1. ปัจจัยด้านการบริหาร

| ปัจจัย | นโยบาย | งบประมาณ | รูปแบบภาวะผู้นำ | score |
|-----------------|--------|----------|-----------------|-------|
| นโยบาย | 1.00 | 0.20 | 1.00 | 2.20 |
| งบประมาณ | 5.00 | 1.00 | 5.00 | 11.00 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 1.00 | 0.20 | 1.00 | 2.20 |

2. ปัจจัยด้านการเรียนรู้

| ปัจจัย | การอบรม | การสอนงาน | การเรียนรู้ด้วยตนเอง | score |
|----------------------|---------|-----------|----------------------|-------|
| การอบรม | 1.00 | 0.20 | 4.00 | 5.20 |
| การสอนงาน | 5.00 | 1.00 | 9.00 | 15.00 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 0.25 | 0.11 | 1.00 | 1.36 |

3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

| ปัจจัย | การให้รางวัล | ค่าตอบแทน | การเลื่อนตำแหน่ง | score |
|------------------|--------------|-----------|------------------|-------|
| การให้รางวัล | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 3.00 |
| ค่าตอบแทน | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 3.00 |
| การเลื่อนตำแหน่ง | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 3.00 |

ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ 80

1. ปัจจัยด้านการบริหาร

| ปัจจัย | นโยบาย | งบประมาณ | รูปแบบภาวะผู้นำ | score |
|-----------------|--------|----------|-----------------|-------|
| นโยบาย | 1.00 | 0.20 | 0.11 | 1.31 |
| งบประมาณ | 5.00 | 1.00 | 0.25 | 6.25 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 9.00 | 4.00 | 1.00 | 14.00 |

2. ปัจจัยด้านการเรียนรู้

| ปัจจัย | การอบรม | การสอนงาน | การเรียนรู้ด้วยตนเอง | score |
|----------------------|---------|-----------|----------------------|-------|
| การอบรม | 1.00 | 0.20 | 0.20 | 1.40 |
| การสอนงาน | 5.00 | 1.00 | 1.00 | 7.00 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 5.00 | 1.00 | 1.00 | 7.00 |

3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

| ปัจจัย | การให้รางวัล | ค่าตอบแทน | การเลื่อนตำแหน่ง | score |
|------------------|--------------|-----------|------------------|-------|
| การให้รางวัล | 1.00 | 1.00 | 9.00 | 11.00 |
| ค่าตอบแทน | 1.00 | 1.00 | 9.00 | 11.00 |
| การเลื่อนตำแหน่ง | 0.11 | 0.11 | 1.00 | 1.22 |

ผลการหาค่าเฉลี่ยของคะแนนความสำคัญของปัจจัยย่อย

1. คะแนนความสำคัญ จากผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี

| ปัจจัย | ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ | | | | | | | | | |
|-----------------|----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|------|------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| นโยบาย | 12.00 | 2.13 | 10.00 | 1.27 | 14.00 | 1.63 | 6.25 | 9.00 | 1.00 | 2.33 |
| งบประมาณ | 1.33 | 17.00 | 1.50 | 8.50 | 1.64 | 3.14 | 1.31 | 1.29 | 1.00 | 2.33 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 6.33 | 2.13 | 4.33 | 11.00 | 3.17 | 16.00 | 14.00 | 9.00 | 1.00 | 7.00 |

| ปัจจัย | ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ | | | | | | | | | |
|-----------------|----------------------|-------|-------|-------|-------|------|------|------|------|-------|
| | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 |
| นโยบาย | 6.25 | 15.00 | 7.33 | 15.00 | 2.13 | 2.50 | 5.00 | 3.00 | 3.50 | 16.00 |
| งบประมาณ | 1.31 | 1.36 | 1.28 | 1.36 | 2.13 | 2.50 | 5.00 | 3.00 | 1.75 | 3.14 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 14.00 | 5.20 | 13.00 | 5.20 | 17.00 | 5.00 | 1.67 | 3.00 | 7.00 | 1.63 |

| ปัจจัย | ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ | | | | | | | | | |
|-----------------|----------------------|-------|-------|-------|-------|------|------|-------|-------|-------|
| | 31 | 32 | 33 | 34 | 35 | 36 | 37 | 38 | 39 | 40 |
| นโยบาย | 1.53 | 1.28 | 10.00 | 1.31 | 11.00 | 7.00 | 2.00 | 2.11 | 2.11 | 2.11 |
| งบประมาณ | 8.00 | 13.00 | 1.70 | 10.00 | 2.20 | 1.40 | 4.00 | 19.00 | 19.00 | 19.00 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 4.50 | 7.33 | 3.25 | 7.50 | 2.20 | 7.00 | 4.00 | 2.11 | 2.11 | 2.11 |

| ปัจจัย | ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ | | | | | | | | | |
|-----------------|----------------------|-------|-------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 41 | 42 | 43 | 44 | 45 | 46 | 47 | 48 | 49 | 50 |
| นโยบาย | 1.33 | 2.14 | 11.00 | 1.83 | 7.00 | 1.24 | 1.24 | 10.00 | 2.13 | 1.33 |
| งบประมาณ | 8.00 | 2.14 | 2.20 | 6.00 | 2.33 | 12.00 | 12.00 | 10.00 | 18.00 | 6.33 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 8.00 | 15.00 | 2.20 | 3.50 | 2.33 | 9.50 | 9.50 | 1.25 | 2.11 | 12.00 |

| ปัจจัย | ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ | | | | | |
|-----------------|----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 51 | 52 | 53 | 54 | 55 | 56 |
| นโยบาย | 12.00 | 4.25 | 3.143 | 4.25 | 1.31 | 2.20 |
| งบประมาณ | 1.25 | 12.00 | 17.00 | 1.48 | 6.25 | 11.00 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 8.50 | 1.48 | 1.611 | 12.00 | 14.00 | 2.20 |

| ปัจจัย | ค่าเฉลี่ย |
|-----------------|-----------|
| นโยบาย | 5.95 |
| งบประมาณ | 6.26 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 5.80 |

| ปัจจัย | ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ | | | | | | | | | |
|----------------------|----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| การอบรม | 1.22 | 2.14 | 1.25 | 1.27 | 3.14 | 1.25 | 18.00 | 15.00 | 1.00 | 1.38 |
| การสอนงาน | 11.00 | 15.00 | 8.50 | 8.50 | 16.00 | 10.00 | 3.13 | 2.14 | 1.00 | 13.00 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 11.00 | 2.14 | 12.00 | 11.00 | 1.63 | 10.00 | 1.61 | 2.14 | 1.00 | 5.25 |

| ปัจจัย | ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ | | | | | | | | | |
|----------------------|----------------------|-------|------|-------|------|------|------|------|------|-------|
| | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 |
| การอบรม | 5.33 | 3.14 | 1.29 | 8.50 | 1.29 | 2.50 | 3.50 | 2.50 | 5.00 | 18.00 |
| การสอนงาน | 1.39 | 17.00 | 9.00 | 12.00 | 9.00 | 2.50 | 2.00 | 2.50 | 2.50 | 3.13 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 11.00 | 1.61 | 9.00 | 1.25 | 9.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 2.50 | 1.61 |

| ปัจจัย | ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ | | | | | | | | | |
|----------------------|----------------------|------|-------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 |
| การอบรม | 18.00 | 3.00 | 15.00 | 1.53 | 13.00 | 10.00 | 4.33 | 5.20 | 2.13 | 2.11 |
| การสอนงาน | 1.61 | 3.00 | 2.14 | 4.50 | 3.20 | 1.70 | 10.00 | 15.00 | 17.00 | 19.00 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 3.13 | 3.00 | 2.14 | 8.00 | 1.64 | 3.25 | 1.50 | 1.36 | 2.13 | 2.11 |

| ปัจจัย | ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ | | | | | | | | | |
|----------------------|----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|------|------|-------|------|
| | 31 | 32 | 33 | 34 | 35 | 36 | 37 | 38 | 39 | 40 |
| การอบรม | 8.00 | 3.13 | 11.00 | 19.00 | 13.00 | 13.00 | 2.50 | 7.00 | 15.00 | 9.00 |
| การสอนงาน | 1.53 | 18.00 | 2.20 | 2.11 | 2.17 | 2.17 | 2.50 | 7.00 | 2.14 | 9.00 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 4.50 | 1.61 | 2.20 | 2.11 | 2.17 | 2.17 | 5.00 | 1.40 | 2.14 | 1.29 |

| ปัจจัย | ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ | | | | | | | | | |
|----------------------|----------------------|-------|-------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 41 | 42 | 43 | 44 | 45 | 46 | 47 | 48 | 49 | 50 |
| การอบรม | 1.27 | 18.00 | 11.00 | 1.75 | 5.25 | 1.222 | 1.222 | 11.00 | 2.125 | 1.25 |
| การสอนงาน | 11.00 | 3.13 | 2.20 | 3.50 | 1.38 | 11.00 | 11.00 | 1.22 | 2.13 | 10.00 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 8.50 | 1.61 | 2.20 | 7.00 | 13.00 | 11.00 | 11.00 | 11.00 | 17.00 | 10.00 |

| ปัจจัย | ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ | | | | | |
|----------------------|----------------------|-------|-------|------|-------|-------|
| | 51 | 52 | 53 | 54 | 55 | 56 |
| การอบรม | 10.00 | 2.20 | 2.143 | 1.45 | 6.333 | 5.20 |
| การสอนงาน | 1.25 | 11.00 | 2.143 | 5.50 | 12.00 | 15.00 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 10.00 | 2.20 | 15.00 | 8.00 | 1.33 | 1.36 |

| ปัจจัย | ค่าเฉลี่ย |
|-----------------|-----------|
| นโยบาย | 6.30 |
| งบประมาณ | 6.76 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 5.21 |

| ปัจจัย | ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ | | | | | | | | | |
|------------------|----------------------|-------|------|-------|-------|-------|-------|------|------|------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| การให้รางวัล | 1.29 | 1.25 | 1.40 | 1.25 | 16.00 | 2.13 | 1.27 | 7.00 | 1.00 | 2.33 |
| ค่าตอบแทน | 9.00 | 10.00 | 7.00 | 10.00 | 3.14 | 17.00 | 12.00 | 1.40 | 1.00 | 2.33 |
| การเลื่อนตำแหน่ง | 9.00 | 10.00 | 7.00 | 10.00 | 1.63 | 2.13 | 9.25 | 7.00 | 1.00 | 7.00 |

| ปัจจัย | ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ | | | | | | | | | |
|------------------|----------------------|-------|------|-------|------|------|------|------|------|-------|
| | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 |
| การให้รางวัล | 5.33 | 3.14 | 1.29 | 8.50 | 1.29 | 2.50 | 3.50 | 2.50 | 5.00 | 18.00 |
| ค่าตอบแทน | 1.39 | 17.00 | 9.00 | 12.00 | 9.00 | 2.50 | 2.00 | 2.50 | 2.50 | 3.13 |
| การเลื่อนตำแหน่ง | 11.00 | 1.61 | 9.00 | 1.25 | 9.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 2.50 | 1.61 |

| ปัจจัย | ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ | | | | | | | | | |
|------------------|----------------------|------|-------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 |
| การให้รางวัล | 18.00 | 3.00 | 15.00 | 1.53 | 13.00 | 10.00 | 4.33 | 5.20 | 2.13 | 2.11 |
| ค่าตอบแทน | 1.61 | 3.00 | 2.14 | 4.50 | 3.20 | 1.70 | 10.00 | 15.00 | 17.00 | 19.00 |
| การเลื่อนตำแหน่ง | 3.13 | 3.00 | 2.14 | 8.00 | 1.64 | 3.25 | 1.50 | 1.36 | 2.13 | 2.11 |

| ปัจจัย | ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ | | | | | | | | | |
|------------------|----------------------|-------|------|------|------|-------|------|-------|-------|-------|
| | 31 | 32 | 33 | 34 | 35 | 36 | 37 | 38 | 39 | 40 |
| การให้รางวัล | 1.33 | 10.00 | 1.83 | 9.00 | 1.67 | 15.00 | 3.00 | 1.28 | 2.11 | 1.22 |
| ค่าตอบแทน | 12.00 | 1.34 | 6.00 | 9.00 | 5.00 | 2.14 | 3.00 | 13.00 | 19.00 | 11.00 |
| การเลื่อนตำแหน่ง | 6.33 | 6.50 | 3.50 | 1.29 | 5.00 | 2.14 | 3.00 | 7.33 | 2.11 | 11.00 |

| ปัจจัย | ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ | | | | | | | | | |
|----------------------|----------------------|-------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 41 | 42 | 43 | 44 | 45 | 46 | 47 | 48 | 49 | 50 |
| การอบรม | 1.33 | 2.14 | 3.00 | 3.00 | 1.58 | 1.24 | 1.25 | 2.11 | 2.11 | 1.31 |
| การสอนงาน | 8.00 | 2.14 | 3.00 | 3.00 | 4.50 | 12.00 | 10.00 | 19.00 | 19.00 | 7.50 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 8.00 | 15.00 | 3.00 | 3.00 | 7.00 | 9.50 | 10.00 | 2.11 | 2.11 | 10.00 |

| ปัจจัย | ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ | | | | | |
|----------------------|----------------------|-------|-------|------|------|------|
| | 51 | 52 | 53 | 54 | 55 | 56 |
| การอบรม | 1.25 | 2.14 | 1.222 | 4.00 | 1.58 | 3.00 |
| การสอนงาน | 12.00 | 15.00 | 11.00 | 2.00 | 7.00 | 3.00 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 8.50 | 2.14 | 11.00 | 4.00 | 4.50 | 3.00 |

| ปัจจัย | ค่าเฉลี่ย |
|-----------------|-----------|
| นโยบาย | 3.31 |
| งบประมาณ | 7.60 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 5.82 |

2. คะแนนความสำคัญ จากผู้ตอบแบบสอบถามที่มี ระดับการศึกษาปริญญาตรี

| ปัจจัย | ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ | | | | | | | | | |
|-----------------|----------------------|------|------|-------|------|-------|------|-------|-------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| นโยบาย | 2.13 | 1.29 | 7.00 | 1.31 | 7.00 | 2.20 | 3.00 | 1.28 | 3.13 | 2.11 |
| งบประมาณ | 2.13 | 9.00 | 1.75 | 6.25 | 1.34 | 11.00 | 3.00 | 13.00 | 18.00 | 19.00 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 17.00 | 9.00 | 3.50 | 14.00 | 9.00 | 2.20 | 3.00 | 7.33 | 1.61 | 2.11 |

| ปัจจัย | ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ | | | | | | | | | |
|-----------------|----------------------|-------|-------|-------|------|-------|-------|-------|------|-------|
| | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 |
| นโยบาย | 1.33 | 1.44 | 3.20 | 2.11 | 7.00 | 2.14 | 3.14 | 4.33 | 9.00 | 1.31 |
| งบประมาณ | 8.00 | 16.00 | 13.00 | 19.00 | 7.00 | 15.00 | 17.00 | 1.50 | 2.25 | 7.50 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 8.00 | 4.17 | 1.64 | 2.11 | 1.40 | 2.14 | 1.61 | 10.00 | 2.25 | 10.00 |

| ปัจจัย | ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ | | | |
|-----------------|----------------------|-------|-------|-------|
| | 21 | 22 | 23 | 24 |
| นโยบาย | 5.20 | 4.17 | 17.00 | 1.31 |
| งบประมาณ | 1.36 | 16.00 | 3.14 | 6.25 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 15.00 | 1.44 | 1.61 | 14.00 |

| ปัจจัย | ค่าเฉลี่ย |
|-----------------|-----------|
| นโยบาย | 3.88 |
| งบประมาณ | 9.06 |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | 6.01 |

| ปัจจัย | ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ | | | | | | | | | |
|----------------------|----------------------|------|-------|-------|------|-------|------|-------|-------|------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| การอบรม | 2.13 | 2.00 | 4.17 | 5.20 | 9.00 | 2.20 | 1.67 | 3.13 | 1.36 | 7.00 |
| การสอนงาน | 17.00 | 4.00 | 16.00 | 15.00 | 2.25 | 11.00 | 5.00 | 18.00 | 5.20 | 7.00 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 2.13 | 4.00 | 1.44 | 1.36 | 2.25 | 2.20 | 5.00 | 1.61 | 15.00 | 1.40 |

| ปัจจัย | ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ | | | | | | | | | |
|----------------------|----------------------|-------|-------|-------|------|-------|-------|-------|------|-------|
| | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 |
| การอบรม | 1.33 | 1.44 | 3.20 | 2.11 | 7.00 | 2.14 | 3.14 | 4.33 | 9.00 | 1.31 |
| การสอนงาน | 8.00 | 16.00 | 13.00 | 19.00 | 7.00 | 15.00 | 17.00 | 1.50 | 2.25 | 7.50 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 8.00 | 4.17 | 1.64 | 2.11 | 1.40 | 2.14 | 1.61 | 10.00 | 2.25 | 10.00 |

| ปัจจัย | ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ | | | |
|----------------------|----------------------|-------|-------|------|
| | 21 | 22 | 23 | 24 |
| การอบรม | 1.254 | 1.222 | 10.00 | 1.40 |
| การสอนงาน | 8.50 | 11.00 | 1.70 | 7.00 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 12.00 | 11.00 | 3.25 | 7.00 |

| ปัจจัย | ค่าเฉลี่ย |
|----------------------|-----------|
| การอบรม | 4.06 |
| การสอนงาน | 8.74 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 5.49 |

| ปัจจัย | ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ | | | | | | | | | |
|------------------|----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|------|-------|-------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| การให้รางวัล | 3.00 | 3.25 | 1.34 | 2.20 | 2.20 | 1.24 | 1.67 | 10.00 | 3.14 | 1.28 |
| ค่าตอบแทน | 3.00 | 1.67 | 6.50 | 2.20 | 10.00 | 12.00 | 5.00 | 1.34 | 17.00 | 13.00 |
| การเลื่อนตำแหน่ง | 3.00 | 11.00 | 10.00 | 11.00 | 2.25 | 9.50 | 5.00 | 6.50 | 1.61 | 7.33 |

| ปัจจัย | ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ | | | | | | | | | |
|------------------|----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|------|
| | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 |
| การให้รางวัล | 1.29 | 1.29 | 1.33 | 1.22 | 4.20 | 2.13 | 1.34 | 5.33 | 1.29 | 1.75 |
| ค่าตอบแทน | 11.00 | 11.00 | 6.33 | 11.00 | 14.00 | 17.00 | 10.00 | 11.00 | 9.00 | 7.00 |
| การเลื่อนตำแหน่ง | 7.50 | 7.50 | 12.00 | 11.00 | 1.46 | 2.13 | 6.50 | 1.39 | 9.00 | 3.50 |

| ปัจจัย | ผู้ตอบแบบสอบถามคนที่ | | | |
|------------------|----------------------|-------|-------|-------|
| | 21 | 22 | 23 | 24 |
| การให้รางวัล | 1.29 | 1.36 | 1.31 | 11.00 |
| ค่าตอบแทน | 9.00 | 15.00 | 6.25 | 11.00 |
| การเลื่อนตำแหน่ง | 9.00 | 5.20 | 14.00 | 1.22 |

| ปัจจัย | ค่าเฉลี่ย |
|------------------|-----------|
| การให้รางวัล | 2.73 |
| ค่าตอบแทน | 9.18 |
| การเลื่อนตำแหน่ง | 6.61 |

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวสิวารี ศรีวิโรจน์ เกิดเมื่อวันที่ 22 มกราคม 2533 ที่กรุงเทพมหานคร สำเร็จ การศึกษาระดับปริญญาตรีจากคณะศิลปศาสตร์ สาขาวิชาภาษาไทย จาก มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ในปี พ.ศ. 2555 และได้เข้าศึกษาต่อในหลักสูตรวิทยาศาสตร มหาบัณฑิต สหสาขาวิชาการบริหารกิจการทางทะเล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปี พ.ศ. 2557

หลังจบการศึกษาระดับปริญญาตรีได้ทำงานที่บริษัททลีน จำกัด ในตำแหน่งเลขานุการ ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงิน จนถึงปัจจุบัน



