

# วารสารสาระคาม มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ปีที่ 7 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม - ธันวาคม 2559 ISSN : 1906-893X

เจ้าของ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

**วัตถุประสงค์** เพื่อส่งเสริมและเผยแพร่ผลงานวิชาการ งานวิจัยและองค์ความรู้ที่เป็น Best practice ที่มีคุณค่าต่อการพัฒนาสถาบัน เป็นสื่อกลางแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเชิงวิชาการ ของนักวิจัยสายสนับสนุนและสายวิชาการ โดยมีขอบเขตเนื้อหาครอบคลุมวิทยาการด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ บทความวิชาการและบทความวิจัยที่จะนำมาตีพิมพ์ ในวารสารมหาวิทยาลัยมหาสารคามนี้ จะต้องได้รับการตรวจสอบทางวิชาการ (Peer Review) ซึ่งปกติจะมี Double Blind (ผู้พิจารณา 2 คน) หรือ Triple Blind (ผู้พิจารณา 3 คน) ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

**ที่ปรึกษา**

อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

**บรรณาธิการ**

รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ ห้ายเรือคำ

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

**ผู้ช่วยบรรณาธิการ**

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริลิส

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

**กองบรรณาธิการ**

ศาสตราจารย์ ดร.ณรงค์ ปันน้อม

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

รองศาสตราจารย์ ดร.ประสาธ นื่องเฉลิม

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

รองศาสตราจารย์สิทธิพร ภิรมย์ริน

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉัตรศิริ ปิยะพิมพ์ลสิทธิ์

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิคม นาคอ้าย

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรพจน์ พรหมสัตยพรต

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอี่ยมพร หลินเจริญ

มหาวิทยาลัยนครสวรรค์

อาจารย์ ดร.ชานาญ ปาณวงษ์

มหาวิทยาลัยนครสวรรค์

อาจารย์ ดร.ทิพย์สุดา จันทร์แจ่มหล้า

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

อาจารย์ ดร.เทิดศักดิ์ สุพันธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ

อาจารย์ ดร.น้ำผึ้ง อินทะเนตร

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

อาจารย์ ดร.บัณฑิตา อินสมบัติ

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

อาจารย์ ดร.สิริศักดิ์ อาววิชัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ

อาจารย์ ดร.เสกสรรค์ ทองคำบรรจง

มหาวิทยาลัยบูรพา

Mr. Paul Alexander Dulfer

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

นางฉวีวรรณ อรรถะเศรษฐ์

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

**เลขานุการ**

นางพักตร์วิไล รุ่งวิสัย

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

**ผู้ช่วยเลขานุการ**

นางพิชชา โชติวรรณกุล

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

นางจิรรัตน์ ภูสีฤทธิ์

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

**สำนักกองบรรณาธิการ** กองส่งเสริมการวิจัยและบริการวิชาการ

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตำบลขามเรียง อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม 44150

โทรศัพท์ 0-4375-4416 ภายใน 1754

ราคาปก ฉบับละ 170 บาท

ราคาสมาชิก รายปี 2 ฉบับ 300 บาท, รายสองปี 4 ฉบับ 550 บาท

กำหนดออกเผยแพร่ ปีละ 2 ฉบับที่ 1 มกราคม - มิถุนายน, ฉบับที่ 2 กรกฎาคม - ธันวาคม



## บรรณาธิการ

วารสารสาระคาม มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ปีที่ 7 ฉบับที่ 2 ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์โดยได้รับความสนใจและเป็นที่ยอมรับจากนักวิจัยสายสนับสนุนรวมถึงนักวิชาการ นิสิต นักศึกษา ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยทั่วประเทศที่ได้ส่งบทความวิจัยและบทความวิชาการมาตีพิมพ์ ซึ่งบทความที่ได้รับการตีพิมพ์ได้ผ่านการกลั่นกรองจากกองบรรณาธิการและผู้ทรงคุณวุฒิทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ซึ่งทำให้วารสารสาระคาม มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีมาตรฐานดียิ่งขึ้น วารสารสาระคาม ฉบับนี้ประกอบด้วยบทความวิจัย จำนวน 8 บทความ แบ่งเป็นผลงานจากภายในมหาวิทยาลัย 2 บทความ และผลงานของภายนอกมหาวิทยาลัย 6 บทความ

วารสารสาระคาม มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ได้ถูกจัดคุณภาพให้เป็นวารสารกลุ่มที่ 2 ในฐานข้อมูล TCI และยินดีต้อนรับบทความวิจัยและบทความวิชาการของบุคลากร นักวิจัยสายสนับสนุน บุคลากรสายวิชาการ นิสิต นักศึกษา ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยมหาสารคาม กองบรรณาธิการเปิดกว้างและพร้อมต้อนรับต้นฉบับของท่านในทุกสาขาวิชาและวิทยาการที่เกี่ยวข้อง วารสารสาระคาม มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ยินดีที่ได้เป็นสื่อกลางในการเผยแพร่ผลงานหรือบทความที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรและวงการศึกษาต่อไป



## สารบัญ

การศึกษาปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคล ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม .....	1
กนกวรรณ เชาว์น้อย	

**The Study on the Problems and the Good Practice  
for the Development of the Effective Human Resource Management  
in Mahasarakham University**

Kanokvan Chaonoi

การพัฒนาโปรแกรมการฝึกด้วยน้ำหนักควบคู่การฝึกด้วยน้ำหนัก ร่างกายและอุปกรณ์ที่อาร์เอ็กซ์ ที่มีผลต่อสมรรถภาพทางกาย ของนิสิตระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยมหาสารคาม .....	21
กฤษฎา อุทาหงษ์, ชัยรัตน์ ชูสกุล, ชยานนท์ อวิคุณประเสริฐ	

**Developed training weight training program coupled  
with body weight training and trx equipment  
training affecting the physical fitness of undergraduate students,  
Mahasarakham University**

Krisada Uthahong, Chairat Choosakhul, Chayanon Awikunprasert

ประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร ของมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา .....	32
ฐานกุล กุฎิภักดี	

**Organization Communication Effectiveness  
of Yala Rajabhat University**

Thanakul Kootiphakdee

ศึกษาความต้องการการฝึกอบรม  
ด้านสารสนเทศของพนักงานมหาวิทยาลัย (สายสนับสนุน)  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ..... 50  
เดชอาคม คดเกี้ยว

**A Study of Bansomdejchaopraya Rajabhat University  
Supportive Staffs' needs for Informative Training**  
Detarkom Khodkiew

การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษาข้ามวัฒนธรรม  
ของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดพิษณุโลก  
เพื่อการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ..... 65  
นิกม นาค้าย

**A study of change leadership in cross-cultural education  
for basic school administrators of Phitsanulok province  
for entry to ASEAN**  
Nikom Nak Ai

การวิเคราะห์คุณภาพการให้บริการของหน่วยงานคลัง  
คณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้า  
พระนครเหนือ โดยใช้เครื่องมือประเมินคุณภาพ “SERVQUAL” ..... 81  
เพ็ญศรี ชื่นชม

**The Service Quality Analysis of King Mongkut's University  
of Technology North Bangkok's Financial Sector within  
the Faculty of Applied Science by using SERVQUAL**  
Pensri Chuenchom

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ : ขอบข่ายและกระบวนการ ..... 101

สัญญา เคนาภูมิ เกวาลี อ่อนเรือง

**Human Resource Management : Scope and Process**

Sanya Kenaphoom, Kewalee Onrueang

การศึกษาปัญหาและความต้องการในการทำโครงการพิเศษ

ของนักศึกษาภาควิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรมเกษตร

อาหารและสิ่งแวดล้อม คณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ..... 130

อัจฉิมา สมท่า

**Special Project Problems and Needs of the Student in Department  
of Agro-Industrial, Food and Environmental Technology, Faculty  
of Applied Science, King Mongkut's University of Technology  
North Bangkok**

Aujjima Somtha





# การศึกษาปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

## The Study on the Problems and the Good Practice for the Development of the Effective Human Resource Management in Mahasarakham University

กนกวรรณ เชาว์น้อย<sup>1</sup>

Kanokvan Chaonoi<sup>1</sup>

---

---

### บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง การศึกษาปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาสารคามมีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ซึ่งทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำนวน 258 คน และใช้แบบสอบถามเรื่อง การศึกษาปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาสารคามเป็นเครื่องมือ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test และ F-test ผลการวิจัยพบว่า

1. บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของการบริหารงานบุคคลโดยรวม ด้านการวางแผนอัตรากำลังคน ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการธำรงรักษาบุคลากร และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.70$ )

---

<sup>1</sup> บุคลากร, กองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม E-mail Address : chaonoi@hotmail.com

<sup>1</sup> Personnel, Division of Human Resources, Mahasarakham University, Thailand, E-mail Address: chaonoi@hotmail.com

2. บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาการบริหารงานบุคคลโดยรวม ด้านการวางแผนอัตรากำลังคน ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการชั่งรังรักษาบุคลากร และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}$  = 3.71)

3. ปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาสารคามยังพบปัญหาในทุก ๆ ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผนอัตรากำลังคน ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการชั่งรังรักษาบุคลากร และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งบุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคามได้เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาสารคามไว้ทุก ๆ ด้านด้วยเช่นกัน

4. การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคามพบว่า 1) บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาการบริหารงานบุคคลโดยรวม ด้านการวางแผนอัตรากำลังคน ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการชั่งรังรักษาบุคลากร และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน 2) บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาการบริหารงานบุคคลด้านการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกัน 3) บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาการบริหารงานบุคคลโดยรวม ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการชั่งรังรักษาแตกต่างกัน

**คำสำคัญ :** การบริหารงานบุคคล, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

## **Abstract**

This study intensively investigated the problems in order to construct the good practice for the effective human resource management in Mahasarakham University. The data was collected from the 258 participants who were the

university staffs. The questionnaire was used as the tools for data collection and the data was analyzed with T-Test and F-Test to find the mean and standard deviation scores. The findings were found as follows.

1. The participant's perception score on the current state of the human resource management was high in term of Manpower Planning, Staff Recruitment and Qualification, Staff's Performance Development, Staff Retention, and Staff's Performance Assessment ( $\bar{x}$ = 3.70).

2. The participant's perception score on the need of the effective human resource management was high in terms of Manpower Planning, Staff Recruitment and Qualification, Staff's Performance Development, Staff Retention, and Staff's Performance Assessment ( $\bar{x}$  = 3.71).

3. The problems were still found in all sections of the human resource management in the university including Manpower Planning, Staff Recruitment and Qualification, Staff's Performance Development, Staff Retention, and Staff's Performance Assessment. In this regard, the participants shared some helpful suggestions on the development of all sections of the university's human resource management

4. Based on the comparative study on the participant's perception on the human resource management, it was noted that: 1) the participants with different ages had different perception on Manpower Planning, Staff Recruitment and Qualification, Staff's Performance Development, Staff Retention, and Staff's Performance Assessment; 2) the participants with different educational background had different perception on Staff's Performance Development.; 3) The participants with different levels of working experience had different perception on Staff's Performance Development and Staff Retention.

**Keywords :** Human resource management, Mahasarakham University

## บทนำ

ในปัจจุบันธุรกิจมีการแข่งขันที่รุนแรง ประเทศไทยจำเป็นต้องพัฒนาประเทศทั้งมิติเศรษฐกิจสังคมและการเมืองเพื่อประโยชน์สุขของคนไทยทุกกลุ่มอย่างสมดุล ในขณะที่ประชากรของประเทศมีความแตกต่างทั้งเรื่องความต้องการ ความคาดหวัง ชีตความสามารถ จึงเป็นหน้าที่ของภาคราชการที่ต้องดูแลและให้บริการอย่างเป็นธรรม ภารกิจเหล่านี้เป็นงานยากและซับซ้อน ภาคราชการจึงต้องมีสมรรถนะสูง ดังนั้น การยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานของระบบราชการให้อยู่ในระดับสูงจึงเป็นเป้าหมายสำคัญของงานพัฒนาระบบราชการ โดยเพิ่มขีดสมรรถนะและเสริมสร้างระบบราชการให้ทันโลกทันสมัย จึงได้มีการกำหนดพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เพื่อวัตถุประสงค์ในการเพิ่มขีดความสามารถของภาคราชการโดยเน้นการปรับระบบราชการสู่การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ และสามารถวัดผลงานได้อย่างน่าเชื่อถือ (สำนักงานคณะกรรมการบริหารระบบราชการ. 2559 : เว็บไซต์) องค์กรที่ประสบ

ผลสำเร็จส่วนใหญ่ จะต้องมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานสูงและองค์กรที่มีระบบการบริหารจัดการดี จะทำให้องค์กรนั้นสามารถดำรงอยู่ได้ในสภาวะการณ์ในปัจจุบัน (วิรัช สงวนวงษ์วาน. 2531 : 86) แต่การที่จะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานหรือการบริหารจัดการที่ดีนั้นต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและส่งผลต่อการดำเนินงานได้คือ “ทรัพยากรมนุษย์” นั่นเอง (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. 2551 : 17)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) หรือ HRD เป็นแนวคิดที่สัมพันธ์กับการบริหารงานบุคคล เพื่อเป้าหมายในการสร้างทีมงานและผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศขององค์กร รวมทั้งเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะเป็นกุญแจสำคัญในการแข่งขันในโลกปัจจุบันและอนาคต HRD เป็นการบริหารเพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาสามารถแสดงศักยภาพจากทฤษฎีของตนเองและทีมงานในการสร้างสรรค์องค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (ธารพรรษัตถ์ยารักษ์. 2548 : 2) ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อองค์กร

อย่างมาก ช่วยทำให้ระบบและวิธีปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น มีการติดต่อประสานงานดียิ่งขึ้น ทำให้เกิดการประหยัดลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลง แบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงานต่างๆ ในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำแก่ผู้บังคับบัญชาของตน กระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และรวมทั้งทำให้บุคคลนั้นมีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดใหม่ๆ เป็นคนทันสมัยต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ๆ (ชัชวาล อรรถศรีศุภทัต. 2558 : เว็บไซต์) ดังนั้น ผู้บริหารทุกองค์กรจะต้องตระหนักและให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อไป

มหาวิทยาลัยมหาสารคามเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีพันธกิจในการจัดการศึกษาและวิชาชีพชั้นสูงโดยมุ่งเน้นพัฒนาคุณภาพการศึกษาการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพตามมาตรฐานและมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ การสร้างผลิตผลจากงานวิจัยที่เป็นองค์ความรู้ใหม่และมีคุณภาพในทุกสาขาวิชา เพื่อ

สนับสนุนการเรียนการสอน การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และนำไปใช้ประโยชน์ตามความเหมาะสม และให้บริการวิชาการแก่ชุมชนและสังคม เพื่อให้ชุมชนและสังคมสามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน รวมไปถึงการอนุรักษ์ ฟื้นฟู ปกป้อง เผยแพร่ และพัฒนาศิลปวัฒนธรรมและขนบธรรมเนียมประเพณีของอีสาน ซึ่งการขับเคลื่อนพันธกิจต่างๆ นั้น เกิดจากทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในปัจจุบันที่จะสนับสนุนให้บรรลุเป้าหมายได้ ปัจจุบันบุคลากรของมหาวิทยาลัยมหาสารคามมีจำนวนทั้งสิ้น 3,802 คน (กองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. 2559 : เว็บไซต์) ถือว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้ก้าวทันสู่การเปลี่ยนแปลงของระบบการศึกษา โดยการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาสารคามมีการบริหารตามกรอบนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล ซึ่งจากการดำเนินงานที่ผ่านมาพบปัญหาหรือจุดอ่อน ดังนี้ (มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. 2557 : 14-15)

1. โครงสร้างองค์กร และกฎ-ระเบียบ-ข้อบังคับบางส่วน ยังไม่เอื้อต่อการบริหารจัดการและการพัฒนามหาวิทยาลัย

2. โครงสร้างการบริหารหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยบางหน่วยงานไม่เอื้อต่อการบริหารจัดการและการพัฒนาหน่วยงาน

3. ระบบโครงสร้างการบริหารบุคคลของมหาวิทยาลัย ซึ่งมีทั้งข้าราชการและพนักงาน ทำให้เป็นปัญหาและอุปสรรคต่อการพัฒนามหาวิทยาลัย

4. บุคลากรมหาวิทยาลัยโดยส่วนใหญ่เป็นบุคลากรที่มีอายุน้อย โดยเฉลี่ยอายุ 38.32 ปี ทำให้ขาดประสบการณ์ในการทำงาน

5. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่เป็นคนรุ่นใหม่ที่มีระยะเวลาในการบริหารมหาวิทยาลัยไม่ถึง 15 ปี

6. ระบบการประเมินบุคคลยังไม่มีความเป็นมาตรฐานเดียวกัน ซึ่งทำให้การเทียบเคียงศักยภาพและความโดดเด่นของแต่ละบุคคลทำได้ยากอีกทั้งการเชื่อมโยงผลงานระดับองค์กรกับผลประเมินรายบุคคลยังไม่สามารถดำเนินการได้ครอบคลุม 100%

7. ศักยภาพ ขีดความสามารถ และความเชี่ยวชาญแบบมืออาชีพตามสายงานและวิชาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน ยังไม่ตอบสนองต่อการพัฒนาและการแข่งขัน

8. มหาวิทยาลัยไม่มีการกำหนดความก้าวหน้าในสายงาน career path ของบุคลากรสายสนับสนุนประเภทพนักงานในการเข้าสู่ความเชี่ยวชาญหรือชำนาญการ

9. มหาวิทยาลัยมีสัดส่วนบุคลากรที่เป็นพนักงานสูงกว่าข้าราชการและส่วนหนึ่งจ้างด้วยงบประมาณเงินรายได้

10. สัดส่วนอาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาเอก มีเพียงร้อยละ 46.42 และมีหลายคณะที่มีสัดส่วนอาจารย์วุฒิปริญญาเอกซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน

11. สัดส่วนอาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการ มีเพียงร้อยละ 20.84 ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน (เกณฑ์มาตรฐานร้อยละ 60 สำหรับมหาวิทยาลัยกลุ่ม ข)

12. ศักยภาพอาจารย์ของมหาวิทยาลัยที่สามารถสอนเป็นภาษาต่างประเทศได้มีจำนวนน้อย

13. ศักยภาพและขีดความสามารถของบุคลากรสายสนับสนุนในการใช้ภาษาอังกฤษหรือภาษา ต่างประเทศ (ยกเว้นภาษาลาว) ยังไม่สามารถรองรับการเข้าสู่อาเซียน และก้าวเข้าสู่ความเป็นสากล

14. มหาวิทยาลัยยังขาดแผนการทดแทนบุคลากรที่เกษียณอายุราชการที่มีความสำคัญและจำเป็น

ดังนั้น ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงต้องตระหนักและให้ความสำคัญในการพัฒนาการบริหารงานบุคคล เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะที่ดี หรือจัดระบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลอย่างต่อเนื่องแต่ทั้งนี้ หากจะหาแนวทางพัฒนาบุคลากรให้ตรงประเด็น หรือตรงจุดที่บุคลากรต้องการนั้นจะต้องทราบสภาพปัจจุบันที่เป็นอยู่หรือปัญหาที่เกิดขึ้นก่อน เพื่อที่จะนำมาสู่การวางแผน และหาแนวทางพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามอย่างถูกต้องตรงประเด็นต่อไป

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัย จึงสนใจศึกษาปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ซึ่งทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรของมหาวิทยาลัยมหาสารคามผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ ช่วยให้ผู้บริหารได้รับทราบปัญหาการบริหารงานบุคคลและแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานบุคคลเพื่อนำมาบริหารจัดการการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาสารคามให้มีประสิทธิภาพ อันเป็นผลให้มหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมาย และเกิดศักยภาพในการบริหารจัดการองค์กรได้ในอนาคต

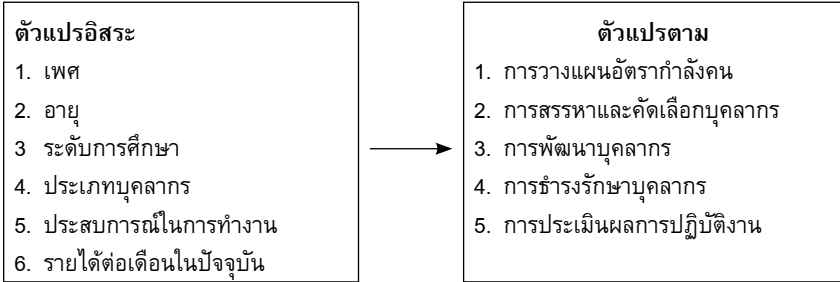
## วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม
2. เพื่อศึกษาความต้องการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม
3. เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม
4. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร ประสบการณ์ในการทำงาน และรายได้ต่อเดือนในปัจจุบันแตกต่างกัน

## สมมุติฐาน

บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร ประสบการณ์ในการทำงาน และรายได้ต่อเดือนในปัจจุบันแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาสารคามแตกต่างกัน

## กรอบแนวคิด



## วิธีการศึกษา

### 1. ประชากรกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นบุคลากร มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ในปี พ.ศ. 2559 จำนวน 3,802 คน

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นบุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ในปี พ.ศ. 2559 จำนวน 351 คน ได้มาจากการกำหนดขนาดตัวอย่างของ Krejcie และ Morgan โดยการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ได้สร้างตามวัตถุประสงค์ และกรอบแนวคิดที่กำหนดขึ้น โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) จำนวน 7 ข้อ ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) จำนวน 24 ข้อ และตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของสภาพปัญหา และแนวทางพัฒนาการบริหารงานบุคคลของ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบสอบถามชนิดปลายเปิด (Open From) จำนวน 5 ด้าน

### 3. การเก็บข้อมูล

1. ทำบันทึกข้อความเพื่อขอเก็บข้อมูลจากมหาวิทยาลัยมหาสารคาม



2. ดำเนินการเก็บข้อมูลในเดือนมีนาคม พ.ศ. 2559 โดยส่งแบบสอบถามไปยังคณะ หน่วยงานต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัย ปรากฏว่าได้รับแบบสอบถามคืนมาและมีการตอบแบบสอบถามสมบูรณ์ จำนวน 258 คน คิดเป็นร้อยละ 73.50 ของกลุ่มตัวอย่าง

3. นำแบบสอบถามที่ได้มาตรวจสอบความถูกต้องนำไปตรวจให้คะแนนและวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ โดยสถิติที่ใช้ในการวิจัยเพื่อตอบวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยวิธีสถิติเชิงพรรณนา โดยหาค่าความถี่และร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2. การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันการบริหารงานบุคคลและความต้องการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยใช้วิธีการประมวลผลทางหลักสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการทดสอบสมมติฐานด้วยค่าสถิติ t-test และค่าสถิติ F-test

#### ผลการวิจัย

1. บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุ 30-40 ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ประเภทบุคลากรเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย ประสบการณ์ในการทำงาน มากกว่า 8 ปี รายได้ต่อเดือนในปัจจุบัน ต่ำกว่า 15,000 บาท และหน่วยงานที่สังกัด คณะวิทยาลัย

2. บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันการบริหารงานบุคคลโดยรวมและเป็นการดีในระดับมาก ได้แก่ ด้านการวางแผนอัตรากำลังคน เช่น หน่วยงานมีการมอบหมายงานแก่บุคลากรเป็นลายลักษณ์อักษร หน่วยงานของท่านมีการกำหนดโครงสร้างองค์กรและหน้าที่ความรับผิดชอบตามส่วนงานอย่างเหมาะสม และหน่วยงานของท่านมีการวิเคราะห์อัตรากำลังให้พอเพียงกับภาระงานในหน่วยงานของท่านในอนาคต เป็นต้น ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร เช่น หน่วยงานมีกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรในรูปแบบคณะกรรมการสรรหาที่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการเป็นลายลักษณ์อักษร หน่วยงานมีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรตรงตามมาตรฐาน กำหนดตำแหน่ง และหน่วยงานมี

กระบวนการสรรหา และมีการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานอย่างโปร่งใสและยุติธรรม เป็นต้น ด้านการพัฒนาบุคลากร เช่น หน่วยงานมีแผนพัฒนาบุคลากร ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน หน่วยงานสนับสนุนให้บุคลากรไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน นอกสถานที่ และหน่วยงานมีการติดตามประเมินผลบุคลากร หลังจากได้รับการพัฒนาแล้ว เป็นต้น ด้านการธำรงรักษาบุคลากร เช่น ผู้บริหารให้ความสำคัญกับตนเองและมีความยุติธรรมในการบริหารงาน ผู้บริหารมีการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้และความสามารถของผู้รับผิดชอบ และหน่วยงานมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าตามสายงาน เป็นต้น และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น หน่วยงานมีหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ชัดเจน หน่วยงานมีการนำผลการประเมินมาพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และหน่วยงานมีการนำผลการประเมินมาพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรม เป็นต้น

3. บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาการบริหารงานบุคคลโดยรวมและ

เป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการวางแผนอัตรากำลังคน เช่น การวิเคราะห์อัตรากำลังให้พอเพียงกับภาระงานในหน่วยงานของท่านในปัจจุบัน การวิเคราะห์อัตรากำลังให้พอเพียงกับภาระงานในหน่วยงานของท่านในอนาคต และการกำหนดโครงสร้างองค์กรและหน้าที่ความรับผิดชอบตามส่วนงานอย่างเหมาะสม เป็นต้น ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร เช่น กระบวนการสรรหา และมีการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานอย่างโปร่งใสและยุติธรรม การดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเป็นไปตามนโยบายและระเบียบและมีการประชาสัมพันธ์การรับสมัครบุคลากรอย่างกว้างขวาง และดำเนินการสรรหาบุคลากรตามแผนอัตรากำลังที่ได้กำหนดไว้และสรรหาและคัดเลือกบุคลากรตรงตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง เป็นต้น ด้านการพัฒนาบุคลากร เช่น สนับสนุนให้บุคลากรไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน นอกสถานที่ ส่งเสริมและสนับสนุนงบประมาณการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานอย่างเพียงพอ และมีแผนพัฒนาบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน เป็นต้น ด้านการธำรงรักษาบุคลากร เช่น หน่วยงานมีนโยบายการ

สนับสนุนสวัสดิการให้กับบุคลากรเพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน หน่วยงานมีวิธีในการสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ และผู้บริหารให้ความสำคัญกับตนเองและมีความยุติธรรมในการบริหารงาน เป็นต้น และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น หน่วยงานมีการนำผลการประเมินมาพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรม การประเมินผลการปฏิบัติงานทำให้ผู้บริหารทราบถึงปัญหาและแนวทางในการบริหาร และหน่วยงานมีการนำผลการประเมินมาพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

4. ปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ได้แก่ ด้านการวางแผนอัตรากำลัง เช่น ขาดแคลนอาจารย์บางสาขา/บุคลากรไม่เพียงพอ วางแผนอัตรากำลังคนยังไม่เป็นระบบ และจำนวนบุคลากรน้อยไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน เป็นต้น ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร เช่น ระบบและขั้นตอนค่อนข้างซับซ้อนและล่าช้า การสรรหาบุคลากรยังมีข้อจำกัดเฉพาะกลุ่ม และการสรรหาและคัดเลือกไม่เป็นธรรมและไม่มีเกณฑ์ที่ชัดเจน

เป็นต้น ด้านการพัฒนาบุคลากร เช่น งบประมาณในการสนับสนุนไม่เพียงพอต่อการพัฒนาบุคลากร นโยบายในการพัฒนาบุคลากรไม่ชัดเจน เช่น 1 คนให้ใช้งบประมาณกี่บาท/คน/ปี และมีการสนับสนุนบุคลากรเข้าร่วมพัฒนาแต่บุคลากรไปพัฒนาตนเองกลับมาไม่รายงานผลการเข้าร่วมการพัฒนาตามแบบฟอร์มที่กำหนดและถ่ายทอดให้บุคลากรทราบ เป็นต้น ด้านการชำระรักษาบุคลากร เช่น ผู้บริหารอาจจะไม่เข้าใจบุคลากร งบประมาณน้อย สวัสดิการน้อย จึงยากต่อการรักษาบุคลากรที่ดีและเก่งไว้ ขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เป็นต้น และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น ยังไม่ชัดเจนในส่วนของรายละเอียดการให้คะแนนและยังไม่โปร่งใสเพียงพอ การประเมินสายสนับสนุนยังไม่สามารถหาเกณฑ์มาวัดในแต่ละตำแหน่งให้มีความยุติธรรมได้ ยังไม่ชัดเจน กลุ่มเครือข่ายโดยตรงไม่โปร่งใส การประเมินใช้ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลมากเกินไป หน่วยงานขาดระบบเพื่อช่วยในการทำข้อตกลงและประเมินผลรายบุคคล เป็นต้น

5. บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ได้เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ได้แก่ ด้านการวางแผนอัตราค่าจ้าง เช่น ควรมีการวางแผนระยะยาวทั้งสาขาที่ขาดในปัจจุบันและที่จะขาดในอนาคต จัดทำแผนอย่างเป็นระบบและชัดเจน และเป็นแนวทางเดียวกันทั้งมหาวิทยาลัย และเพิ่มอัตราค่าจ้างให้เหมาะสมกับงาน/ปรับอัตราค่าจ้างให้เหมาะสมกับงาน เป็นต้น ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร เช่น วางระบบให้ชัดเจนและลดขั้นตอนเพื่อความรวดเร็ว เปิดสอบแข่งขันอย่างเป็นระบบ มีข้อสอบมาตรฐานจากส่วนกลางในการทดสอบเหมือน ก.พ. เพื่อคัดเลือกคนเก่ง คนดี คนตั้งใจทำงาน และการสอบแข่งขัน พิจารณาจากประสบการณ์ทำงาน ความสามารถพิเศษ เป็นต้น ด้านการพัฒนาบุคลากร เช่น สนับสนุนด้านงบประมาณเพื่อการพัฒนาบุคลากร/เพิ่มงบประมาณตามสัดส่วนรายด้าน ตามการประเมิน TOR พยายามจัดสรรเวลาของคนให้มากขึ้น เนื่องจากมีภาระงานสอนค่อนข้างมากรวมถึงภาระงานอื่นๆ โดยงานบางอย่างนำมาคิดภาระงานไม่ได้ และปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาบุคลากร เช่น มหาวิทยาลัยจัดเอง เพื่อให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านนั้นๆ ได้เข้ารับการพัฒนา เป็นต้น ด้านการธำรงรักษาบุคลากร เช่น เพิ่มงบประมาณในการบรรจุลูกจ้างชั่วคราวหรือขึ้นเงินเดือนให้ลูกจ้างชั่วคราว ควรมีเวทีให้

บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น เช่น KM เป็นต้น และนำไปปรับปรุงแก้ไขต่อไป และสร้างขวัญกำลังใจโดยการเพิ่มเงินเดือน เป็นต้น และด้านการประเมินผล การปฏิบัติงาน เช่น วางแนวทางที่ชัดเจนและโปร่งใส กำหนดช่วงเวลาให้บุคลากรได้ปรับเปลี่ยนเนื่องจากบางอย่างไม่สามารถปรับเปลี่ยนได้อย่างทันทีทันใด และควรมีการจัดทำเกณฑ์กลางและให้หน่วยงานพิจารณาเพิ่มเติมตามพันธกิจ เป็นต้น

6. บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ที่เป็นเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาการบริหารงานบุคคลโดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผนอัตราค่าจ้างคน ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการธำรงรักษาบุคลากร และด้านการประเมินผล การปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

7. บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ที่มีอายุ 41-50 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาการบริหารงานบุคคลโดยรวม ด้านการวางแผนอัตราค่าจ้างคน ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการธำรงรักษาบุคลากร และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน สูงกว่า อายุ น้อยกว่า 30 ปี และ 30-40 ปี

8. บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคามที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาการบริหารงานบุคคล ด้านการพัฒนาบุคลากร สูงกว่า ระดับการศึกษาปริญญาตรี

9. บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคามที่มีประสบการณ์ในการทำงาน มากกว่า 8 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาการบริหารงานบุคคลโดยรวมสูงกว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 3 ปี และบุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน มากกว่า 8 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาการบริหารงานบุคคล ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการธำรงรักษาบุคลากร สูงกว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 3 ปี และ 3-5 ปี

10. บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคามที่มีรายได้ต่อเดือนในปัจจุบันแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาการบริหารงานบุคคลโดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผนอัตรากำลังคน ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการธำรงรักษาบุคลากร และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

## อภิปรายผล

บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันการบริหารงานบุคคลโดยรวม ด้านการวางแผนอัตรากำลังคน ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการธำรงรักษาบุคลากร และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะมหาวิทยาลัยมหาสารคามมีกระบวนการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยทั้งด้านการวางแผนอัตรากำลังคน การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การธำรงรักษาบุคลากร และมีระบบการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี ทำให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยสามารถที่จะปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ สอดคล้องตามแนวคิดของ สูเมธ เตียววิศเรศ (2529 : 5) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานบุคคลหมายถึง การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยมีขอบข่ายของการบริหาร ตั้งแต่การวางแผน การสรรหา การบรรจุ การแต่งตั้ง การพัฒนา บำรุงขวัญและการให้พ้นจากงาน เป้าหมายที่สำคัญของการบริหารบุคคลคือการได้มา

ซึ่งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับความต้องการของหน่วยงาน และทำให้เขามีความพอใจในการปฏิบัติงาน ด้วยงานที่ได้รับมอบหมายจึงจะสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปริญญา มะเร็งศรี (2556 : บทคัดย่อ) พบว่า สภาพการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ สนิท คงภักดี (2549 : บทคัดย่อ) พบว่า ความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิศรวรรณ รักโคตร (2547 : บทคัดย่อ) พบว่า การปฏิบัติงานการบริหารงานบุคคลของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวมและ รายด้าน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

2. บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาการบริหารงานบุคคลโดยรวม ด้านการวางแผนอัตรากำลังคน ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการชำระรักษาบุคลากร และด้านการประเมินผลการทำงาน

ปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะมหาวิทยาลัยมหาสารคามมีสภาพการบริหารงานบุคคลในปัจจุบันอยู่ในระดับมากแล้วก็ตาม แต่ในความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ยังต้องการพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลเพิ่มขึ้นกว่าเดิมในทุกๆ มิติ ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนอัตรากำลังคน การสรรหาและคัดเลือก การพัฒนาบุคลากร การชำระรักษาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เกิดระบบและมีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าเดิมเช่นเดียวกัน นั่นหมายถึง การไม่หยุดนิ่งที่จะพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องตามแนวคิดของ วิลาวรรณ รพีพิศาล (2554 : 9) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เข้ามาปฏิบัติงานเพื่อสร้างความเจริญเติบโตก้าวหน้าให้แก่องค์กร และพร้อมจะรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจยุคปัจจุบันได้

3. ปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ได้แก่ ด้านการวางแผนอัตรากำลัง เช่น ขาดแคลนอาจารย์บางสาขา/บุคลากรไม่เพียงพอ

วางแผนอัตรากำลังคนยังไม่เป็นระบบ เป็นต้น ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร เช่น ระบบและขั้นตอนค่อนข้างซับซ้อนและล่าช้า การสรรหาบุคลากรยังมีข้อจำกัดเฉพาะกลุ่ม เป็นต้น ด้านการพัฒนาบุคลากร เช่น งบประมาณในการสนับสนุนไม่เพียงพอต่อการพัฒนาบุคลากร นโยบายในการพัฒนาบุคลากรไม่ชัดเจน เช่น 1 คนให้ใช้งบประมาณกี่บาท/คน/ปี เป็นต้น ด้านการธำรงรักษาบุคลากร เช่น ผู้บริหารอาจจะไม่เข้าใจบุคลากร งบประมาณน้อย สวัสดิการน้อย จึงยากต่อการรักษาบุคลากรที่ดีและเก่งไว้ ขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เป็นต้น และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น ยังไม่ชัดเจนในส่วนของรายละเอียดการให้คะแนนและยังไม่โปร่งใสเพียงพอ หน่วยงานขาดระบบเพื่อช่วยในการทำข้อตกลงและประเมินผลรายบุคคล เป็นต้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาสารคามด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรมีกระบวนการซับซ้อนทำให้เกิดความล่าช้า ด้านการพัฒนาบุคลากรไม่ชัดเจนในเรื่องงบประมาณการพัฒนาต่อคน และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่ชัดเจน เรื่องเกณฑ์ตัวชี้วัดกลางและการให้

คะแนน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วราพร พรหมแก้วพันธ์ และจรูณี เก้าเอี้ยน (2555 : บทคัดย่อ) พบว่าปัญหาด้านการวางแผนบุคลากร คือครุย้ายออกจากพื้นที่มากส่งผลต่อการขาดแคลนครู ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร คือ การบรรจุครูไม่ทันกับความต้องการของสถานศึกษาและไม่ตรงวิชาเอก ด้านการพัฒนาบุคลากร คือ งบประมาณในการพัฒนาบุคลากรมีน้อยไม่เพียงพอต่อการบำรุงรักษาบุคลากร คือครูขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร คือครูยังขาดความรู้ความเข้าใจเรื่องวินัยและการรักษาวินัย และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปาลีตา วิบุลากร (2555 : บทคัดย่อ) พบว่า นโยบายการบริหารและการดำเนินงาน ในการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) ในปัจจุบัน อาจยังไม่มีแนวปฏิบัติที่ชัดเจน และอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามวาระหรือนโยบายของคณะกรรมการบริษัทแล้วจึงกำหนดให้นโยบายทางด้านการบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องตรงตามเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ และยังเป็นแผนการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์แค่ระยะสั้น รายปีเท่านั้น ยังไม่มีการวางแผนบริหาร

จัดการในระยะยาว ทั้งนี้ปัจจุบันผู้บริหารได้เล็งเห็นความสำคัญในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เพิ่มขึ้น เริ่มมีการวางรูปแบบการบริหารจัดการเส้นทางเติบโตในตำแหน่ง หรือการวางแผนพัฒนารายบุคคลให้พนักงาน

4. บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคามได้เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ได้แก่ ด้านการวางแผนอัตรากำลัง เช่น ควรมีการวางแผนระยะยาวทั้งสาขาที่ขาดในปัจจุบันและที่จะขาดในอนาคต จัดทำแผนอย่างเป็นระบบและชัดเจน และเป็นแนวทางเดียวกันทั้งมหาวิทยาลัย และเพิ่มอัตรากำลังให้เหมาะสมกับงาน/ปรับอัตรากำลังให้เหมาะสมกับงาน เป็นต้น ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร เช่น วางระบบให้ชัดเจนและลดขั้นตอนเพื่อความรวดเร็ว เปิดสอบแข่งขันอย่างเป็นระบบ มีข้อสอบมาตรฐานจากส่วนกลางในการทดสอบเหมือน ก.พ. เพื่อคัดเลือกคนเก่ง คนดี คนตั้งใจทำงาน และการสอบแข่งขันพิจารณาจากประสบการณ์ทำงาน ความสามารถพิเศษ เป็นต้น ด้านการพัฒนาบุคลากร เช่น สนับสนุนด้านงบประมาณเพื่อการพัฒนาบุคลากร/เพิ่มงบประมาณตามสัดส่วนรายด้านตามการประเมิน

TOR พยายามจัดสรรเวลาของคนให้มากขึ้น เนื่องจากมีภาระงานสอนค่อนข้างมากรวมถึงภาระงานอื่นๆ โดยงานบางอย่างนำมาคิดภาระงานไม่ได้ และปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาบุคลากร เช่น มหาวิทยาลัยจัดเอง เพื่อให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านนั้นๆ ได้เข้ารับการ พัฒนา เป็นต้น ด้านการธำรงรักษาบุคลากร เช่น เพิ่มงบประมาณในการบรรจุลูกจ้างชั่วคราวหรือขึ้นเงินเดือนให้ลูกจ้างชั่วคราว ควรมีเวทีให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น เช่น KM เป็นต้น และนำไปปรับปรุงแก้ไขต่อไป และสร้างขวัญกำลังใจโดยการเพิ่มเงินเดือน เป็นต้น และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น วางแนวทางที่ชัดเจนและโปร่งใส กำหนดช่วงเวลาให้บุคลากรได้ปรับเปลี่ยนเนื่องจากบางอย่างไม่สามารถปรับเปลี่ยนได้อย่างทันทีทันใด และควรมีการจัดทำเกณฑ์กลางและให้หน่วยงานพิจารณาเพิ่มเติมตามพันธกิจ เป็นต้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาสารคามด้านการวางแผนอัตรามีบางหน่วยงานมี การจัดอัตรากำลังไม่เหมาะสมกับงาน ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรมีกระบวนการซับซ้อน ด้านการพัฒนาบุคลากรไม่ชัดเจนในเรื่องงบประมาณการพัฒนาต่อคน



และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ยังไม่ชัดเจนเรื่องเกณฑ์ตัวชี้วัดกลางและการให้คะแนน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วราพร พรหมแก้วพันธ์ และจตุณี แก้วเอี่ยม (2555 : บทคัดย่อ) พบว่า ด้านการวางแผนบุคลากร คือควรมอบหมายงานให้ตรงความรู้ความสามารถของครู ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร คือควรกำหนดให้ครูดำรงตำแหน่งอยู่ในโรงเรียนละ 4 ปี หรือไม่เกิน 6 ปี เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาบุคลากร คือควรเปิดโอกาสให้ครูทุกคนได้รับการอบรมพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร คือควรเสริมสร้างขวัญกำลังใจและจัดสวัสดิการที่เหมาะสมอย่างเท่าเทียม และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร คือควรให้ความรู้เรื่องวินัยและการรักษาวินัยแก่ครูทุกคน

5. บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคามที่มีอายุ 41-50 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาการบริหารงานบุคคลโดยรวม ด้านการวางแผนอัตรากำลังคน ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน สูงกว่า อายุน้อยกว่า 30 ปี และ 30-40 ปี ทั้งนี้อาจ

เป็นเพราะบุคลากรที่มีอายุมากได้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยมหาสารคามเป็นระยะเวลาที่ยาวนานเห็นการเปลี่ยนแปลงมาอย่างต่อเนื่องในการบริหารงานบุคคล ซึ่งยังมีประสบการณ์ต่างๆ ด้านงานบุคคล ต่อองค์กรทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรด้วย ดังนั้น จึงต้องการที่จะให้มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลให้เกิดประสิทธิภาพในทุกๆ ด้านต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เพ็ญนี สุคำภา (2554 : บทคัดย่อ) พบว่า บุคลากรของเทศบาลที่มีอายุแตกต่างกัน เห็นว่ามีปัญหาการบริหารงานบุคคล โดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้านแตกต่างกัน

6. บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคามที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาการบริหารงานบุคคล ด้านการพัฒนาบุคลากร สูงกว่า ระดับการศึกษาปริญญาตรี ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบุคลากรที่มีระดับสูงกว่าปริญญาตรี ส่วนใหญ่จะเป็นบุคลากรสายวิชาการที่ทำหน้าที่สอนให้ความรู้กับนิสิต ซึ่งเป็นบุคคลที่ต้องการระบบการบริหารงานบุคคลอย่างชัดเจน โปร่งใส มีกระบวนการที่สามารถวัดคุณภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร และนอกจากนี้การเป็นอาจารย์

ที่จะนำความรู้มาถ่ายทอดให้คนอื่นได้นั้น จะต้องพัฒนาตนเองก่อนเสมอ จึงต้องการที่จะพัฒนาตนเองให้เกิดคุณภาพและความรู้แล้วนำมาสู่การปฏิบัติงานให้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วราพร พรหมแก้วพันธ์ และจรรณี แก้วเอี่ยม (2555 : บทคัดย่อ) พบว่า การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมาบตาพุด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 เปรียบเทียบตามตัวแปรที่ศึกษาประกอบด้วย

- 1) วุฒิการศึกษา พบว่าภาพรวมและรายด้านแตกต่างกัน
- 2) ประสบการณ์การปฏิบัติราชการ พบว่าภาพรวมแตกต่างกัน

7. บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน มากกว่า 8 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาการบริหารงานบุคคลโดยรวม ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการชำระรักษา สูงกว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 3 ปี ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบุคลากรที่มีประสบการณ์มาก ย่อมเห็นและปฏิบัติตามระบบบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งพบทั้งอุปสรรคและได้ร่วมกันวางแผนการบริหารงานบุคคลมาโดยตลอด แต่อย่างไรก็ตาม ยังต้องการที่จะพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลของ

มหาวิทยาลัยเพิ่มขึ้นกว่าบุคลากรที่เพิ่ม เริ่มปฏิบัติงานใหม่ ที่ยังไม่กล้าแสดงความคิดเห็นหรือต้องปฏิบัติตามระบบที่มหาวิทยาลัยกำหนดเท่านั้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วราพร พรหมแก้วพันธ์ และจรรณี แก้วเอี่ยม (2555 : บทคัดย่อ) พบว่า การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมาบตาพุด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 เปรียบเทียบตามตัวแปรที่ศึกษาประกอบด้วย

- 1) วุฒิการศึกษา พบว่าภาพรวมและรายด้านแตกต่างกัน
- 2) ประสบการณ์การปฏิบัติราชการ พบว่าภาพรวมแตกต่างกัน

## ข้อเสนอแนะที่มาจากผลการวิจัย

1. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของบุคลากร เพื่อสร้างความพึงพอใจและสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อให้ผลการดำเนินงานประสบความสำเร็จต่อไป
2. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ควรกำหนดระบบการบริหารงานบุคคลที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสภาพ

แวดล้อมในปัจจุบัน เพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพต่อไป

3. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ควรมีการวางแผนระยะยาวทั้งสาขาที่ขาดในปัจจุบันและที่จะขาดในอนาคต จัดทำแผนอย่างเป็นระบบและชัดเจน และเป็นแนวทางเดียวกันทั้งมหาวิทยาลัย และเพิ่มอัตรากำลังให้เหมาะสมกับงาน/ ปรับอัตรากำลังให้เหมาะสมกับงาน เพื่อส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการต่อไป

4. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ควรสนับสนุนด้านงบประมาณเพื่อการพัฒนาบุคลากร/เพิ่มงบประมาณตามสัดส่วนรายด้านตามการประเมิน TOR

5. เพิ่มงบประมาณในการบรรจุ ลูกจ้างชั่วคราวหรือขึ้นเงินเดือนให้ ลูกจ้างชั่วคราว ควรมีเวทีให้บุคลากรได้ แสดงความคิดเห็น เช่น KM เป็นต้น และนำไปปรับปรุงแก้ไขต่อไป และสร้างขวัญ กำลังใจโดยการเพิ่มเงินเดือน

6. วางแนวทางที่ชัดเจนและโปร่งใส กำหนดช่วงเวลาให้บุคลากรได้ปรับเปลี่ยน เนื่องจากบางอย่างไม่สามารถปรับเปลี่ยน ได้อย่างทันทีทันใด

### กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบคุณมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ที่สนับสนุนเงินทุนอุดหนุนการวิจัยจาก งบประมาณเงินรายได้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559

### เอกสารอ้างอิง

- กองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. (2559). *สถิติบุคลากร*. <<http://pd.msu.ac.th/pd4/hr/>> 15 กุมภาพันธ์ 2559.
- ชัชวาล อรวงศ์ศุภทัต. (2558). *ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. <[www.tpa.or.th/writer/read\\_this\\_book\\_topic.php?bookID=1314&read=true&count=true](http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?bookID=1314&read=true&count=true)> 1 กันยายน 2558.
- ธารพฤษ สัตยารักษ์. (2548). *Human Resource Management หลักการและมุมมอง จากมืออาชีพ*. กรุงเทพฯ : บริษัท วิสเน็ท จำกัด.
- นิศราวรรณ รักโคตร. (2547). *การบริหารงานบุคคล ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดกาฬสินธุ์*. การศึกษาค้นคว้าอิสระ รม.ม.. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

- ปริญญา มะเรืองศรี. (2556). *สภาพ ปัญหา ความต้องการ และแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4. การศึกษาค้นคว้าอิสระ กศ.ม.. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.*
- ปาลิตา วิบุลากร. (2555). *การบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์: กรณีศึกษา บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน).* <<http://203.131.210.100/ejournal/wp-content/uploads/2013/03/55019.pdf>> 1 ธันวาคม 2558.
- เพ็ญณี สุคำภา. (2554). *ปัญหาการบริหารงานบุคคลของเทศบาลในเขตอำเภอ กันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม. การศึกษาค้นคว้าอิสระ รป.ม. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.*
- มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. (2557). *แผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ. 2558-2561.* มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วราพร พรหมแก้วพันธ์ และจรรณี เก้าเอี้ยน. (2555). *การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอ มายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานีเขต 2.* <[www.hu.ac.th/Symposium2014/proceedings/data/10\\_Education-P/10\\_Education-P-2.pdf](http://www.hu.ac.th/Symposium2014/proceedings/data/10_Education-P/10_Education-P-2.pdf)> 1 ธันวาคม 2558.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2531). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร.* กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- วิลาวรรณ ทรัพย์พิศาล. (2554). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ = Human resource management.* พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์วิจิตรหัตถกรรม.
- สนธิ คงภักดี. (2549). *การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์ ค.ม.. จะเชิงเทรา: มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.*
- สำนักงานคณะกรรมการบริหารระบบราชการ. (2559). *การจัดการความรู้กับการบริหารราชการแนวใหม่.* < [http://www.opdc.go.th/content.php?menu\\_id=4&content\\_id=30](http://www.opdc.go.th/content.php?menu_id=4&content_id=30)> 26 มกราคม 2559.
- สุเมธ เตียวอิตเรศ. (2529). *การบริหารบุคลากรในโรงเรียน. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน.*
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2551). *กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.* กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

# การพัฒนาโปรแกรมการฝึกด้วยน้ำหนักควบคู่การฝึกด้วยน้ำหนักร่างกายและอุปกรณ์ที่อาร์เอ็กซ์ ที่มีผลต่อสมรรถภาพทางกายของนิสิตระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยมหาสารคาม Developed training weight training program coupled with body weight training and trx equipment training affecting the physical fitness of undergraduate students, Mahasarakham University

กฤษฎา อุทาหงษ์<sup>1</sup>, ชัยรัตน์ ชูสกุล<sup>2</sup>, ชยานนท์ อวิคุณประเสริฐ<sup>3</sup>  
Krisada Uthahong<sup>1</sup>, Chairat Choosakhul<sup>2</sup>, Chayanon Awikunprasert<sup>3</sup>

---

## บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลการฝึกด้วยน้ำหนักควบคู่การฝึกด้วยน้ำหนักร่างกายและอุปกรณ์ที่อาร์เอ็กซ์ ของนิสิตระดับปริญญาตรี กลุ่มตัวอย่างเป็น นิสิตชั้นปีที่ 2 สาขาวิทยาศาสตร์การกีฬา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำนวน 81 คน แบ่งเป็น 2 กลุ่ม โดยให้มีค่าสมรรถภาพทางกายใกล้เคียงกัน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

---

<sup>1</sup> นิสิตปริญญาโท, สาขาวิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและการกีฬา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

<sup>2</sup> อาจารย์, ภาควิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพและการกีฬา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

<sup>3</sup> อาจารย์, คณะวิทยาการจัดการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยนครพนม

<sup>1</sup> Master degree, Major Exercise and Sport Science, Faculty of Education, Mahasarakham University, jaeseus@gmail.com

<sup>2</sup> Lecturer, Health and Sport Science Department, Faculty of Education, Mahasarakham University

<sup>3</sup> Lecturer, Faculty of Management Sciences and Information Technology Nakhon Phanom University

คือ โปรแกรมการฝึกด้วยน้ำหนักควบคู่กับการฝึกด้วยอุปกรณ์ที่อาร์เอ็กซ์ และ โปรแกรมการฝึกด้วยน้ำหนักควบคู่กับการฝึกด้วยน้ำหนักร่างกาย และแบบทดสอบ ดันพื้นและนอนยกตัว เครื่องวัดองค์ประกอบภายในร่างกาย และแบบวัดความยาว โดยรอบ วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) วิเคราะห์เพื่อทดลองสมมติฐานโดยการวิเคราะห์ Hotelling T2 - Dependent Samples ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มทดลองที่ 1 มีระดับความแข็งแรงและความทนทาน ของกล้ามเนื้อเพิ่มขึ้น ขนาดสัดส่วนต้นแขนด้านล่างซ้ายและขวา ต้นขาซ้ายและขวา มีขนาดเล็กลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนองค์ประกอบของร่างกาย มวลไขมันและมวลกล้ามเนื้อ ไม่แตกต่างกัน กลุ่มทดลองที่ 2 มีระดับความแข็งแรง และความทนทานของกล้ามเนื้อเพิ่มขึ้น ด้านสัดส่วนหัวไหล่เพิ่มขึ้น หน้าท้องลดลง ต้นขาซ้ายและขวามีขนาดเล็กลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนองค์ประกอบของ ร่างกาย มวลไขมันและมวลกล้ามเนื้อ ไม่แตกต่างกัน ระหว่างกลุ่มทดลองที่ 1 และ กลุ่มทดลองที่ 2 มีความแข็งแรงและความทนทานของกล้ามเนื้อ สัดส่วนและ องค์ประกอบร่างกายของทั้งสองกลุ่ม ไม่แตกต่างกัน

**คำสำคัญ:** ฝึกด้วยน้ำหนัก, ฝึกด้วยน้ำหนักร่างกาย, ฝึกด้วยอุปกรณ์ที่อาร์เอ็กซ์

## Abstract

The objective of this study was to study the effect of weight training combined with body weight training and trx equipment on physical fitness test scale, proportion, shape, body composition. The study samples were 81 men, who studied second year students in sports science, Faculty of Education, Mahasarakham University, using purposive sampling defined by a similar in terms of gender, age and physical fitness. The materials that used in this research were Weight training program coupled with training trx equipment (WT-TRX), Weight training program coupled with body weight training (WT-BW), push up test, sit up test Scale, body composition and proportion shape. The

data was analyzed by descriptive statistics, Hotelling T2- Dependent. Statistical significance was tested at  $P < 0.05$ . The researches were found that: WT-TRX group, the strength and endurance of muscles were increased. The proportion of left and right forearm was increased. The Right and left thigh were smaller significant difference ( $p < 0.05$ ). The body composition, fat mass and muscle mass were not difference. WT-BW group, the strength and endurance of the muscles were increased. The proportion of shoulder was increased. The abs was decreased. Right and left thigh were smaller significant difference ( $p < 0.05$ ). The body composition, fat mass and muscle mass were not difference. WT-TRX group and WT-BW group, the strength and endurance of muscles, proportion and body composition were not difference.

**Keyword:** weight training body weight training trx equipment training

## บทนำ

การฝึกยกน้ำหนักถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของการออกกำลังกายทั้งเพื่อสุขภาพและการฝึกซ้อมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศในการแข่งขัน การฝึกยกน้ำหนักเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของขนาดและความแข็งแรงของกล้ามเนื้อ ผลของการฝึกที่ได้มีการเตรียมการอย่างถูกต้องเหมาะสม จะช่วยพัฒนาร่างกายให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่นการฝึกด้วยบาร์เบล และดัมเบล การฝึกด้วยน้ำหนักมีผลต่อการพัฒนาความแข็งแรง กำลัง

และความอดทนของกล้ามเนื้อ และการเปลี่ยนแปลงสัดส่วนของร่างกาย

จากการศึกษาพบว่า การออกกำลังกายโดยใช้น้ำหนักของร่างกายเป็นการฝึกความแข็งแรงของร่างกายโดยใช้น้ำหนักของตัวเองเป็นแรงต้านทานสำหรับการเคลื่อนไหว เช่น การผลัดดันขึ้น, ดึงขึ้น และ ชิดอัพ เป็นต้น ข้อดีของการออกกำลังกายโดยใช้น้ำหนักของร่างกายคือ เป็นการบริหารที่ไม่จำเป็นต้องยกลูกน้ำหนักหรืออุปกรณ์ใดๆ เพราะการออกกำลังกายด้วยน้ำหนักของร่างกายเป็นทางเลือกที่เหมาะสมสำหรับผู้ที่มีความสนใจในการออกกำลังกาย แต่ไม่มีอุปกรณ์

และสามารถฝึกได้ทุกพื้นที่ เหมาะกับทุกเพศทุกวัย และอุปกรณ์ออกกำลังกายที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายคือ อุปกรณ์ที่อาร์เอ็กซ์ คือ การฝึกด้วยแรงต้านด้วยทุกส่วนของร่างกาย ประวัติความเป็นมาของอุปกรณ์ที่อาร์เอ็กซ์ มีต้นกำเนิดจากพจนานวทยาโยธินซึ่งเอาสายร่มชูชีพมาดัดแปลงใช้เพื่อออกกำลังกาย เนื่องจากมีพื้นที่จำกัด ต่อมาเริ่มมาใช้ในวงการกีฬา ฟิตเนส หรือพวกฟิตเนสสมรรถภาพร่างกายในผู้ป่วย ลักษณะอุปกรณ์เป็นสายพร้อมแขวน ตะขอ ปรับความสั้น-ยาว ที่จับ และที่ใส่เท้า ที่นำมาใช้ฝึกแบบแรงต้านโดยใช้น้ำหนักตัวเป็นแรงต้าน ซึ่งสามารถฝึกโดยใช้ทุกส่วนของร่างกาย ในหลายสถานที่ และในทุกระดับของผู้ฝึก จะแบบส่วนตัว หรือการฝึกแบบเป็นกลุ่มก็สามารถเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสม โดยในปัจจุบัน มีการนำมาใช้ฝึกอย่างแพร่หลายอันเนื่องมาจากวิธีการใช้ที่ง่าย พกพาไปได้สะดวก และมีประโยชน์อย่างมากมาจากการฝึกมีการใช้ในคลับที่มีชื่อเสียงต่างๆ คุรุฝึกมืออาชีพ รวมถึงในกลุ่มของนักกีฬา จุดเด่นของอุปกรณ์ที่อาร์เอ็กซ์ มีหลายประเด็นไม่ว่าจะเป็น สามารถพกพาไปด้วยได้ ด้วยน้ำหนักที่เบาไม่ถึง 1 กก. และสามารถพับเก็บได้โดยมีขนาด

เท่ากับรองเท้าผ้าใบ 1 คู่ การฝึกได้ทุกส่วนของร่างกาย การฝึกบริเวณลำตัวลดในทุกท่าฝึก สามารถประยุกต์ใช้ได้กับหลายๆสถานที่ เหมาะกับทุกระดับของผู้ฝึกเกือบทุกเป้าหมายไม่ว่าจะเป็นลดน้ำหนัก สร้างกล้ามเนื้อ พัฒนาความสามารถทางด้านกีฬา ทั่วไป ความรวดเร็วในการปรับเปลี่ยนความหนักในการฝึก และฝึกในท่าทางที่สามารถนำไปใช้ได้จริง

จากการศึกษาค้นคว้าจะเห็นได้ว่าโปรแกรมการฝึกด้วยน้ำหนักร่างกาย และอุปกรณ์ที่อาร์เอ็กซ์ จุดเด่นที่คล้ายคลึงกันไม่ว่าจะเป็น ความสะดวกในการบริหารร่างกาย ไม่ต้องพึ่งอุปกรณ์ที่มีน้ำหนักมาก และประยุกต์ฝึกได้ทุกสถานที่ที่เหมาะสมสำหรับนิสิตสาขาวิทยาศาสตร์การกีฬามหาวิทยาลัยมหาสารคาม ที่ต้องเพิ่มสมรรถภาพทางกาย และรูปร่างและสัดส่วนที่ดีขึ้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะสร้างโปรแกรมการฝึกด้วยน้ำหนักร่างกาย และอุปกรณ์ที่อาร์เอ็กซ์ ควบคู่กับการฝึกด้วยน้ำหนักที่มีผลต่อสมรรถภาพทางกายและสัดส่วนรูปร่างของนิสิตระดับปริญญาตรีสาขาวิทยาศาสตร์การกีฬามหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อใช้เป็นประโยชน์ในการพัฒนาสมรรถภาพทางกาย สัดส่วนรูปร่างของนิสิต และผู้ที่สนใจต่อไป



## วัตถุประสงค์

1. เพื่อเปรียบเทียบระดับสมรรถภาพทางกายของนิสิตจากการฝึกด้วยโปรแกรมการฝึกด้วยอุปกรณ์ที่อาร์เอ็กซ์ควบคู่กับการฝึกด้วยน้ำหนัก ก่อนและหลังการฝึกเป็นเวลา 8 สัปดาห์

2. เพื่อเปรียบเทียบระดับสมรรถภาพทางกายของนิสิตจากการฝึกด้วยโปรแกรมการฝึกด้วยน้ำหนักร่างกายควบคู่กับการฝึกด้วยน้ำหนัก ก่อนและหลังการฝึกเป็นเวลา 8 สัปดาห์

3. เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบสมรรถภาพทางกายของนิสิต ระหว่างกลุ่มที่การฝึกด้วยน้ำหนักร่างกายควบคู่กับการฝึกด้วยน้ำหนัก กับกลุ่มที่การฝึกด้วยอุปกรณ์ที่อาร์เอ็กซ์ควบคู่กับการฝึกด้วยน้ำหนัก หลังการฝึกสัปดาห์ที่ 8

## วิธีการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย เป็นนิสิต ชั้นปีที่ 2 สาขาวิทยาศาสตร์การกีฬา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ทั้งชายและหญิงที่มีอายุ 18-25 ปีขึ้นไปโดยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 81 คน แบ่งเป็นกลุ่มทดลอง 2 กลุ่ม คือกลุ่มทดลองที่ 1 มี 41 คนและกลุ่มทดลองที่ 2 มี 40 คน

โดยการสุ่มตัวอย่างแบบง่ายเข้ากลุ่มทดลองที่ 1 และกลุ่มทดลองที่ 2 (Simple Random Sampling) เกณฑ์ในการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง คือ คะแนนสมรรถภาพทางกายด้านความแข็งแรงและความทนทานของกล้ามเนื้อให้มีค่าใกล้เคียงกัน แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มทดลองที่ 1 ฝึกโปรแกรมการฝึกด้วยอุปกรณ์ที่อาร์เอ็กซ์ควบคู่การฝึกด้วยน้ำหนัก

กลุ่มทดลองที่ 2 ฝึกโปรแกรมการฝึกด้วยน้ำหนักร่างกายควบคู่การฝึกด้วยน้ำหนัก

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1) โปรแกรมการฝึกด้วยอุปกรณ์ที่อาร์เอ็กซ์ควบคู่การฝึกด้วยน้ำหนัก

2) โปรแกรมการฝึกด้วยน้ำหนักร่างกายควบคู่การฝึกด้วยน้ำหนัก

3) แบบทดสอบสมรรถภาพทางกาย โดยใช้การทดสอบ ดันพื้น และลุกนั่ง อย่างละ 1 นาทีเพื่อทดสอบความแข็งแรงและความทนทานของกล้ามเนื้อ

4) แบบวัดองค์ประกอบของร่างกาย โดยใช้เครื่องวัดองค์ประกอบของร่างกาย (Body Composition Analyzer) ยี่ห้อ Tanita รุ่น BC-418 โดยใช้วิธีวัดมวลไขมัน

และกล้ามเนื้อในร่างกายโดยใช้หน่วย เป็นกิโลกรัม

5) แบบวัดสัดส่วนของร่างกาย โดยใช้การวัดเส้นรอบวงของร่างกาย ด้วยอุปกรณ์ gulich tape จะทำการวัด ทั้งด้านซ้ายและด้านขวา โดยวัดส่วน ต่างๆ ดังนี้ คือ หน้าอก แขนท่อนบน ด้าน แขนท่อนล่าง ไหล่ เอว สะโพก ต้นขาหน้า มีหน่วยเป็นนิ้ว

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยตรวจสอบคุณสมบัติของกลุ่ม ตัวอย่างตามเกณฑ์ที่กำหนด จากนั้น ทดสอบสมรรถภาพของกลุ่มตัวอย่าง ทั้งหมดเพื่อประเมินระดับสมรรถภาพ ทางกาย ผู้วิจัยจัดกลุ่มตัวอย่างเข้ากลุ่ม ทดลองที่ 1 และกลุ่มทดลองที่ 2 โดยการ จับคู่คนที่มีระดับสมรรถภาพเท่ากัน กลุ่มทดลองที่ 1 ฝึกโปรแกรมฝึกอุปกรณ์ ที่อาร์เอ็กซ์ควบคู่การฝึกด้วยน้ำหนัก และกลุ่มทดลองที่ 2 ไปฝึกโปรแกรมฝึก ด้วยน้ำหนักร่างกายควบคู่การฝึกด้วย น้ำหนัก เป็นเวลา 8 สัปดาห์ ผู้วิจัยนำผล ที่ได้มาวิเคราะห์ข้อมูลค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) ของระดับ สมรรถภาพทางกายและสัดส่วนรูปร่าง

ในนิสิต ก่อนและหลังได้รับการฝึกทั้ง 2 กลุ่ม เปรียบเทียบความแตกต่างของ ระดับสมรรถภาพทางกายและสัดส่วน รูปร่างในนิสิต ก่อนและหลังการทดลอง ภายใต้วงทดลองที่ 1 และกลุ่มทดลอง ที่ 2 โดยใช้สถิติ Hotelling T<sup>2</sup> - Dependent Samples และเปรียบเทียบความแตกต่าง ของระดับสมรรถภาพทางกายและ สัดส่วนรูปร่างในนิสิต หลังการทดลอง ระหว่างกลุ่มทดลองที่ 1 และกลุ่มทดลอง ที่ 2 โดยใช้สถิติ Hotelling T<sup>2</sup> - Independent Samples

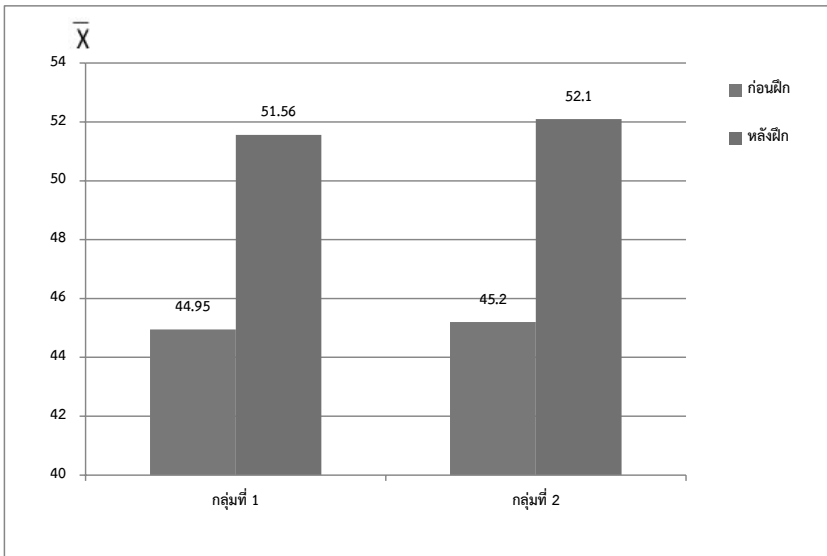
### ผลการวิจัย

1. ผลเปรียบเทียบตัวแปรภายใน กลุ่มที่ 1 พบว่าระดับความแข็งแรงและ ความทนทานของกล้ามเนื้อมีค่าเพิ่มขึ้น ขนาดสัดส่วนต้นแขนด้านล่างทั้งซ้าย และขวา ต้นขาขวาและซ้ายมีขนาดเล็ก ลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนองค์ประกอบของร่างกาย มวลไขมัน และมวลกล้ามเนื้อ มีค่าไม่แตกต่างกัน
2. ผลเปรียบเทียบตัวแปรภายใน กลุ่มที่ 2 พบว่าระดับความแข็งแรงและ ความทนทานของกล้ามเนื้อมีค่าเพิ่มขึ้น ด้านสัดส่วนหัวไหล่เพิ่มขึ้น หน้าท้องลดลง ต้นขาซ้ายขวาและน่องขวาลึกลงอย่าง

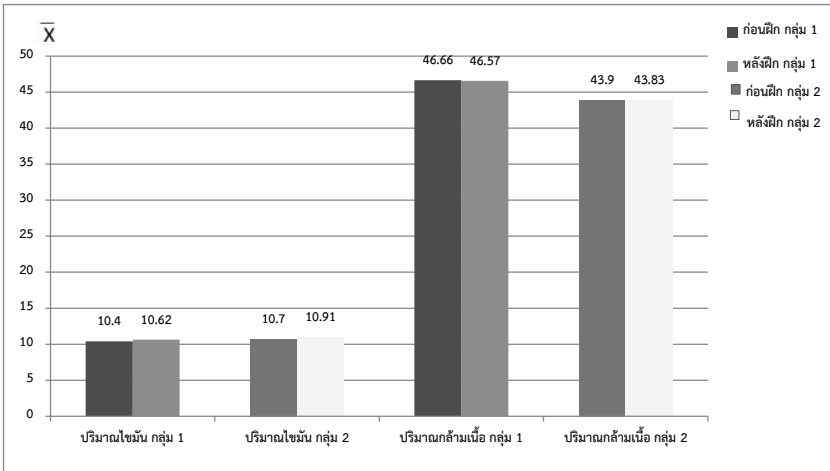
มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนองค์ประกอบของร่างกาย มวลไขมันและมวลกล้ามเนื้อ มีค่าไม่แตกต่างกัน

3. เมื่อเปรียบเทียบระดับสมรรถภาพทางกายระหว่างกลุ่มทดลองที่ 1 และ

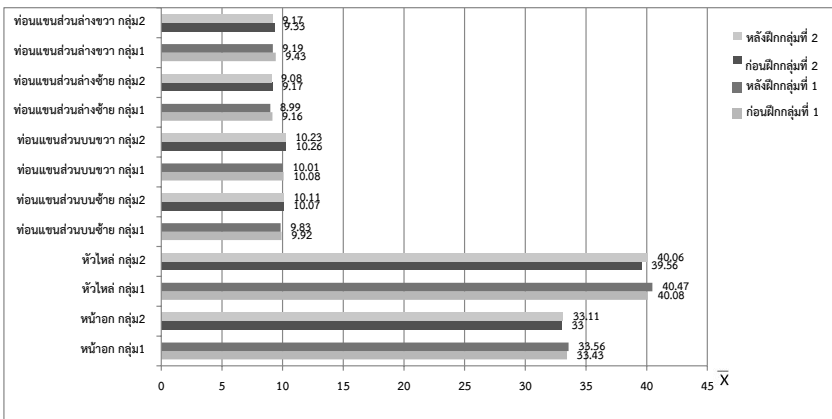
กลุ่มทดลองที่ 2 มีการเปลี่ยนแปลงของค่าเฉลี่ยด้านสมรรถภาพทางกาย สัดส่วนรูปร่าง และองค์ประกอบของร่างกายนั้น มีการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกัน แต่ในทางสถิตินั้นมีความไม่แตกต่างกัน



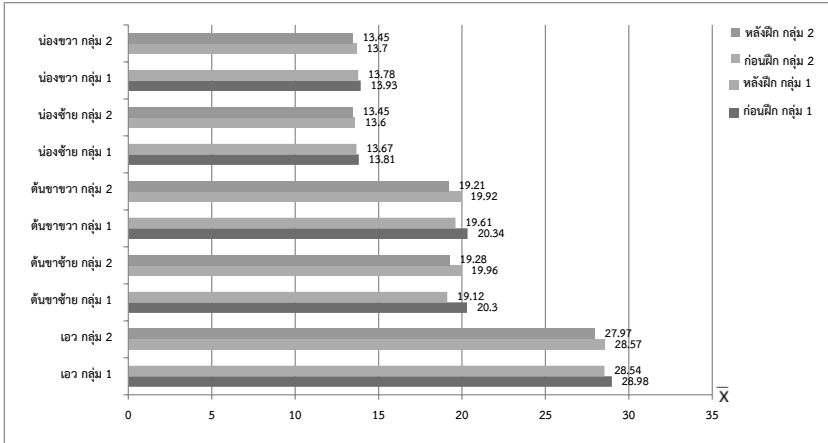
**แผนภูมิที่ 1** เปรียบเทียบความแข็งแรงและความทนทานของกล้ามเนื้อภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่ม



แผนภูมิที่ 2 เปรียบเทียบปริมาณไขมันและกล้ามเนื้อภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่ม



แผนภูมิที่ 3 เปรียบเทียบสัดส่วนรูปร่างช่วงบนภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่ม



**แผนภูมิที่ 4** เปรียบเทียบสัดส่วนรูปร่างช่วงล่างภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่ม

## อภิปรายผล

1. ผลของค่าเฉลี่ยความแข็งแรงและความทนทานของกล้ามเนื้อ ของกลุ่มฝึกด้วยน้ำหนักควบคุมการฝึกอุปกรณ์ที่อาร์เอ็กซ์ และกลุ่มฝึกด้วยน้ำหนักควบคุมการฝึกด้วยน้ำหนักร่างกาย หลังการฝึกเป็นเวลา 8 สัปดาห์มีค่าเพิ่มขึ้นซึ่งความแข็งแรงและความทนทานของกล้ามเนื้อที่เพิ่มขึ้นนั้น เนื่องมาจากวิธีการฝึกแบบวงจรโดยใช้ท่าฝึกด้วยน้ำหนักกับท่าการฝึกด้วยน้ำหนักร่างกายบริหารต่อเนื่องกัน และท่าฝึกด้วยน้ำหนักกับท่าฝึกด้วยอุปกรณ์ที่อาร์เอ็กซ์บริหารต่อเนื่องกัน ทำให้มีความแข็งแรงและความทนทานของกล้ามเนื้อเพิ่มมากขึ้น

สอดคล้องกับ การศึกษาของสบสันดีมหานิยม (2555)

2. ผลค่าเฉลี่ยขององค์ประกอบของร่างกายปริมาณไขมัน ของกลุ่มฝึกด้วยน้ำหนักควบคุมการฝึกอุปกรณ์ที่อาร์เอ็กซ์ และกลุ่มฝึกด้วยน้ำหนักควบคุมการฝึกด้วยน้ำหนักร่างกาย หลังการฝึกเป็นเวลา 8 สัปดาห์ พบว่า ค่าเฉลี่ยปริมาณไขมัน ไม่มีความแตกต่างกัน เนื่องจากระยะเวลาในการฝึก 8 สัปดาห์ อาจไม่เพียงพอที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างชัดเจนและปัจจัยด้านโภชนาการที่ไม่สามารถควบคุมได้ สอดคล้องกับ พรพล พิมพาพร (2555)

3. ผลค่าเฉลี่ยปริมาณกล้ามเนื้อของกล้ามเนื้อฝึกด้วยน้ำหนักควบคุมการฝึก

อุปกรณ์ที่อาร์เอ็กซ์ และกลุ่มฝึกด้วย น้ำหนักควบคุมการฝึกด้วยน้ำหนักร่างกาย หลังการฝึกเป็นเวลา 8 สัปดาห์ พบว่า ค่าเฉลี่ยปริมาณกล้ามเนื้อ ไม่มีความแตกต่างกัน เนื่องจาก ระยะเวลาการฝึก 8 สัปดาห์ อาจไม่เพียงพอและปัจจัยด้าน โภชนาการที่ไม่สามารถควบคุมได้ สอดคล้องกับ นงพะงา ศิวานุวัฒน์ (2548)

4. ผลค่าเฉลี่ยสัดส่วนรูปร่าง ของ กลุ่มฝึกด้วยน้ำหนักควบคุมการฝึก อุปกรณ์ที่อาร์เอ็กซ์ และกลุ่มฝึกด้วย น้ำหนักควบคุมการฝึกด้วยน้ำหนักร่างกาย หลังการฝึกเป็นเวลา 8 สัปดาห์ พบว่า ค่าเฉลี่ยสัดส่วนรอบหน้าอก ต้นแขน และหัวไหล่ เพิ่มขึ้น และรอบเอวลดลง เนื่องจากการฝึกด้วยน้ำหนักในรูปแบบ ต่างๆ และการฝึกอุปกรณ์ที่อาร์เอ็กซ์ มี ผลการเปลี่ยนแปลงสัดส่วนรูปร่าง ของ นิสิตชายและหญิง สอดคล้องกับ Ander Carbonnier (2012)

## ข้อเสนอแนะ

1. ควรมีการศึกษาผลของโปรแกรม การฝึกด้วยน้ำหนักร่างกายควบคู่กับ การฝึกด้วยน้ำหนักและการฝึกด้วย อุปกรณ์ที่อาร์เอ็กซ์ควบคู่กับการฝึกด้วย น้ำหนักกับการควบคุมอาหาร เพื่อให้ การทดลองมีประสิทธิภาพสูงสุด

2. ควรมีการพัฒนาโปรแกรมการ ฝึกด้วยน้ำหนักร่างกายควบคู่กับการฝึก ด้วยน้ำหนักและการฝึกด้วยอุปกรณ์ ที่อาร์เอ็กซ์ควบคู่กับการฝึกด้วยน้ำหนัก เพื่อเพิ่มให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3. ในการวิจัยครั้งต่อไปควรมีการ สร้างอุปกรณ์ที่คล้ายอุปกรณ์ที่อาร์เอ็กซ์ โดยใช้วัสดุและใช้ต้นทุนที่ต่ำกว่า เพื่อ ประหยัดค่าใช้จ่าย สำหรับผู้สนใจอุปกรณ์ ออกกำลังกายแบบพกพา

## เอกสารอ้างอิง

- จตุพล ยอดอัญมณีวงศ์. (2552). ผลเชิงเปรียบเทียบของการฝึกพลัยโอเมตริกกับการฝึกความมั่นคงของลำตัวร่วมกับการฝึกเทควันโดที่มีผลต่อเวลาตอบสนองการเคลื่อนไหวในท่าหมุนตัวเตะเฉียงของผู้เล่นกีฬาเทควันโด. วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิทยาศาสตร์การกีฬามหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- นางพะงา ศิวานุกัณฑ์. (2548). ผลการเดินแบบสะสมและแบบต่อเนื่องที่มีผลต่อสมรรถภาพทางกายเกี่ยวกับสุขภาพของหญิงวัยทำงาน.
- พรพล พิมพาพร. (2555). ผลการเปลี่ยนแปลงดัชนีมวลกาย มวลกล้ามเนื้อ และร้อยละของไขมันในร่างกายของนิสิตที่เข้าร่วมโครงการ 30 ไมล์.
- สบสันต์ มหานิยม. (2555). ผลการฝึกด้วยน้ำหนักที่มีต่อสมรรถภาพทางกาย และสัดส่วนร่างกายของนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์วิทยาเขตกำแพงแสน.
- Anders C. and Ninni M. (2012). *Examining muscle activation for Hang Clean and three different TRX Power Exercises*. Bachelor thesis in Biomedicine Athletic Training, Halmstad University.
- Capen, E.K.J.A. Bright and P.A. Line.(1961). "The Effect of Weight Training on Strength, Power, Muscular Endurance and Anthropometric Measurements on a Select Group of College Women". *Journal of Association For Physical and Mental Rehabilitation*. 15 (November December 1961): 169-173.
- Foley, M. L. (2011). *The effects of the Interactive Metronome as an intervention tool on decreasing levels of aggression and improving life satisfaction with mild traumatic brain injury and post- traumatic stress disorder clients: a pilot study of protocols*.
- Steven. (2010). "The Fundamentals of Bodyweight Strength Training".

# ประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร ของมหาวิทยาลัย ราชภัฏยะลา

## Organization Communication Effectiveness of Yala Rajabhat University

ฐานกุล กุฎิภักดิ์

Thanakul Kootiphakdee

---

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา 2) เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล กับประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสารของมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา 3) ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสารองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา และ 4) ศึกษาแนวทางการสร้างประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสารองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา เก็บข้อมูลจากบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลาจำนวน 524 คน รวบรวมข้อมูลโดยแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติ t-test One Way ANOVA ผลการศึกษาพบว่า 1) ระดับประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ด้านการรับสื่อของบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง การสื่อสารภายในองค์กร คือการสื่อสารแบบบนลงล่างระดับปานกลาง จากล่างขึ้นบนระดับมาก แบบ

---

<sup>1</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์, ประจำสาขาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

<sup>1</sup> Assistant Professor, Business Administration, Faculty of Management Science, Yala Rajabhat University



แนวนอนระดับมาก แบบแนวไขว้ระดับมาก ส่วนบุคคลระดับมาก ด้านสื่อสิ่งพิมพ์ ระดับมาก สื่ออิเล็กทรอนิกส์ระดับมาก ประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ระดับมาก 2) ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่ง ที่ต่างกัน ทำให้ประสิทธิภาพในการสื่อสารมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่ระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่สังกัดต่างกัน ประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสารไม่แตกต่างกันที่ระดับ .05 3) ประเภทของการสื่อสาร ได้แก่ การสื่อสารจาก บนลงล่าง การสื่อสารจากล่างขึ้นบนการสื่อสารในแนวนอน การสื่อสารในแนวไขว้ (ข้ามสายงาน) การสื่อสารส่วนบุคคล สื่อสิ่งพิมพ์และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับมากกับประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 4) แนวทางการสร้างประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสาร ดังนี้ 1) การส่งผลสะท้อนกลับโดยการเปิดโอกาสให้สอบถาม ได้ตอบเพิ่มเติมให้ชัดเจน เพื่อป้องกันความสับสน 2) การเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม โดยพิจารณาจากความเหมาะสมของเนื้อหาสาระ สภาพแวดล้อม ผู้รับ และผู้ส่งสาร 3) ส่งเสริมให้เกิดการแบ่งปันความรู้ ความเข้าใจในการทำงานของแต่ละฝ่ายขององค์กรให้มากขึ้น และ 4) การพัฒนาสื่ออิเล็กทรอนิกส์ให้มีคุณภาพเพิ่มขึ้น

**คำสำคัญ :** ประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร

## Abstract

The objective of this research was to 1) study the organization communication effectiveness level of Yala Rajabhat university, 2) difference between the personal data factor and the communication effectiveness of Yala Rajabhat university, 3) the related factors to the communication effectiveness of Yala Rajabhat university, and 4) the approaches used in developing the organization communication effectiveness model of Yala Rajabhat university. The population in the study are those 524 academic staff, supporting staff of Yala Rajabhat university. A questionnaire was used in data collection while Frequency,

Percentage, Mean, Standard Deviation, and t-test One Way ANOVA were utilized as the statistical tools in data analysis. 1) the media receiving of the staff is at the average level. The internal communication types found are that the top-to-bottom at the average level, the bottom-to-top at the high level, the horizontal type at the high level, the cross-sectional type at the high level respectively. The personal factor, the printed media, and the electronic media are found significant at the high level. The communication effectiveness is found significant at the high level. 2) for the personal factor and the internal communication effectiveness, sex, age, education level, and position are statistically different at .05 level but in terms of different work unit, the internal communication effectiveness is not statistically different at the .05 level. 3) the communication types: the top-to-bottom, the bottom-to-top, the horizontal type, the cross-sectional type respectively. The interpersonal communication and the printed and electronic media are positively related to the internal communication effectiveness at the high level with the statistically significant level of .01. 4) the method to construct efficiency for communication consists of 1) reflection, due to complication in assign order. Therefore, then should be reconsideration for questions and answer to be lucidly. 2) selection of suitable communication way, by considering the context, environment, receiver and messenger. 3) encourage to have knowledge management, building mutual understanding between division and organization. 4) develop electronic media to be effectively.

**Keyword :** Effective internal communication in organization

## บทนำ

สถาบันอุดมศึกษาเป็นกลไกสำคัญหนึ่งในการเพิ่มศักยภาพของประเทศในเวทีสากล ผ่านการสร้างพัฒนากำลังคนผลจากโลกาภิวัตน์ และเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าจะทำให้วิถีชีวิต วิธีการงานของบัณฑิตในอนาคตเปลี่ยนแปลงไป การเรียนรู้ศาสตร์เฉพาะทางทั้งวิชาชีพและวิชาการดังที่ดำเนินอยู่ในปัจจุบัน อาจไม่เพียงพอต่อความอยู่รอดและการแข่งขันของแรงงานในอนาคต ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และอินเทอร์เน็ตก่อให้เกิดการจ้างงานและความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจโลกยุคสารสนเทศเป็นสังคมไร้พรมแดน การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและความรู้ กระจายได้ง่ายเทคโนโลยี แพร่กระจายอย่างกว้างขวาง โดยไม่มีข้อจำกัดด้านเวลา มีนวัตกรรมและตลาดแรงงานใหม่ ๆ ที่มีมูลค่าเพิ่มและมูลค่าสูงบนพื้นฐานของนวัตกรรมทรัพย์สินทางปัญญา (คณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2551)

อย่างไรก็ตามการส่งเสริมให้สถาบันอุดมศึกษาพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อยกระดับคุณภาพและมาตรฐานนั้นเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในภาวะปัจจุบันซึ่งเป็นยุคของข้อมูลข่าวสารที่มนุษย์สามารถรับรู้ เรียนรู้ และสามารถ

เข้าถึงข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้จะส่งผลกระทบต่อโดยตรงต่อองค์กร องค์กรจึงต้องปรับตัวและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มขีดความสามารถเพื่อให้สามารถดำเนินต่อไปได้อย่างมั่นคง ดังนั้นการเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันของบุคลากรทั้งองค์กร ตั้งแต่ระดับนโยบายไปจนระดับปฏิบัติ ทำให้สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ร่วมกันอย่างเหมาะสม ถูกต้องนั้นสามารถนำไปสู่ความสำเร็จได้ในที่สุด การสื่อสารจึงเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการบริหาร การสร้างความเข้าใจ และสร้างวัฒนธรรม องค์กร ตลอดจนจนสามารถสร้างความมั่นคงให้กับองค์กรนั้น ๆ เป็นศูนย์รวมให้องค์กรนั้น ๆ ทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้ใช้จะต้องเข้าใจและเข้าถึงกระบวนการสื่อสารได้เป็นอย่างดี เพราะเป็นสื่อนำความต้องการ ความคิด ความรู้สึก นำไปสู่ความเข้าใจ ในเป้าหมายระหว่างบุคคลต่อบุคคล กลุ่มต่อกกลุ่ม บุคคลต่อกกลุ่ม หรือระหว่าง องค์กรด้วยกัน ซึ่งหากได้รับข้อมูลที่ถูกต้องตรงกับความเป็นจริง ก็สามารถที่จะช่วยให้องค์การสามารถดำเนินไปตาม

เป้าหมายที่วางไว้ได้สำเร็จ (วนาวลัย ดาดี, 2553)

การสื่อสารจึงเป็นกลยุทธ์อย่างหนึ่งที่มีความสำคัญ เพราะการสื่อสารเป็นกลยุทธ์หรือกระบวนการหรือเครื่องมือที่ใช้ในการแสดงความต้องการทั้งคำพูดท่าทางต่าง ๆ แสดงถึงความรู้สึกการรับรู้เรียนรู้ให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันของบุคคลทั่วทั้งองค์การ เริ่มตั้งแต่การสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาไปยังพนักงานในระดับปฏิบัติการ ในรูปของการสื่อสารนโยบายขององค์การ วัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน (อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี, 2555) ทำให้สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ร่วมกันได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการที่องค์การสามารถที่จะทำงานบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ที่ตั้งไว้ ซึ่งการที่จะบริหารองค์การให้ประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารต้องปรับกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ และยังคงมีบทบาทในการสร้างบรรยากาศการทำงาน สภาพแวดล้อมภายในองค์การ เพื่อความสำเร็จในการดำเนินงานในอนาคต และการสื่อสารถือเป็นกระบวนการหนึ่งที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือการบรรลุ

เป้าหมายของการปฏิบัติหน้าที่การบริหารทางการวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ และการควบคุมในองค์การหรือหน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็นองค์การหรือหน่วยงานที่ใหญ่หรือเล็กก็ตาม จำเป็นต้องมีการติดต่อสื่อสารระหว่างกันอยู่ตลอดเวลาในการปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสารจึงเป็นปัจจัยสื่อสารที่จะเป็นสื่อนำความต้องการ ความคิด ความรู้สึก ไปสู่ความเข้าใจในเป้าหมายระหว่างบุคคลต่อบุคคล กลุ่มต่อกลุ่ม หรือระหว่างองค์การเข้าด้วยกัน ถ้าหากองค์การใดมีการจัดระบบการสื่อสารภายในองค์การที่ดี และสามารถนำเครื่องมือมาสนับสนุนในการบริหารองค์การได้เต็มที่แล้ว ก็จะนำมาซึ่งความสำเร็จในการดำเนินงานได้เป็นอย่างดี (ธัญญารัตน์ อินทร์เมือง, 2554) การสื่อสารภายในองค์การจึงเป็นกระบวนการที่สำคัญ การประสบปัญหาเรื่องการสื่อสารภายในองค์การอาจจะเนื่องมาจากสาเหตุด้านการศึกษา อายุ หน้าที่ ความรับผิดชอบ ความสนใจ เป็นต้น ดังนั้นจึงเป็นการยากที่จะทำให้บุคลากรรับรู้ และเข้าใจในทิศทาง นโยบายการดำเนินงานขององค์การ เพื่อนำไปปฏิบัติในแนวเดียวกัน หากการสื่อสารในองค์การมีประสิทธิภาพแล้ว จะส่งผลดีต่อการดำเนินงานขององค์การ รวมไปถึงภาพลักษณ์ขององค์การต่อ

บุคคลภายนอกด้วย

อย่างไรก็ตามการบริหารงานในองค์กรการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ ตามที่กำหนดจึงจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือ และความเข้าใจของบุคคลากร ในองค์กรการ ซึ่งนับว่าการสื่อสารเป็นกระบวนการที่สำคัญในการบริหารงาน สำหรับ ในส่วนของสถาบันการศึกษานั้น มหาวิทยาลัย ราชภัฏยะลา ถือเป็นสถาบันการศึกษา ที่เป็นองค์กรหนึ่งโดยมีปรัชญา “มหาวิทยาลัย ราชภัฏยะลาเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อ พัฒนาท้องถิ่น จังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้มีคุณภาพชีวิตที่สูงขึ้น ด้วยกระบวนการ พัฒนาองค์ความรู้บนพื้นฐานการบูรณา การศาสตร์สากลและภูมิปัญญาท้องถิ่น” (มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา, 2557) จาก บทบาทดังกล่าวนี้ทำให้บุคลากรที่ทำ หน้าที่ของตนเองในแต่ละส่วนต้องเป็น ไปในทิศทางเดียวกัน สามารถเชื่อมโยง ทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ได้นั้นการสื่อสารที่มี ประสิทธิภาพจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัย เนื่องจากแต่ละฝ่ายต้องปฏิบัติหน้าที่ และมีความรับผิดชอบในพันธกิจของ มหาวิทยาลัยในฐานะอุดมศึกษา หาก บุคลากรขาดการสื่อสารที่ดีย่อมส่งผลให้ เกิดข้อผิดพลาดไม่นำไปสู่ความร่วมมือ

และการประสานงาน หากมองความแตกต่าง ของลักษณะประชากรของมหาวิทยาลัย ในการปฏิบัติหน้าที่ที่มีความหลากหลาย ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับ ตำแหน่งงาน ระยะเวลาการทำงาน และ สิ่งที่สำคัญในสังคมพหุวัฒนธรรมในเรื่อง ของภาษาที่ใช้ในการสื่อสารระหว่างกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันหน้าพื่อ องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และประสบ ความสำเร็จในการดำเนินงาน จึงจำเป็น อย่างยิ่งที่มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลาจะ ต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การทำงาน การ พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ควบคู่กันไปกับการปฏิบัติงาน ดังนั้น ระบบการสื่อสารภายในองค์กรที่มี ประสิทธิภาพ เพื่อก้าวทันต่อสถานการณ์ สังคม การเมือง เศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็ว

ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษา ถึงประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรการ บัณฑิตที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพ การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรของ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา และแนวทางการสร้างประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสาร ภายในองค์กร เพื่อผลลัพธ์ที่ได้สามารถ นำไปใช้เป็นข้อมูลในการวางแผน พัฒนา ปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงระบบ วิธีการ และกระบวนการติดต่อสื่อสารภายใน

องค์การให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อความสำเร็จในการดำเนินงานของ มหาวิทยาลัยต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารภายในองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
2. เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสารจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
3. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสารองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
4. เพื่อศึกษาแนวทางการสร้างประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสารองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

### วิธีดำเนินการ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ประชากรที่ใช้ประกอบไปด้วยบุคลากร สายวิชาการ สายสนับสนุน และผู้บริหาร ของมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลาจำนวนทั้งสิ้น 524 คน (มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา, 2557)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจาก แนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบบสอบถามแบ่งเป็น 4 ส่วน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลา ตำแหน่ง สังกัด

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการเข้าถึงสื่อของบุคลากรภายในองค์การ ประกอบด้วยสื่อสิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ จำนวน 27 ข้อ

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์การ แบ่งเป็น 2 หัวข้อ หัวข้อที่ 1 ประเภทการสื่อสารภายในองค์การ หัวข้อที่ 2 สื่อที่ใช้ในการสื่อสารภายในองค์การ จำนวน 49 ข้อ

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแบบสอบถามทั้งฉบับผ่านการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน และทดสอบความเที่ยง (Reliability) ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -coefficient) เท่ากับ 0.8

การเก็บข้อมูลผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามให้กับบุคลากรในมหาวิทยาลัย โดยให้เจ้าหน้าที่ธุรการแต่ละหน่วยงานในมหาวิทยาลัยเป็นผู้เก็บรวบรวมและนำส่งผู้วิจัย การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้แจก

แบบสอบถามจำนวน 524 ชุด และตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถามก่อนจะนำมาประมวลผลโดยฉบับที่สมบูรณ์จำนวน 498 ชุด คิดเป็นร้อยละ 88.6 และนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องและครบถ้วนแล้วนำมาลงรหัสเลข ตามเกณฑ์ของเครื่องมือแต่ละส่วน จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อตอบคำถามวิจัย หาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลผลความคิดเห็นจากค่าเฉลี่ยดังนี้

4.50-5.00 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

3.50-4.49 หมายถึง เห็นด้วยมาก

2.50-3.49 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

1.50-2.49 หมายถึง เห็นด้วยน้อย

1.00-1.49 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

วิเคราะห์ระดับประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือร้อยละ ค่าเฉลี่ย

ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

วิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสาร สถิติที่ใช้ t-test one way ANOVA

## ผลการศึกษา

จากผลวิเคราะห์ข้อมูลสามารถสรุปผลได้ดังนี้

บุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลาที่ตอบแบบสอบถามในการวิจัยในครั้งนี้ ส่วนมากเป็นเพศหญิง ร้อยละ 65.5 อายุระหว่าง 31-40 ปี ร้อยละ 43.0 การศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 41.2 รองลงมา ระดับปริญญาโท ร้อยละ 35.9 ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1-5 ปี ร้อยละ 44.0 เกือบครึ่งหนึ่งเป็นตำแหน่งเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ร้อยละ 46.2 ทำงานสังกัดสำนักงานอธิการบดี ร้อยละ 27.3

### ตารางที่ 1 ระดับความคิดเห็นเรื่องประเภทการสื่อสารภายในองค์กร จำแนกตามรายด้าน

ประเภทการสื่อสาร ด้าน	m	s	ระดับความคิดเห็น
การสื่อสารจากบนลงล่าง	3.45	.63	ปานกลาง
การสื่อสารจากล่างขึ้นบน	3.56	.65	มาก
การสื่อสารในแนวนอน	3.67	.67	มาก
การสื่อสารในแนวไขว้(ข้ามสายงาน)	3.58	.68	มาก
การสื่อสารส่วนบุคคล	3.73	.70	มาก
สื่อสิ่งพิมพ์	3.49	.73	ปานกลาง
สื่ออิเล็กทรอนิกส์	3.71	.70	มาก
รวม	3.58	.56	มาก

จากตารางที่ 1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับประเภทการสื่อสารภายในองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประเภทการสื่อสารภายในองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับ มาก ค่าเฉลี่ย 3.58 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีความเห็น

ด้วยมากที่สุด คือ การสื่อสารส่วนบุคคล ค่าเฉลี่ย 3.73 จากคะแนนเต็ม 5 รองลงมา คือ ด้านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ค่าเฉลี่ย 3.71 และด้านที่บุคลากรมีความเห็นด้วยน้อยที่สุด คือ ด้านการสื่อสารจากบนลงล่าง ค่าเฉลี่ย 3.45



**ตารางที่ 2** ระดับประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ของมหาวิทยาลัย  
ราชภัฏยะลา จำแนกตามรายด้าน

ประสิทธิภาพการสื่อสาร ด้าน	m	s	ระดับประสิทธิภาพ
ความรวดเร็ว	3.60	.59	มาก
ความประหยัด	3.63	.62	มาก
ความหมายตรงกันระหว่างผู้ส่งผู้รับสาร	3.54	.55	มาก
การบรรลุเป้าหมาย	3.63	.59	มาก
การสื่อสารสองทาง	3.59	.59	มาก
การเปิดเผย	3.53	.63	มาก
ความรู้สึกล้นบนสนุนจากบุคลากร	3.59	.60	มาก
ความรู้สึกลงในด้านดี	3.52	.64	มาก
ความเท่าเทียมกัน	3.59	.64	มาก
รวม	3.58	.56	มาก

จากตารางที่ 2 ประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ของมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.58 จากคะแนนเต็ม 5 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่

มีความคิดเห็นมีประสิทธิภาพมากที่สุดคือ ด้านความประหยัด และด้านการบรรลุเป้าหมาย ค่าเฉลี่ย 3.63 รองลงมา ด้านความรวดเร็ว ค่าเฉลี่ย 3.60 และด้านที่มีความคิดเห็นมีประสิทธิภาพน้อยที่สุดคือ ด้านความรู้สึกลงในด้านดี ค่าเฉลี่ย 3.52

### ตารางที่ 3 การวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลกับประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

ปัจจัยส่วนบุคคล	ประสิทธิภาพการสื่อสาร	
	t/F	P
เพศ	-3.068	.002
อายุ	3.518	.015
ระดับการศึกษา	10.428	.015
ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	1.742	.139
ตำแหน่งงาน	3.056	.010
สังกัด	2.098	0.52

จากตารางที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐานระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ตำแหน่ง และสังกัด กับประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร พบว่า ปัจจัยเพศ อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่งที่ต่างกัน มีประสิทธิภาพการ

ติดต่อสื่อสารภายในองค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนตัวแปรระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และสังกัดที่ต่างกันมีประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรไม่แตกต่างกันที่ ระดับ .05

### ตารางที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทการสื่อสารภายในองค์กรกับประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

ประเภทการสื่อสารภายในองค์กร	ประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสาร	
	r	P
การสื่อสารจากบนลงล่าง	.822	.001
การสื่อสารจากล่างขึ้นบน	.807	.001
การสื่อสารในแนวนอน	.618	.001
การสื่อสารในแนวไขว้(ข้ามสายงาน)	.630	.001
การสื่อสารส่วนบุคคล	.627	.001
สื่อสิ่งพิมพ์	.622	.001
สื่ออิเล็กทรอนิกส์	.708	.001

จากตารางที่ 4 ผลการทดสอบความสัมพัทธ์ประเภทการสื่อสารภายในองค์กร กับประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร พบว่า ประเภทของการสื่อสาร ได้แก่ การสื่อสารจากบนลงล่าง การสื่อสารจากล่างขึ้นบน การสื่อสารในแนวนอน การสื่อสารในแนวไขว้ (ข้ามสายงาน) การสื่อสารส่วนบุคคล สื่อสิ่งพิมพ์ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับมากกับประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

## วิจารณ์และสรุปผล

จากข้อค้นพบของการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีประเด็นที่สามารถนำมาอภิปรายได้ดังนี้

1. ด้านการรับสื่อของบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา พบว่าการเข้าถึงสื่อสิ่งพิมพ์ มากกว่าสื่ออิเล็กทรอนิกส์ จากประเด็นช่องทางดังกล่าวเป็นช่องทางที่สามารถติดต่อประกาศได้ทั่วและเห็นทันทีทำให้เกิดการส่งสารได้รวดเร็ว

ทั้งนี้หากจะพิจารณาถึงสื่อสิ่งพิมพ์ที่ได้เข้าถึงมากที่สุด ก็คือ ไลน์ เนื่องจากอยู่ตรงแยกทางเข้า

สดุดา มองเห็นได้ในระดับสายตา ในส่วนประเภทสื่ออิเล็กทรอนิกส์ การเข้าถึงที่มากที่สุด คือ Internet ได้แก่ Website e-document E-mail เพราะว่าคุณลักษณะจำนวนมากใช้คอมพิวเตอร์และสมาร์ตโฟน กอปรกับการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตไร้สายของมหาวิทยาลัยขยายวงกว้าง คล้ายคลึงกับงานวิจัยของ จารุมาศ เสนหา และคณะ (2557) พบว่าการรับทราบถึงข่าวสารภายในองค์กรผ่านระบบ iOffice เป็นช่องทางการสื่อสารภายในที่เหมาะสมกับบุคลากรมากที่สุด ซึ่งเป็นสื่ออิเล็กทรอนิกส์ประเภทหนึ่ง

2. การสื่อสารภายในองค์กรของบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา พบว่าการสื่อสารส่วนบุคคลอยู่ในลำดับค่าเฉลี่ยที่มากที่สุด เนื่องมาจากมหาวิทยาลัยฯ มีจำนวนพื้นที่ไม่มากมายนัก กอปรกับนโยบายของผู้บริหารต้องการให้บุคลากรมาลงเวลาปฏิบัติงานที่เดียวกัน เพื่อต้องการให้บุคลากรทุกระดับได้พบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันก่อนจะแยกย้ายไปปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งสอดคล้องกับพรรณปพร โต้ะวิเศษกุล (2551) ว่าการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดเป็นการสื่อสารส่วนบุคคล มีประสิทธิภาพในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย

2.1 ทิศทางการสื่อสารจากบนลงล่าง ข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในลำดับน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ย 3.11 คือความสับสนในการสั่งงานจากผู้บังคับบัญชาที่ต่างกัน จากข้อค้นพบดังกล่าวเป็นที่น่าสนใจและควรนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขเพื่อประโยชน์ต่อองค์กรต่อไป

2.2 ทิศทางการสื่อสารจากล่างขึ้นบน ค่าเฉลี่ยอยู่ในลำดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 3.70 บุคลากรสามารถติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาได้อย่างรวดเร็ว อาจจะเป็นเพราะว่าการเปิดโอกาสของผู้บริหารระดับสูงในการพบปะพูดคุยได้ง่ายกับบุคลากร และก่อกำกับกิจกรรมพบปะพูดคุย (พบปะยามเช้า) กับบุคลากรโดยหมุนเวียนเปลี่ยนกันเป็นเจ้าภาพของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย ซึ่งก็เป็นอีกสาเหตุที่ทำให้ผู้บริหารฯ ได้เข้าถึงบุคลากรได้ทุกระดับ สร้างให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา

2.3 ทิศทางการสื่อสารในแนวนอน ข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในลำดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 3.73 การสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมงานทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย ตามนโยบายการพบปะยามเช้า เป็นสิ่งหนึ่งที่ทำให้เกิดกิจกรรมร่วมกันได้พบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนความ

คิดเห็นระหว่างกลุ่ม หรือแม้แต่การลงเวลาปฏิบัติงาน ต่าง ๆ เหล่านี้ จึงทำให้เกิดการพูดคุยแลกเปลี่ยนกันมากขึ้นนำมาซึ่งความสำเร็จในกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งคล้ายคลึงกับ วิไลวรรณ ใจทัศน์กุล (2556) พบว่าการสื่อสารของพนักงานแบบพบหน้ากัน พบปะพูดคุยเป็นรายบุคคล เป็นช่องทางหนึ่งที่ใช้ในการสื่อสารภายในองค์กรของศูนย์ปฏิบัติการโรงแรมศาลายา พาวิลเลียน ที่ถูกเลือกใช้เป็นจำนวนมาก

2.4 ทิศทางการสื่อสารในแนวไขว้ ข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในลำดับที่มากที่สุด ค่าเฉลี่ย 3.60 บุคลากรสามารถติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานอื่นภายในองค์กรได้อย่างประหยัด ซึ่งจะเห็นได้ว่าการติดต่อลักษณะนี้เป็นการติดต่อผ่านโทรศัพท์ภายในหรือไลน์ และโดยสภาพสถานที่ของมหาวิทยาลัยที่มีบริเวณไม่มากมาย และการเดินทางที่สะดวกระหว่างสถานที่โดยมีทางเชื่อมกัน ทำให้สะดวกประหยัดเวลาค่าใช้จ่ายในการไปมาหาสู่ติดต่อประสานงานซึ่งกันและกัน แลกเปลี่ยนข่าวสาร สร้างความสัมพันธ์อันดี ซึ่งสอดคล้องกับ บัทยา สมพรชัยกิจ และ อรุณขุ เลิศจรรยาภักดิ์ (2556) พบว่าการสื่อสารข้ามสายงานหรือแบบไขว้ สื่อสาร

ระหว่างผู้ปฏิบัติงานซึ่งอยู่คนละกอง ส่วนงานในลักษณะการประสานงานกับ ประเด็นที่เกี่ยวข้อง อาจเป็นรูปแบบเป็น ทางการ หรือไม่เป็นทางการ จำทำให้ เกิดความสัมพันธ์อันดีซึ่งกันและกัน ทำให้สามารถแก้ปัญหาได้ทันถ่วงที

3. ด้านประสิทธิภาพการติดต่อ สื่อสารภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา พบว่าปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ที่ต่างกัน มี ประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสารภายใน องค์กรแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับ นนท์หทัย วรวงศ์ไกรศรี (2557) ใน การศึกษาประสิทธิภาพการสื่อสารภายใน องค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดล ประเด็น อายุ และตำแหน่ง มีความคิดเห็นต่อ ประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กรที่แตก ต่างกัน ดังนั้นความแตกต่างในส่วนที่ เกี่ยวข้องกับ อายุ และตำแหน่งมีผลต่อ การสื่อสารภายในองค์กร

ส่วนประเภทของการสื่อสาร ได้แก่ การสื่อสารจากบนลงล่าง การ สื่อสารจากล่างขึ้นบน การสื่อสารในแนว นอน การสื่อสารในแนวไขว้(ข้ามสาย งาน) การสื่อสารส่วนบุคคลสื่อสิ่งพิมพ์ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ มีความสัมพันธ์ เชิงบวกในระดับมากกับประสิทธิภาพ การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร สำหรับ

การสื่อสารภายในองค์กรที่จะเป็นไป ตามวัตถุประสงค์ทำให้เกิดความเข้าใจ ตรงกันระหว่างผู้ส่งสารและรับสาร เพื่อให้ได้ข่าวสารที่รวดเร็วถูกต้องนั้นต้องมี ข้อมูลในการตัดสินใจ หากผู้บังคับบัญชา มีนโยบายชัดเจน ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะ ปฏิบัติงานง่าย การสื่อสารจึงมีความ สำคัญทั้งการสื่อสารจากผู้บังคับบัญชา ลงมาสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา จากผู้ใต้บังคับ บัญชาไปสู่ผู้บังคับบัญชา หรือการ สื่อสารระหว่างกัน องค์กรต้องทำไป ในทิศทางเดียวกันภายใต้นโยบายที่ ผู้บังคับบัญชาได้กำหนดไว้ และควรให้ ความสำคัญกับช่องทางารับสื่อที่ ทันสมัยให้มากขึ้น เช่น line Facebook และการมีส่วนร่วมของบุคลากรก็เป็น สิ่งที่สำคัญที่ทำให้ผู้บังคับบัญชาได้ข้อมูล ย้อนกลับเพื่อประกอบการตัดสินใจใน การกำหนดนโยบายต่าง ๆ ต่อไป ผลงานวิจัยนี้สอดคล้องกับข้อสรุปของ จันทิวา มังกรศักดิ์สิทธิ์ (2556) ใน ประเด็นด้านทิศทางการสื่อสาร พบว่า พนักงานโรงพยาบาลนทเวชมีความ คิดเห็นต่อทิศทางการสื่อสาร จากบน ลงล่าง จากล่างขึ้นบน การสื่อสารใน แนวราบ และการการสื่อสารข้ามสายงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก แสดงให้ เห็นว่าการสื่อสารภายในองค์กรของโรง

พยาบาลนทเวชมีความหลากหลาย และสมดุลกันในทุกทิศทาง ซึ่งเหมาะสม สำหรับองค์การขนาดใหญ่ที่มีความ จำเป็นต้องเปิดทิศทางให้พนักงาน สื่อสารกันได้รอบด้าน และปัญหา สมพร ชัยกิจ และอรนุช เลิศจรยารักษ์ (2556) พบว่าการสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาไป ยังผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องเกี่ยวกับ นโยบายการมอบหมายภารกิจหน้าที่ เป็นไปในทิศทางที่ดีเนื่องจากได้เปิด โอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร

4. แนวทางการสร้างประสิทธิภาพ การติดต่อสื่อสาร จากการศึกษาวิจัยควรมีแนวทางการสร้างประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสารในองค์กรดังนี้

4.1 การส่งผลสะท้อนกลับ เนื่องจากการเกิดความสับสนในการสั่งงานดังนั้นควรทบทวนโดยการเปิดโอกาสให้สอบถาม ได้ตอบเพิ่มเติมให้ชัดเจน หากข้อมูลมีความซับซ้อนควรจัดทำเป็น ลายลักษณ์อักษรและควรให้ความรู้ตอกย้ำ ให้เห็นความสำคัญและผลที่เกิดจากการ สื่อสาร

4.2 การเลือกใช้ช่องทางการ สื่อสารที่เหมาะสม การเลือกช่องทางการ สื่อสารที่เหมาะสมโดยพิจารณาจาก ความเหมาะสมของเนื้อหาสาระ สภาพ

แวดล้อม ผู้รับ และผู้ส่งสาร การเลือกรูปแบบที่เหมาะสมจะนำมาซึ่งทำให้เกิด ความรู้สึกที่ดีและเข้าใจกันเสมือนการ รับฟัง และให้คำแนะนำทำให้เกิดผลต่อ ศักยภาพการปฏิบัติงานในองค์การเกิด ความร่วมมือระหว่างกัน ลดความขัดแย้ง ที่อาจจะเกิดขึ้น สอดคล้องกับ ปัญหา สมพรชัยกิจ และ อรนุช เลิศจรยารักษ์ (2556) กล่าวว่าการหลากหลายของ ช่องทางการสื่อสารทำให้บุคลากรสามารถ เข้าถึงข้อมูลข่าวสารขององค์กรได้ง่าย ยิ่งขึ้นทำให้มีความเข้าใจและตระหนักถึง ความสำคัญในการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร ภายใต้องค์การ

4.3 ส่งเสริมให้เกิดการแบ่งปัน ความรู้ ความเข้าใจในการทำงานของ แต่ละฝ่ายขององค์การให้มากขึ้นทั้งนี้ เมื่อเกิดปัญหาการสื่อสารการเจรจาของ บุคคลก็สามารถที่จะสร้างความเข้าใจใน ลักษณะงานของแต่ละฝ่าย ควรสร้าง วัฒนธรรมในการทำงานให้เกิดความ กระตือรือร้นมีน้ำใจช่วยเหลือซึ่งกันและ กันเพื่อความสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย ของงาน

4.4 การพัฒนาสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ให้มีคุณภาพเพิ่มความสามารถ ความแรง ของสัญญาณอินเทอร์เน็ตให้ครอบคลุม พื้นที่การใช้งาน เพื่อความรวดเร็วต่อ

การใช้งาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ วันทนา ชื่นฤทัย (2554) การสื่อสารต้อง นำระบบเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาเสริมเพื่อให้วิธีการสื่อสารนั้นมีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากเป็นวิธีที่ทันสมัยและรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์

### ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัยเรื่องประสิทธิภาพ การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรของ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา ซึ่งผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อประโยชน์แก่องค์กร ดังนี้

1. เนื่องจากในยุคปัจจุบันองค์กรไม่สามารถหลีกเลี่ยงความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีได้ ดังนั้นจึงต้องมีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงแก้ไขอยู่ตลอดเวลาเพื่อความอยู่รอด ดังนั้นการพัฒนาสื่ออิเล็กทรอนิกส์จึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งเพื่อใช้ประกอบในการสื่อสารที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพ ยิ่งในปัจจุบัน Application ต่างๆ ที่ช่วยอำนวยความสะดวกที่สามารถมาใช้งานได้รวดเร็วสะดวกประหยัดยิ่งขึ้น ระบบเครือข่ายที่มีความเสถียรทำให้การติดต่อสื่อสารมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. ควรกำหนดนโยบายด้านการเผยแพร่ข่าวสารภายในองค์กร การสร้างบรรยากาศการสื่อสารภายใน

องค์กร การสร้างความพึงพอใจการสื่อสารภายในองค์กร หากเพียงแต่ผู้บริหารมีนโยบายชัดเจน ผู้ปฏิบัติงานหรือจากผู้ปฏิบัติงานขึ้นไปสู่ผู้บริหาร และลวดอคติที่มีอยู่ ส่งผลให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา ประสบผลสำเร็จดียิ่งขึ้นไป

3. ควรสร้างบรรยากาศการสื่อสารภายในองค์กรและผู้บังคับบัญชาที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน โดยให้บุคลากรประสานงานกับเพื่อนร่วมงาน ภายในองค์กรได้เป็นอย่างดี เพื่อนร่วมงานรับฟัง แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานด้วยความจริงใจและปรารถนาดีโดยผู้บังคับบัญชาควรให้ความสำคัญกับกระบวนการสื่อสาร โดยให้บุคลากรผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหาของสารที่ต้องการจะสื่อออกไป รวมทั้งพัฒนาบุคลิกลักษณะที่ดี ให้นำเสนอข้อคิดเห็นอย่างเปิดเผยจริงใจ มีความรับผิดชอบในฐานะผู้ส่งสารและรู้จักเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมในการส่งสารหรือนำเสนอข้อมูลข่าวสาร

### กิตติกรรมประกาศ

การศึกษานี้สำเร็จเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยขอขอบคุณ

ผู้ทรงคุณวุฒิจาก คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา ผู้บริหาร หนังสือพิมพ์ ทักษิณไทม์ ได้ให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัย อาจารย์สมพงศ์ เพชรบริสุทธิ์ จากวิทยาลัยสาธาณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา ให้คำแนะนำในการวิเคราะห์

ข้อมูล ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กรีนศุภมาส เอ่งฉ้วน จากมหาวิทยาลัยมหิดล ให้ความอนุเคราะห์ในการจัดทำบทคัดย่อ ภาษาอังกฤษ ผู้วิจัยขอขอบคุณทุกท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์ จึงทำให้งานวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

### เอกสารอ้างอิง

- คณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2551). *กลุ่มพัฒนานโยบายอุดมศึกษา สำนักนโยบายและแผนการอุดมศึกษา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จันทิรา มังกรศักดิ์สิทธิ์. (2556). *ความคิดเห็นของพนักงานต่อการสื่อสารภายในองค์กรของโรงพยาบาลนนทเวช*. หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. สาขาวิชาบริหารธุรกิจ. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- จารุมาศ เสนหา และคณะ. (2557). *รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กร มหาวิทยาลัยหาดใหญ่*. การประชุมหาดใหญ่วิชาการระดับชาติและนานาชาติ. ครั้งที่ 5. 16 พฤษภาคม 2557. สำนักวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.
- ธัญญารัตน์ อิททร์เมือง. (2554). *ประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กรกับความสำเร็จในการดำเนินงาน ของมหาวิทยาลัยนเรศวร*. บัณฑิตศึกษาคณะบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- นนท์หทัย วรวงศ์ไกรศรี. (2557). *การศึกษาประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดล*. *วารสารราชภัฏสุราษฎร์ธานี*. ปีที่ 1 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน).
- ปัทมา สมพรชัยกิจ และอรนุช เลิศจรยรักษ์. (2556). *การสื่อสารภายในองค์กรของสำนักเทศกิจ กรุงเทพมหานคร*. รายงานโครงการเฉพาะบุคคล วารสารศาสตร์มหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน.



- พรรณปพร โต๊ะวิเศษกุล. (2551). การศึกษาประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรของหน่วยงานบริหารพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน กรณีศึกษา พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา. (2557). รายงานการประเมินตนเอง ประจำปีการศึกษา 2557. สำนักงานประกันคุณภาพ. มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา หน้า 1-9, 22.
- วนาวลัย์ ดาดี. (2553). กลยุทธ์การบริหารภาพลักษณ์องค์กร. พิษณุโลก : คณะวิทยาการจัดการและสารสนเทศศาสตร์. มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- วันทนา ชื่นฤทัย. (2554). การศึกษาแนวทางการพัฒนาการสื่อสาร ภายในองค์กร กรณีศึกษา: บริษัทโอ๊กิทานิ (ไทยแลนด์) จำกัด. วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร. 2(2), 120-127.
- วิไลวรรณ ใจทัศน์กุล. (2556). การสื่อสารในองค์กรของศูนย์ปฏิบัติการโรงแรมศาลายา พาวริลเลียน. *Academic Services Journal*. Prince of Songkla University. Vol. 25 N. 3. (Sep-Dec).
- อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี. (2555). พฤติกรรมและการสื่อสารในองค์กร. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

# ศึกษาความต้องการการฝึกอบรมด้านสารสนเทศของพนักงาน มหาวิทยาลัย (สายสนับสนุน) มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จ เจ้าพระยา

## A Study of Bansomdejchaopraya Rajabhat University Supportive Staffs' needs for Informative Training

เดชอาคม คุดเกี้ยว

Detarkom Khodkiew

---

---

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาความต้องการการฝึกอบรมด้านสารสนเทศของพนักงานมหาวิทยาลัย (สายสนับสนุน) มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา 2. เปรียบเทียบความต้องการการฝึกอบรมด้านสารสนเทศของพนักงานมหาวิทยาลัย (สายสนับสนุน) มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ระหว่างเพศและอายุ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ พนักงานมหาวิทยาลัย (สายสนับสนุน) มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา จำนวน 259 คน (ข้อมูลจาก : กองบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา เมื่อวันที่ 1 มีนาคม 2558) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมุติฐานด้วย t-test

ผลการวิจัยพบว่า

จากศึกษาความต้องการการฝึกอบรมด้านสารสนเทศของพนักงานมหาวิทยาลัย (สายสนับสนุน) มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ในด้านความรู้พื้นฐาน

---

<sup>1</sup> เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป, สำนักคอมพิวเตอร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

<sup>1</sup> Administrative Office, Computer Center, Bansomdejchaopraya Rajabhat University

เกี่ยวกับการใช้คอมพิวเตอร์ และด้านโปรแกรมประยุกต์ มีความต้องการฝึกอบรมในระดับมาก ดังนั้นสำนักคอมพิวเตอร์ควรจัดฝึกอบรมให้แก่บุคลากรด้านนี้ เช่น การใช้เทคโนโลยียุคใหม่ Social Media & Social Network, การใช้งาน Search Engine เพื่อการสืบค้นข้อมูลและงานวิจัย การใช้โปรแกรมระบบจัดซื้อจัดจ้าง (Enterprise Resource Planning : ERP) และการใช้โปรแกรมระบบการเงิน (Enterprise Resource Planning : ERP) เป็นต้นและเมื่อเปรียบเทียบความต้องการการฝึกอบรมด้านสารสนเทศของพนักงานมหาวิทยาลัย(สายสนับสนุน) มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ระหว่างเพศและอายุ พบว่า มีความต้องการการฝึกอบรมด้านสารสนเทศของพนักงานมหาวิทยาลัย(สายสนับสนุน) แตกต่างกัน

**คำสำคัญ :** การศึกษาความต้องการ, การฝึกอบรมด้านสารสนเทศ, พนักงานมหาวิทยาลัย (สายสนับสนุน) มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

## **Abstract**

Purpost & Metrodology 1) to study Bansomdejchaopraya Rajabhat University supportive staffs' needs for informative training and 2) to compare Bansomdejchaopraya Rajabhat University supportive staffs' needs for informative training on basis of sex and age. And Hypothesis Testing by t-test.

Finding an introduction to computer operation and application was needed at the high level. Therefore, the Computer Office was suggested to provide the related training, such as, use of modern technology Social Media & Social Network, use of search engine for information retrieval and research, and use of Enterprise Resource Planning: ERP for procurement and finance. After comparison of staffs' need for informative training, those who had different sex and age have the differences in need.

**Keywords:** Need, Informative Training, Bansomdejchaopraya Rajabhat University supportive staffs

## บทนำ

การพัฒนาบุคลากรในฐานะเป็นทรัพยากรมนุษย์ มีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อสภาวะความเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบันในยุคโลกาภิวัตน์ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545 - 2549) เป็นการเสริมสร้างสังคมให้เข้มแข็ง เพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่สมดุลมีคุณภาพและยั่งยืน แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 จึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนไทยให้เป็นคนดีมีคุณภาพ มีความพร้อมที่จะรับกระแสการเปลี่ยนแปลงในโลก

ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันว่าเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นต่อการดำรงอยู่และพัฒนาไปสู่ความก้าวหน้าโดยเฉพาะอย่างยิ่งในมหาวิทยาลัยได้มีนโยบายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีศักยภาพยิ่งขึ้นเพื่อตอบสนองภารกิจของมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อตอบสนองเพื่อสนับสนุนด้านวิชาการและงานด้านการบริหาร แต่ปรากฏว่าการนำเอาเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการกิจของมหาวิทยาลัยนั้นมาปัญหาที่เกิดขึ้นตามมาคือ ปัญหาด้านบุคลากรที่ยังไม่มีความพร้อมที่จะใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ในขณะที่การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศช่วงนี้เป็นรอยต่อ

ที่สำคัญที่จะพัฒนาการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยให้เป็นผู้นำทางด้านวิชาการที่สอดคล้องกับ ทางด้านเทคโนโลยีที่ได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว (ทงศศักดิ์ศิริรัตน์, 2544 : 2-3)

สำนักคอมพิวเตอร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา เป็นองค์กรภาครัฐที่มีบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาและพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและโครงสร้างพื้นฐานที่เกี่ยวข้อง เพื่อสนับสนุนภารกิจและการบริหารงานของมหาวิทยาลัย ซึ่งมีพันธกิจในการเป็นหน่วยงานกลางในการประสานงาน และดำเนินการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ เพื่อการพัฒนามหาวิทยาลัย โดยมีโครงการสร้างการจัดการองค์การออกเป็นฝ่ายๆ ประกอบด้วย 6 ฝ่าย คือ ฝ่ายสำนักงาน ผู้อำนวยการ ฝ่ายระบบคอมพิวเตอร์ และเครือข่าย ฝ่ายระบบสารสนเทศ ฝ่ายปฏิบัติการและบริการ ฝ่ายซ่อมบำรุง และฝ่ายบริการวิชาการไอซีที ซึ่งการบริการวิชาการแก่สังคมเป็นหนึ่งในภารกิจหลักของสำนักคอมพิวเตอร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา โดยฝ่ายบริการวิชาการไอซีที ได้จัดอบรมบริการวิชาการไอซีทีเป็นประจำ

โดยมีการจัดอบรม สัมมนา เป็นระยะ ๆ ตลอดปีงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรมา ซึ่งการจัดอบรม สัมมนาทุกครั้งต้องสอดคล้องกับงานประกันคุณภาพ ตัวบ่งชี้ที่ 7.5 เพื่อพัฒนาศักยภาพคณาจารย์ บุคลากร ภายในมหาวิทยาลัย รวมไปถึง การบริการวิชาการแก่ชุมชน ซึ่งบางครั้ง การจัดอบรม สัมมนา ไม่ตรงกับความต้องการของผู้เข้าอบรม ประกอบกับ จำนวนงบประมาณที่ไม่สอดคล้องกับการอบรม เช่น หัวข้อในการอบรม น่าสนใจและดีมากแต่จำนวนงบประมาณมีจำกัด ซึ่งต้องบริหารจัดการให้ได้งานบริการวิชาการอย่างน้อย 5 - 6 โครงการ ในรอบปีงบประมาณ ซึ่งบางครั้งสำนักคอมพิวเตอร์ได้รับความกรุณาจากท่านวิทยากร จากบริษัทไมโครซอฟต์ ประเทศไทย จำกัด ที่ดูแลทางด้าน Training Microsoft Office (Office 2007, Office 2010, Office 2013) มาจัดอบรมให้ฟรี สืบเนื่องจากที่ สำนักคอมพิวเตอร์ ต้องดำเนินการจัดซื้อและจัดหาซอฟต์แวร์ลิขสิทธิ์ทางคอมพิวเตอร์ เพื่อรองรับการใช้งานให้กับเครื่องคอมพิวเตอร์ของมหาวิทยาลัย ที่ถูกต้องตามลิขสิทธิ์ทางคอมพิวเตอร์ โดยฝ่ายบริการวิชาการ ICT มีความมุ่งมั่นด้านการบริการวิชาการที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

ซึ่งประกอบด้วยภารกิจดำเนินงานวางแผน โครงการอบรมวิชาการด้าน ICT งานผลิตคู่มือ ตำรา และเอกสารเผยแพร่ งานฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการด้าน ICT การเผยแพร่ความรู้และข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับ ICT ที่เป็นประโยชน์ต่อสาธารณะและมหาวิทยาลัยต่อไป

ดังนั้นจึงทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาความต้องการการฝึกอบรมของพนักงานมหาวิทยาลัย (สายสนับสนุน) มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา เพื่อศึกษาความต้องการการฝึกอบรมที่ตรงประเด็นและสามารถนำไปพัฒนาทักษะในงานที่ทำอยู่ หรือบุคลากรท่านใดที่สนใจเรียนรู้เพิ่มเติม เพื่อนำไปพัฒนาตนเอง ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่การจัดฝึกอบรมหลักสูตรการเรียนรู้เพิ่มเติม ศักยภาพการทำงานตลอดจนทัศนคติ และเจตคติในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังส่งผลให้มีความทำงานบรรลุเป้าหมายที่คาดหวังไว้ได้อันเป็นประโยชน์ต่อองค์กรอีกด้วย

## วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาความต้องการการฝึกอบรมด้านสารสนเทศของพนักงานมหาวิทยาลัย(สายสนับสนุน) มหาวิทยาลัย

ราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

2. เพื่อเปรียบเทียบความต้องการการฝึกอบรมด้านสารสนเทศของพนักงานมหาวิทยาลัย (สายสนับสนุน) มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ระหว่างเพศและอายุ

### สมมุติฐานการวิจัย

ความต้องการการฝึกอบรมด้านสารสนเทศของพนักงานมหาวิทยาลัย (สายสนับสนุน) ระหว่างเพศกับอายุแตกต่างกัน

### วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง  
ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานมหาวิทยาลัย (สายสนับสนุน) มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 259 คน โดยใช้วิธีการของทาโรยามาเน่ (ข้อมูลจาก : กองบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา เมื่อวันที่ 1 มีนาคม 2558)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย  
ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

2.1 ศึกษาค้นคว้าทฤษฎีและเอกสาร ตำรา วารสาร งานวิจัย สิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความต้องการการฝึกอบรมด้านสารสนเทศพนักงานมหาวิทยาลัย (สายสนับสนุน) มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา เพื่อกำหนดกรอบและขอบเขตเนื้อหาในการสร้างแบบสอบถาม

2.2 นำข้อมูลที่ได้มาสร้างแบบสอบถามเรื่องความต้องการการฝึกอบรมด้านสารสนเทศพนักงานมหาวิทยาลัย (สายสนับสนุน) มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา แบ่งออกเป็น 3 ตอนคือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความต้องการการฝึกอบรมด้านสารสนเทศ 3 ด้าน คือ ด้านโปรแกรมประยุกต์ ด้านโปรแกรมระบบปฏิบัติการ ด้านความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการใช้คอมพิวเตอร์

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเพื่อแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความต้องการการฝึกอบรมด้านสารสนเทศ

3. นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย 3 ท่าน เพื่อพิจารณาแก้ไขเนื้อหา

และความถูกต้องเหมาะสมตรงตามจุดมุ่งหมายของการวิจัย

4. นำแบบสอบถามที่แก้ไขปรับปรุงแล้ว ตรวจสอบความถูกต้องเพื่อนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

## ขอบเขตการวิจัย

### 1. ขอบเขตของเนื้อหา

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาความต้องการฝึกอบรมด้านสารสนเทศพนักงานมหาวิทยาลัย(สายสนับสนุน) มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยาปีการศึกษา 2558 ซึ่งประกอบด้วย 3 ด้าน ดังต่อไปนี้

1.1 ฝึกอบรมด้านโปรแกรมประยุกต์

1.2 ฝึกอบรมด้านโปรแกรมระบบปฏิบัติการ

1.3 ฝึกอบรมด้านความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการใช้คอมพิวเตอร์

### 2. ขอบเขตด้านประชากรที่ศึกษา

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ คือ พนักงานมหาวิทยาลัย (สายสนับสนุน) มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา จำนวน 259 คน (ข้อมูลจาก : กองบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

เมื่อวันที่ 1 มีนาคม 2558) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้กำหนดกลุ่มตัวอย่างจากสูตรของยามาเน่ (Yamane) ได้ขนาดตัวอย่าง จำนวน 226 คน

3. ขอบเขตด้านสถานที่และระยะเวลาที่ศึกษา

เป็นการศึกษาเฉพาะพนักงานมหาวิทยาลัย (สายสนับสนุน) มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยาโดยเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างจำนวน 259 คน วิจัยครั้งนี้มีระยะเวลาในการวิจัย มิถุนายน 2558 – ธันวาคม 2558

4. ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยแจกแบบสอบถามแก่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 259 คน โดยเริ่มตั้งแต่วันที่ 1 กันยายน – ตุลาคม 2558

ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาทั้งสิ้น 226 ชุด คิดเป็นร้อยละ 94 นำมาตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม ที่ได้เก็บรวบรวมมาแล้วนำมาจัดเรียงเพื่อลกรหัสก่อนนำไปวิเคราะห์ข้อมูล

นำแบบสอบถามไปวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

## การวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

วิเคราะห์ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติเชิงบรรยาย (Description Statistics) หาค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) วิเคราะห์ความต้องการฝึกอบรมด้านสารสนเทศโดยหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$  = mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D. = Standard Deviation)

วิเคราะห์ข้อมูลโดยเปรียบเทียบความแตกต่างความต้องการฝึกอบรมด้านสารสนเทศ จำแนกตามเพศ และอายุ โดยทดสอบค่าที (t-test)

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับความต้องการการฝึกอบรมด้านสารสนเทศของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูล เรื่อง การศึกษาความต้องการการฝึกอบรมด้านสารสนเทศของพนักงานมหาวิทยาลัย (สายสนับสนุน) มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ปีการศึกษา 2558 ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความต้องการการฝึกอบรมด้านสารสนเทศของพนักงานมหาวิทยาลัย (สายสนับสนุน) มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

**ตารางที่ 1** แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานในภาพรวมทุกด้าน

ความต้องการการฝึกอบรมด้านสารสนเทศ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความต้องการ
1. ด้านโปรแกรมประยุกต์	3.68	1.00	มาก
2. ด้านโปรแกรมระบบปฏิบัติการ	3.48	1.04	ปานกลาง
3. ด้านความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการใช้คอมพิวเตอร์	3.75	1.02	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.66</b>	<b>1.01</b>	<b>มาก</b>



**ตารางที่ 2** แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านโปรแกรมประยุกต์ (โปรแกรมด้านกราฟิก)

ด้านโปรแกรมประยุกต์ (โปรแกรมด้านกราฟิก)	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความต้องการ
การออกแบบและพัฒนาเว็บไซต์ด้วยโปรแกรม Adobe Dreamweaver	3.60	1.10	มาก
การออกแบบ Web Programming ด้วยภาษา PHP เบื้องต้น	3.69	1.04	มาก
การสร้างและพัฒนาเว็บไซต์สำเร็จรูปด้วย JOOMLA	3.81	1.07	มาก
การตกแต่งภาพด้วยโปรแกรม Adobe Photoshop	3.55	1.05	ปานกลาง
การออกแบบภาพกราฟิกด้วยโปรแกรม Adobe illustrator	3.46	1.07	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>3.62</b>	<b>1.07</b>	<b>มาก</b>

**ตารางที่ 3** แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านโปรแกรมประยุกต์ (โปรแกรมด้านการผลิตสื่อ)

ด้านโปรแกรมประยุกต์ (โปรแกรมด้านการผลิตสื่อ)	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความต้องการ
การตัดต่อและผลิตสื่อ VDO ด้วยโปรแกรม Adobe Premiere	3.70	1.09	มาก
การสร้างสื่อแอนิเมชันด้วยโปรแกรม Adobe Flash	3.74	1.02	มาก
การผลิตสื่อออนไลน์ด้วยโปรแกรม Adobe Captivate	3.60	1.01	มาก
การสร้างสื่อสิ่งพิมพ์ด้วยโปรแกรม Microsoft Publisher	3.54	1.05	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.54</b>	<b>1.05</b>	<b>มาก</b>

**ตารางที่ 4** แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านโปรแกรมประยุกต์ (โปรแกรมด้านสำนักงานและบริหารจัดการ)

ด้านโปรแกรมประยุกต์ (โปรแกรมด้านสำนักงานและบริหารจัดการ)	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ความต้องการ
การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้วยโปรแกรม Microsoft Office 2013	3.67	0.95	มาก
การใช้โปรแกรมระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์และจัดเก็บเอกสาร (e-document)	3.58	0.92	มาก
การใช้โปรแกรมระบบจัดซื้อจัดจ้าง (ERP)	3.81	0.90	มาก
การใช้โปรแกรมระบบการเงิน (ERP)	4.03	2.71	มาก
การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยใช้โปรแกรม SPSS เพื่องานวิจัยขั้นสูง	3.89	0.77	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.76</b>	<b>0.87</b>	<b>มาก</b>

**ตารางที่ 5** แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านโปรแกรมระบบปฏิบัติการ

ด้านโปรแกรมระบบปฏิบัติการ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความต้องการ
1. การติดตั้งและการกู้คืนระบบปฏิบัติการ Microsoft Windows	3.87	0.98	มาก
2. การติดตั้งและการกู้คืนระบบปฏิบัติการ Ubuntu	3.31	1.02	ปานกลาง
3. การติดตั้งและการกู้คืนระบบปฏิบัติการ Windows Server	3.47	1.04	ปานกลาง
4. การติดตั้งและการกู้คืนระบบปฏิบัติการ Linux	3.29	1.04	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>3.48</b>	<b>1.04</b>	<b>ปานกลาง</b>

**ตารางที่ 6** แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการใช้คอมพิวเตอร์

ด้านความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการใช้คอมพิวเตอร์	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความต้องการ
1. การใช้คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตเบื้องต้น	3.62	1.08	มาก
2. การใช้เทคโนโลยียุคใหม่ Social Media & Social Network	3.69	1.03	มาก
3. การใช้งาน Search Engine เพื่อการสืบค้นข้อมูลและงานวิจัย	3.77	0.99	มาก
4. การดูแลรักษาและซ่อมบำรุงเครื่องคอมพิวเตอร์	3.79	1.01	มาก
5. กฎหมายและความปลอดภัยในการใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	3.87	0.98	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.75</b>	<b>1.02</b>	<b>มาก</b>

2. ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบ ของพนักงานมหาวิทยาลัย (สายสนับสนุน) ความต้องการการฝึกอบรมด้านสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

**ตารางที่ 7** แสดงการเปรียบเทียบข้อมูลในภาพรวมทุกด้าน กับเพศ

ความต้องการการฝึกอบรมด้านสารสนเทศ	ชาย (n=88)		หญิง (n=138)		t-value	P
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
1. ด้านโปรแกรมประยุกต์ (โปรแกรมด้านกราฟิก)	3.76	1.11	3.49	1.08	1.79	0.73
2. ด้านโปรแกรมประยุกต์ (โปรแกรมด้านการผลิตสื่อ)	3.86	1.13	3.60	1.06	1.75	0.80
3. ด้านโปรแกรมประยุกต์ (โปรแกรมด้านสำนักงานและบริหารจัดการ)	3.65	1.10	3.68	0.08	-2.5	0.79
4. ด้านโปรแกรมระบบปฏิบัติการ	3.82	1.08	3.91	0.91	-0.65	0.51
5. ด้านความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการใช้คอมพิวเตอร์	3.35	1.18	3.78	0.98	-2.95	0.00
<b>รวม</b>	<b>3.76</b>	<b>1.11</b>	<b>3.49</b>	<b>1.08</b>	<b>3.49</b>	<b>1.08</b>

ตารางที่ 8 แสดงการเปรียบเทียบข้อมูลในภาพรวมทุกด้าน กับอายุ

ต่ำกว่า 25 ปี (n=11)	25-30 ปี (n=82)			31-40 ปี (n=86)			41-50 ปี (n=35)			51-60 ปี (n=12)			F	P		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ				
4.00	0.89	มาก	3.78	1.08	มาก	3.48	1.09	ปานกลาง	3.46	1.01	ปานกลาง	3.25	1.48	ปานกลาง	1.65	0.16
4.00	0.89	มาก	3.91	1.03	มาก	3.47	1.14	ปานกลาง	3.89	0.93	มาก	3.17	1.40	ปานกลาง	3.03	0.18
3.55	0.82	มาก	3.87	0.95	มาก	3.60	0.99	มาก	3.49	0.70	ปานกลาง	3.42	1.24	ปานกลาง	1.57	0.18
4.09	0.83	มาก	3.91	0.96	มาก	3.94	1.02	มาก	3.60	0.69	มาก	3.33	1.43	ปานกลาง	2.03	0.09
3.91	0.83	มาก	3.60	1.11	มาก	3.65	1.11	มาก	3.40	1.09	ปานกลาง	3.83	0.93	มาก	0.69	0.59
4.00	0.89	มาก	3.78	1.08	มาก	3.48	1.09	ปานกลาง	3.46	1.01	ปานกลาง	3.25	1.48	ปานกลาง	1.65	0.16

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความต้องการการฝึกอบรมด้านสารสนเทศของพนักงานมหาวิทยาลัย (สายสนับสนุน) มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ในการวิจัยครั้งนี้ มีข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยมีเนื้อหาและรายละเอียด ดังนี้

1. ควรจัดฝึกอบรมการสร้างเว็บไซต์ด้วย WordPress
2. ควรจัดฝึกอบรมการใช้โปรแกรม Adobe after effects
3. ควรจัดฝึกอบรมการใช้โปรแกรม 3D MAX, auto cad และ Solid work
4. ควรจัดฝึกอบรมการสร้างสื่อออนไลน์ E-book, Magazine
5. ควรจัดฝึกอบรมหลักสูตรการถ่ายรูปและแต่งรูป (Light room)
6. ควรจัดฝึกอบรมนวัตกรรมทางการศึกษา (ผลิตสื่อการเรียนการสอน)

### อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาความต้องการการฝึกอบรมด้านสารสนเทศของพนักงานมหาวิทยาลัย (สายสนับสนุน) มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา พบว่าเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยภาพรวมทุกด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

ได้แก่ ด้านความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการใช้คอมพิวเตอร์ด้านโปรแกรมประยุกต์และด้านโปรแกรมระบบปฏิบัติการสอดคล้องกับงานวิจัยของนิตยา ทวีชีพ ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความต้องการการฝึกอบรมของพนักงานโรงพยาบาลกรุงเทพคริสเตียนพบว่า พนักงานมีความต้องการฝึกอบรมในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านทักษะมนุษย์สัมพันธ์ ด้านทักษะเทคนิคการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังพบว่าพนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีความต้องการในภาพรวมทั้ง 3 ด้านนั้นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพนักงานที่มีเพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และหน่วยงานที่สังกัดแตกต่างกันมีความต้องการฝึกอบรมในภาพรวมและรายด้านต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากการศึกษาเปรียบเทียบความต้องการการฝึกอบรมด้านสารสนเทศของพนักงานมหาวิทยาลัย (สายสนับสนุน) มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ทั้งเพศชายและเพศหญิง พบว่า ความต้องการการฝึกอบรมด้านสารสนเทศของพนักงานมหาวิทยาลัย (สายสนับสนุน) ในแต่ละด้านไม่แตกต่างกัน ดังนี้ ด้านความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการใช้คอมพิวเตอร์

มีความต้องการการฝึกอบรมการดูแลรักษาและซ่อมบำรุงเครื่องคอมพิวเตอร์ ด้านโปรแกรมประยุกต์ มีความต้องการการฝึกอบรมเกี่ยวกับการติดตั้งและการกู้คืนระบบปฏิบัติการ Microsoft Windows ด้านโปรแกรมระบบปฏิบัติการ (โปรแกรมด้านกราฟิก) มีความต้องการการฝึกอบรมการสร้างและพัฒนาเว็บไซต์สำเร็จรูปด้วย JOOMLA ด้านโปรแกรมประยุกต์ (โปรแกรมด้านการผลิตสื่อ) มีความต้องการการฝึกอบรมการสร้างสื่อแอนิเมชันด้วยโปรแกรม Adobe Flash และด้านโปรแกรมประยุกต์ (โปรแกรมด้านสำนักงานและบริหารจัดการ) มีความต้องการการฝึกอบรมการใช้โปรแกรมระบบการเงิน (ERP)

จากการศึกษาเปรียบเทียบความต้องการการฝึกอบรมด้านสารสนเทศของพนักงานมหาวิทยาลัย (สายสนับสนุน) มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ระหว่างอายุ ที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี อายุ 25-30 ปี อายุ 31-40 ปี อายุ 41-50 ปี และอายุ 51-60 ปี พบว่า ความต้องการการฝึกอบรม ด้านสารสนเทศของพนักงานมหาวิทยาลัย (สายสนับสนุน) ในแต่ละด้านแตกต่างกัน ดังนี้ ด้านความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการใช้คอมพิวเตอร์ มีความต้องการการฝึกอบรมกฎหมายและ

ความปลอดภัยในการใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านโปรแกรมประยุกต์ มีความต้องการการฝึกอบรมเกี่ยวกับ การติดตั้งและการกู้คืนระบบปฏิบัติการ Microsoft Windows ด้านโปรแกรมระบบปฏิบัติการ (โปรแกรมด้านกราฟิก) มีความต้องการการฝึกอบรมการออกแบบ Web Programming ด้วยภาษาPHP เบื้องต้น ด้านโปรแกรมประยุกต์ (โปรแกรมด้านการผลิตสื่อ) มีความต้องการการฝึกอบรมการตัดต่อและผลิตสื่อ VDO ด้วยโปรแกรม Adobe Premiere และด้านโปรแกรมประยุกต์ (โปรแกรมด้านสำนักงานและบริหารจัดการ) มีความต้องการการฝึกอบรมการใช้โปรแกรมระบบการเงิน (ERP)

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะสำหรับนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ด้านความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการใช้คอมพิวเตอร์ และด้านโปรแกรมประยุกต์ มีความต้องการการฝึกอบรมในระดับมาก ดังนั้นสำนักคอมพิวเตอร์ควรจัดฝึกอบรมให้แก่บุคลากรด้านนี้เช่น การใช้เทคโนโลยียุคใหม่ Social Media & Social Network, การใช้งาน Search Engine เพื่อการสืบค้นข้อมูลและงาน

วิจัย การใช้โปรแกรมระบบจัดซื้อจัดจ้าง (ERP) และการใช้โปรแกรมระบบการเงิน (ERP) เป็นต้น

1.2 จากการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏว่า บุคลากรที่มีเพศ อายุ วุฒิการศึกษาและสังกัดหน่วยงานต่างกันมีความต้องการฝึกอบรมด้านสารสนเทศเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานต่างกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะดังนี้

1.2.1 มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ควรกำหนดนโยบายที่จะดำเนินการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจนโดยแยกตามกลุ่มการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถในการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการนำความรู้ไปใช้งาน

1.2.2 ควรมีการจัดการฝึกอบรม หรือคัดเลือกบุคลากรเข้ารับกรฝึกอบรม โดยพิจารณาคัดเลือกบุคลากรให้มีความเหมาะสมกับสายงาน และ

ความสามารถของบุคลากร เพื่อที่บุคลากรดังกล่าวจะสามารถนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมมาใช้พัฒนาองค์กรได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

## 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความต้องการฝึกอบรมด้านสารสนเทศเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย (สายสนับสนุน) มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

2.2 ควรทำวิจัยรูปแบบการฝึกอบรมประเภทอื่นที่นอกเหนือจากการฝึกอบรมด้านสารสนเทศ และวิจัยหารูปแบบที่เหมาะสมกับบุคลากรของหน่วยงานอื่นๆ ที่นอกเหนือจากสำนักคอมพิวเตอร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

2.3 ควรศึกษาความต้องการฝึกอบรมด้านสารสนเทศ พนักงานมหาวิทยาลัย (สายสอน) มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

## เอกสารอ้างอิง

- กองบริหารงานบุคคล. (2558). *พนักงานมหาวิทยาลัย (สายสนับสนุน)*. สำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.
- ชลิต จงสำราญ. (2554). *ประโยชน์ของการฝึกอบรม*. สืบค้นเมื่อวันที่ 1 เมษายน 2558 จาก <http://gotoknow.org/blog/techno4615/13239>
- ทงศักดิ์ ศิริรัตน์. (2544). *การจัดทำแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศของโครงการพัฒนา มหาวิทยาลัยเสมือนจริงสำหรับมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช*. กรุงเทพฯ: ปรินญาวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.



การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษาข้ามวัฒนธรรม  
ของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดพิษณุโลก  
เพื่อการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

**A study of change leadership in cross-cultural education  
for basic school administrators of Phitsanulok province  
for entry to ASEAN**

นิคม นาคอ้าย<sup>1</sup>  
Nikom Nak Ai<sup>1</sup>

---

---

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบ กำหนดแนวทาง และ  
ศึกษาความเหมาะสมของแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษา  
ข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดพิษณุโลก

ขั้นตอนที่ 1 ใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 467 คน จากการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น  
วิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษาข้ามวัฒนธรรมของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดพิษณุโลก 5 องค์ประกอบ คือ การมุ่งเน้น  
เป้าประสงค์เชิงจริยธรรม ความเข้าใจการเปลี่ยนแปลง การสร้างความสัมพันธ์ การสร้าง  
และแบ่งปันความรู้ การเชื่อมโยงกับองค์กรอื่นในการเปลี่ยนแปลง โดยการวิเคราะห์

---

<sup>1</sup> ผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิต มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม โทรศัพท์ 0612670005 E-mail:  
kom\_jan@hotmail.com

<sup>1</sup> Director of Pibulsongkram Rajabhat University Demonstration School Tel: 0612670005  
E-mail: kom\_jan@hotmail.com

องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง พบว่า ค่าสถิติไคสแควร์ มีค่าเท่ากับ 447.79 ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่าแบบจำลองไม่แตกต่างไปจากข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีความองศาอิสระ (df) เท่ากับ 444 ทั้งนี้ ค่าไคสแควร์สัมพันธ์ น้อยกว่า 2 (Chi-Square/df = 1.008) ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.96 ค่า RMSR มีค่าเท่ากับ 0.028

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษาข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดพิษณุโลก กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ในการจัดกลุ่มสนทนา 9 คน มีการเชื่อมโยงกับค่าน้ำหนักในการวิเคราะห์องค์ประกอบที่ได้จากวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 กับสถานการณ์ข้ามวัฒนธรรม 4 มิติ คือ ความแตกต่างของอำนาจ บัณฑิตนิยม/ สังคมพึงพา การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และความเป็นชาย/หญิงของผู้บริหาร

ขั้นตอนที่ 3 การศึกษาความเหมาะสมของแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษาข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดพิษณุโลก กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยคือ ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน จำนวน 55 คน พบว่า มีความเหมาะสมในระดับมากและมากที่สุด

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, การศึกษาข้ามวัฒนธรรม, ประชาคมอาเซียน

## Abstract

This research objective were analyzed the factors and determined the guidelines for change leadership development in cross-cultural education of basic education in Phitsanulok province.

First step, Using a sample of 467 people from a stratified random sampling and making a second order confirmatory analysis of five components of change leadership in cross-cultural education including, moral purpose, understanding change, building relationship, creating and sharing knowledge, and making coherence). The result indicated that Chi-square statistics equal to 447.79, no

statistically significant at level. 01. This evidence show the model was not different from empirical data or was fitted with the data analyzed. The value of degrees of freedom equal to 444, the chi-square relatively less than 2.0 (Chi-Square / df = 1.008) .The goodness of fit index equal to 0.96. Root Mean square Residual value was equal to 0.028. All above analyzed statistics indicated the accepting of research hypothesis.

The second step was determined the guidelines for change leadership development in cross-cultural education. Data providers are nine people qualified In the groups discussion. The results have been linked to the weight of the component analysis from the first step of research including four dimensions of cross-cultural situations such as power distance, Individualism/ Collectivism, uncertainty avoidance and Femininity /Masculinity

The third step was the feasibility study of the guidelines for change leadership development in cross-cultural of basic education in Phitsanulok province. The results from 55 school administrators have found both the most and high appropriate level.

**Keywords:** Change leadership, cross-cultural education, ASEAN

## บทนำ

กล่าวได้ว่า การก้าวสู่ประชาคมอาเซียนนับเป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญทั้งนี้ ในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหารเป็นตัวจักรสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายลงสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการของผู้บริหาร จึงต้องเข้าใจการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น จึงจะสามารถสร้างอิทธิพลเหนือ

การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว แม้ไม่สามารถควบคุมการเปลี่ยนแปลงได้ทั้งหมด (Fullan .2005: 2) ท่ามกลางกระแสของวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง (culture of change) ซึ่งผู้บริหารต้องตระหนักถึงและเข้าใจการศึกษาเปรียบเทียบข้ามวัฒนธรรม (cross-cultural comparison) ซึ่งเป็นการศึกษาเปรียบเทียบเพื่อทำความเข้าใจวัฒนธรรมเชิงเปรียบเทียบในประเด็นที่สนใจศึกษา ซึ่งไม่ควร

ที่จะเปรียบเทียบว่าวัฒนธรรมใดดีกว่ากัน หรือเจริญกว่ากัน การศึกษาเปรียบเทียบข้ามวัฒนธรรมจึงเป็นการศึกษาเพื่อทำความเข้าใจในกระบวนการแพร่กระจายของวัฒนธรรม โดยไม่ได้เปรียบเทียบถึงความเจริญ (Shields .2011: online) ในทางการศึกษาก็เช่นเดียวกัน

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าปัจจุบันสารสนเทศด้านการก้าวสู่ประชาคมอาเซียนจะมีการแพร่กระจายอย่างกว้างขวางมากขึ้น แต่ผลการสำรวจเบื้องต้นจากสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2555. ออนไลน์) ในประเด็นของทัศนคติและความตระหนักรู้ เพื่อก้าวไปสู่ “อาเซียน” ซึ่งบทสรุปข้อค้นพบจากการสำรวจข้อมูลเชิงเปรียบเทียบการรับรู้การก้าวสู่ประชาคมอาเซียน ของประชาชนในประเทศสมาชิกอาเซียนที่สำคัญในบางประเด็น พบว่า สำหรับประเทศไทย แม้จะมีการตื่นตัวอย่างกว้างขวาง แต่สถานศึกษายังมีแนวโน้มที่จะเป็นผู้ปฏิบัติตามนโยบายตามแนวปฏิรูปการศึกษา มากกว่าการกำหนดประเด็นการขับเคลื่อนงาน ตามปัจจัยสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาเอง ซึ่งมีความหลากหลายแตกต่างกันไปตามสภาพและบริบททางวัฒนธรรมของสถานศึกษาดังนั้นความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ข้ามวัฒนธรรมจึงมีความจำเป็นในการพิจารณาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ที่เหมาะสม เพื่อจะนำไปสู่การกำหนดแนวทางพัฒนาให้สอดคล้องกับบริบททางวัฒนธรรมดังกล่าว จากประเด็นปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาแนวคิดของ Fullan (2005 : 3) ซึ่งได้นำเสนอกรอบแนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เป็นปัจจุบัน มีลักษณะพิเศษที่แสดงให้เห็นถึงการลู่เข้าหากันในทางทฤษฎี ตั้งอยู่บนฐานแห่งความรู้ และกลยุทธ์ที่จะช่วยให้ผู้นำเผชิญหน้ากับปัญหาที่มีความซับซ้อนได้ เขาเชื่อว่า กรอบแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่นำเสนอเป็นแนวคิดใหม่ ซึ่งจะทำให้ผู้นำสามารถนำท่ามกลางเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพกว่าอดีตที่ผ่านมา

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะดำเนินการวิจัยเกี่ยวกับ การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานเพื่อการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในจังหวัดพิษณุโลก โดยมีองค์ประกอบของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ข้ามวัฒนธรรมทางการศึกษา 5 องค์ประกอบ และกำหนดแนวทางพัฒนาโดยประยุกต์แนวคิดของ Geert Hofstede and Gert

Jan Hofstede. (2005) และสำนักงานข้าราชการพลเรือน (2556) เกี่ยวกับสถานการณ์ข้ามวัฒนธรรม 4 มิติ ต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในจังหวัดพิษณุโลก
2. เพื่อกำหนดแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในจังหวัดพิษณุโลก
3. เพื่อศึกษาความเหมาะสมของแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในจังหวัดพิษณุโลก

### วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยแบ่งขั้นการการวิจัย เป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในจังหวัดพิษณุโลก

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ในจังหวัดพิษณุโลก จำนวน 467 คน สุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในจังหวัดพิษณุโลก 5 องค์ประกอบ คือ การมุ่งเน้นเป้าประสงค์เชิงจริยธรรม ความเข้าใจการเปลี่ยนแปลง การสร้างความสัมพันธ์ การสร้างและแบ่งปันความรู้ การเชื่อมโยงกับองค์กรอื่นในการเปลี่ยนแปลง โดยการใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับขั้นตอนที่สอง (second order confirmatory factor analysis)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในลักษณะของแบบสอบถาม ชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 45 ข้อ โดยนำเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยใช้ดัชนี Content Validity Index : CVI (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ .2548; อ่างอิง จาก Waltz; & Bausell. 1981; Lynn. 1986) ทั้งนี้พบว่า ค่า CVI มีค่าไม่ต่ำกว่า .80 ส่วนคุณภาพเครื่องมือด้านความเชื่อมั่น โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของคอบบราค พบว่า มีค่าเท่ากับ 0.93 แสดงให้เห็นว่าแบบสอบถามมีคุณภาพ

เหมาะสมที่จะดำเนินการเก็บข้อมูลต่อไป  
วิเคราะห์ข้อมูลด้วย ค่าสถิติพื้นฐาน  
และความสอดคล้องกลมกลืนขององค์  
ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงข้าม  
วัฒนธรรมทางการศึกษา กับข้อมูลเชิง  
ประจักษ์ ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย  
ข้อที่ 1 โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบ  
เชิงยืนยันอันดับขั้นตอนที่สอง ด้วย  
LISREL 8.72 โดยเกณฑ์ที่บ่งชี้ความ  
กลมกลืนประกอบด้วย (นงลักษณ์  
วิรัชชัย. 2542: 52 – 53) ดังนี้

- ค่าสถิติไคสแควร์ (Chi-square statistics) ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติมากขึ้นเพียงใด ( $p > .05$ ) แสดงว่าแบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์มากขึ้น โดยมีค่าองศาอิสระ (degree of freedom) มากกว่าศูนย์ ( $df > 0$ )

- ค่าสัดส่วน ไคสแควร์ / df (ไคสแควร์สัมพัทธ์) น้อยกว่า 2

- ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of fit index, GFI) มีค่ามากกว่า 0.90

- ค่า RMR (Root Mean square Residual) เข้าใกล้ 0 ( $< .05$ )

ผู้วิจัยสรุปค่านำหนักองค์ประกอบเพื่อคัดเลือกนำไปใช้ตามขั้นตอนที่ 2 ของการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษาข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดพิษณุโลก

กำหนดกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิในการจัดกลุ่มสนทนา โดยจำแนก ตามสังกัดทั้งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และเอกชน จำนวนสังกัดละ 3 คน รวมทั้งสิ้น 9 คน โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกจากการวิเคราะห์บริบทของผู้ทรงคุณวุฒิและความพร้อมของสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานอยู่อาศัยเกณฑ์ดังนี้

- เป็นสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาหลักสูตรอาชีวศึกษา

- ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องในสถานศึกษาดังกล่าว ไม่น้อยกว่า 2 ปี

- ผ่านการประเมินคุณภาพภายนอก และได้รับการรับรองจาก สมศ. ในรอบที่ 3 เรียบร้อยแล้ว

ผู้วิจัยสรุปผลการจัดกลุ่มสนทนาสู่การจัดทำแนวทางพัฒนา ซึ่งประกอบด้วยตารางแสดงความสัมพันธ์ระหว่างสถานการณ์ข้ามวัฒนธรรมที่อาจพบ โดยการประยุกต์แนวคิด การศึกษาข้ามวัฒนธรรมของ Geert Hofstede and Gert Jan Hofstede. (2005) และ

สำนักงานข้าราชการพลเรือน (2556) เป็นประเด็นหลักในการกำหนดแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำด้านการศึกษาระดับมัธยมศึกษา 4 ประเด็น ประกอบด้วย ความแตกต่างของอำนาจ (power distance) บัณฑิตนิยม/ สังคมพึ่งพา (Individualism/Collectivism) การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (uncertainty avoidance) และความเป็นชาย/หญิงของผู้บริหาร (femininity /masculinity) โดยเชื่อมโยงกับคุณลักษณะภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ข้ามวัฒนธรรม จากการวิจัยขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการเชื่อมโยงประเด็นคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีค่านำหนักองค์ประกอบสูงสุดสามลำดับแรก กับมิติทางวัฒนธรรม 4 มิติ เพื่อสะท้อนแนวทางการบริหารจัดการข้ามวัฒนธรรม

ขั้นตอนที่ 3 การศึกษาความเหมาะสมของแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษาระดับมัธยมศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในจังหวัดพิษณุโลก

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยคือ ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน จำนวน 55 คน เครื่องมือในการวิจัยใช้แบบประเมินความเหมาะสมของแนวทางการพัฒนา

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษาระดับมัธยมศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในจังหวัดพิษณุโลก วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

## ผลการวิจัย

### 1. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษาระดับมัธยมศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในจังหวัดพิษณุโลก

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับขั้นตอนที่สอง พบว่า ค่าสถิติไคสแควร์ (Chi-square statistics) มีค่าเป็น 447.79 ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (P-value=0.44) แสดงว่าแบบจำลองไม่แตกต่างไปจากข้อมูลเชิงประจักษ์ หรือมีความกลมกลืนกับข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์เรียบร้อยแล้ว โดยมีค่าองศาอิสระ (degree of freedom) เท่ากับ 444 ทั้งนี้ ค่าสัดส่วน ไคสแควร์ / df (ไคสแควร์สัมพัทธ์) น้อยกว่า 2 (Chi-Square/df = 1.008 ) ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of fit index, GFI) มีค่าเท่ากับ 0.96 ผ่านเกณฑ์กว่าค่าที่ยอมรับได้คือ มากกว่า 0.90 ค่า Root Mean Square Residual มีค่าเท่ากับ

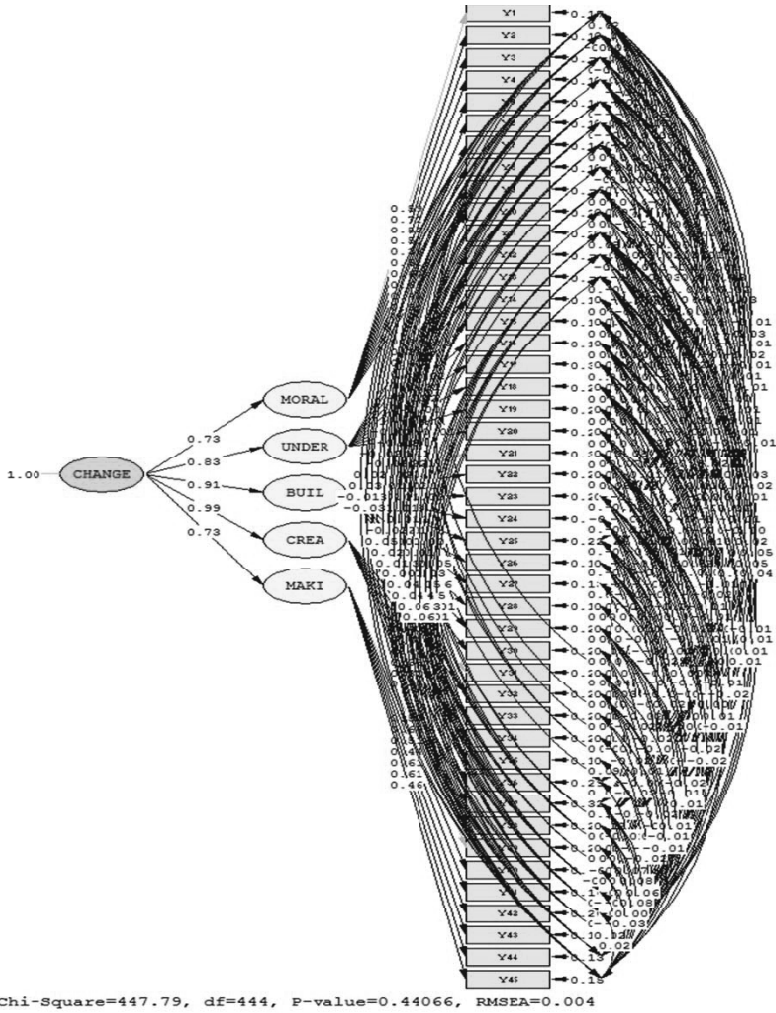
0.028 โดยค่าตามเกณฑ์คือควรน้อยกว่า  
0.05

ผลการวิเคราะห์ข้างต้นบ่งชี้ว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงข้ามวัฒนธรรมทางการศึกษา (โมเดลสุดท้าย) มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย ผู้วิจัยจึงนำเสนอคำแนะนำองค์ประกอบที่สำคัญ เพื่อคัดเลือกนำไปใช้ในการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ดังที่เสนอในภาพประกอบ และสามารถเขียนสมการที่สะท้อนคะแนนองค์ประกอบหลัก ได้ดังนี้

$$\text{CHANGE} = 0.73 \text{ MORAL} + 0.83 \text{ UNDER} + 0.91 \text{ BUILD} + 0.99 \text{ CREA} + 0.73 \text{ MAKI}$$

โดย CHANGE หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, MORAL หมายถึง เป้าประสงค์เชิงจริยธรรม, UNDER หมายถึง ความเข้าใจการเปลี่ยนแปลง, BUILD หมายถึง การสร้างความสัมพันธ์, CREA หมายถึง การสร้างและแบ่งปันความรู้ และ MAKI หมายถึง การเชื่อมโยงกับองค์กรอื่นในการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยได้นำตัวแปรที่มีน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด (ตัวบ่งชี้ย่อย) สามลำดับแรกของแต่ละองค์ประกอบหลักจากการวิเคราะห์ข้างต้นเชื่อมโยงสู่การกำหนดแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษาข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในจังหวัดพิษณุโลก ในการวิจัยขั้นตอนที่ 2 ต่อไป





ภาพแสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงข้ามวัฒนธรรมทางการศึกษา (โมเดลสุดท้าย) ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ข้อที่ 1 โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน อันดับขั้นตอนที่สอง

2. ผลการกำหนดแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษามุ่งพัฒนารวมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดพิษณุโลก

ผู้วิจัย ได้ยกร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษามุ่งพัฒนารวมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดพิษณุโลก วิเคราะห์ข้อมูลโดยการเชื่อมโยงประเด็นคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีค่านำหนักองค์ประกอบสูงสุดสามลำดับแรก กับมิติทางวัฒนธรรม 4 มิติ เพื่อสะท้อนแนวทางการบริหารจัดการข้ามวัฒนธรรม ซึ่งประกอบด้วย

องค์ประกอบหลักด้านเป้าประสงค์เชิงจริยธรรม (MORAL) แนวทางพัฒนาที่สำคัญคือ เมื่อมีสถานการณ์ให้ต้องเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารมีการปฏิบัติงานถูกต้อง รวดเร็ว ฉับไว ทันเวลา ตลอดจนมีการเปลี่ยนแปลงโดยยึดความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้และเป็นที่น่าไว้วางใจของผู้ร่วมงาน ตลอดจนผู้บริหารมีการทำงานการเปลี่ยนแปลงอย่างมีจิตสำนึก มีความรักในงานและมีความภูมิใจต่องานที่ทำ

องค์ประกอบหลักด้านความเข้าใจการเปลี่ยนแปลง (UNDER)

แนวทางพัฒนาที่สำคัญคือ ผู้บริหารมีการยึดถือประโยชน์ส่วนรวมมาสร้างแรงจูงใจกระตุ้นให้การเปลี่ยนแปลง มีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งต่างๆอันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงด้วยสันติวิธี ตลอดจนผู้บริหารมีการปรับเปลี่ยนการทำงานเพื่อให้ทันต่อสถานการณ์นั้นๆ

องค์ประกอบหลักการสร้างความสัมพันธ์ (BUIL) แนวทางพัฒนาที่สำคัญคือ ผู้บริหารมีความห่วงใย เอื้ออาทรกับผู้ร่วมงาน ผู้บริหารมีการสำรวจความต้องการก่อนความถนัด ก่อนที่จะมอบหมายงานให้ปฏิบัติ ตลอดจนผู้บริหารมีการมอบหมายงานตามความถนัดเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของงานนั้นๆ

องค์ประกอบหลักการสร้างและแบ่งปันความรู้ (CREA) แนวทางพัฒนาที่สำคัญคือ ผู้บริหารมีการส่งเสริมและสนับสนุนผู้ร่วมงานจนประสบผลสำเร็จในการจัดการความรู้ มีการมอบหมายงานการจัดการความรู้ ให้ครูร่วมปฏิบัติรับผิดชอบทุกคน ตลอดจนผู้บริหารมีการส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้ศึกษาวิธีทำงานจากผู้ประสบความสำเร็จ

องค์ประกอบหลักด้านการเชื่อมโยงกับองค์กรอื่นในการเปลี่ยนแปลง (MAKI) แนวทางพัฒนาที่สำคัญคือ

ผู้บริหารมีการสร้างเครือข่ายที่ดี มีการทำงานเป็นทีม มีการสร้างความมั่นใจให้กับบุคลากรภายนอกองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างขององค์กรอื่นและนำมาปรับใช้ในการทำงาน

ทั้งนี้ แนวทางการพัฒนา ต้องคำนึงถึง มิติทั้ง 4 ประกอบด้วย มิติที่ 1 ความแตกต่างของอำนาจ High Power Distance ซึ่งพบในวัฒนธรรมทางสังคมที่มีการแบ่งชนชั้น หรือมีความเหลื่อมล้ำในสถานภาพ ทางสังคมสูง และ Low Power Distance ในวัฒนธรรมทางสังคมที่มีความเสมอภาค ไม่มีความเหลื่อมล้ำทางสังคม มิติที่ 2 ปัจเจกนิยม/สังคมนิยม ซึ่งอาจใช้ Individualism ในการตัดสินใจโดยยึดถือตนเองเป็นหลัก และ Collectivism ที่คำนึงถึงสังคมมากกว่าตนเองตามสถานการณ์ มิติที่ 3 การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ด้าน High Uncertainty Avoidance ในการดำเนินการตามกฎหมายกติกา หรือระเบียบ และ Low Uncertainty Avoidance ความอดทนต่อความเสี่ยงได้ไม่สนใจกระบวนการ แต่มุ่งเน้นเรื่องผลลัพธ์ ตลอดจนมิติที่ 4 มิติด้านความเป็นชาย masculinity และความเป็นหญิงของผู้บริหาร femininity ซึ่งสะท้อนลักษณะเด่นอันเนื่องจากเพศ

ในการบริหารจัดการ

### 3. ผลการศึกษาความเหมาะสมของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษาข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดพิษณุโลก

ความเหมาะสมของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษาข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดพิษณุโลก ซึ่งวิเคราะห์จากค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จากแบบประเมินความเหมาะสม ตามสถานการณ์ข้ามวัฒนธรรมทาง 4 มิติ พบว่า ในมิติความแตกต่างของอำนาจ (power distance) อยู่ในระดับมาก โดยประเด็นมีการศึกษาให้เข้าใจความแตกต่างในการบริหารจัดการงบประมาณของแต่ละประเทศ แต่คงหลักการของการเปลี่ยนแปลงโดยยึดความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้และเป็นที่ยอมรับใจของผู้ร่วมงานทั้งนี้การจัดการค่าตอบแทนควรคำนึงถึงผลลัพธ์ของงานมากกว่าตำแหน่งหน้าที่ มีความเหมาะสมสูงที่สุด และอยู่ในระดับมากที่สุด

ความเหมาะสมของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษาข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดพิษณุโลก

ในมิติปัจเจกนิยม / สังคมพึ่งพา (Individualism/Collectivism) อยู่ในระดับมาก โดยประเด็นผู้บริหารมีการสร้างเครือข่ายที่ดี มีการทำงานเป็นทีม ถือหลักการ “หนึ่งเดียวรวมใจ รวมใจเป็นหนึ่งเดียว” มากกว่า “ให้แต่ละคนรับผิดชอบงานของตนเอง” และต้องมีทีมงานประสานด้านวิเทศสัมพันธ์เป็นการเฉพาะ แม้ยังไม่ได้เชื่อมต่อกับเครือข่ายสถานศึกษาในประเทศกลุ่มอาเซียนมีความเหมาะสมสูงที่สุด และอยู่ในระดับมาก

ความเหมาะสมของแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษามัธยมศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดพิษณุโลก ในมิติด้านการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Uncertainty Avoidance) อยู่ในระดับมาก โดยประเด็นผู้บริหารมีการเปลี่ยนแปลงโดยยึดความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้และเป็นหัวใจของผู้อำนวยการสร้างกฎระเบียบ เพื่อเสริมจิตวิญญาณในการปฏิบัติงาน มากกว่าการบัญญัติบนกระดาษ โดยสามารถปรับเปลี่ยนให้มีรายละเอียดมากขึ้นได้ หากทำงานร่วมกับสถานศึกษาในกลุ่มอาเซียนที่มีระบอบการปกครอง บังคับบัญชาที่เข้มงวดแตกต่างออกไป มีความเหมาะสมสูงที่สุด และอยู่ในระดับมากที่สุด

ความเหมาะสมของแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษามัธยมศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดพิษณุโลก ในมิติด้านความเป็นชาย/หญิงของผู้บริหาร (masculinity/ femininity) อยู่ในระดับมาก โดยประเด็น ผู้บริหารควรศึกษาให้เข้าใจเกี่ยวกับงานที่ท้าทายแปลกใหม่ หรือได้มาด้วย การแข่งขัน ซึ่งลักษณะเหล่านี้ถูกแทนด้วย “ความเป็นชาย” โดยอาจมีวัฒนธรรมร่วมในประเทศอาเซียนที่มุ่งเน้นผลสำเร็จ ขณะเดียวกัน ก็ควรพิจารณาในเรื่องความสุภาพ เป็นมิตร ฝอปรนชอบช่วยเหลือผู้อื่น มีความเอื้ออาทรต่อผู้อื่น ซึ่งลักษณะเหล่านี้ถูกแทนด้วย “ความเป็นหญิง” มีความเหมาะสมสูงที่สุด และอยู่ในระดับมากที่สุด

### อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยที่พบว่า องค์ประกอบหลักด้านเป้าประสงค์เชิงจริยธรรม (MORAL) ให้ความสำคัญกับตัวบ่งชี้เมื่อมีสถานการณ์ให้ต้องเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารมีการปฏิบัติงานถูกต้อง รวดเร็ว ฉับไว ทันเวลา เป็นลำดับแรก ทั้งนี้ เมื่อเชื่อมโยงกับผลการกำหนดแนวทางพัฒนา ซึ่งพบว่า ซึ่งในแต่ละประเทศของ

กลุ่มอาเซียน มีวัฒนธรรมด้านตำแหน่ง และพิธีการ ที่แตกต่างกัน ดังนั้น เมื่อมีสถานการณ์ให้ต้องเปลี่ยนแปลง ผู้บริหาร มีการปฏิบัติงานถูกต้อง รวดเร็ว ฉับไว ทันเวลา สอดคล้องกับแนวคิดของ ปราชญา กล้าผจญ (2548 : 42-45) ได้กล่าวไว้ว่า จริยธรรมของผู้บริหาร เป็น ความประพฤติอันพึงปฏิบัติต่อตนเอง ผู้อื่น และสังคม เพื่อก่อให้เกิดความ เจริญรุ่งเรือง เกษมสุขขึ้นในสังคมและ สมาชิกของสังคม วิถีทางปฏิบัติที่ ถูกต้องเหมาะสม ดึงตาม ภายใต้กรอบที่ กำหนดไว้ซึ่งจะต้องปฏิบัติตามนั้นเป็น ไปอย่างมีประสิทธิภาพก่อให้เกิดการ ยอมรับ ทั้งนี้ตัวสถานการณ์จะเป็นปัจจัย ในการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบหลักด้านความเข้าใจ การเปลี่ยนแปลง ให้มีความสำคัญกับตัว บ่งชี้ผู้บริหารมีการยึดถือประโยชน์ส่วน รวมมาสร้างแรงจูงใจกระตุ้นให้การ เปลี่ยนแปลง เป็นลำดับแรก ทั้งนี้ เมื่อ เชื่อมโยงกับผลการกำหนดแนวทาง พัฒนา ซึ่งพบว่า ในการตัดสินใจของ ผู้บริหาร มีการยึดถือประโยชน์ส่วนรวม มาสร้างแรงจูงใจกระตุ้นให้การเปลี่ยนแปลง โดยพิจารณาจากผลกระทบที่มีต่อกลุ่ม ทั้งหมดในสถานศึกษา หรือต่อสถาน ศึกษาในประเทศอื่นๆ เมื่อมีการเชื่อมต่อ

เครือข่ายและทำงานร่วมกันแล้วในอนาคต สอดคล้องกับแนวคิดของ Fullan (เสริม ศักดิ์ วิชาสาธาณ. 2548 อ้างอิงจาก Fullan, 2001) ที่ระบุว่า ในระยะแรกคือ ความเข้าใจเรื่องที่จะเปลี่ยนแปลงดังนั้น ผู้ที่เกี่ยวข้องต้องทำความเข้าใจเรื่องที่จะ เปลี่ยนแปลงก่อนถ้าไม่เข้าใจโอกาสการ ยอมรับการเปลี่ยนแปลงจะเป็นไปได้ ยากกระบวนการเปลี่ยนแปลงจะดำเนิน ไปด้วยความลำบาก ตลอดจนผู้นำต้อง เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลง โดยมองเห็น ถึงประโยชน์สำคัญของความจำเป็น ที่ต้องเปลี่ยนแปลง ซึ่งให้เห็นถึงความ ล้มเหลว ความแตกต่างของผู้บริหารกับ ผู้นำด้านทักษะและกระบวนการ

องค์ประกอบหลักการสร้าง ความสัมพันธ์ ให้มีความสำคัญกับตัวบ่งชี้ ผู้บริหารมีความห่วงใย เอื้ออาทรกับ ผู้ร่วมงาน เป็นลำดับแรก ทั้งนี้ เมื่อเชื่อมโยง กับผลการกำหนดแนวทางพัฒนา ซึ่งพบว่า การจัดการสำนักงาน ควรเน้น การใช้พื้นที่สาธารณะร่วมกัน การแบ่งปันอุปกรณ์ และมีการเตรียมการเชื่อมต่อ เครือข่ายสำนักงานอัตโนมัติ กับสถาน ศึกษาในกลุ่มอาเซียนไว้ล่วงหน้า สอดคล้องกับแนวคิดของ สุนันทา ศรีตาดกุล (2546 : 165) ที่กล่าวว่า สังคมสัมพันธ์ (Social Integration) หมายถึง การที่

ผู้ปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน ที่ทำงานมีบรรยากาศของความเป็นมิตร มีความอบอุ่นเอื้ออาทรปราศจากการแบ่งแยกเป็นหมู่เหล่า ผู้ปฏิบัติงานได้รับการยอมรับและมีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น

องค์ประกอบหลักการสร้างและแบ่งปันความรู้ ให้ความสำคัญกับตัวบ่งชี้ ผู้บริหารมีการส่งเสริมและสนับสนุนผู้ร่วมงานจนประสบผลสำเร็จในการจัดการความรู้ เป็นลำดับแรก ทั้งนี้ เมื่อเชื่อมโยงกับผลการกำหนดแนวทางพัฒนา ผู้บริหารมีการมอบหมายงานการจัดการความรู้ ให้ครูร่วมปฏิบัติรับผิดชอบทุกคน โดยเน้นการสื่อสารให้รับรู้ทั้งโรงเรียน ในบางกรณีอาจริเริ่มเฉพาะกลุ่ม ทั้งนี้อาจใช้แนวคิด PLC ที่ใช้ในประเทศอื่นมาบูรณาการ สอดคล้องกับแนวคิดของ วิจารณ์ พานิช (2547. Online: 7) ที่ระบุว่า การกำหนดความรู้ เป็นการระบุความรู้ที่ต้องการใช้ เพื่อให้การจัดการความรู้ในองค์กรมีการมีจุดเน้นไม่สะเปะสะปะ โดยอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีความคิดใหม่ๆ เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ที่จะสนับสนุนความสำเร็จขององค์กรได้ ผู้บริหารจึงต้องเป็น นักความรู้ (Knowledge Producer) มีหน้าที่ในการสร้างความรู้ ผู้ปฏิบัติงาน

(Knowledge Holder) เป็นผู้ที่น่าความรู้อื่นๆ ไปใช้ในการปฏิบัติงานโดยตรง

องค์ประกอบหลักด้านการเชื่อมโยงกับองค์กรอื่นในการเปลี่ยนแปลง ให้ความสำคัญกับตัวบ่งชี้ผู้บริหารมีการสร้างเครือข่ายที่ดี มีการทำงานเป็นทีมเป็นลำดับแรก ทั้งนี้ เมื่อเชื่อมโยงกับผลการกำหนดแนวทางพัฒนา ที่พบว่า ควรมีการทำงานเป็นทีมถือหลักการ “หนึ่งเดียวรวมใจ รวมใจเป็นหนึ่งเดียว” มากกว่า “ให้แต่ละคนรับผิดชอบงานของตนเอง” และต้องมีทีมงานประสานด้านวิเทศสัมพันธ์ เป็นการเฉพาะแม้ยังไม่ได้เชื่อมต่อกับเครือข่ายสถานศึกษาในประเทศกลุ่มอาเซียน สอดคล้องกับแนวคิดของ Argyris (1999 : 40 – 41) ที่ระบุว่า เมื่อมีการกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายและขั้นตอนการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จเมื่อนั้นพันธะผูกพันที่ดำรงอยู่ก็คือพันธะผูกพันภายนอกหรือการเชื่อมต่อกับองค์กรอื่นในการเปลี่ยนแปลงนั่นเอง

## ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารควรมีการศึกษาให้เข้าใจความแตกต่างในการบริหาร

จัดการงบประมาณของแต่ละประเทศในกลุ่มอาเซียน ที่เข้าไปสร้างความร่วมมือด้วย แต่คงหลักการของการเปลี่ยนแปลงโดยยึดความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้และเป็นหัวใจของผู้ร่วมงานทั้งนี้ การจัดการค่าตอบแทน ควรคำนึงถึงผลลัพธ์ของงานมากกว่าตำแหน่งหน้าที่

2. ผู้บริหารควรมีการสร้างเครือข่ายที่ดี มีการทำงานเป็นทีม ถือเป็นหลักการ “หนึ่งเดียวรวมใจ รวมใจเป็นหนึ่งเดียว” มากกว่า “ให้แต่ละคนรับผิดชอบงานของตนเอง” และต้องมีทีมงานประสานด้านวิเทศสัมพันธ์เป็นการเฉพาะแม้ยังไม่ได้เชื่อมต่อเครือข่ายสถานศึกษากับประเทศกลุ่มอาเซียน

3. ผู้บริหารควรมีการเปลี่ยนแปลงโดยยึดความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้และ เป็นหัวใจของผู้ร่วมงานสร้างกฎระเบียบ เพื่อเสริมจิตวิญญาณในการปฏิบัติงาน มากกว่าการบัญญัติบนกระดาษ โดยสามารถปรับเปลี่ยนให้มีรายละเอียดมากขึ้นได้ หากทำงานร่วมกับสถานศึกษาในกลุ่มอาเซียนที่มีระบอบการปกครอง บังคับบัญชาที่เข้มงวดแตกต่างกันออกไป

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาสถานการณ์ข้ามวัฒนธรรมในการบริหารจัดการตามแนวคิดของ Hofstede ในมิติอื่น ๆ เพิ่มเติม เช่น Long-Term Orientation-LTO และ Indulgence Versus Restraint – IVR

2. ควรทำการศึกษาในเชิงคุณภาพในเชิงลึกโดยการพัฒนาหลักสูตรหรือจัดทำคู่มือการบริหารจัดการสถานศึกษาข้ามวัฒนธรรม สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อการก้าวสู่ประชาคมอาเซียน

## กิตติกรรมประกาศ

รายงานการวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เนื่องจากการสนับสนุนทุนวิจัยจาก มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม ต้นสังกัดของผู้วิจัย ตลอดจนผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม ที่กรุณาให้ข้อมูล จนทำให้การวิจัยเป็นดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย ขอกราบขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

## เอกสารอ้างอิง

- นางลักษณะ วิรัชชัย. (2542). *โมเดลลิสเรล: สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย*. กรุงเทพฯ: ภาควิชาวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปราชญา กล้าผจญ. (2548). *นักบริหารการศึกษามืออาชีพ: วารสารวงการครู*. ปีที่ 28 (ฉบับที่ 3): หน้า 42 – 45 .
- สุนันทา ศรีตากุล. (2546). *การเปรียบเทียบความสุขและประสิทธิผลในการทำงานของข้าราชการกระทรวงศึกษาธิการที่มีจริยธรรมในการทำงาน และการกำกับกับการแสดงออกของตนแตกต่างกัน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ) มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สำนักงานข้าราชการพลเรือน .(2556). *การบริหารบนความแตกต่างและความหลากหลายของวัฒนธรรม (Cross Cultural & Diversity) : โครงการพัฒนาประสิทธิภาพด้านการบริหารจัดการแก่ผู้บริหารระดับสูงภาครัฐ*. กรุงเทพฯ: APM Group.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2555). *การบรรยายทางวิชาการเพื่อสร้างความรู้ตระหนัก เรื่อง การก้าวสู่ประชาคมอาเซียน*. (ออนไลน์). สืบค้นจาก [http://www.onec.go.th/onec\\_main/page.php?mod=Book&file=view&itemId=1020](http://www.onec.go.th/onec_main/page.php?mod=Book&file=view&itemId=1020). สืบค้นเมื่อ 20 สิงหาคม 2555
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ และทัศนาศาสตราวุฒ. (2548). *คำบรรยายประกอบการสอนรายวิชาการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร*. Ed.Adm.771.กรุงเทพฯ: ภาควิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- Argyris, (1999). *Organization Learning A Theory of Action Perspective*. Reading, MA : Addison – Wesley.
- Fullan, Michael. (2005). *Leading in a culture of change : personal action guide and Workbook*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Geert Hofstede and Gert Jan Hofstede. (2005). *Cultures and Organizations, Software of the Mind* (New York: McGraw Hill,
- Shields, C. M. (2011). *Cross-cultural Education*. (Online). Available: <http://www.educationalresearch.com/pages/interests/ccl/> Retrieved March 15, 2012.



การวิเคราะห์คุณภาพการให้บริการของหน่วยงานคลัง คณะ  
วิทยาศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้า  
พระนครเหนือ โดยใช้เครื่องมือประเมินคุณภาพ “SERVQUAL”  
**The Service Quality Analysis of King Mongkut’s University  
of Technology North Bangkok’s Financial Sector within  
the Faculty of Applied Science by using SERVQUAL**

เพ็ญศรี ชื่นชม

Pensri Chuenchom

---

---

## บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณภาพการให้บริการของหน่วยงานคลัง คณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ และศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณภาพการให้บริการของหน่วยงานคลัง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรคณะวิทยาศาสตร์-ประยุกต์ที่ปฏิบัติงานในปีงบประมาณ 2559 จำนวน 174 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติใช้ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัย พบว่า (1) คุณภาพการให้บริการของหน่วยงานคลัง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ยดังนี้

---

<sup>1</sup> นักวิชาการเงินและบัญชี, คณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, โทรศัพท์ 02-555-2000 ต่อ 4212, E-mail : pensri.c@sci.kmutnb.ac.th

<sup>2</sup> Finance and Accounting Technical Officer, Faculty of Applied Science, King Mongkut’s University of Technology North Bangkok, Tel: 02-555-2000 ต่อ 4212, E-mail : pensri.c@sci.kmutnb.ac.th

สิ่งที่สัมผัสได้ ความไว้วางใจในการให้บริการ ความเชื่อถือในมาตรฐานการให้บริการ การตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ และการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ (2) แนวทางการพัฒนาคุณภาพการให้บริการของหน่วยงานคลัง คือ การจัดทำคู่มือจัดทำระบบออนไลน์ นำไฟล์แบบฟอร์มเอกสารการเบิกจ่ายลงในเว็บไซต์ของคณะ จัดให้ความรู้ทางการเงิน, การเบิกจ่าย กับบุคลากรในคณะอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

**คำสำคัญ:** คุณภาพการให้บริการ, หน่วยงานคลัง คณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์

## Abstract

The objective of this research is to study the service quality of financial sector and study to guidelines for improving the service quality of the financial sector. The questionnaire was used to collect data from a sample of 174 personnel of the faculty of applied science. The descriptive statistics which are percentage, mean, and standard deviation were used to analyses the data. The results show that (1) The overall opinion on the service quality of the financial sector is at a high level, to be precise, all fields have a high average which can be arranged in descending order as follows by assurance, reliability, responsiveness and empathy. (2) The guidelines for improving the service quality of the financial sector are providing a manual to cover financial matters, to create an online financial system and uploading disbursement forms to the faculty's website. Moreover, the meeting about disbursement should be held at least twice a year.

**Keywords:** service quality, Faculty of Applied Science

## บทนำ

หน่วยงานคลังเป็นหน่วยงานหนึ่งในสำนักงานคณบดี คณะวิทยาศาสตร์ ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ เป็นกลไกสำคัญในการสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน รวมถึงการบริหารงานทั่วไปที่ต้องให้บริการแก่กลุ่มบุคลากรหลากหลายอย่าง ต่อเนื่อง โดยมีหน้าที่หลักที่เกี่ยวข้องกับบุคคลต่างๆ ภายในคณะ โดยตรงคือ การรับ-จ่ายเงิน การเก็บรักษาเงินและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการเบิกจ่ายของนักศึกษา ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ จากความเกี่ยวเนื่องกับบุคคลหลากหลายสาขา และหลากหลายสถานะ รวมทั้งวิวุฒิของผู้รับบริการนั้นๆ จึงทำให้การบริการมีเสียงวิพากษ์วิจารณ์ในทางลบ เช่น การรับ-จ่ายเงินมีความล่าช้า เกิดความผิดพลาดในกระบวนการเบิกจ่าย เจ้าหน้าที่ขาดมนุษยสัมพันธ์หรือไม่เต็มใจที่จะให้บริการ เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ส่งผลต่อคุณภาพการให้บริการที่ดี กุลธนะ ธนาพงศ์ธร (2549, หน้า 102-103) อธิบายไว้ว่า การบริการที่ดีนั้นจะต้องประกอบไปด้วย

1. หลักความสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรส่วนใหญ่ กล่าวคือ

ประโยชน์และบริการที่จะจัดให้ นั้น ต้องตอบสนองความต้องการของบุคลากรส่วนใหญ่หรือทั้งหมด

2. หลักความสม่ำเสมอ คือ การให้ประโยชน์และบริการนั้นต้องดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ มิใช่ทำตามความพึงพอใจของผู้บริหารระดับสูงขององค์การ

3. หลักความสนองความต้องการที่แท้จริงของบุคลากร คือ ประเภทของประโยชน์และบริการที่จะจัดให้ นั้น จะต้องตอบสนองตรงกับความต้องการที่แท้จริงของบุคลากร มิใช่ตรงกับความต้องการหรือความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงขององค์การเพียงบางคนเท่านั้น จึงควรสำรวจหาความต้องการของบุคลากรในองค์การก่อน มิฉะนั้นประโยชน์และบริการที่จัดให้จะไม่คุ้มค่าแก่การดำเนินการ

4. หลักความเสมอภาค คือ ประโยชน์และบริการที่จัดขึ้นให้แก่บุคลากรขององค์การต้องเท่าเทียมกัน โดยไม่เลือกปฏิบัติหรือให้สิทธิพิเศษแก่ผู้ใดหรือกลุ่มใดโดยเฉพาะ

5. หลักความประหยัด คือ องค์การจะต้องใช้จ่ายเงินจำนวนหนึ่งเพื่อดำเนินการจัดประโยชน์และบริการ ดังนั้นองค์การจะต้องคำนึงถึงความสามารถทางการเงินที่จะจ่ายและต้องมีลักษณะเป็นการเสริมสร้างความสามารถของ

บุคลากรในการช่วยตนเองได้ต่อไปในอนาคต

6. หลักความสะดวกในการปฏิบัติ คือประโยชน์และบริการใดๆ ที่จะจัดให้มีขึ้นนั้นจะต้องสามารถนำเอาไปปฏิบัติได้โดยง่าย สะดวก และสิ้นเปลืองทรัพยากรต่างๆ ไม่มากนัก อีกทั้งไม่เป็นการสร้างภาวะยุ่งยากแก่บุคลากรที่จะได้รับประโยชน์และบริการนั้นๆ อีกด้วย

ในขณะที่บุคลากรในหน่วยงานคลังจะต้องมีบุคลิกภาพของการให้บริการที่ดีด้วยเช่นกัน จึงทำให้การให้บริการของหน่วยงานคลังมีคุณภาพยิ่งขึ้น ซึ่งวีรพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์ (2545, หน้า 7) อธิบายไว้ว่า คุณลักษณะของการบริการที่เป็นเลิศ สามารถแบ่งออกได้เป็น 7 ประการ คือ

1. การยิ้มแย้มและเอาใจใส่ลูกค้า (Smiling & Sympathy) คือ การยิ้มแย้มและเอาใจเข้ามาใส่ใจเรา เห็นอกเห็นใจต่อความยุ่งยากลำบากของลูกค้า

2. การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า (Early Response) คือ การให้บริการตอบสนองตามความต้องการของลูกค้าอย่างรวดเร็วทันใจ โดยมีทันได้เอ่ยปากเรียกหา

3. การนับถือและให้เกียรติลูกค้า

(Respectfulness) เป็นการให้ความนับถือและให้เกียรติลูกค้าโดยเสมอภาค

4. การให้บริการด้วยความเต็มใจ (Voluntariness Manner) คือ ลักษณะการให้บริการแบบสมัครใจ และเต็มใจทำมิใช่ทำแบบเสียมิได้

5. การรักษาภาพพจน์ (Image Enhancing) คือ การแสดงออกซึ่งการรักษาภาพพจน์ของผู้ให้บริการและเสริมภาพพจน์ของธุรกิจ

6. กิริยาสุภาพอ่อนโยน (Courtesy) คือ การให้บริการด้วยความสุภาพอ่อนโยนมีมารยาท และอ่อนน้อมถ่อมตน

7. ความกระฉับกระเฉง (Enthusiasm) คือ การแสดงออกถึงความกระฉับกระเฉงและกระตือรือร้นขณะให้บริการ โดยจะให้ผู้รับบริการมากกว่าที่คาดหวังเสมอ ซึ่งอย่างไรก็ตามการสื่อสารกับผู้รับบริการอย่างสม่ำเสมอช่วยให้ผู้รับบริการเกิดความประทับใจได้เป็นอย่างดี

ดังนั้นในฐานะที่ผู้วิจัยเป็นส่วนหนึ่งในหน่วยงานคลัง คณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ จึงสนใจศึกษาวิเคราะห์คุณภาพการให้บริการของหน่วยงานคลัง คณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

โดยใช้เครื่องมือประเมินคุณภาพ “SERVQUAL” เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการพิจารณาปรับปรุงหรือพัฒนาการดำเนินงานทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการการเงิน การคลัง รวมทั้งการจัดการและการดำเนินการทางด้าน การคลังให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นและเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้จากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาคุณภาพการให้บริการของหน่วยงานคลัง คณะวิทยาศาสตร์ ประยุกต์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณภาพการให้บริการของหน่วยงานคลัง คณะวิทยาศาสตร์-ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

### ขอบเขตของการวิจัย

#### ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิเคราะห์คุณภาพการให้บริการของหน่วยงานคลัง คณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือโดยใช้

เครื่องมือประเมินคุณภาพ “SERVQUAL” ผู้วิจัยมุ่งศึกษาคุณภาพการให้บริการตามแนวคิดของ Lovelock (2002, p.266) อธิบายไว้ว่า การวัดคุณภาพบริการของลูกค้า จะต้องพิจารณาระดับความพึงพอใจที่ลูกค้าได้รับจากปัจจัยคุณภาพต่าง ๆ ตลอดเวลาที่ใช้บริการจนกระทั่งเสร็จกระบวนการการรับบริการ ปัจจัยคุณภาพมี 5 ประการ ดังนี้

1. ความเชื่อถือในมาตรฐานการให้บริการ (Reliability)
2. สิ่งสัมผัสได้ (Tangibles)
3. การตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Responsiveness)
4. ความไว้วางใจในการให้บริการ (Assurance)
5. การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Empathy)

#### ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรที่สังกัดคณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ จำนวน 174 คน

#### ขอบเขตด้านเวลา

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้กำหนดระยะเวลาในการศึกษา ระหว่างเดือน ตุลาคม 2558 – กันยายน 2559

## ขอบเขตที่เกี่ยวกับตัวแปรที่ต้องศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ คุณภาพการให้บริการของหน่วยงานประกอบด้วย

1. ความเชื่อถือในมาตรฐานการให้บริการ (Reliability)
2. สิ่งสัมผัสได้ (Tangibles)
3. การตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ (Responsiveness)
4. ความไว้วางใจในการให้บริการ (Assurance)
5. การให้ความสำคัญกับผู้ให้บริการ (Empathy)

## วิธีการวิจัย

1. ศึกษาแนวคิดทฤษฎี เอกสารบทความและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพการให้บริการ
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม โดยปรับปรุงมาจากแบบประเมิน "SERVQUAL" ของ Parasuman and Berry (1998) ซึ่งเป็นเครื่องมือในการวัดคุณภาพการบริการที่มีความตรงและความเที่ยง โดยแบ่งคำถามออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานะ

และหน่วยงานที่สังกัด เป็นคำถามแบบเลือกตอบ จำนวน 4 ข้อ

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการของหน่วยงานคลังแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความเชื่อถือในมาตรฐานการให้บริการ ด้านสิ่งที่สัมผัสได้ ด้านการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ด้านความไว้วางใจในการให้บริการ และด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ เป็นคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 28 ข้อ

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาระดับคุณภาพการให้บริการของหน่วยงานคลัง เป็นลักษณะคำถามแบบปลายเปิด

นำเครื่องมือที่สร้างขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน พิจารณาความสอดคล้องและทำการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือเพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 30 ชุด แล้วนำมาหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของ Cronbach ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.849 ซึ่งถือว่าแบบสอบถามนี้มีความเชื่อมั่นสูง

เนื่องจากโดยปกติค่าความเชื่อมั่นของ เครื่องมือวิจัยไม่ควรต่ำกว่า 0.70 (วารุ เพ็งสวัสดิ์, 2551, หน้า 258) หลังจากนั้นปรับปรุงแบบสอบถามให้สมบูรณ์ ก่อนนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจริง

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง

4. การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ โดยใช้ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยใช้เกณฑ์การให้คะแนนแบบมาตราส่วนประมาณค่าตามวิธีของไลเกอร์ต (Likert Scale) โดยมีสเกลอยู่ 5 ระดับดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด
- ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก
- ระดับ 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
- ระดับ 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย
- ระดับ 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

จากเกณฑ์การวัดระดับคุณภาพการให้บริการ ผู้วิจัยได้แบ่งช่วงแต่ละระดับโดยใช้อันดับภาคชั้น (class interval) โดยแบ่งคะแนนออกเป็น 5 ระดับ จากคะแนนเฉลี่ย คะแนนต่ำที่สุด คือ 1 คะแนน และคะแนนสูงที่สุด คือ 5 คะแนน หากกึ่งกลางพิสัยโดยใช้สูตรคำนวณช่วงกว้างของอันดับภาคชั้น โดยมีวิธีการดังนี้

$$\text{คะแนนพิสัย} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

จะได้เกณฑ์ดังนี้

- คะแนนเฉลี่ย 4.21-5.00 กำหนดให้เกณฑ์คุณภาพการให้บริการมากที่สุด
- คะแนนเฉลี่ย 3.41-4.20 กำหนดให้เกณฑ์คุณภาพการให้บริการมาก
- คะแนนเฉลี่ย 2.61-3.40 กำหนดให้เกณฑ์คุณภาพการให้บริการปานกลาง
- คะแนนเฉลี่ย 1.81-2.60 กำหนดให้เกณฑ์คุณภาพการให้บริการน้อย
- คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.80 กำหนดให้เกณฑ์คุณภาพการให้บริการน้อยที่สุด

5. สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลและจัดทำรายงานสรุป

## ผลการวิจัย

การวิเคราะห์คุณภาพการให้บริการของหน่วยงานคลัง คณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ โดยใช้เครื่องมือประเมินคุณภาพ "SERVQUAL" พบว่า บุคลากรที่สังกัดคณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ โดยส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 61.49 และเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 38.51 อายุระหว่าง 30-39 ปี คิดเป็นร้อยละ 42.53 เป็นบุคลากรสาย

วิชาการ คิดเป็นร้อยละ 67.82 ส่วนใหญ่  
สังกัดอยู่ในภาควิชาฟิสิกส์อุตสาหกรรม  
และอุปกรณ์การแพทย์ คิดเป็นร้อยละ  
17.24

คุณภาพการให้บริการของหน่วย  
งานคลัง คณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้า  
พระนครเหนือ

**ตารางที่ 1** แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อคุณภาพ  
การให้บริการของหน่วยงานคลัง

คุณภาพการให้บริการ	$\bar{x}$	S.D
ด้านความเชื่อถือในมาตรฐานการให้บริการ	3.87	0.784
ด้านสิ่งที่สัมผัสได้	3.94	0.772
ด้านการตอบสนองความต้องการของลูกค้า	3.72	0.885
ด้านความไว้วางใจในการให้บริการ	3.91	0.814
ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า	3.62	0.895
รวม	3.81	0.83

จากตารางที่ 1 แสดงให้เห็นว่า ระดับ  
ความคิดเห็นต่อคุณภาพการให้บริการ  
ของหน่วยงานคลัง โดยภาพรวมอยู่ใน  
ระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบ  
ว่าทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากซึ่งมี  
รายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ด้านความเชื่อถือในมาตรฐาน  
การให้บริการ (Reliability) พบว่า บุคลากร  
ที่สังกัดคณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้า  
พระนครเหนือมีความคิดเห็นต่อคุณภาพ  
การให้บริการของหน่วยงานคลัง คณะ  
วิทยาศาสตร์ประยุกต์ ด้านความเชื่อถือ

ในมาตรฐานการให้บริการ (Reliability)  
โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา  
เป็นรายข้อพบว่า มีระดับความคิดเห็น  
อยู่ในระดับมากทุกข้อเรียงลำดับคะแนน  
เฉลี่ยดังนี้ อันดับแรก ได้แก่ เจ้าหน้าที่  
ให้บริการอย่างสม่ำเสมอ รองลงมาเจ้าหน้าที่  
ตอบคำถามได้น่าเชื่อถือ เจ้าหน้าที่ให้  
บริการได้ถูกต้องเหมาะสมตั้งแต่บริการ  
ครั้งแรก และ เจ้าหน้าที่ให้บริการตรง  
ตามเวลาที่สัญญาไว้ ตามลำดับ

2. ด้านสิ่งที่สัมผัสได้ (Tangibles)  
พบว่า บุคลากรที่สังกัดคณะวิทยาศาสตร์  
ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี



พระจอมเกล้าพระนครเหนือมีความคิดเห็นต่อคุณภาพการให้บริการของหน่วยงานคลัง คณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์ ด้านสิ่งที่สัมผัสได้ (Tangibles) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ และระดับมาก 7 ข้อ เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยดังนี้ อันดับแรก ได้แก่ เจ้าหน้าที่แต่งกายสุภาพ รองลงมา สถานที่ให้บริการสะอาด ป้ายบอกชื่อหน่วยงานมองเห็นได้ชัดเจน สถานที่ให้บริการมีแสงสว่างเพียงพอ เครื่องมือและอุปกรณ์ในการให้บริการเพียงพอ และสามารถใช้งานได้ทันที สถานที่ให้บริการมีอากาศถ่ายเทได้สะดวก สถานที่ให้บริการกว้างขวาง ไม่คับแคบ และป้ายประชาสัมพันธ์แนะนำการให้บริการงานการเงินมองเห็นได้ชัดเจน ตามลำดับ

3. ด้านการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ (Responsiveness) พบว่า บุคลากรที่สังกัดคณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือมีความคิดเห็นต่อคุณภาพการให้บริการของหน่วยงานคลัง คณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์ ด้านการตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Responsiveness) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีระดับความ

คิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยดังนี้ อันดับแรก ได้แก่ เจ้าหน้าที่ที่มีความพร้อมและเต็มใจให้บริการ รองลงมา เจ้าหน้าที่ให้บริการกับทุกคนอย่างเสมอภาค เจ้าหน้าที่ให้บริการด้วยความรวดเร็ว และ เจ้าหน้าที่ให้บริการด้วยใบหน้าที่ยิ้มแย้ม ตามลำดับ

4. ด้านความไว้วางใจในการให้บริการ (Assurance) พบว่า บุคลากรที่สังกัดคณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือมีความคิดเห็นต่อคุณภาพการให้บริการของหน่วยงานคลัง คณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์ ด้านความไว้วางใจในการให้บริการ (Assurance) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยดังนี้ อันดับแรก ได้แก่ เจ้าหน้าที่มีความรู้ดีเกี่ยวกับงานการเงิน รองลงมา เจ้าหน้าที่ตอบคำถามด้วยความมั่นใจ เจ้าหน้าที่ให้ข้อมูลได้ครบถ้วน เจ้าหน้าที่สามารถติดตามแก้ไขปัญหาได้ดี เจ้าหน้าที่ให้ข้อมูลชัดเจน และเจ้าหน้าที่มีทักษะในการตอบคำถาม ตามลำดับ

5. ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ (Empathy) พบว่า บุคลากรที่สังกัดคณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

มีความคิดเห็นต่อคุณภาพการให้บริการของหน่วยงานคลัง คณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์ ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า (Empathy) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยดังนี้ อันดับแรก ได้แก่ เวลาเปิด-ปิด ให้บริการที่เหมาะสมและอำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการ รองลงมา เจ้าหน้าที่สื่อสารให้ข้อมูล ชี้แจงขอบเขต และลักษณะงานบริการได้เข้าใจง่าย เปิดโอกาสให้ซักถามและการยินดีตอบข้อซักถาม การรับฟังข้อคิดเห็น/ และคำแนะนำจากผู้รับบริการ มีทางเลือกในการให้บริการ รับ-จ่ายเงิน หลายวิธี (เงินสด ผ่านธนาคาร) และ การแจ้งข้อมูลข่าวสารตามช่องทางต่าง ๆ เช่น จดหมายข่าว เว็บไซต์ ตามลำดับ

แนวทางการพัฒนาระดับคุณภาพการให้บริการของหน่วยงานคลัง คณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ บุคลากรที่สังกัดคณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือเสนอแนวทางการพัฒนาระดับคุณภาพการให้บริการของหน่วยงานคลัง คณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้า

พระนครเหนือ ดังนี้

1. ปรับปรุงบุคลิกภาพของบุคลากรที่ให้บริการ โดยมุ่งเน้นให้มีจิตบริการ (Service Mind) การสื่อสารด้วยถ้อยคำสุภาพ แสดงน้ำใจในการให้บริการ การให้คำแนะนำต่าง ๆ ที่ชัดเจน ถูกต้อง ยิ้มแย้มแจ่มใส มีอัธยาศัยที่ดี
2. ปรับปรุงและพัฒนาบรรยากาศในการทำงาน การให้คำปรึกษาและการให้บริการที่เป็นมิตรมากขึ้น
3. แสดงขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจนและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
4. ควรมีพื้นที่ให้บริการที่กว้างขวาง เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับผู้รับบริการโดยอาจจะเป็นแบ่งเป็นเคาเตอร์ต่าง ๆ ตามประเภทการให้บริการ
5. บุคลากรควรชี้แจงขั้นตอนการดำเนินงานในส่วนต่าง ๆ เพื่อให้ผู้รับบริการได้ทราบและเข้าใจถึงขั้นตอนและระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการเพื่อลดการตั้งคำถามจากผู้รับบริการ
6. ควรมีคู่มือ/ เอกสาร ที่แสดงถึงขั้นตอนการดำเนินงาน (Instruction Manual) ซึ่งควรประกอบไปด้วยรายละเอียดการเบิกจ่าย ลำดับการทำงาน ลำดับขั้นตอนการติดต่อกัน ระยะเวลา และผู้รับผิดชอบในแต่ละเรื่อง รวมทั้งแสดงตัวอย่างการเบิกจ่าย การเขียนใบ

เสร็จที่ถูกต้อง ไว้ให้กับผู้ใช้บริการเพื่อลดปัญหาการเขียน/กรอก เอกสารผิด

7. พัฒนาให้มีระบบการตรวจสอบออนไลน์ผ่านเว็บไซต์ หรือ บาร์โคด ว่ากระบวนการเบิกจ่ายอยู่ในช่วงใดใครรับผิดชอบ

8. ควรมีข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการเงิน การคลัง ในเว็บไซต์ของคณะ เพื่อให้สะดวกต่อการใช้งาน เช่น แบบฟอร์มต่าง ๆ ประกาศ กฎ ระเบียบการเบิกจ่าย ระเบียบการเงิน การคลัง (ถึงแม้ว่าในเว็บไซต์ของมหาวิทยาลัยจะมีข้อมูลให้แต่การใช้งานไม่สะดวก เนื่องจากเอกสารบางอย่างไม่ได้จำเป็นสำหรับการใช้โดยทั่วไป ทำให้การค้นหาเอกสาร/ข้อมูลได้ลำบาก)

9. จัดให้มีการประชุม สัมมนา ให้ความรู้เกี่ยวกับการเตรียมหลักฐานสำหรับการเบิกจ่ายต่าง ๆ อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

10. ควรจัดทำ File แบบฟอร์มเอกสาร/ หรือจัดให้มีแบบฟอร์มการเงินที่ใช้สำหรับการเบิกจ่าย (ทั่วไป) แจกจ่ายไปไว้ที่หน่วยงานเพื่อความสะดวกในการใช้งาน

## อภิปรายผล

การวิเคราะห์คุณภาพการให้บริการของหน่วยงานคลัง คณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ โดยใช้เครื่องมือประเมินคุณภาพ "SERVQUAL" อภิปรายประเด็นที่น่าสนใจได้ดังนี้

1. คุณภาพการให้บริการของหน่วยงานคลัง คณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

1.1 ด้านความเชื่อถือในมาตรฐานการให้บริการ (Reliability) จากผลการศึกษา พบว่า บุคลากรที่สังกัดคณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ มีความคิดเห็นต่อคุณภาพการให้บริการของหน่วยงานคลัง คณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์ ด้านความเชื่อถือในมาตรฐานการให้บริการ (Reliability) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยที่เห็นว่าเจ้าหน้าที่ให้บริการอย่างสม่ำเสมอ รองลงมาเจ้าหน้าที่ตอบคำถามได้น่าเชื่อถือ เจ้าหน้าที่ให้บริการได้ถูกต้องเหมาะสมตั้งแต่บริการครั้งแรก และเจ้าหน้าที่ให้บริการตรงตามเวลาที่สัญญาไว้ตามลำดับ ซึ่งจากผลการศึกษานี้อธิบายได้ว่าบุคลากรของหน่วยงานคลังควรให้

ความกระจ่างชัดในการเบิกจ่าย หรือการตอบคำถามอื่นๆ ได้อย่างชัดเจนเนื่องจากเป็นองค์ความรู้เฉพาะทางที่มีความซับซ้อนและเข้าใจยาก จึงมักจะเกิดคำถามหรือข้อสงสัยจากผู้รับบริการตลอดเวลา อย่างไรก็ตามบุคลากรของหน่วยงานคลังควรจะต้องตอบคำถามอย่างกระจ่างชัดเพื่อก่อให้เกิดความน่าเชื่อถือ ซึ่งศิริพร วิษณุภูมิมาชัย (2551, หน้า 7) อธิบายไว้ว่า ผู้ให้บริการจะต้องแสดงความน่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ ควรให้บริการได้อย่างถูกต้องตามที่ตกลงกันไว้และตรงต่อเวลาได้ เช่น การให้บริการตามที่สัญญาไว้ การแสดงให้เห็นถึงความน่าเชื่อถือ การให้บริการตรงตามความต้องการของผู้รับบริการ เป็นต้น นอกจากนี้จากผลการศึกษาข้างต้นสอดคล้องกับงานวิจัยของ มันทจนา คงทวี (2554) ศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจของบุคลากรมหาวิทยาลัยขอนแก่น วิทยาเขตหนองคาย ต่อการให้บริการด้านการเงิน งานหน่วยการจัดการงบประมาณ ผลการศึกษาพบว่า ด้านสิ่งอำนวยความสะดวกในภาพรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อความพึงพอใจในการให้บริการด้านสิ่งอำนวยความสะดวกอยู่ในระดับมากทุกข้อเรียงลำดับ คือ ได้รับความสะดวกในการติดต่อขอรับบริการ รองลงมา คือ มี

เจ้าหน้าที่คอยแนะนำและอำนวยความสะดวกที่รับบริการ มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการกรอกข้อมูลอย่างเพียงพอ และเอกสารประชาสัมพันธ์ขั้นตอนในการรับบริการ

1.2 ด้านสิ่งที่สัมผัสได้ (Tangibles) จากการศึกษาพบว่า บุคลากรที่สังกัดคณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือมีความคิดเห็นต่อคุณภาพการให้บริการของหน่วยงานคลัง คณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์ ด้านสิ่งที่สัมผัสได้ (Tangibles) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยที่เห็นว่าเจ้าหน้าที่แต่งกายสุภาพ รองลงมา สถานที่ให้บริการสะอาด ป้ายบอกชื่อหน่วยงานมองเห็นได้ชัดเจน สถานที่ให้บริการมีแสงสว่างเพียงพอ เครื่องมือและอุปกรณ์ในการให้บริการเพียงพอและสามารถใช้งานได้ทันที สถานที่ให้บริการมีอากาศถ่ายเทได้สะดวก สถานที่ให้บริการกว้างขวาง ไม่คับแคบ และป้ายประชาสัมพันธ์แนะนำการให้บริการงานการเงินมองเห็นได้ชัดเจน ตามลำดับ ผลที่พบเช่นนี้ Parasuraman et al (อ้างถึงใน ชูชัย สมितिกร 2553, หน้า 373) อธิบายไว้ว่า ลักษณะภายนอกที่เป็นรูปธรรมเป็นปัจจัยในการกำหนดคุณภาพของการ

บริการ ได้แก่ ลักษณะทางกายภาพที่มองเห็นได้ เช่น ลักษณะของอาคาร สถานที่ตั้ง การแต่งกายของพนักงาน เครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ นอกจากนี้ ชัยสมพล ชาวประเสริฐ (2552, หน้า 107) อธิบายไว้ว่า สิ่งที่สัมผัสได้ ได้แก่ อาคารของธุรกิจบริการ เครื่องมือและอุปกรณ์ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องเอทีเอ็ม เคาน์เตอร์ให้บริการที่จอดรถ สวน ห้องน้ำ การตกแต่ง ป้ายประชาสัมพันธ์ แบบฟอร์มต่าง ๆ รวมทั้งการแต่งกายของพนักงาน สิ่งที่สัมผัสได้เหล่านี้จะเหมือนกับสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ ซึ่งเป็นส่วนประสมทางการตลาด สิ่งเหล่านี้เป็นตัววัดคุณภาพการบริการ จากผลการศึกษาข้างต้น สอดคล้องกับงานวิจัยของปีทมา มงคลเคหา (2557) ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจของผู้รับบริการกับคุณภาพการให้บริการ งานการเงิน ของคณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครพนม ผลการศึกษาพบว่า คุณภาพการให้บริการงานการเงิน ของคณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครพนม ด้านความเป็นรูปธรรมของบริการโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ ผู้ให้บริการแต่งกาย

สะอาด สุภาพ และเรียบร้อย รองลงมาคือ เครื่องมือและอุปกรณ์เพื่อความปลอดภัยครบถ้วน เช่น ถึงดับเพลิง สัญญาณบอกเหตุเกิดภัยต่าง ๆ ความชัดเจนของป้ายเตือนอันตรายต่างๆที่อาจเกิดขึ้น หรือการป้องกันอุบัติเหตุ เช่น ป้ายบอกทางหนีไฟ

1.3 ด้านการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ (Responsiveness) จากผลการศึกษาพบว่า บุคลากรที่สังกัดคณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือมีความคิดเห็นต่อคุณภาพการให้บริการของหน่วยงานคลัง คณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์ ด้านการตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Responsiveness) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเห็นว่าเจ้าหน้าที่มีความพร้อมและเต็มใจให้บริการ รองลงมา เจ้าหน้าที่ให้บริการกับทุกคนอย่างเสมอภาค เจ้าหน้าที่ให้บริการด้วยความรวดเร็ว และ เจ้าหน้าที่ให้บริการด้วยใบหน้าที่ยิ้มแย้ม ตามลำดับ จากผลการศึกษานี้อธิบายได้ว่า บุคลากรเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การบริการนั้นมีคุณภาพ เนื่องจากบุคลากรจะเข้ามาเกี่ยวข้องกับกระบวนการบริการมากที่สุด บุคลากรจะสามารถสร้างความพึงพอใจให้ต่อหน่วยได้เพียงครั้งแรกที่

ผู้ใช้บริการมาใช้บริการ สอดคล้องกับงานวิจัยของมันจนา คงทวี (2554) ศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจของบุคลากรมหาวิทยาลัยขอนแก่น วิทยาเขตหนองคาย ต่อการให้บริการด้านการเงิน งานหน่วยการจัดการงบประมาณ ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยขอนแก่น วิทยาเขตหนองคาย มีความพึงพอใจกับการให้บริการด้วยความเสมอภาค รองลงมาคือ ความเป็นกันเองไม่ถือตัว

1.4 ด้านความไว้วางใจในการให้บริการ (Assurance) ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรที่สังกัดคณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือมีความคิดเห็นต่อคุณภาพการให้บริการของหน่วยงานคลัง คณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์ด้านความไว้วางใจในการให้บริการ (Assurance) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเห็นว่าเจ้าหน้าที่มีความรู้ดีเกี่ยวกับงานการเงิน รองลงมาเจ้าหน้าที่ตอบคำถามด้วยความมั่นใจ เจ้าหน้าที่ให้ข้อมูลได้ครบถ้วน เจ้าหน้าที่สามารถติดตามแก้ไขปัญหาได้ดี เจ้าหน้าที่ให้ข้อมูลชัดเจน และเจ้าหน้าที่มีทักษะในการตอบคำถาม ตามลำดับ จากผลการศึกษาข้างต้นอธิบายได้ว่า บุคลากรของหน่วยงานคลัง คณะ

วิทยาศาสตร์ประยุกต์ทั้งหมดสำเร็จการศึกษาทางด้านการเงิน การบัญชีจากมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศ ในขณะที่เดียวกันคณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์ก็ได้จัดให้มีการพัฒนาองค์ความรู้ให้กับบุคลากรโดยการจัดส่งบุคลากรไปอบรมจัดสัมมนา รวมทั้งการส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการศึกษาในระดับที่สูงขึ้นในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับการเงิน การบัญชี การคลัง ดังนั้นจึงส่งผลให้เจ้าหน้าที่มีความรู้ดีเกี่ยวกับงานการเงินและตอบคำถามได้ด้วยความมั่นใจ ซึ่ง ศิริพร วิษณุ มหิมาศัย (2551, หน้า 7) อธิบายไว้ว่าการจะสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าได้นั้นผู้ให้บริการจะต้องมีความรู้ในงานที่ให้บริการ มีความสุภาพอ่อนน้อม สามารถสร้างความมั่นใจให้กับผู้รับบริการเมื่อมาติดต่องาน สอดคล้องกับงานวิจัยของวีรนน พาวดี (2556) ศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนางานการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรผู้ปฏิบัติงานการเงินและบัญชี ควรเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถทางด้านการเงินและบัญชี โดยตรงมาปฏิบัติงาน และเพื่อให้บุคลากรมีการพัฒนาควรมีการจัดอบรมหรือสนับสนุนบุคลากรให้พัฒนาความรู้อย่างสม่ำเสมอ

1.5 ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ (Empathy) ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรที่สังกัดคณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือมีความคิดเห็นต่อคุณภาพการให้บริการของหน่วยงานคลัง คณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์ ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า (Empathy) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเห็นว่ามีเวลา เปิด-ปิด ให้บริการที่เหมาะสมและอำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการ รองลงมาเจ้าหน้าที่สื่อสารให้ข้อมูล ชี้แจงขอบเขต และลักษณะงานบริการได้เข้าใจง่าย เปิดโอกาสให้ซักถามและการยินดีตอบข้อซักถาม การรับฟังข้อคิดเห็น/ และคำแนะนำจากผู้รับบริการ มีทางเลือกในการให้บริการ รับ-จ่ายเงิน หลายวิธี (เงินสด ผ่านธนาคาร) และ การแจ้งข้อมูลข่าวสารตามช่องทางต่าง ๆ เช่น จดหมายข่าว เว็บไซต์ ตามลำดับ จากผลการศึกษาในประเด็นนี้อธิบายได้ว่า บุคลากรของหน่วยงานคลัง คณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์เข้าใจถึงพฤติกรรมของผู้รับบริการ แต่ในบางครั้งการเบิกจ่ายเงินนั้นจะต้องยึดถือกฎ ระเบียบ เป็นสำคัญด้วยเช่นกัน หน่วยงานคลังจึงพยายามอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้รับบริการในหลายด้าน เช่น การยื่นเรื่อง

เบิกจ่ายเงินในวันเสาร์-อาทิตย์ การยื่นเอกสารนอกเหนือจากเวลางาน ซึ่งศิริพร วิษณุภูมิมาชัย (2551, หน้า 8) อธิบายว่า การดูแลเอาใจใส่นั้นเป็นการให้ความสนใจผู้รับบริการเป็นส่วนตัว ให้บริการอย่างเอาใจใส่ ถือเป็นประโยชน์ของผู้รับบริการเป็นสำคัญและเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้า ในขณะที่ ชัยสมพล ชาวประเสริฐ (2552, หน้า 106-107) อธิบายว่า การเอาใจใส่ลูกค้าเป็นรายบุคคล เป็นการดูแลเอาใจใส่ ให้บริการอย่างตั้งอกตั้งใจ เนื่องจากเข้าใจปัญหาหรือความต้องการของลูกค้าที่ต้องได้รับการตอบสนอง เน้นการบริการและการแก้ไขปัญหาให้ลูกค้าอย่างเป็นรายบุคคล ตามวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน มีการสื่อสารทำความเข้าใจกับลูกค้าอย่างถ่องแท้ จากผลการศึกษาข้างต้นสอดคล้องกับงานวิจัยของปีทมา มงคลเคหา (2557) ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจของผู้รับบริการกับคุณภาพการให้บริการ งานการเงิน ของคณะศิลปศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครพนม ผลการศึกษาพบว่า คุณภาพการให้บริการงานการเงินของคณะศิลปศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครพนม ด้านความเข้าใจผู้รับบริการโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด

ได้แก่ เวลาเปิด – ปิดให้บริการที่เหมาะสม และอำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการ รองลงมาการแจ้งข้อมูลข่าวสารตามช่องทางต่าง ๆ เช่น จดหมายข่าว เว็บไซต์ และผู้ให้บริการมีการกล่าว ทักทายต้อนรับที่อบอุ่นและเป็นกันเอง ผู้เปิดโอกาสให้ซักถามและการยินดีตอบ ข้อซักถาม

2. แนวทางการพัฒนาระดับคุณภาพ การให้บริการของหน่วยงานคลัง คณะ วิทยาศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ จากผลการศึกษาพบว่า (1) หน่วยงานคลัง คณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ควรจัดทำคู่มือ/ เอกสาร ที่แสดงถึงขั้นตอนการดำเนินงาน (Instruction Manual) ซึ่งควรประกอบไปด้วย รายละเอียดการเบิกจ่าย ลำดับ การทำงาน ลำดับขั้นตอนการติดต่อกาน ระยะเวลา และผู้รับผิดชอบในแต่ละเรื่อง รวมทั้งแสดงตัวอย่างการเบิกจ่าย การ เขียนใบเสร็จที่ถูกต้อง ไว้ให้กับผู้ใช้ บริการเพื่อลดปัญหาการเขียน/กรอก เอกสารผิด (2) บุคลากรควรมีมนุษยสัมพันธ์ มีการสื่อสารที่สุภาพ ให้คำแนะนำต่าง ๆ ที่ชัดเจน ถูกต้อง ยิ้มแย้มแจ่มใส มีธรรมาศรัยที่ดี (3) ควรมีพื้นที่ให้บริการ

ที่กว้างขวาง เพื่ออำนวยความสะดวกให้ กับผู้รับบริการโดยอาจจะเป็นแบ่งเป็น เคาเตอร์ต่าง ๆ ตามประเภทการให้ บริการ (4) นำระบบออนไลน์มาใช้ในการ ตรวจสอบขั้นตอนการดำเนินงานและ ดาวน์โหลดแบบฟอร์มทางการเงิน (5) จัดให้มีการประชุม สัมมนา ให้ความรู้ เกี่ยวกับการเตรียมหลักฐาน สำหรับการ เบิกจ่ายต่าง ๆ อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง ทั้งนี้ขอเสนอแนะดังกล่าวข้างต้นนั้น แสดงให้เห็นว่ากลุ่มผู้ให้บริการนั้นยังไม่มีความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการเบิกจ่าย เงินของมหาวิทยาลัยและหน่วยงานคลัง ทั้งในประเด็นของการเขียนแบบฟอร์ม ลำดับขั้นตอนการทำงานของหน่วยงานคลัง การจัดเตรียมเอกสารหลักฐานเพื่อแนบ ไปคำร้องต่าง ๆ นอกจากนี้กลุ่มผู้รับ บริการยังเห็นว่าเข้าถึงข้อมูลได้ยาก เพียงเพราะรู้สึกว่าผู้ให้บริการไม่เป็นมิตร โดยพิจารณาจากการแสดงออกของ บุคลากรหน่วยงานคลัง เช่น การสื่อสาร ถ้อยคำ และการไม่ยิ้มแย้มแจ่มใส เป็นต้น ซึ่งจากข้อเสนอแนะของผู้รับ บริการข้างต้น หน่วยงานควรนำมาตรฐาน การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐมาใช้ประกอบการพัฒนาคุณภาพ การให้บริการของหน่วยงานคลัง โดยเฉพาะในหมวด 3 การให้ความสำคัญกับ



ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งปัจจุบันองค์การภาครัฐให้ความสำคัญเพิ่มขึ้น เพราะทำให้องค์การภาครัฐเน้นการทำงานเชิงรุก เพื่อนำบริการที่สร้างความประทับใจให้กับผู้รับบริการมากขึ้น ในขณะที่เดียวกันหมวด 6 การจัดการกระบวนการก็เป็นหมวดที่สำคัญ คือ การลดขั้นตอน การเปลี่ยนแปลงกระบวนการงาน (ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย, 2558, หน้า 303) ซึ่งหน่วยงานคลังสามารถนำมาเป็นต้นแบบในการพัฒนาหน่วยงานคลังให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการต่อไป ถึงอย่างไรก็ตามผลของการวิจัยนั้นก็สอดคล้องกับงานวิจัยของระพีพร ระวีโรจน์ (2551) ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารระบบงานการเงินของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ ผลการศึกษาพบว่า แนวทางปรับและพัฒนากระบวนการเงินของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ (1) ด้านกฎ ระเบียบ และเอกสาร แผนพับ การประชาสัมพันธ์ และการเผยแพร่ข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต กรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงแนวปฏิบัติใหม่ ควรแจ้งทุกหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยทราบอย่างทันเหตุการณ์ ควรจัดให้มีการจัดประชุมฝึกอบรมให้ความรู้ในเรื่องกฎ ระเบียบ การเบิกจ่ายเงินแก่บุคลากร

และเจ้าหน้าที่การเงิน (2) ด้านขั้นตอนการเบิกจ่ายเงิน ได้แก่ ควรลดขั้นตอนการตรวจสอบเอกสารเบิกจ่ายเงิน โดยต้องสอดคล้องกับกฎ ระเบียบ และแนวปฏิบัติ ควรจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานด้านการเงิน โดยแนวปฏิบัติสำหรับเจ้าหน้าที่และบุคลากรในหน่วยงาน ควรมีแผนผังแสดงขั้นตอนการเบิกจ่ายเงินให้ชัดเจน เข้าใจง่าย และปฏิบัติได้จริงตามที่ระบุในแผนผัง (3) ด้านการบริการของเจ้าหน้าที่ ได้แก่ ควรมีการจัดการระบบการให้บริการที่ดี เช่น การให้ข้อมูลที่ชัดเจนเชื่อถือได้ ความสะดวกรวดเร็ว การจัดเก็บเอกสารและป้องกันเอกสารสูญหาย ควรมีมนุษยสัมพันธ์ให้มากขึ้น มีการยิ้มแย้มแจ่มใส พุดจาไพเราะ รับผิดชอบต่อความคิดเห็นของผู้อื่น ควรจัดเวรประจำเคาน์เตอร์รับชำระเงิน เพื่อผลัดเปลี่ยนให้บริการตลอดในเวลาราชการ ควรมีการจัดคิวสำหรับบริการผู้มาติดต่อเหมือนบริการของธนาคารพาณิชย์ (4) ด้านอาคารสถานที่ ได้แก่ ควรมีสถานที่ทำงานที่เหมาะสม ห้องทำงานกว้างเพียงพอ ไม่แออัดคับแคบ ควรมีการจัดที่นั่งให้เพียงพอต่อผู้มาติดต่อ มีบริการน้ำดื่มสำหรับผู้ที่รอนาน ควรเว้นช่องทางเดินเข้า-ออก ให้สะดวกต่อผู้มาใช้

บริการ ไม่วางสิ่งของกีดขวางทางเดิน  
ควรมีตู้เก็บเอกสารให้เพียงพอต่อปริมาณ  
เอกสาร

### ข้อเสนอแนะ

การวิเคราะห์คุณภาพการให้บริการ  
ของหน่วยงานคลัง คณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้า  
พระนครเหนือ โดยใช้เครื่องมือประเมิน  
คุณภาพ “SERVQUAL” มีข้อเสนอแนะ  
ดังต่อไปนี้

1. หน่วยงานคลัง คณะวิทยาศาสตร์  
ประยุกต์ควรปรับปรุงเกี่ยวกับการสื่อสาร  
ข้อมูลภายในหน่วยงาน โดยอาจจะใช้สื่อ  
สังคมออนไลน์ เช่น เฟซบุ๊ก โปรแกรม  
ไลน์ มาใช้เป็นช่องทางการสื่อสารข้อมูล  
จากหน่วยงานถึงผู้รับบริการอีกทางหนึ่ง  
ในขณะเดียวกันการส่งข้อมูลข่าวสาร  
ควรเลือกช่องทางการส่งอย่างน้อย 3  
ช่องทาง เพื่อป้องกันกรณีไม่ได้รับข้อมูล

ข่าวสารของบุคลากรในหน่วยงาน เนื้อหา  
ในการสื่อสารควรจะใช้ภาษาที่เข้าใจได้ง่าย  
กระชับรัด มุ่งเน้นใจความสำคัญของ  
เรื่องที่ต้องการสื่อสาร

2. ควรมีการปรับปรุงเว็บไซต์ของ  
คณะ โดยเพิ่มเติมเนื้อหาเกี่ยวกับ กฎ  
ระเบียบการเบิกจ่าย รวมทั้งเพิ่มเมนู/  
การดาวน์โหลดเอกสารการเบิกจ่ายเงิน  
ทั่วไปให้บุคลากรในคณะสามารถดาวน์โหลด  
เอกสารได้จากเว็บไซต์คณะ

3. จัดทำคู่มือ/ เอกสาร ที่แสดงถึง  
ขั้นตอนการดำเนินงาน (Instruction  
Manual) ซึ่งควรประกอบไปด้วย รายละเอียด  
การเบิกจ่าย ลำดับการทำงาน ลำดับขั้นตอน  
การติดต่อกาน ระยะเวลา และผู้รับผิดชอบ  
ในแต่ละเรื่อง รวมทั้งแสดงตัวอย่างการ  
กรอก/เขียน รายละเอียดเอกสารการเบิกจ่าย  
หรือเอกสารทางการเงินอื่นๆ ซึ่งคู่มือ  
ดังกล่าวนอกจากจะผลิตเป็นเอกสารแล้ว  
สามารถผลิตแบบออนไลน์ในเว็บไซต์  
ของคณะได้อีกทางหนึ่ง

## เอกสารอ้างอิง

- กุลธน ธนาพงศ์ธร. (2549). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา.
- ชัยสมพล ชาวประเสริฐ. (2552). *การตลาดบริการ* (พิมพ์ครั้งที่ 11). กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ชูชัย สมितिไกร. (2553). *พฤติกรรมผู้บริโภค*. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปัทมา มงคลเคหา. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจของผู้รับบริการกับคุณภาพการให้บริการ งานการเงิน ของคณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครพนม. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนครพนม.*
- มันจณา คงทวี. (2554). *ความพึงพอใจของบุคลากร มหาวิทยาลัยขอนแก่น วิทยาเขตหนองคาย ต่อการให้บริการด้านการเงิน งานหน่วยการจัดการงบประมาณ. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.*
- ระพีพร ระวีโรจน์. (2551). *การบริหารระบบงานการเงินของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์.*
- วาโร เฟิงสวัสดิ์. (2551). *วิธีวิทยาการวิจัย*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- วีรพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์. (2545). *คุณภาพในงานบริการ*. กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- วีรนนท์ พาวดี. (2556). *แนวทางการพัฒนางานการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยแม่โจ้*. งานวิจัย: มหาวิทยาลัยแม่โจ้
- ศิริพร วิษณุภูมิมาชัย. (2551). *การสร้างความประทับใจแก่ลูกค้าด้วยคุณภาพและคุณค่าในงานบริการ*. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยพายัพ.
- ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย. (2558). *การบริหารจัดการองค์การตามทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์*. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Lovelock, Christopher H. (2002). *Service Marketing*. Englewood Cliff, New Jersey: Prentice Hall.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1998). SERQUAL: A multiple - item scale for measuring customer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64, pp.12 - 40.

# การจัดการทรัพยากรมนุษย์ : ขอบข่ายและกระบวนการ

## Human Resource Management : Scope and Process

สัญญา เคนาภูมิ, เกวลี อ่อนเรือง

Sanya Kenaphoom<sup>1</sup>, Kewalee Onrueang<sup>2</sup>

---

### บทคัดย่อ

สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปแบบพลวัตทำให้องค์กรต้องปรับตัวให้เท่าทันซึ่งจำเป็นต้องจัดฝึกอบรมพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้และความสามารถให้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง สิ่งสำคัญที่สุดคือการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เนื่องจากคนเป็นผู้ขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นการจัดการความสัมพันธ์ในการจ้างงานกับการใช้ทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เกี่ยวข้องตั้งแต่การได้คนมาทำงานจนถึงคนนั้นออกจากงานไป โดยแบ่งได้เป็น 3 ระยะเวลาที่สำคัญ ได้แก่ ระยะเวลาได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ ระยะเวลาการรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่ทำงานในองค์กร และระยะเวลาให้พ้นจากงาน

**คำสำคัญ :** ทรัพยากรมนุษย์, การจัดการ

---

<sup>1</sup> รองศาสตราจารย์, ประจำคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
E-mail : zumsa\_17@hotmail.com

<sup>2</sup> นักศึกษา ปร.ด., คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

<sup>1</sup> Associate Professor, Faculty of Political Science and Public Administration, Rajabhat Mahasarakham University : E-mail : zumsa\_17@hotmail.com

<sup>2</sup> D.P.A. (Public Administration) Student, Faculty of Political Science and Public Administration, Rajabhat Mahasarakham University

## Abstract

The situation changed dynamics, so, the organization must adapt themselves intentionally which need to develop personnel by training to increase the knowledge and competency continuously, thus, the most important is the human resources management. Because of man is the mission-driven of organization for completing going well. Human Resource Management is to manage the relationship between the employment and the human resources in der that the organization will be able to aim the achievement, it concerning from receiving the personnel to out of the jobs that is divided into three processes; the Acquisition, the Retention, and the retirement respectively.

**Keywords:** Human Resource, Management

## บทนำ

พลวัตของการเปลี่ยนแปลงทำให้องค์กรต้องปรับตัวอยู่เสมอเพราะอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการผลิตสินค้าและบริการได้ไม่ว่าจะเป็นทั้งองค์กรภาครัฐหรือภาคเอกชน เพราะประสิทธิภาพของการผลิตขึ้นอยู่กับบทบาทของบุคลากรมีส่วนร่วมสำคัญอย่างยิ่งต่อการขับเคลื่อน องค์กรจำเป็นต้องพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง (วิลลาร์ธ นรพีพิศาล. 2554 : 1-9) ประเด็นสำคัญจึงอยู่ที่ “การบริหารจัดการคน” เนื่องจากคนเป็นผู้ขับเคลื่อนการดำเนิน

ภารกิจขององค์กรให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีและเป็นผู้กระทำให้การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (วิจิตร อาวะกุล. 2550 : 1-3) ทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของภารกิจใดๆ ดังนั้นท่ามกลางสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วการจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นยุทธวิธีเชิงรุกเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร และจำเป็นต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ตลอดเวลา (Armstrong, Michael. 2006 : 45-50 ; สถาบันดำรงราชานุภาพ. 2553 : 5-6) อย่างไรก็ตามวิธีคิดความสามารถในการใช้ทรัพยากรมนุษย์

ของแต่ละองค์กรไม่เท่าเทียมกันทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความรู้และความสามารถของบุคลากรจึง เป็นเหตุให้ประสบความสำเร็จแตกต่างกันออกไป

โดยทั่วไปดูเหมือนกับว่า “การบริหารงานบุคคล (Personnel Administration) กับ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM)” ทั้งสองคำนี้ไม่มีความแตกต่างกันเนื่องจากสื่อถึง การบริหารคน แต่ความเป็นจริง “การบริหารงานบุคคล” และ “การจัดการทรัพยากรมนุษย์” มีความแตกต่างกันพอสมควร (จักษ์วัชรศิริวรรณ. 2554 : ออนไลน์) (1) **ประเด็นความคล้ายคลึง** การดำเนินงานภายในเกี่ยวกับงานบุคลากร เช่น การรับสมัคร การคัดเลือก การบรรจุเข้าทำงาน การจัดสรรเจ้าหน้าที่ การประเมินผล การทำงาน การบริหารเงินเดือนค่าตอบแทน ไปจนถึงความเกี่ยวข้องกับการออกหรือเกษียณอายุ เหล่านี้ถือเป็นงานประจำทางการบุคลากร (Personnel Routine) ซึ่งมีลักษณะของการปฏิบัติที่เหมือนกันทั้ง “การบริหารงานบุคคล” และ “การจัดการทรัพยากรมนุษย์” และ (2) **ประเด็นความแตกต่างกัน** งานประจำทางการบุคลากร (Personnel Routine) เป็นการดำเนินงานภายในองค์กรที่

เกี่ยวข้องกับงานด้านบุคลากรนั้นเป็นไปในลักษณะของ การบริหารงานเชิงรับ ส่วนใน การบริหารเชิงรุก นั้น อาจยึดโยงได้กับแนวคิดสถาปัตยกรรมทรัพยากรมนุษย์ (HR Architecture) ตามแนวคิดของ Brian E. Becker, Mark A. Huselid, and Dave Ulrich (2001 : 11-25) โดยมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ (1) **หน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (HR Function)** นอกจากมีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกให้สำเร็จลุล่วงด้วยความราบรื่นแล้ว ยังมีหน้าที่ตอบสนองต่อแผนกลยุทธ์ (Strategic plan) ตามบทบาทหุ้นส่วนกลยุทธ์ (Strategic partner) เป็นการสนับสนุนการมุ่งไปสู่สัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ขององค์กร (2) **ระบบของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (HR System)** การวางระบบของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ให้ความสำคัญต่อตัวภายในกระบวนการ มีการสอดประสานการทำงานของทุกส่วนงานซึ่งถูกกำหนดขอบเขตหน้าที่ไว้อย่างชัดเจนเพื่อเสริมสมรรถนะของการบริหารคน และ (3) **พฤติกรรมของบุคลากร (Employee Behaviors)** การทำให้เกิดผลลัพธ์ต่อพฤติกรรมบุคลากรเพื่อให้เป็นไปในทางที่จะสนับสนุนต่อการขับเคลื่อนนโยบายโครงการ และกิจกรรมขององค์กร และ

สนับสนุนการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์ที่มุ่งตรงสู่เป้าหมายตามภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การ

นอกจากนั้น Beaumont : B. and Harris, R.I.D. (1994 : 457-471) ระบุถึงข้อแตกต่างระหว่าง การบริหารงานบุคคลกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้ (1) การบริหารงานบุคคลเน้นการวางแผนการจ้างงานเน้นเทคนิคในการทำนายความต้องการกำลังคน ส่วนการจัดการทรัพยากรมนุษย์เน้นการเชื่อมโยงการวางแผนทรัพยากรบุคคลกับกลยุทธ์ขององค์การ (2) การบริหารงานบุคคล เน้นการเจรจาต่อรองและข้อตกลงร่วมด้านการจ้างงาน ส่วนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ใช้การบริหารปกครองโดยไม่ใช้กลไกต่อรองร่วมซึ่งเป็นกลไกในการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ของตน (3) การบริหารงานบุคคลเน้นเรื่องความพึงพอใจในงาน ชวัญและกำลังใจในการทำงาน ส่วนการจัดการทรัพยากรมนุษย์เน้นการสร้างบรรยากาศการทำงานในองค์การและวัฒนธรรมองค์การ (4) การบริหารงานบุคคลเน้นการตัดสินใจของต่างๆ เช่น การสรรหา การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการจ่ายค่าตอบแทนพิจารณาที่

บทบาทบุคลากรตามคำอธิบายลักษณะงาน ส่วนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เชื่อว่าการทำงานเป็นทีมคือวิถีทางที่นำไปสู่ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน (5) การบริหารงานบุคคลเน้นการลดต้นทุน เช่น ลดจำนวนการลาออกและอัตราการขาดงาน ส่วนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มุ่งสร้างประสิทธิผลระดับองค์การ และ (6) การบริหารงานบุคคล เน้นการฝึกอบรมและการเรียนรู้ทักษะที่จำเป็นต่อการทำงาน สำหรับบุคลากร รายบุคคล ส่วนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในระยะยาวโดยการฝึกอบรมและวิธีอื่นๆ เช่น การหมุนเวียน การสอนงาน การเพิ่มอำนาจการตัดสินใจการให้ทุนศึกษาต่อ การให้โอกาสไปทำงานในหน่วยงานอื่นชั่วคราว

อย่างไรก็ดี John Storey (1995 : 56-59) ได้สรุปคุณลักษณะโดดเด่นของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่การบริหารงานบุคคลไม่ได้ให้ความสำคัญ ดังนี้ (1) มีการเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ระดับองค์การอย่างแท้จริง (2) มุ่งให้บุคลากรมีความยึดมั่น ต่อหน้าที่มากกว่าการเน้นให้บุคลากรยอมตามข้อบังคับหรือแนวทางที่ผู้บริหารกำหนด แต่เพียงฝ่ายเดียว (3) มุ่งเน้นการใช้



แนวทางแบบบูรณาการในการกำหนด และดำเนินนโยบายทรัพยากรมนุษย์ เช่น การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรมและพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัลและสิ่งจูงใจ เป็นต้น และ (4) มุ่งเน้นบทบาทของผู้บริหารหรือผู้บริหารในสายงานหลัก ขององค์การ

เพื่อให้เห็นขอบข่ายและกระบวนการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผู้เขียนได้รวบรวมและสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดโดยเริ่มจากการศึกษาจากปรากฏการณ์ (Phenomena) (สัญญา เคนาภูมิ, 2557ก : 49-51) โดยอาศัยแนวคิดทฤษฎีฐานราก (สัญญา เคนาภูมิ, 2558) เป็นการเบื้องต้นของการพัฒนาขอบเขตด้านเนื้อหาสาระหรือกรอบแนวคิดในการอธิบาย จากนั้นทำการพัฒนาด้วยวิธีการที่หลากหลาย เริ่มต้นจากวิธีการคิดเชิงเหตุผล (สัญญา เคนาภูมิ, 2557ข : 1-19) การสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้มีประสบการณ์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยวิธีการจัดการความรู้ (KM) (สัญญา เคนาภูมิ, 2557ค : 13-32) จากนั้นทำการบูรณาการระเบียบวิธีที่หลากหลาย (สัญญา เคนาภูมิ, 2556 : 169-185) และทบทวนวรรณกรรม

ที่เกี่ยวข้องเพื่อยืนยันให้มีความน่าเชื่อ ใ่มากยิ่งขึ้น (สัญญา เคนาภูมิ, 2557ง) รายละเอียดมีดังต่อไปนี้

## ความหมายของการจัดการทรัพยากร มนุษย์

นักวิชาการกล่าวถึงความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์หลายท่าน เช่น

### 1. ชุดของนโยบายและกิจกรรม

เป็นชุดของนโยบายด้านบุคคลที่กำหนดขึ้น เพื่อให้การบูรณาการขององค์การ ความผูกพันของบุคลากรต่อองค์การ ความยืดหยุ่นของการบริหาร และคุณภาพชีวิต (David E. Guest. 1987 : 37) เป็นแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกันในการจัดการสินทรัพย์ที่มีคุณค่ามากที่สุดขององค์การคือบุคลากรขององค์การทั้งระดับปัจเจกบุคคลและทีมงานมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จและสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์การ (Armstrong, Michael. 2006 : 45)

### 2. ความสัมพันธ์ระหว่างคนกับ

งาน เป็นการจัดการความสัมพันธ์ของบุคลากรและผู้บริหารตามจุดประสงค์ เพื่อให้องค์การบรรลุจุดมุ่งหมายที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ (1) การจัดการความ

สัมพันธ์ที่ไม่ใช่เป็นการจัดการบุคคล (2) เน้นที่เป้าประสงค์ขององค์การเมื่อวัตถุประสงค์เปลี่ยนแปลงไป การจัดการความสัมพันธ์ดังกล่าวก็จะเปลี่ยนด้วย และ (3) วัตถุประสงค์มุ่งที่องค์การเป็นหลักส่วนสมาชิกขององค์การแต่ละคนจะเป็นวัตถุประสงค์รอง (Robert Clark. 1992 : 13) เป็นชุดของกิจกรรมที่ของความสัมพันธ์ในการจ้างงานแลทำให้ข้อตกลงข้างต้นได้รับการปฏิบัติ (Derek Torrington, Laura Hall. 2011 : 43) เป็นกระบวนการตัดสินใจและการปฏิบัติที่เกี่ยวกับบุคลากรเพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงสุดซึ่งจะมีผลต่อความสำเร็จขององค์การ กระบวนการที่สำคัญได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม และการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการ และผลประโยชน์เกื้อกูล สุขภาพและความปลอดภัย บุคลากรและแรงงานสัมพันธ์ การพัฒนาองค์การตลอดจนการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ (สุนันทา เลาหันทน์. 2549 : 5 ; พยอม วงศ์สารศรี. 2552 : 5)

### 3. การใช้ทรัพยากรมนุษย์

เป็นการใช้ทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้องค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด (Mondy and Noe. 2001 : 4) เป็นส่วน

งานเกี่ยวกับการจัดการคนทำงานทั้ง การกำหนด การดำเนินนโยบาย การวางแผนกำลังคน การจัดหาและคัดเลือกคนเข้าทำงาน การพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน การประสานสัมพันธ์เพื่อการดำรงรักษากำลังคนและการฟื้นฟูสภาพการทำงานอย่างเป็นธรรมชาติ โดยมุ่งให้คนทำงานอยู่ดีและเป็นส่วนสำคัญในความสำเร็จขององค์การ (เพ็ญศรี วายวานนท์. 2537 : 2) เป็นกระบวนการหาคนดีที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมเข้ามาทำงาน การพัฒนาและรักษาคนที่ได้มา ให้มีความรู้ ความสามารถยิ่ง ๆ ขึ้นไป เพื่อให้องค์การสามารถประกอบภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (เสาวลักษณ์ นิกรพิทยา. 2550 : 126) เป็นการจัดการเตรียมและรู้จักใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด (บรรยงค์ โตจินดา. 2548 : 156)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ จึงหมายถึง การจัดการความสัมพันธ์ของการจ้างงานกับการใช้ทรัพยากรมนุษย์ เพื่อทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์เกี่ยวข้องตั้งแต่การได้คนมาทำงานจนถึงออกจากงานไป โดยแบ่งได้เป็น 3 ระยะที่สำคัญ ได้แก่ ระยะการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ ระยะการรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่ทำงานในองค์การ

และระยะเวลาการให้พ้นจากงาน

## ขอบข่ายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ก่อนกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะเริ่มขึ้นมีประเด็นที่สำคัญลำดับแรกคือขั้นตอนการวิเคราะห์งาน (Job analysis) เป็นผลมาจากการจัดโครงสร้างขององค์กร (Organizing) ซึ่งเป็นการแยกแยะภาระงานแต่ละอย่างตามโครงสร้างซึ่งเป็นการกำหนดบทบาทและหน้าที่ของภาระงานนั้นๆ การวิเคราะห์งานเป็นพื้นฐานสำคัญของงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากข้อมูลที่ได้รับจากกระบวนการวิเคราะห์งานจะสามารถนำไปใช้เป็นประโยชน์ได้อย่างมากมายในกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานบุคลากรสารสนเทศของงานที่สำคัญ ได้แก่ (1) **เอกสารพรรณนาลักษณะงาน (Job Description)** ถูกเขียนขึ้นโดยมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ ขอบเขตของงาน และกระบวนการปฏิบัติงาน ที่สำคัญ ได้แก่ ตำแหน่งงาน (Job Title) หน้าที่ (Functions) ความรับผิดชอบ (Responsibilities) คุณลักษณะของงาน (Job Characteristics) เงื่อนไขสภาวะแวดล้อม (Environmental Conditions) เป็นต้น (2) **เอกสารระบุข้อ**

## กำหนดของงาน (Job Specification)

ระบุข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับคุณสมบัติของ ผู้ที่จะเข้ามาปฏิบัติงานในหน้าที่นั้น ดังต่อไปนี้ การศึกษา (Education) ประสบการณ์ (Experience) ความรู้ (Knowledge) ความสามารถ (Ability) ความชำนาญ (Skill) คุณสมบัติทางกายภาพ (Physical) ความพร้อมทางจิตใจ (Psychological Readiness) เป็นต้น (3) **มาตรฐานการทำงาน (Job Standard)** เป็นการนำข้อมูลจากการวิเคราะห์งานมาใช้เป็นเกณฑ์สำหรับกำหนดแนวทางในการทำงานแต่ละประเภทให้เป็นไปตามที่ได้กำหนดไว้ และ (4) **การประเมินค่างาน (Job Evaluation)** เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานมาใช้เปรียบเทียบความสัมพันธ์และหาความสำคัญของแต่ละคน

การวิเคราะห์งานเป็นกิจกรรมที่มีความเกี่ยวข้องกับกิจกรรมอื่นทั้งด้านทรัพยากรมนุษย์และหน้าที่อื่นขององค์กร จะเห็นว่าการวิเคราะห์งานเป็นเสมือนแหล่งต้นทางของข้อมูลที่จะนำไปใช้ในหัวข้ออื่น เช่น การสรรหาและการคัดเลือก การจ่ายค่าตอบแทน และการฝึกอบรม เป็นต้น อย่างไรก็ตามการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สามารถแบ่งออกเป็น 3 ระยะเวลาสำคัญ ได้แก่ (Rakich,

Longest, and Darr. 2000) (1) การได้คนมาทำงานในองค์กร (Acquisition) (2) การธำรงรักษาให้คนในองค์กรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Retention) และ (3) การดูแลการออกจากงานของบุคลากร (Separation) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. การได้คนมาทำงานในองค์กร (Acquisition) ระยะเวลาได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์เข้ามาทำงานในองค์กร โดยหลักการแล้วต้องได้คนที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับภารกิจที่องค์กรได้กำหนด ระยะเวลาได้คนมาทำงานมีกระบวนการ ดังนี้

1.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource planning) เป็นการคาดคะเนความต้องการบุคลากรขององค์กรเป็นการล่วงหน้า เช่น ต้องการบุคคลประเภทใด ระดับใด เป็นจำนวนเท่าใด และเมื่อใด พร้อมกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์จากที่ใดอย่างไร ตลอดจนกำหนดนโยบายและระเบียบปฏิบัติเพื่อใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Mondy, Noe and Premeaux. 2001 : GL-5 ; พยอม วงศ์สารศรี. 2551 : 59-61) ประกอบด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้ (Ivancevich.2010 : 708)

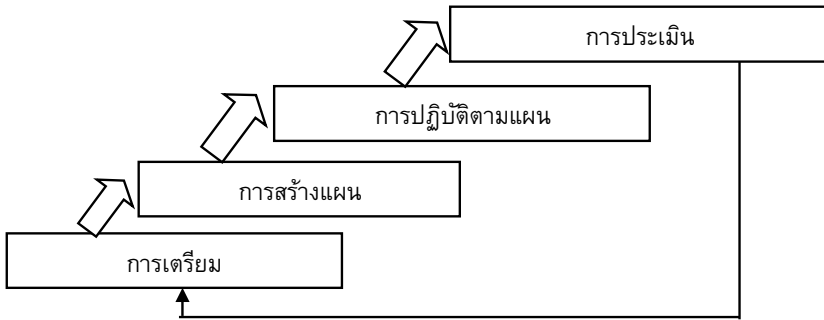
ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการ (Preparation) โดยทำการรวบรวมข้อมูลศึกษา และวิเคราะห์รายละเอียดต่างๆ ที่สำคัญและมีผลต่อการวางแผนตามลำดับ ดังต่อไปนี้ (1) ศึกษาวัตถุประสงค์ขององค์กร (2) วิเคราะห์สถานการณ์ (3) กำหนดเป้าหมาย (4) พิจารณาความสอดคล้อง (5) พิจารณาความเป็นไปได้

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างแผน (Plan Formulation) เป็นการกำหนดแผนการที่จะปฏิบัติขึ้นมาอย่างชัดเจน ปกติการสร้างแผนจะประกอบด้วยขั้นตอนย่อย 3 ขั้นตอน ได้แก่ (1) กำหนดทางเลือก (2) เลือกทางเลือกที่เหมาะสม (3) กำหนดแผน ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การประเมินผล การเลื่อนขั้น การโยกย้าย การลงโทษ และการเกษียณอายุ

ขั้นตอนที่ 3 การปฏิบัติตามแผน (Plan Implementation) จะเป็นขั้นตอนการนำแผนงานที่ถูกสร้างขึ้นไปทำการปฏิบัติมีประกอบย่อย ดังนี้ (1) การกำหนดบุคลากร (2) การจัดสรรทรัพยากร (3) การสร้างความเข้าใจ (4) การควบคุม

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผล (Plan Evaluation) เป็นการตรวจสอบว่าแผนการสามารถบรรลุเป้าหมายที่

ตั้งไว้หรือไม่ โดยขั้นตอนปฏิบัติดังนี้ (1)  
เปรียบเทียบ (2) วิเคราะห์ปัญหา (3)  
เสนอความคิด



แผนภาพที่ 1 กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

## 1.2 การสรรหา (Recruitment)

เป็นกลุ่มของกิจกรรมขององค์กรซึ่งใช้เพื่อจูงใจให้ผู้สมัครที่มีความสามารถและมีทัศนคติที่ต้องการ มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติอื่นๆ ที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่ว่างอยู่ขององค์กร ได้เข้ามาทำงานในองค์กร (Flippo. 2002 : 133 ; Ivancevich. 2010 : 711) การแสวงหาคนเข้าทำงานและสิ้นสุดเมื่อบุคคลได้มาสมัครงานในองค์กร (Rue. and Byars 2003 : 140) ส่วนกระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์มีข้อกำหนดที่ควรนำมาพิจารณา ดังนี้ (Werther and Davis. 1996 : 258-260 ; พยอม วงศ์สารศรี. 2552 : 114-115)

### 1.2.1 นโยบายขององค์กร

โดยทั่วไปมุ่งแสวงหาความสำเร็จ มีดังนี้ (1) การส่งเสริมบุคคลภายในให้บรรจุในตำแหน่งงานที่ว่างลง (2) การรับบุคคลภายนอกมาบรรจุในตำแหน่งที่ว่างลง (3) นโยบายค่าตอบแทน (4) นโยบายด้านสถานภาพการจ้างงาน (5) นโยบายการจ้างคนต่างชาติ เป็นต้น

### 1.2.2 แผนด้านทรัพยากร

มนุษย์ จะทำให้ผู้สรรหาได้รับรู้รายละเอียดเกี่ยวกับบุคลากร และการเลื่อนขั้นของบุคลากร รู้ว่างานที่กำหนดในแผนนั้นควรหาบุคคลจากแหล่งภายในองค์กรเองหรือจากแหล่งภายนอก

### 1.2.3 สภาพแวดล้อมทั่วไป

ผู้สรรหาควรได้มีการตรวจสอบกับมาตรการ 3 ประการ ดังต่อไปนี้ (1) ดัชนีชี้แนวทางเศรษฐกิจที่ภาครัฐบาล (2) การพิจารณาข้อเปรียบเทียบระหว่างการดำเนินการจริงและที่คาดการณ์ไว้ (3) การพิจารณาข้อมูลจากการประกาศหางานทำในหน้าหนังสือพิมพ์ (4) การกำหนดคุณลักษณะบุคคลที่ตรงกับงาน และ (5) คุณสมบัติของผู้สรรหา เป็นต้น

นอกจากนั้นการสรรหาบุคลากรที่องค์กรทั่วไปนิยมใช้กัน มี 2 ระบบ ได้แก่ **ระบบอุปถัมภ์ (Patronage system)** จัดว่าเป็นระบบการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยอาศัยหลักการแห่งความเมตตา เกื้อกูล ช่วยเหลือสงเคราะห์ในบรรดาวงศาญาติ มิตรพรรคพวก และผู้อยู่ในอุปการะมา มีอิทธิพลเหนือการสอบคัดเลือก และ **ระบบคุณธรรม (Merit system)** จัดเป็นระบบการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้หลักแห่งความดี โดยหลักการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่ หลักความสามารถ หลักความเสมอภาค หลักความมั่นคง และหลักความเป็นกลางทางการเมือง

### 1.3 การคัดเลือก (Selection)

หมายถึง กระบวนการพิจารณาการกลั่นกรองคัดเลือกบุคลากรที่มาสัมภาษณ์ โดยพิจารณาจากทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติอื่นๆ ที่จำเป็นเพื่อการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมที่สุดกับความต้องการตามเกณฑ์มาตรฐานคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน (Job Specification) มี **ขั้นตอนดังนี้** (สมชาย หิรัญกิตติ. 2542 : 87-91; มรกต โกมลดิษฐ์ 2546 : 24-27)

1.3.1 การต้อนรับผู้สมัคร เป็นการสังเกติริยาท่าทางเพื่อดูปฏิกริยาตอบสนองของผู้สมัคร ซึ่งจะเป็นข้อมูลอย่างดีในการพิจารณาต่อไป

1.3.2 การทดสอบ แบบทดสอบเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานที่นำไปช่วยให้บุคคลแสดงความสามารถและพฤติกรรมออกมา เช่น แบบทดสอบผลสัมฤทธิ์ (Achievement Test) แบบทดสอบความถนัด (Aptitude Test) แบบทดสอบบุคคล-สังคม (Personal-social Test) แบบให้ลงมือกระทำ (Performance Test) แบบให้เขียนตอบ (Paper-pencil Test) การสอบปากเปล่า (Oral Test) แบบอัตนัย (Subjective Test) แบบปรนัย (Objective Test) เป็นต้น

1.3.3 การสัมภาษณ์ แบ่งเป็น 5 ประเภท ได้แก่ การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง การสัมภาษณ์แบบผสม การสัมภาษณ์แบบแก้ปัญหา และ การสัมภาษณ์แบบเข้มข้น

1.3.4 การตรวจสอบภูมิหลัง การพิจารณาภูมิหลังจากองค์การเดิมหรือผู้ที่อ้างถึงในใบสมัคร ข้อมูลการตรวจสอบภูมิหลังช่วยยืนยันความแน่ใจในการตัดสินใจ

1.3.5 การตรวจสอบสุขภาพ ไม่ให้องค์การมีปัญหาภายหลังการรับบุคลากรเข้ามาทำงานแล้วเกิดภัยอันตรายถึงแก่ชีวิตเนื่องจากสุขภาพเบื้องต้น

1.3.6 การประชุมปรึกษาพิจารณา คณะกรรมการชุดนี้จะร่วมกันอภิปรายความเหมาะสมในการตัดสินใจคัดเลือกให้บุคคลใดเข้าทำงานในองค์การ

1.3.7 ทดลองการปฏิบัติงาน ในขั้นนี้จะได้ประโยชน์แก่ผู้ถูกคัดเลือกโดยตรงเพราะจะได้สำรวจตนเองว่ามีความเหมาะสมในงานนั้นจริงหรือไม่ สามารถปรับตัวต่อสภาพการณ์ต่างได้หรือไม่

1.3.8 การตัดสินใจจ้างดำเนินการบรรจุเป็นบุคลากรขององค์การ

**1.4 การปฐมนิเทศ** เป็นการแนะนำให้รู้จักคุ้นเคยกับงาน เพื่อนร่วมงาน และองค์การของตนซึ่งเป็นความพยายามที่จะช่วยให้บุคลากรหรือบุคลากรใหม่รู้สึกสบายใจและสามารถเรียนรู้การทำงานได้โดยเร็ว เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพยายามแนะนำบุคลากรใหม่ให้รู้จักหน่วยงานและให้รู้จักงานในหน้าที่ที่ต้องทำ ตลอดจนผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน โดยการแนะนำให้บุคลากรได้รู้จักกฎระเบียบ การปฏิบัติตน ตลอดจนผู้บริหารงานในองค์การที่บุคลากรเหล่านี้ต้องเข้าปฏิบัติ (Mathis & Jackson. 2004 : 268 ; De Cenzo & Robbins. 2004 : 261) นอกจากนั้นการดำเนินการจัดปฐมนิเทศสามารถจำแนกออกได้ 2 รูปแบบสำคัญ ได้แก่

**รูปแบบที่หนึ่ง การปฐมนิเทศเป็นรายบุคคล** เป็นรูปแบบของการปฐมนิเทศที่มีลักษณะไม่เป็นพิธีการโดยมากมักจะใช้ในการปฐมนิเทศเป็นรายบุคคลในระยะเริ่มแรกของการเข้าทำงานใหม่ หรือเข้ารับตำแหน่งหน้าที่ใหม่และมีจำนวนผู้เข้ารับการปฐมนิเทศเพียงไม่กี่คน มีลักษณะคล้ายคลึงกับการปฐมนิเทศแนะนำงาน ซึ่งจะมีลักษณะของการปฐมนิเทศและการแนะนำวิธีการปฏิบัติในตำแหน่งหน้าที่นั้นๆ

**รูปแบบที่สอง การปฐมนิเทศ**  
เป็นกลุ่ม มีลักษณะเป็นพิธีการมากกว่า และมักจะมีผู้เข้ารับการปฐมนิเทศครั้งหนึ่งๆ เป็นจำนวนมาก วิธีการปฐมนิเทศสามารถจำแนกออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่  
(1) วิธีการบอกเล่า (2) วิธีการแสดง และ  
(3) โดยวิธีการกระทำ

**2. ระยะเวลาการรักษา (Retention)** เป็นกระบวนการเพื่อให้บุคลากรมีความพอใจมีทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงานของตน โดยการสร้างขวัญและกำลังใจอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลป้องกันมิให้บุคลากรลาออกหรือโยกย้ายไปอยู่หน่วยงานอื่น จะเห็นได้ว่า การชำระรักษา จึงหมายถึง การที่องค์กรจัดกิจกรรมที่มุ่งป้องกัน พัฒนา และแก้ไขความไม่ปลอดภัยทางด้านกายและจิตที่อาจเกิดขึ้นในการทำงานของบุคลากรเพื่อดูแลรักษาให้เขาสามารถปฏิบัติงานด้วยความปลอดภัยกายและสุขใจ และเป็นการจูงใจให้บุคลากรจงรักภักดีต่อองค์กรและปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (อำนาจ แสงสว่าง. 2540 : 211; พยอม วงศ์สารศรี. 2551 : 210) ขั้นตอนของการชำระรักษาหรือระหว่างใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ รายละเอียดดังนี้

**2.1 การประเมินผลงาน**  
(Performance appraisal) เป็นกระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรในด้านการปฏิบัติงาน โดยการวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งประกอบด้วย การสังเกตการณ์และการประเมินพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานหรือผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน (Herbert Heneman. 1994 : 321) ซึ่งเป็นให้คุณค่าของความสำเร็จในการทำงานของบุคลากร เพื่อตัดสินใจให้รางวัลหรือลงโทษหรือหาแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เป็นระบบการประเมินผลการทำงานและความสามารถของการทำงานเพื่อการพัฒนาศักยภาพบุคคลในอนาคต (เสนาะ ดิเียวาร์. 2551 : 121)

ดังนั้นสารสนเทศจากการประเมินผลการปฏิบัติงานใช้ประกอบการพิจารณาผลตอบแทนเมื่อเทียบกับผลงานโดยหากบุคลากรไม่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุตามมาตรฐานที่กำหนด ก็จะเป็นข้อมูลตัดสินใจให้โอกาสปรับปรุงแก้ไขตนเองหรือควรให้พัฒนาการเป็นบุคลากร เป็นเครื่องมือสำหรับจัดสรรทรัพยากรของหน่วยงานอย่างเป็นธรรม สร้างแรงจูงใจและให้รางวัลตอบแทนบุคลากร พัฒนาศักยภาพของบุคลากร ความรอบรู้



(Knowledge) ความสามารถ (Ability) ทักษะ (Skills) (นงลักษณ์ เพิ่มชาติ. 2548 : 35-36) โดยแนวทางการดำเนินการในการประเมินผลปฏิบัติงาน ได้แก่ (1) กำหนดเป้าหมายระดับองค์กร (2) กระจายเป้าหมายระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงาน (3) กระจายเป้าหมายหน่วยงานสู่ผู้ปฏิบัติงาน (4) จัดทำ Balance Sheet ระดับหน่วยงานเพื่อใช้ในการควบคุมติดตามผลงาน (5) จัดทำใบประเมินผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล และกำหนดระดับผลงานในแต่ละเกรด (6) ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ และ (7) ประเมินผลเพื่อสรุปผลงานประจำปี อย่างไรก็ตาม อย่างไรก็ดี เครื่องมือที่องค์กรนิยมใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ (พรรณทิภา รัตนวงศา. 2552 : 1-8)

2.1.1 ศูนย์การประเมินผล (Assessment Center) เป็นเทคนิคและกระบวนการที่ใช้ในการประเมินศักยภาพของบุคคลเพื่อเข้าสู่สายงานในระดับบริหาร โดยรวมเทคนิคการประเมินผลหลายๆ อย่างเข้าด้วยกัน

2.2.2 การชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicator (KPIs) ตัวบ่งชี้ถึงผลงานหลักที่มีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของผลงานที่

ต้องการในตำแหน่งงานนั้นๆ กระบวนการกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPIs) เช่น ระบุกิจกรรมของตำแหน่งงาน กำหนดผลงานที่ต้องการ การจัดกลุ่มของผลงาน การกำหนดชื่อของกลุ่มผลงาน การกำหนดตัวชี้วัดย่อย (Objectives) ของ KPIs กำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานประจำปี

2.2.3 ความสามารถของบุคลากร (Competencies) หมายถึง ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม ทักษะแรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของเป้าหมายในตำแหน่งนั้นๆ

2.2.4 การประเมินผลแบบ 360 องศา (360-Degree Feedback) หมายถึง วิธีการประเมินผลความสามารถ (Competencies) ผู้ปฏิบัติงาน โดยอาศัยมุมมองของบุคคลรอบข้างที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้บริหารงาน เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ตนเอง สำหรับประเภทของการประเมินแบบ 360 องศา

2.2.5 การประเมินผลแบบ 540 องศา (540-Degree Feedback) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีมุมมองของผู้เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ตนเอง ผู้ใต้บังคับบัญชา ลูกค้าหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

**2.2 การจัดวางคน (Employee placement)** เป็นการจัดหาบุคคลให้เหมาะสมกับความต้องการของลักษณะงานที่กำหนดไว้ (Put the right man on the right job) (Wayne, F. 2003) โดยเป็นการนำข้อมูลจากการประเมินผลงานจะทำให้ผู้บริหารนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจจัดวางคนในตำแหน่งต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับศักยภาพที่มีอยู่ เพื่อการเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) การโยกย้าย (Transfer) การลดชั้น (Demotion) การจ้างชั่วคราว (Lay off) และการให้ออก และการไล่ออก (Termination and Discharge)

**2.2.1 การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion)** การขยับตำแหน่งจากตำแหน่งเดิมไปสู่ตำแหน่งที่มีสูงขึ้น การขยับสูงขึ้นนี้หมายความว่าค่างานที่สูงขึ้นซึ่งก็หมายถึงหน้าที่และความรับผิดชอบที่มากขึ้นตามลำดับ ถึงจะเรียกว่าเป็นการเลื่อนตำแหน่ง (Cornelius, N. 2001) โดยปกติการเลื่อนตำแหน่งจะทำได้ใน 2 กรณี ได้แก่ เลื่อนตำแหน่งตามสายการบังคับบัญชา และ เลื่อนตำแหน่งตามสายวิชาชีพเฉพาะทาง โดยหลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งซึ่งนำมาประกอบการพิจารณาการเลื่อนตำแหน่งของบุคลากร ได้แก่ *หลักความรู้ความ*

*สามารถ หลักอาวุโสและประสบการณ์ หลักความรู้ความสามารถและอาวุโส และหลักระบบอุปถัมภ์*

**2.2.2 การโอนย้าย (Transfer)**

การโอนย้ายหมายถึงการมอบหมายหน้าที่ใหม่ให้แก่บุคลากร โดยบุคลากรนั้นยังคงรับเงินเดือนและค่าจ้างเท่าเดิม มีสถานภาพและความรับผิดชอบในงานเท่าเดิม (Beach. 1980 : 358) เป็นการเปลี่ยนแปลงงานซึ่งงานใหม่มีเนื้อหาเท่ากับงานเก่าในรูปค่าตอบแทน สถานภาพและความรับผิดชอบ (Flippo. 2002: 266; สมพงษ์ เกษมสิน (2543 : 172) การโยกย้ายนี้ถือเป็นการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานในแนวราบ จากตำแหน่งหนึ่งไปสู่อีกตำแหน่งหนึ่ง (ธงชัย สันติวงษ์. 2546 : 216) ซึ่งหลักเกณฑ์การโอนย้าย มีดังต่อไปนี้ หลักคุณสมบัติและความเหมาะสมกับงาน หลักความยุติธรรม หลักความยืดหยุ่น หลักความสมัครใจ หลักจำแนกและจัดลำดับหน่วยงาน หลักกำหนดระยะเวลาที่แน่นอน หลักความประหยัด เป็นต้น

**2.2.3 การลดตำแหน่ง (Demotion)** เป็นการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งให้ต่ำลงโดยลดทั้งสถานะและรายได้ การลดตำแหน่งเป็นการลงโทษบุคลากรอย่างหนึ่งและเป็นวิธีที่องค์การปรับปรุงฐานะ

ทางธุรกิจเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง เกิดจากสาเหตุที่อยู่เหนือการควบคุม ของบุคลากร อย่างไรก็ตามสิ่งที่แสดงว่า เป็นการลดตำแหน่ง ได้แก่ (เสนาะ ตีแยว. 2551 : 192-193) (1) ค่าจ้างและ เงินเดือนลดลง หรือได้รับผลตอบแทน ต่างๆ น้อยลงกว่าเดิม (2) สถานะของ บุคคลลดลง โดยทั่วไปได้แก่ ตำแหน่ง งานไม่ดีกว่าเดิม รวมถึงเกียรติศักดิ์ ใน หน้าที่การงานด้วย (3) สิทธิพิเศษลดลง ได้แก่ ประโยชน์อย่างอื่นที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ไม่มีที่จอดรถ ไม่ได้รับสิทธิบาง อย่าง (4) โอกาสลดลง ได้แก่ โอกาสที่จะ ก้าวหน้า โอกาสที่จะทำงานในสถานภาพ ที่ดีขึ้น

**2.2.4 การงดจ้างชั่วคราว (Lay Off)** หมายถึง การให้คนออกจากงาน เป็นระยะเวลาชั่วคราวโดยไม่มีกำหนด อันเนื่องมาจากไม่มีงานให้ทำ การงดจ้าง นี้ถึงแม้เป็นเพียงชั่วคราวแต่ก็ไม่กำหนด เวลาที่แน่นอนว่า นานเท่าไรจึงจะกลับ เข้าทำงานได้อีก การงดจ้างชั่วคราวอาจ กลายเป็นการเลิกจ้างเลยก็ได้ หลักเกณฑ์ ที่ใช้ในการงดจ้างชั่วคราวที่สำคัญ มีอยู่ 2 อย่าง ได้แก่ (1) การแบ่งงาน (Work-Sharing) มีลักษณะที่สำคัญแยก ได้ 2 วิธีคือ การลดชั่วโมงทำงานสำหรับ บุคลากรทุกคนลง และการแบ่งงานให้

เท่าๆ กัน (2) การให้ออกโดยใช้หลักอาวุโส (Seniority in Layoff) มักจะถือเอาอาวุโส เป็นหลักเกณฑ์ การพิจารณาคุณสมบัติ ประกอบกับอาวุโสมีหลักเกณฑ์ที่สำคัญ มี 3 วิธี ได้แก่ การพิจารณาอาวุโสอย่าง เดี่ยวเป็นหลักเกณฑ์สำหรับการงดจ้าง โดยไม่คำนึงถึงข้อปัจจัยอย่างอื่น การ พิจารณาเรื่องอาวุโสเป็นหลักขั้นต้น เท่านั้นแต่ต้องพิจารณาอย่างอื่นประกอบด้วย และการพิจารณาอาวุโสเป็นเกณฑ์ตัดสิน โดยมีเงื่อนไขว่าคุณสมบัติอย่างอื่นเท่ากัน

**2.4.5 การให้ออกและการ ไล่ออก : การให้ออก (Termination)** หมายถึง การให้บุคลากรออกจากบัญชีเงินเดือน หรือหยุดการจ้าง ทั้งนี้ไม่ว่าจะด้วยเหตุผลใด ก็ตาม เช่น ในกรณีของการครบสัญญา หรือการเลิกจ้างตามสิทธิกฎหมายหรือ ระเบียบขององค์การ **ส่วนการไล่ออก (Discharge)** หมายถึง การให้บุคลากร ออกไปอย่างเป็นถาวรจากการจ่ายเงิน เดือน ซึ่งส่วนใหญ่มักจะเป็นเพราะการ ประพฤติผิดหรือการไม่สามารถปฏิบัติงาน ได้ตามที่กำหนด ซึ่งเป็นความผิด ของบุคคลนั้นโดยตรง สาเหตุของการ เลิกจ้างหรือการให้ออกนั้น ส่วนมากมัก เกิดขึ้นจากปัญหาด้านการตกต่ำทาง เทคนิค และนอกจากนั้นเป็นผลสืบเนื่อง มาจากการไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตาม

มาตรฐานหรือการประพฤติไม่เหมาะสม และผิดระเบียบ

**2.3 การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Training and human resource development)** เมื่อได้รับการบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้าปฏิบัติงานแล้วก็มิได้หมายความว่า จะสามารถให้เข้าทำงานได้ทันทีเสมอไป จำเป็นจะต้องมีการอบรมแนะนำเบื้องต้นแก่ผู้เข้าทำงานใหม่ ในบางกรณีต้องมีการอบรมถึงวิธีการทำงานให้บุคคลกรด้วย

**2.3.1 การฝึกอบรม** หมายถึง กระบวนการให้ความรู้และฝึกทักษะแก่บุคคลภายใต้เงื่อนไขบางประการ (Good. 1973 : 33) ที่จะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีความรู้ความเข้าใจ ความสามารถและเกิดทักษะจากประสบการณ์ ตลอดจนเกิดเจตคติที่ดีต่อกิจกรรมต่าง ๆ นำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ตรงตามเป้าหมายของโครงสร้างระบบงานขององค์การ (อำนาจ เดชชัยศรี. 2542 : 12 ; กิตติ พัชรวิชัย. 2544 : 445) โดยอาศัยการดำเนินงานอย่างเป็นขั้นตอน และต่อเนื่อง (ยงยุทธ เกษสาคร. 2544 : 7 : สมชาติ กิจยรรยง. 2545 : 15) การฝึกอบรมจึงเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ มีความสามารถ มีทักษะ เกิดเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน

โดยใช้กลวิธีที่เหมาะสม สามารถจำแนกการฝึกอบรม ดังต่อไปนี้ (1) จำแนกตามแหล่งของการฝึกอบรม เกณฑ์ประเภทนี้แบ่งถึงแหล่งของผู้รับผิดชอบการฝึกอบรม ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ การฝึกอบรมภายในองค์การ (In-house Training) การซื้อการอบรมจากภายนอก (2) จำแนกตามการจัดประสบการณ์การฝึกอบรม เกณฑ์ข้อนี้บ่งบอกว่าการฝึกอบรมได้รับการจัดขึ้นในขณะที่ผู้รับการอบรมกำลังปฏิบัติงานอยู่ด้วย หรือหยุดพักการปฏิบัติงานไว้ชั่วคราว เพื่อรับการอบรมในห้องเรียน เช่น การฝึกอบรมในงาน (On-the-job Training) การฝึกอบรมนอกงาน (Off-the-job Training) (3) จำแนกตามทักษะที่ต้องการฝึก หมายถึง สิ่งที่ต้องการฝึกอบรมต้องการเพิ่มพูนหรือสร้างขึ้นในตัวผู้รับการอบรม เช่น การฝึกอบรมทักษะด้านเทคนิค การฝึกอบรมทักษะด้านการจัดการ การฝึกอบรมทักษะด้านการติดต่อสัมพันธ์ และ (4) จำแนกตามระดับชั้นของบุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรม หมายถึง ระดับความรับผิดชอบในงานของผู้เข้ารับการอบรม เช่น การฝึกอบรมระดับบุคลากรปฏิบัติการ การฝึกอบรมระดับหัวหน้างาน การฝึกอบรมระดับผู้จัดการ และการฝึกอบรมระดับผู้บริหารชั้นสูง

### 2.3.2 การพัฒนาบุคลากร

หมายถึง กระบวนการเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในองค์กรไปในทิศทางที่ดี (दनัย เทียนพุม. 2545 : 17) โดยเฉพาะการเสริมสร้างเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความชำนาญงาน ประสบการณ์ ทักษะที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพจนสามารถดึงศักยภาพของตนเองออกมาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีผลอย่างสูงต่อความสำเร็จขององค์กร (เด่นพงษ์ พลละคร. 2532 : 20-25 ; เนตรพัฒนา ยาวีราช. 2546 : 156 ; สมคิด บางโม. 2551 : 164 ; พยอม วงศ์สารศรี. 2552 : 193) ซึ่งหมายความรวมถึงกิจกรรมการให้การศึกษาเพิ่มเติม การฝึกอบรม การสอนงาน หรือ การนิเทศงาน การสอนแนะ การให้คำปรึกษาหารือ การมอบหมายหน้าที่ให้ทำเป็นครั้งคราว (สมาน รังสิโยกฤษณ์. 2541 : 73)

### 2.4 ระเบียบวินัย (Discipline)

คำว่า “วินัย” ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 หมายถึง ระเบียบ แบบแผนและข้อบังคับ ข้อปฏิบัติ ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Discipline หมายถึง เครื่องควบคุมพฤติกรรมของคนในทางการบริหารนั้น “วินัย” มีความหมายไปในหลายลักษณะ เช่น ลักษณะ

ที่เป็นการควบคุมตนเอง (Self-control) หรือ อัตวินัย (Self-discipline) แยกพิจารณาได้เป็น 2 นัย (ซุมศักดิ์ อินทร์รักษ์. 2531 : 167) ได้แก่ (1) หมายถึง ระเบียบ กฎเกณฑ์ แบบแผนความประพฤติที่ทางราชการกำหนดให้ข้าราชการยึดถือและปฏิบัติ (2) หมายถึง ลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ข้าราชการแสดงออกมาในทางที่ถูกที่ควร เป็นการควบคุมตนเองให้แสดงพฤติกรรมที่ถูกระเบียบ หลักเกณฑ์ หรือแบบแผน ที่ทางราชการกำหนดไว้ โดยปกติทุกหน่วยงานจะต้องมีการกำหนดระบบวินัยขึ้นเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมที่ต้องการ และป้องกันมิให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม ส่วนการดำเนินการทางวินัยอาจแบ่งออกเป็น 3 ประเภท

2.4.1 วินัยทางลบ (Negative Discipline) เป็นระบบวินัยที่ใช้ความรุนแรงซึ่งใช้มาตั้งแต่อดีตโดยองค์กรจะสร้างข้อกำหนดพร้อมบทลงโทษเป็นลำดับขั้นจากน้อยไปมาก หากบุคลากรไม่ปฏิบัติตามหรือเกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติจะต้องถูกดำเนินการทางวินัย

2.4.2 วินัยทางบวก (Positive Discipline) ระบบวินัยที่ใช้ความรุนแรงมิได้ทำให้บุคลากรเกิดพัฒนาการทางพฤติกรรมอย่างแท้จริง แต่บุคลากรต้อง

ปฏิบัติตามข้อกำหนดเพราะเกรงว่าจะถูกลงโทษ ทำให้เกิดการต้องเก็บกด ความเครียด และแรงกดดัน ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรในระยะยาว ดังนั้นจึงมีผู้พัฒนาระบบวินัยที่ไม่ใช้ความรุนแรงโดยอาศัยการกระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาตนเองจนมีพฤติกรรมที่องค์กรต้องการซึ่งจะไม่ก่อให้เกิดปัญหาต่อเนื่องในอนาคต

2.4.3 การให้คำปรึกษาแก่บุคลากร (Employee Counseling) เนื่องจากปัญหาทางวินัยเป็นปัญหาที่มีความซับซ้อนละเอียดอ่อนและเกี่ยวข้องกับหลายปัจจัย การให้คำปรึกษาเป็นวิธีการที่นำมาประยุกต์ใช้ในหลายองค์กร โดยทั้งผู้ให้คำปรึกษาและบุคลากรจะร่วมกันค้นหา วิเคราะห์ และพยายามแก้ไขสาเหตุของปัญหาให้หมดไป เพื่อมิให้เป็นต้นเหตุของปัญหาแก่ทั้งองค์กรและบุคลากรอีก

การดำเนินการทางวินัยจะมีขอบเขตครอบคลุมความประพฤติของสมาชิกทุกคนในองค์กร โดยที่การดำเนินการทางวินัยจะมีความแตกต่างกันไปตามประเภท ระดับความรุนแรงของปัญหา และผลกระทบที่มีต่อองค์กร สามารถกระทำเป็นลำดับขั้นดังต่อไปนี้ (1) การตักเตือน (Warning) การตักเตือน

เป็นขั้นตอนแรกของการดำเนินการทางวินัย ถูกนำมาใช้เมื่อองค์กรเริ่มรับทราบถึงปัญหาหรือปัญหาไม่มีความรุนแรง แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้ การตักเตือนด้วยวาจา การตักเตือนด้วยวาจาพร้อมบันทึกข้อมูล และการตักเตือนเป็นลายลักษณ์อักษร (2) การพักงาน (Suspension) การพักงานเป็นการดำเนินการทางวินัยในขั้นที่รุนแรงกว่าการตักเตือน การพักงานถูกนำมาใช้เมื่อการตักเตือนไม่ได้ผลตามที่ต้องการ (3) การลดขั้น (Demotion) ถ้าการพักงานไม่สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรได้ต้องการอาจเลือกหาวิธีการลดขั้นมาใช้แทนการไล่ออก (4) การตัดเงินเดือน (Pay Cut) การตัดเงินเดือนเป็นการดำเนินการทางวินัยขั้นรุนแรงที่หลายองค์กรอาจเลือกใช้เมื่อจำเป็น และ (5) การไล่ออก (Dismissal) การไล่ออกเป็นวิธีการทางวินัยขั้นเด็ดขาดที่องค์กรนำมาใช้กับบุคลากรที่เห็นว่าไม่มีความเหมาะสมที่จะให้ร่วมงานต่อไป เนื่องจากบุคลากรกระทำความผิดทางวินัยอย่างรุนแรง

2.5 การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation and Benefits Administration) ค่าตอบแทน (Compensation) หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่

องค์การจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงานอาจจ่ายในรูปตัวเงินหรือมีใช้ตัวเงินเพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ จูงใจให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน และเสริมสร้างฐานะความเป็นอยู่ของครอบครัวผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น (Milkovich & Newman, 2005 : 6 ; Mondy and Noe. 2001 : 642 ; สำนักงานข้าราชการพลเรือน. 2551 : 2 ; สุจิตรา ธนานันท์. 2552 : 3) นอกจากการจ่ายค่าตอบแทนตามแนวทางข้างต้นแล้ว ยังมีการจ่ายค่าตอบแทนอื่นอีก เช่น สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล หมายถึง ประโยชน์หรือบริการที่องค์การจัดหาเพื่อตอบแทนให้แก่บุคลากรที่เป็นการตอบแทนทางอ้อม มีวัตถุประสงค์ในการธำรงรักษาบุคลากรให้อยู่กับ องค์การ เช่น อาหาร ที่พัก การประกันภัย เป็นต้น ค่าตอบแทนแบ่งได้ 2 ประเภท ได้แก่ (Mondy and Noe. 2001: 285)

2.5.1 ค่าตอบแทนที่เป็นเงิน (Formal) ซึ่งแบ่งได้อีก 2 ชนิด ได้แก่

1) ค่าตอบแทนที่ได้รับเป็นเงินโดยตรง มี 4 ชนิด ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน ค่านายหน้าและ เงินเพิ่มหรือเงินโบนัสวิธีการคำนวณค่าตอบแทนโดยตรงที่เป็นเงินทำได้ 2 วิธี ดังนี้ (1)

พิจารณาตามเกณฑ์ระยะเวลาการทำงานที่เพิ่มขึ้น เช่น การจ่ายค่าจ้างแรงงานเป็นรายวัน รายชั่วโมง แก่คนงาน การจ่ายเงินเดือนแก่บุคลากรในสำนักงานและผู้บริหาร (2) พิจารณาดตามผลการปฏิบัติงาน เช่น จ่ายตามชิ้นงาน ในกระบวนการผลิต การจ่ายค่านายหน้าตามยอดขายของบุคลากรขาย

2) ค่าตอบแทนที่เป็นเงินทางอ้อม นอกเหนือจากค่าจ้าง เงินเดือน ค่านายหน้า และเงินโบนัส มีทั้งกำหนดโดยกฎหมายและเป็นสิ่งที่องค์การจัดให้ เช่น การประกันสังคม การประกันการว่างงานที่เป็นสิ่งใหม่สำหรับประเทศไทย ค่ารักษาพยาบาล การประกันอุบัติเหตุ เป็นต้น

2.5.2 ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นเงิน (Informal) ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ชนิด ประกอบด้วย (1) สิ่งตอบแทนที่ไม่เป็นเงินที่เกิดจากงาน เป็นความพึงพอใจที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับจากงาน คือ การได้ใช้ทักษะที่หลากหลายความสำคัญของงาน การมีเอกลักษณ์ของงาน ความอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ และการได้ทราบผลการปฏิบัติงาน (2) สิ่งตอบแทนที่ไม่เป็นเงินเป็นความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานที่เกิดจากสภาพแวดล้อมของงานทั้งเชิงจิตวิทยาและเชิงกายภาพ เช่น นโยบาย

การบริหารงานของขององค์กร ความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน สถานการณ์หรือตำแหน่งสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ชั่วโมงทำงานยืดหยุ่น เป็นต้น สำหรับการบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management หรือ Compensation Administration) เป็นการพัฒนานโยบายการวางแผนการจัดรูปรงาน และการนำนโยบายในการจ่ายค่าตอบแทนไปปฏิบัติ ตลอดจนควบคุมการจ่ายค่าตอบแทนให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้ (ธงชัย สันติวงศ์. 2546 : 1 ; กิ่งพร ทองใบ, 2545 : 29) อย่างไรก็ดี Milkovich & Newman (2005 : 14-20) ได้เสนอแนวทางในการกำหนดนโยบายในการบริหารค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้ (1) กำหนดแผนงานการจ่ายค่าตอบแทน โดยกำหนดอัตราค่าตอบแทนอย่างชัดเจน เช่น ความชำนาญ ความรับผิดชอบ สภาพการทำงาน ความพยายาม เป็นต้น (2) การกำหนดระดับของค่าตอบแทน ควรจะมีเหตุผลและสัมพันธ์กับอัตราในตลาดแรงงาน (3) แผนงานค่าตอบแทนควรแยกงานออกจากการปฏิบัติงาน (4) ควรยึดถือหลักที่ว่างานเท่ากันค่าตอบแทนเท่ากัน (5) หลักความยุติธรรมในการกำหนดค่า

ตอบแทน โดยมีเกณฑ์การพิจารณา เช่น ความรู้ ความสามารถ และการอุทิศตนเองให้กับงาน และ (6) บุคลากรเองและสภาพแรงงาน ต้องรับรู้กระบวนการต่างๆ ที่นำมาใช้ในการกำหนดอัตราค่าตอบแทน

**2.6 การช่วยเหลือหรือให้คำปรึกษา (Employee assistance/career counseling)** เป็นกระบวนการให้ความช่วยเหลือ ติดต่อสื่อสารกันด้วยวาจาและกิริยาท่าทางที่เกิดจากสัมพันธภาพของบุคคลอย่างน้อย 2 คน ได้แก่ **ผู้ให้คำปรึกษา** หมายถึง บุคคลที่มีคุณลักษณะที่เอื้อต่อการให้คำปรึกษา มีความรู้และทักษะในการให้คำปรึกษา ทำหน้าที่ให้ความช่วยเหลือผู้อื่น และ **ผู้รับคำปรึกษา** ซึ่งเป็นผู้ที่กำลังประสบความยุ่งยากใจหรือมีความทุกข์และต้องการความช่วยเหลือให้เข้าใจตนเองเข้าใจสิ่งแวดล้อมให้มีทักษะในการตัดสินใจหาทางออกเพื่อลดหรือขจัดความทุกข์ด้วยตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถพัฒนาตนเองไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ (George & Cristiani. 1995 : 11-12)

การให้คำปรึกษามีลักษณะดังนี้ (Gladding. 2000 : 25-27) (1) มีทฤษฎี กระบวนการและเทคนิคการให้คำปรึกษาตามความเหมาะสมกับ



ลักษณะของปัญหาและธรรมชาติของผู้รับคำปรึกษา (2) เน้นสัมพันธภาพที่ดีระหว่าง ผู้ให้และผู้รับคำปรึกษาเพื่อให้เกิดความรู้สึกไว้วางใจและกล้าเปิดเผยตนเอง (3) เน้นปัจจุบัน เพื่อให้ผู้รับคำปรึกษาอยู่ในโลกของความเป็นจริงสามารถค้นหาแนวทางแก้ไขที่เป็นไปได้ในปัจจุบัน (4) ไม่มีคำตอบสำเร็จรูปตายตัว การให้คำปรึกษาเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ วิธีการแก้ปัญหาในแต่ละกรณีจะไม่เหมือนกันขึ้นอยู่กับสถานการณ์และสภาพปัญหา และ (5) ผู้ให้คำปรึกษาต้องให้เกียรติผู้รับคำปรึกษา อย่างไม่มีเงื่อนไข ไม่ตัดสิน ไม่ประเมิน และไม่วิพากษ์ วิจารณ์ หรือตำหนิผู้รับคำปรึกษา

**2.7 การดูแลสุขภาพหรืออาชีวอนามัย (Occupational Health) และความปลอดภัย (Safety)** คำว่าอาชีวอนามัย “Occupational Health” เป็นคำสมาสระหว่าง อาชีวะ หรือ อาชีพ กับคำว่า อนามัย หรือ สุขภาพ ศัพท์คำว่า **อาชีวะ (Occupation)** หมายถึง การเลี้ยงชีพ การประกอบอาชีพ บุคคลที่ประกอบสัมมาชีพ หรือคนที่ประกอบอาชีพทุกสาขาอาชีพ ส่วนคำว่า **อนามัย (Health)** หมายถึง สุขภาพอนามัย ความไม่มีโรค หรือสภาวะความสมบูรณ์

ทั้งร่างกายและจิตใจของผู้ประกอบอาชีพ ดังนั้น **อาชีวอนามัย จึงหมายถึง** งานที่เกี่ยวกับการส่งเสริม ควบคุม ดูแลการป้องกันโรค ตลอดจนอุบัติเหตุและดำรงรักษาสุขภาพอนามัยทั้งมวลของผู้ประกอบอาชีพให้มีความปลอดภัย มีสภาพร่างกายและจิตใจที่สมบูรณ์ แข็งแรง ซึ่งสอดคล้องกับองค์การแรงงานระหว่างประเทศ (ILO) ระบุว่าป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริม ชำรงไว้ซึ่งสุขภาพทางกาย ทางจิตใจ และทางสังคมที่ดีงามของผู้ประกอบอาชีพทั้งมวล อย่างไรก็ตามองค์การอนามัยโลก (World Health Organization : WHO) และองค์การแรงงานระหว่างประเทศ (International Labor Organization : ILO) ได้ร่วมกันกำหนดขอบข่ายลักษณะงานอาชีวอนามัยไว้ว่าประกอบด้วยงานสำคัญ 5 ประการ (สำนักโรคจากการประกอบอาชีพและสิ่งแวดล้อม. 2549 : 3-4) ได้แก่ **(1) การส่งเสริม (Promotion)** เป็นการส่งเสริมดูแลและสุขภาพทั้งร่างกายและจิตใจที่แข็งแรงสมบูรณ์ของผู้ประกอบอาชีพ **(2) การป้องกัน (Prevention)** เป็นการป้องกันมิให้ผู้ประกอบอาชีพมีสุขภาพอนามัยเสื่อมโทรมหรือผิดปกติ **(3) การปกป้องคุ้มครอง (Protection)** เป็นการปกป้องคุ้มครองผู้ประกอบ

อาชีพมิให้มีการกระทำงานที่เสี่ยงต่ออันตรายหรือการเกิดโรคภัยไข้เจ็บ **(4) การจัดการทำงาน (Placing)** เป็นการ จัดสภาพสิ่งแวดล้อมของการทำงานให้ มีความเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพ ความต้องการของร่างกายและจิตใจของ ผู้ประกอบอาชีพ และ **(5) การปรับงาน และคนให้มีความเหมาะสมกัน (Adaptation)** เป็นการปรับสภาพของ งานโดยคำนึงถึงสภาพทางสรีรวิทยา และพื้นฐานความแตกต่างทางร่างกาย และจิตใจของคนทำงานให้มีความ สอดคล้องมากที่สุด

**3. ระยะเวลาพ้นจากงาน** การที่ บุคลากรออกจากงานมีหลายสาเหตุ เป็นต้นว่า ได้งานอื่นที่ดีกว่า การให้ออก การเกษียณอายุการทำงาน หรือเนื่องจากการเสียชีวิต การจัดการทรัพยากร มนุษย์ในระยะเวลาพ้นจากงาน จะ เกี่ยวข้องกับการช่วยเหลือและกำกับการ ออกของบุคลากรจากองค์กร โดย ทั่วไปฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้อง ดูแล เช่น การเก็บคืนเครื่องมืออุปกรณ์ที่ องค์กรเคยมอบให้บุคลากรไว้ใช้งาน เอกสาร แฟ้มประวัติการจ้างงาน การจ่าย เงินก่อนออกจากงาน การสัมภาษณ์ก่อน ออกเพื่อรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง นอกจากนั้นยังต้องให้ความสำคัญกับ

การวางแผนการเกษียณให้แก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีการเตรียมพร้อมและ สามารถปรับตัวเข้ากับวัยเกษียณได้และ การหางานใหม่ให้แก่บุคลากรในกรณีที่ องค์กรเดิมมีเลิกกิจการ

อย่างไรก็ดีสิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารควร ตระหนักคือการออกจากงานของบุคลากร โดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ทำการสัมภาษณ์ ก่อนออก ทั้งนี้เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับงาน ผู้บริหารงาน สิ่งอำนวยความสะดวก ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ซึ่งจะทำได้ สารสนเทศเกี่ยวกับจุดอ่อนและ จุดแข็งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ นำข้อมูลมาใช้ปรับปรุงแก้ไขเกี่ยวกับการ บริหารจัดการต่อไปได้

## บทสรุป

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็น เรื่องของการจัดการความสัมพันธ์ ระหว่างการจ้างงานกับสาระของงาน โดยการการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิด ประโยชน์สูงสุดเพื่อให้เกิดความคุ้มค่า ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้อย่างมี ประสิทธิภาพสูงสุด แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะเวลาได้มาซึ่งทรัพยากร มนุษย์ (Acquisition) ระยะเวลารักษา ทรัพยากรมนุษย์ที่ทำงานในองค์กร

(Retention) และ ระยะเวลาให้พ้นจากงาน (Separation) ดังนั้น ประสิทธิภาพของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะสามารถดึงบุคลากรที่มีสมรรถนะการปฏิบัติงานสูงเข้ามาเชื่อมโยงภารกิจ

แต่ละหน่วยงานภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจนสร้างความเจริญเติบโตมั่นคงให้แก่องค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

### เอกสารอ้างอิง

- กิ่งพร ทองใบ. (2545). *การจัดทำโครงสร้างค่าตอบแทน*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- กิตติ พัชวริชญ์. (2544). *การฝึกอบรมการศึกษานอกระบบ ในเอกสารการสอนชุดวิชาหลักการเรียนรู้และเทคนิคการฝึกอบรม*. นนทบุรี: สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. (2543). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. พิมพ์ครั้งที่ 2. ขอนแก่น : คลังนานาวิทยา.
- จักรวัชร ศิริวรรณ. (2554). *ความเหมือนที่แตกต่างของ“การบริหารงานบุคคล” กับ “การจัดการทรัพยากรมนุษย์”* [Online] Available ; [http : //www.oknation.net/blog/uniformedscholars/2011/08/02/entry-2](http://www.oknation.net/blog/uniformedscholars/2011/08/02/entry-2) [2 สิงหาคม 2554].
- ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์. (2543). “ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการบริหารองค์การ” *วารสารศึกษาศาสตร์. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์*. 13 (มิถุนายน) หน้า 113.
- ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์. (2531). *การบริหารงานบุคคลในองค์การทางการศึกษา*. ปัตตานี : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.
- ชูชัย สมितिไกร, รองศาสตราจารย์. 2555. *หลักและสาระสำคัญของการ ปฐมนิเทศ*. [Online] Available from; [http : //info.muslimthai.com/main/index.php?page=sub&category=29&id=10510](http://info.muslimthai.com/main/index.php?page=sub&category=29&id=10510) [20 ธันวาคม 2555].
- ณัฐพันธุ์ เขจรนนท์. (2545). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.

- दनัย เทียนพุ่ม. (2545). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ศตวรรษที่ 21*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : นาโคต้า.
- เด่นพงษ์ พลละคร. (2532). "การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา", *วารสารเพิ่มผลผลิต*, ปีที่ 28, ธันวาคม 2531-มกราคม 2532, หน้า 20-25 .
- ธงชัย สันติวงศ์. (2546). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพฯ : ประชุมช่าง.
- นงลักษณ์ เพิ่มชาติ. (2548). *การประเมินผลการปฏิบัติงาน*. ราชบุรี : คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2546). *การจัดการสมัยใหม่ (Modern management)*. กรุงเทพฯ : เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.
- บรรยงค์ ไทจินดา. (2548). *องค์การและการจัดการ*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : รวมสาส์น.
- บัณฑิตย์ ธนชัยเศรษฐวุฒิ. (2545). *จับชีพจรการเคลื่อนไหวแรงงานปี 2544*. กรุงเทพฯ : มูลนิธิอารมณ์พงศ์พັນ.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2543). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวทางใหม่*. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- ปรียาพร วงศ์อนุดรโรจน์. (2547). *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- ผุสดี รุมาคม. (2551). *การประเมินการปฏิบัติงาน*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2551). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2552). *องค์การและการจัดการ*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- พรรณทิภา รัตนวงศา. (2552). *การประเมินผลการปฏิบัติงาน*. ฝ่ายสำนักงานเลขานุการ สำนักคอมพิวเตอร์; มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- เพ็ญศรี วายวานนท์. (2537). *การจัดการทรัพยากรคน*. กรุงเทพฯ : โครงการส่งเสริมเอกสารวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

- มรกต โกมลดิษฐ์. (2546). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี*. วิทยานิพนธ์หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ยงยุทธ เกษสาคร. (2544). *เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม*. กรุงเทพฯ: เอส แอนด์จีกราฟิค.
- วิจิตร อาวะกุล. (2550). *การฝึกอบรม*. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- วิฑูรย์ สิมะโชติ. (2541). *TQM คู่มือสู่องค์กรคุณภาพยุค 2000*. กรุงเทพฯ : ทีพีโอพับลิชซิ่ง.
- วิทยา อยู่สุข. (2544). *อาชีพอนามัยและความปลอดภัย*. กรุงเทพฯ : ภาควิชาอาชีวอนามัยและความปลอดภัย คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- วิลาวรรณ รพีพิศาล. (2554). *ความรู้พื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ : วิจิตรหัตถการ.
- ศิริโสภาคย์ บุรพาเดชะ. (2535). *เอกสารการสอนชุดวิชาพฤติกรรมมนุษย์และจริยธรรมทางธุรกิจ*. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สถาบันดำรงราชานุภาพ. (2553). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์แผนกยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการนำแผนฯ ไปสู่การปฏิบัติ*. เอกสารความรู้ สดร. ลำดับที่ 15 / ปีงบประมาณ 2553, สถาบันดำรงราชานุภาพสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย.
- สมคิด บางโม. (2551). *เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม*. กรุงเทพฯ : วิทยพัฒน์.
- สมชาติ กิจยีนง. (2545). *การเป็นวิทยากรฝึกอบรม*. กรุงเทพฯ : เอ็กเปอร์เนท.
- สมชาย หิรัญกิตติ. (2542). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ : ฉบับสมบูรณ์ = Human resource management (HRM)*. กรุงเทพฯ : ไดมอนด์ อิน บิสซิเนส เวิร์ลด์.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2543). *การบริหารงานบุคคลแผนใหม่*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย. (2532). *การบริหารงานบุคคล-ศัพท์บัญญัติพจนานุกรม*. กรุงเทพฯ : พี เอส เซอร์วิส.
- สมาน รังสีโยกฤษณ์. (2541). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ : อักษรสารการพิมพ์.

- สัญญา เคนาภูมิ. (2558). การสร้างกรอบแนวคิดการวิจัยด้วยทฤษฎีจากฐานราก. *วารสารวิจัยและพัฒนา วไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*. 10 (3) : สิงหาคม-ธันวาคม 2558.
- สัญญา เคนาภูมิ. (2556). การสร้างกรอบแนวคิดการวิจัยเชิงสำรวจทางรัฐประศาสนศาสตร์. *วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์*. 3 (2), กรกฎาคม-ธันวาคม 2556, 169-185.
- สัญญา เคนาภูมิ. (2557ก). ปรัชญาการวิจัย : ปริมาณ : คุณภาพ. *วารสารรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์*. 3 (2), กรกฎาคม-ธันวาคม 2557, 49-51.
- สัญญา เคนาภูมิ. (2557ข). การสร้างกรอบแนวคิดการวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์โดยการคิดเชิงเหตุผล. *ราชภัฏเพชรบูรณ์สาร สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์* 16(1), มกราคม-มิถุนายน 2557, 1-19.
- สัญญา เคนาภูมิ. (2557ค). การสร้างกรอบแนวคิดการวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์โดยวิธีการจัดการความรู้. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี*. 5 (2), กรกฎาคม-ธันวาคม 2557, 13-32.
- สัญญา เคนาภูมิ. (2557ง). การสร้างกรอบแนวคิดการวิจัยเชิงปริมาณทางรัฐประศาสนศาสตร์จากการทบทวนวรรณกรรม. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี*. 3 (1) : มกราคม-มิถุนายน 2557
- สัมพันธ์ ภูไพบูลย์. (2545). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ : พิทักษ์อักษร.
- สำนักงานข้าราชการพลเรือน. (2551). *การบริหารค่าตอบแทน*. [Online]. เข้าถึงได้จาก [http://www.moj.go.th/upload/mini107\\_km/uploadfiles/3113\\_1139.ppt/](http://www.moj.go.th/upload/mini107_km/uploadfiles/3113_1139.ppt/). [15 สิงหาคม 2553].
- สำนักโรคจากการประกอบอาชีพและสิ่งแวดล้อม. (2549). *แนวทางปฏิบัติการให้บริการอาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อมสำหรับสถานบริการสุขภาพ*. สำนักโรคจากการประกอบอาชีพและสิ่งแวดล้อมกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข.
- สิริอร วิชชาวุธ. (2549). *จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- สุจิตรา ชนาคันท์. (2552). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ทีพีเอ็นเพรส.
- สุนันทา เลานันท์. (2549). *การสร้างทีมงาน*. กรุงเทพฯ: ดี.ดี.บุ๊คส์โตร์.
- สุปราณี ศรีฉัตรภิมุข. (2524). *การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุพานี สกฤษฎ์วานิช. (2549). *พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่: แนวคิด และทฤษฎี*. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ด ยูเคชั่น.
- เสนาะ ดิยาวารี. (2551). *การบริหารกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 6* กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสาวลักษณ์ นิกรพิทยา. (2550). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร*. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- อำนาจ เดชชัยศรี. (2542). *นวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษา*. กรุงเทพฯ: องค์การคำครุสภาลาดพร้าว.
- อำนาจ แสงสว่าง. (2540). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธ์.
- อุทัย หิรัญโต. (2540). *หลักการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- Armstrong, Michael. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10<sup>th</sup> ed. London : Kogan Page.
- Beach, Dale S. (1980). *Personnel Management of People at Work*. New York : Macmillan.
- Beaumont, P.B. and Harris, R.I.D. (1994). "Opposition to Unions in the Non-Union Sector in Britain", *International Journal of Human Resource Management*, 5 (2) : 457-471.
- Boehlecke B.A. Respiratory Protection. In : Harber P, Schenker MB, Balmes JR, Eds. (1996). *Occupational and Environmental Respiratory Disease*. St Louis, Mosby 1996. 963-971
- Brian E. Becker, Mark A. Huselid and Dave Ulrich. (2001). *The HR Scorecard : Linking People, Strategy and Performance*. Harvard Business School Press, March 2001

- Cornelius, N. (2001). *Human Resource Management*. London: Thomas Learning.
- David A. De Cenzo and Stephen P. Robbins. (1993). *Human Resource Management : Concepts and Practices*. Wiley & Sons, Incorporated, John
- David E. Guest. (1987). "Human Resource Management and Industrial Relations" in (1987) Vol.24 *Journal of Management Studies* 503 at 511-516, to which the analysis in the text herein is indebted.
- Derek Torrington, Laura Hall, Stephen Taylor. (2011). *Human Resource Management. Financial Times*.
- Faiver, C.M., Eisengart, S., and Colonna, R. (2004). *The counselor intern's handbook*.3<sup>rd</sup> ed. Belmont, CA : Brooks/Cole, Cengage Learning.
- Flippo, Edwin B. (2002). *Personel Management (Manajemen Personalia)*. Edisi VII Jilid II, Terjemahan Alponso S, Erlangga, Jakarta.
- George, R.L., & Cristiani, T.S. (1995). *Counseling : Theory and practice*. 4<sup>th</sup> Edition. Boston, MA : Allyn and Bacon.
- Gladding, S.T. (2000). *Counseling : A Comprehensive Professional*. New Jersey : Good, Carter V. (1973). "Role". *Dictionary of Education*. 3<sup>rd</sup> ed. New York : McGraw-Hill.
- Heneman, Herbert G. and Heneman, Robert L. 1994. *Staffing Organizations*. Middleton, WI: Mendota House.
- Ivancevich, J. M. (2010). *Human Resource Management*. 11<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- John Storey. (1995). *Human Resource Management*. Routledge 11 New Fetter Lane, London, EC4P 4EE.
- Mathis, Robert L. & Jackson, John H. (2004). *Human Resource Management Tenth Edition International Student Edition*. South-Western. Thomson.
- Milkovich & Newman. (2005). *Compensation*. 8<sup>th</sup> cd. Singapore : McGraw-Hill.
- Mondy, R. Wayne; Noe, Robert M.; Premeaux, Shane R.; Mondy, Judy Bandy.



- (2001). *Human Resource Management*. 8<sup>th</sup> Edition. **Pearson Education**.  
Winter Ventures (Red Lion, PA, U.S.A.) Prentice-Hall.
- Rakich, JS., Longest, BB., and Darr, K. (2000). *Managing Health Services Organizations*. 5<sup>th</sup> ed., Health Professions Press : Baltimore,
- Robbins, S.P. & DeCenzo, D.A. (2004). *Fundamentals of management : Essential concepts and applications*. 4<sup>th</sup> ed. New Jersey : Prentice-Hall.
- Robert Clark. (1992). *Human Resources Management : Framework and Practice*. 2<sup>nd</sup> ed. Sydney : McGraw-Hill.
- Rothwell J. William, John E.Lindholm, William G. Wallick, (2003), *What CEOs Expect from Corporate Training*. American Management Association, USA.
- Tompkins, C. (1995). *Right hemisphere communication disorders : theory and management*. San Diego, CA : Singular.
- W.Rue, Leslie and L.Byars, Lloyd. 2003. *Skill and Application*. 10<sup>th</sup> Ed. Georgia : Electra Graphics Inc.
- Wayne, F. (2003). *Managing Human Resource: Productivity Quality of Work Life, Profits*. New York: McGraw - Hill.
- Werther, Jr., William B. & Davis, Keith. (1996). *Human Resources and Personnel Management*. 5<sup>th</sup> ed. New York : McGraw-Hill.

การศึกษำปัญหาและความต้องการในการทำโครงการพิเศษ  
ของนักศึกษาภาควิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรมเกษตร อาหาร  
และสิ่งแวดล้อม คณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัย  
เทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

**Special Project Problems and Needs of the Student in  
Department of Agro-Industrial, Food and Environmental  
Technology, Faculty of Applied Science, King Mongkut's  
University of Technology North Bangkok**

อัจจิมา สมท่า<sup>1</sup>

Aujjima Somtha<sup>1</sup>

---

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้วัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัญหาและความต้องการในการจัดทำ  
โครงการพิเศษของนักศึกษาภาควิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรมเกษตร อาหารและ  
สิ่งแวดล้อม คณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้า  
พระนครเหนือ กลุ่มตัวอย่างคือ นักศึกษาระดับปริญญาตรี ชั้นปีที่ 4 ปีการศึกษา 2558  
จำนวน 136 คน ด้วยแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย

---

<sup>1</sup> เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป, ภาควิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรมเกษตร อาหารและสิ่งแวดล้อม  
คณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, โทรศัพท์  
02-555-2000 ต่อ 4702, E-mail : aujimas@kmutnb.ac.th

<sup>1</sup> General Administrative officer, Department of Agro-Industrial, Food and Environmental  
Technology, Faculty of Applied Science, King Mongkut's University of Technology North  
Bangkok, Tel: 02-555-2000 ต่อ 4702, E-mail : aujimas@kmutnb.ac.th

และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัย พบว่า ปัญหาในการจัดทำโครงการพิเศษของนักศึกษาภาควิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรมเกษตร อาหารและสิ่งแวดล้อม คณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีปัญหามากที่สุด ได้แก่ ด้านเครื่องมือและอุปกรณ์ รองลงมา คือ ด้านเนื้อหาสาระของโครงการพิเศษ และด้านอาจารย์ที่ปรึกษา ผู้เชี่ยวชาญและแหล่งข้อมูลค้นคว้า ความต้องการในการจัดทำโครงการพิเศษของนักศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ ด้านเนื้อหาสาระของโครงการพิเศษ รองลงมา ได้แก่ ด้านอาจารย์ที่ปรึกษา ผู้เชี่ยวชาญและแหล่งข้อมูลค้นคว้า และด้านเครื่องมือและอุปกรณ์

**คำสำคัญ :** ปัญหาในการทำโครงการพิเศษ, ความต้องการในการทำโครงการพิเศษ

## **Abstract**

The objective of this research were to study special project problems and needs of the student in Department of Agro-Industrial, Food and Environmental Technology, Faculty of Applied Science, King Mongkut's University of Technology North Bangkok. This survey used questionnaires to collect data from 136 students in department of agro-industrial, food and environmental Technology, Faculty of Applied Science, KMUTNB. Statistics consisting of percentages, means, standard deviations were used in data analysis. Results: Samples reported a "moderate" level of overall opinion of problems in the development of special project, the highest problem was for tools and equipment, content of special project and advisor, expert and source for research. Samples reported a "high" level of overall of needs in the development of special project, the highest need was for content of special project, advisor, expert and source for research and tools and equipment

**Keywords :** problems in the development of special project, needs in the development of special project

## บทนำ

คุณภาพหรือผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของผู้เรียน ถือเป็นตัวชี้วัดสำคัญในการบ่งบอกคุณภาพในการจัดการศึกษาของนานาประเทศและการจัดการศึกษาของรัฐจึงถือเป็นการวางรากฐานในการสร้างและพัฒนาคน โดยอาศัยการจัดกิจกรรมต่างๆ ผ่านสถาบันทางการศึกษา ผ่านกระบวนการบริหารจัดการและจัดกระบวนการจัดการเรียนการสอนของครู ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพและมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามจุดหมายหลักสูตรในแต่ละระดับการศึกษา แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 - 2559) กำหนดกรอบแนวคิดสำคัญในการพัฒนา คือ ยึดแนวคิดการพัฒนาแบบบูรณาการเป็นองค์รวมที่มี “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” มีการเชื่อมโยงทุกมิติของการพัฒนาอย่างบูรณาการ ทั้งมิติตัวคน สังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และการเมือง เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันให้พร้อมเผชิญการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ควบคู่ไปกับการพัฒนาคนและสังคมไทยให้มีคุณภาพและในการสร้างหลักประกันที่สำคัญให้กับสถาบันทางการศึกษา (นงลักษณ์

ใจฉลาด, 2557: 1) สอดคล้องไปกับทักษะเพื่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 ที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับ 1) ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม โดยเน้นการคิดวิเคราะห์เป็น รู้จักการแก้ไขปัญหาและมีความคิดสร้างสรรค์ 2) ทักษะชีวิตและอาชีพ โดยเน้นการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีภาวะผู้นำและความรับผิดชอบ มีทักษะทางสังคมและเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรม และ 3) ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยี โดยเน้นความสามารถในการใช้สื่อหรือเทคโนโลยีในการค้นหาข้อมูลรวมทั้งการผลิตสื่อ หรือเทคโนโลยีที่เป็นประโยชน์ ทั้ง 3 ทักษะนี้ เรียกรวมกันเป็นทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ซึ่งถือเป็นทักษะของกำลังคน que ประเทศทั่วโลกและประเทศในกลุ่มประชาคมอาเซียน มีความต้องการและให้การยอมรับ (วิจารณ์พานิช, 2555 : 12-17) ซึ่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ต้องก้าวข้าม “สาระวิชา” ไปสู่การเรียนรู้ “ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21” (21st Century Skills) ครูจะเป็นผู้สอนไม่ได้ แต่ต้องให้นักเรียนเป็นผู้เรียนรู้ด้วยตนเอง โดยครูจะออกแบบการเรียนรู้ฝึกฝนให้ตนเองเป็นโค้ช (Coach) และอำนวยความสะดวก (Facilitator) ในการเรียนรู้แบบ PBL (Problem-Based Learning) ของนักเรียนโดนสิ่งที่เป็น

ตัวช่วยของครูในการจัดการเรียนรู้คือ ชุมชนการเรียนรู้ครูเพื่อศิษย์ (Professional Learning Communities : PLC) เกิดจากการรวมตัวกันของครูเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานที่ของครูแต่ละคนนั่นเอง

การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง คือ แนวการจัดการเรียนการสอนที่เน้นให้ผู้เรียนสร้างความรู้ใหม่และสิ่งประดิษฐ์ใหม่ โดยการใช้กระบวนการทางปัญญา (กระบวนการคิด) กระบวนการทางสังคม (กระบวนการกลุ่ม) และให้ผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์ และมีส่วนร่วมในการเรียน สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้ โดยครูมีบทบาทเป็นผู้อำนวยความสะดวกจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้ผู้เรียน การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางต้องจัดให้สอดคล้องกับความสนใจ ความสามารถและความถนัด เน้นการบูรณาการความรู้ในศาสตร์สาขาต่าง ๆ ใช้หลากหลายวิธีสอน หลากหลายแหล่งความรู้ สามารถพัฒนาปัญญาอย่างหลากหลาย คือ พัฒนาพหุปัญญา รวมทั้งเน้นการใช้วิธีการวัดผลอย่างหลากหลายวิธี (พิมพ์พันธ์ เดชะคุปต์ และเพียรวิญญู, 2548: 25) นวัตกรรมจัดการเรียนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง

ที่มีความเหมาะสมกับนักศึกษาระดับปริญญาตรี มีหลากหลายรูปแบบ ซึ่งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ นำการเรียนรู้ด้วยโครงงานพิเศษมาใช้พัฒนาคุณภาพผู้เรียน โดยมีผู้เรียนฝึกทักษะในการค้นคว้ารวบรวมงานที่เกี่ยวข้องเพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหาโครงงานพิเศษที่เสนอ นอกจากนี้ยังเป็นการทบทวนการเรียนการสอนที่ผ่านมาทั้งหมด โดยการเรียนรู้ด้วยโครงงานในมหาวิทยาลัย เกิดขึ้นเมื่อราวปี ค.ศ. 1970 ในทวีปยุโรป จากแนวคิดที่ว่า การพัฒนาวิชาชีพที่ดีที่สุดคือการเรียนรู้ด้วยการกระทำ สอดคล้องกับที่ทีศนา แฉมมณี (2556 : 139) อธิบายไว้ว่า การจัดกิจกรรมการสอนโดยใช้โครงงานเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้เข้าสู่ระบบกระบวนการสืบสวนช่วยให้ผู้เรียนได้ผลิตงานที่เป็นรูปธรรมออกมา สามารถสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้เรียน และช่วยให้ผู้เรียนพัฒนาทักษะกระบวนการในการสืบสอบและการแก้ปัญหา ยังสามารถถึงศักยภาพต่าง ๆ ที่มีอยู่ในตัวของผู้เรียนออกมาใช้ประโยชน์ได้

วิชาโครงงานพิเศษภาควิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรมเกษตร อาหาร และสิ่งแวดล้อม คณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครมุ่งเน้นเพื่อฝึกให้นักศึกษาค้นเคยกับการค้นคว้า แก้ปัญหาและตั้งสมมติฐานในการวิจัยทางด้านเทคโนโลยี อุตสาหกรรม การเกษตร อาหาร และสิ่งแวดล้อม ฝึกการวางแผนการทดลอง และดำเนินการทดลองจริงโดยนักศึกษา จะต้องสอบปากเปล่าและส่งรูปเล่มตามแบบปริญญานิพนธ์ จำนวน 3 หน่วยกิต มีระยะเวลาการจัดทำโครงการคือในภาคเรียนที่ 1 และภาคเรียนที่ 2 ของชั้นปีที่ 4

ดังนั้นผู้วิจัยจึงต้องการค้นหาปัญหาและความต้องการในการจัดทำโครงการพิเศษของนักศึกษา ภาควิชาเทคโนโลยี อุตสาหกรรม เกษตร อาหาร และสิ่งแวดล้อม คณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ในการปรับปรุงและกำหนดแนวทางการจัดทำโครงการพิเศษของผู้เรียนให้สอดคล้องกับความต้องการและหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัญหาในการทำโครงการพิเศษของนักศึกษาภาควิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรม เกษตร อาหาร

และสิ่งแวดล้อม คณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

2. เพื่อศึกษาความต้องการในการทำโครงการพิเศษของนักศึกษาภาควิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรม เกษตร อาหาร และสิ่งแวดล้อม คณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

### ขอบเขตของการวิจัย

#### ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาค้นคว้าและความต้องการในการทำโครงการพิเศษของนักศึกษาภาควิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรม เกษตร อาหาร และสิ่งแวดล้อม คณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาค้นคว้าและความต้องการ 3 ด้าน ดังนี้

1. ด้านเครื่องมือและอุปกรณ์
2. ด้านเนื้อหาสาระของโครงการพิเศษ
3. ด้านอาจารย์ที่ปรึกษา ผู้เชี่ยวชาญ และแหล่งค้นคว้าข้อมูล

### ขอบเขตด้านกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ นักศึกษาระดับปริญญาตรี ชั้นปีที่ 4 ปีการศึกษา 2558 ภาควิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรมเกษตร อาหาร และสิ่งแวดล้อม คณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ จำนวน 136 คน

### ขอบเขตด้านเวลา

การศึกษาครั้งนี้กำหนดระยะเวลาในการศึกษา ระหว่างเดือน ตุลาคม 2558 – กันยายน 2559

### วิธีการวิจัย

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ นักศึกษาระดับปริญญาตรี ชั้นปีที่ 4 ปีการศึกษา 2558 ภาควิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรมเกษตร อาหารและสิ่งแวดล้อม คณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ จำนวน 151 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของตัวอย่าง โดยอาศัยตารางสำเร็จรูปของ Taro Yamane โดยการกำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ 95

และระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างได้เท่ากับ 110 ตัวอย่าง ซึ่งผู้วิจัยได้เพื่อการสูญเสียของแบบสอบถามอีกจำนวน 26 ตัวอย่าง รวมจำนวนตัวอย่างเท่ากับ 136 ตัวอย่าง และใช้วิธีการสุ่มอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling)

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ และสาขาวิชาที่เรียน เป็นคำถามแบบเลือกตอบ

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับสภาพปัญหาในการจัดทำโครงการพิเศษของนักศึกษาภาควิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรมเกษตรอาหารและสิ่งแวดล้อม

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับความต้องการในการจัดทำโครงการพิเศษของนักศึกษาภาควิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรมเกษตรอาหารและสิ่งแวดล้อม

แบบสอบถามตอนที่ 2 และตอนที่ 3 เป็นคำถามแบบมาตราส่วนประมาณ 5 ระดับ (Rating Scale) ตามรูปแบบของ Likert's scale (ไพศาล วรคำ, 2556: 252) มีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

1 เท่ากับ เห็นด้วยต้องการน้อยที่สุด  
 2 เท่ากับ เห็นด้วยต้องการน้อย  
 3 เท่ากับ เห็นด้วยต้องการปานกลาง  
 4 เท่ากับ เห็นด้วยต้องการมาก  
 5 เท่ากับ เห็นด้วยต้องการมากที่สุด

ส่วนที่ 4 เป็นข้อเสนอแนะในการจัดทำโครงการพิเศษของนักศึกษาภาควิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรมเกษตร อาหาร และสิ่งแวดล้อม เป็นลักษณะคำถามปลายเปิด

**การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ**  
 ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบ เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 30 ชุด แล้วนำคำตอบมาคำนวณค่าความเชื่อมั่น ของแบบสอบถาม ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของ Cronbach ซึ่งจะได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.825 หลังจากนั้นปรับปรุงแบบสอบถามให้สมบูรณ์ก่อนนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจริง

**สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล**

1. การแจกแจงความถี่ และร้อยละ
2. ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

แปลผล 5 ระดับ คือ

- คะแนนเฉลี่ย 4.21-5.00 หมายถึง เห็นด้วยต้องการมากที่สุด
- คะแนนเฉลี่ย 3.41-4.20 หมายถึง เห็นด้วยต้องการมาก
- คะแนนเฉลี่ย 2.61-3.40 หมายถึง เห็นด้วยต้องการปานกลาง
- คะแนนเฉลี่ย 1.81-2.60 หมายถึง เห็นด้วยต้องการน้อย
- คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.80 หมายถึง เห็นด้วยต้องการน้อยที่สุด

6. สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลและจัดทำรายงานสรุป

**ผลการวิจัย**

ผลการวิจัยสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยส่วนบุคคล
  - นักศึกษาภาควิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรมเกษตร อาหารและสิ่งแวดล้อม คณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 64.71 และเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 35.29 ศึกษาอยู่ในสาขาเทคโนโลยีสิ่งแวดล้อมมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 53.68 รองลงมาสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีทางอาหาร คิดเป็นร้อยละ 27.94 และ



สาขาเทคโนโลยีอุตสาหกรรมเกษตร คิดเป็นร้อยละ 18.38

2. สภาพปัญหาในการจัดทำโครงการพิเศษของนักศึกษาภาควิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรมเกษตร อาหารและสิ่งแวดล้อม คณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้า-พระนครเหนือ ระดับความคิดเห็นต่อสภาพปัญหาในการจัดทำโครงการพิเศษของนักศึกษาภาควิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรม

เกษตร อาหารและสิ่งแวดล้อม คณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ ด้านอาจารย์ที่ปรึกษา ผู้เชี่ยวชาญและแหล่งข้อมูล ค้นคว้า รongลงมา ได้แก่ ด้านเนื้อหาสาระของโครงการพิเศษ และด้านเครื่องมือและอุปกรณ์ ดังตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อสภาพปัญหาในการจัดทำโครงการพิเศษของนักศึกษา

สภาพปัญหา	$\bar{x}$	S.D.
ด้านเครื่องมือและอุปกรณ์	3.06	0.893
ด้านเนื้อหาสาระของโครงการพิเศษ	3.41	0.694
ด้านอาจารย์ที่ปรึกษา ผู้เชี่ยวชาญและแหล่งข้อมูลค้นคว้า	3.51	0.807
รวม	3.33	0.798

2.1 ด้านเครื่องมือและอุปกรณ์ พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อสภาพปัญหาในการจัดทำโครงการพิเศษของนักศึกษาภาควิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรมเกษตร อาหารและสิ่งแวดล้อม คณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ด้านเครื่องมือและอุปกรณ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นราย

ข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ ประสิทธิภาพของอุปกรณ์การทดลองที่มีความทันสมัยต่อการใช้งาน รongลงมา คือ ประสิทธิภาพของอุปกรณ์การทดลองในสาขาวิชาที่มีเพียงพอต่อการให้บริการ เนื้อหาที่ใช้ในการเก็บข้อมูลของนักศึกษา การให้บริการโปรแกรมต่าง ๆ ที่ใช้ในการศึกษา ความคล่องตัวในการเข้าใช้บริการอุปกรณ์การทดลองของ

สาขาวิชา และปริมาณอุปกรณ์การทดลอง มีพร้อมใช้บริการได้ตลอดเวลา ตามลำดับ

2.2 ด้านเนื้อหาสาระของ  
โครงการพิเศษ

พบว่า ระดับความคิดเห็น ต่อสภาพปัญหาในการจัดทำโครงการพิเศษของนักศึกษาภาควิชาเทคโนโลยี อุตสาหกรรมเกษตร อาหารและสิ่งแวดล้อม คณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ด้านเนื้อหาสาระของโครงการพิเศษ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ หัวข้อ/ขอบเขตของโครงการพิเศษ รองลงมา คือ ระยะเวลาในการทำโครงการพิเศษ รูปแบบและมาตรฐานของเอกสารประกอบโครงการพิเศษ และความรู้พื้นฐาน/ประสบการณ์ในการทำโครงการพิเศษ, คู่มือ/ข้อกำหนดในการทำโครงการพิเศษ ตามลำดับ

2.3 ด้านอาจารย์ที่ปรึกษา  
ผู้เชี่ยวชาญและแหล่งข้อมูลค้นคว้า

พบว่า ระดับความคิดเห็น ต่อสภาพปัญหาในการจัดทำโครงการพิเศษของนักศึกษาภาควิชาเทคโนโลยี อุตสาหกรรมเกษตร อาหารและสิ่งแวดล้อม คณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ด้านอาจารย์ที่ปรึกษา ผู้เชี่ยวชาญและ

แหล่งข้อมูลค้นคว้า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การเข้าพบเพื่อขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษารองลงมา คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญแต่ละสาขาของโครงการพิเศษ สัดส่วนอาจารย์ที่ปรึกษาต่อนักศึกษา และความร่วมมือของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นแหล่งข้อมูลในการทำโครงการพิเศษตามลำดับ

3. ความต้องการในการจัดทำโครงการพิเศษของนักศึกษาภาควิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรมเกษตร อาหารและสิ่งแวดล้อม คณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

ระดับความต้องการในการจัดทำโครงการพิเศษของนักศึกษาภาควิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรมเกษตร อาหารและสิ่งแวดล้อม คณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านเนื้อหาสาระของโครงการพิเศษ รองลงมา ได้แก่ ด้านอาจารย์ที่ปรึกษา ผู้เชี่ยวชาญและแหล่งข้อมูลค้นคว้า และด้านเครื่องมือและอุปกรณ์ ดังแสดงในตารางที่ 2

## ตารางที่ 2 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความต้องการในการจัดทำโครงการพิเศษของนักศึกษา

ความต้องการ	$\bar{X}$	S.D.
ด้านเครื่องมือและอุปกรณ์	3.60	0.910
ด้านเนื้อหาสาระของโครงการพิเศษ	3.69	0.733
ด้านอาจารย์ที่ปรึกษา ผู้เชี่ยวชาญและแหล่งข้อมูลค้นคว้า	3.63	0.793
รวม	3.64	0.812

3.1 ด้านเครื่องมือและอุปกรณ์  
ระดับความต้องการในการจัดทำโครงการพิเศษของนักศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรมเกษตรอาหารและสิ่งแวดล้อม คณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ด้านเครื่องมือและอุปกรณ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ ขยายเวลาการให้บริการห้องทดลอง รองลงมา คือ เจ้าหน้าที่ดำเนินการแก้ไขปรับปรุงอุปกรณ์ทดลองให้ใช้งานได้อย่างพอเพียง จัดให้มีการให้บริการอุปกรณ์อื่น ๆ ที่ใช้ในการจัดทำโครงการพิเศษ และจัดให้มีการประชาสัมพันธ์ในการเข้าไปใช้บริการห้องปฏิบัติการ ตามลำดับ

3.2 ด้านเนื้อหาสาระของโครงการพิเศษ  
ระดับความต้องการในการจัดทำโครงการพิเศษของนักศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรมเกษตรอาหารและสิ่งแวดล้อม คณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ด้านเนื้อหาสาระของโครงการพิเศษ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ ขยายระยะเวลาในการจัดทำโครงการพิเศษ รองลงมา คือ จัดลำดับรายวิชาที่ต้องเรียนก่อนและหลังให้เหมาะสม ปรับระดับความยากง่ายของโครงการพิเศษให้เหมาะสมกับหลักสูตร จัดทำคู่มือประกอบในการทำโครงการพิเศษ และจัดให้มีการอบรม/สัมมนาและให้ความรู้เกี่ยวกับการเขียนโครงการพิเศษตามลำดับ

### 3.3 ด้านอาจารย์ที่ปรึกษา

ผู้เชี่ยวชาญและแหล่งข้อมูลค้นคว้า ระดับความต้องการในการจัดทำโครงการพิเศษของนักศึกษาภาควิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรมเกษตรอาหารและสิ่งแวดล้อม คณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ด้านอาจารย์ที่ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญและแหล่งข้อมูลค้นคว้า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ อาจารย์ที่ปรึกษามีเวลาให้คำปรึกษามากขึ้น รองลงมา คือ จัดสัดส่วนอาจารย์ที่ปรึกษาต่อนักศึกษาให้มีความเหมาะสม จัดให้มีตัวอย่างโครงการพิเศษ งานวิจัย เป็นห้องสมุดของสาขาวิชา และอาจารย์ที่ปรึกษาแจ้งกำหนดการในการเสนอความคืบหน้าในนักศึกษาทราบอย่างชัดเจน ตามลำดับ

### อภิปรายผล

การศึกษาปัญหาและความต้องการ ในการทำโครงการพิเศษของนักศึกษาภาควิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรมเกษตรอาหารและสิ่งแวดล้อม คณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ สามารถอภิปรายผลใน

ประเด็นสำคัญ ๆ ดังนี้

1. สภาพปัญหาในการจัดทำโครงการพิเศษของนักศึกษาภาควิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรมเกษตรอาหารและสิ่งแวดล้อม คณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

ระดับความคิดเห็นต่อสภาพปัญหาในการจัดทำโครงการพิเศษของนักศึกษาภาควิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรมเกษตรอาหารและสิ่งแวดล้อม คณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านที่มีปัญหามากที่สุด ได้แก่ ด้านเครื่องมือและอุปกรณ์ ทั้งนี้เนื่องมาจากปัจจุบันเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำโครงการนั้นมีจำนวนจำกัด โดยบางส่วนนั้นจะต้องแบ่งไว้เพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอน ซึ่งจะต้องใช้ในการจัดการเรียนการสอนทั้งในระดับปริญญาตรีและปริญญาโท อย่างไรก็ตามทางภาควิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรมเกษตรอาหารและสิ่งแวดล้อม ได้พยายามจัดซื้อเพื่อทดแทนเครื่องมือและอุปกรณ์เก่าและที่ชำรุดตามงบประมาณที่ได้รับในแต่ละปี ซึ่งทางภาควิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรมเกษตรอาหารและสิ่งแวดล้อมได้เล็งเห็นความสำคัญของการทำโครงการของ

นักศึกษา เพราะการทำโครงการเป็นการจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยผ่านประสบการณ์หรือกล่าวได้ว่าเป็นการเรียนรู้จากการกระทำ เป็นการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้ลงมือกระทำในสิ่งที่สนใจ ผู้เรียนเป็นผู้ดำเนินการด้วยตนเอง มีการวางแผน มีการแก้ปัญหาการทำงานอย่างเป็นระบบ (ปัญญา สังข์ภิรมย์ และ สุคนธ์ สินธพานนท์, 2550 : 92) ผลการศึกษาข้างต้นสอดคล้องกับงานวิจัยของ กชกร บรรลือ (2545) ศึกษาเกี่ยวกับ ปัญหาและความต้องการ ในการทำงาน โครงการคอมพิวเตอร์ของนักศึกษา โปรแกรมวิชาวิทยาการคอมพิวเตอร์ สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี พบว่า นักศึกษามีปัญหา ด้านเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำโครงการ อยู่ในระดับปานกลาง

### 1.1 ด้านเครื่องมือและอุปกรณ์

#### ระดับความคิดเห็นต่อสภาพ

ปัญหาในการจัดทำโครงการพิเศษของนักศึกษาภาควิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรม เกษตร อาหารและสิ่งแวดล้อม คณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ด้านเครื่องมือและอุปกรณ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่เป็นปัญหามากที่สุด คือ

ปริมาณอุปกรณ์การทดลองมีพร้อมใช้ บริการได้ตลอดเวลา รองลงมา ความคล่องตัวในการเข้าใช้บริการอุปกรณ์การทดลองของสาขาวิชา ซึ่งผลการศึกษาข้างต้นแสดงให้เห็นว่า ภาควิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรมเกษตร อาหารและสิ่งแวดล้อม ยังมีความไม่พร้อมในการสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนโดยใช้วิจัยเป็นฐาน ซึ่งอาชัญญา รัตนอุบล (2547: 77-79) ได้อธิบายไว้ว่า ผู้สอนควรจะต้องแสวงหา และ จัดหาแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ที่จะส่งเสริมการเรียนรู้ที่จะส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนตามความเหมาะสม เพื่อให้ผู้เรียนได้มีโอกาสศึกษาค้นคว้าได้ อย่างมีอิสระ และมีประสิทธิภาพ ได้ ข้อมูลตรงตามวัตถุประสงค์ จากผลการศึกษาข้างต้นสอดคล้องกับงานวิจัยของ กชกร บรรลือ (2545) ศึกษาเกี่ยวกับ ปัญหาและความต้องการ ในการทำงาน โครงการคอมพิวเตอร์ของนักศึกษา โปรแกรมวิชาวิทยาการคอมพิวเตอร์ สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี จากผลการศึกษาพบว่า ปัญหาด้านเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำโครงการคอมพิวเตอร์นั้นอยู่ในระดับปานกลาง โดยที่เรียงลำดับจากปัญหามากไปน้อย คือ ประสิทธิภาพของเครื่องคอมพิวเตอร์มีความทันสมัยต่อการใช้งาน การให้

บริการโปรแกรมต่าง ๆ ที่ใช้ในการศึกษา ปริมาณเครื่องคอมพิวเตอร์ในสถาบันมีเพียงพอต่อการให้บริการ (4) เนื้อที่ที่ใช้ในการเก็บข้อมูลของศึกษา (5) ความคล่องตัวในการเข้าใช้บริการเครื่องคอมพิวเตอร์ของสถาบัน และ (6) ปริมาณการต่อฟวงและอุปกรณ์เสริมในการใช้งานมีใช้บริการได้ตลอดเวลา เช่น printer, scanner, CD-Writer เป็นต้น

## 1.2 ด้านเนื้อหาสาระของโครงการพิเศษ

ระดับความคิดเห็นต่อสภาพปัญหาในการจัดทำโครงการพิเศษของนักศึกษาภาควิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรมเกษตร อาหารและสิ่งแวดล้อม คณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ด้านเนื้อหาสาระของโครงการพิเศษโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ข้อที่เป็นปัญหามากที่สุด คือ ความรู้พื้นฐาน/ประสบการณ์ในการทำโครงการพิเศษ และคู่มือ/ ข้อกำหนดในการทำโครงการพิเศษ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการทำโครงการพิเศษนั้นนักศึกษาจะต้องทำทุกคน โดยให้นักศึกษาเลือกโครงการที่นักศึกษาสนใจ หรือทางสาขาวิชา กำหนด เพื่อฝึกให้นักศึกษาค้นเคยกับ การค้นคว้า แก้ปัญหาและตั้งสมมติฐาน

ในการวิจัยทางด้านเทคโนโลยีอุตสาหกรรมเกษตร ฝึกการวางแผนการทดลองและดำเนินการทดลองจริง นักศึกษาต้องผ่านการสอบปากเปล่า และส่งรูปเล่มตามแบบปฏิญญานิพนธ์ ซึ่งการจัดการเรียนการสอนจะแบ่งออกเป็นภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติ โดยภาคทฤษฎี จะเน้นการบรรยาย ซึ่งประกอบไปด้วยชี้แจงกำหนดการเกี่ยวกับโครงการพิเศษ วิธีการสืบค้นข้อมูล ระเบียบการใช้ห้องปฏิบัติการ ระเบียบการเบิกจ่าย ค่าวัสดุ-อุปกรณ์ รวมทั้งรูปแบบการเขียนโครงร่างโครงการพิเศษ ซึ่งทั้งหมดนี้จะใช้เวลาไม่น้อยกว่า 15 ชั่วโมง อย่างไรก็ตามด้วยข้อจำกัดด้านประสบการณ์การทำโครงการพิเศษจึงทำให้นักศึกษายังขาดทักษะการวางแผนการทำงานให้สอดคล้องกับข้อจำกัดที่อยู่ ซึ่งการทำโครงการพิเศษนั้นจะเป็นการช่วยฝึกทักษะการวางแผนการทดลอง สามารถวิเคราะห์ข้อมูล ผลการทดลองและประเมินผลการทดลองได้ รวมทั้งเป็นการฝึกการทำงานเป็นกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของทิตนา แชมมณี (2556 : 139) กล่าวว่า การจัดกิจกรรมการสอนโดยใช้โครงการเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้เข้าสู่ระบบกระบวนการสืบสวน ช่วยให้ผู้เรียน

ได้ผลิตงานที่เป็นรูปธรรมออกมา สามารถสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้เรียน และช่วยให้ผู้เรียนพัฒนาทักษะกระบวนการในการสืบสอบและการแก้ปัญหา ยังสามารถดึงศักยภาพต่าง ๆ ที่มีอยู่ในตัวของผู้เรียนออกมาใช้ประโยชน์ได้ เช่นเดียวกับ Guzdial, M., (1998 : 47-71) อ้างถึงใน ทิศนา แชมณี, 2556: 138) อธิบายไว้ว่า การให้ผู้เรียนทำโครงการหรือโครงการนอกจากจะช่วยให้ผู้เรียนพัฒนาทักษะกระบวนการในการสืบสอบและการแก้ปัญหาแล้ว ยังสามารถช่วยดึงศักยภาพต่าง ๆ ที่มีอยู่ในตัวของผู้เรียนออกมาใช้ประโยชน์ด้วย

1.3 ด้านอาจารย์ที่ปรึกษา ผู้เชี่ยวชาญและแหล่งข้อมูลค้นคว้า

ระดับความคิดเห็นต่อสภาพปัญหาในการจัดทำโครงการพิเศษของนักศึกษาภาควิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรมเกษตรอาหารและสิ่งแวดล้อม คณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ด้านอาจารย์ที่ปรึกษา ผู้เชี่ยวชาญและแหล่งข้อมูลค้นคว้า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ข้อที่เป็นปัญหามากที่สุด คือ ความร่วมมือของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นแหล่งข้อมูลในการทำโครงการพิเศษ สักส่วนอาจารย์ที่ปรึกษาต่อนักศึกษา

ทั้งนี้เนื่องมาจากการทำโครงการพิเศษจำเป็นต้องพึ่งพาข้อมูลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และด้วยระยะเวลาการทำโครงการอันจำกัดจึงทำให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่สามารถสนับสนุนข้อมูลที่ต้องการตามที่นักศึกษาต้องการ สอดคล้องกับแนวคิดการจัดการเรียนการสอนโดยใช้วิจัยเป็นฐานที่ลัดดา ภูเกียรติ (2552 : 144) อธิบายไว้ว่าการจัดการเรียนรู้โดยใช้การวิจัยเป็นฐานจะช่วยให้ผู้เรียนได้พัฒนาทักษะทางปัญญา ได้แก่ ทักษะการอ่านจากการค้นคว้า ทักษะการเขียน ทักษะการพูด ทักษะการอภิปราย ทักษะการคิดขั้นสูง คิดไตร่ตรอง คิดอย่างมีวิจารณ์ญาณ คิดใช้เหตุผลในการแก้ปัญหา ทักษะทางสังคม ทักษะการทำงานร่วมกัน การติดต่อประสานงาน การวางแผนการดำเนินงานวิจัย การประเมินผลการดำเนินงาน การได้เรียนรู้องค์ความรู้ใหม่ ได้เรียนรู้วิธีวิจัยหรือวิธีแสวงหาความรู้และได้เรียนรู้กระบวนการ/ขั้นตอนวิธีที่ตนเองเกิดการเรียนรู้ นอกจากนี้สัดส่วนอาจารย์ที่ปรึกษาต่อนักศึกษาที่มีมากเกินไปนั้น อย่างไรก็ตามอาจารย์ที่ปรึกษาจะต้องมีเวลาให้คำปรึกษาและแนะนำทางวิชาการแก่นักศึกษาเป็นรายบุคคลอย่างน้อย 2 ชั่วโมง/สัปดาห์ ดัง

นั้นหากนักศึกษามีการบริหารจัดการที่ดี ก็จะสามารถเข้าพบอาจารย์ที่ปรึกษาได้ ทุกสัปดาห์

2. ความต้องการในการจัดทำ โครงการพิเศษของนักศึกษาภาควิชา เทคโนโลยีอุตสาหกรรมเกษตร อาหาร และสิ่งแวดล้อม คณะวิทยาศาสตร์ ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าพระนครเหนือ

ระดับความต้องการในการจัดทำโครงการพิเศษของนักศึกษาภาควิชา เทคโนโลยีอุตสาหกรรมเกษตร อาหาร และสิ่งแวดล้อม คณะวิทยาศาสตร์ ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าพระนครเหนือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีความต้องการอยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านเนื้อหาสาระของโครงการพิเศษมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมา ได้แก่ ด้านอาจารย์ที่ปรึกษา ผู้เชี่ยวชาญ และแหล่งข้อมูลค้นคว้า และด้านเครื่องมือและอุปกรณ์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ควรคำนึงถึงกับการเรียนรู้โดยการวิจัยเป็นฐาน (อ้างถึงใน ชัยวัฒน์ วารี และคณะ, 2558: 33) ประกอบด้วย (1) ด้านสถาบัน/บริหารจัดการ ควรมีการกำหนดนโยบายและค่านิยมในการถือปฏิบัติและรับทราบร่วมกัน

รวมถึงควรให้การสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานทรัพยากรการเรียนรู้ แหล่งสืบค้นสื่ออุปกรณ์ที่ใช้ในการศึกษาวิจัย และการเข้าถึงแหล่งข้อมูลอย่างเพียงพอที่ทำให้ผู้เรียนสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวกและเพียงพอกับผู้เรียน (2) ด้านการจัดทำหลักสูตร ควรจัดทำหลักสูตรที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้โดยใช้การวิจัยเป็นฐาน ได้แก่ การจัดหาและเตรียมให้พร้อมในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่เป็นแบบไม่เผด็จการแต่มีการปรับโดยลดความแน่นของหลักสูตรลง ร่วมกับการกระตุ้นผู้เรียนได้ให้รู้ด้วยตนเองตลอดจนให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการประเมินตนเองและมีการกำกับตรวจสอบจากผู้สอนอีกชั้นหนึ่ง (3) ปัจจัยด้านผู้สอน ได้แก่ การมีความสามารถและเจตคติที่เหมาะสมด้านการศึกษามีวิจัยเป็นฐาน โดยผู้สอนต้องมีศรัทธาต่อการเรียนการสอนโดยใช้การวิจัยเป็นฐานว่าสามารถช่วยพัฒนาผู้เรียนให้แสวงหาความรู้ใหม่ๆ ได้ และต้องมั่นใจว่าผู้เรียนมีศักยภาพที่จะแสวงหาความรู้ได้ด้วยตนเอง (Kauchalk and Eggen, 2006)

2.1 ด้านเนื้อหาสาระของโครงการพิเศษ

ระดับความต้องการในการจัดทำโครงการพิเศษของนักศึกษาภาค



วิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรมเกษตร อาหารและสิ่งแวดล้อม คณะวิทยาศาสตร์ ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ด้านเนื้อหาสาระของโครงการพิเศษ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ ขยายระยะเวลาในการจัดทำโครงการพิเศษ รองลงมา คือ จัดลำดับรายวิชาที่ต้องเรียนก่อนและหลังให้เหมาะสม จากผลการศึกษาดังกล่าวอธิบายได้ว่า เนื่องจากนักศึกษาเองยังขาดประสบการณ์ในการทำโครงการพิเศษ อีกทั้งปัญหาในเรื่องของการจองห้องทดลอง รวมทั้งการเบิก-จ่ายวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือในการทดลองต่างๆ ที่ไม่เพียงพอต่อการใช้งานทำให้นักศึกษา ทำให้การทดลองความล่าช้า และไม่ทันต่อกำหนดการจัดทำโครงการพิเศษ ซึ่งจากผลการศึกษาข้างต้นสอดคล้องกับงานวิจัยของจรรยา เจริญเนตรกุล (2554) การแก้ปัญหา นักศึกษาติด 1 ในรายวิชาโครงการวิศวกรรม ของนักศึกษาคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย จากผลการศึกษาพบว่า จากผลการศึกษาพบว่า นักศึกษามีทัศนคติเกี่ยวกับวิชาโครงการวิศวกรรมว่าเป็นวิชาที่มีความยากมาก นักศึกษาส่วนใหญ่ร้อยละ 74.6 ให้

เหตุผลว่า ขาดความชำนาญในการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ มีปัญหาด้านการวิเคราะห์ผลทางสถิติ มีแหล่งข้อมูลสำหรับการค้นคว้าความรู้เพิ่มเติมน้อย และมีบางส่วนคิดเป็นร้อยละ 25.4 ให้เหตุผลว่า มีเวลาน้อยเนื่องจากต้องทำงานและมีวิชาเรียนในแต่ละภาคเรียนหลายวิชา

2.2 ด้านอาจารย์ที่ปรึกษา ผู้เชี่ยวชาญและแหล่งข้อมูลค้นคว้า

ระดับความต้องการในการจัดทำโครงการพิเศษของนักศึกษาภาควิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรมเกษตร อาหารและสิ่งแวดล้อม คณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ด้านอาจารย์ที่ปรึกษา ผู้เชี่ยวชาญและแหล่งข้อมูลค้นคว้า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ อาจารย์ที่ปรึกษามีเวลาให้คำปรึกษามากขึ้น รองลงมา คือ จัดสัดส่วนอาจารย์ที่ปรึกษาต่อนักศึกษาให้มีความเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Scott (2002: 27) ชี้แจงว่า ในสังคมที่เน้นความรู้ เราทุกคนเป็นทั้งครูและนักวิจัย การสอนที่มีคุณภาพสูงนั้นต้องอยู่ในรูปแบบของการวิจัย ดังนี้ (1) ครูต้องมีนิสัยของการ

สะท้อนความคิดตนเองในสิ่งที่สอนและวิธีการที่ใช้สอน (2) การฝึกปฏิบัติที่ดีที่สุดในการสอนควรเพิ่มเทคนิคการวิจัยให้มากขึ้น เช่น ให้นักศึกษาทำโครงการและมอบหมายงานกลุ่ม “ไม่เพียงแต่ครูที่ทำวิจัยแต่นักศึกษาก็ต้องทำวิจัยเป็น” (3) การปรับปรุงความสัมพันธ์ของการวิจัยและการสอน สามารถกล่าวด้วยคำง่าย ๆ ที่ว่า คุณไม่สามารถที่จะติดต่อสื่อสารกับองค์ความรู้โดยปราศจากการเข้าไปกระทำ และคุณไม่สามารถเพิ่มพูนองค์ความรู้ขึ้นได้โดยปราศจากการเข้าไปติดต่อสื่อสารกับสิ่งนั้น และ (4) ต้องมีปฏิสัมพันธ์ที่หลากหลายกับผู้เรียน ด้วยการแสดงเหตุผล การสนทนากับผู้เรียนซึ่งทำให้เกิดความเข้าใจที่ลึกซึ้งและช่วยเพิ่มศักยภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนจากการที่ได้ติดต่อสื่อสารกัน นอกจากนี้ผลการศึกษายังสนับสนุนงานวิจัยของ ชัชพีร์ เจริญ (2549) การศึกษาปัญหาและความต้องการในการจัดการเรียนการสอนวิชาโครงการของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการศึกษาพบว่า ความต้องการด้านครูผู้สอนของนักศึกษาค่าเฉลี่ยโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ครูผู้สอนให้กำลังใจ

และช่วยแก้ไขปัญหาให้นักศึกษารองลงมาได้แก่ ครูมีเวลาให้คำปรึกษานักศึกษาอย่างเพียงพอและครูผู้สอนให้คำแนะนำและปรึกษาเกี่ยวกับการเลือกโครงการที่เหมาะสม และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือครูผู้สอนฝึกทักษะและเทคนิคทางอาชีพให้นักศึกษา

### 2.3 ด้านเครื่องมือและอุปกรณ์

ระดับความต้องการในการจัดทำโครงการพิเศษของนักศึกษาภาควิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรมเกษตรอาหารและสิ่งแวดล้อม คณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ด้านเครื่องมือและอุปกรณ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่นักศึกษาต้องการมากที่สุดคือ การขยายเวลาการให้บริการห้องทดลอง รองลงมา คือ เจ้าหน้าที่ดำเนินการแก้ไขปรับปรุงอุปกรณ์ทดลองให้ใช้งานได้เพียงพอเพียง ซึ่งด้วยห้องทดลองและวัสดุอุปกรณ์ที่มีอยู่อย่างจำกัดจึงทำให้ไม่เพียงพอต่อการทำการทดลองของนักศึกษาได้ เพราะห้องทดลองและวัสดุอุปกรณ์เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การค้นคว้าวิจัยประสบความสำเร็จได้ ซึ่งการมีห้องทดลองที่เพียงพอและมีอุปกรณ์ที่พร้อมใช้งาน มีความทันสมัย และเพียงพอต่อการใช้งานนั้นจะส่งผลให้การจัด

การเรียนการสอนโดยใช้โครงงานนั้น เป็นผลดีกับนักศึกษามากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Guzdial, M. (1998 : 47-71 อ้างถึงใน ทิศนา แคมณี, 2556 :138) อธิบายไว้ว่า การจัดการเรียนการสอนโดยใช้โครงงานเป็นหลัก ช่วยให้ผู้เรียนได้ผลิตงานที่เป็นรูปธรรมออกมา ผลผลิตที่แสดงออกถึงความรู้ ความคิดของผู้เรียนนี้สามารถนำมาอภิปรายแลกเปลี่ยนและวิพากษ์วิจารณ์ได้อย่างชัดเจน ซึ่งผลการวิจัยทางด้านสติปัญญาและการเรียนรู้ได้ชี้ชัดว่า การเรียนรู้จะพัฒนาขึ้นหากความรู้และทักษะต่าง ๆ สามารถแสดงออกให้เห็นได้อย่างชัดเจน เช่นเดียวกับปัญหา สังข์ภิรมย์ และสุนทร สนิทพานนท์ (2550 : 92) กล่าวว่า เป็นการจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยผ่านประสบการณ์ หรือกล่าวได้ว่าเป็นการเรียนรู้จากการกระทำ เป็นการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้ลงมือกระทำในสิ่งที่สนใจ ผู้เรียนเป็นผู้ดำเนินการด้วยตนเอง มีการวางแผน มีการแก้ปัญหาการทำงานอย่างเป็นระบบ

ผลการเทียบเคียงสภาพปัญหา กับความต้องการในการทำโครงงานพิเศษของนักศึกษาภาควิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรมเกษตร อาหารและ

สิ่งแวดล้อม พบว่า ไม่มีความสอดคล้องกัน ระหว่างสภาพปัญหา กับความต้องการที่เกิดขึ้น โดยนักศึกษาเห็นว่าอาจารย์ที่ปรึกษา ผู้เชี่ยวชาญและแหล่งข้อมูล ค้นคว้าเป็นปัญหาในการจัดทำโครงงาน แต่นักศึกษากลับมีความต้องการในด้านเนื้อหาสาระของโครงงานพิเศษ โดยเฉพาะประเด็น การขยายระยะเวลาในการจัดทำโครงงานพิเศษ และการจัดลำดับรายวิชาที่ต้องเรียนก่อนและหลังให้ แสดงให้เห็นว่านักเรียนสามารถดึงศักยภาพของตนเองมาใช้ได้มากกว่า การสอนจากอาจารย์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของทฤษฎีการสร้างความรู้ (ศิริชัย กาญจนวาสี. 2543 : 63) ที่มีแนวคิดพื้นฐานว่าผู้เรียนสร้างระบบความเข้าใจด้วยตนเองมากกว่าการส่งผ่านหรือการถ่ายทอดจากผู้สอน

## ข้อเสนอแนะ

การศึกษาปัญหาและความต้องการ ในการทำโครงงานพิเศษของนักศึกษาภาควิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรมเกษตร อาหารและสิ่งแวดล้อม คณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ สรุปเป็นข้อเสนอแนะเพื่อเป็นประโยชน์ต่อภาควิชาเทคโนโลยี

อุตสาหกรรมเกษตร อาหารและ สิ่งแวดล้อม ดังนี้

1. จากผลการศึกษาพบว่า ห้องทดลองและอุปกรณ์ไม่เพียงพอต่อความต้องการใช้ของนักศึกษา ดังนั้นภาควิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรมเกษตร อาหาร และสิ่งแวดล้อม ควรมีการจัดทำการสำรวจวัสดุ อุปกรณ์การทดลองในทุกภาคเรียนว่ามีสิ่งใดที่ชำรุดเสียหาย รวมทั้งสำรวจความต้องการของนักศึกษาว่าต้องการวัสดุอุปกรณ์ใดเพื่อใช้สนับสนุนในการจัดทำโครงการ แล้วภาควิชาจัดสรรงบประมาณเพื่อจัดซื้อจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ให้เพียงพอกับนักศึกษา
2. จากผลการศึกษาพบว่า นักศึกษาต้องการให้ขยายระยะเวลาในการจัดทำโครงการพิเศษ ดังนั้นภาควิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรมเกษตร อาหารและสิ่งแวดล้อม

ควรประชุม ปรึกษาหารือเกี่ยวกับการปรับแก้ไขหลักสูตรการเรียนการสอนเกี่ยวกับโครงการพิเศษ โดยอาจจะใช้วิธีการบูรณาการเรียนการสอนร่วมกับวิชาอื่นๆ เพื่อให้นักศึกษาได้มีเวลาในการทดลอง ค้นคว้าหาข้อมูลเพิ่มเติม หรืออาจจะแบ่งเรียน 2 เทอม เป็นวิชาโครงการพิเศษ 1 กับวิชาโครงการพิเศษ 2 เป็นต้น

3. ผลการศึกษาพบว่า นักศึกษาต้องการอาจารย์ที่ปรึกษามีเวลาให้คำปรึกษามากขึ้น ดังนั้นภาควิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรมเกษตร อาหารและสิ่งแวดล้อม ควรพิจารณาเกี่ยวกับอาจารย์ประจำวิชา โดยอาจจะให้มีอย่างน้อย 2 คน ต่อ 1 ห้อง เพื่อจะได้จัดสรรเวลาให้กับนักศึกษาได้มากยิ่งขึ้น

### เอกสารอ้างอิง

กชกร บรรลือ. (2545). ปัญหาและความต้องการในการทำงานโครงการคอมพิวเตอร์ของนักศึกษา โปรแกรมวิชาวิทยาการคอมพิวเตอร์ สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี. งานวิจัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.

จรรยา เจริญเนตรกุล. (2554). การแก้ปัญหานักศึกษาติด 1 ในรายวิชาโครงการวิศวกรรม ของนักศึกษาคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย. งานวิจัย: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย.

ชัยพีร์ เจริญ. (2549). การศึกษาปัญหาและความต้องการในการจัดการเรียนการสอนวิชาโครงการของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

- ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.
- ชัยวัฒน์ วารี, กัลย์ชีรา อ้นขวัญเมือง และปณิณพล จันทร์ฝอย. (2558). การพัฒนาทักษะการทำวิจัยในชั้นเรียนเน้นการวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผลของนักศึกษา ครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ด้วยการเรียนรู้โดยใช้การวิจัยเป็นฐาน. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- ทิตนา แซมมณี. (2556). ศาสตร์การสอน: องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ. กรุงเทพมหานคร: ด่านสุทธาคารพิมพ์.
- นงลักษณ์ ใจฉลาด. (2557). ทิศทางการจัดการเรียนการสอนสำหรับผู้สอนยุคใหม่ในระดับอุดมศึกษา. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม, 8(2), หน้า 1-13
- ปัญญา สังข์ภิรมย์ และ สุนันท์ สินธพานนท์. (2550). สุดยอดวิธีสอนการงานอาชีพและเทคโนโลยีนำไปสู่การจัดการเรียนรู้ของครูยุคใหม่. กรุงเทพมหานคร: อักษรเจริญทัศน์.
- พิมพ์พันธ์ เดชะคุปต์ พเยาว์ ยินดีสุข และราชน มีศรี. (2548). การสอนคิดด้วยโครงการ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพศาล วรคำ. (2556). การวิจัยทางการศึกษา. มหาสารคาม: ดักสิลาการพิมพ์.
- ลัดดา ภูเกียรติ. (2552). การสอนแบบโครงการและการสอนแบบใช้วิจัยเป็นฐาน : งานที่ครูประถมทำได้. กรุงเทพมหานคร: สาอะแอนด์ซันพริ้นติ้ง.
- วาโร เฟิงสวัสดิ์. (2551). วิธีวิทยาการวิจัย. กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น.
- วิจารณ์ พานิช. (2555). วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์.
- อาชัญญา รัตนอุบล. (2547). การสอนแบบเน้นวิจัยโดยใช้สัญญาแห่งการเรียนรู้. ใน ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (บรรณาธิการ). การเรียนการสอนที่มีการวิจัยเป็นฐาน. กรุงเทพฯ: ศูนย์ตำราและเอกสารทางวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Eggen, P. D., Kauchak, D.P. (2006). *Strategies and Models for Teachers Teaching Content and Thinking Skills*. Boston, MA : Pearson Education.

Scott, S. S. (2002). *The dynamic process of providing accommodations*. In L. C. Brinckerhoff, J. M. McGuire, & S. F. Shaw, *Postsecondary education and transition for students with learning disabilities* (2nd ed.) (pp. 295-332). Austin, TX: PRO-ED.

## วารสารสาระคาม

### หลักเกณฑ์และคำแนะนำสำหรับผู้พิมพ์ บทความ หรือ บทความวิจัย (Instructions for the Authors)

วารสารสาระคาม มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีนโยบายในการส่งเสริม เผยแพร่ ผลงานวิชาการและงานวิจัยที่มีคุณค่าต่อการพัฒนาองค์ความรู้ทางวิชาการ และเป็นสื่อกลางแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเชิงวิชาการ โดยครอบคลุมวิทยาการด้านวิจัย สถาบัน โดยมีขอบเขตเนื้อหาครอบคลุมวิทยาการด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ รูปแบบผลงานที่วารสารจะรับพิจารณา มี 2 ประเภท คือ บทความทั่วไป และบทความวิจัย กำหนดออกเผยแพร่ปีละ 2 ฉบับ ฉบับที่ 1 (มกราคม – มิถุนายน) และฉบับที่ 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม)

บทความและบทความวิจัยที่จะนำมาตีพิมพ์ในวารสารสาระคามนี้จะต้องได้รับการตรวจสอบทางวิชาการ (Peer review) ก่อน ซึ่งปกติจะมี Double Blind (ผู้พิจารณา 2 คน) หรือ Triple Blind (ผู้พิจารณา 3 คน) เพื่อให้วารสารมีคุณภาพในระดับมาตรฐานสากล และนำไปอ้างอิงได้ ผลงานที่ส่งมาตีพิมพ์ จะต้องมีการ งานทบทวนความรู้เดิมและเสนอความรู้ใหม่ที่ทันสมัย รวมทั้งข้อคิดเห็นที่เกิดประโยชน์ต่อผู้อ่าน ผลงานไม่เคยถูกนำไปตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารอื่นใดมาก่อน และไม่ได้อยู่ในระหว่างการพิจารณาลงวารสารใดๆ การเตรียมต้นฉบับที่จะมาลงตีพิมพ์ ควรปฏิบัติตามคำแนะนำดังนี้

### การเตรียมต้นฉบับสำหรับบทความและบทความวิจัย

1. ภาษา เป็นภาษาไทยหรืออังกฤษก็ได้ ถ้าเป็นภาษาไทย ให้ยึดหลักการใช้คำศัพท์หรือการเขียนทับศัพท์ให้ยึดหลักของราชบัณฑิตยสถาน พยายามหลีกเลี่ยงการใช้ภาษาอังกฤษในข้อความ ยกเว้นกรณีจำเป็น ศัพท์ภาษาอังกฤษที่ปนไทยให้ใช้ตัวเล็กทั้งหมด ยกเว้นชื่อเฉพาะที่ต้องขึ้นต้นด้วยตัวอักษรใหญ่ ถ้าเป็นภาษาอังกฤษ ควรให้ผู้เชี่ยวชาญในภาษาอังกฤษตรวจสอบความถูกต้องก่อนที่จะส่งต้นฉบับ

2. ขนาดของต้นฉบับ พิมพ์หน้าเดี่ยวบนกระดาษสัน ขนาด เอ 4 (216 x 279 มม.) ควรเว้นระยะห่างจากขอบกระดาษด้านบนและซ้ายมืออย่างน้อย 40 มม. (1.5 นิ้ว) ด้านล่างและขวามืออย่างน้อย 25 มม. (1 นิ้ว) พิมพ์ด้วยโปรแกรมไมโครซอฟท์เวิร์ด ด้วยรูปแบบอักษร Browalia New

### 3. จำนวนหน้า บทความและบทความวิจัย ไม่ควรเกิน 12 หน้า

การเรียงลำดับเนื้อหา

#### 1. บทความวิจัย

1.1 **ชื่อเรื่อง (title)** ควรสั้น กระชับ และสื่อเป้าหมายหลักของการศึกษาวิจัยไม่ใช่คำย่อ ความยาวไม่ควร เกิน 100 ตัวอักษร ชื่อเรื่องต้องมีทั้งภาษาไทย และภาษาอังกฤษโดยให้นำชื่อเรื่องภาษาไทยขึ้นก่อน

1.2 **ชื่อผู้พิมพ์และที่อยู่ (author (s) and affiliation)** ให้มีทั้งภาษาไทย และภาษาอังกฤษ และระบุตำแหน่งทางวิชาการ หน่วยงานหรือสถาบัน ที่อยู่ และ E-mail ของผู้พิมพ์ เพื่อใช้ติดต่อเกี่ยวกับต้นฉบับและบทความที่ดีพิมพ์แล้ว

1.3 **บทคัดย่อ (abstract)** ให้มีทั้งภาษาไทย และภาษาอังกฤษ เป็นเนื้อความย่อที่อ่านแล้วเข้าใจง่าย โดยเรียงลำดับความสำคัญของเนื้อหา เช่น วัตถุประสงค์ วิธีการศึกษาผลงานและการวิจารณ์อย่างต่อเนืองกัน ไม่ควรเกิน 250 คำ หรือ 15 บรรทัด ไม่ควรมีคำย่อ ให้บทคัดย่อภาษาไทยขึ้นก่อนภาษาอังกฤษ

1.4 **คำสำคัญหรือคำหลัก (keywords)** ให้ระบุทั้งภาษาไทย และภาษาอังกฤษ ใส่ไว้ท้ายบทคัดย่อของแต่ละภาษา

1.5 **บทนำ (introduction)** เป็นส่วนของเนื้อหาที่บอกความเป็นมา และเหตุผลนำไปสู่การศึกษาวิจัย ให้ข้อมูลทางวิชาการพร้อมทั้งจุดมุ่งหมายที่เกี่ยวข้องอย่างคร่าว ๆ และมีวัตถุประสงค์ของการศึกษาและการวิจัยนั้นด้วย

1.6 **วัสดุ อุปกรณ์และวิธีการศึกษา (methods)** ให้ระบุรายละเอียด วัสดุ อุปกรณ์ สิ่งที่มาศึกษา จำนวนลักษณะเฉพาะของตัวอย่างที่ศึกษา ตลอดจน เครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ ที่ใช้ในการศึกษา อธิบายวิธีการศึกษา หรือแผนการทดลองทางสถิติ การสุ่มตัวอย่าง วิธีการเก็บข้อมูลและวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

1.7 **ผลการศึกษา (results)** แจ้งผลที่พบตามลำดับหัวข้อของการศึกษาวิจัยอย่างชัดเจนได้ใจความ ถ้าผลไม่ซับซ้อนไม่มีตัวเลขมาก ควรใช้คำบรรยาย แต่ถ้ามีตัวเลขมากตัวแปรมาก ควรใช้ตาราง แผนภูมิแทน ไม่ควรมีเกิน 5 ตารางหรือ



แผนภูมิ ควรแปลความหมายและวิเคราะห์ผลที่ค้นพบ และสรุปเปรียบเทียบกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

**1.8 วิเคราะห์และสรุปผล (discussion and conclusion)** ชี้แจงว่าผลการศึกษาดูตรงกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย หรือแตกต่างไปจากผลงานที่มีผู้รายงานไว้ก่อนหรือไม่ อย่างไร เหตุผลใดจึงเป็นเช่นนั้น และมีพื้นฐานอ้างอิงที่เชื่อถือได้ และให้จบด้วยข้อเสนอแนะที่จะนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ หรือทิ้งประเด็นคำถามการวิจัย ซึ่งเป็นแนวทางสำหรับการวิจัยต่อไป

**1.9 ตาราง รูป รูปภาพ และแผนภูมิ (figure and table)** ควรคัดเลือกเฉพาะที่จำเป็น และต้องมีคำอธิบายสั้นๆ แต่สื่อความหมาย ได้สาระครบถ้วน ในกรณีที่เป็นตาราง คำอธิบาย ต้องอยู่ด้านบน ในกรณีที่เป็นรูปภาพ หรือแผนภูมิ คำอธิบายอยู่ด้านล่าง

**1.10 กิตติกรรมประกาศ (acknowledgement)** ระบุสั้นๆ ว่าได้รับการสนับสนุนทุนวิจัย และความช่วยเหลือจากองค์กรใดหรือใครบ้าง

**1.11 เอกสารอ้างอิง (references)** สำหรับการพิมพ์เอกสารอ้างอิงทั้งภาษาไทย และภาษาอังกฤษ โดยมีหลักการทั่วไป คือ เอกสารอ้างอิงต้องเป็นที่ถูกตีพิมพ์และได้รับการยอมรับทางวิชาการ ไม่ควรเป็นบทความคัดย่อ และไม่ใช้การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล

## 2. บทความทั่วไป

- 2.1 ชื่อเรื่อง
- 2.2 ผู้แต่ง
- 2.3 บทคัดย่อ
- 2.4 คำสำคัญ
- 2.5 บทนำ
- 2.6 เนื้อหา
- 2.7 บทสรุป
- 2.8 เอกสารอ้างอิง

## 3. บทวิจารณ์หนังสือ

- 3.1 ข้อมูลทางบรรณานุกรม
- 3.2 ชื่อผู้วิจารณ์
- 3.3 บทวิจารณ์

## เอกสารอ้างอิง

ใช้รูปแบบการอ้างอิงแบบ American Psychological Association (APA Style)  
การเขียนเอกสารอ้างอิง

ก. กรณีที่เป็นรายงานวิจัย มีรูปแบบและการเรียงลำดับดังนี้ : ชื่อผู้เขียน (ในกรณีภาษาไทย ใช้ชื่อและนามสกุล และในกรณีภาษาอังกฤษ ใช้นามสกุลและชื่อ). ปีที่พิมพ์. ชื่อเรื่อง. ชื่อย่อของวารสาร. เล่มที่พิมพ์ ฉบับที่พิมพ์. เลขหน้าแรกถึงหน้าสุดท้ายของเรื่อง. ในกรณีที่มีผู้เขียนมากกว่า 6 คน ให้ใส่รายชื่อผู้เขียนทั้ง 6 คนแรก แล้วตามด้วยคำว่า “ และคณะ” หรือ “et al”

### ตัวอย่าง

อมรรัตน์ จงสวัสดิ์ตั้งสกุล, ลัดดา เหมาะะสุวรรณ. (2002). Evidenced based maillard reeaction : focusing on parenteral nutrition. *วารสารโภชนบำบัด*. 13(1) : 3-11.

Vega KJ, Pina I, Krevaky B. (1996). Heart transplantation is associated with an increase risk for pancreatobiliary diseases. *Ann Intern Med*. 124(11) : 980-3.

ข. กรณีที่เป็นหนังสือ มีรูปแบบและการเรียงลำดับ เหมือนเอกสารอ้างอิงที่เป็นรายงานวิจัย (ในข้อ ก. ) ยกเว้น ใช้ ชื่อหนังสือ เมืองที่พิมพ์ : สำนักพิมพ์ แทน ชื่อย่อวารสาร

### ตัวอย่าง

วิญญู มิตรวานันท์. (2538). *พยาธิกายวิภาค*. กรุงเทพฯ : โอเอสพริ้นติ้งเฮาส์.

Ringsven MK, Bond D.(1996). *Gerontology and leadership skills for nureses*. 2<sup>nd</sup> ed. Albany (NY) : Delmar Publishers.

ค. กรณีที่เป็นรายงานการประชุมและสัมมนา มีรูปแบบการเรียงลำดับ คือ ชื่อผู้แต่ง. ปีที่พิมพ์. ชื่อเอกสารรวมเรื่องที่ได้จากรายงานการประชุม. วัน เดือน ปีที่จัด : สถานที่จัด : สำนักพิมพ์ หรือผู้จัดพิมพ์. เลขหน้า.

#### ตัวอย่าง

ณัฐนันท์ สินชัยพานิช, วราภรณ์ จรรยาประเสริฐ, ยุพิน รุ่งเวชวุฒิวินทยา, มนต์ชูลี นิตินพ, สาธิต พุทธิพิพัฒน์ขจร. (2542). เกสัชกรพัฒนาเพื่อการพึ่งพาตนเอง. รายงานการประชุมวิชาการเภสัชกรรม ประจำปี 2542 ของเภสัชกรรมสมาคมแห่งประเทศไทย ; 24-26 มีนาคม 2542. กรุงเทพมหานคร : เภสัชกรรมสมาคมแห่งประเทศไทย. 89-105.

Kimmura J. Shibasaki H, editors. (1996). *Proceeding of 10th International Congress of EMG and/Clinical Neurophysiology* ; 15-16 Oct 1995; Kyoto Japan. 80-90.

ง. กรณีเป็นวิทยานิพนธ์ มีรูปแบบการเรียงลำดับ คือ ชื่อผู้แต่ง. ปีที่พิมพ์. ชื่อวิทยานิพนธ์. สถาบันที่พิมพ์ : ชื่อสถาบันการศึกษา

#### ตัวอย่าง

อัมพร ณรงค์สันติ. (2541). *การใช้ยาเจนตั้มัยซินวันละครั้งเปรียบเทียบกับวันละสองครั้งในทารกแรกเกิดไทย*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาเภสัชศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพมหานคร : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Kaplan SJ. (1995). *Post-hospital home health care: the elderly's access and utilization* [Dissertation]. St. Louis (MO): Washington University.

จ. กรณีที่เป็นบทความในหนังสือพิมพ์ มีรูปแบบและการเรียงลำดับเหมือนเอกสารอ้างอิงที่เป็นรายงานวิจัย (ในข้อ 11.1.1. ก)

### ตัวอย่าง

Lee G. (1996). Hospitalization tied to ozone pollution: study estimates 50,000 admissions annually. *The Washington Post* Jun 21.5.

จ. กรณีที่เป็นหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ มีรูปแบบและการเรียงลำดับ คือ ชื่อผู้แต่ง. ปีที่พิมพ์ ชื่อเรื่อง. ชื่อวารสาร (ปี เดือน วันที่อ้างอิงถึง) เล่มที่ (ฉบับที่) : ได้มาจาก ชื่อ website

### ตัวอย่าง

Morse SS. (1995). Factors in the emergence of infectious disease. *Emerg Infect Dis* [cited 1996 Jun 5] ; 1(1): Available from:URL// [www.Cdc.gov/ncidod/Eid.htm](http://www.Cdc.gov/ncidod/Eid.htm)

## รูปแบบการเขียนบทความ

ชื่อเรื่อง ภาษาไทย..... (Browallia New 18 pt. หน้า).....

ภาษาอังกฤษ..... (Browallia New 18 pt. หน้า).....

ชื่อผู้พิมพ์ ภาษาไทย ..... 1 ..... 2 ..... 3

ภาษาอังกฤษ ..... 1 ..... 2 ..... 3

(Browallia New 16 pt. ปกติ)

**บทคัดย่อ (Browallia New 16 pt. หน้า)**

.....  
.....(เนื้อเรื่อง Browallia New 14 pt. ปกติ).....  
.....

**คำสำคัญ: (หัวข้อ Browallia New ขนาด 16 Pt.หน้า).** (เนื้อหา Browallia New ขนาด 14 Pt.ปกติ)

**Abstract (Browallia New 16 pt. หน้า)**

.....  
.....(เนื้อเรื่อง Browallia New 14 pt. ปกติ).....  
.....

**Keyword: (หัวข้อ Browallia New ขนาด 16 Pt.หน้า).** (เนื้อหา Browallia New ขนาด 14 Pt.ปกติ)

<sup>1</sup> รายละเอียดของผู้พิมพ์ภาษาไทย .. (เนื้อหา TH SarabunPSK ขนาด 12 Pt.ปกติ)...หน่วยงานที่สังกัด...เบอร์โทรศัพท์.... Email...

<sup>1</sup> รายละเอียดของผู้พิมพ์ภาษาอังกฤษ .. (เนื้อหา TH SarabunPSK ขนาด 12 Pt.ปกติ)...หน่วยงานที่สังกัด...เบอร์โทรศัพท์.... Email...

**บทนำ (Introduction) (Browallia New 16 pt. หน้า)**

.....  
.....(เนื้อเรื่อง Browallia New 14 pt. ปกติ).....  
.....

**วัสดุอุปกรณ์และวิธีการศึกษา (Materials and Methods) (Browallia New 16 pt. หน้า)**

วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในงานวิจัย  
วิธีวิจัย และการวางแผนการทดลองทางสถิติ  
การเก็บข้อมูล  
การวิเคราะห์ข้อมูลและแปลผลข้อมูล  
(เนื้อเรื่อง Browallia New 14 pt. ปกติ)

**ผลการศึกษา (Results) (Browallia New 16 pt. หน้า)**

.....  
.....(เนื้อเรื่อง Browallia New 14 pt. ปกติ).....  
.....

**วิจารณ์และสรุปผล (Discussion and Conclusion) (Browallia New 16 pt. หน้า)**

.....  
.....(เนื้อเรื่อง Browallia New 14 pt. ปกติ).....  
.....

**เอกสารอ้างอิง (References) (Browallia New K 16 pt. หน้า)**

.....  
.....(เนื้อเรื่อง Browallia New 14 pt. ปกติ).....  
.....

ใบสมัครสมาชิกวารสารสารคาม  
(SARAKHAM JOURNAL) มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

โปรดกรอรายละเอียดในใบสมัคร ดังต่อไปนี้

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

ชื่อ - นามสกุล .....

ที่อยู่ บ้านเลขที่..... หมู่ที่..... ถนน.....ตำบล.....

อำเภอ..... จังหวัด..... รหัสไปรษณีย์.....

โทรศัพท์..... โทรสาร..... E-mail.....

หน่วยงาน..... สถานที่ทำงาน.....

ถนน..... แขวง/ตำบล.....

อำเภอ..... จังหวัด.....

รหัสไปรษณีย์..... โทรศัพท์.....

โทรสาร.....

สมัครเป็นสมาชิกรายปี 2 ฉบับ ค่าสมาชิก 300 บาท

สมัครเป็นสมาชิกสองปี 4 ฉบับ ค่าสมาชิก 550 บาท

ท่านสามารถส่งจ่ายธนาคัติหรือตัวแลกเงิน สั่งจ่าย **ปณ.ทำขอนแก่น**

ในนาม : **นางฉวีวรรณ อรรถะเศรษฐ์**

งานวารสาร กองส่งเสริมการวิจัยและบริการวิชาการ

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตำบลขามเรียง อำเภอกันทรวิชัย

จังหวัดมหาสารคาม 00033

ท่านสามารถสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่ 043 - 754416 ต่อ 1754

