



ปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ



โดย  
นางสาวพาฝัน นุหัง

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2566

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

ปัจจัยเอื้อต่อผลิิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยในกำกับ  
ของรัฐ



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2566  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

ENABLING FACTORS AFFECTING PERFORMANCE PRODUCTIVITY  
OF SUPPORTING STAFF IN AUTONOMOUS UNIVERSITIES



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for Doctor of Philosophy EDUCATIONAL ADMINISTRATION  
Department of Educational Administration  
Academic Year 2023  
Copyright of Silpakorn University

หัวข้อ	ปัจจัยเอื้อต่อผลิิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสาย
	สนับสนุน มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
โดย	นางสาวพาฝัน นุห์
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาดุขฎฐิ์บัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	รองศาสตราจารย์ ดร. มัทนา วังถนอมศักดิ์
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	รองศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเชียว รองศาสตราจารย์ ดร. นุชนรา รัตนศิริประภา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุขฎฐิ์บัณฑิต

.....คณบดีคณะศึกษาศาสตร์  
(ศาสตราจารย์ ดร. คณิต เขียววิชัย)

พิจารณาเห็นชอบโดย

.....ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร. อัจฉรา นิยมมาภา)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(รองศาสตราจารย์ ดร. มัทนา วังถนอมศักดิ์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(รองศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเชียว)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(รองศาสตราจารย์ ดร. นุชนรา รัตนศิริประภา)

.....ผู้ทรงคุณวุฒิภายใน  
(รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

61252802 : การบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาคุชฎีบัณฑิต

คำสำคัญ : ผลผลิตภาพการปฏิบัติงาน, มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

นางสาว พาฝัน นุหัง: ปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสาย  
สนับสนุน มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : รองศาสตราจารย์ ดร.  
มัทนา วังถนอมศักดิ์

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของ  
พนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 2) เพื่อทราบผลการยืนยันปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพ  
การปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ  
มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศไทย จำนวน 26 มหาวิทยาลัย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย  
ได้แก่ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 24 มหาวิทยาลัย การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดย  
การเปิดตารางประมาณการขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซีและมอร์แกน ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง  
ด้วยการสุ่มอย่างง่ายผู้ให้ข้อมูล คือบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มหาวิทยาลัย  
ละ 15 คน รวมผู้ให้ข้อมูลจำนวน 360 คน เครื่องมือวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง  
แบบสอบถามความคิดเห็น และแบบสอบถามเพื่อยืนยันผลการวิจัย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล  
คือ ความถี่ ร้อยละ มีชฉิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ และการ  
วิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1. ปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับ  
ของรัฐ ประกอบด้วย 5 ปัจจัย ได้แก่ 1) การจัดระบบการปฏิบัติงาน 2) การสร้างแรงจูงใจในการ  
ทำงาน 3) การมีธรรมาภิบาล 4) การทำงานเป็นทีม และ 5) การส่งเสริมพัฒนาบุคลากร ทุกปัจจัย  
สามารถอธิบายร่วมกันได้ร้อยละ 50.958

2. ผลการยืนยันปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสนับสนุนในมหาวิทยาลัย  
ในกำกับของรัฐ พบว่า มีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และเป็นประโยชน์

61252802 : Major EDUCATIONAL ADMINISTRATION

Keyword : productivity of the performance, autonomous universities

MISS Pafun NUHUNG : ENABLING FACTORS AFFECTING PERFORMANCE PRODUCTIVITY OF SUPPORTING STAFF IN AUTONOMOUS UNIVERSITIES Thesis advisor : Associate Professor Mattana Wangthanomsak, Ph.D.

The purposes of this research were 1) to determine the factors affecting the performance productivity of supporting staff in autonomous universities, and 2) verify the factors affecting the performance productivity of supporting staff in autonomous universities. The research populations consisted of 26 autonomous universities in Thailand. The samples were 24 autonomous universities. The sample size was determined based on Krejcie and Morgan Simple Size Table. A sampling method was simple random sampling technique. There were 15 respondents from each university, with the total of 360 respondents. The research instruments were the semi-structured interview, the opinionnaire, and the questionnaire of verify the research findings. The statistics used to analyze the data were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, exploratory factor analysis, and content analysis.

The findings of this study were as follows:

Enabling factors affecting productivity of the performance of supporting staff autonomous universities of 5 factors: 1) Organizing work systems 2) Creating motivation to work 3) Having good governance 4) Teamwork and 5) Promoting and developing personnel. The total variance explained by five components is 50.958 percent.

The results of confirmation of Enabling factors affecting productivity of the performance of supporting staff autonomous universities were verified to meet with accuracy standards, propriety standards, feasibility standards, and utility standards.

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เพราะได้รับความอนุเคราะห์อย่างดียิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วัฒนอมศักดิ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักเป็นอย่างยิ่งที่คอยให้ความรู้ คำปรึกษาและช่วยเหลือในการแก้ไขข้อบกพร่องในงานวิจัย และขอขอบคุณรองศาสตราจารย์ ดร.วรกาญจน์ สุขสดเขียว รองศาสตราจารย์ ดร.นุชนรา รัตนศิริระประภา รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ ตลอดจนคณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากรทุกท่านที่กรุณาให้ความรู้ คำปรึกษา แนวคิด คำแนะนำเสนอแนะ ช่วยเหลือแก้ปัญหาข้อบกพร่องของวิทยานิพนธ์ ๆ ตลอดจน รองศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา นิยมภา ผู้ทรงคุณวุฒิในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาของทุกท่านเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ที่เสียสละเวลาอันมีค่าให้สัมภาษณ์งานวิจัย ประกอบด้วย อาจารย์ ดร.ชัชฎาพงศ์ ศิริโชตินิศากร, อาจารย์ ดร.รัชฎาพร ฤทธิจันทร์, อาจารย์ ดร.ธนาพร เจียรกุล อาจารย์ ดร.ณัฐวุฒิ บริบูรณ์วิริย์, ดร.ทวิวรรณ อินดา, ดร.ทัศนวรรณ พลวิรัตน์ และ ดร.ดวงพร วิมเนศ ขอกราบขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย ได้แก่ รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยยศ ไพวิทยาศิริธรรม, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญรอด ซาติยานนท์, ดร.นิรุทธ์ วัฒนภาส, รองศาสตราจารย์ ดร.ชลธิชา หอมพุง และรองศาสตราจารย์.ดร. ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ ที่ให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบ ค่าความตรงของแบบสอบถามงานวิจัย และขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อโณทัย นิติน, อาจารย์ ดร.พิภู บุชบก, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เกียรตินาวิน ศรีธีรรัตน์, นายเรวัต รัตนกาญจน์ นางสาวศวัสคนันท์ ชีพชูเชาวน์ ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ยืนยันข้อค้นพบที่ได้จากงานวิจัย และให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อความสมบูรณ์

นอกจากนี้ผู้วิจัยขอขอบคุณเพื่อนพี่น้องปริญญาเอกรุ่น 16/2 และเพื่อนพี่น้องภาควิชาการบริหาร การศึกษาทุกท่านที่ให้ความสนใจและช่วยเหลือให้คำปรึกษา และข้อเสนอแนะดี ๆ ด้วยความรักและความห่วงใย มาโดยตลอด

สุดท้ายนี้ขอกราบขอบพระคุณคุณบิดา มารดา ครอบครัวที่สนับสนุนและให้ความช่วยเหลือ อีกทั้ง เป็นกำลังใจสำคัญในการดำเนินชีวิตและเป็นผู้มอบโอกาสทางการศึกษาครั้งนี้ ตลอดจนทำให้ผู้วิจัยสามารถ สำเร็จการศึกษาในครั้งนี้ได้อย่างสมบูรณ์

พาฝัน นุหัง

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	3
ปัญหาของการวิจัย.....	7
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	11
ข้อคำถามของการวิจัย.....	12
สมมติฐานของการวิจัย.....	12
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	12
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	29
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	30
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผลผลิตภาพการปฏิบัติงาน.....	30
ความหมายผลผลิตภาพ (Productivity).....	30
แนวคิดเกี่ยวกับผลผลิตภาพ.....	32
ความสำคัญของผลผลิตภาพ.....	35
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงาน.....	37
แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผลผลิตภาพการปฏิบัติงาน.....	81



ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.....	92
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	112
งานวิจัยในประเทศ.....	112
งานวิจัยต่างประเทศ.....	118
สรุปผล .....	120
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	121
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย .....	121
ระเบียบวิธีวิจัย .....	127
แผนแบบการวิจัย .....	127
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	128
ตัวแปรที่ศึกษา.....	128
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	129
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ.....	130
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	131
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	132
สรุปผล .....	134
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	135
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเอื้อต่อผลิิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนใน มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย.....	135
ผลการวิเคราะห์เอกสารแนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเอื้อต่อผลิิตภาพการปฏิบัติงาน ของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.....	136
ผลการวิเคราะห์จากผลงานวิจัย.....	154
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ .....	161
สรุปผลการวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัย และการสัมภาษณ์.....	167

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	168
ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นปัจจัยเอื้อต่อผลิตภาพการปฏิบัติงานของ พนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ .....	170
ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) ปัจจัยเอื้อ ต่อผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ .....	182
ตอนที่ 2 ผลการยืนยันปัจจัยเอื้อต่อผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุน มหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ.....	201
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	203
สรุปผลการวิจัย.....	204
อภิปรายผล.....	207
ข้อเสนอแนะการวิจัย .....	215
ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้.....	215
ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป .....	216
รายการอ้างอิง .....	217
ภาคผนวก.....	232
ภาคผนวก ก หนังสือขอสัมภาษณ์งานวิจัย รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิสัมภาษณ์งานวิจัย	233
ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ .....	236
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย .....	239
ภาคผนวก ง ค่าดัชนีความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ (Index of Item – Objective Congruence: IOC) .....	242
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือวิจัย รายชื่อหน่วยงานที่ทดลองใช้ เครื่องมือวิจัย.....	250
ภาคผนวก ฉ ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามการวิจัย .....	253

ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย รายชื่อมหาวิทยาลัยในกำกับ ของรัฐที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง.....	262
ภาคผนวก ซ แบบสอบถามการวิจัยเรื่อง ปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานสาย สนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.....	265
ภาคผนวก ฉ หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันผลการวิจัย รายชื่อ ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันการวิจัย.....	276
ภาคผนวก ญ แบบสอบถามยืนยันผลการวิจัย .....	279
ประวัติผู้เขียน.....	292



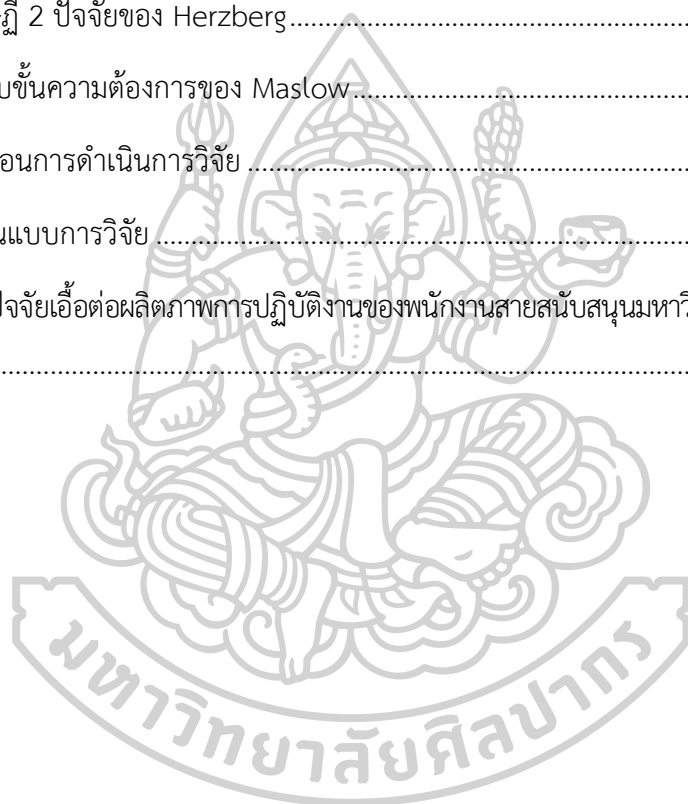
## สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 การเปลี่ยนแปลงประการสำคัญที่เกิดขึ้นจากการปรับสถานภาพเป็นสถาบันอุดมศึกษา ใน กำกับของรัฐ.....	108
ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์เอกสารแนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเอื้อต่อผลิตภาพการปฏิบัติงาน ของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.....	138
ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์เอกสารแนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเอื้อต่อผลิตภาพการปฏิบัติงานของ พนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.....	155
ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ .....	161
ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	168
ตารางที่ 6 ค่าสัมประสิทธิ์และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของตัวแปรที่เป็นปัจจัยเอื้อต่อผลิตภาพ .....	170
ตารางที่ 7 ผลการทดสอบความเหมาะสมของข้อมูล.....	183
ตารางที่ 8 ค่าความแปรปรวนของปัจจัยเอื้อต่อผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุน.....	184
ตารางที่ 9 ค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ของตัวแปรแต่ละปัจจัยหลังจากการหมุน.....	185
ตารางที่ 10 ปัจจัยที่ 1 .....	190
ตารางที่ 11 ปัจจัยที่ 2 .....	192
ตารางที่ 12 ปัจจัยที่ 3 .....	194
ตารางที่ 13 ปัจจัยที่ 4.....	196
ตารางที่ 14 ปัจจัยที่ 5.....	197
ตารางที่ 15 ค่าความถี่และร้อยละของผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อปัจจัยเอื้อต่อผลิตภาพการ ปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ .....	202

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	24
ภาพที่ 2 แนวคิดผลิตภาพทางวิทยาศาสตร์ .....	33
ภาพที่ 3 แบบจำลองของ Porter-Lawler process model of motivation .....	50
ภาพที่ 4 ทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg .....	84
ภาพที่ 5 ลำดับชั้นความต้องการของ Maslow .....	86
ภาพที่ 6 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย .....	126
ภาพที่ 7 แผนแบบการวิจัย .....	127
ภาพที่ 8 สรุปปัจจัยเอื้อต่อผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ .....	198



## บทที่ 1

### บทนำ

ผลิตภาพ “Productivity” หรือการเพิ่มผลิตภาพ มีการแปลเป็นภาษาไทยต่าง ๆ กัน เช่น การเพิ่มปริมาณในการผลิต การปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต แต่ในปัจจุบันคำแปลของ “Productivity” เป็นศัพท์ที่มีการใช้กันอย่างแพร่หลายในหลายวงการ ในความหมายของ “องค์กรความร่วมมือทางเศรษฐกิจยุโรป (The Organization for European Economic Cooperation, OEEC) ซึ่งกำหนดว่า ผลิตภาพ หมายถึง อัตราส่วนเปรียบเทียบระหว่างผลลัพธ์ที่ได้จากการผลิต (Output) กับปัจจัยต่าง ๆ ที่ใช้ไปประกอบในการผลิตปัจจัยนำเข้า (Input) ซึ่งมักจะได้แก่ แรงงาน ทุน วัตถุดิบ เครื่องมือเครื่องจักร และต้นทุนการผลิตอื่น ๆ เพื่อก่อให้เกิดผลิตผลจำนวนนั้น<sup>1</sup> แต่สำหรับผลิตภาพในเชิงปรัชญาเศรษฐศาสตร์นั้น โดยองค์กรแรงงานระหว่างประเทศ , สำนักงานผลิตภาพแห่งยุโรป, องค์การเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชีย ได้ให้คำนิยามไว้ หมายถึง เป็นการนำทรัพยากรมาใช้ อย่างประหยัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด อันนำไปใช้เพื่อพัฒนาประเทศให้มีความยั่งยืน โดยใช้เทคนิค และนำเครื่องมือมาใช้ในการเพิ่มผลิตภาพ หรือผลผลิต (Productivity Technique and Tools) เป็นตัวช่วยให้ประสบความสำเร็จ โดยการมุ่งเน้นให้บุคคล ทีม และองค์กร เกิดการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังคำกล่าวที่ว่า “เราจะต้องทำวันนี้ให้ดีกว่าเมื่อวาน และจะต้องทำพรุ่งนี้ให้ดีกว่าวันนี้<sup>2</sup>

จากสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ส่งผลให้หลายองค์กรเกิดการตื่นตัวที่จะต้องพัฒนาผลิตภาพในการดำเนินงานและศักยภาพในการแข่งขัน เพื่อให้สามารถดำรงอยู่และเจริญเติบโตในสังคมอย่างต่อเนื่อง โดยการนำหลักการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ การจัดการผลิตภาพ เป็นกระบวนการสำคัญที่องค์กรไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานของภาครัฐบาล หรือเอกชนที่ดำเนินงานด้านการผลิตหรือบริการสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน ดังนั้นผู้บริหารในทุก ระดับของแต่ละองค์กร “จำเป็น” ต้องเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการผลิตภาพ เนื่องจากถ้าองค์กรสามารถเพิ่มผลิตภาพที่เหมาะสมจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานนั้นมีพัฒนาการในทิศทางที่เหมาะสม และสามารถเจริญเติบโตได้ด้วยดีในอนาคต<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> สมพล ทุงหว่า, การเพิ่มผลิตภาพ, **สุทธิปริทัศน์ 13**, 39 (มกราคม - เมษายน 2542): 1-2.

<sup>2</sup> ฉันทลักษณ์ มงคล, เทคนิคการเป็นนักส่งเสริมการเพิ่มผลิตภาพ สำหรับสุดยอดหัวหน้างาน, (เอกสารประกอบการอบรม จัดโดย สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 23-25 พฤษภาคม 2559), 3-4.

<sup>3</sup> จรีพร ศรีทอง, ผลิตภาพและวัฏจักรผลิตภาพ, **วารสารรามคำแหง 23**, (ฉบับพิเศษ): 64-65.

นอกจากนี้การเพิ่มผลิตภาพเป็นความรับผิดชอบของทุกคน ในแง่ของบริษัทหรือโรงงาน ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจในเรื่องการเพิ่มผลิตภาพและให้การสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมอย่างเต็มที่ ในขณะที่เดียวกัน ฝ่ายพนักงานต้องให้ความร่วมมือ โดยการทำงานอย่างเต็มความสามารถและเพิ่มทักษะการทำงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้การเพิ่มผลิตภาพยังต้องอาศัยความร่วมมือจากพนักงานเจ้าหน้าที่ บุคลากร และหน่วยงานอื่นทั่ว ๆ ไปในการร่วมกันปรับปรุงการเพิ่มผลิตภาพในทุกสถานที่ ทั้งที่ทำงาน และสถานประกอบการด้วยการทำสิ่งต่าง ๆ อย่างถูกต้อง โดยใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งส่งผลให้การเพิ่มผลิตภาพโดยรวมของประเทศนั้นเพิ่มสูงขึ้น อันจะนำไปสู่การยกระดับมาตรฐานการครองชีพของประชาชนในประเทศอีกด้วย

แน่นอนว่าผลิตภาพขององค์กรการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้เพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้น จำเป็นต้องมีบุคลากรที่เก่งสามารถพัฒนาตนเองให้เกิดผลิตภาพได้ หากบุคลากรมีผลิตภาพคนในองค์กรมีความสามารถพัฒนานำเทคโนโลยีใหม่มาพัฒนางานใช้ให้เกิดประโยชน์ เสริมสร้างส่งเสริมบุคลากรในการปฏิบัติงานได้นั้น มหาลัยในกำกับของรัฐทุกมหาวิทยาลัยให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก สำหรับแนวคิดในการผลักดันการพัฒนาและสร้างนวัตกรรมขององค์กรผ่านการพัฒนาบุคลากร พื้นฐานสำคัญในการสร้างนวัตกรรมขององค์กร คือ วิธีคิด กระบวนการคิด ของบุคลากร ต้องพร้อมในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาไปกับองค์กร ซึ่งองค์กรเองก็ต้องสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ มีทีมงานที่ช่วยในการผลักดันและส่งเสริม ทำให้คนในองค์กรสามารถผสมผสานทักษะประสบการณ์ ร่วมกับการปรับใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้อย่างลงตัว รวมถึงมีเวทีของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และแสดงความสามารถ ซึ่งการทำกิจกรรมปรับปรุงงานจากบุคลากรระดับล่างไปสู่ระดับบน (Bottom up) เพิ่มผลิตภาพการทำงาน หรือการปรับปรุงแบบทีละเล็กทีละน้อย และสร้างการมีส่วนร่วมจากทุกคนในองค์กร ถือเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการต่อยอดสู่องค์กรนวัตกรรม<sup>4</sup>

สำหรับแนวทางการสร้างพื้นฐานดังกล่าวเพื่อต่อยอดสู่องค์กรนวัตกรรมผ่านการพัฒนาบุคลากรสามารถทำได้โดย เริ่มต้นจากการส่งเสริมให้พนักงานทุกคนในองค์กรเป็นนักปฏิบัติการเพิ่มผลิตภาพ หรือ Productivity Practitioner ที่มีพื้นฐานความเข้าใจ และ วิธีคิด/กระบวนการคิด (Mindset) ต่อการปรับปรุงพัฒนา และแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ จากนั้นต่อยอดสู่การเป็นนักส่งเสริมการเพิ่มผลิตภาพ หรือ Productivity Facilitator ที่พร้อมจะทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์จากการสร้างระบบนิเวศในการทำงาน (Ecosystem) และช่วยขับเคลื่อนผลิตภาพในองค์กร ซึ่งการทำหน้าที่ในส่วนนี้ถือเป็นการเสริมสร้างทักษะการคิดวิเคราะห์ การบริหารจัดการ ที่สามารถพัฒนาสู่การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือ Productivity Leader ซึ่งจะเป็นแรงผลักดันสำคัญ

---

<sup>4</sup> สุธาสินี โปธิจันทร์, Productivity Society, เข้าถึงเมื่อ 3 มิถุนายน 2564, เข้าถึงได้จาก <https://www.ftpi.or.th/2017/19609>.



ในองค์กร ที่จะช่วยให้บุคลากรทุกระดับมีความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง พัฒนาตัวเอง และก้าวไปข้างหน้าพร้อมๆ กับองค์กรในยุค 4.0 ได้อย่างมั่นคง<sup>5</sup>

จากที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่าปัจจุบันในยุค 4.0 ทรัพยากรต่าง ๆ นับวันขาดแคลนและลดน้อยลง การเพิ่มผลผลิตเป็นแนวคิดสำคัญซึ่งถูกพัฒนาขึ้นเพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดให้เกิดคุณค่าและประโยชน์สูงสุด โดยพยายามให้เกิดการสูญเสียและสูญเปล่าของทรัพยากรน้อยที่สุด ดังนั้น การเพิ่มผลผลิตจึงมีความสำคัญต่อองค์กรในการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ลดการสูญเสียในกระบวนการผลิต ลดต้นทุนการผลิต อีกทั้งช่วยให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีและเพิ่มขวัญกำลังใจในการทำงาน เรียนรู้การใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงาน ตลอดจนการพัฒนาตนเองและงานที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยแนวคิดการเพิ่มผลผลิตให้พัฒนาขึ้น เพื่อสร้างจิตสำนึกของคนในชาติให้รู้จักคุณค่าของทรัพยากรที่มีจำกัดและใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ประเทศไทยจัดได้ว่าเป็นประเทศที่มีการพัฒนาตนเองอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นทางด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมือง ด้านสังคม ด้านวัฒนธรรม และด้านการศึกษา ความเปลี่ยนแปลงทั้งหมดที่เกิดขึ้น ก่อให้เกิดผลกระทบต่อประเทศหลายประการ โดยเฉพาะประเด็นความเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา การดำเนินการทางด้านการปฏิรูปการศึกษาเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องเร่งขับเคลื่อน เนื่องจากการศึกษาของไทย จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้ทัดเทียมกับนานาประเทศ และเพื่อยกระดับคุณภาพของการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา

สถาบันการศึกษาซึ่งมีภารกิจในการเป็นศูนย์รวมองค์ความรู้ งานวิจัยงานสร้างสรรค์ต่าง ๆ เป็นรากฐานอันสำคัญที่จะรองรับการพัฒนาในด้านต่าง ๆ เพื่อผลิตบุคลากรในระดับสูงออกไปสู่สังคม สะสมความรู้ และเพิ่มศักยภาพในทางวิชาการของประเทศโดยผ่านกระบวนการศึกษา ค้นคว้าวิจัย ซึ่งเป็นองค์กรทางวิชาการที่สำคัญยิ่งในการเพิ่มผลผลิตและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณค่าต่อสังคมและประเทศชาติ และในภาวะการณ์ที่ประเทศไทยต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันอย่างสูงจากสภาพสังคมโลกที่เปลี่ยนแปลงไปหลายประการ เช่น ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี

<sup>5</sup> สำนักงานข้าราชการข้าราชการพลเรือน, ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2552- 2556, เข้าถึงเมื่อ 9 มิถุนายน 2564 เข้าถึงได้จาก [https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/page/guide\\_civilservice\\_update.pdf](https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/page/guide_civilservice_update.pdf).



สารสนเทศและการสื่อสาร การเปิดเสรีภาพทางการค้า เป็นต้น ทำให้กลไกการบริหารจัดการที่เป็นอยู่ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่เป็นราชการไม่สามารถตอบสนองการปรับเปลี่ยนได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงเกิดแนวคิดเกี่ยวกับการปฏิรูปทางการศึกษาของไทยให้ก้าวหน้า ทันสมัย มีความอิสระ คล่องตัวในการบริหารงาน และมีการบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพ สร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ และพัฒนาทรัพยากรบุคคลทั่วไปในทางที่มุ่งหวัง<sup>6</sup> การจัดตั้งมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจึงมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดความคล่องแคล่วฉับไวและความอ่อนตัวในการวางระบบการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยให้สามารถบรรลุความสัมฤทธิ์ผลถึงเป้าหมายปลายทางตามทิศทางที่กำหนดไว้ โดยอาศัยศักยภาพภายในองค์กรของตนเองได้อย่างแท้จริง

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเป็นหน่วยงานของรัฐและนิติบุคคลที่ไม่เป็นส่วนราชการและไม่เป็นรัฐวิสาหกิจ ที่สามารถพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศในการผลิตบริการสาธารณะด้านการศึกษา มีจุดเด่นที่สำคัญคือ เป็นหน่วยงานของรัฐที่สามารถมีอิสระในบางเรื่อง เช่น การงบประมาณประเภทเงินนอกงบประมาณ การบริหารงานบุคคล เป็นต้น ซึ่งเป็นเงื่อนไขที่สำคัญในการเกื้อกูลให้มหาวิทยาลัยสามารถสร้างความสำเร็จสูงสุดตามเป้าหมายปลายทางที่ตนต้องการได้ในที่สุด แม้จะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้ว ก็ยังคงอยู่ภายใต้การควบคุมตรวจสอบจากองค์กรภายนอกอยู่ดี เพราะสถานะของ “มหาวิทยาลัยใน กำกับของรัฐ” ก็ยังคงเป็น “หน่วยงานของรัฐ” ฉะนั้น การดำเนินงานจึงต้องคำนึงถึงระเบียบราชการเป็น สำคัญ เพราะยังต้องปฏิบัติตามระเบียบราชการ มีหลักธรรมาภิบาล และมีระบบการตรวจสอบที่ดีก็จะทำให้มหาวิทยาลัยสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งหากจะกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ มหาวิทยาลัยจะต้องพัฒนาสู่จุดที่สามารถยืนอยู่ได้บนขาของตัวเอง หรือการพึ่งพาตัวเองได้อย่างสมบูรณ์แบบเป็นสำคัญ นั่นเอง ซึ่งก็คือมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจะต้องสร้างกลไกและระบบแผนงาน แผนเงิน แผนคน และทรัพยากรอื่น ๆ ที่มีอยู่อย่างจำกัดให้สอดคล้องกัน เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหารงานของมหาวิทยาลัย ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการที่มหาวิทยาลัยพึ่งพาตนเองได้อย่างสมบูรณ์หรือคือการที่จะต้องหาเลี้ยงตนเองมากขึ้น จึงอาจส่งผลให้มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการที่มุ่งหารายได้ ซึ่งส่งผลต่อภาระงานที่มากขึ้นของบุคลากรสายสนับสนุน หากบุคลากรไม่เห็นด้วยกับมาตรการทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการก็อาจถูกมาตรการทางการบริหารบุคคลเล่นงานได้<sup>7</sup>

<sup>6</sup> วรเดช จันทรรศร, **มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐภายใต้ความรับผิดชอบต่อสังคม ผู้รับบริการ และประโยชน์สาธารณะ**, (กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาพพิมพ์, 2546), 8.

<sup>7</sup> สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, **ประสิทธิภาพและการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ**, รายงานการวิจัยสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา หมายเลข 19/2560, (กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค, 2560), 14-17.

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแบ่งประเภทของบุคลากร 2 ประเภท คือ 1. บุคลากรสายวิชาการ 2. บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ จะเห็นได้ว่าบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการนั้นก็กำลังสำคัญในการนำพาคณะไปสูเป้าหมายที่วางไว้ ทั้งนี้การปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการถือเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุตามวัตถุประสงค์โดยวัดความสำเร็จจากผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรต้องมีการพัฒนาบุคลากร สร้างแรงจูงใจให้มีความสุขในการทำงาน สร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคนนับตั้งแต่แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 8 เป็นต้นมา โดยกำหนดวิสัยทัศน์ที่เน้นเรื่องคนและความอยู่เย็นเป็นสุข<sup>8</sup> การบริหารในองค์กรเน้นบุคลากรที่มีคุณวุฒิเหมาะสมทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ ความตั้งใจจริง บุคลิกภาพ ความประพฤติ ตลอดจนจรรยาบรรณที่จะทำงานสนับสนุนด้านวิชาการ เพื่อเข้ามาทำงานในมหาวิทยาลัย โดยมุ่งส่งเสริมให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ความสามารถปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ และได้เงินเดือนและผลประโยชน์สูงสุด ในขณะเดียวกันก็มีนโยบายที่จะขจัดผู้ที่ไม่เหมาะสม ทั้งในตำแหน่งวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการออกจากมหาวิทยาลัยด้วย

การปฏิบัติงานในปัจจุบันจะเห็นว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญในการทำงานของทุกองค์กร ทั้งสภาพแวดล้อม วัฒนธรรม เทคโนโลยี การปฏิบัติการ ระบบ และขั้นตอน จริยธรรม และขั้นตอนในการทำงานต่าง ๆ ขององค์กรล้วนมีพื้นฐานมาจากความรู้ ความชำนาญ ตลอดจนการพัฒนา ด้านคุณธรรม จริยธรรม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการในการพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญของบุคลากรในองค์กรด้วย ปัจจัยเอื้อด้านต่าง ๆ เพื่อการปรับปรุงงานและการพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้น ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีจุดเน้นอยู่ที่การพัฒนาเพื่อการปฏิบัติงานให้องค์กร โดยการเพิ่มพูนความรู้ความเชี่ยวชาญเพื่อการปฏิบัติงานที่ได้ผลผลิตภาพ

ดังนั้น คน นับเป็นสิ่งที่สำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในงานทุกประเภทของทุกองค์กร ไม่ว่าจะป็นของรัฐหรือเอกชน ไม่ใช่เงิน ไม่ใช่เครื่องจักร เครื่องมือ หรือเทคโนโลยี แต่ปัจจัยที่สำคัญที่สุด คือ คนซึ่งหมายถึงผู้ปฏิบัติงานทั้งหมดโดยรวมขององค์กรที่จะต้องมีความรู้ ความสามารถ มั่นหาคความรู้และเพิ่มทักษะด้านต่างๆ ไม่เคยหยุดนิ่ง ไม่ว่าจะจากข้อมูล ข่าวสาร วิทยาการใหม่ๆ ที่ล้นไหลเข้ามาสู่สังคมเราอย่างรวดเร็ว ดังนั้นคนทำงานที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีการเรียนรู้และตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา คิดค้นหาโอกาสและช่องทางใหม่ๆ ในการพัฒนาตัวเอง จะเห็นว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะนำพาคณะไปสูความเจริญก้าวหน้า และประสบกับความสำเร็จ ดังนั้น

<sup>8</sup> สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. “รายงานสรุปผลการประชุมประจำปี 2557, เรื่อง การพัฒนาคนเพื่ออนาคตประเทศไทย”, 26 กันยายน 2557.

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจึงต้องพยายาม สรรหาคัดเลือกคนที่มีประสิทธิภาพ เข้าสู่มหาวิทยาลัยให้ได้จำนวนมาก ๆ เพื่อให้คนเป็นพลังขับเคลื่อนให้องค์กร ซึ่งมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน ขณะเดียวกันก็ต้องการปรับเปลี่ยนสถานภาพของข้าราชการและลูกจ้างของส่วนราชการไปเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยหรือลูกจ้างมหาวิทยาลัย โดยให้ได้รับเดือนเดือนหรือค่าจ้างรวมถึงสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ สูงกว่าข้าราชการ เพื่อดึงดูดให้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญเข้ามาเป็นอาจารย์ใหม่มหาวิทยาลัย เพื่อให้เกิดการแข่งขันในการพัฒนาองค์ความรู้ทางวิชาการและกระจายการศึกษาระดับอุดมศึกษาให้ครอบคลุมทั่วประเทศ อันเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาประเทศทั้งในระยะสั้นและระยะยาว<sup>9</sup>

ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรนั้นเป็นกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ต้องการให้บุคลากรดังกล่าวมีผลผลิตภาพในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้นโดยการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ซึ่งการพัฒนาบุคลากรมีหลายวิธีที่สามารถเพิ่มพูนความรู้ให้แก่บุคลากรได้ เช่น การฝึกอบรม การศึกษาต่อ และการประชุมสัมมนา เป็นต้น ซึ่งการพัฒนาบุคลากรนั้นองค์กร จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนา ก่อน โดยพิจารณาลักษณะของงานเป็นหลัก จึงจะจัดการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ ได้และต้องมีการประเมิน ติดตามผลการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ เพื่อรับทราบข้อบกพร่องในการพัฒนาเพื่อนำมาปรับปรุงในการจัดการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสม จึงจำเป็นต้องศึกษาในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมีความสำคัญต่อมหาวิทยาลัย เพราะบุคลากรสายสนับสนุนเป็นทรัพยากรบุคคลที่สำคัญและมีส่วนส่งเสริมความสำเร็จในการดำเนินงานและพัฒนาภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยควบคู่ไปกับบุคลากรสายวิชาการ ในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้ก้าวไปสู่การเป็นสถาบันอุดมชั้นนำ เพื่อเป็นการพัฒนาและผลักดันให้บุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเกิดความก้าวหน้าตามสายงานและเพิ่มพูนความรู้ ทักษะประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน มุ่งเน้นให้บุคลากรทุกสายงานทุกระดับมีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานให้มีผลผลิตภาพ ได้แก่ การฝึกอบรม การพัฒนาบุคลากร การสรรหา การคัดเลือก การประเมินงาน การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ ทักษะการทำงาน, ประสบการณ์การทำงาน, ไปจนถึงเรื่องของลักษณะนิสัย หากทุกอย่างสอดคล้องและเหมาะสมกับการ

<sup>9</sup> สมาน รังสิโยภุชฎี, **ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล**, พิมพ์ครั้งที่ 13 (กรุงเทพฯ: สวัสดิการสำนักงาน ก.พ., 2553), 2.

ทำงานก็จะยิ่งทำให้ทำงานได้ราบรื่นไม่เกิดปัญหา เพื่อให้บุคลากรบรรลุไปสู่เป้าหมายในการทำงานให้มีผลผลิตภาพ<sup>10</sup>

จากลักษณะมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่กล่าวมา คือ การเป็นมหาวิทยาลัยที่มีความยืดหยุ่น ในการกำหนดแนวทางหรือทิศทางในการเพิ่มผลผลิตภาพของบุคลากร ทำให้องค์กรต่างพากันแสวงหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กรของตน แต่บางครั้งองค์กรกลับต้องพบกับปัญหาบุคลากรไม่สามารถ ทำงานให้กับองค์กรได้อย่างเต็มความคาดหวังขององค์กรหรือมีผลการปฏิบัติงานไม่ดีเท่าที่ควร ทั้งนี้สาเหตุอาจเกิดจากการที่องค์กรจัดบุคลากรไม่เหมาะสมกับงานที่ทำ หรืออาจเป็นเพราะตัวบุคลากรเองไม่ทุ่มเทความรู้ ความสามารถในการทำงานให้แก่องค์กรอย่างเต็มที่ ซึ่งอาจเกิดจากการที่องค์กรขาดการจูงใจให้บุคลากรในองค์กรทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กร การพัฒนาตนเองให้เกิดผลผลิตภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด เป็นส่วนสำคัญมากส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้มหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมาย องค์กรควรจะต้องมีส่วนช่วยในการดูแลปัจจัยพื้นฐานในการทำงาน และช่วยส่งเสริมในการเพิ่มผลผลิตภาพของบุคลากร เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่และส่งเสริมและช่วยเหลือสนองตอบความก้าวหน้าให้กับบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการได้อย่างมีผลผลิตภาพ

### ปัญหาของการวิจัย

เมื่อรัฐบาลไทยได้มีแนวคิดที่จะปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยของรัฐในระบบราชการไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตั้งแต่ปี พ.ศ. 2507 เป็นต้นมา จนกระทั่งรัฐบาลได้มีนโยบายการพัฒนาความเป็นอิสระให้แก่สถาบันอุดมศึกษา โดยได้มีโครงการจัดทำแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี (พ.ศ. 2533 - 2547) ขึ้นเป็นฉบับแรก และได้เสนอแนะรัฐบาลให้พัฒนาสถาบันอุดมศึกษาของรัฐให้มีความเป็นอิสระ คล่องตัว มีประสิทธิภาพและมีความเป็นเลิศทางวิชาการโดยปรับเปลี่ยนไปเป็นมหาวิทยาลัยที่ไม่เป็นส่วนราชการ ส่วนสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่จัดตั้งใหม่ให้มีฐานะและรูปแบบเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการตั้งแต่แรกจัดตั้งเลย การเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่บัญญัติให้สถานศึกษาที่จัดการศึกษาระดับปริญญาเป็นนิติบุคคล และอาจจัดเป็นส่วนราชการหรือหน่วยงานในกำกับของรัฐ เพื่อให้มีความเป็นอิสระสามารถพัฒนาระบบบริหารและการจัดการที่เป็นของตนเอง มีความคล่องตัว มีเสรีภาพทางวิชาการดังจะเห็นได้ว่าการเป็น

<sup>10</sup> วิไลวรรณ อิศรเดช, “การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสายปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไป” วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยวิทยาเชิงพุทธ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย 5, 4 (เมษายน 2563): 415-416.

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั้น มีข้อดีและประโยชน์มากมายโดยเฉพาะความมีอิสระในการบริหารองค์กรให้มีผลิตภาพ<sup>11</sup>

สำหรับการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับนั้น สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจสูงสุดในการกำหนดระบบบริหารงานบุคคลซึ่งรวมถึงการสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง การพ้นจากตำแหน่ง การได้รับสวัสดิการและสิทธิประโยชน์เงินเดือนและค่าตอบแทน การวางแผนกำลังคน การพัฒนาบุคลากรและอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารงานบุคคล เป็นต้น ในการบริหารงานมหาวิทยาลัยให้เกิดผลิตภาพนั้น นอกเหนือที่กระบวนการบริหารบุคคลในมหาวิทยาลัยที่ต้องยึดในระบบคุณธรรม (Merit system) แล้ว ยังต้องมีระบบประเมินการทำงานบุคลากรที่เป็นธรรม ตรวจสอบได้ ระบบการอุทธรณ์ในเรื่องต่าง ๆ ที่ชัดเจน มีรูปธรรม การที่บุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีสถานะ “พนักงาน” มิใช่ข้าราชการอีกต่อไปนั้น ทำให้บุคลากรขาดความมั่นใจจากการที่มหาวิทยาลัยมีนโยบาย เช่น ในด้านสวัสดิการ การประเมินการทำงานที่มีความเข้มข้นขึ้นตลอดจนนโยบายที่จะสนับสนุนความก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงานทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ เป็นต้น จะเห็นได้ว่าในหน่วยงานต่าง ๆ หากจะให้เกิดผลิตภาพในการปฏิบัติงานให้งานมีความสำเร็จได้นั้น บุคลากรในองค์กรนั้นมีความพึงพอใจสูงสุด และระบบการบริหารงานที่มีผลิตภาพ ถือได้ว่าสิ่งสำคัญที่สุดก็ว่าได้สำหรับทุกองค์กรในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ<sup>12</sup>

การปฏิบัติงานของบุคลากรของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในทุกหน่วยงานจะต้องมีการประกันคุณภาพและมีการประเมินคุณภาพจากหน่วยงานภายในและหน่วยงานภายนอก จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่บุคลากรทุกระดับจะต้องตระหนักถึงความสำคัญในการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการปฏิรูประบบราชการและต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด จะมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีความสามารถในการเรียนรู้ตลอดเวลา โดยการเรียนรู้ด้วยตนเอง และเรียนรู้เป็นกลุ่มจนติดเป็นนิสัย เพื่อใฝ่หาความรู้ไปตลอดชีวิตตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10<sup>13</sup>

ปัจจุบันมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเกิดการการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เมื่อมีสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยเฉพาะการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน การบริหารจัดการที่รวดเร็ว มีคุณภาพสูง เพราะกฎหมายการจัดตั้งมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งจะบัญญัติให้

<sup>11</sup> สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2556 - 2561). สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร., 2556), 13-14.

<sup>12</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, **ประสิทธิภาพและการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา**, (กระทรวงศึกษาธิการ, 2560), 14-20.

<sup>13</sup> สำนักนายกรัฐมนตรี, **สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10**, 2550, 9-10.



มหาวิทยาลัยมีอำนาจกำหนดการคุ้มครองการทำงานของบุคคลกรแต่ละมหาวิทยาลัยได้ด้วยตนเอง การกำหนดนโยบายและการบริหารงานสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย โดยจะเป็นองค์กรสูงสุดในการ กำหนดข้อบังคับต่าง ๆ อธิการบดีปรับเปลี่ยนเป็นนักบริหารในเชิงรุก บริหารบนพื้นฐาน 4 ประการ คือ คน เงิน วัสดุสิ่งของ และวิธีการจัดการ ในบรรดาทั้งหมดนี้ “คน” นับว่าเป็นทรัพยากรหลักและ สำคัญที่สุดไม่ว่ายุคใดสมัยใด การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคมหรือ การเมืองนั้น คนได้เข้าไปมีส่วนร่วมของการปฏิบัติงานที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรืออาจกล่าวได้ ว่า คนกับงานเป็นสิ่งคู่กัน การให้มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งกำหนดกฎเกณฑ์หรือระเบียบต่าง ๆ ได้เอง ทั้งในแง่ของค่าตอบแทน ความก้าวหน้า ทำให้เกิดการแข่งขันที่สูงขึ้นในระหว่างมหาวิทยาลัยในการ ดึงดูดผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญเข้ามาเป็นอาจารย์ และพนักงานมหาวิทยาลัย ทำให้ส่งผลต่อคุณภาพ ของบัณฑิตที่จบการศึกษาออกไป การดำเนินงานจะต้องคำนึงถึงต้นทุนการผลิต เช่น อาจจะมียุบหรือ ยุติการดำเนินการของมหาวิทยาลัย หรือคณะปิดการสอนหลักสูตรที่มีความไม่คุ้มทุน หน่วยงานหรือ องค์กรที่จะประสบผลสำเร็จ และบรรลุตามวัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมายปลายทางที่องค์กรได้กำหนดไว้<sup>14</sup> การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในหน่วยงานให้คุ้มค่า คุ้มทุน เกิดประโยชน์ มีผลิตภาพ ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการ ปฏิบัติงานในหน่วยงานไม่ว่าจะเป็นของรัฐหรือเอกชนก็นับว่าเป็นสิ่งสำคัญ การที่จะปฏิบัติงานให้มี ผลิตภาพย่อมอาศัยปัจจัยหลาย ๆ ด้าน เช่น ความสำเร็จในการทำงาน ความรับผิดชอบในงาน ความก้าวหน้าในอาชีพ การได้รับการยอมรับนับถือ ด้านนโยบายการบริหารขององค์กร ค่าจ้าง ผลตอบแทน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ตำแหน่ง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร อย่างไรก็ตาม ตามคนหรือที่เราเรียกว่าทรัพยากรมนุษย์นั้น ก็เป็นปัจจัยสำคัญระดับแนวหน้าที่น่าความสำเร็จมาสู่ องค์กร

บุคลากร ถือเป็นหัวใจสำคัญในการที่นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ และเป้าหมายขององค์กร ที่ตั้งไว้ และอาจกล่าวได้ว่าบุคลากรเป็นปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญที่สุด เพราะความสำเร็จของ ทรัพยากรประเภทอื่น ๆ ล้วนต้องใช้คนหรือบุคลากรในการดำเนินการแทนทั้งสิ้น การที่องค์กรจะ คาดหวังและมุ่งผลให้ปฏิบัติงานเป็นเช่นนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ เป็นแรงเสริมเพื่อ กระตุ้นและคอยผลักดันให้บุคลากรเกิดการดำเนินงานที่มีผลิตภาพ มีความผูกพันและภักดีต่อองค์กร<sup>15</sup> หาก

<sup>14</sup> พนิดา คำนา.(2563). ปัจจัยเอื้อต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสาย สนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีที่ 18 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม), 18(2): 185-200.

<sup>15</sup> ปิยะนุช พรหมประเสริฐ และประพันธ์ ชัยกิจอุไรใจ. (2562). ปัจจัยส่งผลต่อประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ. วารสารวิทยบริการมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 30(2): 133-147.

หน่วยงานมีการวางแผนให้บุคลากรในการจัดการด้านความรู้ ความสามารถ สิ่งที่จะได้ตามมาคือเกิด ปัจจัยขึ้นอีกหลายด้านในองค์กร เช่น ด้านการสรรหา คัดเลือกบุคลากร การกำหนดหน้าที่ในการ ปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและพัฒนางาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน การลาออกจากงานของบุคลากร

การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมี 2 ระบบ ซึ่งทำให้มีปัญหาเรื่องการ กำหนดเงินเดือน สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของพนักงาน เนื่องจากผู้ที่ต้องการจะเปลี่ยนสถานภาพ จากข้าราชการและผู้ที่สมัครเข้าเป็นพนักงานต้องการทราบค่าตอบแทนที่จะได้รับ แม้จะเป็นอำนาจของ สภามหาวิทยาลัยที่จะกำหนด แต่ก็จะต้องคำนึงถึงฐานะการเงิน โดยเฉพาะงบประมาณเงินอุดหนุนที่จะ พึ่งได้รับจากรัฐบาล จึงได้มีการเสนอรัฐบาลให้กำหนดเกณฑ์การให้เงินอุดหนุนประเภทเงินเดือน เช่น สายวิชาการ 1.7 และสายสนับสนุนวิชาการ 1.5 ของอัตราเงินเดือนของข้าราชการพลเรือน เป็นต้น ทำให้การจัดโครงสร้างเงินเดือนของพนักงานในระยะแรก ต้องใช้โครงสร้างเงินเดือนข้าราชการพลเรือนโดย เพิ่มส่วนที่ได้รับเงินอุดหนุนเพิ่มขึ้น จนกว่ามหาวิทยาลัยจะพร้อมที่จะกำหนดโครงสร้างเงินเดือนของ พนักงานของตนเองตามความเหมาะสม และตามความสามารถที่จะจ่ายได้ เพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลน บุคลากร และเพื่อดึงดูด และรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงไว้เป็นกำลังสำคัญในการ พัฒนาคุณภาพ และการสร้างความเป็นเลิศตามเจตนารมณ์ของการจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับ ของรัฐ<sup>16</sup>

จากการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ การบริหารทรัพยากรบุคคลของ องค์กร มักเกิดปัญหาไม่ว่าจะเป็นเรื่องการสรรหาคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การบริหาร ค่าจ้าง เงินเดือน สวัสดิการ การประเมินผลงาน รวมทั้งการปรับเปลี่ยนสถานะของบุคลากรจาก ข้าราชการมาเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย เมื่อข้าราชการเกษียณอายุราชการ อัตรากำลังจะถูกยุบทันที การรับบุคลากรใหม่ทดแทนซึ่งจะมีฐานะเป็นเพียงพนักงานมหาวิทยาลัย ทำให้ไม่ได้รับสิทธิประโยชน์ และสวัสดิการต่าง ๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาล เงินบำเหน็จ บำนาญ เครื่องราชอิสริยาภรณ์ เหมือนที่ ข้าราชการได้รับ และที่สำคัญคือความไม่มั่นคงในการทำงาน เพราะพนักงานมหาวิทยาลัยเป็นระบบ “สัญญาจ้าง” จะถูกประเมินตามสัญญาจ้างและหากไม่ผ่านการประเมินก็จะไม่ได้รับการต่อสัญญา การปรับเปลี่ยนตำแหน่ง การบรรจุบุคลากรเข้ามาทำงานจากตำแหน่งราชการมาเป็นตำแหน่ง พนักงานมหาวิทยาลัยทั้งสายวิชาการ และสายสนับสนุน ส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการ ทำงานของบุคลากรในกลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัยเป็นอย่างมาก

<sup>16</sup> วิจิตร ศรีสอ้าน, **มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: นวัตกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยใน ประเทศไทย**, เข้าถึงเมื่อ 29 มิถุนายน, เข้าถึงได้จาก มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ-นวัตกรรม การบริหารมหาวิทยาลัย-for-reading.pdf (wichitlikhit.com)

ดังนั้น การทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมแบบเดียวกัน แต่มีการบริหารงานบุคคลที่แตกต่างกัน เช่น การมีบัญชีอัตราเงินเดือน การเลื่อนขั้นเงินเดือนที่แตกต่างกันระหว่างข้าราชการกับพนักงานมหาวิทยาลัย พนักงานมหาวิทยาลัยจะเลื่อนขั้นเงินเดือนในลักษณะของเปอร์เซ็นต์ ส่วนข้าราชการลักษณะการเลื่อนขั้นเงินเดือนก็จะเป็นขั้น การได้รับสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่แตกต่างกัน ในเรื่องระบบการจ่ายค่ารักษาพยาบาล ภายใต้สภาพแวดล้อมแบบเดียวกัน แต่การเลื่อนขั้นเงินเดือนที่ได้รับสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่แตกต่างกันด้วย

จากเหตุผล และความสำคัญข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาเรื่อง ปัจจัยเอื้อต่อผลิตภาพในการทำงานของพนักงานสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อผลิตภาพพนักงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยมุ่งให้เกิดการปรับปรุงการดำเนินการปรับเปลี่ยนวิถีทาง และปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานอย่างต่อเนื่องและจริงจัง และเป็นปัจจัยสำคัญที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เพื่อเป็นเครื่องมือการบริหารจัดการให้เกิดการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงาน ตลอดจนการพัฒนาตนเองและงานที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ รูปแบบกิจกรรมเพื่อเพิ่มผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งผลที่ได้รับจากการวิจัยจะเป็นประโยชน์โดยตรงในการดำเนินการปรับปรุง พัฒนา และเป็นแนวทางในการเสริมสร้างผลิตภาพในการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ และนำความรู้ที่นำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหาร และองค์กร

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

จากสภาพปัญหาและความสำคัญของการวิจัยดังที่ได้กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ในการวิจัยไว้ ดังนี้

1. เพื่อทราบปัจจัยเอื้อต่อผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
2. เพื่อทราบผลการยืนยันปัจจัยเอื้อต่อผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ



### ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยและเป็นแนวทางในการหาคำตอบ ผู้วิจัยได้กำหนดข้อคำถามของการวิจัย ดังนี้

1. ปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีอะไรบ้าง
2. ผลการยืนยันปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเป็นอย่างไร

### สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการวิจัยและพื้นฐานการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานของการวิจัย ดังนี้

1. ปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเป็นเหตุปัจจัย
2. ผลการยืนยันปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และเป็นประโยชน์

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิจัยเพื่อศึกษาปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยจะเห็นได้ว่าผลผลิตภาพเกิดจากแนวคิด 2 แนวคิดแนวคิดทางวิทยาศาสตร์ โดยการเปรียบเทียบระหว่างผลผลิต หรือปัจจัยนำเข้าออก (output) กับปัจจัยการผลิตหรือปัจจัยนำเข้า (input) ผลลัพธ์ที่ได้ออกมา (process) และแนวคิดในการพัฒนาผลผลิตภาพตามแนวคิดทางสังคมศาสตร์มุ่งเน้นในการสร้างจิตสำนึกให้การเพิ่มผลผลิตภาพ โดยการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด และการมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีขึ้น ซึ่งมีองค์ประกอบในการพัฒนาผลผลิตภาพด้วยกันหลายด้าน ได้แก่ คุณภาพ ต้นทุน การส่งมอบ ความปลอดภัย ขวัญและกำลังใจ จริยธรรม ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีส่วนสำคัญที่ทำให้ผลผลิตภาพเพิ่มขึ้น ถ้าหน่วยงานสามารถพัฒนาผลผลิตภาพตามองค์ประกอบต่าง ๆ เหล่านี้ได้ จะทำให้ผลลัพธ์องค์เพิ่มขึ้น ดังนั้นการจัดการผลผลิตภาพถือเป็นกุญแจของการบริหารจัดการบุคคล โดยผู้บริหารจะต้องใช้สิ่งจูงใจ เป้าหมาย การพัฒนา และเทคนิคการสื่อสารเข้ามาช่วยให้บุคลากรและทีมมีผลผลิตภาพที่ดีขึ้น และเป็นเครื่องมือในการสื่อสารที่เหมาะสม ช่วยลดการทำงานหลายอย่างพร้อมกัน ทำให้ข้อความส่งตรงถึงคนที่ต้องการได้ถูกวิธี เกิดกระบวนการทำงานในองค์กรที่ดีขึ้น องค์กรจึงให้ความสำคัญ

กับการพัฒนาให้บุคลากรเพิ่มศักยภาพให้มากยิ่งขึ้น เพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และ  
ท้ายที่สุดคือทำให้งานมีประสิทธิภาพ ตลอดจนเกิดผลผลิตภาพกับองค์กร

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัยจากองค์ความรู้ซึ่งมีนักวิชาการได้เสนอ  
แนวคิดไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

### 1. แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผลผลิตภาพในการปฏิบัติงาน เช่น

สแลคและคณะ (Slack et al.) กล่าวว่า ผลผลิตภาพ คือ การสร้างความแตกต่าง จาก  
ประสิทธิภาพ และการใช้ประโยชน์ของคำว่าผลผลิตภาพ รวมถึงการใช้ประโยชน์ ประสิทธิภาพ  
ประสิทธิผล คุณภาพ การคาดคะเน อัตราส่วนของสิ่งที่ผลิต โดยการปฏิบัติการของกระบวนการกับ  
สิ่งที่ต้องการให้ผลิต หรือสรุปง่าย ๆ คือ อัตราส่วนเทียบ output ที่แท้จริงกับ Input ในระยะเวลา  
หนึ่ง<sup>17</sup>

เออร์วิน (Erwin) กล่าวว่าปัจจัยที่ใช้วัดผลของความสำเร็จได้เป็นอย่างดี ซึ่งผลผลิตภาพนั้น  
นำเอาตัวผลงานหรือผลลัพธ์เข้ามา เพิ่มศักยภาพที่แท้จริง มากกว่าความสามารถในการทำงานที่มี  
ประสิทธิภาพเพียงอย่างเดียวไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงการทำงาน การฝึกอบรม การสื่อสาร เทคโนโลยี  
การให้รางวัลตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง หรือรางวัลอื่นๆ ที่ช่วยให้เกิดความภาคภูมิใจได้<sup>18</sup>

วอลเบอร์ (Walber) การค้นหาผลผลิตภาพที่สูงขึ้นโดยใช้ทรัพยากรมนุษย์และวัสดุอุปกรณ์  
มาพัฒนา โดยเสนอตัวเลือกในเกี่ยวกับผลผลิตภาพดังนี้ 1. ค้นหาทรัพยากรใหม่ 2. ยอมรับการเสื่อม  
คุณภาพและความไม่เท่าเทียมในการเข้าถึงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด 3. ใช้ทรัพยากรเท่าที่มีอยู่  
อย่างมีประสิทธิภาพและผลผลิตภาพ<sup>19</sup>

ไฮเซอร์และเรนเดอร์ (Heizer and Render) ได้กล่าวถึงวิวัฒนาการในผลผลิตภาพ โดยเน้น  
ต้นทุน การศึกษาเวลาในการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์กระบวนการในการในการปฏิบัติงาน เน้น  
คุณภาพ การให้รางวัล การใช้เทคโนโลยีในการทำงาน ทันทเวลา และเน้นความต้องการของลูกค้า การ

<sup>17</sup> Nigel S., Stuart C., and Robert J., **Operations Management**, FT Prentice Hall, 2001.

<sup>18</sup> Diewert W. Erwin., “Theories of Productivity Growth and the Role of Government in Facilitating Productivity Growth” Paper to be presented at the New Zealand Treasury Workshop: Toward Higher Productivity Growth in New Zealand, Wellington New Zealand, July 28-29 (2004), 15-16.

<sup>19</sup> Herbert J Walber, **Advances in Education Productivity: The Evaluation of Educational Efficiency (Advances in Educational productivity**, (n.p.: Jai Press, Inc., 2005), 3

วางแผนทรัพยากร การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตารางการทำงานที่แน่นอน อินเทอร์เน็ต โลกาภิวัตน์<sup>20</sup>

ดงเคียว (Dong-kyu) ได้ทำการศึกษาองค์กรต่าง ๆ ที่เป็นแนวคิดที่มีเป้าหมายให้คนทุ่มเท ศักยภาพและจิตใจในการทำงานเพื่อสร้างสรรค์องค์กร มีปัจจัยสำคัญก็คือการสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นกับคนในองค์กร ทำงานด้วยความรู้สึกอยากทำและเต็มใจที่จะทำ โดยสรุป 5 ปัจจัยหลัก ดังนี้ 1) ความมั่นคงในการทำงานและการได้รับค่าจ้างเพิ่ม 2) การจัดสรรประโยชน์อย่างเป็นธรรม 3) ความสัมพันธ์และความเชื่อมั่นระหว่างผู้บริหารและพนักงาน 4) การให้อิสระทางความคิดและการตัดสินใจ 5) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์<sup>21</sup>

เวเบอร์ (Weber) แนวคิดเกี่ยวกับการการวัดโครงสร้างองค์กร ในการบริหารงาน การวางระบบการทำงานที่มีความชัดเจน การมีลำดับขั้นของผู้บังคับบัญชา การพอใจในการทำงาน มีระเบียบวินัย รู้จัดประหยัด ไม่ฟุ่มเฟือย เน้นการพัฒนาคน การแบ่งงานกันทำตามลำดับขั้น มุ่งสู่ผลสำเร็จ ในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะต้องมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรเพื่อให้เกิดผลิตภาพ มีหลักการและวิธีการในการตัดสินใจเลือกวิธีการปฏิบัติได้<sup>22</sup>

ปีเตอร์และวอเตอร์แมน (Peters and Waterman) ได้กล่าวไว้ว่า การปฏิบัติงานให้มีผลิตภาพโดยการมุ่งเน้นการปฏิบัติงานตามสภาพการที่องค์กรสามารถที่จะตอบสนองต่อสภาวะแวดล้อม ในปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงของแต่ละองค์กร มุ่งเน้นปฏิบัติ 3 เรื่อง ดังนี้ คือ 1) องค์กรปฏิบัติงานให้เกิดความคล่องตัว ได้แก่ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีโอกาสปรึกษาหารือโดยไม่มีพิธีตรอง 2) ผู้บริหารแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้ปฏิบัติงาน 3) การแก้ไขปัญหาด้วยการปฏิบัติจริง และการทำระบบให้ง่าย ไม่ซับซ้อน<sup>23</sup>

กอร์ดอน จ้าว และเกรตตัน (Gordon, Zhao and Gretton) กล่าวว่า แนวคิดในการทำงานให้เกิดผลิตภาพองค์กร โดยการสร้างสภาพแวดล้อมที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร มีวิธีและเทคนิค คือการใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น การปรับปรุงการทำงาน ทางเทคโนโลยี

<sup>20</sup> Jay H. Heizer and, Barry Render., **Operations Management**. (8<sup>th</sup> en. Upper Saddle River, NJ: Peason Education, 2006.

<sup>21</sup> Choi Dong-kyu, **Human-Centered Productivity**, (Korea Productivity Center, 2011), 14

<sup>22</sup> Max Weber, **The Theory of Social and Economic Organization**, (Martino Fine Books, 2012), 221.

<sup>23</sup> Peter F. Drucker, **The Practice of Management**, (New York: Harper & Row, Publishers, 2010): 42.

และการเปลี่ยนแปลงองค์กร เมื่อบริษัทนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ผลตอบแทนต้องเพิ่มขึ้น เช่น รายได้ สวัสดิการ<sup>24</sup>

ยาดาฟ (Yadav) ได้กล่าวว่า การทำงานให้เกิดผลผลิตภาพ เป็นการวัดผลผลิตภาพของความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิต (output) กับปัจจัยการผลิต (input) ปัจจัยผลลัพธ์ผลิตภาพ ได้แก่ 1) เงินลงทุนในการผลิต 2) การลงทุนด้านเทคโนโลยี 3) เงินลงทุนในอุปกรณ์ 4) เงินลงทุนในสิ่งอำนวยความสะดวก 5) ด้านเศรษฐกิจ 6) ความรู้และทักษะที่เกิดจากการฝึกอบรมและประสบการณ์ 7) การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี 8) วิธีการทำงาน 9) ขั้นตอนการทำงาน 10) ระบบการทำงาน 11) คุณภาพของสินค้า 12) คุณภาพของกระบวนการ 13) คุณภาพการจัดการ 14) สภาพแวดล้อมด้านกฎหมายและระเบียบข้อบังคับ 15) ระดับการศึกษา 16) สภาพแวดล้อมทางสังคม 17) ปัจจัยทางภูมิศาสตร์<sup>25</sup>

มิดซ์ลีย์ (Midgley) ได้กล่าวไว้ในหนังสือ The Field of International Social Welfare บริการสังคมใหญ่ ๆ (“Big Five” Social Services) ที่สถาบันบันรัฐสวัสดิการนิยมจัดให้มีขึ้นได้แก่ 1) โครงการประกันรายได้ เช่น การประกันสังคม (Social Insurance) และการประชาสงเคราะห์ หรือ การช่วยเหลือทางสังคม (Social Assistance) 2) บริการด้านสุขภาพ (Health Services) 3) โครงการทางการศึกษา (Educational Programs) 4) ที่อยู่อาศัย (Housing) 5) บริการด้านสังคมสงเคราะห์ หรือ บริการสังคมปัจเจกบุคคล (Social work Services or Personal Social Services)<sup>26</sup>

ดิเซนโซและโรบบินส์ (Decenzo and Robbins) ได้กล่าวไว้ว่า การจัดการ เป็นขบวนการหนึ่งทำให้งานกิจกรรมต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลด้วยคน และทรัพยากรขององค์กร ซึ่งองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการจัดการนั้น ได้แก่ ขบวนการ (Process) ประกอบไปด้วย การวางแผนการจัดการองค์กร การโน้มน้าองค์กร และการควบคุม<sup>27</sup>

<sup>24</sup> Gordon, J., Zhao, S. and Gretton, Gordon, J., Zhao, S. and Gretton, “On productivity: concepts and measurement”, **Productivity Commission Staff Research Note**, (Canberra: February, 2015), 4.

<sup>25</sup> Pooja Yadav, “ The Concept of Productivity”, **International Journal of Engineering and Technical Research**, Volume-3, no. 5, May (2015), 193-194.

<sup>26</sup> James Midgley, **Social Welfare for a Global Era: International Perspectives on Policy and Practice** (SAGE Publications, 2016), 13-16.

<sup>27</sup> David A. Decenzo, Stephen P. Robbins, **Human Resource Management**. 6<sup>th</sup> ed. (New York: John Wiley & Sons, Inc., 2007), 24

อเล็กซานดร้า (Aleksandra) ได้กล่าวไว้ว่า องค์กรจะต้องโดดเด่นด้วยความเร็วของการกระทำความยืดหยุ่นและความสามารถในการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว ความสำเร็จขององค์กรที่มีประสิทธิภาพในการจัดการงานอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดการประสิทธิภาพในการทำงานคือการจัดการธุรกิจระบบย่อยอย่างหนึ่ง การใช้งานระบบนี้ควรคำนึงถึงศักยภาพของวัสดุ อุปกรณ์ แต่เหนือสิ่งอื่นใดคือผู้คนที่ซึ่งมันมีผลกระทบต่อความตั้งใจความสามารถในการแข่งขันขององค์กร<sup>28</sup>

โคเปีย (Kopia) กล่าวว่า การปรับใช้ระบบการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ มีดังนี้ 1) ประสิทธิภาพโดยรวมทั้งหมด 2) ผลผลิตภาพ 3) กำไร 4) ความสำเร็จ 5) อุบัติเหตุจากการทำงาน 6) การเติบโตของตำแหน่ง 7) การขาดงาน 8) อัตราการลาออกของพนักงาน 9) ความพึงพอใจในงาน 10) แรงจูงใจ 11) ขวัญกำลังใจ 12) การควบคุม 13) ความขัดแย้ง 14) การวางแผน และการกำหนดวัตถุประสงค์ 15) ความยืดหยุ่น/การปรับตัว 16) ฉันทามติเป้าหมาย 17) ความกลมกลืนระหว่างบทบาทและบรรทัดฐาน 18) การทำให้วัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นไปในภายใน 19) ความสามารถทางสังคมของผู้บริหาร 20) ความสามารถทางเทคนิคของผู้บริหาร 21) การจัดการข้อมูลและการสื่อสาร 22) การเตรียมพร้อมในการทำงาน 23) การใช้ประโยชน์ของสิ่งแวดล้อม 24) การประเมินโดยบุคคลภายนอก 25) ความมั่นคง/ความมุ่งมั่น 26) คุณค่าของทรัพยากรบุคคล 27) การแบ่งปันการมีส่วนร่วมและอำนาจหน้าที่ 28) การฝึกอบรมและการพัฒนา 29) ความสำคัญต่อความสำเร็จในหน้าที่<sup>29</sup>

สัตยendra (Satyendra) กล่าวว่า ผลผลิตภาพของพนักงานและงานการวัดผลผลิตภาพ มีพหุปัจจัย ได้แก่ 1) ทุน 2) แรงจูงใจ 3) สถานที่ 4) อุปกรณ์ 5) เทคโนโลยี 6) การให้รางวัล 7) สวัสดิการ<sup>30</sup>

เอเคพี มอชตัน (AKP Mochtan) ได้กล่าวว่า แนวคิดการเพิ่มผลผลิตภาพนี้เรียกว่า 3 I (The 3 I's) ซึ่งมีดังนี้ 1) ความท้าทายด้านนวัตกรรม (Innovation Challenge) 2) ความท้าทายด้านการบูรณาการ

<sup>28</sup> Aleksandra SzeJniuk, “The work efficiency management (as a) - determinant of the development of modern organizations”, *Journal of Modern Science* 40(1),:285-303.

<sup>29</sup> Jan Kopia, *Effective Implementation of Management Systems*, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, (Springer Nature, 2019), 25.

<sup>30</sup> Satyendra Kumar S., *Employee productivity and its Influencing Factors* เข้าถึงเมื่อ 1 ตุลาคม 2564 เข้าถึงได้จาก Employee Productivity and its Influencing Factors – IspatGuru.



ความร่วมมือแบบองค์รวม (Inclusion Challenge) 3) ความท้าทายด้านบทบาทของหน่วยงานหลัก ในการผลักดันผลิตภาพให้เป็นนโยบายระดับประเทศ (Institution Challenge) <sup>31</sup>

มาร์กุลิโอ (Marguglio) กล่าวว่า การทำงานจะได้เรียนรู้การใช้เทคนิคสำหรับการบริหาร ความเสี่ยงในกระบวนการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพจากสภาพแวดล้อมและคุณภาพในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย 1) สภาพแวดล้อมในการทำงาน 2) การฝึกอบรม 3) สิ่งอำนวยความสะดวก 4) วัฒนธรรมองค์กร 5) นโยบาย ขั้นตอน และเครื่องมือ 6) การใช้งานอย่างสม่ำเสมอ 7) การจัดสรร สินทรัพย์ที่เหมาะสม 8) การรับรู้และรางวัล 9) การดำเนินการแก้ไขเชิงป้องกันอย่างทันท่วงที 10) ตัวชี้วัดประสิทธิภาพ 11) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน<sup>32</sup>

วิฑูรย์ สิมะโชคดี กล่าวว่า แนวคิดการเรียนรู้ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในด้านพฤติกรรมใน การทำงานมีอยู่ 5 ประการ ได้แก่ 1) การจูงใจ 2) การเสริมสร้างความสามารถ 3) การเรียนรู้จาก ผลลัพธ์ 4) การปฏิบัติและการเรียนรู้จากประสบการณ์ 5) การเรียนรู้จากการฝึกอบรม<sup>33</sup>

จำลอง ชุนแก้วพล และคณะ กล่าวว่า การทำงานให้มีผลิตภาพต้องยึดคุณธรรมโดยการ ทำงานต้องยึดคุณภาพ การมีต้นทุนที่ต่ำ การส่งมอบงาน และการทำงานต้องมีความปลอดภัย สร้าง ขวัญกำลังใจในการทำงาน มีสิ่งแวดล้อมที่ดี มีจรรยาบรรณในการดำเนินงาน<sup>34</sup>

โกศล ตีศีลธรรม กล่าวว่า แนวคิดที่มีผลิตภาพในการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งจะต้องมี ทรัพยากรมนุษย์ที่ดี และองค์กรต้องจูงใจพนักงานปฏิบัติงานให้เกิดผลิตภาพ บุคลากรต้องมีทัศนคติที่ ดีในการทำงาน พัฒนาทักษะในการทำงานตลอดเวลา นำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์ องค์กรมี

<sup>31</sup> AKP Mochtan, **Challenges in Boosting the Productivity Movement in Asia and the Pacific**, (20 กุมภาพันธ์ 2563),3-6. เข้าถึงเมื่อ 23 มิถุนายน 2564, เข้าถึงได้จาก [https://www.ftpi.or.th/wp-content/uploads/2020/05/Speaker\\_AKPMochtan\\_compressed.pdf](https://www.ftpi.or.th/wp-content/uploads/2020/05/Speaker_AKPMochtan_compressed.pdf)

<sup>32</sup> Ben Marguglio, **Human Performance Improvement through Human Error Prevention**, (Routledge is an imprint of the Taylor & Francis Group, 2021), 52 - 54.

<sup>33</sup> วิฑูรย์ สิมะโชคดี, **จิตวิทยาองค์กรอุตสาหกรรม การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการเพิ่มผลิตภาพ**, (กรุงเทพฯ: เพียรพัฒนา พรินติ้ง, 2538), 80-81.

<sup>34</sup> จำลอง ชุนแก้วพล และคณะ, **หลักการเพิ่มผลผลิต**, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ด ยูเคชั่น, 2548), 49.

การจูงใจด้วยการให้รางวัลหรือยกย่อง สภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวกที่มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน<sup>35</sup>

นพเก้า ศิริพลไพบูลย์, สิทธิกร เกื้อกุล และศุภชัย อาชีวะระงับโรค กล่าวว่า การให้บุคลากรมีผลผลิตภาพในการปฏิบัติงาน บุคลากรต้องมีการพัฒนาตนเอง พยายามที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเอง เพื่อความก้าวหน้าของตนเอง โดยองค์กรต้องการคนที่มีความคล่องแคล่วว่องไว สามารถทำงานได้หลายอย่าง ปรับตัวได้ดี มีทักษะการเรียนรู้ การจัดระบบให้กับตนเอง การกำหนดเป้าหมายชีวิต การทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้ด้วยตนเอง<sup>36</sup>

ประจวบ กล่อมจิตร กล่าวว่า การทำงานให้มีผลผลิตภาพผู้ปฏิบัติ องค์กรต้องกำหนดเป้าหมายชัดเจน การประเมินหรือสร้างสภาพที่น่าทำงานดังนี้ 1) งานปฏิบัติต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน 2) มีความพอใจในงานที่ทำ 3) มีสัมพันธภาพที่ดีต่อหัวหน้างาน 4) มีความผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน 5) ได้รับการยอมรับในหน้าที่การงาน 6) เป็นงานที่ท้าทาย 7) ได้รับโอกาสพัฒนาความสามารถ 8) ได้รับการปฏิบัติจากเพื่อนร่วมงานได้อย่างเหมาะสม 9) แสดงออกถึงความคิดได้อย่างเปิดเผย 10) ได้รับคำชมเชยเกี่ยวกับงานที่ทำ 11) ได้รับความไว้วางใจจากคนรอบข้าง<sup>37</sup>

พงศ์พัฒน์ เพ็ชรรุ่งเรือง กล่าวว่า แนวทางในการปฏิบัติงานให้มีผลผลิตภาพสำหรับพนักงาน มีดังนี้ 1) ต้องมีการจูงใจพนักงาน 2) การปรับระบบงานของพนักงาน 3) การส่งเสริมอบรมพัฒนาพนักงาน 4) การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การให้รางวัลพนักงาน<sup>38</sup>

ดุจดาว ดวงเด่น กล่าวว่า ปัจจัยที่เพิ่มศักยภาพของคนให้ปฏิบัติงานที่มีผลผลิตภาพ มีดังนี้ ปัจจัยแรก ความมั่นคงในการทำงานและการจ้างงาน (Stability and Expansion of Employment) ปัจจัยที่สอง การจัดสรรผลประโยชน์อย่างเป็นธรรม (Fair Distribution of Productivity Performance) ปัจจัยที่สาม ความสัมพันธ์และความเชื่อมั่นระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร (Trust and Cooperation of the Labor and the Management) ปัจจัยที่สี่ การให้อิสระทางความคิดและการให้

<sup>35</sup> โกศล ดีศีลธรรม, **ผลิตภาพ : ปัจจัยพัฒนาสู่การแข่งขันยุคใหม่**, (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2550), 64-71.

<sup>36</sup> นพเก้า ศิริพลไพบูลย์, สิทธิกร เกื้อกุล และศุภชัย อาชีวะระงับโรค, **Personal Productivity**, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ: ซีโน ดีไซน์, 2550), 11-12.

<sup>37</sup> ประจวบ กล่อมจิตร, **เทคนิคการเพิ่มผลผลิตในองค์กร : หลักการและตัวอย่างการปฏิบัติ**, (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2557), 91-92.

<sup>38</sup> พงศ์พัฒน์ เพ็ชรรุ่งเรือง, **การบริหารผลิตภาพ**, (กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสยาม, 2557), 120-150.

สิทธิตัดสินใจ (Freedom and Autonomy) ปัจจัยที่ห้า ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity & Innovation)<sup>39</sup>

ปิยฉัตร บุระวัฒน์ กล่าวว่า ความรู้เกี่ยวกับแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับผลิตภาพ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปรับปรุงผลิตภาพ ได้แก่ 1) การวัดและการวิเคราะห์ผลิตภาพ 2) การปรับปรุงผลิตภาพแบบญี่ปุ่น 3) การปรับปรุงผลิตภาพแบบตะวันตก 4) การปรับปรุงผลิตภาพแบบผสม ผลิตภาพสีเขียว 5) ระบบการจัดการคุณภาพ มาตรฐาน 6) ด้านการจัดการสภาพแวดล้อม 7) ด้านความปลอดภัยและสุขอนามัย<sup>40</sup>

พระมหาประกาศิต สิริเมโธ (ฐิติปสิทธิกร) กล่าวว่า การปฏิบัติงานให้มีผลิตภาพองค์กรต้องมีการบริหารจัดการที่ดีต้องประสานงานและการบริหารหน้าที่ต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ประกอบไปด้วย การวางแผน การบริหารทรัพยากรบุคคล และการควบคุมองค์กร โดยที่การบริหารจัดการครอบคลุมขยายตัวมากขึ้น จะต้องมีการบริหารจัดการการเงิน เครื่องจักร ทรัพยากรบุคคล กลยุทธ์ การผลิต การปฏิบัติการ และการบริการ<sup>41</sup>



<sup>39</sup> ดุจดาว ดวงเด่น, **สร้างนวัตกรรมในองค์กร ด้วย Human-Centered Productivity**, เข้าถึงเมื่อ 16 สิงหาคม 2564, เข้าถึงได้จาก <https://www.ftpi.or.th/en/2015/3474>

<sup>40</sup> ปิยฉัตร บุระวัฒน์, **การปรับปรุงผลิตภาพและคุณภาพ (Productivity and Quality Improvement)**. (กรุงเทพฯ: ทริปเฟิล เอ็ดดูเคชั่น, 2559), 4.

<sup>41</sup> พระมหาประกาศิต สิริเมโธ (ฐิติปสิทธิกร) , **แนวคิดพื้นฐานเพื่อการบริหารและการพัฒนา**, (พระนครศรีอยุธยา: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2562),



## 2.งานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ

1) กอรอลโล, มซูฮี และเปโควิช (Grolleau, Mzoughi and Pekovic) ได้ศึกษาการรับรู้ผลงานและผลิตภาพแรงงาน : หลักฐานจากฝรั่งเศส<sup>42</sup> 2) คาสเทล (Castelle) ได้ศึกษา การตรวจสอบเชิงลึกเกี่ยวกับการรับรู้ความสามารถในการผลิตและอิทธิพลต่อความสามารถในการนำไข่และอิทธิพลต่อความสามารถในการผลิต ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรและอารมณ์ ความ<sup>43</sup> 3) มัสซูดิและฮัมดี (Massoudi and Hamdi) ได้ศึกษา ผลที่ตามมาของสภาพแวดล้อมในการทำงานต่อผลิตภาพพนักงาน<sup>44</sup> 4) มูสซ่า (Moussa) ได้ศึกษา การสำรวจคนงานความรู้ผลผลิตจากการทำงานทฤษฎีการออกแบบ<sup>45</sup> 5) พัลวาลิน, วอร์ด และจิลเฮ (Palvalin, Voordt and Jylhä) ได้ศึกษา ผลกระทบของสถานที่ทำงานและแนวปฏิบัติการจัดการตนเองในผลิตภาพของคนงานที่มีความรู้<sup>46</sup> 6) ลาวีและโอวาเดีย (Lavy and Ovadia) ได้ศึกษา การใช้จุดแข็งในการทำงานและพฤติกรรมเรื่องสุขภาพขององค์กรและความพึงพอใจ พบว่า การใช้จุดแข็งในการทำงานสัมพันธ์กับผลิตภาพในการทำงานความพึงพอใจในงาน การมีส่วนร่วมในการทำงานสูงขึ้น<sup>47</sup> 6) สุตริสโน และสุนาร์ซี

<sup>42</sup> Gilles Grolleau, Naoufel Mzoughi and Sanja Pekovic, "Work Recognition and Labor Productivity," **Managerial and Decision Economics** 36, (2015): 508-516.

<sup>43</sup> Castelle, Kaitlynn M. "An Investigation into Perceived Productivity and Its Influence on the Relationship Between Organizational Climate and Affective Commitment" (Doctor of Philosophy (PhD), Dissertation, Engineering Management & Systems Engineering, Old Dominion University, DOI: 10.25777/x9wx-2h76, 2017): 28-32.

<sup>44</sup> Aram Hanna Massoudi and Samir Salah Aldin Hamdi, "The Consequence of work environment on Employees Productivity," **Journal of Business and Management**, (January 2017): 35-42.

<sup>45</sup> Margaret Moussa, "Investigating knowledge workers' productivity using work design theory," **Journal of Productivity and Performance Management** 66 ( July 10, 2017): 822-834.

<sup>46</sup> Miikka Palvalin, Theo van der Voordt and Tuuli Jylhä, "The impact of workplaces and self-management practices on the productivity of knowledge workers," **Journal of Facilities Management** 15, 4 (2017): 423-438.

<sup>47</sup> Shiri Lavy and Hadassah Littman-Ovadia, "My Better Self: Using Strengths at Work and Work Productivity, Organizational Citizenship Behavior, and Satisfaction," **Journal of Career Development** 44, 2 (2017): 95-109.

(Sutrisno and Sunarsi) ศึกษาผลของแรงจูงใจและวินัยการปฏิบัติงานต่อพนักงานผลผลิตที่ ปตท. Anugerah Agung ที่จาการ์ตา<sup>48</sup> 7) คิมยองโฮ, โฮคิม, บงชินลี และจินอูคซอ (Young-Ho Kim, Ho Kim, Bongshin Lee and Jinwook Seo) ได้ศึกษา ความเข้าใจกับผลผลิตภาพส่วนบุคคล<sup>49</sup> 8) บาเลนเซีย ดูร์นัน และเฮเรเดีย (Valencia, Durán and Heredia) ได้ศึกษา ผลของการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงต่อผลผลิตภาพการวิจัยทางวิชาการ<sup>50</sup> 9) รัตนนิ่งตยัส ฮันดาร์ และเอรยันโต (Ratnaningtyas, Handaru and Eryanto) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแรงจูงใจในการทำงานผลผลิตภาพเป็นสื่อกลางโดยการมีส่วนร่วมในการทำงาน: บทวิเคราะห์เบื้องต้น<sup>51</sup> 10) ปริญญา สิริอิตตะกุล และและพิชญา ทองอยู่เย็น. ได้ศึกษาวิจัยในเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลผลิตภาพการวิจัยของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน : การประยุกต์ใช้ตัวแบบสมการโครงสร้าง<sup>52</sup> 11) ขนิษฐา มาลี ได้ศึกษา ปัจจัยบางประการที่สัมพันธ์กับผลผลิตภาพการวิจัยของครูผู้มีความรู้ในสามจังหวัดชายแดนภายใต้<sup>53</sup> 12)

<sup>48</sup> Sutrisno, Denok Sunarsi, “The Effect of Work Motivation and Discipline on Employee Productivity at PT. Anugerah Agung in Jakarta Journal,” **Journal Remikiren Ilmiah dan Pendidikan Administration Perkantoran** 6, 2 (July-December 2019): 187-196.

<sup>49</sup> Young-Ho Kim, Young-Ho Kim, Bongshin Lee, Jinwook Seo, “ Understanding Personal Productivity, How Knowledge Workers Define, Evaluate, and Reflect on Their Productivity,” **CHI Glasgow, Scotland, UK**, (May 4–9, 2019): 15.

<sup>50</sup> Carlos Valencia, William Fernando Durán & Oswaldo Heredia, “ Effect of High-Performance Work Practices on Academic Research Productivity,” **Latin American Business Review**, (October 22, 2020): 189-214.

<sup>51</sup> Hapsari Ratnaningtyas, Agung Wahyu Handaru and Henry Eryanto, “Transformational Leadership and Work Motivation on Work Productivity Mediated by Work Engagement: An Introductory Analysis,” **Journal of Social Sciences World (TJOSW)**, 3, 2 (December, 2021): 25-32.

<sup>52</sup> ปริญญา สิริอิตตะกุล และพิชญา ทองอยู่เย็น. “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลผลิตภาพการวิจัยของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน : การประยุกต์ใช้ตัวแบบสมการโครงสร้าง” **วารสารบริหารธุรกิจเทคโนโลยีมหานคร**, ปีที่ 8 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2554): 55-70.

<sup>53</sup> ขนิษฐา มาลี, “ปัจจัยบางประการที่สัมพันธ์กับผลผลิตภาพการวิจัยของครูผู้มีความรู้ในสามจังหวัดชายแดนภายใต้,” (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยและประเมินบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยทักษิณ, 2555).บทคัดย่อ.

มณีวรรณ ฉัตรอุทัย ได้ศึกษาการศึกษาระดับการรับรู้เรื่องแรงจูงใจและระบบค่านิยมเพื่อเพิ่มผลผลิตภาพการทำงาน<sup>54</sup> 13) นเรศ ธรรมโชติ ได้ศึกษา การเพิ่มผลผลิตภาพการผลิตโดยใช้หลักการผลิตแบบลีน (Lean Manufacturing) กรณีศึกษา อุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนรถจักรยานยนต์<sup>55</sup> 14) พชรี แก้วบุญเรือง ได้ศึกษา การศึกษาประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการเปลี่ยนแปลงผลผลิตภาพ การผลิตของบริษัท ประกันชีวิตในประเทศไทย<sup>56</sup> 15) ลลิตา ธงภักดี ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาปัจจัยที่ส่งเสริมผลผลิตภาพการวิจัยของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา<sup>57</sup> 16) อารีรัตน์ ภูธรรมะ ได้ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพพนักงาน: กรณีศึกษาในอุตสาหกรรมยางรถยนต์ของประเทศไทย<sup>58</sup> 17) สุदारัตน์ สะโตอยู่และ แสงจิตต์ ไต่แสง ปัจจัยในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอลเลค แอนด์เอลเทค (ประเทศไทย) จำกัด จังหวัด ปทุมธานี<sup>59</sup> 18) เครดิต คำพริก ได้ศึกษา ปัจจัยของคุณภาพแรงงานที่มีผลต่อประสิทธิผลทีมงาน ของพนักงานระดับ

<sup>54</sup> มณีวรรณ ฉัตรอุทัย, “การศึกษาระดับการรับรู้เรื่องแรงจูงใจและระบบค่านิยมเพื่อเพิ่มผลผลิตภาพการทำงาน,” **วารสารบริหารธุรกิจเทคโนโลยีมหานคร** 9, 1 (มกราคม - มิถุนายน 2555): 1-18.

<sup>55</sup> นเรศ ธรรมโชติ, “การเพิ่มผลผลิตภาพการผลิตโดยใช้หลักการผลิตแบบลีน (Lean Manufacturing) กรณีศึกษา อุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนรถจักรยานยนต์,” **วารสารสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น : บริหารธุรกิจและภาษา** 1, 1 (ตุลาคม 2555 – มีนาคม 2556): 1-5.

<sup>56</sup> พชรี แก้วบุญเรือง. การศึกษาประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการเปลี่ยนแปลงผลผลิตภาพการผลิตของบริษัทประกันชีวิตในประเทศไทย. [ม.ป.ท.]:มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2557. สืบค้นเมื่อวันที่ 2014. [https://digital.library.tu.ac.th/tu\\_dc/frontend/Info/item/dc:105424](https://digital.library.tu.ac.th/tu_dc/frontend/Info/item/dc:105424).

<sup>57</sup> ลลิตา ธงภักดี, “รูปแบบการพัฒนาปัจจัยที่ส่งเสริมผลผลิตภาพการวิจัยของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา,” **วารสารวิจัยทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ** 9, 1 (สิงหาคม 2557 – มกราคม 2558): 117-127.

<sup>58</sup> อารีรัตน์ ภูธรรมะ, “ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพพนักงาน: กรณีศึกษาในอุตสาหกรรมยางรถยนต์ของประเทศไทย,” **วารสารดุสิตบัณฑิตทางสังคมศาสตร์** 5, 1 (มกราคม – เมษายน 2558): 86-100.

<sup>59</sup> สุदारัตน์ สะโตอยู่และ แสงจิตต์ ไต่แสง., ปัจจัยในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เอลเลค แอนด์เอลเทค (ประเทศไทย) จำกัด จังหวัด ปทุมธานี, **วารสารวิทยาการจัดการปริทัศน์** ปีที่ 24 ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2565), 1-10.

ปฏิบัติการโรงงานผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ในนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง<sup>60</sup> 19) ไพรัตน์ สาอุดม ได้ศึกษา การพัฒนารูปแบบการบริหารสหภาพแรงงานในอุตสาหกรรมการผลิตที่เอื้อต่อผลิตภาพองค์กร<sup>61</sup> 20) วุฒิกกร ยูพาวัดนะ ได้ศึกษา การเข้าใจความรู้สึกของพนักงานในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเพื่อการเพิ่มผลิตภาพที่มีประสิทธิผลสูงสุดขององค์กร ปัจจัยหลักในการพัฒนาองค์กรให้เติบโตอย่างมั่นคง จากการทำงานทางด้านพัฒนาบุคคลทางด้านจิตใจที่ผ่านมา<sup>62</sup>

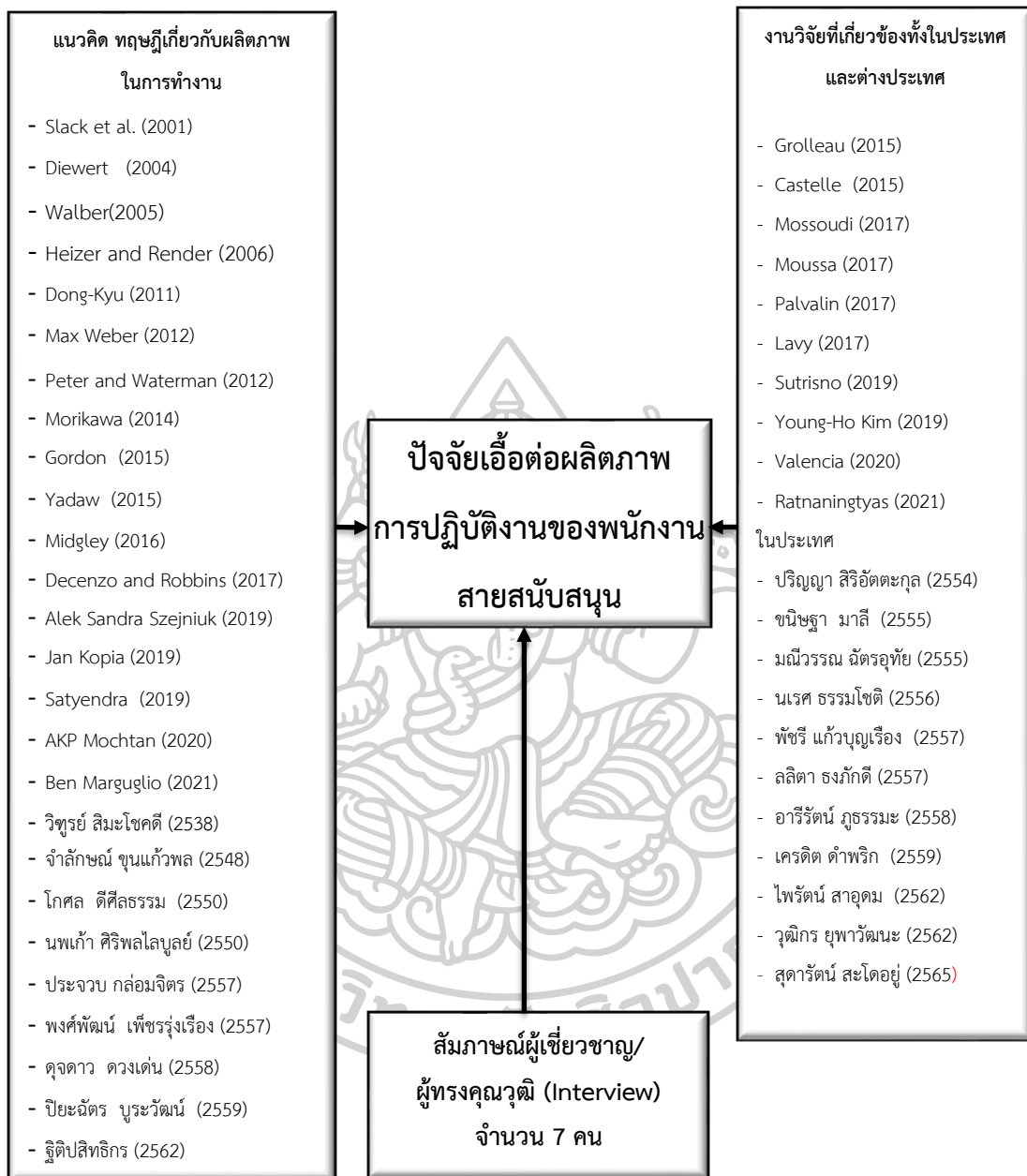
นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้ใช้แนวคิดจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ทางการบริหาร การศึกษา และสำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาเอกทางการบริหารการศึกษา มีความรู้ ความสามารถประสบการณ์สูง และมีผลงานที่เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา โดยอาจเป็นผลงานทาง วิชาการ ผลงานการบริหารหรือผลงานการปฏิบัติการซึ่งเป็นที่ประจักษ์ แล้วสามารถส่งผลให้บุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพมาศึกษาวิจัยครั้งนี้ด้วย และจากแนวคิดที่กล่าวมาสามารถนำมาเป็นกรอบแนวคิด ที่ผู้วิจัยใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ โดย เขียนเป็นแผนภูมิดังปรากฏใน แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

จากแนวคิดทฤษฎีดังกล่าวสามารถนำมาประกอบเป็นขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย ที่ ผู้วิจัยใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ดังแสดงในแผนภูมิที่ 1

<sup>60</sup> เกรตติ ด้าพริก, "ปัจจัยของคุณภาพแรงงานที่มีผลต่อประสิทธิผลที่มงานของพนักงาน ระดับปฏิบัติการโรงงานผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ในนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง", ใน งานประชุมวิชาการ เสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาแห่งชาติ ครั้งที่ 37 (บัณฑิตศึกษากับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในศตวรรษที่ 21), มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, 17 - 18 ธันวาคม 2015.

<sup>61</sup> ไพรัตน์ สาอุดม, "การพัฒนารูปแบบการบริหารสหภาพแรงงานในอุตสาหกรรมการผลิต ที่เอื้อต่อผลิตภาพองค์กร," **วารสารวิชาการเศรษฐศาสตร์อุตสาหกรรม พระจอมเกล้าพระนครเหนือ** ปี ที่ 10 ฉบับที่ 3 กันยายน - ธันวาคม 2562.1-11

<sup>62</sup> วุฒิกกร ยูพาวัดนะ, "การเข้าใจความรู้สึกของพนักงานในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อการเพิ่มผลิตภาพที่มีประสิทธิผลสูงสุดขององค์กร," **วารสารบริหารธุรกิจและสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง** 2, 1 (มกราคม - เมษายน 2562): 17-34.



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

**ที่มา** : Nigel S., Stuart C., and Robert J., **Operations Management**, FT Prentice Hall, 2001.

: Diewert W. Erwin., “Theories of Productivity Growth and the Role of Government in Facilitating Productivity Growth” Paper to be presented at the New Zealand



Treasury Workshop: Toward Higher Productivity Growth in New Zealand, Wellington New Zealand, July 28-29 (2004), 15-16.

: Herbert J Walber, **Advances in Education Productivity: The Evaluation of Educational Efficiency (Advances in Educational productivity**, (n.p.: Jai Press, Inc., 2005), 3.

: Jay H. Heizer and, Barry Render., **Operations Management**. (8<sup>th</sup> en. Upper Saddle River, NJ: Peason Education, 2006).

: Choi Dong-kyu, **Human-Centered Productivity**, (Korea Productivity Center, 2011), 14

: Max Weber, **The Theory of Social and Economic Organization**, (Martino Fine Books, 2012), 221.

: Peter F. Drucker, **The Practice of Management**, (New York: Harper & Row, Publishers, 2010): 42.

: Morikawa M., **Productivity in Service Industries : Empirical analysis using micro data**, Nippon Hyoronsha Co., Ltd., 2014.

: Gordon, J., Zhao, S. and Gretton, Gordon, J., Zhao, S. and Gretton, “On productivity: concepts and measurement”, **Productivity Commission Staff Research Note**, (Canberra: February, 2015), 4..

: Pooja Yadav, “ The Concept of Productivity”, **International Journal of Engineering and Technical Research**, Volume-3, no. 5, May (2015), 193-194.

: James Midgley, **Social Welfare for a Global Era: International Perspectives on Policy and Practice** (SAGE Publications, 2016), 13-16.

: David A. Decenzo, Stephen P. Robbins, **Human Resource Management**. 6<sup>th</sup> ed. (New York: John Wiley & Sons, Inc., 2007) : 24.

: Aleksandra SzeJniuk, “The work efficiency management (as a) -determinant of the development of modern organizations” , **JOURNAL OF MODERN SCIENCE TOM**, 2019, 285-303.

: Jan Kopia, **Effective Implementation of Management Systems**, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, (part of Springer Nature 2019), 25.

: Satyendra Kumar S., “Employee Productivity and its Influencing Factors,” (August 8, 2019) เข้าถึงเมื่อ 1 ตุลาคม 2564 เข้าถึงได้จาก <https://www.ispatguru.com/employee-productivity-and-its-influencing-factors/>

: AKP Mochtan, **Challenges in Boosting the Productivity Movement in Asia and the Pacific**, (20 กุมภาพันธ์ 2563),3-6. เข้าถึงเมื่อ 23 มิถุนายน 2564, เข้าถึงได้จาก [https://www.ftpi.or.th/wp-content/uploads/2020/05/Speaker\\_AKPMochtan\\_compressed.pdf](https://www.ftpi.or.th/wp-content/uploads/2020/05/Speaker_AKPMochtan_compressed.pdf)

: Ben Marguglio, Human Performance Improvement through Human Error Prevention, (Routledge is an imprint of the Taylor & Francis Group, 2021), 52 - 54.

: วิฑูรย์ สิมะโชคดี, **จิตวิทยาองค์กรอุตสาหกรรม การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการเพิ่มผลผลิตภาพ**, (กรุงเทพฯ : เพียรพัฒนา พรินติ้ง, 2538), 80-81.

: จำลักษณ์ ขุนแก้วพล และคณะ, **หลักการเพิ่มผลผลิต**, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2548), 49.

: โกศล ดีศีลธรรม, **ผลผลิตภาพ : ปัจจัยพัฒนาสู่การแข่งขันยุคใหม่**, (กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2550), 64-71.

: นพเก้า ศิริพลไพบุลย์, สิทธิกร เกื้อกุล และศุภชัย อาชีวะระงับโรค, **Personal Productivity**, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ : ซีโน ดีไซน์, 2550), 11-12.

: ประจวบ กล่อมจิตร, **เทคนิคการเพิ่มผลผลิตในองค์กร : หลักการและตัวอย่างการปฏิบัติ**, (กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2557), 91-92.

: พงศ์พัฒน์ เพ็ชรรุ่งเรือง, **การบริหารผลผลิตภาพ**, (กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสยาม, 2557), 120-150

: ดุจดาว ดวงเด่น, **สร้างนวัตกรรมในองค์กร ด้วย Human-Centered Productivity**, เข้าถึงเมื่อ 16 สิงหาคม 2564, เข้าถึงได้จาก <https://www.ftpi.or.th/en/2015/3474>

: ปิยฉัตร บุระวัฒน์, **การปรับปรุงผลผลิตภาพและคุณภาพ (Productivity and Quality Improvement)**. (กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล เอ็ดดูเคชั่น, 2559), .

: พระมหาประกาศิต สิริเมธ (ฐิติปสิทธิกร), **แนวคิดพื้นฐานเพื่อการบริหารและการพัฒนา**, (พระนครศรีอยุธยา: โรงพิมพ์มหาจุฬารามราชวิทยาลัย, 2562),

: Gilles Grolleau, Naoufel Mzoughi and Sanja Pekovic, “Work Recognition and Labor Productivity,” **Managerial and Decision Economics** 36, (2015): 508-516.

: Castelle, Kaitlynn M.. "An Investigation into Perceived Productivity and Its Influence on the Relationship Between Organizational Climate and Affective Commitment"

(Doctor of Philosophy (PhD), Dissertation, Engineering Management & Systems Engineering, Old Dominion University, DOI: 10.25777/x9wx-2h76, 2017): 28-32.

: Aram Hanna Massoudi and Samir Salah Aldin Hamdi, “The Consequence of work environment on Employees Productivity,” **Journal of Business and Management**, (January 2017) : 35-42

: Margaret Moussa, “Investigating knowledge workers’ productivity using work design theory,” **Journal of Productivity and Performance Management** 66 (July 10, 2017): 822-834

: Miikka Palvalin, Theo van der Voordt and Tuuli Jylhä, “The impact of workplaces and self-management practices on the productivity of knowledge workers,” **Journal of Facilities Management** 15, 4 (2017): 423-438.

: Shiri Lavy and Hadassah Littman-Ovadia, “My Better Self: Using Strengths at Work and Work Productivity, Organizational Citizenship Behavior, and Satisfaction,” **Journal of Career Development** 44, 2 (2017): 95-109.

: Shiri Lavy and Hadassah Littman-Ovadia, “My Better Self: Using Strengths at Work and Work Productivity, Organizational Citizenship Behavior, and Satisfaction,” **Journal of Career Development** 44, 2 (2017): 95-109.

: Young-Ho Kim, Young-Ho Kim, Bongshin Lee, Jinwook Seo, “Understanding Personal Productivity, How Knowledge Workers Define, Evaluate, and Reflect on Their Productivity,” **CHI Glasgow, Scotland, UK**, (May 4–9, 2019):

: Carlos Valencia, William Fernando Durán & Oswaldo Heredia, “Effect of High-Performance Work Practices on Academic Research Productivity,” **Latin American Business Review**, (October 22, 2020): 189-214.

: Hapsari Ratnaningtyas, Agung Wahyu Handaru and Henry Eryanto, “Transformational Leadership and Work Motivation on Work Productivity Mediated by Work Engagement: An Introductory Analysis,” **Journal of Social Sciences World (TJOSW)**, 3, 2 (December 2021): 25-32.

: ปริญญา สิริอรรถะกุล, “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลิตภาพการวิจัยของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน : การประยุกต์ใช้ตัวแบบสมการโครงสร้าง,” **วารสารบริหารธุรกิจเทคโนโลยีมหานคร** 8, 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2554): 1-16



: ชนิษฐา มาลี, “ปัจจัยบางประการที่สัมพันธ์กับผลผลิตภาพการวิจัยของครุผู้มีวิทยฐานะในสามจังหวัดชายแดนภายใต้,” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการวิจัยและประเมินบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยทักษิณ, 2555).บทคัดย่อ.

: มณีวรรณ ฉัตรอุทัย, “การศึกษาระดับการรับรู้เรื่องแรงจูงใจและระบบค่านิยมเพื่อเพิ่มผลผลิตภาพการทำงาน,” **วารสารบริหารธุรกิจเทคโนโลยีมหานคร** 9, 1 (มกราคม - มิถุนายน 2555): 1-18

: นเรศ ธรรมโชติ, “การเพิ่มผลผลิตภาพการผลิตโดยใช้หลักการผลิตแบบลีน (Lean Manufacturing) กรณีศึกษา อุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนรถจักรยานยนต์,” **วารสารสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น : บริหารธุรกิจและภาษา** 1,1 (ตุลาคม 2555 – มีนาคม 2556): 1-5.

: พัชรี แก้วบุญเรือง, “การศึกษาประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการเปลี่ยนแปลงผลิตภาพ การผลิตของบริษัทประกันชีวิตในประเทศไทย,” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาเศรษฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2557),บทคัดย่อ

: ลลิตา ธงภักดี, “รูปแบบการพัฒนาปัจจัยที่ส่งเสริมผลผลิตภาพการวิจัยของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา,” **วารสารวิจัยทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ** 9, 1 (สิงหาคม 2557 – มกราคม 2558): 117-127.

: อาริรัตน์ ภูธรรมะ, “ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพพนักงาน: กรณีศึกษาในอุตสาหกรรมยางรถยนต์ของประเทศไทย,” **วารสารดุสิตบัณฑิตทางสังคมศาสตร์** 5, 1 (มกราคม – เมษายน 2558): 86-100.

: สุภารัตน์ สะโดอยู่และ แสงจิตต์ ไต่แสง., ปัจจัยในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เอลเลค แอนด์เอลเทค (ประเทศไทย) จำกัด จังหวัด ปทุมธานี, **วารสารวิชาการจัดการปริทัศน์** ปีที่ 24 ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2565), 1-10.

: เครดิต คำพริก, "ปัจจัยของคุณภาพแรงงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพที่มงานของพนักงานระดับปฏิบัติการโรงงานผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ในนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง", ใน งานประชุมวิชาการเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาแห่งชาติ ครั้งที่ 37 (บัณฑิตศึกษากับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21), มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, 17 - 18 ธันวาคม 2015.

: ไพรัตน์ สาอูตม, “การพัฒนาแบบการบริหารสหภาพแรงงานในอุตสาหกรรมการผลิตที่เอื้อต่อผลิตภาพองค์กร,” **วารสารวิชาการครุศาสตร์อุตสาหกรรม พระจอมเกล้าพระนครเหนือ** ปีที่ 10 ฉบับที่ 3 กันยายน – ธันวาคม 2562:1-11

: วุฒิกกร ยุพาวัฒน์, “การเข้าใจความรู้สึกของพนักงานในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเพื่อการเพิ่มผลิตภาพที่มีประสิทธิภาพสูงสุดขององค์กร,” **วารสารบริหารธุรกิจและสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง** 2, 1 (มกราคม – เมษายน 2562): 17-34

## นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามคำศัพท์เฉพาะต่าง ๆ ในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจ ความหมายตรงกัน ดังต่อไปนี้

**ปัจจัยเอื้อต่อผลิตภาพ** หมายถึง คุณลักษณะของสิ่งแวดล้อมทั้งด้านกายภาพ และสังคม วัฒนธรรม ที่จะช่วยเกื้อกูลให้เกิดระบบการทำงาน และบทบาทอื่น ๆ ที่ช่วยส่งเสริมให้คนทำงานสามารถ ทำงานได้อย่างเต็มที่ บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยสามารถทำให้ประหยัดเวลาในการทำงานลดการสูญเสียของ ทรัพยากรต่าง ๆ ในการดำเนินกิจกรรม ให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเกิดผลิตภาพ ได้แก่ สภาพแวดล้อมการทำงาน กระบวนการทำงาน วัสดุอุปกรณ์เครื่องมือ ระเบียบ ข้อบังคับ กฎเกณฑ์ จรรยาบรรณ จริยธรรม ธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน เพื่อการทำงานให้เสร็จทันเวลา รวดเร็ว ถูกต้อง มี คุณภาพและมาตรฐาน มีคุณธรรม จริยธรรม เป็นประโยชน์ต่อองค์กรอย่างคุ้มค่า

**ผลิตภาพการปฏิบัติงาน** หมายถึง ความสามารถหรือทักษะในการทำงานของพนักงานแต่ละ บุคคลที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ในการทุ่มเทพยายามอย่างเต็มใจในการปฏิบัติงานของตนอย่าง คล่องแคล่ว ด้วยความมี ระเบียบ มีกฎเกณฑ์ ทั้งด้านเทคนิคและรวมถึงประสบการณ์ต่าง ๆ ที่ได้รับ มอบหมายเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ใช้ทรัพยากรได้อย่างประหยัดคุ้มค่า การทำงานที่ได้ผลผลิต หรือผลลัพธ์ตามที่ต้องการ ทำงานอย่างมีระบบ ผลงานมีประสิทธิภาพ และคุณภาพเป็นที่น่าพอใจต่อทั้ง ตนเองและองค์กร

**พนักงานสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ** หมายถึง ผู้ที่มีหน้าที่ปฏิบัติงานใน มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ไม่ได้มีตำแหน่งประเภทวิชาการ และได้รับการว่าจ้างภายใต้สัญญาจ้าง โดย ได้รับเงินเดือนและหรือค่าตอบแทนอื่นใดจากมหาวิทยาลัย แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ 1.กลุ่มหัวหน้างาน 2. กลุ่มปฏิบัติการ สำหรับผู้ได้รับการบรรจุแต่งตั้งด้วยวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี ให้เริ่มบรรจุแต่งตั้งใน ระดับปฏิบัติการ 3.กลุ่มปฏิบัติงาน สำหรับผู้ได้รับการบรรจุแต่งตั้งด้วยวุฒิการศึกษาระดับประกาศนียบัตร วิชาชีพขึ้นไปแต่ไม่ถึงระดับปริญญาตรี ให้เริ่มบรรจุแต่งตั้งในระดับปฏิบัติงาน

**มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ** หมายถึง สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ หรือที่เรียกกันว่า มหาวิทยาลัยนอกระบบ คือ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มีการบริหารจัดการอิสระแยกจากระบบราชการ (autonomous university) แต่ยังคงได้รับเงินอุดหนุนทั่วไป (block grant) ที่รัฐจัดสรรให้เป็นรายปีโดยตรง เพื่อใช้จ่ายตามความจำเป็นในการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย และเพื่อประกันคุณภาพ การศึกษา

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “ปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 2) เพื่อทราบผลการยืนยันต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร ซึ่งประกอบด้วย แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

#### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผลผลิตภาพการปฏิบัติงาน

“ผลผลิตภาพ” เป็นมโนทัศน์ที่ใช้กันเป็นปกติวิสัยในวงการเศรษฐศาสตร์ เป็นคำที่นิยมสื่อความหมายด้วยอัตราส่วนระหว่าง “ผลผลิต”/“ปัจจัยผลิต” (output-input ratio) อัตราส่วนนี้ให้ข้อสรุปในรูปของตัวเลขว่าปัจจัยผลิตหนึ่งขององค์กรหนึ่ง ๆ ในการวัดผลผลิตภาพของปัจจัยผลิตชนิดนั้น ๆ ตัวอัตราส่วนก็เพียงระบุค่าของผลผลิตภาพของปัจจัยผลิต โดยยังไม่สามารถสื่อความหมายว่า ผลผลิตภาพของปัจจัยนั้น ๆ เป็นผลผลิตที่ต่ำหรือสูงขึ้น ดีขึ้นหรือเลวลง การใช้ค่าของผลผลิตภาพของปัจจัยให้มีความหมายในเชิงสร้างสรรค์จะเกิดขึ้นเมื่อเป็นการเปรียบเทียบภาวะผลผลิตภาพของปัจจัยผลิต กับระดับค่าผลผลิตภาพของปัจจัยผลิตที่คำนวณออกมาสำหรับปัจจัยผลิตนั้น ๆ<sup>63</sup>

#### ความหมายผลผลิตภาพ (Productivity)

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติให้ความหมายว่า ผลผลิตภาพ คือการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเพื่อให้ได้ผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่คุณภาพและคุณค่าเพิ่มสูงขึ้น ในระดับบุคคล องค์กร หรือประเทศด้วยจิตสำนึกที่จะสร้างสรรค์ เรียนรู้ และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง สู่การพัฒนาที่ยั่งยืน<sup>64</sup>

ความหมายอย่างเป็นทางการของผลผลิตภาพปรากฏขึ้นครั้งแรกในรายงานของสถาบันเพิ่มผลผลิต แห่งสหภาพยุโรป (European Productivity Agency: EPA) ในการประชุมที่กรุงโรม

<sup>63</sup> ไกรยุทธ ธีรตยาสินันท์. กระบวนการงบประมาณฐานศูนย์ เครื่องมือการจัดการในภาคเอกชนและภาครัฐ. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ, 2541,98.

<sup>64</sup> สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, Redefining Productivity for Sustainable Success, เข้าถึงเมื่อ 13 กรกฎาคม 2564, เข้าถึงได้จาก <https://www.ftpi.or.th/about>.

(Rome Conference) ในปี ค.ศ.1959 (พ.ศ.2502) กล่าวคือ “ผลิตภาพ” เหนือสิ่งอื่นใดเป็นเรื่องของ กระบวนการคิด (Mindset) เป็นทัศนคติในการค้นหาว่าทำอย่างไรจึงจะสามารถปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่ได้ อย่างต่อเนื่องเป็นความเชื่อมั่นว่ามนุษย์สามารถทำวันนี้ให้ดีกว่าเมื่อวานและพรุ่งนี้ดีกว่าวันนี้<sup>65</sup>

วิฑูรย์ สิมะโชคดี กล่าวว่า “ผลิตภาพ” (Productivity) หมายความว่าความสามารถในการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อให้ได้ผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่มีคุณภาพและมีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้นเป็นที่ต้องการของลูกค้า ผู้บริโภค หรือประชาชนโดยคำนึงถึงการใช้ระบบมาตรฐาน ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี และนวัตกรรมของกระบวนการหรือผลิตภัณฑ์การพัฒนา การบริหารจัดการภาครัฐเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนทั้งในระดับองค์กรและประเทศ<sup>66</sup>

พจนานุกรมศัพท์เศรษฐกิจ นิยามคำว่า การเพิ่มผลิตภาพ ไว้ดังนี้ “ผลิตภาพ คือจำนวนของผลผลิตสินค้าหรือบริการต่อปัจจัยการผลิตที่ใช้ในการผลิตของหน่วยการผลิตอุตสาหกรรม หรือประเทศ”<sup>67</sup>

ผลิตภาพ (Productivity) หมายถึง ตัวชี้วัดความสำเร็จที่เน้นทั้งปริมาณและคุณภาพ โดยมีปัจจัยอื่น ๆ เข้ามาเกี่ยวข้องเพิ่มเติม เช่น คุณภาพของผลผลิต ตลอดจนเวลาในการผลิต สามารถสะท้อนได้ถึงต้นทุนการผลิตที่คุ้มค่า ตลอดจนผลกำไรที่ตรงตาม รวมถึงการทำงานได้ดีเกินความคาดหวังอีกด้วย<sup>68</sup>

ผลิตภาพ หมายถึง อัตราส่วนผลผลิตต่อปัจจัยนำเข้า และต้องคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์ และผลิตภาพเป็นส่วนหนึ่งของปรัชญาองค์กร<sup>69</sup>

<sup>65</sup> ฉันทลักษณ์ มงคล, เทคนิคการเป็นนักส่งเสริมการเพิ่มผลิตภาพ สำหรับสุดยอดหัวหน้างาน, 23-25 พฤษภาคม 2559 ณ โรงแรมแกรนด์ สุขุมวิท, โดยสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, เข้าถึงได้จาก <https://www.ftpi.or.th/download/seminar-file/PF-Leader2.pdf>

<sup>66</sup> วิฑูรย์ สิมะโชคดี, “คุณภาพคือความอยู่รอด ตอน ผลิตภาพเพื่อการเพิ่มผลผลิต,” **มติชนออนไลน์** (17 พฤศจิกายน 2561), เข้าถึงเมื่อ 17 กรกฎาคม 2564, เข้าถึงได้จาก [https://www.matichon.co.th/columnists/news\\_1228320](https://www.matichon.co.th/columnists/news_1228320)

<sup>67</sup> สำนักงานราชบัณฑิตยสภา, “พจนานุกรมศัพท์เศรษฐศาสตร์ ฉบับราชบัณฑิตยสภา,” พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ : อรุณการพิมพ์, 2558), 438.

<sup>68</sup> **เคล็ดลับ 10 ข้อที่ HR เสริมสร้างผลิตภาพ (Productivity) ให้องค์กรก้าวไกลและไกลขึ้น**, เข้าถึงเมื่อ 14 มกราคม 2564, เข้าถึงได้จาก <https://th.hmnote.asia/orgdevelopment/1906-11-productivity/>

<sup>69</sup> Alan. Stainer, “Productivity management: the Japanese experience,” *Management Decision* 33, 8 (October 1995): 4-12.

องค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจของยุโรป (Organization for European Economic Co-operation : OEEC) ได้ให้คำจำกัดความว่า การเพิ่มผลิตภาพเป็นการนำผลผลิต (Output) มาหารด้วยปัจจัยการผลิต (Input) ประเภทใดประเภทหนึ่ง ทำให้สามารถพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตกับปัจจัยที่ใช้ในการผลิต ซึ่งมักจะได้แก่ แรงงาน เงินทุน วัตถุดิบ เครื่องมือเครื่องจักร และต้นทุนการผลิตอื่น ๆ เพื่อก่อให้เกิดผลจำนวนนั้น<sup>70</sup>

### แนวคิดเกี่ยวกับผลิตภาพ

ชานาภา หันจางสิทธิ์ กล่าวว่า การเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) เริ่มต้นที่ประเทศสหรัฐอเมริกา ในปี ค.ศ. 1911 โดย โฟลเร็ดเดอริก ดับบลิว เทเลอร์ (Frederick W. Taylor) ได้นำแนวคิดตามหลักวิทยาศาสตร์มาใช้ในการบริหาร จนได้รับการยกย่องว่าเป็น บิดาแห่งการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ โดยการศึกษาเพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาเกี่ยวกับความสิ้นเปลืองวัตถุดิบ และพลังงานในกระบวนการผลิตที่มีสาเหตุมาจากการที่คนงานปฏิบัติงานไม่ตรงกับความรู้ ความสามารถ และความถนัด ตลอดจนขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน รวมถึงการบริหารงานที่ขาดประสิทธิภาพทำให้ผลผลิตตกต่ำ

เทเลอร์ (Taylor) ได้เน้นหลักการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ ซึ่งต้องเปลี่ยนแปลงทัศนคติของพนักงานและฝ่ายบริหารให้มองเห็นความจำเป็นในการนำหลักวิทยาศาสตร์มาใช้ในการทำงานของคนงาน และได้ประกาศแนวทางการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ในหนังสือชื่อ Principles of Scientific Management สรุปเป็นหลักการทำงานได้ 4 ประการ ได้แก่

- 1) ต้องศึกษาวิธีการปฏิบัติงานในกระบวนการผลิตแต่ละส่วนอย่างละเอียด พัฒนาระบบการผลิตด้วยการหาวิธีที่ดีที่สุด
- 2) คัดเลือกและจัดคนเข้าทำงานให้เหมาะสมกับงาน โดยพิจารณาจากความรู้ ความสามารถ และความสนใจ อบรมคนงานให้มีความรู้ความเข้าใจในงานที่รับผิดชอบ เพื่อให้สามารถทำงานได้ถูกต้องตามที่กำหนด
- 3) จัดหาสิ่งจูงใจในการทำงาน โดยให้ค่าตอบแทนเป็นสัดส่วนกับการผลิตของแต่ละคน
- 4) เน้นด้านเชี่ยวชาญชำนาญเฉพาะอย่าง การแบ่งฝ่ายงานกันทำระหว่างฝ่ายบริหารฝ่ายปฏิบัติการ<sup>71</sup>

<sup>70</sup> OEEC, Terminology of productivity, par.2, 2, Rue Andre' Pascal, Paris-16,1950. Cited in Sumanth, D. J. **Productivity engineering and management**, (McGraw-Hill International Edition, 1985), 3.

<sup>71</sup> ชานาภา หันจางสิทธิ์., **Increase Productivity, เพิ่มผลผลิตพิชิตประสิทธิผลด้วย Excel**. นนทบุรี: ไอดีซีฯ, 2560.



สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้ให้คำนิยาม การผลิตภาพหรือ productivity คือการบริหารโดยใช้แนวคิดในการเพิ่มผลิตภาพ ในการทำงาน การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และสามารถนำมาใช้กับการทำกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งมีความหมายอยู่ 2 แนวทาง ได้แก่

### 1. ผลิตภาพตามแนวคิดทางวิทยาศาสตร์

แนวคิดทางวิทยาศาสตร์ คือ การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรในการผลิตอย่างคุ้มค่า ซึ่งอาจใช้วิธีการลดต้นทุน ลดการสูญเสีย ปรับปรุงกระบวนการผลิต และมุ่งเน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ แนวคิดทางวิทยาศาสตร์นี้มีวิธีการวัดผลิตภาพ ซึ่งสามารถวัดได้ทั้งกายภาพ (Physical Productivity) คือ วัดขนาดชิ้นงาน ปริมาณงาน น้ำหนักและเวลาในการผลิต การวัดคุณค่า (Value Productivity) ซึ่งจะวัดมูลค่าเป็นจำนวนเงิน แนวทางในการมีผลิตภาพตามแนวคิดทางด้านวิทยาศาสตร์ แบ่งออกได้ 4 ด้าน คือ

1. ด้านการเพิ่มปริมาณในการผลิตเท่าเดิม
2. ด้านการเพิ่มปริมาณในการผลิตลดลง
3. ด้านการเพิ่มปริมาณในการผลิตเท่าเดิมแต่ลดปริมาณการผลิตลง
4. การเพิ่มปริมาณในการผลิต ในอัตราส่วนปริมาณที่ต่ำกว่าเพิ่มปริมาณด้านผลิตภาพ

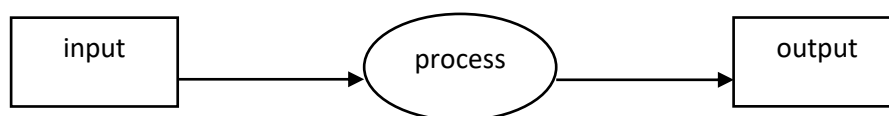
ในการเพิ่มปริมาณการผลิตแต่เพียงอย่างเดียวในการเพิ่มผลิตภาพ ก็ต้องเพิ่มปริมาณการผลิตในสภาวะที่ตลาดไม่ต้องการก็จะทำให้สามารถขายสินค้านั้นได้ ก็ไม่ตรงกับวัตถุประสงค์การเพิ่มผลิตภาพ ซึ่งจะส่งผลเสียต่อหน่วยงานการผลิต

แนวคิดทางวิทยาศาสตร์ตามหลักการทำงานของพนักงาน “อะไรที่วัดได้ พัฒนาได้”

หมายถึง อัตราส่วนระหว่าง

ปัจจัยนำเข้าที่ใช้ไปกับผลที่ได้จากการทำงานนั้น ๆ

$$\text{Productivity} = \frac{\text{ผลจากการทำงาน (outputs)}}{\text{ปัจจัยนำเข้าที่ใช้ในกระบวนการ (inputs)}}$$



ภาพที่ 2 แนวคิดผลิตภาพทางวิทยาศาสตร์

ที่มา : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, การวัดผลิตภาพภาครัฐ, เข้าถึงเมื่อ 28 เมษายน 2563,

เข้าถึงได้จาก <https://www.ftpi.or.th/2016/9965>



## 2. ผลผลิตตามแนวคิดเศรษฐกิจและสังคมศาสตร์

แนวคิดที่เน้นสามัญสำนึก ทักษะคติ ภายในจิตใจที่คนต้องการแสวงหาทางปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้นอยู่เสมอ บนพื้นฐานของความเชื่อความก้าวหน้าของบุคคล ด้วยความเชื่อมั่นว่าคนเราจะสามารถทำงานต่าง ๆ ให้ดีในทุก ๆ วัน และต้องดีกว่าวันที่ผ่านมาแน่นอน ทำให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นด้วยการใช้เทคนิควิธีการใหม่ ๆ การเพิ่มผลผลิต เป็นความเชื่อมั่นในความก้าวหน้าของมนุษย์ “ซึ่งการเพิ่มผลผลิตดังกล่าว จะต้องมีการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผล อันได้แก่ การทำงานโดยลดความสิ้นเปลือง ความสูญเสียให้น้อยที่สุด เมื่อเวลาน้อยที่สุด ใช้เวลาสั้นที่สุด เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ สามารถตอบสนองความต้องการ ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานความมีจริยธรรม

การเพิ่มผลผลิตเป็นเครื่องแสดงให้เห็นถึงระดับความสำเร็จของเป้าหมายพื้นฐานที่จะนำไปสู่คุณภาพชีวิตและการทำงานที่ดีขึ้นและการทำงานที่ดีขึ้นของประชาชน การเพิ่มผลผลิตจึงเป็นเครื่องมือวัดความเจริญก้าวหน้าทางเศรษฐกิจและสังคมได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้การเพิ่มผลผลิตยังแสดงถึงความมีศักยภาพในการดำเนินงาน และการพัฒนาเศรษฐกิจให้มั่นคง ซึ่งส่งผลถึงการพัฒนาประเทศชาติอีกด้วย โดยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้มีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

แนวคิด “ผลผลิตภาพ” หรือ “Productivity” เกิดขึ้นครั้งแรกเมื่อปี 2454 โดยเฟรดเดอริก ดับบลิว เทเลอร์ ได้นำหลักการทางวิทยาศาสตร์มาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการธุรกิจ และพยายามชี้ให้เห็นว่าการเพิ่มผลผลิตนั้นก่อให้เกิดผลประโยชน์ต่อองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ซึ่งจะทำให้ทุกคนในองค์กรมองเห็นเป้าหมายเดียวกันและเกิดความร่วมมือร่วมใจในการผลักดันให้เกิดการเพิ่มผลผลิตภาพในองค์กร

Productivity เป็นการเปลี่ยนวิธีคิด ปรับวิธีการทำงานอย่างสร้างสรรค์เพื่อแสวงหาแนวทางการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ด้วยการใช้ทรัพยากรรอบ ๆ ตัว อย่างคุ้มค่าและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

แนวคิด Productivity เป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนา ในทุก ๆ ด้าน และเป็นแนวคิดพื้นฐานที่สามารถปรับใช้ได้โดยทั่วไป เริ่มตั้งแต่การพัฒนาในระดับบุคคล องค์กร ชุมชน และสังคม ซึ่งจะ

ขยายผลไปสู่การเพิ่มผลิตภาพ และขีดความสามารถในการแข่งขัน ระดับประเทศ อันจะนำมาซึ่งความกินดีอยู่ดีของประชาชน และ ความก้าวหน้าของประเทศชาติโดยรวม<sup>72</sup>

### ความสำคัญของผลิตภาพ

ผลิตภาพถือได้ว่าเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กรในเชิงคุณภาพจะนำเสนอในรูปแบบการบรรยายอาจไม่สามารถเปรียบเทียบกันได้อย่างชัดเจนเท่าเชิงปริมาณ แต่ก็สามารถเปรียบเทียบในเชิงลึกและนำมาพัฒนาองค์กรได้ ดังมีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของผลิตภาพดังนี้

พงศ์พัฒน์ เพ็ชรรุ่งเรือง ผลิตภาพมีผลกระทบต่อทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพต่อองค์กรและสังคมผลประโยชน์ที่ได้จากการบริหารผลิตภาพที่เด่นชัดคือ ทำให้เกิดผลกำไรและผลได้อื่น ๆ ได้แก่

1. ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ตั้งแต่ บริษัท ผู้ถือหุ้น ส่วนของ บริษัท พนักงาน ผู้ส่งมอบ ลูกค้า สังคมโดยรอบ รัฐบาล ฯลฯ
2. เพิ่มรายได้ลดรายจ่ายที่มีผลต่อการเพิ่มขึ้นของผลิตภาพทำให้บริษัทมีกำไรมากขึ้นสามารถขยายงานได้มากขึ้น มีชื่อเสียงดีขึ้น
3. ภาครัฐจะได้ประโยชน์จากการเสียภาษีที่มากขึ้น
4. พนักงานจะได้โบนัสผลตอบแทนและสวัสดิการมากขึ้น
5. ผู้ส่งมอบจะได้ประโยชน์จากการให้บริการและขายสินค้าได้มากขึ้น
6. ลูกค้าจะได้ประโยชน์จากการเอื้อเฟื้อด้านราคาและคุณภาพภายใต้การบริหารผลิตภาพที่มีประสิทธิผลมากขึ้น
7. สังคมโดยรอบองค์กรจะได้รับโอกาสในการสงเคราะห์และความร่วมมือในกิจกรรมด้านการกุศลเพื่อแบ่งจากส่วนต่างของผลประโยชน์ที่พึงได้อย่างหลากหลายขึ้น<sup>73</sup>

สถาบันเพิ่มผลิตภาพ กล่าวว่า การเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) มีบทบาทสำคัญอย่างมากในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของ มนุษย์ ซึ่งนักวิชาการด้านการเพิ่มผลิตภาพเชื่อว่า ความสามารถในการเพิ่มผลิตภาพในระดับบุคคล และระดับครอบครัว คือ หลักประกันของเสถียรภาพทางเศรษฐกิจที่ยั่งยืน (Sustainable Economic Stability) ประเทศที่พัฒนาแล้ว หรือ ประเทศที่มีความสามารถในการยกระดับอัตราการเพิ่มผลิตภาพให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ย่อมได้ชื่อว่าเป็นประเทศที่มีเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ การเพิ่มผลิตภาพจึงเป็นสิ่งแสดงถึงความสำเร็จของประเทศหรือองค์กร ผลิตภาพ

<sup>72</sup> สถาบันเพิ่มผลิตแห่งชาติ, สืบค้นเมื่อวันที่ 14 กันยายน 2565 เข้าถึงได้จาก <https://piu.ftpi.or.th/virtual-community/>

<sup>73</sup> พงศ์พัฒน์ เพ็ชรรุ่งเรือง, การบริหารผลิตภาพ Productivity Management, (กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสยาม, 2557), 4.

(Productivity) เป็นตัวชี้วัดความเจริญก้าวหน้าทางเศรษฐกิจและคุณภาพชีวิตของประชากรในประเทศ การเพิ่มผลิตภาพในระดับองค์กรทางธุรกิจก็เช่นกัน บริษัทที่มีความสามารถในการยกระดับการทำงาน ยกระดับการแข่งขัน หรือยกระดับการเพิ่มผลิตภาพให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ย่อมสามารถพัฒนาบริษัทให้เจริญรุ่งเรือง ก้าวหน้าได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน เป็นประโยชน์ให้กับทุกภาคส่วนของสังคมไทย ซึ่งเราสามารถ เขียนเป็นแผนภาพที่ 1 ให้เข้าใจเพิ่มเติมได้ง่าย ๆ ดังนี้<sup>74</sup>

ผลิตภาพเป็นตัวชี้ให้เห็นถึงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการทำงาน ดังนั้น ผลิตภาพจึงมีความสำคัญมากสำหรับสมาชิกและหน่วยงาน ดังนี้

1. ผลิตภาพจะช่วยให้องค์กรได้รับความไว้วางใจจากสังคมและลูกค้า สิ่งที่ต้องกระทำจะต้องดำเนินการสร้างผลิตภาพ คือ

- 1.1 ให้ความสนใจต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Stakeholder) เช่น ลูกค้า ประชาชน ผู้ปฏิบัติงาน ฯลฯ
- 1.2 จัดเรียงลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์ (Objectives)
- 1.3 ปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 1.4 มีพันธะรับผิดชอบต่อผลที่ได้รับ (Results)

2. ผลิตภาพช่วยลดแรงกดดันที่องค์กรต้องเผชิญ ได้แก่ ค่าจ้างเรียนจากลูกค้า หน่วยงานสนับสนุนด้านการเงิน ซึ่งเรียกร้องให้องค์กรเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. ผลิตภาพทำให้องค์กรไม่ล้าหลังและมุ่งสู่สังคม

จะเห็นได้ว่าผลิตภาพมีความสำคัญต่อหน่วยงาน จึงควรมองถึงปัจจัยเอื้อที่มีการปรับปรุงผลิตภาพให้อยู่ในระดับสูงเพื่อทำให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ได้แก่ การเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน การเพิ่มประสิทธิภาพของการให้บริการ ลดค่าใช้จ่ายในการบริการต่อหัว เพิ่มความรับผิดชอบต่อสังคมและความชำนาญให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น ในเชิงการบริหารจัดการผลิตภาพก็คือ ประสิทธิภาพ คือการทำงานโดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ประสิทธิภาพคือ การทำงานได้ผลสำเร็จตามเป้าหมาย เมื่อรวมกันจะได้ผลิตภาพ ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน อีกทั้งผู้ปฏิบัติงานสามารถเพิ่มผลิตภาพให้กับหน่วยงานได้ ถ้ามีทัศนคติในการปฏิบัติงานในเชิงบวก<sup>75</sup>

<sup>74</sup> สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, “สร้างนักส่งเสริมการเพิ่มผลิตภาพภายในองค์กร เสริมการจัดการความรู้ สูตรสำเร็จการเพิ่มผลิตภาพอย่างยั่งยืน,” **Infographic** (10 สิงหาคม 2016), เข้าถึงเมื่อ 27 กรกฎาคม 2564, เข้าถึงได้จาก <https://www.ftpi.or.th/>

<sup>75</sup> พิชัย ลีพิพัฒน์ไพบูลย์, “ต้นแบบการบริหารองค์กรคุณภาพ”, **วารสารเพิ่มผลผลิต**, 2540, 36 (10), 22.

### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงาน

การพัฒนาผลผลิตภาพจะต้องคำนึงถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องทั้งผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ตลอดจนปัจจัยต่าง ๆ ในเชิงบวกที่เกี่ยวข้องเนื่องกันเป็นกระบวนการ นักวิชาการได้นำเสนอปัจจัยที่มีผลต่อแนวทางการเพิ่มผลผลิตภาพ โดยมีปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

#### แนวคิดด้านปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลผลิตภาพ

พงศ์พัฒน์ เพ็ชรรุ่งเรือง ส่วนที่เกี่ยวข้องโดยตรง คือ มูลค่าผลได้และมูลค่าทรัพยากรที่ใช้ ก่อนที่จะเลือกใช้กลวิธีดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการเพิ่มผลผลิตภาพ จำเป็นต้องรับรู้ถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเพิ่มผลผลิตภาพ และปัจจัยที่มีผลต่อผลผลิตภาพทั้งทางบวกและทางลบ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเพิ่มผลผลิตภาพ ประกอบด้วย การใช้ทรัพยากรประโยชน์ของทรัพยากร (Utilization of Resources) ประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร (Efficiency of Resources) กระบวนการและวิธีการทำงาน (Work Methods) การคุมงาน (Supervision) และการจูงใจในการทำงาน

ปัจจัยที่มีผลต่อผลผลิตภาพทั้งทางบวกและทางลบประกอบด้วย

1. ปัจจัยด้านเงินทุน (Finance Factors) ได้แก่ ด้านการลงทุน (Capital Investment) อัตราส่วนเงินทุน/แรงงาน (Capital/Labor) การใช้เงินทุน (Capital Utilization) อัตราดอกเบี้ย (Interest Rate) และอัตราผลกำไรตอบแทน (Rate of Return)
2. ปัจจัยด้านการผลิต (Production Factors) ได้แก่ อายุของโรงงานและเครื่องจักร (Age of Plant & Equipment) ต้นทุนพลังงาน (Energy Cost) การผสมผสานของแรงงาน (Workforce Mix) การใช้แรงงานชำนาญการ (Skill Workforce)
3. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technology Factors) ได้แก่ การวิจัยและการพัฒนางาน (Research and Development) การออกแบบเครื่องจักรและอุปกรณ์ (Design of Machines and Equipment)
4. ปัจจัยด้านการบริหารงาน (Management Factors) ได้แก่ การบริหารงาน (Management) จริยธรรมในการปฏิบัติงาน (Work Ethic) ความหวั่นเกรงของแรงงานต่อการตกงาน (Worker's Fear about Loss of Job)

5. ปัจจัยด้านสังคม (Social Factors) ได้แก่ กฎระเบียบแห่งรัฐ (Government Regulation) สภาพแวดล้อมทางสังคม (Social Environment) และอิทธิพลของสมาพันธ์แรงงาน (Union's Influence)<sup>76</sup>

**แนวทางการเพิ่มผลิตภาพอย่างเป็นระบบ** โดยนักวิชาการได้นำเสนอแนวทางการเพิ่มผลิตภาพไว้อย่างเป็นระบบ ตามแนวทางดังนี้

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้เสนอแนวทางการเพิ่มผลิตภาพในภาครัฐ 3 ประเด็น ได้แก่การลดต้นทุน ที่จะทำให้สามารถประหยัดภาษีของประชาชน การผลิตสินค้าหรือบริการได้มากขึ้นหรือมีคุณภาพที่ดีขึ้นโดยใช้งบประมาณเท่าเดิม และการบรรลุวัตถุประสงค์ด้านความผาสุกของประชาชน<sup>77</sup> แต่อย่างไรก็ตามการวัดผลิตภาพของภาครัฐ โดยเฉพาะการทำงานในมหาวิทยาลัยในเรื่องการให้บริการไม่ใช่เรื่องง่ายจำเป็นต้องอาศัยกรอบแนวคิดที่เหมาะสมและวิธีคิดคำนวณที่เชื่อถือได้ เนื่องจากการให้บริการของภาครัฐไม่มีวัตถุประสงค์เพื่อแสวงหากำไร แต่มุ่งหวังเพียงเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนให้ดีขึ้น โดยปกติแล้วการวัดการเจริญเติบโตของระบบเศรษฐกิจของประเทศจะพิจารณาจากอัตราการเติบโตของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (GDP) ซึ่งคำนวณจากมูลค่าเพิ่มที่เกิดขึ้นในระบบ เศรษฐกิจ หากมองจากด้านประชาชน สินค้าที่ผลิตและจำหน่ายออกไปจะกลับมาเป็นรายได้ (Income) ของประชาชน และหากผลิตภาพ (Productivity) ของประเทศสูงขึ้นนั้นหมายถึงมีผลผลิตมากขึ้น สามารถขายได้มากขึ้น ย่อมส่งผลให้รายได้ของประชาชนในประเทศเพิ่มขึ้นตามไปด้วย ดังนั้นการเติบโตของผลิตภาพจึงเป็นตัวชี้วัดหนึ่งที่ไม่เพียงแต่สะท้อนให้เห็นความสามารถในการผลิต หรือการสร้างรายได้เท่านั้น แต่ยังสะท้อนให้เห็นถึงความผาสุกของประชาชนในชาติอีกด้วย

หลักการการเพิ่มผลิตภาพในการบริหารจัดการ เช่น หลักการด้านการบริหารตามแนวทางของ Taylor หลักการของการบริหารผลิตภาพแบบโตโยต้า หลักการของการพิจารณาความเหมาะสม

<sup>76</sup> พงศ์พัฒน์ เพ็ชรรุ่งเรือง, **การบริหารผลิตภาพ Productivity Management**, (กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสยาม, 2557), 11.

<sup>77</sup> สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, การวัดผลิตภาพภาครัฐ, เข้าถึงเมื่อ 28 เมษายน 2563, เข้าถึงได้จาก <https://www.ftpi.or.th/2016/9965>



ของการดำเนินงาน หลักของความสำเร็จจากความไม่จำเป็นของงาน และหลักการกำหนดหาความสูญเสียจากองค์ประกอบของทรัพยากรทางการผลิต<sup>78</sup>

การเพิ่มผลิตภาพด้วยต้นทุนต่ำสามารถทำได้ด้วยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรอย่างคุ้มค่าดัง วิฑูรย์ สิมะโชคติ เสนอไว้หลายประการ ดังนี้ การเพิ่มผลผลิตจากพนักงาน การพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีฝึกอบรมที่ประหยัดและมีประสิทธิภาพก็คือ การสอนงานกันเอง โดยให้ผู้จัดการ ที่มีความรู้จริง สามารถสอนหัวหน้างาน หัวหน้างานสอนพนักงานลดหลั่นกันตามลำดับชั้นลงไป หรือให้คนรู้สอนคนไม่รู้ องค์กรจึงต้องสร้างบรรยากาศแห่ง “การเรียนรู้” และ “ความไว้วางใจกัน” อย่างกว้างขวางทั่วทั้งองค์กรให้มากที่สุด นอกจากนี้ยังเสนอวิธีการปรับปรุง 8 ประการ ดังนี้

1. การจัดเก็บและขนย้ายวัสดุสิ่งของอย่างมีประสิทธิภาพแม้ว่าการจัดเก็บและขนย้ายวัสดุสิ่งของจะไม่ใช่วิธีการที่เพิ่มมูลค่าหรือสร้างผลกำไรให้แกกิจการโดยตรง เนื่องจากไม่ได้มีส่วนทำให้คุณภาพของสินค้าดีขึ้นแต่อย่างใด แต่ในทางตรงข้ามหากไม่จัดเก็บหรือขนย้ายวัสดุให้ดี วัสดุสิ่งของต่าง ๆ อาจจะเสียหายหรือเสื่อมค่าได้ด้วย จึงทำให้เสียค่าใช้จ่ายต้นทุนเพิ่มขึ้น และอาจทำให้เกิดอุบัติเหตุได้ด้วย

2. การออกแบบและจัดบริเวณที่ทำงานใหม่ผลที่เกิดจากการปรับปรุงหน่วยงานหรือบริเวณที่ทำงานเพียงเล็กน้อยจะมีค่ามากมายการปรับเปลี่ยนทำปฏิบัติงานและลดการเคลื่อนไหวที่ไม่เหมาะสมของพนักงาน นอกจากจะทำให้ผลผลิตและคุณภาพของงานเพิ่มมากขึ้นยังสามารถลดความเมื่อยล้าได้ด้วย

3. การใช้เครื่องจักรอย่างมีประสิทธิภาพและปลอดภัยอุบัติเหตุแม้จะไม่มีใครอยากให้เกิดขึ้นในขณะที่ทำงาน แต่หลายคนมักจะมองข้ามความปลอดภัยในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะความปลอดภัยของตัวเครื่องจักรและลักษณะการทำงานของเครื่องจักร ควรมีการบำรุงรักษา ใส่อุปกรณ์ป้องกัน และปฏิบัติตามคู่มืออย่างเคร่งครัด เพราะอาจเสียค่าใช้จ่ายมากและทำให้งานไม่มีประสิทธิภาพ

4. การควบคุมสารเคมีอันตรายหรือวัตถุอันตรายผู้ที่ทำงานในบริเวณที่มีสารเคมีอันตรายมักจะเมื่อยล้า ปวดศีรษะ วิงเวียนหน้ามืดเคืองนัยน์ตา และระบบทางเดินหายใจระคายเคือง ซึ่งเป็นผลให้ผลผลิตและคุณภาพของงานตกต่ำและยังทำให้พนักงานต้องขาดงาน ลาหยุด หรือลาออกบ่อย ๆ

5. การปรับปรุงแสงสว่างการปรับปรุงแสงสว่าง (เพิ่มความสว่าง) และทัศนวิสัยการมองเห็นต่าง ๆ จะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น และลดความเจ็บปวดหรือความเมื่อยล้าของนัยน์ตาพนักงานได้

<sup>78</sup> พงศ์พัฒน์ เพ็ชรรุ่งเรือง, การบริหารผลิตภาพ Productivity Management, 25-28



6. การเพิ่มสวัสดิการสิ่งอำนวยความสะดวกและสวัสดิการต่าง ๆ ถือเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อทุกกิจการธุรกิจอุตสาหกรรมเป็นอย่างมาก ในการทำงานแต่ละวันนั้นพนักงานจำเป็นต้องดื่มน้ำสะอาดหรือเครื่องดื่มอื่น ๆ ต้องรับประทานอาหาร ล้างมือ เข้าห้องน้ำ และพักผ่อนเป็นระยะ ๆ เพื่อให้ผ่อนคลายความเหน็ดเหนื่อย เมื่อยล้า

7. การปรับปรุงอาคารสถานที่โรงงานขนาดกลางและขนาดย่อม มักจะประกอบกิจการในอาคารหรือไม่ได้ออกแบบมาเพื่อการผลิตหรือใช้งานได้อย่างเหมาะสม นอกจากนั้นเจ้าของกิจการยังมักเพิ่มเครื่องจักรและอุปกรณ์ต่าง ๆ เข้าไปยังบริเวณที่วางที่เหลื่ออยู่จนกระทั่งแออัดยัดเยียดจนอาจเป็นอันตรายได้

8. การจัดรูปแบบของงานใหม่การปรับปรุงในโครงสร้างและกำหนดตารางเวลาของการผลิต จะมีผลต่อการเพิ่มผลผลิตและการจูงใจเป็นอย่างมาก เทคนิคใหม่ ๆ ที่ใช้ในการจัดรูปแบบของงานใหม่ เช่น การรวมงาน การจัดให้มีสต็อกสำรอง (สต็อกกันชน) การพัฒนาความชำนาญหลาย ๆ ด้าน การจัดบริเวณที่ทำงานร่วมกันการจัดรูปแบบของงานตามชนิดผลิตภัณฑ์ เป็นต้น<sup>79</sup>

สรุปแนวคิดของนักการศึกษาข้างต้น ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลิตภาพ หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการผลิตเพื่อสร้างผลผลิตและผลลัพธ์ ปัจจัยเหล่านี้มีผลทั้งทางบวกและทางลบ ได้แก่ ปัจจัยด้านเงินทุน ปัจจัยด้านการผลิต ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ปัจจัยด้านการบริหารงาน ปัจจัยด้านสังคม แนวทางการเพิ่มผลิตภาพจะต้องให้ความสำคัญกับขั้นตอนการดำเนินงานที่มีคุณภาพ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด การบริหารทรัพยากรในด้านพนักงานด้วยการให้เงินจูงใจ ทั้งสวัสดิการ การส่งเสริมการเลื่อนขั้นพัฒนา เพื่อเพิ่มความเอาใจใส่ในงาน ด้านกระบวนการดำเนินงาน ใช้เครื่องจักรและเทคโนโลยีช่วยในระบบการทำงาน ออกแบบระบบงานในการผลิต จัดระเบียบการซ่อมบำรุงเพื่อการทำงานที่ต่อเนื่อง มีความปลอดภัยระหว่างการทำงาน ด้านวัสดุจัดให้มีการควบคุมพัสดุคงคลัง ในด้านการวางแผน ควบคุมคุณภาพ ปรับปรุงระบบการบริการพัสดุให้นำกลับมาใช้ใหม่ได้ ความปลอดภัยในการทำงาน ทั้งการใช้สารเคมี แสงสว่างของพื้นที่การทำงาน มีการวัดประเมินผลงานเพื่อคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ด้านผลิตภัณฑ์มีการกำหนดมาตรฐานผลิตภัณฑ์ ปรับปรุงความน่าเชื่อถือ ส่งเสริมการขายจากการโฆษณาผลิตภัณฑ์ และวิธีการดำเนินงานที่ถูกต้องเพื่อการใช้ต้นทุนอย่างคุ้มค่า ลดความสูญเสียของทรัพยากร พร้อมทั้งตอบสนองความพึงพอใจของผู้ใช้งาน

<sup>79</sup> วิฑูรย์ สิมะโชคดี, Productivity for SMEs การเพิ่มผลผลิตและลดต้นทุนสำหรับผู้ประกอบการ SMEs, 8-19..

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยทางด้านบุคคล

จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องปัจจัยที่ส่งผลต่อผลิตภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร สายสนับสนุน ผู้วิจัยได้สรุปตัวแปรปัจจัยทางด้านบุคคลมีรายละเอียดดังนี้

ลักษณะทางประชากรศาสตร์ เป็นความหลากหลายด้านภูมิหลังของบุคคล ซึ่งได้แก่เพศ อายุ สถานภาพ ลักษณะโครงสร้างของร่างกายมนุษย์ ความอาวุโสในการทำงาน เป็นต้นความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางประชากรศาสตร์กับการรับสาร โดยมุ่งศึกษากลุ่มผู้รับสารเป็นสำคัญ ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีความหลากหลาย และต้องวิเคราะห์ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้รับสาร เพื่อดูความสัมพันธ์ต่าง ๆ โดยทางด้านประชากรศาสตร์ที่จะศึกษาผู้รับสารแต่ละคนจะมีลักษณะที่แตกต่างกันในหลาย ๆ ด้าน โดยเฉพาะลักษณะทางประชากร (Demographic Characteristics) โดยจะแสดงถึงความ เป็นมาของแต่ละบุคคลจากอดีตถึงปัจจุบัน ในหน่วยงานหรือในองค์กรต่าง ๆ ซึ่งประกอบด้วยพนักงานหรือบุคลากรในระดับต่าง ๆ ทางภูมิศาสตร์<sup>80</sup>

ปรมะ สตะเวทิน กล่าวว่า มนุษย์นั้นมีลักษณะทางประชากรศาสตร์ โดยวิเคราะห์ปัจจัย ดังนี้

1. เพศ ความคิด ความเชื่อ และความคาดหวังต่อพฤติกรรม บทบาท หน้าที่ให้ตรงตามความเป็นเพศที่สังคมกำหนดไว้ ซึ่งเมื่อปฏิบัติต่อๆ กันมา นอกจากนี้เพศหญิงและเพศชายมีความแตกต่างกันอย่างมาก ในเรื่องความคิด ค่านิยม และทัศนคติทั้งนี้เพราะวัฒนธรรมและสังคมกำหนด บทบาทและกิจกรรมของคนสองเพศไว้แตกต่างกัน

2. อายุ เป็นปัจจัยที่ทำให้คนมีความแตกต่างกันในเรื่องของความคิดและพฤติกรรม อายุที่มากขึ้นก็เป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงประสบการณ์ ความเชื่อ ทัศนคติบางอย่าง ที่แตกต่าง จากคนที่มีอายุน้อยกว่า และอาจก่อให้เกิดช่องว่างระหว่างวัย หรือความต่างระหว่างวัยได้ ซึ่งก็อาจส่งปัญหาทำให้เกิดผลกระทบต่อบรรยากาศในที่ทำงาน หรือทำให้เกิดปัญหาในการทำงานขึ้นมาอย่างจริงจังมากเลยทีเดียว

3. การศึกษา การศึกษานอกจากจะทำให้มนุษย์เกิดความรู้และพัฒนาตนได้แล้ว สิ่งนี้ยังสามารถเป็นตัวกำหนดทิศทางของบุคคล ส่งเสริมการศึกษาที่ถูกทิศทาง ตลอดจนวางแผนการผลิต ทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลิตภาพ ทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพในการทำงาน หากองค์กรคัดสรร ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพเข้ามาทำงานก็ย่อมส่งผลให้องค์กรพัฒนาได้อย่างก้าวไกล ซึ่งองค์กรก็

<sup>80</sup> วชิรวัชร งามละม่อม, ทฤษฎีการมีส่วนร่วม. สถาบันวิชาการไทยวิจัยพัฒนาการจัดการ TRDM: ปทุมธานี, (2558).

ควรไม่หยุดที่จะพัฒนาองค์ความรู้ให้กับบุคลากรด้วย เพราะการศึกษานั้นไม่มีวันจบ ทุกคนสามารถที่จะเรียนรู้ไปตลอดได้ และพัฒนาตนเองได้ตลอดเวลาด้วยเช่นกัน

4. สถานะทางสังคมและเศรษฐกิจ หมายถึง ตำแหน่งหน้าที่ รายได้ ซาติกำเนิด สถานภาพจะทำให้สังคมบุคคลมีหน้าที่ในองค์กรนี้ ๆ ในการกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคคล ประสบการณ์ในการทำงาน เป็นคนรับผิดชอบมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ขยันและรักการทำงาน โดยให้ความสำคัญกับกระบวนการภายในองค์กรซึ่งครอบคลุมถึงความพึงพอใจของพนักงาน การจัดระบบและกระบวนการภายในอย่างดีระบบและกระบวนการที่จัดการได้ดีและตรวจสอบได้จากลักษณะต่าง ๆ ได้<sup>81</sup>

สุวสา ชัยสุรัตน์ กล่าวว่า ลักษณะทางประชากรศาสตร์ คือ ลักษณะทางประชากรที่อยู่ในตัวบุคคล คุณลักษณะความหลากหลายของบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ลักษณะโครงสร้างของร่างกาย ความอาวุโสในการทำงาน เป็นต้น หรือแม้แต่พฤติกรรมมนุษย์ที่แสดงออกในการทำงาน<sup>82</sup>

ผู้วิจัยได้ผลสรุปว่า คุณลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่แตกต่าง ทำให้ส่งต่อการรับรู้ที่แตกต่างกัน ทั้งนี้รวมถึงความแตกต่างกันอย่างมากรวมถึงเรื่องความคิด ค่านิยมและทัศนคติ ซึ่งได้จากการที่ได้รับสิ่งกระตุ้นต่าง ๆ ทั้งจากภายใน และภายนอก ไม่ว่าจะเป็นด้านสถานภาพทางสังคม สิ่งแวดล้อมรอบตัวความรู้การจดจำ คำแนะนำหรือการบอกเล่า ตลอดจนความสนใจที่ไม่เหมือนกัน ตามรสนิยมของแต่ละบุคคล จากปัจจัยดังกล่าวมีผลให้เกิดการแสดงออกในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันได้

#### **แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานในองค์กร**

สภาพแวดล้อมทางกายภาพ (Physical environment) เป็นอีกปัจจัยที่สำคัญต่อความเป็นอยู่ที่ดีและสุขภาพของตัวพนักงานเอง อาทิเช่น สภาพแวดล้อมที่สะดวกสบาย, ความสะอาด, พื้นที่และโต๊ะทำงานที่เหมาะสม, ห้องประชุมที่ไม่เป็นทางการจนเกินไป ปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อการทำงานของพนักงานในการทำงานอีกปัจจัยหนึ่งสำหรับวิถีการใช้ชีวิตที่เปลี่ยนไปของผู้คนในยุค 4.0

Hay Group Research ได้ศึกษามิติต่าง ๆ ของสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศองค์กรไว้ 6 มิติดังนี้ 1) ความชัดเจนในงาน (Clarity) หมายถึง พนักงานในองค์กรยอมเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองและรู้ถึงความคาดหวังที่องค์กรมีต่อพนักงานแต่ละคนแต่ละแผนก 2) ความเป็นมาตรฐาน

<sup>81</sup> ปรมะ สตะเวทิน, การสื่อสารมวลชน : กระบวนการและทฤษฎี , (กรุงเทพฯ : คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539), 112.

<sup>82</sup> สุวสา ชัยสุรัตน์, หลักการตลาด, (กรุงเทพฯ: ภูมิบัณฑิตการพิมพ์, 2537), 36.

(Standards) หมายถึงความท้าทายในการทำงานแต่คงยึดวัตถุประสงค์ 3) ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึงการที่พนักงานได้รับมอบหมายให้ทำงานตามหน้าที่ 4) ความยืดหยุ่น (Flexibility) หมายถึง ในทางปฏิบัติอาจไม่จำเป็นต้องมีกฎเกณฑ์ที่เคร่งครัดและกระบวนการที่แน่นอนในการทำงานบางอย่างเสมอไป 5) รางวัลและสิ่งตอบแทน (Rewards) หมายถึง การให้รางวัลแก่พนักงานที่ปฏิบัติงานที่ดี 6) ความผูกพันต่อองค์กร (Team Commitment) หมายถึง พนักงานมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร<sup>83</sup>

สิริอร วิชชาวุธ กล่าวว่า สภาพแวดล้อมรอบ ๆ ตัวนั้น เป็นปัจจัยหนึ่ง ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการกระทำของเราและทำให้เราประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้เกิดผลผลิตได้ ทั้งด้านทักษะ ด้านความรู้ความสามารถ<sup>84</sup>

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยด้านความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คือ ความรู้สึกของบุคลากรในทิศทางที่ดีที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับวิถีชีวิตการทำงาน ตลอดจนทัศนคติในเชิงบวกที่มีต่องานที่ปฏิบัติอยู่ โดยบุคลากรได้รับการตอบสนองที่ดีจากองค์กร ซึ่งจะทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน รวมถึงมีความสุขในการทำงาน ที่จะส่งผลให้การทำงานมีผลผลิตเพิ่มขึ้นได้ และยังสามารถให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่วางไว้เป็นอย่างดีด้วย

### ความหมายเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน

ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (Job Satisfaction) ได้มีนักวิชาการให้ความหมายต่าง ๆ กันดังนี้

สเตรสส์และเซเลส (Strauss and Sayless) ได้ให้ความหมายว่าเป็นความยินดี อิ่มเอม มีความสุข ไม่เป็นทุกข์ในการกระทำตลอดจนความคิด เห็นชอบ และพึงพอใจกับเรื่องต่างๆ ซึ่งสามารถแสดงออกและไม่แสดงออกได้ ความพึงพอใจอาจเป็นบ่อเกิดของการกระทำอย่างตั้งใจให้เกิดผลดี หรือเห็นชอบกับการกระทำอื่นๆ แต่บางครั้งความพึงพอใจก็อาจอยู่ภายในบุคคล<sup>85</sup>

<sup>83</sup> Hay Group Research, **Climate Improvement Accreditation**, เข้าถึงเมื่อ 15 พฤศจิกายน 2565, เข้าถึงได้จาก <http://www.hayresourcesdirect.Haygroup.com>.

<sup>84</sup> สิริอร วิชชาวุธ, **จิตวิทยาการเรียนรู้**. (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2554),153.

<sup>85</sup> George Strauss, Leonard R. Sayles, **Personal:The human problem of management**, (Prentice-Hall,1980),142-143.

กูด (Good) ให้ความหมายความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่า คือ การแสดงออกหรือกระทำการใดๆ กับกิจกรรมตลอดจนงานต่างๆ ขององค์กร อย่างไรก็ตามการมีส่วนร่วมอาจเกิดจากความเต็มใจหรือพึงพอใจหรือไม่ก็ได้ในการปฏิบัติงาน<sup>86</sup>

อารี เพชรผุด ได้กล่าวถึงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่า คือความพอใจในงานเกิดขึ้นเฉพาะตัว บุคคลเพียงคนเดียว แต่ขวัญเป็นความรู้สึกร่วมกับกลุ่ม ขวัญสะท้อนให้เห็นถึงแรงจูงใจให้ทำงานร่วมกับสมาชิกกลุ่มคนอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร ขวัญเกี่ยวข้องกับอนาคตและเป้าหมายขณะที่ความพอใจในงานเกี่ยวข้องอยู่กับปัจจุบันและสิ่งที่ผ่านมาในอดีตเสียมากกว่า คนทำงานจะตัดสินใจระดับความพอใจในงานของตนจากประสบการณ์ และสิ่งที่เป็นอยู่จริงในขณะนั้นเป็นเกณฑ์ การรับรู้ถึงสภาพที่จะต้องรักษาไว้ซึ่งความต้องการและค่านิยมของบุคคล ตลอดจนประสบการณ์ในการทำงาน สถานภาพทางสังคม กลุ่มอิทธิพลและเกณฑ์มาตรฐานต่าง ๆ ทั้งหมดนี้เป็นการรับรู้ถึงสิ่งที่ควรจะเป็น แต่สภาพการรับรู้ส่วนที่เป็นจริง ได้แก่ การจ่ายค่าชดเชยหรือจ่ายค่าแรงงาน การให้คำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาหรืองานที่น่าสนใจ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะเป็นองค์ประกอบที่จะทำให้บุคคลรู้สึกพอใจหรือไม่พึงพอใจ<sup>87</sup>

สร้อยตระกูล อรรถมานะ ได้กล่าวถึงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่าเป็นความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบ หรือเป็นทัศนคติเฉพาะของผู้ที่ปฏิบัติงานซึ่งเกี่ยวกับงานโดยตรงซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ องค์ประกอบทางด้านความคิด ความเข้าใจ (Cognitive Component) เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกนึกคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง องค์ประกอบด้านอารมณ์หรือความรู้สึกนึกคิด (Affective Component) ซึ่งเป็นส่วนที่เป็นอารมณ์หรือความรู้สึกที่มีต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่เขารับรู้และเข้าใจอยู่ก่อนนี้แล้ว และเป็น องค์ประกอบด้านแนวโน้มของพฤติกรรม (Behavioral Tendency Component) ซึ่งจะส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรม เช่น เมื่อกล่าวว่า ฉันชอบทำงานในหลายลักษณะ แสดงความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบ แต่งานของนั้นยุ่งยากซับซ้อนจนเกินไป แสดงถึงความคิดความเข้าใจแล้วจึงวางแผนจะหางานใหม่ แสดงถึงแนวโน้มของพฤติกรรม เมื่อนำเอาลักษณะทั้งสามมาผสมผสานกันเป็นทัศนคติของบุคคลหนึ่งเกี่ยวกับงาน<sup>88</sup>

<sup>86</sup> Carter V. Good, *Dictionary of Education*, (New York: McGraw-Hill Book Company, 1997),320.

<sup>87</sup> อารี เพชรผุด, *จิตวิทยาอุตสาหกรรม*, (กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์ , 2543)7 – 58.

<sup>88</sup> สร้อยตระกูล (ติวยานนท์)อรรถมานะ. *พฤติกรรมองค์การ ทฤษฎีและการประยุกต์*. พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2550),133-134.



ธงชัย สันติวงษ์ ให้ความหมายความพึงพอใจในงานไว้ว่า การกระทำของบุคคลที่มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเพื่อหาช่องทางในการเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน เพื่อตอบสนองแรงจูงใจเพื่อให้มีโอกาสสร้างผลงานให้ผู้บริหารมีความพึงพอใจ ในทัศนคติในด้านบวกให้เกิดขึ้นกับตัวบุคคล<sup>89</sup>

บุญมัน ธนาศุภวัฒน์ ได้ให้ความหมายของคำว่าความพึงพอใจในงานไว้ว่า กิจกรรมที่เขาทำซึ่งเป็นผลให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น ทัศนคติในทางบวกของบุคคลที่มีต่องาน การที่มุ่งมั่นเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้ เข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตนเองว่าจะต้องทำอะไร รวมถึงเข้าใจบทบาทของเพื่อนร่วมงาน ทำให้สามารถทำงานได้อย่างเป็นระบบ และเพิ่มผลผลิตของงาน<sup>90</sup>

สมยศ นาวิการ กล่าวว่า ความพึงพอใจ คือ ภาวะการแสดงออกของแต่ละคนบอกถึงความรู้สึก มีทั้งทางบวกและทางลบของแต่ละบุคคล เกี่ยวกับความชอบหรือไม่ชอบของบุคคลส่งผลในการปฏิบัติงานของบุคคลได้<sup>91</sup>

สุพานี สฤกษ์วานิช ได้กล่าวไว้ว่าปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานนั้นมีหลายปัจจัย ซึ่งอาจพิจารณาได้ดังนี้

#### 1) ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย

ก. ทักษะของพนักงาน ถ้าพนักงานทักษะความรู้ ความสามารถสูง และความสามารถนั้นสอดคล้องกับงานปฏิบัติงานก็จะมี ความพอใจในการปฏิบัติงานได้สูง

ข. ความต้องการปฏิบัติงาน ถ้ามีความต้องการในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จและมีความต้องการจะได้รับการยกย่องชมเชยก็จะมี ความพอใจในงานสูง ถ้างานนั้น ๆ มีลักษณะดังที่กล่าว

ค. อายุของบุคคลและอายุงาน ถ้าพนักงานมีอายุในการทำงานมากหรือประสบการณ์ และอายุบุคคลมาก มักจะมีทักษะความรู้ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และตำแหน่งหน้าที่การงานสูง จึงทำให้มีความพอใจในการปฏิบัติงานมาก

ง. บุคลิกภาพ โดยทั่วไปพบว่าบุคลิกภาพที่สอดคล้องกับงานและบุคลิกภาพบางอย่าง เช่น ความมุ่งมั่น แบบ Internal Locus of Control จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพอใจในงานสูง

2) ปัจจัยด้านงาน เป็นลักษณะทั่วไปของงาน เช่น ขอบเขตงานที่ชัดเจน มีความท้าทาย ปริมาณงาน เนื้องาน คุณค่าของงานในการปฏิบัติงานมีของแต่ละบุคคล

#### 3) ปัจจัยด้านองค์กร มีดังนี้

ก. นโยบายและกฎระเบียบต่าง ๆ ที่เหมาะสมจะทำให้พนักงานมีกรอบและแนวทางปฏิบัติงานที่เหมาะสม จะสร้างความพึงพอใจในการทำงานได้

<sup>89</sup> ธงชัย สันติวงษ์, **การบริหารงานบุคคล**, (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2539), 379.

<sup>90</sup> บุญมัน ธนาศุภวัฒน์, **จิตวิทยาองค์การ**, (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2537), 158.

<sup>91</sup> สมยศ นาวิการ, **การบริหาร**, (กรุงเทพฯ : สมหมายการพิมพ์, 2524), 19.



ข. เพื่อนร่วมงาน การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน มีความร่วมมือที่ดีกับเพื่อนร่วมงานก็จะทำให้มีความพึงพอใจในการทำงาน

ค. ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ ค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและผลประโยชน์ที่เหมาะสมจะทำให้เกิดความรู้สึกพอใจในงาน

ง. โครงสร้างขององค์กร การมีโครงสร้างที่ชัดเจนเหมาะสมให้ทราบขอบเขตงานหน้าที่และความรับผิดชอบ ช่องทางการติดต่อสื่อสาร การประสานงานและอื่น ๆ จึงทำให้เกิดความพึงพอใจที่จะทำงาน

จ. โอกาสในการก้าวหน้าในองค์กรนั้น ๆ ถ้าพนักงานตระหนักในโอกาสที่จะมีความก้าวหน้าเติบโตในสายงาน และในองค์กรนั้น ๆ ได้ เขาก็จะรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน

ฉ. หัวหน้าต้องดูแล กำกับงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ สามารถมอบหมายงานให้กับสมาชิกแต่ละคนได้ บริหารทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างคุ้มค่า

4) สภาพแวดล้อม เช่น การจัดสถานที่ อุณหภูมิ แสง เสียง จะช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงานช่วยส่งเสริมการติดต่อสื่อสารและการประสานงานภายในองค์กร จึงมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในการทำงานด้วย<sup>92</sup>

จุฬารณย์ โสตะ ได้กล่าวไว้ว่า ปัจจัยที่มีส่วนที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ ได้แก่

- 1) ชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสมและเป็นไปตามข้อบัญญัติของกฎหมาย
- 2) ลักษณะของงานที่ทำ ได้แก่ การได้ทำงานที่ตรงกับความต้องการและความรู้ความสามารถของตนและไม่เกิดความเสี่ยงในขณะปฏิบัติงานนั้น
- 3) การติดต่อสื่อสาร (Communication) ได้แก่ การสื่อสารเพื่ออำนวยความสะดวกให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น ทันต่อเวลาและความต้องการของบุคคลในองค์กร
- 4) สิ่งตอบแทนหรือผลประโยชน์ต่างๆ (Benefits) ได้แก่ การบริการ การรักษาพยาบาลสวัสดิการต่าง ๆ<sup>93</sup>

ดังนั้น ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกและเจตคติที่ดีของบุคคลที่มีต่อการทำงานที่กำลังทำอยู่อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากปัจจัยหรือองค์ประกอบต่าง ๆ ถ้าองค์ประกอบเหล่านี้สามารถตอบสนองความต้องการของแต่ละบุคคลได้อย่างเหมาะสม ก็จะมีผลทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารจะต้องจัดหาปัจจัยทั้งสองกลุ่มขึ้นมา

<sup>92</sup> สุพานี สฤกษ์วานิช, พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่:แนวคิดและทฤษฎี พิมพ์ครั้งที่ 7. (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2552), 80-81.

<sup>93</sup> จุฬารณย์ โสตะ, แนวคิดทฤษฎีและการประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนาพฤติกรรมสุขภาพ. (ภาควิชาสุขศึกษา คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น), 2554, 19.

เพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงานอย่างเหมาะสม เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจและจัดความรู้สึกไม่พอใจในการทำงานของพนักงานให้หมดไป ทำให้พนักงานในองค์กรมีความพึงพอใจ มีความรัก และผูกพันกับองค์กร เกิดการร่วมมือร่วมใจในการทำงานให้เกิดผลผลิตภาพ และช่วยให้องค์กรเติบโตและพัฒนาไปในทิศทางที่ดีในอนาคต

### องค์ประกอบที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน

อาร์โนลด์ และเฟลด์แมน (Arnold & Feldman) ศาสตราจารย์ด้านพฤติกรรมองค์กร ชาวอเมริกันจากมหาวิทยาลัยโตรอนโต และศาสตราจารย์ด้านพฤติกรรมองค์กรชาวอเมริกัน จากมหาวิทยาลัยเยล ได้อธิบายถึงองค์ประกอบที่ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจเกี่ยวกับงานไว้ ดังนี้

1. ค่าจ้างหรือรายได้ มีบทบาทที่สำคัญต่อความพึงพอใจในงาน เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่จะทำให้ได้มาซึ่งความต้องการต่าง ๆ เช่น อาหาร เครื่องแต่งกาย นอกจากนี้ รายได้ยังเป็นสัญลักษณ์ของความสัมฤทธิ์ผล และเป็นที่มาของบุคคลที่มีคุณค่าและได้รับการยอมรับ

2. ลักษณะงานที่ทำ คือ ความหลากหลาย การควบคุมวิธีการทำงาน และความสอดคล้องของงาน ถ้างานไม่หลากหลายจะทำให้เกิดความเบื่อหน่าย ในขณะที่งานที่มีความหลากหลายมากเกินไปก็ทำให้เกิดความเครียด

3. การเลื่อนตำแหน่ง เป็นการเปลี่ยนแปลงไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ระดับเงินเดือนมากขึ้นงานท้าทายขึ้นและมีอิสระมากขึ้น

4. ผู้บังคับบัญชา ลักษณะของผู้บังคับบัญชามี 2 แบบ ที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน แบบแรก คือ การให้ลูกจ้างเป็นศูนย์กลางหรือให้สิทธิลูกจ้างมีส่วนร่วมในการพิจารณาผู้บังคับบัญชาต้องสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล แบบที่สอง คือ ลักษณะการบังคับบัญชาแบบกระจายอำนาจในการตัดสินใจ โดยให้ลูกจ้างมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

5. การสร้างทีมงานเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน ทั้งในระดับบุคคลไปจนถึงระดับแผนกและองค์กร การทำงานเป็นทีมสามารถทำให้บรรลุความสำเร็จต่อองค์กรได้

6. ลักษณะกายภาพในการปฏิบัติงาน เช่น อุณหภูมิ ความชื้น การระบายอากาศ แสงและเสียง ตารางการทำงาน ความสะอาดของที่ทำงาน และความเพียงพอของอุปกรณ์ เครื่องมือ<sup>94</sup>

สุนันทา เลาहनันท์ คิดเห็นว่าแรงจูงใจเป็นสิ่งที่มีส่วนทำให้บุคคลมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่

<sup>94</sup> Hugh J. Arnold and Daniel C. Feldman, Organization Behavior, (New York: McGraw-Hill, 1986), 85.

1. ความพยายามในการทำงาน ทำให้บุคคลมีความมานะ อดทน บากบั่น คิดหาวิธีการนำความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของตนมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่องานให้มากที่สุด
2. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดของตน และผู้ปฏิบัติงานจะมีความรู้สึกได้รับความสำเร็จและได้แสดงบทบาทอย่างเต็มที่ตามขีดความสามารถของเขามืออยู่
3. ปรับปรุงระบบการประเมินพนักงาน มีการประเมินอย่างตรงไปตรงมาโดยอ้างอิงจากข้อมูลการทำงานของพนักงานแต่ละคน
4. สร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร การจะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กรได้นั้น จำเป็นจะต้องสร้างบรรยากาศที่ดีที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารภายในองค์กร
5. ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน การมีสภาพการณ์ที่ปลอดภัยพนักงานที่ทำงานปราศจากการอุบัติเหตุต่างๆ ที่ส่งผลให้เกิดการบาดเจ็บต่อร่างกาย ชีวิต หรือทรัพย์สินในขณะที่ปฏิบัติงาน
6. การมีอิสระในการทำงาน การมอบอำนาจและการมีอิสระในการตัดสินใจกับบุคลากรในการปฏิบัติงาน
7. การเปิดโอกาสให้เจริญก้าวหน้าทางด้านส่วนตัว ควรมีการพัฒนาความก้าวหน้าของตัวเองอยู่เสมอ การวางแผนในการพัฒนาสายอาชีพ
8. ค่าตอบแทนในรูปแบบตัวเงิน คือ ค่าจ้าง เงินเดือน ค่าตอบแทนจูงใจ เงินพิเศษประจำปี
9. การแข่งขันสามารถเป็นสิ่งที่สร้างแรงจูงใจสำคัญในการบรรลุผลลัพธ์และเป้าหมายได้ การแข่งขันสามารถทำให้เกิดความกลัว ความเครียด และความวิตกกังวลเมื่อนำไปใช้อย่างไม่เป็นธรรม หรือถูกบิดเบือนได้ง่าย เมื่อเผชิญกับปัญหาที่ต้องแก้ไข การแข่งขันสามารถกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม ประสิทธิภาพ และความคิดสร้างสรรค์ได้<sup>95</sup>

เดวิส และนิวสตอร์ม (Davis & Newstorn) ได้ให้ความสำคัญของขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานและความพึงใจในการปฏิบัติงาน และไว้ดังนี้

1. มีเป้าหมายในการทำงานที่จะบรรลุร่วมกันขององค์กร
2. มีโครงสร้างและระบบการทำงานที่ชัดเจน
3. มีความรู้สึกร่วมกันและมีทัศนคติในทิศทางเดียวกัน
4. ทำให้องค์กรและบุคลากรเกิดการพัฒนาตลอดเวลา
5. สร้างระบบการทำงานที่ดี
6. ผู้ปฏิบัติงานถ่ายทอดวัฒนธรรมที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน

<sup>95</sup> สุนันทา เลาหนันท์, การสร้างทีมงาน, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: ดี ดี บุ๊คส์โตร์, 2544), 8-9.

### 7. ผู้ปฏิบัติงานมีความรักดีในองค์กร<sup>96</sup>

อาร์โนลด์ แอนด์ เฟลด์ม (Arnold & Feldm) ศาสตราจารย์ด้านพฤติกรรมองค์กรชาวอเมริกัน จากมหาวิทยาลัยโตรอนโต และศาสตราจารย์ด้านพฤติกรรมองค์กรชาวอเมริกัน จากมหาวิทยาลัยเยล ได้อธิบายถึงองค์ประกอบที่ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจเกี่ยวกับงานไว้ ดังนี้

1. รายได้หรือค่าจ้าง มีบทบาทที่สำคัญต่อความพึงพอใจในงาน เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่จะทำให้ได้มาซึ่งความต้องการต่าง ๆ เช่น อาหาร เครื่องแต่งกาย นอกจากนี้รายไดยังเป็นสัญลักษณ์ของความสัมฤทธิ์ผล และเป็นที่มาของบุคคลที่มีคุณค่าและได้รับการยอมรับ

2. ลักษณะงานที่ทำ คือ ความหลากหลาย การควบคุมวิธีการทำงานและความสอดคล้องของงาน ถ้างานไม่หลากหลายจะทำให้เกิดความเบื่อหน่าย ในขณะที่งานที่มีความหลากหลายมากเกินไปก็ทำให้เกิดความเครียด

3. การเลื่อนตำแหน่ง เป็นการเปลี่ยนแปลงไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ระดับเงินเดือนมากขึ้น งานท้าทายขึ้นและมีอิสระมากขึ้น

4. การบังคับบัญชา ลักษณะของผู้บังคับบัญชามี 2 แบบ ที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานแบบแรก คือ การให้ลูกจ้างเป็นศูนย์กลางหรือให้สิทธิลูกจ้างมีส่วนร่วมในการพิจารณาผู้บังคับบัญชาต้องสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล แบบที่สอง คือ ลักษณะการบังคับบัญชาแบบกระจายอำนาจในการตัดสินใจ โดยให้ลูกจ้างมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

5. ทีมงานความสัมพันธ์ที่จะได้มีโอกาสพบ พูดคุย สนทนาและเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน สำหรับการทำงานเป็นทีมกับบุคคลอื่นที่ต้องทำงานด้วย ต้องปรึกษาและช่วยกันแก้ไขปัญหาหากเกิดปัญหาขึ้น

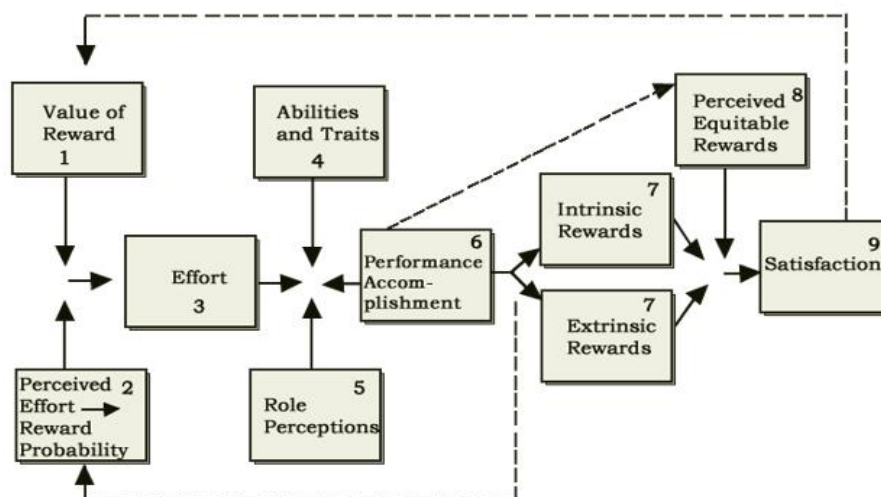
6. สภาพภาพด้านการทำงาน เช่น สภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความสะอาดความสะดวก อุปกรณ์ เครื่องมือ สิ่งอำนวยความสะดวกครบ<sup>97</sup>

พอร์เตอร์ และลอว์เลอร์ (Porter & Lawler) ได้แก้ไขและขยายทฤษฎีของ Vroom ในเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจกับการปฏิบัติงาน โดยเสนอแนวคิดที่ว่าทุกทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงานนั้นมีส่วนที่คล้ายคลึงกัน สามารถนำมารวมกันได้ และนำมาอธิบายเรื่องความพึงพอใจ

<sup>96</sup> Keith Davis and John W. Newstrom., **Human Behavior at Work : Organizational Behavior**, (New York: McGraw – Hill Book Company, 1985), 122.

<sup>97</sup> Hugh J. Arnold and Daniel C. Feldman, **Organization Behavior**, (New York: McGraw-Hill, 1986), 86.

ในการทำงานได้ Porter and Lawler ตั้งสมมติฐานว่าความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในการทำงานจะถูกเชื่อมโยงด้วยรางวัลหรือผลตอบแทนและได้กำหนดองค์ประกอบในส่วนที่เกี่ยวข้องกับรางวัล Porter and Lawler จึงได้นำเสนอรูปแบบจำลอง แบบจำลองนี้เรียกว่า “Porter-Lawler Model” ดังนี้



ภาพที่ 3 แบบจำลองของ Porter-Lawler process model of motivation

ที่มา : Edward E. Lawler and Lyman W. Porter, **The Effect of Performance on Job Satisfaction**. Industrial Relations, 7(1),(1967), 20–28.

จากแบบจำลอง สามารถอธิบายได้ว่า ความพยายามของบุคคลเกิดจาก 2 องค์ประกอบ คือคุณค่าของรางวัลกับระดับการรับรู้ว่าคุณค่าของบุคคลจะนำไปสู่รางวัล ซึ่งมีอิทธิพลต่อระดับความพยายามของบุคคลที่ว่าความพยายามจะทำให้ได้รับผลรางวัลตอบแทน แต่ความพยายามเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอที่จะนำไปสู่การปฏิบัติงานให้สำเร็จและมีผลิตภาพได้ จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบอื่นรวมด้วย คือ ความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะของบุคคลรวมกับการรับรู้บทบาท ของตนเองว่ามีความเหมาะสมเพียงใดที่จะทำให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานนั้นสำเร็จ สิ่งที่มา ตามมา หลังจากการปฏิบัติงานหรือมีผลการปฏิบัติงาน คือ รางวัล ซึ่งรางวัลนั้นมีทั้งรางวัลภายใน และภายนอก รางวัลเป็นสิ่งที่จำแนกระดับความพึงพอใจของบุคคลนั่นเอง อย่างไรก็ตามบุคคลยังต้อง นำรางวัลที่รับมาเปรียบเทียบกับปฏิบัติงานว่ามีความเหมาะสมเพียงใด หากรางวัลที่ได้รับมีความเหมาะสมก็จะทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจจึงทำให้เกิดการรับรู้คุณค่าของรางวัล อีกทั้ง ผลงานจากการปฏิบัติจะส่งผลต่อการรับรู้ถึงความเป็นไปได้ของความพยายามที่จะนำไปสู่การได้รับ



รางวัล แต่ถ้าหากรางวัลที่ได้รับไม่เหมาะสมและน้อยกว่าที่บุคคลคาดหวังไว้ก็จะทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจ

สรุปความพึงพอใจในการปฏิบัติงานดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ความคิด ทักษะคติที่มีต่อการทำงาน ความชอบ ความถนัด ความรับผิดชอบต่อนหน้าที่การงานที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงทักษะพิเศษ จุดแข็งของแต่ละคนที่สามารถนำมาพัฒนาองค์กรให้แข็งแกร่งขึ้นได้ ความรู้สึกนึกคิดในทางบวก

ดังนั้น จะเห็นได้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อนมากเพราะมีความเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับความต้องการหรือแรงจูงใจของแต่ละบุคคล ดังนั้นจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญทั้งต่อผู้ปฏิบัติงาน และต่อองค์กรอย่างมาก เพราะผู้ปฏิบัติงานย่อมมีความต้องการปัจจัยด้านงาน ปัจจัยด้านบุคคล ปัจจัยด้านการจัดการ ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม อันเนื่องมาจากการที่บุคคลทำงานแล้วได้รับการตอบสนองความต้องการในระดับที่บุคคลคาดหวังไว้ ทั้งที่เป็นความต้องการภายในของบุคคลเอง เช่น การต้องการความยอมรับ ความภาคภูมิใจในตนเอง การได้พิสูจน์ความสามารถ และตอบสนองความต้องการจากภายนอก เช่น ได้รับค่าตอบแทนจากการทำงาน ชีวิตมีความมั่นคงและมีความสะดวกสบายมาก

### **แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม**

การทำงานเป็นทีม เป็นความสำเร็จของงานแต่ละงาน ประกอบมาจากความคิดและการลงมือทำของคนในทีม งานส่วนใหญ่มักจะสำเร็จได้ด้วยการพึ่งพาการทำงานของกันและกัน ในโลกของการทำงาน “การทำงานเป็นทีม” จึงเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญอันเป็นรากฐาน ที่ช่วยให้การปฏิบัติงานมีผลิตภาพ ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ ทั้งนี้การทำงานเป็นทีม ยังถือเป็นทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานอีกด้วย

#### **ความหมายการทำงานเป็นทีม**

พิพัฒน์ นนทนาธรณ์ ได้ให้ความหมายว่า ทีม หมายถึง กลุ่มที่สมาชิกภายในกลุ่ม ที่ทำงานกันอย่างเข้มข้นเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์หรือวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนแน่นอน<sup>98</sup>

สำนักงานข้าราชการพลเรือน ได้ให้ความหมายว่า กลุ่มคนทำงาน ที่มีความรับผิดชอบงานร่วมกันตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยที่กลุ่มคนเหล่านั้นต้องมีความรู้สึกและมีส่วนร่วมไปด้วยกัน

<sup>98</sup> พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, *ภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ*. (กรุงเทพฯ: ศูนย์ผู้นำธุรกิจเพื่อสังคม ไพลิน), 2556.



ทักษะหรือความสามารถที่เอื้ออำนวยซึ่งกันและกัน หากทางออกในการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้<sup>99</sup>

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ ให้ความหมายว่า ทีมงาน คือ การทำงานมากกว่า 1 คนขึ้นไป มาทำงานร่วมกัน โดยมีวัตถุประสงค์เดียวกัน ผ่านการวางแผนการทำงานร่วมกันเพื่อไปยังปลายทางที่ตั้งไว้ โดยวิธีการทำงานอาจจะแตกต่างกันไปตามความถนัดของแต่ละบุคคล แต่สุดท้ายแล้วผลลัพธ์ที่ได้จะต้องออกมาตรงกัน ถึงจะเรียกได้ว่าเป็นการทำงานเป็นทีมที่ดี<sup>100</sup>

สุนันทา เลาहनันท์ ได้สรุปการทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลต้องจริงจังและเชื่อใจกัน มีระบบการทำงานและเป้าหมายเดียวกัน รวมถึงการสื่อสารที่ชัดเจน ตรงไปตรงมา ช่วยกันทำงาน ให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญของทีมงาน มีดังนี้

- 1) บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป
- 2) บุคคลในกลุ่มต้องมีการปฏิสัมพันธ์ต่อกันอย่างมีแบบแผน
- 3) บุคคลในกลุ่มต้องสัมพันธ์ต่อกันในการปฏิบัติงาน
- 4) บุคคลในกลุ่มต้องพึ่งพากันในการปฏิบัติงาน
- 5) บุคคลในกลุ่มต้องถือว่าตนเองเป็นสมาชิกของทีมงาน
- 6) บุคคลในกลุ่มมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์เดียวกัน
- 7) บุคคลในกลุ่มต้องร่วมกันช่วยกันทำงานนั้นสำเร็จ
- 8) บุคคลในกลุ่มต้องสมัครใจที่จะทำงานร่วมกัน
- 9) บุคคลในกลุ่มมีความสุขเพื่อให้เกิดผลผลิตในการปฏิบัติงานดีขึ้น
- 10) บุคคลในกลุ่มต้องช่วยกันแก้ไขปัญหาและเผชิญปัญหาร่วมกัน<sup>101</sup>

สุเมธ งามมกน กกล่าวว่า การทำงานที่ประกอบด้วยบุคคลตั้งแต่ 3 คนขึ้นไปมาทำงานร่วมกันทำงานร่วมกันโดยต่างคนต่างทำหน้าที่ของตัวเองให้เสร็จและทำตามเป้าหมายของตัวเองให้ลุล่วง ตั้งใจทำหน้าที่ของตัวเองให้สำเร็จพร้อมกับช่วยสนับสนุนให้ทุกคนในทีมทำงานให้เสร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน<sup>102</sup>

<sup>99</sup> สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, **การสร้างทีมงาน**. (กรุงเทพฯ: สำนักงานข้าราชการพลเรือน), 2556.,11.

<sup>100</sup> ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ และคณะ, **การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ**, (กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2546), 62.

<sup>101</sup> สุนันทา เลาहनันท์, **การสร้างทีมงาน**, (กรุงเทพฯ : แชนด์เมตสติคเกอร์แอนด์ดีไซน์, 2549), 62.

<sup>102</sup> สุเมธ งามมกน, “การสร้างทีม,” **วารสารศึกษาศาสตร์**, ปีที่ 19, ฉ. 1 (2550): 33.

อรุณ รักธรรม ได้กล่าวถึงทีม คือ การทำงานโดยบุคคลหลายคน ที่มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน และมีการแบ่งสรรหน้าที่กัน แล้วแต่ละคนมีความพึงพอใจในหน้าที่ของตน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ<sup>103</sup>

วูดค็อกและฟรานซิส (Wood cock & Francis) ให้ความหมายว่า กลุ่มบุคคลที่มีการทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน อย่างมีประสิทธิภาพ<sup>104</sup>

روبินส์ (Robbins) ได้กล่าวไว้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานร่วมกันตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มีการแบ่งงานอย่างเป็นระบบ การกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจนให้ทุกคนในทีม ทำให้คนในทีมมองเห็นเป้าหมายของการทำงานเป็นภาพเดียวกัน และทีมให้ประสบความสำเร็จ<sup>105</sup>

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสรุปความหมายของทีมงานได้ว่า การร่วมกันทำงานของบุคคลที่มากกว่า 1 คน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามที่กำหนดไว้ โดยทุกคนในทีมมีเป้าหมายเดียวกัน เข้าใจวัตถุประสงค์ของงานตรงกัน และมีการแบ่งงานอย่างเป็นระบบ โดยที่สมาชิกทุกคนนั้นจะต้องมีเป้าหมายเดียวกันจะทำอะไรแล้วทุกคนต้องยอมรับร่วมกัน มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญในทุกองค์การการทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการบริหารงานการทำงานเป็นทีมมีบทบาทสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือของกลุ่มสมาชิกเป็นอย่างดี

### ความสำคัญของทีมงาน

การทำงานบางอย่างต้องอาศัยการทำงานร่วมกันจึงจะประสบความสำเร็จ เนื่องจากทุกคนมีความสามารถแต่ความสามารถของทุกคนมีจำกัด การนำความสามารถของทุกคนมารวมกันจึงเกิดผลงานมากขึ้น อีกทั้งงานบางอย่างต้องการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จึงต้องการคนมาทำงานด้วยความคิดร่วมกัน งานจึงออกมาสำเร็จ เกิดผลผลิตภาพของงาน องค์กรที่สามารถสร้างทีมพัฒนาทีม ให้ทำงานร่วมกันได้ องค์กรนั้นจะเจริญก้าวหน้าไปได้อย่างรวดเร็ว ทีมงานที่ดีจึงส่งผลให้งานเกิดผลผลิตภาพขึ้นต่อองค์กร ช่วยลดความสูญเสียทรัพยากรในการทำงานขององค์กร

ดี.ดับบลิว. จอห์นสันและอี.พี. จอห์นสัน (D.W. Johnson and E.P. Johnson) กล่าวถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีม ดังนี้

<sup>103</sup> อรุณ รักธรรม, การพัฒนาองค์กร : การสร้างและการพัฒนาการทำงานเป็นทีม, พิมพ์ครั้งที่ 2, (กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2524), 30

<sup>104</sup> Mike Woodcock and Dave Francis, **Team Management : Leadership** (Hampshire : Gower, 1994), 3.

<sup>105</sup> Stephen P. Robbins and Mary K. Coulter, **Fundamentals of Management**, (9th ed.), (Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2007), 258.

1. การปฏิบัติงานเป็นทีมทำงานมีผลดีกว่าการทำงานโดยบุคคลเดียว
2. มีเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นเป้าหมายเดียวกัน การตัดสินใจกลุ่มนั้นมีผลดีกว่า
3. รู้จักทีม สร้างความสัมพันธ์ เป็นพลังให้กันและกัน ทหาวิธีทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น
4. แลกเปลี่ยนข้อมูลภายในทีมอย่างสม่ำเสมอ การแสดงออก เปิดให้สมาชิกในทีมคนอื่นสามารถเข้าถึงข้อมูลนี้ได้ตลอดเวลา
5. จัดโครงสร้างและระบบการทำงานที่ชัดเจน การแบ่งงานกันทำตามความชำนาญของแต่ละบุคคล
6. มีการประเมินผลงาน
7. หัวหน้าทีมต้องมีความเป็นผู้นำ
8. สมาชิกในทีมต้องมีการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เข้าอกเข้าใจ รับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ<sup>106</sup>

อำนาจ แสงสว่าง ได้ให้แนวความคิดและมุมมองที่หลากหลายแล้ว ยังทำให้เราได้ทำความเข้าใจเพื่อนร่วมงาน ซึ่งบางครั้งการที่ต่างคนต่างทำงาน ไม่ได้มีการปรึกษาหารือ หรือร่วมระดมความคิดกัน เราอาจจะไม่ทราบถึงความเป็นตัวตนที่แท้จริงของเพื่อนร่วมองค์กรของเราเอง ทั้ง ๆ ที่เราและเขามีสิ่งที่เหมือน ๆ กันคือการบรรลุวัตถุประสงค์ในการทำงานตามนโยบาย และเป้าหมายที่องค์กรได้วางไว้ การจะสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้น ผู้ทำงานร่วมทีมจะต้องทำความเข้าใจและยอมรับสิ่งสำคัญ 9 ประการของการทำงานเป็นทีมดังนี้คือ

1. ความกระจ่างชัดในวัตถุประสงค์ และเห็นด้วยกับเป้าหมาย (Clear Objectives and agreed goals) สมาชิกทุกคนของทีมจะต้องมีความเข้าใจในเป้าหมายอย่างเด่นชัด และเต็มใจที่จะผูกพัน เพื่อให้เกิดความสำเร็จในเป้าหมายที่ตั้งไว้
2. การเปิดเผยและการเผชิญหน้ากัน (Openess and confrontation) สมาชิกในทีมงานมีความสัมพันธ์กันอย่างเปิดเผย ซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมา กล้าเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาการทำงานร่วมกัน
3. การสนับสนุนและการจริงใจต่อกัน (Support and trust) สมาชิกในทีมช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างงานของตนเองกับของผู้อื่น และพร้อมที่จะรับและให้ความช่วยเหลือด้วยความเต็มใจ
4. ความร่วมมือและความขัดแย้ง (Co-operation and conflict) สมาชิกในทีมงานอุทิศตนในการปฏิบัติงานให้เสร็จไปด้วยดี จะมีการประสานประโยชน์ในเรื่องของความรู้ความสามารถ ตลอดจนความแตกต่างของแต่ละบุคคลให้ได้ผลร่วมกันอย่างสูงสุด และเป็นลักษณะที่เปิดโอกาสให้

---

<sup>106</sup> David W. Johnson and Frank P. Johnson, **Joining Together: Group Theory and Group Skills** (7th ed.), (New York: Pearson Education,2000),437.

สมาชิกได้มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการทำงาน ซึ่งอาจมีการขัดแย้งเกิดขึ้นภายในทีมก็จะเป็นในทางสร้างสรรค์

5. การปฏิบัติงานที่ชัดเจน (Sound procedure) สมาชิกในทีมจะอาศัยข้อเท็จจริงเป็นหลัก และการตัดสินใจจากข้อมูลที่สมบูรณ์ที่สุด ซึ่งมาจากการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน มีการพูด การเขียน และการทำงานในสิ่งที่ถูกต้องในการแก้ปัญหาจะทำให้ทีมงานมีประสิทธิภาพได้

6. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate leadership) หัวหน้าทีมจะต้องมีบทบาทผู้นำที่ดี เป็นมาตรฐานในการปฏิบัติทุกอย่าง ไม่ผูกขาดเป็นผู้นำคนเดียวของกลุ่ม แต่ภาวะผู้นำจะกระจายไปทั่วกลุ่ม ตามสถานการณ์ที่เหมาะสม

7. ทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ (Regular review) ทีมงานจะต้องใช้เวลาในการประเมิน พฤติกรรม และเรียนรู้ถึงการผิดพลาดในการทำงานของกลุ่มซึ่งจะทบทวนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อจะได้แก้ไขข้อบกพร่องในการทำงาน อาจทบทวนระหว่างการทำงานหรือหลังจากทำงานเสร็จแล้ว

8. การพัฒนาบุคคล (Individual development) สมาชิกในกลุ่มจะได้รับการพัฒนาตามความชำนาญของแต่ละบุคคล ซึ่งจะทำให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพมากขึ้น

9. สัมพันธะระหว่างกลุ่มที่ดี (Sound intergroup relations) นอกเหนือจากความสัมพันธ์อันดีระหว่างกลุ่มแล้ว จะต้องให้กลุ่มอื่นเข้าใจและยอมรับ ตลอดจนยื่นมือเข้าช่วยเหลือเมื่อจำเป็นด้วยความเข้าใจและปราศจากการแข่งขัน การทำงานเป็นทีมนอกจากจะเป็นระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพแล้ว ยังสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคลในองค์กร สร้างความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน จนได้ทีมงานที่แข็งแกร่งสามารถบริหารองค์กรให้เจริญก้าวหน้าต่อไป<sup>107</sup>

สรุปได้ว่า การสร้างทีมงานนั้นมีความสำคัญอย่างมาก และมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการทำงานที่มีตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาร่วมใจกัน ร่วมกันแก้ปัญหาอย่างหลากหลาย โดยมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเดียวกัน การทำงานเป็นทีมนั้นสื่อถึงความสำเร็จที่สามารถคาดหวังได้ที่จะทำให้งานในองค์กรต่าง ๆ อาทิ องค์กรทางการศึกษา เป็นต้น ประสบความสำเร็จอย่างดีจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อการทำงานเป็นทีม และทีมงานนั้นจะช่วยสร้างคนที่มีผลิตภาพขึ้นมา ทั้งนี้เพราะการทำงานเป็นทีมจะทำให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และเห็นแบบอย่างในการทำงานของผู้นำและของเพื่อนร่วมงาน

### การปฏิบัติงานเป็นทีมตามแนวคิดของนักวิชาการ

คัทเซนบาคและสมิท (Katzenbach and Smith) อธิบายว่า ทีมเป็นการรวมตัวของบุคคลที่มีทักษะประกอบกันได้อย่างสมบูรณ์ (Complementary skills) โดยมีการตกลงร่วมกันในภายใต้

<sup>107</sup> อำนวย แสงสว่าง. จิตวิทยาอุตสาหกรรม. (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์, 2536).

เงื่อนไขการทำงานเพื่อวัตถุประสงค์เดียวกัน ผ่านการวางแผนการทำงานร่วมกันเพื่อไปยังปลายทางที่ตั้งไว้ จากนั้นได้อธิบายเพิ่มเติมว่าจำนวนทีมที่นั้นพอเหมาะกับการทำงานและสามารถนำทักษะของสมาชิกทีมมีการพัฒนาสัมพันธ์ภาพในทีมให้ได้อยู่เสมอ เพียงเท่านั้นก็เป็นจุดเริ่มต้นที่ดีในการทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควรมีการกำหนดขอบข่ายหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละคนให้ชัดเจน เพื่อใช้เป็นเครื่องมือร่วมมือร่วมใจและวัดความสำเร็จของทีม ให้ทำงานด้วยใจรักสนุก เพลิดเพลินอันก่อให้เกิดพลังผูกพัน รับผิดชอบร่วมกัน<sup>108</sup>

แบลร์ ซิงเกอร์ (Blair Singer) อธิบายว่า ทีมที่ยิ่งใหญ่ไม่ได้เป็นเพียงแค่กลุ่มของคนที่มีเป้าหมายเดียวกัน แต่ทีมที่ยิ่งใหญ่คือกลุ่มที่มุ่งมั่นที่จะทำงานร่วมกัน เพื่อไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ซึ่งการทำงานเป็นทีมอย่างแท้จริงนั้น จะให้ความสำคัญต่อการกิจเป็นอันดับแรก ความต้องการของทีมเป็นอันดับสอง และความต้องการส่วนตัวเป็นอันดับสาม ซึ่งการทำงานเป็นทีมที่ดีได้นั้น ผู้ทำวิจัยได้สรุปได้ว่าควรมีปัจจัยดังต่อไปนี้

1. ทุกคนในทีมต้องสนใจภารกิจของทีมอย่างแท้จริง และต้องใส่ใจกับความเป็นอยู่ของสมาชิกทีมอื่น ๆ
2. จะต้องสามารถแบ่งปันความเข้าใจกันได้
3. สรุปให้สั้น เข้าประเด็น
4. ถามย้ำและให้อีกฝ่ายย้ำกลับมา
5. กำหนดกฎเกณฑ์ร่วมกัน
6. หาประเด็นที่เกิดขึ้นซ้ำๆ กัน และส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีม
7. ทุกคนต้องมีส่วนร่วม
8. คุยถึงพฤติกรรมต่าง ๆ ในหลายกรณี
9. ทักษะที่ตัดสินใจเขียนมันออกมา
10. หากมีใครทำผิดกฎ ต้องเรียกตรวจสอบ
11. บอกสิ่งที่ผิดพลาดให้ชัดเจน และเสนอความช่วยเหลือ<sup>109</sup>

<sup>108</sup> Jon R. Katzenbach, Douglas K. Smith, *The Wisdom of Teams*, (Cambridge: McGraw – Hill, 1993), 12.

<sup>109</sup> Blair Singer, *สร้างทีมให้ชนะ (Team Code of Honor)*, (กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2557), 23-25.



แมคเกรเกอร์ (McGregor) ในหนังสือ The Human Side of Enterprise และ Rensis Likert ใน New Patterns of Management ซึ่งแมคเกรเกอร์ ได้กล่าวถึงลักษณะการทำงานเป็นทีม ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กรดูสบาย ไม่ตึงเครียดเกินไป สะอาด
2. มีส่งเสริมการเปิดกว้างและความไว้วางใจสมาชิกในทีม
3. กำหนดพันธกิจและเป้าหมายของทีม
4. ยึดหลักเหตุผล ใช้หลักฐานในการให้ข้อมูล
5. มุ่งประเด็นไปที่ข้อขัดแย้งและช่วยกันแก้ไขปัญหา
6. เคารพความคิดเห็น และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล
7. ทำกิจกรรมนอกเหนือจากงานร่วมกัน
8. บุคคลในทีมสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ
9. การพัฒนาอย่างต่อเนื่องจะช่วยให้ทีมพัฒนาศักยภาพและประสิทธิภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น
10. เป็นผู้นำทีมที่ดี กล้าคิดกล้าตัดสินใจ
11. สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ<sup>110</sup>

#### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยด้านความผูกพันในองค์กร

โดยผู้วิจัยได้นำแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรจากนักวิชาการหลายท่านดังนี้

สตีเยร์ (Steers) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร คือ การวัดความผูกพัน ตลอดจนความรู้สึกของบุคลากรต่อองค์กร ไปจนถึงการส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีระดับความเป็นเจ้าของหรือความมีส่วนร่วมกับองค์กรสูงขึ้น องค์กรที่มีการตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน และมีความมุ่งมั่นในเป้าหมายอย่างแรงกล้า ตลอดจนมีวิสัยทัศน์ในองค์กรที่ก้าวไกล มีความเต็มใจ เสียสละ ประโยชน์ส่วนตัวเพื่อองค์กร และปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรนั้นไปตลอด นอกจากนี้ความผูกพันขององค์กรยังเป็นตัวบ่งชี้ผลิตภาพขององค์กรในลักษณะหนึ่ง<sup>111</sup>

พอร์เตอร์ (Porter) ให้ความหมายว่า ความผูกพันในองค์กร เป็นลักษณะความสัมพันธ์ของบุคคลที่มีต่อองค์กร ดังนี้

<sup>110</sup> McGregor, Douglas M. **The Human Side of Enterprise**. New York: McGraw-Hill Book Company, 1960.

<sup>111</sup> Richard T. Mowday, Lyman Porter and Richard M. Steers **Managing Effective Organization : An introduction**. Boston : Kent Publishing, 1985.

1. สร้างความผูกพันกับหัวหน้า
2. สร้างวัฒนธรรมที่เต็มไปด้วยแรงจูงใจ
3. สร้างความรู้สึกในการเป็นเจ้าของร่วมและการมีส่วนร่วมกับองค์กร<sup>112</sup>

วรนุช ทองไพบูลย์ ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร หมายถึงความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน เป็นความภาคภูมิใจ การยอมรับและยึดมั่นในจุดมุ่งหมายและอุดมการณ์ขององค์กร เป็นผลให้บุคคลมีความเต็มใจที่จะทำงานเพื่อความก้าวหน้าและประโยชน์ขององค์กร มีความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรตลอดไป ความผูกพันต่อองค์กรมีองค์ประกอบ คือ

1. ทุ่มเหความรู้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ให้กับองค์กร
2. การมีส่วนร่วม หมายถึง ความยอมรับในองค์กร ทำประโยชน์ให้กับองค์กรด้วยความรักและเต็มใจเห็นประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับองค์กร ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร
3. มีความจงรักภักดีต่อองค์กร หมายถึง การปรารถนาที่จะทำงานในองค์กร ความรักในองค์กร<sup>113</sup>

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ ให้ความหมายความผูกพันต่อองค์กรคือ การแสดงออกหรือกระทำการใดๆ กับกิจกรรมตลอดจนงานต่างๆ ขององค์กร เป็นตัวชี้วัดถึงผลผลิตภาพของความมั่นคงของสมาชิกในองค์กร การที่บุคคลจะเกิดความผูกพันต่อองค์กรและมีความต้องการที่จะอยู่กับองค์กรต้องอาศัยปัจจัยดังนี้

1. ด้านบุคคล คือ ลักษณะส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น การทุ่มเทให้กับการทำงาน ประสิทธิภาพ เพศ ความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน อายุ เวลาในการทำงานเชี่ยวชาญ จัดสรรวิธีการที่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน ระดับเงินเดือน แรงจูงใจในการทำงาน ความสนใจในงาน
2. ด้านงาน ตัวเนื่องานมีส่วนสำคัญต่อการอยากร่วมงานกับองค์กร การแสดงออกหรือกระทำการใดๆ กับกิจกรรมตลอดจนงานต่างๆ ทักษะในการปฏิบัติงาน และสถานที่ทำงาน โครงสร้างของงาน
3. ด้านการจัดการ ในสร้างระบบการทำงานเป็นทีมให้เกิดขึ้นก็ถือว่าเป็นการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานองค์กรรวมที่ดี สร้างระบบการทำงานเป็นทีม ความมั่นคงในงานผลประโยชน์ รายรับ โอกาสในการก้าวหน้า การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร อำนาจตาม

<sup>112</sup> Cooper, Alfred M. *How to Supervise People*. New York: Mc Graw Hill, (1958), 27.

<sup>113</sup> วรนุช ทองไพบูลย์, “บรรยากาศองค์กรและความผูกพันต่อองค์กร.” กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2543.

ตำแหน่งหน้าที่ เพื่อนร่วมงาน การสื่อสาร กับผู้บังคับบัญชา ความศรัทธาในตัวผู้บริหาร ความเข้าใจกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน<sup>114</sup>

นิทศน์ ศิริโชติรัตน์ ให้ความหมาย ความผูกพันต่อองค์กร ดังนี้

1. ด้านจิตใจ (Affective Commitment) ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากความรู้สึก เป็นความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และมีส่วนร่วมในองค์การ รู้ว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การทำงานด้วยความเต็มใจทุ่มเทและอุทิศตนให้กับองค์กร

2. ด้านการคงอยู่ (Continuance Commitment) การจ่ายค่าตอบแทนเพื่อแลกเปลี่ยนกับการคงอยู่กับองค์การของบุคคลแต่ละคน เป็นการรับรู้ของบุคคลถึงผลประโยชน์ เป็นการตระหนักดีว่าการที่เป็นบุคลากรขององค์การจะได้รับผลประโยชน์มากกว่าการที่จะลาออกจากการเป็นบุคลากรขององค์การ

3. ด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) ความผูกพันกับผู้ร่วมงาน ซึ่งประกอบด้วยมิติด้านจิตใจความผูกพันอันเกิดจากค่านิยม วัฒนธรรม หรือบรรทัดฐาน ซึ่งเป็นความผูกพันที่เกิดจากตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อนร่วมงาน หรือความเป็นหนี้บุญคุณ ที่ทำให้ต้องอยู่ในองค์การต่อไป บุคลากรจะแสดงออกถึงความจงรักภักดีต่อองค์กร<sup>115</sup>

จะเห็นได้ว่าหากย้อนกลับไปในอดีต สำหรับการจ้างงานในองค์การเป็นเพียงเรื่องง่าย ๆ ที่องค์กรจะจ้างพนักงานในสายอาชีพต่าง ๆ จากมหาวิทยาลัย ซึ่งมีระยะเวลาการจ้างงานยาวนานตลอดชีวิตและให้ผลตอบแทนที่ดีไปจนเกษียณอายุ เปรียบเสมือนมีสัญญาในระหว่างกัน ในการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับพนักงาน เพื่อให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง การแสดงออกหรือกระทำการใดๆ กับกิจกรรมตลอดจนงานต่างๆ ขององค์กร การให้ความสำคัญความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร การทำงานหรือทำประโยชน์ต่างๆ ให้องค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างความสุขให้เกิดขึ้นกับการทำงานขึ้นได้ ทำให้พนักงานรู้สึกเชื่อมั่น ไว้วางใจในองค์กร กล้าทำ กล้ายอมรับ กล้ารับผิดชอบ เพราะองค์กรจะดูแลน้ำหนักเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม ความยุติธรรมนี้จะช่วยสร้างความผูกพันต่อพนักงาน ให้พนักงานทำงานกับองค์กรได้อย่างมีความสุข และอยู่ร่วมกันได้ในระยะยาวขึ้น

<sup>114</sup> ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. (กรุงเทพฯ : บริษัทพิมพ์ดี จำกัด, 2555), 176.

<sup>115</sup> นิทศน์ ศิริโชติรัตน์. หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษ 21 (โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, (พิมพ์ครั้งที่ 3), 2560), 142.

### ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

ด้านความผูกพันต่อองค์กร (organization commitment) เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ งานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ได้ เนื่องจากผู้ที่ปฏิบัติงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูง จะเป็นผู้ที่ ยินดีที่จะอุทิศแรงกาย แรงใจ เพื่อปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนให้ดีที่สุด และดีกว่าผู้ที่มีความผูกพันต่อ องค์กรน้อยหรือไม่มีเลย ซึ่งการที่จะได้รับความผูกพันได้ก็ต่อเมื่อจุดมุ่งหมายของสมาชิกได้รับการ ตอบสนองจากองค์กร จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะพยายามสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กร เพื่อให้ สมาชิกอยู่กับองค์กรอย่างมีคุณค่า ด้วยการสร้างให้สมาชิกเกิดความผูกพันต่อองค์กร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ สูงสุดจะได้เกิดแก่องค์กร และยังได้มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความผูกพันต่อองค์กรไว้ดังนี้

อนันตชัย คงจันทร์ ได้ศึกษาและทำการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรและ เสนอว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญ ดังนี้ ความผูกพันต่อองค์กรเป็นเครื่องที่พยากรณ์ พฤติกรรมของสมาชิกใน องค์กรได้โดยเฉพาะอย่างยิ่ง อัตราการเข้า - ออกงาน (Employee Turnover) ซึ่งสมาชิกที่มีความผูกพันต่อองค์กรมีแนวโน้มที่จะอยู่กับองค์กรนานกว่า และเต็มใจที่จะทำงานอย่าง เต็มความสามารถ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

1. ความผูกพันต่อองค์กรเป็นผลการศึกษาที่พัฒนาขึ้นมาจากการศึกษาในเรื่องของความ จงรักภักดี (Loyalty) ของสมาชิกที่มีต่อองค์กร ซึ่งนักวิชาการทั้งทางด้านพฤติกรรมศาสตร์และ ทางด้านบริหาร รวมทั้งผู้บริหารในองค์กรได้ให้ความสนใจมาก เพราะต่างก็เห็นพ้องกันว่าความ จงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อองค์กรนั้นเป็นคุณสมบัติที่ผู้บริหารทุกคนต่างก็ปรารถนาจะให้เกิดขึ้นกับ องค์กรของตน

2. การมีความเข้าใจในเรื่องความผูกพันต่อองค์กร ทำให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจถึง ธรรมชาติของคนโดยทั่วไป ในเรื่องกระบวนการหรือขั้นตอนที่คนเราจะสร้างความผูกพันหรือเก็บ ความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของสังคมน้อย ๆ ขึ้นมา ซึ่งความเข้าใจในกระบวนการนี้จะช่วยให้เข้าใจ พฤติกรรมของพนักงานได้มากขึ้น<sup>116</sup>

เสนาะ ตีเขาว์ ได้กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรก่อให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ระหว่างสมาชิกขององค์กร อันจะช่วยในการแก้ไขปัญหาหรือป้องกันไม่ให้เกิดความขัดแย้งกันภายใน องค์กร เพราะสมาชิกในองค์กรจะนึกถึงความรู้ การอยู่รอดขององค์กรมากกว่าตนเอง ลดความเห็นแก่ตัว รวมไปถึงการสร้างระบบการสื่อสารภายในองค์กรที่ดีด้วย<sup>117</sup>

<sup>116</sup> อนันตชัย คงจันทร์, “ความผูกพันต่อองค์กร”, (กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์ปริทัศน์, 2529),34-41.

<sup>117</sup> เสนาะ ตีเขาว์.การบริหารงานบุคคล.(กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,2535), 56.

เชลดอน (Sheldon) ได้กล่าวว่า การที่สมาชิกมีความรู้สึกที่ดีโดยไม่มีความรู้สึกทางลบต่อองค์กร จะส่งผลให้เกิดความผูกพันกับองค์กรนั้น เมื่อเกิดความผูกพันกับองค์กรแล้วนั้น จะทำให้เกิดความตั้งใจในการทำงาน เพื่อให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมาย<sup>118</sup>

บุชานัน (Buchanan) กล่าวว่า ความผูกพันเป็นทัศนคติที่สำคัญยิ่งสำหรับองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรแบบใด เพราะความผูกพันเป็นตัวเชื่อมระหว่างจินตนาการของมนุษย์กับจุดหมายขององค์กร ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรและเป็นผู้มีส่วนที่เสริมสร้างสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีขององค์กร รวมทั้งช่วยลดการควบคุมจากภายนอกอีกด้วย ดังนั้น โดยสรุปแล้วความผูกพันต่อองค์กรเป็นเงื่อนไขล่วงหน้าสำหรับองค์กรทางสังคมที่ประสบความสำเร็จ และเป็นที่มีความสำคัญและส่งผลต่อความอยู่รอดรวมไปจนถึงความมีผลิตภาพขององค์กร เพราะความรับผิดชอบในการรักษาองค์กรให้คงอยู่ในสถานะที่ดีนั้น สิ่งที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินงาน การบริหารที่มีผลิตภาพ ถูกมองว่ามีความเกี่ยวข้องกับความรู้สึกรับผิดชอบและการอุทิศตนเพื่อเกื้อกูลให้องค์กรอยู่ในสภาพที่สามารถปฏิบัติงานต่อไปได้อย่างดีเยี่ยม<sup>119</sup>

สตีเยร์ (Steer) มีความเห็นว่า ความผูกพันในองค์กรนั้นเป็นเรื่องที่สำคัญในการบริหารงานเพราะว่า

1. การศึกษาเรื่องความผูกพันในองค์กร สามารถใช้ทำนายอัตราการเข้า - ออกจากงานได้ดีกว่าการศึกษาเรื่องความพึงพอใจในงาน
2. ความผูกพันในองค์กรเป็นแรงผลักดันผู้ปฏิบัติงานในองค์กรให้ทำงานได้ดีกว่าผู้ไม่มีความผูกพันในองค์กร
3. ความผูกพันต่อองค์กรยังเป็นตัวชี้ถึงผลิตภาพขององค์กรได้อีกด้วย<sup>120</sup>

สรุปได้ว่า ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง สิ่งที่ทำให้งานขององค์กรบรรลุตามเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งการที่ผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความรู้สึกความผูกพันต่อองค์กรได้ก็ต่อเมื่อจุดมุ่งหมายของสมาชิกได้รับการตอบสนองจากองค์กร ตลอดจนเป็นตัวที่เชื่อมระหว่างจินตนาการของมนุษย์เข้าด้วยกันกับจุดมุ่งหมายขององค์กรนั้น ๆ และนอกจากนี้ยังเป็นตัวชี้ถึงผลิตภาพในการบริหารงานขององค์กรอีกด้วย

<sup>118</sup> Sheldon M. E., Investments and involvement as mechanism producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16(1971), 143.

<sup>119</sup> Buchanan, B., Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 1974, 19,4 : 535-549

<sup>120</sup> Steers, R, M., Antecedents and Outcome of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 1977, 22.



### แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยด้านความก้าวหน้าในการทำงาน

ความก้าวหน้าในการทำงานเป็นเหมือน เส้นทางอาชีพที่จะเริ่มต้นในตำแหน่งหนึ่ง ก่อนเลื่อนขึ้นไปอีกตำแหน่งหนึ่ง นับเป็นการเติบโตทางอาชีพ เปรียบเสมือนเส้นทางการทำงานที่พนักงานคนหนึ่งสั่งสะสมประสบการณ์และผลงานเพื่อไปถึงเป้าหมายต่าง ๆ ใ้บุคคลากรพัฒนาตัวเองและพัฒนาทักษะให้เหมาะสมตามคุณสมบัติที่ต้องการ ซึ่งจะส่งผลดีต่อผลิตภาพในภาพรวมของการปฏิบัติงานภายในองค์กร

### ความหมายความก้าวหน้าในการทำงาน

การที่พนักงานเข้าทำงานในองค์กรทำงานที่เพียงพอ และนอกจากต้องการผลตอบแทนในการทำงานที่เพียงพอและมีความเหมาะสมแล้วยังมีความต้องการเติบโตก้าวหน้าในการทำงานของตนด้วย ซึ่งหากองค์กรได้มีส่วนสนับสนุนให้พนักงานเติบโตและก้าวหน้าในการทำงานของตนอย่างเหมาะสมแล้ว นอกจากจะเป็นการเสริมความกระตือรือร้นในการทำงานของพนักงานแล้วยังทำให้องค์กรได้มีพนักงานที่มีคุณค่าสามารถเข้ารับช่วงในตำแหน่งที่สูงขึ้นได้โดยไม่ขาดตอนอีกด้วย ทั้งเป็นการลดปัญหาการลาออกจากการทำงาน และการเบี่ยงเบนของพนักงานได้อีกด้วย<sup>121</sup> ดังนั้นผู้วิจัยจึงทำการศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดความก้าวหน้าในการทำงานและในอาชีพของตน

ในปัจจุบันจะเห็นว่าการแข่งขันสูงสำหรับมหาวิทยาลัยในปัจจุบัน บุคลากรในองค์กรจึงต้องการความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน เพราะความก้าวหน้าในสายงานย่อมมีผลต่อรายได้ฐานะทางสังคม และสิ่งที่สำคัญคือ ปัจจัยเอื้อต่อการปฏิบัติงาน อันนำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นเพื่อให้มีความเข้าใจมากขึ้นเกี่ยวกับความก้าวหน้าในการทำงานในอาชีพ ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาความหมายของความก้าวหน้าในการทำงาน ซึ่งมีนักวิชาการท่านได้ให้นิยามเอาไว้ ดังนี้

ฟิล (Peel) ได้ให้ความหมายว่าความก้าวหน้าในการทำงาน หมายถึง กระบวนการของการฝึกอบรมเพาะบ่มชีวิตการทำงานในการใช้ความรู้ความสามารถทักษะต่าง ๆ ของบุคลากรกับการผสมผสานประโยชน์ขององค์กรและสร้างการเติบโตความก้าวหน้าในการทำงานในเรื่องตำแหน่งหน้าที่ ค่าตอบแทน รวมถึงความพอใจในการทำงานในความก้าวหน้าของพนักงานนั้น ผู้บริหารถือว่ามิมีบทบาทสำคัญมากทีเดียว เพราะหากการสนับสนุนจากผู้บริหารแล้ว ย่อมทำให้พนักงานรู้สึกว่าการก้าวหน้าในสายงานเป็นเรื่องยาก

<sup>121</sup> วิชัย โกลสุวรรณจินดา, “เทคนิคการพัฒนาพนักงานงานด้วยการฝึกอบรม”, วารสารการบริหารคน, 2521, 51-53

ดังนั้นในการสร้างงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการพัฒนาสายอาชีพจึงต้องมีปัจจัยในการเอื้อเพื่อในมีความพยายามในการสะท้อนผลงานปัจจุบันหรือการขยายขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับพนักงาน<sup>122</sup>

นฤมล นิราทร กล่าวว่าความก้าวหน้าในการทำงาน ถือว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงในบทบาทการทำงานซึ่งจะให้ผลตอบแทนทั้งทางด้านจิตวิทยาหรือผลตอบแทนที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการทำงานการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เหล่านี้ จึงรวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการทำงาน การเลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง หรือเงินเดือน ตลอดจนมีความพึงพอใจต่อวิถีชีวิตความรู้สึกว่าตนเองมีค่า และประสบความสำเร็จ ซึ่งอาจออกมาในรูปของอำนาจหน้าที่สถานภาพที่สูงขึ้น ความก้าวหน้าในการทำงานจึงเป็นผลสุดท้ายของการจัดการอาชีพ งานที่เริ่มต้นด้วยการวางแผนอาชีพของงานก่อนที่จะพัฒนาไปสู่การพัฒนาในอาชีพงานและการพัฒนาความก้าวหน้าในการทำงานให้มากที่สุด<sup>123</sup>

ธงชัย สันติวงษ์ กล่าวว่า ความก้าวหน้าในอาชีพเป็นกิจกรรมทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีขึ้น เพื่อช่วยให้แต่ละคนได้มีแผนสำหรับงานอาชีพของตนในอนาคตภายในองค์กร ทั้งนี้เพื่อที่จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และขณะเดียวกันพนักงานก็มีโอกาสที่จะมีผลสำเร็จในการพัฒนาตนเองได้สูงสุด ซึ่งการพัฒนาความก้าวหน้าในสายสนับสนุนนั้น อยู่ในใจกลางปัจจัยที่เอื้อต่อขอบเขตในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งสิ้นในทุกองค์กร โดยเริ่มจากการวางแผนกำลังคน และทำการวิเคราะห์งานจนได้ตำแหน่งงานและกลุ่มสายงานในแต่ละตำแหน่ง จากนั้นก็เข้าสู่กระบวนการหา และคัดเลือกให้ได้คนที่เหมาะสมตรงตามคุณสมบัติที่ต้องการของข้อมูลทางตำแหน่งและความชอบพอในทางสายอาชีพจะถูกรวบรวมมาตลอดกระบวนการข้างต้น และเมื่อมาถึงจุดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความก้าวหน้าในสายงานอาชีพของตนนั้น และจะต้องอาศัยผลประเมิน ผลการปฏิบัติงานประกอบการพิจารณา วางแผนและให้คำปรึกษาแก่พนักงานตลอดเวลา ด้วยการให้การอบรมและพัฒนา ซึ่งในที่สุดก็จะส่งผลให้บุคคลนั้นได้รับการเลื่อนขั้น โยกย้ายหรือได้รับตำแหน่งใหม่ โดยไม่หยุดอยู่กับที่เรื่อยไป ตามความเหมาะสมของจังหวะและเวลาจนถึงเกษียณอายุ<sup>124</sup>

<sup>122</sup> Peel, M., *Career Development and Planning*. (England: McGraw-Hill), 1992.

<sup>123</sup> นฤมล นิราทร, “การวางแผนอาชีพงานและการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ”, (กรุงเทพฯ: งานวิจัยเสริมหลักสูตรคณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2534), 2.

<sup>124</sup> ธงชัย สันติวงษ์, “การบริหารทรัพยากรมนุษย์”, ฉบับปรับปรุงใหม่, พิมพ์ครั้งที่ 11, (กรุงเทพฯ: ประชุม, 2547), 247.

สิริพร สิงห์สิทธิ์ กล่าวว่า ความก้าวหน้าหรือการเติบโตของพนักงานในการทำงาน ซึ่งการพัฒนาอาชีพที่ประสบความสำเร็จ ควรทำการประเมินพฤติกรรมของตนเองเพื่อให้เข้าใจถึงความต้องการ คุณสมบัติ และเป้าหมายความสำเร็จ ก่อนที่จะนำไปใช้กับหลักการวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพ<sup>125</sup>

สรุปความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน จากนักวิชาการหลายท่านที่ได้นิยามเอาไว้ ผู้วิจัยจึงสรุปความหมายความก้าวหน้าในการทำงานได้ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงในบทบาทหน้าที่ในการทำงานให้ดีขึ้นหรือเป็นการยกระดับตำแหน่งให้สูงขึ้นจากตำแหน่งเดิม เช่น การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง เลื่อนเงินเดือน อำนาจหน้าที่ และสถานภาพในการทำงาน หรือได้รับการสนับสนุนในการที่พัฒนาตนเองให้ดีขึ้น โดยการฝึกอบรม ศึกษาดูงาน การได้รับการศึกษาต่อ การเปลี่ยนแปลงสิ่งเหล่านี้จะทำให้บุคลากรเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน อันที่จะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีผลผลิตภาพ

### ความก้าวหน้าทางอาชีพ

ความก้าวหน้าทางอาชีพ การที่องค์กรได้มีส่วนร่วมที่สนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรมีความก้าวหน้า ในด้านการเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนเงินเดือน การมอบหมายงานในหน้าที่ให้สูงขึ้นนั้น อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีมากขึ้น สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ ล้วนเป็นการสร้างโอกาสให้ก้าวหน้าได้ทั้งสิ้น ซึ่งจะทำให้บุคลากรหรือผู้ที่ปฏิบัติงานในองค์กรนั้น ๆ เกิดความตระหนักในการที่จะพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเองอยู่เสมอ ในส่วนของความก้าวหน้า นั้น ทั้งบุคลากร และองค์กร

### สิ่งที่ส่งผลต่อการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ

สิ่งที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพในภาคราชการ โดยมีผู้สรุปไว้ดังนี้

1. องค์กรหรือหน่วยงาน เป็นส่วนหนึ่งที่จะสร้างโอกาสให้กับบุคลากรในองค์กร ซึ่งเป็นสมาชิกหน่วยหนึ่งในองค์กร ได้ทำหน้าที่ช่วยส่งเสริมให้องค์กรก้าวหน้า เช่น การเลื่อนชั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การส่งเสริมทางวิชาการการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ เป็นต้น
2. ผู้ปฏิบัติงาน เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญต่อความก้าวหน้า เนื่องจากความก้าวหน้าสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือที่ชี้ให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานได้ ดังนั้น ผู้ปฏิบัติงานที่จะประสบผลสำเร็จในชีวิตการทำงานได้ จะต้องมามีวิธีการปฏิบัติงานสองด้านหลัก ๆ คือ ด้านจิตใจจะต้องมีความตั้งใจและมีความคิดว่าต้องมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน จะต้องพยายาม

<sup>125</sup> สิริพร สิงห์สิทธิ์, การพัฒนางานอาชีพกับกลยุทธ์ขององค์กร. สืบค้นเมื่อวันที่ 5 ตุลาคม 2564 จาก <https://goo.gl/BK3Lp8>, 2561

สร้างความพอใจในการทำงานทุกอย่างที่ได้รับมอบหมายและทำอย่างสุดความสามารถ โดยไม่ต้องคำนึงว่า งานนั้น ๆ จะเหมาะสมกับเกียรติหรือศักดิ์ศรีความรู้ที่มีอยู่หรือไม่ อีกด้านหนึ่งก็คือด้านความรู้ แบ่งออกเป็นสองลักษณะ คือ ความรู้ทางวิชาการ และความรู้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งความรู้ต่าง ๆ นั้นมีความจำเป็นต้องหาโอกาสเพื่อศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม โดยการศึกษาค้นคว้า การศึกษาต่อฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การค้นคว้าตำราวิชาการที่เกี่ยวข้องมาศึกษา ตลอดจนการหมั่นพูดคุยปรึกษาผู้รู้ อยู่เสมอ ตลอดเวลา

3. คุณภาพของการทำงาน การทำงานที่มีคุณภาพเป็นอีกปัจจัยสำคัญในการที่จะผลักดันให้บุคคลตลอดจนองค์กรมีความก้าวหน้า ดังนั้นคุณภาพของการทำงานที่ส่งผลถึงความก้าวหน้าคือ

3.1 การรักงาน การที่จะทำงานให้ได้ดีมีประสิทธิภาพ จนประสบความสำเร็จมีความเจริญก้าวหน้า นั้นในการทำงานสิ่งที่จะต้องมาก่อนสิ่งอื่น ๆ คือ จะต้องมีความรักงาน พอใจในงานของตน และการที่จะรักงานนั้น จะต้องรู้คุณค่าของงานด้วยซึ่งจะทำให้เกิดความรักและผูกพันต่องาน ทำให้ไม่เกิดความเบื่อหน่ายในการทำงาน

3.2 การเรียนรู้งาน ผู้ปฏิบัติงานควรจะศึกษาถูกระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานของตนอย่างละเอียดรอบคอบ นอกจากนั้นผู้ปฏิบัติงานยังต้องแสวงหาความรู้ คำแนะนำจากผู้ที่มีประสบการณ์ เพื่อนำประสบการณ์ที่ผ่านมามาปรับปรุ้งการทำงานของตน และต้องมีการพัฒนาความรู้และติดตามเทคนิคใหม่ ๆ ในการทำงานเพื่อนำความรู้ใหม่ ๆ มาใช้กับงานของตนให้บังเกิดผลเพิ่มมากขึ้น

3.3 การเรียนรู้เพื่อนร่วมงาน มนุษย์ทุกคนไม่มีผู้ใดนั่งทำงานคนเดียวโดยไม่ต้องมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับผู้อื่น เนื่องจากในการทำงานไม่ว่าจะเป็นงานใดก็ตามจะต้องมีการติดต่อประสานงานกับผู้อื่น และขอความร่วมมือจากผู้อื่นซึ่งอยู่ใกล้ตัวที่สุดก็คือเพื่อนร่วมงาน การที่จะเรียนรู้เพื่อนร่วมงานได้ดีนั้น จะต้องเรียนรู้โดยเริ่มจากการสังเกตอุปนิสัยใจคอ ว่าสิ่งใดชอบหรือสิ่งใดไม่ชอบ ซึ่งจะทำให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นเกิดผลิตภาพ<sup>126</sup>

### ลักษณะความก้าวหน้าในอาชีพ

บุญรวาย ฤชัย ได้แบ่งลักษณะของสายงานอาชีพออกเป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

1. การเลื่อนตำแหน่งงานตามแนวตั้ง (Vertical Movement) เป็นการเลื่อนระดับขึ้นไปสายงานประเภทตำแหน่งเดิมที่ต้องการความรู้ทักษะ สมรรถนะในการทำงานที่ลึกและมีความซับซ้อน

<sup>126</sup> ประณต นันทิยะกุล. การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในประเทศไทย: ศึกษาโดยเฉพาะจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, (กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย), 2513.

ยิ่งขึ้น โดยอาจต้องการความรู้และทักษะใหม่ในระดับที่สูงขึ้น เพื่อสามารถให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางและจัดทำนโยบายหรือกลยุทธ์ในการดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

2. การเลื่อนตำแหน่งตามแนวนอน (Horizontal Movement) เป็นการเลื่อนอยู่ในระดับเดิม แต่เปลี่ยนไปยังสายงานประเภทตำแหน่งที่แตกต่างจากเดิม เพื่อขยายขอบเขตของการเรียนรู้ลักษณะงานใหม่ ๆ การเลื่อนเช่นนี้จึงเป็นการเพิ่มการสั่งสมความรู้ และทักษะ สมรรถนะที่หลากหลายยิ่งขึ้น

3. การเลื่อนตำแหน่งตามแนวขวาง (Diagonal Movement) เป็นการเลื่อนระดับให้สูงขึ้นไปยังสายงานที่แตกต่างจากเดิม เพื่อขยายขอบเขตของการเรียนรู้ลักษณะงานในรูปแบบใหม่ ๆ ในการเลื่อนเช่นนี้จึงเป็นความท้าทายสำหรับผู้ที่ได้รับมอบหมาย เนื่องจากเป็นการเพิ่มการสั่งสมความรู้ และทักษะ หรือสมรรถนะที่หลากหลาย ชับซ้อนและยากยิ่งขึ้นในเวลาเดียวกัน<sup>127</sup>

สรุปลักษณะความก้าวหน้าในอาชีพ คือ ความก้าวหน้าในอาชีพที่มีหลากหลายลักษณะ แก่ความก้าวหน้าในสายอาชีพในแนวดิ่ง คือ การเลื่อนขั้น หรือการเลื่อนตำแหน่งบุคลากรขึ้นไปตามตำแหน่งงานที่สูงขึ้น และความก้าวหน้าในสายอาชีพในแนวนอน คือ การโอนย้าย สับเปลี่ยน หรือหมุนเวียนงาน ความก้าวหน้าในอาชีพเป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญ อีกทั้งบุคลากรที่ต้องการ มีความก้าวหน้าในอาชีพนั้น ต้องมีการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ และตรงตามเป้าหมายขององค์กร

### องค์ประกอบของการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพการทำงาน

ธงชัย สันติวงษ์ ได้กล่าวว่า การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของแต่ละบุคคลประกอบด้วย 4 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. การประเมินตนเอง ทุกคนควรมีโอกาสรู้จักตนเองเสียให้ดีกว่าก่อน อาจทำได้โดยการให้คำปรึกษาหรือแนะแนวหรืออาจจะกระทำด้วยการทดสอบเพื่อที่จะให้แต่ละคนได้รู้จักความสามารถตลอดจนจุดอ่อน จุดแข็ง ของตนเองออกมาให้เห็นได้ตามสมควร ซึ่งจะช่วยให้บุคคลนั้นได้มีการตระหนักถึงตนเองในแง่ที่เป็นความจริงมากยิ่งขึ้น ก่อนที่จะทำการกำหนดแผนงานพัฒนาความก้าวหน้า ในอาชีพของตนเองต่อไป

2. การเสาะแสวงหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับอาชีพในขั้นนี้ คือ การต้องรู้จักสนใจค้นคว้า เสาะหาข้อมูลต่าง ๆ ที่มีอยู่และที่เป็นโอกาสในปัจจุบัน ซึ่งจะช่วยให้มองเห็นจากจุดของตนเองที่ จะมีทิศทางในการเติบโตไปในทิศทางใดบ้างในอาชีพการงานต่าง ๆ

<sup>127</sup> บุญรวย ฤาชัย, การจัดการเพื่อความก้าวหน้าในงานอาชีพ, (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง,2557),



3. การกำหนดเป้าหมาย ภายหลังจากที่ได้เก็บรวบรวมข้อมูลแล้วได้ประเมินถึงโอกาสก้าวหน้าต่าง ๆ ในอาชีพและผู้ต้องการความก้าวหน้าในสายอาชีพ หรือสายงานนั้น ๆ ก็ควรจะมีการกำหนดในเชิงของปริมาณ เช่น ตั้งเป้าหมายที่จะรับงานไปถึงอายุระดับหนึ่ง ซึ่งควรจะได้รับเงินเดือนขนาดหนึ่งที่ต้องการ หรืออาจจะระบุตำแหน่งที่ต้องการตามอายุที่กำหนดไว้ หรือการกำหนดจุดเริ่มต้นของการที่จะแยกออกไปประกอบธุรกิจของตนเองด้วย เพราะแต่ละคนมีลักษณะที่แตกต่างกัน ดังนั้น เป้าหมายของแต่ละคนจึงมักจะไม่เหมือนกัน แต่ก็ไม่ควรที่ยึดถือเป้าหมายจนขาดความคล่องตัวและไม่ควรเป็นเป้าหมายที่สูงจนเกินไปที่ยากที่จะมีโอกาสทำสำเร็จได้ หลักของการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพการทำงานจะขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละคนที่มีอยู่ ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับคนอื่น ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการที่รู้ถึงความเป็นไปของเทคโนโลยีในปัจจุบัน ที่เกี่ยวข้องกับงานที่ต้องทำอยู่ว่าเป็นอย่างไรจะช่วยให้ได้มากเพียงใด

4. การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพในการทำงานและการดำเนินตามแผน หลังจากนั้นก็กำหนดให้มีการกำหนดเป้าหมายขั้นต่อไป คือ การวางแผนที่จะให้มีทางสำเร็จตามเป้าหมายโดยแผนงานอาชีพที่ดีควรจะมีการแบ่งแยกออกเป็นระยะ ๆ เพื่อตรวจสอบเป็นขั้น ๆ ตามความสำเร็จของงานเรื่อยไปจนถึงเป้าหมายตามที่ต้องการ<sup>128</sup>

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ กล่าวไว้ว่า รูปแบบของการพัฒนาในสายอาชีพของการทำงานเป็นการแสดงถึงแนวทางในการเลื่อนตำแหน่งของบุคลากร จากตำแหน่งปัจจุบันไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นอย่างเป็นระบบ การบวนการดังกล่าวเปรียบเสมือนแผนที่นำทางที่จะช่วยให้พนักงานทราบว่าองค์กรได้หวังให้พนักงานวางแผน เตรียมความพร้อมในการพัฒนาตนเอง และสร้างผลงานอย่างไร เพื่อสามารถที่ก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไป และมีการนำเสนอกระบวนการจัดการพัฒนาสายงานในอาชีพ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์ตนเอง เพื่อให้รู้จักตนเอง และค้นพบความสนใจ ความถนัด และความเชี่ยวชาญของตนเอง
2. การกำหนดเส้นทางความก้าวหน้า เป็นการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าให้สอดคล้องกับความสามารถของบุคลากร และแนวทางปฏิบัติตามเส้นทางที่ได้คาดหวังไว้
3. การจัดตั้งเป้าหมายและแผนในการพัฒนาตนเอง เป็นการตั้งเป้าหมายและการจัดทำแผนเพื่อพัฒนาตนเองของบุคลากรในการก้าวหน้าไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

<sup>128</sup> ธงชัย สันติวงษ์. พฤติกรรมบุคคลในองค์กร, (กรุงเทพฯ:โรงพิมพ์เจริญพัฒนา,2554),247.

4. การพัฒนาตนเองตามแผน เป็นขั้นตอนที่บุคลากรจะต้องมีการพัฒนาตนเองตามแผนการทำงานที่ได้กำหนดไว้<sup>129</sup>

สรุปการพัฒนาในสายอาชีพในการทำงาน เป็นการแสดงถึงขั้นตอนของการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้สามารถพัฒนาสายงานอาชีพในการทำงานให้กับบุคลากร ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองให้ได้ตามความคาดหวังขององค์กร

### ประโยชน์ของการพัฒนาสายอาชีพในการทำงาน

เลิศชัย สุธรรมานนท์ ได้กล่าวว่า ผลดีในการพัฒนาสายอาชีพในการทำงานภายในองค์กร จะทำให้องค์กรได้รับรู้ว่าคุณภาพภายในองค์กรมีความรู้ ความสามารถอย่างไรบ้าง มีจุดไหนบ้างที่ต้องพัฒนาเพิ่มเติม เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาขององค์กร สามารถจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้กับบุคลากรขององค์กร เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถตามที่องค์กรกำหนด เพื่อก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นได้อย่างยุติธรรม และสามารถสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถภายในองค์กร สำหรับการสืบทอดตำแหน่งให้สูงขึ้น หรือตำแหน่งที่ว่าง เป็นการทดแทนบุคลากรที่ลาออกไป และจัดทำแผนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคลให้มีความถูกต้องและตรงเป้าหมายขององค์กรต่อการพัฒนาบุคลากรตามความจำเป็น<sup>130</sup>

ยาร์นัล (Yarnall) ได้กล่าวว่า การจัดการเกี่ยวกับสายงานอาชีพได้เข้าไปมีส่วนร่วมกับกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับหลากหลายองค์กร โดยเฉพาะกระบวนการสำหรับการพัฒนาองค์กร ในระบบที่จะทำการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร การนำระบบการจัดการสายงานอาชีพมาสร้างวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร ในระบบที่จะทำการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร การนำระบบการจัดการสายงานอาชีพมาสร้างวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร เป็นการลดความคลุมเครือของการเลื่อนขั้นและการเลื่อนตำแหน่ง เป็นการกระจายผลประโยชน์ให้กับบุคลากรได้อย่างโปร่งใส และยุติธรรมขึ้น ทำให้บุคลากรภายในองค์กรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและมีเป้าหมาย<sup>131</sup>

ดังนั้น การที่จะพัฒนาสายงานในอาชีพจำเป็นที่จะต้องพิจารณาในส่วนของตัวบุคคล และส่วนตัวขององค์กรด้วย เพราะบุคลากรเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรด้วย

<sup>129</sup> สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. **พัฒนาดาวเด่นเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศด้วย TALENT MANAGEMENT.** (กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ),2554

<sup>130</sup> เลิศชัย สุธรรมานนท์. **กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อองค์กรยั่งยืน.** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,2560),178.

<sup>131</sup> Jane Yamall, **Strategic Career Management: Developing your Talent.** Amsterdam, (The Netherlands: Butterworth-Heinemann,2008),54.

เพราะบุคคลเป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่า และมีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาสายงานในอาชีพตนเองใน  
การทำงานเป็นอย่างมาก

### การพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มผลผลิตภาพการปฏิบัติงาน

การที่จะปฏิบัติงานให้มีผลผลิตภาพนั้น นอกจากมีปัจจัยต่าง ๆ ที่จะทำให้เกิดผลผลิตภาพแล้ว  
การพัฒนาตนเองให้มีผลผลิตภาพก็เนื่องจากความเจริญของวิทยาการต่าง ๆ ตลอดจนเทคนิคใหม่ ๆ ในการ  
ทำงานที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สำหรับคนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่  
และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาผู้ปฏิบัติงานต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ มีความเหมาะสมกับตำแหน่งอยู่  
เสมอ เพราะสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงและผันผวนอย่างรวดเร็ว สิ่งสำคัญ "บุคลากร" และ "องค์กร" ที่  
ต้องมีคือการไม่หยุดที่จะเรียนรู้และพัฒนาทักษะอยู่ตลอดเวลา เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวไปสู่  
ความสำเร็จ และยั่งยืนตลอดไป

### ความหมายของการพัฒนาตนเอง

เมกกินสันและเพดเลอร์ (Megginson and Pedler) ได้ให้ความหมายการพัฒนาตนเองว่าการ  
สร้างความสามารถ ศึกษาหาความรู้อยู่ตลอดเวลา เพื่อให้ทันโลกทันคน รักงาน ขยันทำงาน และรู้วิธี  
ทำงาน มีความขยันหมั่นเพียร มานะ อดทน ไม่ยอมแพ้ต่ออุปสรรค การมีสมรรถภาพในการจำและ  
ความคิดสร้างสรรค์<sup>132</sup>

บอยเดล (Boydell) ได้กล่าวว่า การพัฒนาคนแบบแนวทางจากภายในสู่ภายนอก จึงเป็น  
กลยุทธ์ในการพัฒนาคนโดยมุ่งเน้นการพัฒนาจากภายใน เช่น ทักษะคิด แรงจูงใจ อุปนิสัย ไปสู่การ  
พัฒนาภายนอก คือความรู้ ทักษะ พฤติกรรม<sup>133</sup>

สวอนเบิร์ก (Swansburg) กล่าวว่า การพัฒนาตนเองว่า คือ กระบวนการที่เราใช้เพื่อเติบโต  
และปรับปรุงความรู้, ทักษะ, ทักษะคิด, และพฤติกรรมของบุคคล การพัฒนาตนเองเป็นการเรียนรู้ด้วย  
ตนเอง การตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน, การวางแผนและการจัดการเวลา, การอ่านและการเขียน, การ

<sup>132</sup> David Megginson, Mike Pedler, *Self-Development: A Facilitator's Guide*,  
(New York: McGraw-Hill, 1992), 3.

<sup>133</sup> Tom Boydell, *Management Self-development: A Guide for Managers, Organizations  
and Institution*. (Geneva : International Labour Office), 1985.

แก้ปัญหา, การทำงานร่วมกับผู้อื่น, และการพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานหรือสาขาที่สนใจ บุคคลเราต้องมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้และตั้งใจในการพัฒนาตนเอง<sup>134</sup>

ซีโดว์ (Siedow) ได้ให้ความหมายว่าการพัฒนาตัวเองในการทำงาน การเพิ่มพูนทักษะเป็นสิ่งจำเป็นในการทำงานอย่างไม่หยุดยั้ง การพัฒนาตัวเองโดยการวางแผนและจัดลำดับความสำคัญของงาน การพัฒนาศักยภาพบุคคลให้มีประสิทธิภาพในการทำงานและเพิ่มความเป็นมืออาชีพในตำแหน่งงานนั้นมากขึ้น ทั้งด้านปัญญา ด้านคุณธรรม การดำรงชีวิต<sup>135</sup>

สมใจ ลักษณะ ได้ให้ความหมายของการพัฒนาตนเอง คือการเริ่มพัฒนาตัวเองจากทัศนคติและความคิดของตนเองเพื่อเพิ่มผลผลิตในการทำงาน โดยการพัฒนาศักยภาพบุคคลให้มีผลผลิตในการทำงานและเพิ่มความเป็นมืออาชีพในตำแหน่งงานนั้นมากขึ้น มีความสุขในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นโดยได้รับแนวทางการพัฒนาแล้วการพัฒนาตนเองหมายถึงการเปลี่ยนแปลงในด้านที่สามารถจับได้ ด้านคุณภาพด้วย<sup>136</sup>

ไพศาล ไกรสิทธิ์ ได้ให้ความหมายของคำว่าพัฒนาตน คือ การพัฒนาตัวเองเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างมาก เพราะทุกอย่างล้วนแล้วแต่เปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย ทั้งเรื่อง สังคม การใช้ชีวิต หรือแม้แต่เทคโนโลยี การวางเป้าหมายที่ดีควรคำนึงถึงความสมเหตุสมผล การพัฒนาตนคือการพัฒนาศักยภาพของตนด้วยตนเองให้ดีขึ้นทั้งร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และสังคม เพื่อให้ตนเป็นสมาชิกที่มีประสิทธิภาพของสังคม เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น ตลอดจนเพื่อการดำรงชีวิตอย่างสันติสุขของตน<sup>137</sup>

สมาน รังสิโยภุชฎี กล่าวว่า การพัฒนาการปฏิบัติงานจะช่วยให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในการทำงานตลอดจนสามารถพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพมากขึ้น ทั้งยังทำให้องค์กรเพิ่มศักยภาพขึ้นได้ด้วย พนักงานมีศักยภาพในการทำงานที่ดีขึ้น เก่งขึ้น ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อให้พนักงานมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในทางเดินชีวิต และมุ่งมั่นพัฒนาให้เกิดความก้าวหน้า<sup>138</sup>

<sup>134</sup> Russell C. Swansburg, **Inservice education**. (New York : G. P. Puthum' s Sage),1968.

<sup>135</sup> David Megginson and Mike Pedler, **Self-Development: A Facilitator' s Guide**, (New York: McGraw-Hill, 1992), 3.

<sup>136</sup> สมใจ ลักษณะ, **การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน**, (กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา คณะวิทยาการจัดการ, 2548), 81.

<sup>137</sup> ไพศาล ไกรสิทธิ์, **การพัฒนาตน**, (ราชบุรี : สถาบันราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง, 2541), 20..

<sup>138</sup> สมาน รังสิโยภุชฎี, **ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล**, พิมพ์ครั้งที่ 19 (กรุงเทพฯ: สวัสดิการสำนักงานข้าราชการพลเรือน, 2541), 15-18.

จากความสำคัญของการพัฒนาตนเองดังกล่าว ผู้วิจัยได้สรุปได้ว่า ความสามารถที่จะรับรู้ และเข้าใจความรู้สึก อารมณ์ และความต้องการของตนเอง ตลอดจนผลที่เกิดขึ้นกับบุคคลอื่น อันเนื่องมาจากความรู้สึก อารมณ์ และความต้องการเหล่านั้นของตน และเข้าใจตนเองในด้านจุดแข็ง จุดที่ควรพัฒนา คุณค่า ภายใต้สถานการณ์โลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และวิทยาการต่าง ๆ ล้วนส่งผลให้การจัดการศึกษาการเรียนรู้ เกิดการเปลี่ยนแปลง มีการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ ให้มีความเจริญมากยิ่งขึ้น บุคลากรจึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรม และทัศนคติต่าง ๆ ที่ดี

#### ความจำเป็นที่บุคคลต้องมีการพัฒนาตนเอง ความจำเป็นของการพัฒนาตนเอง จำแนกได้ดังนี้

1. เพิ่มทักษะความคิด และต้องพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เตรียมตัวในการพัฒนาตนเองในการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ เทคโนโลยี สารสนเทศ ตามที่ตนสนใจ เรียนรู้ศาสตร์ต่าง ๆ ที่จำเป็นแก่การประกอบอาชีพ ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ เปรียบดูเพชรที่แวววาวซึ่งได้เจียรไนแล้ว นับว่ามีคุณค่าหรือคุณภาพอันควรแก่การดำรงตำแหน่งงานที่ดีทั้งหลาย อันเนื่องมาจากมนุษย์ได้ใฝ่รู้ หรือพัฒนาตนเองในด้านความคิด

2. เพิ่มพูนทักษะและความชำนาญ สามารถทำงานได้หลากหลายสาขา มีความรู้หลายอย่าง ผู้เชี่ยวชาญ แต่ต้องรู้ให้เยอะ รู้ให้รอบด้าน รู้ให้หลากหลาย และรู้ให้มากพอที่จะสามารถทำงานตามทักษะนั้น ๆ ให้สำเร็จได้

3. พัฒนาและเปลี่ยนแปลงความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์และเจตคติ ความสามารถในการรับรู้ ควบคุม และจัดการอารมณ์ของตนเองได้อย่างชาญฉลาดและเหมาะสมกับสถานการณ์ มีจิตใจที่มั่นคง มองโลกในแง่ดี มีความประพฤติปฏิบัติดี มีมารยาททางสังคม ความฉลาดทางอารมณ์นำไปสู่การเป็นผู้ที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ความสามารถในการบริหารจัดการความสัมพันธ์กับผู้อื่น ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้ตนเอง<sup>139</sup>

การพัฒนาตนเองมีเป้าหมายสูงสุด คือการเพิ่มพูนความรู้ประสบการณ์ความสามารถและเจตคติต่อการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ เพื่อความเจริญก้าวหน้าของตนเองและหน่วยงานมีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายในการพัฒนาตนเอง โดยได้เสนอจุดมุ่งหมายของการพัฒนาตนเอง โดยใช้หลักที่ว่าต้องทำเป็นกระบวนการระยะยาวติดต่อกันโดยให้เป็นการริเริ่มสำหรับบุคคลเองตามความต้องการและจุดมุ่งหมายชีวิตของบุคคลเป็นแกนกลางสิ่งแวดล้อมภายนอกเป็นเพียงอุปกรณ์เสริมเท่านั้นจุดมุ่งหมายของการพัฒนาตนเองดังกล่าว สามารถปฏิบัติได้ตามลำดับดังนี้

<sup>139</sup> สงวน สุทธิเลิศอรุณ, พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน, (กรุงเทพฯ : อักษรพิพัฒน์, 2543), 127.



1. ศึกษาประวัติบุคคลสำคัญ และค้นหาคุณสมบัติเฉพาะตนที่ทำให้บุคคลนั้นประสบความสำเร็จเพื่อเป็นแบบอย่าง
2. วิเคราะห์ตัวเองถึงลักษณะนิสัย สำนวญตัวเอง ความสามารถ ความสนใจของตัวเอง
3. ต้องพัฒนาทางสังคม ด้านจุดเด่น จุดด้อย
4. ต้องพัฒนาทางร่างกาย มีจุดมุ่งหมายในชีวิตที่แน่นอน
5. ต้องพัฒนาทางเขาวนปัญญาปลุกใจตนเองให้เข้มแข็ง กล้าหาญในการเปลี่ยนแปลง
6. ทำตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ซึ่งมีทั้งการปรับปรุงบุคลิกภาพ สร้างเสริมลักษณะนิสัยที่ติงามด้วยความอดสาหะ<sup>140</sup>

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การพัฒนาตนเองอย่างถูกวิธี และต่อเนื่องย่อมนำไปสู่ความสำเร็จ การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถสำหรับผู้มีอาชีพทางด้านคอมพิวเตอร์จะต้องมีการพัฒนาตนเองให้มีความเป็นผู้ทันโลก ทันเหตุการณ์อยู่เสมอ โดยบทบาทแล้วนักคอมพิวเตอร์เปรียบเสมือนผู้เชื่อมโยงสังคมให้ก้าวไปสู่โลกแห่งอนาคต ด้วยความรู้ที่ทันสมัยอยู่เสมอ เพื่อให้สามารถนำไปใช้ในการประกอบอาชีพและพัฒนาสังคมให้อยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

การปฏิบัติงานเป็นการกระทำของบุคคลในกระบวนการปฏิบัติงานที่มีระบบ วัดได้ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีผลผลิตและเป็นการผลักดันให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้

### ความหมาย และแนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยและเอกสารวิชาการต่าง ๆ ปรากฏว่า มีนักวิชาการได้ให้ความหมาย และแนวคิดเกี่ยวกับการการปฏิบัติงานไว้หลายท่าน ดังนี้

กิติพันธ์ รุจิรกุล กล่าวว่า การปฏิบัติงานจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าผลงานที่มี คุณภาพจะต้องปฏิบัติอย่างไร ในการปฏิบัติงานที่ต่างชนิดกัน การแบ่งส่วนงาน การพัฒนาการปฏิบัติงานให้เกิดผลได้มากขึ้น และช่วยให้มีการฝึกฝนตนเองให้เข้าสู่มาตรฐานได้ การวางแผนร่วมกันภายในทีมเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงาน รวมถึงการกำหนดเป้าหมาย การวัดผลซึ่งจะทำให้ผู้นำ มีความสนใจ มีทักษะ มีความรู้ มีทัศนคติและมีบทบาทหน้าที่ ของแต่ละคนแตกต่างกันออกไป<sup>141</sup>

<sup>140</sup> พิสิทธิ์ สารวิจตริ, วิทยุทธศาสตร์การพัฒนาตนเองและบุคลิกภาพ, (กรุงเทพฯ: พงษ์เจริญการพิมพ์, 2525), 2-3.

<sup>141</sup> กิติพันธ์ รุจิรกุล ,พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา, (กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์, 2529), 53.

จันรรจ์ บุญศิริ กล่าวว่า การปฏิบัติงาน คือ การทบทวนถึงเป้าหมายและวิธีการที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายในระยะยาว รู้สึกปฏิบัติตนให้อยู่ในหลักคุณธรรม มีความซื่อตรง ไม่คดโกง ปฏิบัติงานในทางที่ดี มีการทำงานร่วมกันอย่างเป็นทีมโดยยึดผลลัพธ์ขององค์กรเป็นหลัก และให้แล้วเสร็จตามกำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ<sup>142</sup>

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ กล่าวว่า บุคลากรแต่ละคนในการปฏิบัติงานต้องปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่สนองตอบต่อเป้าหมาย และทิศทางขององค์กร ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ ผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างเป็นระบบ พัฒนาผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม การทบทวนหรือปรับปรุงรายละเอียดการทำงานก็สำคัญสำหรับองค์กรโดยรวมแต่ความคิดเรื่องของบุคลากรเป็นหลัก การทำงานที่ช่วยเพิ่มผลผลิตและคุณภาพมากขึ้น มีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในตำแหน่งงานต่าง ๆ ที่องค์กรได้กำหนดขึ้น<sup>143</sup>

ธงชัย สันติวงษ์ กล่าวว่าปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมกรปฏิบัติงานมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. ลักษณะนิสัยท่าทางของพนักงาน คือ พฤติกรรมของแต่ละบุคคลที่แสดงออกเกี่ยวกับการปฏิบัติงานต่อสภาพแวดล้อมที่อยู่รอบตัว ทั้งด้านความคิด ได้แก่ ทักษะคิด ค่านิยม ความสามารถ อารมณ์ ความคิด ความฉลาดของแต่ละบุคคลที่แสดงออกมาให้เห็น

2. เซาว์ปัญญาและความสามารถ ได้แก่ ความสามารถของบุคคลในการเรียนรู้ การปรับตัวต่อปัญหาอย่างเหมาะสมและความสามารถในอันที่จะทำกิจกรรมต่างๆได้อย่างมีจุดมุ่งหมาย และมีคุณค่าทางสังคม สามารถคิดอย่างมีเหตุผลสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมและสังคมอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ค่านิยมและทัศนคติ หมายถึง ความขยัน ช้นแข็ง ความซื่อสัตย์ ซึ่งเป็นข้อกำหนดร่วมกันของคนในองค์กรเพื่อใช้เป็นเครื่องกระตุ้นและโน้มน้าวให้บุคลากรเกิด ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานและมีพฤติกรรมในทางเดียวกัน ความพึงพอใจในงาน อารมณ์ ความรู้สึก ความเชื่อ การตัดสินใจว่าชอบหรือไม่ชอบเกี่ยวกับบางสิ่งบางอย่าง ท่าทีของบุคคล วัตถุประสงค์ หรือเหตุการณ์รอบตัวเรา

4. การจูงใจ หมายถึง แรงผลักดันที่ทำให้คนเราเกิดการเคลื่อนไหว หรือเกิดพฤติกรรมอย่างหนึ่งอย่างใด หรือหลายอย่าง ที่จะทำให้เราสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่เราได้ตั้งเอาไว้ได้ ให้เกิดพฤติกรรมที่เราต้องการให้ประสบความสำเร็จ หรือมีเป้าหมายที่ตั้งไว้ แล้วอยากไปให้ถึง แรงจูงใจนี้จะพลัง หรือเป็นแรงขับเคลื่อนที่จะทำให้เราแสดงออกในพฤติกรรม หนึ่งพฤติกรรมใด หรือ

<sup>142</sup> จันรรจ์ บุญศิริ, การปฏิบัติงาน, พิมพ์ครั้งที่ 2, (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เพื่อนดี, 2543), 10.

<sup>143</sup> นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, หลักการบริหารการศึกษา, (กรุงเทพฯ : ศูนย์การพิมพ์, 2529),

หลายพฤติกรรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะทำให้เราไปถึงเป้าหมายนั้นได้ เป็นปัจจัยที่ล้วนแต่มีผลต่อลักษณะของบุคคล และมีผลกระทบเกี่ยวเนื่องไปถึงกิจกรรมหรือผลิิตภาพของการปฏิบัติงานในองค์กรต่าง ๆ ด้วย<sup>144</sup>

นิภา แก้วศรีงาม กล่าวว่า การสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงานการทำงานเป็นการร่วมงานแบบทีมเวิร์ค และสร้างวัฒนธรรมขององค์กรให้เกิดการยอมรับ ความเคารพ และการมองเห็นคุณค่าของทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมด้านกายภาพ ได้แก่ อาคารสถานที่ทำงาน อุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้ภายในอาคารที่ทำงาน รวมถึงสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ดังนี้

1.1 ห้องทำงาน โต๊ะทำงาน ควรสะอาด ปลอดภัย สะดวกสบาย มีความเพียงพอในการปฏิบัติงาน เช่น อากาศถ่ายเท แสงสว่างเพียงพอ อุณหภูมิเหมาะสม ไม่มีเสียงรบกวน หรือมีอะไรก่อนให้เกิดความรำคาญในการทำงาน

1.2 วัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือ ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้สมาชิกทำงานได้สะดวกและรวดเร็วมากขึ้น เช่น วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในที่ทำงาน คอมพิวเตอร์ รวมถึงเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน

1.3 ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานจะต้องมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมีเวลาพักที่เหมาะสม ไม่ให้เกิดการเมื่อยล้า มีวันลา วันหยุด มีวันพักร้อน ซึ่งมีผลทำให้ชีวิตการทำงานของพนักงานมีความสุขมากยิ่งขึ้น

2. สภาพแวดล้อมด้านวัฒนธรรมและสังคม

2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร ถ้าองค์กรที่ความสัมพันธ์ระหว่างนายกับลูกน้องที่ดีเพียงพอจะทำให้บรรยากาศในการทำงานมีประสิทธิภาพมากกว่าองค์กรที่มีความสัมพันธ์ระหว่างนายกับลูกน้องที่ไม่ดี

2.2 ด้านการติดต่อสื่อสาร การสื่อสารภายในองค์กรที่ดีระหว่างพนักงานและผู้บริหาร การติดต่อสื่อสาร การสั่งการในแต่ละระดับชั้นในการทำงาน ต้องมีความชัดเจน มีความเข้าใจง่าย และมีความถูกต้อง สามารถสื่อสารได้อย่างทันท่วงที

2.3 บุคคลที่เป็นผู้นำต้องมีบุคลิกภาพที่ต้องกล้าเผชิญกับปัญหา มอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพ มุ่งมั่นในการทำงาน เป็นนักสื่อสารที่ดี มีพลังในการทำงาน มุ่งมั่นสู่เป้าหมาย เพื่อขับเคลื่อนทีมให้กระตือรือร้นไปพร้อม ๆ กัน

<sup>144</sup> ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ 7, (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2537), 21 – 24.

2.4 ลักษณะขนาดและโครงสร้างขององค์กร โครงสร้างองค์กรเป็นเสมือนพื้นฐานขององค์กร การกำหนดสายการบังคับบัญชาภายในองค์กร การกำหนดอำนาจและความรับผิดชอบของแต่ละฝ่าย

สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีคือพื้นที่ที่ส่งเสริมให้ผู้คนทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพของตน โดยทั่วไป เช่น ความปลอดภัยและความเสี่ยงภัยในการปฏิบัติงานนั้น ๆ เช่น ถ้าเป็นงานที่มีงานโดยทั่วไป เช่น ความปลอดภัยและความเสี่ยงภัยในการปฏิบัติงานนั้น ๆ สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีนั้นจึงมีส่วนช่วยเป็นอย่างยิ่งที่จะทำให้พนักงานรู้สึกรักและผูกพันในองค์กรมากยิ่งขึ้น นอกเหนือไปจากผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน<sup>145</sup>

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ กล่าวว่า พฤติกรรมองค์กรจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้บริหาร คือทำให้ผู้บริหารเข้าใจตนเอง เข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา เข้าใจทีมงาน ตลอดจนเข้าใจผู้บริหารและบุคลากรและสถานะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบาย โดยความเข้าใจเหล่านี้จะทำให้สามารถทำนายพฤติกรรมที่จะเกิดขึ้นและสามารถปรับปรุงพฤติกรรมตนเอง จูงใจ สนับสนุน และควบคุมพฤติกรรมของบุคคลอื่น

#### 1. ปัจจัยบุคลิกภาพ ได้แก่

##### 1.1 ด้านความคิดริเริ่ม

##### 1.2 ความเป็นคนช่างสังเกต ช่างคิด ช่างสืบค้น

1.3 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี โดยเฉพาะในเรื่องของการสื่อสาร เนื่องจากการทำงานไม่เพียงแต่จะเข้ากับบุคคลอื่นได้ยังต้องสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้

1.4 มีลักษณะเป็นผู้นำ เนื่องจากความสามารถในการเป็นผู้นำเป็นสิ่งจำเป็นมากสำหรับพนักงาน เนื่องจากงานที่ดีจะต้องมีความเจริญก้าวหน้า

1.5 วัยในการทำงาน อายุ เพศ มีผลในการทำงาน จะเห็นว่าผู้หญิงและเด็กก็ไม่ควรจะทำหน้าที่ใช้แรงงานหนักมาก

1.6 มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับภาวะแวดล้อมได้ดี คือมีความสามารถในการวางแผนและปฏิบัติงานให้มีความผสมกลมกลืนกับสภาพแวดล้อมทั้งบุคคล เวลา สถานที่

##### 1.7 ความเป็นคนช่างสังเกต ช่างคิด ช่างสืบค้น ช่างแสวงหาคำตอบในปัญหาทุกสิ่งทุกอย่าง

2. ปัจจัยภายนอกหรือปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อพฤติกรรม ในการปฏิบัติงานแบ่งออกเป็น 2 ปัจจัยคือ

<sup>145</sup> นิภา แก้วศรีงาม, **จิตวิทยาองค์กร**, (กรุงเทพฯ: ภาควิชาจิตวิทยา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2527), 224 – 225.

2.1 ปัจจัยที่เกี่ยวกับงานในองค์กรถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งเพราะคนเป็นทรัพยากรที่มีค่าและมีความสำคัญต่อองค์กร ดังนั้น สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในสถานที่ทำงานต้องมีความเหมาะสมและเอื้อต่อการทำงาน คือ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีรู้สึกที่ดีต่องาน มีความมั่นคง ทำให้เกิดความสุข โดยจะส่งผลดีทั้งตัวบุคคลและองค์กร แบ่งออกได้ดังนี้

2.1.1 จัดวางคนในองค์กรให้เหมาะสม ทำให้ทุกคนรู้สึกมีส่วนร่วมกับการขับเคลื่อนองค์กร การปฏิบัติงานมีระบบและขั้นตอนในการปฏิบัติงานอย่างไรบ้าง ประสานงานกับหน่วยงานภายในภายนอกองค์กร

2.1.2 อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในสำนักงาน และอื่น ๆ รวมทั้งปริมาณงานที่รับผิดชอบ

2.1.3 สภาพที่ทำงานมีความปลอดภัย มีพื้นที่ส่วนกลางให้พนักงานอย่างพอเหมาะ ความสะอาดในที่ทำงานก็เป็นสิ่งที่ต้องใส่ใจ

2.1.4 สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ที่ที่ทุกคนต้องใช้อยู่ทุกวัน เช่น แสง เสียง อากาศ เครื่องมืออุปกรณ์ พื้นที่ส่วนตัวระหว่างพนักงานแต่ละคน

2.2 ปัจจัยองค์ประกอบไม่เกี่ยวกับตัวงานโดยตรงที่มีผลต่อการตัดสินใจทำงานในทางอ้อม คือ

2.2.1 การบังคับบัญชา (supervision) หมายถึง ความรู้ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน ความยุติธรรมในการบริหารงาน ตลอดจนความเต็มใจหรือไม่เต็มใจของผู้บังคับบัญชาในการให้คำแนะนำ หรือมอบหมายงานรับผิดชอบต่างๆ ให้แก่ลูกน้อง

2.2.2 นโยบายบริหาร (policy and administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์กร การให้อำนาจแก่บุคคลในการดำเนินงานให้สำเร็จ

2.2.3 เงินเดือน (salary) หมายถึง ความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในเงินเดือนที่ได้รับ

2.2.4 ความมั่นคงในงาน (job security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในงาน รวมทั้งความมั่นคงขององค์กร<sup>146</sup>

พรรณราย ทริพย์ประภา กล่าวว่าสำหรับตัวแปรหรือองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลมีดังต่อไปนี้

1. ตัวแปรลักษณะบุคคล คือ ลักษณะของแต่ละบุคคลที่เป็นลักษณะเฉพาะ เพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งเป็นพฤติกรรมของแต่ละบุคคลที่แสดงออกมามีเฉพาะของแต่ละบุคคล มีสติรอบคอบรับผิดชอบ มีความคิดเกี่ยวกับตนเองว่าเป็นผู้เรียนรู้ที่มีผลผลิตภาพ มี

<sup>146</sup> ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, **จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล**, (กรุงเทพฯ : บริษัทพิมพ์ดี จำกัด, 2535), 81 - 83.



ความสามารถในการใช้การศึกษาพื้นฐานและทักษะในการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน อดทนในการทำงานโดยสุจริตไม่ยอมทำสิ่งที่เป็นผลเสียต่อองค์กร

2. ตัวแปรด้านสถานการณ์ คือ ลักษณะของสิ่งแวดล้อมที่อาจส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมในการทำงาน พร้อมทั้งการที่มีเงื่อนไขบางอย่างของสถานการณ์ที่ทำให้ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคลในการปฏิบัติงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้บางอย่างอยู่ภายใต้การรับรู้ของบุคคล และบางอย่างก็อยู่นอกเหนือจากการรับรู้ โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

2.1 ตัวแปรด้านงานและทางกายภาพ คือ สิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบๆ ตัวผู้ปฏิบัติงานในขณะที่ทำงาน ได้แก่ เสียงดัง ความร้อน ความสั่นสะเทือน แสงสว่าง ความกดดันบรรยากาศ ตลอดจนเครื่องมือเครื่องจักร อุปกรณ์ต่างๆ รวมทั้งบริเวณสถานที่ทำงาน

2.2 ตัวแปรทางสังคมและองค์กร เป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงานน้อยมาก อยู่ไกลสภาพแวดล้อมการทำงานมากที่สุด แต่ยังมีความสำคัญในการตัดสินใจของพนักงานมาก เช่น เครื่องจักร อุปกรณ์ต่างๆ อากาศที่หายใจ เสียง แสงสว่าง ความร้อน การฝึกอบรมพนักงาน เทคโนโลยี<sup>147</sup>

สุนันทา เลานันท์ ได้กล่าวถึง ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานในองค์กรให้เกิดผลผลิตภาพดังต่อไปนี้

1. ด้านความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยบุคคลแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกันออกไปตามพื้นฐานดังนี้

1.1 รูปแบบของแต่ละบุคคลความสามารถในการต่อสู้ และอดทนต่อความยากลำบาก ซึ่งแต่ละบุคคลก็จะแตกต่างกันออกไป บางบุคคลเมื่อได้รับงานหนักก็จะเริ่มถอยหนีเนื่องจากสภาพจิตใจและร่างกายไม่พร้อม แต่บางคนสามารถสู้งานหนักได้ทั้งร่างกาย และจิตใจ ซึ่งเป็นธรรมชาติที่ติดตัวมาตั้งแต่กำเนิด

1.2 บุคคลมีความสนใจและมีความรักในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน บางคนรักงาน และชอบทำงานก็จะเลือกทำงานที่มีความท้าทายกับความสามารถของตัวเอง หรือน่าสนใจ ซึ่งเปิดโอกาสให้เขาแสดงออกถึงความสามารถ และความรับผิดชอบเฉพาะตัว แต่ในขณะที่บางคนชอบทำงานสบาย ๆ ง่าย ๆ ซึ่งไม่ต้องใช้ความสามารถทางสติปัญญาและความรับผิดชอบงานมากนัก

1.3 ลักษณะการเป็นผู้นำของแต่ละบุคคลแตกต่างกัน บางคนชอบเสรีภาพในการทำงานเขาก็จะทำงานได้ดี เมื่ออยู่กับผู้นำที่มีความเป็นประชาธิปไตย แต่บางคนอาจชอบผู้นำแบบ

<sup>147</sup> พรรณราย ทรัพย์ะประภาพ, จิตวิทยาอุตสาหกรรม, (กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์, 2529),

เผด็จการ ซึ่งเขาจะทำงานได้ดีเมื่อมีการใช้อำนาจควบคุม และบางคนชอบความควบคุมแบบใกล้ชิด ขณะที่บางคนชอบควบคุมแบบกว้าง ๆ

1.4 การติดต่อสื่อสารของแต่ละบุคคลกับคนอื่นไม่เหมือนกัน ซึ่งในแต่ละคนนั้นบุคคลมีมนุษยสัมพันธ์กันผู้อื่น ในขณะที่บางคนมีนิสัยเย็บขริมชอบที่จะอยู่คนเดียวไม่เข้าสังคม ไม่มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้อื่น ซึ่งเป็นลักษณะของแต่ละบุคคล โดยแต่ละคนถึงแม้ทำงานชนิดเดียวกันย่อมได้ผลไม่เท่ากัน หรือแตกต่างกัน

1.5 ความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายของแต่ละบุคคลไม่เท่ากันบางคนมีความรับผิดชอบต่องานสูง เนื่องจากมีแรงจูงใจในเรื่องผลงาน โดยมองความก้าวหน้าของตนเองในขณะที่บางคนรับผิดชอบต่องานน้อยและไม่มีภาวะกระตือรือร้นที่จะทำงาน

2. การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานในองค์กรนั้นมีหลากหลายวิธี สามารถเกิดขึ้นในแต่ละบุคคลด้วยการให้เงิน สิ่งของ หรือไม่ก็ให้คนนั้นมีความสุข สะดวกสบาย พบว่าสิ่งที่สามารถเพิ่มแรงจูงใจให้กับบุคคลในการทำงานมีดังนี้

2.1 การมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถให้แต่ละบุคคลทำ โดยงานท้าทายนั้นอาจแตกต่างกันออกไปสำหรับในแต่ละบุคคล

2.2 ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบในการวางแผนขององค์กรหรือกำหนดสภาพแวดล้อมในการทำงานก็จะเป็นแรงจูงใจในการทำงานได้ทางหนึ่ง

2.3 การยกย่องบุคคลทุกคนไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งอะไรก็มีความต้องการได้รับการยอมรับจากกลุ่มหรือผู้บังคับบัญชาเหมือนกันทุกคน การยกย่องต้องทำด้วยความจริงใจและมีขอบเขต

2.4 การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง พร้อมทั้งให้ความรับผิดชอบและอำนาจมากขึ้น ซึ่งจะมีผลทำให้เกิดแรงจูงใจให้คนปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.5 ความมั่นคงและความปลอดภัย ไม่มีความหวาดกลัวต่อสิ่งต่าง ๆ ของแต่ละบุคคล เช่น การไม่ให้ทำงาน การสูญเสียตำแหน่งเป็นสิ่งที่แฝงอยู่ในจิตใจของคนเรา ความต้องการในเรื่องความมั่นคงปลอดภัยจึงมีความสำคัญ

2.6 ความมีอิสระในการทำงาน ซึ่งทุกคนปรารถนาจะมีอิสระในการทำงานด้วยตัวของตัวเอง โดยเฉพาะกลุ่มพนักงานที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง

2.7 การให้ความเจริญก้าวหน้าทางด้านส่วนตัวของแต่ละบุคคล เปิดโอกาสเข้าร่วมการอบรม ดูงาน การหมุนเปลี่ยนงานที่รับผิดชอบ รวมถึงการสร้างสมประสบการณ์จากการใช้เครื่องมือต่าง ๆ ล้วนแต่เป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้งสิ้น

2.8 การให้รางวัลให้เงินที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

2.9 การเลื่อนตำแหน่งให้เป็นผู้บริหารมีการเปิดโอกาสให้แข่งขัน ซึ่งจะทำให้เกิดแรงกระตุ้นที่จะสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การสร้างความพึงพอใจของบุคคลที่มีต่องาน ซึ่งเป็นทัศนคติอย่างหนึ่ง เป็นภาวะความคิดที่มีอยู่ในจิตใจของคนบุคคล ซึ่งความพึงพอใจต่องานไม่ใช่สิ่งเดียวกับแรงจูงใจ ในสมัยก่อนเชื่อว่าความพอใจจะนำไปสู่การปฏิบัติงาน เมื่อบุคคลมีความพอใจบุคคลก็จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงสรุปได้ว่า ความพอใจต่องานก่อให้เกิดการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดความพอใจ ซึ่งมีดังต่อไปนี้

3.1 การปฏิบัติงานนำมาซึ่งรางวัลที่เหมาะสมเป็นธรรมชาติ สามารถนำไปสู่ความพึงพอใจ

3.2 การสร้างความพึงพอใจเสริมสร้างด้วยควมมีค่าของรางวัล และโอกาสที่จะได้รับจะนำไปสู่ความพยายามในการปฏิบัติงาน

3.3 การมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน การทำให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นคนสำคัญในองค์กร การทำงานในหน้าที่หรือตำแหน่งของเขานั้นมีส่วนช่วยให้ องค์กรสามารถขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้ รู้สึกถึงการเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน ถือเป็นอีกแรงจูงใจในการทำงานได้ดีขึ้น เกิดการทำงานที่ทุ่มเท ตั้งใจ ในการสร้างสรรค์ผลงานดีๆ ออกมาได้มากขึ้นและมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน<sup>148</sup>

จากความหมายของการปฏิบัติงานข้างต้น พอสรุปได้ว่า การปฏิบัติงานให้มีผลผลิตภาพโดยให้ความสำคัญในการปฏิบัติงานที่รวดเร็วตามระยะเวลาหรือภายในเวลาที่กำหนด มีความถูกต้องตรงเวลาตามที่กำหนด มีความรู้ มีทักษะมีความสามารถ การสร้างแรงจูงใจที่ตรงกันก่อน การมองหาปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร แล้วจึงนำวิธีต่างๆ ไปประยุกต์และปรับใช้ให้ตรงกับจุดประสงค์นั้นๆ รวมถึงการพูดคุย รับฟังปัญหาข้อติชมต่างๆ จากตัวพนักงานผู้บริหาร ก่อนที่จะมีการนำวิธีการหรือนโยบายเข้ามาใช้งานจริงภายในองค์กร เพื่อให้เกิดการพัฒนา และเกิดผลลัพธ์ที่น่าพอใจตามที่มี การวางแผนเอาไว้ รวมถึงช่วยแก้ปัญหาต่างๆ ในองค์กร และเกิดบรรยากาศการทำงานที่ช่วยสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่ดีที่สุด

### แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นองค์ประกอบในการเพิ่มผลผลิตภาพในการปฏิบัติงาน จะทำให้สภาพจิตใจของพนักงานมีความรู้สึกต่อองค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่ ซึ่งการวัดระดับความรู้สึกของพนักงานนั้นทำได้ยาก แต่สามารถสังเกตได้จากพฤติกรรม การสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความซื่อสัตย์ มีความสามัคคี มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ จงรักภักดีต่อองค์กร นำไปสู่จุดมุ่งหมายที่องค์กรกำหนดไว้ ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ ดังนี้

<sup>148</sup> สุนันทา เลหาพันธ์, การพัฒนาองค์กร, (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์รุ่งวัฒนา จำกัด, 2531), 57-59

### ความหมายของแรงจูงใจ

เชอร์เมอร์ฮอร์น ฮันท์ และ ออสบอร์น (Schermerhorn Hunt and Osborn) กล่าวว่า แรงจูงใจ (Motivation) หมายถึงแรงกระตุ้นให้พนักงานทำงานอย่างเต็มความสามารถ สิ่งนั้นใช่เงิน มีอิทธิพลอยู่ในของบุคคลใช้กำหนดทิศทางและการใช้ความพยายามอย่างต่อเนื่อง<sup>149</sup>

ลูธาน (Luthans) กล่าวว่า การจูงใจ (Motivation) คือปัจจัยที่สร้างแรงกระตุ้นนั้นอาจประกอบไปด้วยเงินเดือนและสวัสดิการอื่นๆ ความปรารถนาในแง่ของสถานะและการยอมรับ ความรู้สึกว่าคุณประสบความสำเร็จ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ไปจนถึงความรู้สึกว่างานของคุณมีประโยชน์หรือมีความสำคัญ ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์กรที่ตั้งไว้โดยเน้นการปฏิบัติงานที่มีให้เกิดผลผลิตภาพสูงสุดเท่าที่จะทำได้<sup>150</sup>

ซัลลิส (Sallis) กล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงานคือสิ่งที่ผลักดันให้เราทำงานต่อไปในทุก ๆ วัน ถึงแม้ว่าบางคนจะมีแรงจูงใจในตัวเองมากกว่าผู้อื่นอยู่โดยธรรมชาติ แต่คนทุกคนก็จำเป็นต้องมีเหตุผลในการบรรลุเป้าหมาย และยังเป็นสิ่งเชื่อมโยงให้เกิดความพึงพอใจที่ได้จากการตอบสนองความต้องการและแรงจูงใจที่มาจากภายในตัวบุคคล เป็นแรงจูงใจที่จะกระตุ้นให้คนคนหนึ่งทำงาน หากบุคคลไม่เข้าใจในสิ่งที่เป็แรงจูงใจแล้วก็จะทำให้บุคคลต้องประสบกับงานหรืออาชีพที่ไม่เหมาะสมกับตนเองแรงจูงใจนั้นคือแรงขับที่จะทำให้บุคคลเกิดการกระทำ หรือพฤติกรรมนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ แรงจูงใจภายนอก คือแรงจูงใจที่ขับเคลื่อนด้วยสิ่งตอบแทนภายนอก เช่น เงินและการชมเชย ในที่ทำงาน นายจ้างมักจะสร้างแรงจูงใจประเภทนี้ในรูปแบบของการขึ้นเงินเดือนค่าจ้าง โบนัส และสวัสดิการที่จับต้องได้อื่นๆ รวมถึงการยอมรับในที่สาธารณะถึงผลงานที่ทำออกมาได้ดี หรือเป็นการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร<sup>151</sup>

มัลลิกา ต้นสอน กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางหรือเป้าหมายของพฤติกรรมนั้นด้วย กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ แรงจูงใจเป็น ความตั้งใจ ความต้องการจะทำบางสิ่ง หรือเหตุผลของการกระทำนั้นเอง เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย<sup>152</sup>

<sup>149</sup> Schermerhorn Hunt and Osborn, **Management**, 7 th ed (New York: John Wiley & Sons, 2002), 117.

<sup>150</sup> Luthans, **Organizational behavior**, (New York: McGraw-Hill, 1989), 6.

<sup>151</sup> Sallis, E. & Sallis, K, **People in Organization**, (London: Macmillan Education, 1990), 299-300.

<sup>152</sup> มัลลิกา ต้นสอน, **พฤติกรรมองค์กร**, (กรุงเทพฯ: ด้านสุทธาการพิมพ์, 2544), 24.

สรุปได้ว่าแรงจูงใจช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานของพนักงาน เพราะการเปลี่ยนแปลงทำให้เราเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ให้ชีวิต บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูง จะทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หากไม่สำเร็จก็จะหาข้อผิดพลาดเพื่อแก้ไข ซึ่งทำให้เกิดเปลี่ยนแปลงการทำงาน จนในที่สุดทำให้เจอแนวทางที่เหมาะสมที่แตกต่างไปจากแนวเดิม แรงจูงใจมีความสำคัญในการปฏิบัติงาน และมีความจำเป็นสำหรับองค์กรทุกแห่ง บุคคลมีแรงจูงใจ ส่งผลให้เกิดความพยายามและเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร

### แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผลผลิตภาพการปฏิบัติงาน

**ทฤษฎีองค์กร (Organization Theory)** ซึ่งเป็นการศึกษาและการออกแบบ องค์กรที่มีรูปแบบการบริหารงานที่มีผลผลิตภาพ ก่อให้ประสิทธิภาพ (Efficiency) ประสิทธิภาพ (Effectiveness) ส่งผลให้เกิดผลผลิตภาพ ซึ่งผู้บริหารนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานให้มีผลผลิตภาพ มีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) การประมวลผลสารสนเทศ และการตัดสินใจเลือก (Information Processing and Choices) 2) สภาพแวดล้อมขององค์กร (Organization Environment) 3) ชนิดของงานที่จะทำให้เป้าหมายสำเร็จ (Work) 4) การปรับตัวและการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Adaptation and Change) 5) การออกแบบองค์กร (Organization Design) 6) เป้าหมายขององค์กร (Goals) 7) วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) 8) อำนาจและหน้าที่ (Power and Authority) 9) ขนาดและความซับซ้อนขององค์กร (Size and Complexity) Zaleanick ได้กล่าวไว้ว่า ในการจะปฏิบัติงานให้ได้ผลดีหรือไม่นั้น ผู้ปฏิบัติงานจะต้องได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งภายนอกและภายใน ซึ่งหากได้รับการตอบสนองแล้ว ย่อมหมายถึงการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างเช่นความต้องการภายนอกได้แก่ 1) ความรู้และทักษะ 2) ความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน 3) สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ดี 4) ตำแหน่งหน้าที่ การวางแผนและการจัดการเวลา ได้แก่ 1) ความต้องการได้รับการยอมรับ 2) การติดต่อสื่อสารในการปฏิบัติงาน 3) ความต้องการศักดิ์ศรีของตนเอง<sup>153</sup> Becker and Nuhauser ได้เสนอตัวแบบจำลองเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งได้กล่าวว่า ตัวแบบจำลองเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กร มีความหมายในด้านการบริหารงานธุรกิจ โดยมีหลายมิติที่สำคัญ นอกนี้จะพิจารณาถึง คน เงิน และวัสดุอุปกรณ์ที่เป็นปัจจัยนำเข้าและผลผลิตขององค์กร คือ การบรรลุเป้าหมายแล้ว องค์กรในฐานะที่เป็นองค์กรระบบเปิด ยังมีปัจจัยประกอบอื่น ๆ อีก แบบจำลองในรูปสมมติฐาน ได้แก่ 1)

<sup>153</sup> Zaleanick, Abraham and others. **Motivation Productivity and Satisfaction of Workers.** Massachusetts: Division Of Research Harvard University Press, 1958, 59.



สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานขององค์กรไม่มีความซับซ้อน มีความแน่นอน มีการกำหนดระเบียบปฏิบัติในการทำงานขององค์กรอย่างละเอียดแน่ชัด จะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์กร มากกว่าองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ยุ่ยากซับซ้อนสูง หรือมีความไม่แน่นอน 2) มีระเบียบปฏิบัติที่ชัดเจน เพื่อเพิ่มผลผลิตในการปฏิบัติงาน 3) ผลการปฏิบัติงานสามารถมองเห็นได้ สัมพันธ์ในทางบวกกับผลผลิตภาพ 4) การกำหนดระเบียบปฏิบัติอย่างชัดเจน และผลการปฏิบัติงานที่มองเห็นได้ มีความสัมพันธ์มากขึ้นต่อผลผลิตภาพมากกว่าตัวแปรแต่ละตัวตามลำพัง<sup>154</sup>

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผลผลิตภาพในการปฏิบัติงาน สรุปได้ว่าผลผลิตภาพในการปฏิบัติงาน คือการทำงานโดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด หรือเสียค่าใช้จ่ายต่ำที่สุด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้วิจัยจึงนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย เพื่อให้สอดคล้องกับผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

### ทฤษฎีสองปัจจัยของเฟรดเดอริค เฮอร์ชเบอร์ก (Herzberg's dual factor theory)

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ ได้กล่าวถึงทฤษฎีสองปัจจัยของ เฟรดเดอริค เฮอร์ชเบอร์ก หรือเรียกอีกชื่อว่า Motivation-maintenance ข้อสมมติฐานตามทฤษฎีนี้เฮอร์ชเบอร์ก เชื่อว่า คนทำงานทุกระดับจะมีความพอใจในงานอย่างแท้จริงเมื่อเขาเห็นว่างานนั้นมีความหมายและเป็นสิ่งที่ท้าทายสำหรับเขา โดยการสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจโดยคำนึงถึงปัจจัยค่าจูงซึ่งได้แก่ มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี นโยบายและการบริหารจัดการที่ชัดเจน ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลในที่ทำงาน เงินเดือนที่เหมาะสม ประโยชน์ตอบแทนที่เพียงพอรวมทั้งความมั่นคงของงาน คนหรือผู้ปฏิบัติงานจะปฏิบัติงานได้ผลดีต้องมีผลผลิตภาพ ในกระบวนการจูงใจที่ต้องการจะสร้างให้เกิดแรงจูงใจที่ดีนั้น ต้องมีการจัด และกำหนดปัจจัยต่างๆ ทั้งสองกลุ่ม คือปัจจัยแรงจูงใจ หรือปัจจัยกระตุ้น และปัจจัยค่าจูงหรือปัจจัยสุขอนามัย ทั้งสองอย่างพร้อมกัน ปัจจัยค่าจูงหรือปัจจัยสุขอนามัย เป็นความต้องการที่ไม่มีวันที่จะสิ้นสุด มีแต่จะเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ จะช่วยลดความไม่พอใจที่จะทำงานได้แต่ไม่สามารถสร้างความพึงพอใจที่แท้จริงและถาวรได้

ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยกระตุ้น (Motivator factors) เป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงาน มีดังนี้คือ

1. ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน (Achievement) หมายถึงการที่บุคคลสามารถทำงานได้สำเร็จ ประสบความสำเร็จ สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้

<sup>154</sup> Becker and Nuhanser. *Creates inefficiencies, organizations in turbulent environments Would.* (New York: Nichols,1975), 9.

2. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) คือ การได้รับความยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือจากบุคคลอื่นทั่ว ๆ ไป ซึ่งการยอมรับนับถือนี้อาจจะแสดงออกในรูปของการยกย่องชมเชย

3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Work Itself) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีและไม่ดีต่อลักษณะงานว่างานนั้นเป็นงานที่ซ้ำซ้อน น่าเบื่อหน่าย ทำทลายความสามารถ ก่อให้เกิดความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ หรือเป็นงานที่ยากหรือง่าย

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การจัดลำดับของการทำงานได้เอง ความตั้งใจ ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบอย่างเต็มที่

5. ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน (Advancement) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในสถานะหรือตำแหน่งของบุคคลในองค์กร แต่ในกรณีที่บุคคลย้ายตำแหน่งจากแผนกหนึ่งไปยังอีกแผนกหนึ่งขององค์กรโดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงสถานะ ถือเป็นเพียงการเพิ่มโอกาสให้มีความรับผิดชอบมากขึ้น เรียกว่า เป็นการเพิ่มความรับผิดชอบ แต่ไม่ใช่ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงานอย่างแท้จริง

ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมในการทำงานและเป็นปัจจัยที่จะสามารถป้องกันการเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานได้แก่

1. นโยบายและการบริหารงาน (Company Policy and Administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์กร การให้อำนาจแก่บุคคลในการให้เข้าดำเนินงานได้สำเร็จ รวมทั้งการติดต่อสื่อสารในองค์กร เช่น การที่บุคคลจะต้องทราบว่าเขาทำงานให้ใครนั่นคือ นโยบายขององค์กรจะต้องแน่ชัด เพื่อให้บุคคลดำเนินงานได้ถูกต้อง

2. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน (Interpersonal Relation Peers) หมายถึง การพบปะสนทนา ความเป็นมิตร การเรียนรู้กันในกลุ่ม และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง ในกลุ่ม

3. ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสังคมปัจจุบัน ซึ่งคุณภาพชีวิตและเทคโนโลยีต่าง ๆ เจริญก้าวหน้ามาก นอกจากจะช่วยสร้างความพอใจในการทำงานแล้วยังเป็นตัวช่วยให้ปัจจัยกระตุ้นมีพลังแรงขึ้นด้วย

แนวคิดตามทฤษฎีสององค์ประกอบของเฮอรัลด์เชเบอร์ก คือ ทำให้เกิดความก้าวหน้าในการพัฒนาองค์กร พอสรุปได้ 5 ประการ ดังนี้

1. การฝึกอบรมในขณะที่ทำงานเพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสเติบโตด้วยตนเองจากการทำงาน โดยความเข้าใจในงานของตน มีความรู้เทคนิคใหม่ ๆ ที่จะพัฒนาการทำงานของตนให้ดีขึ้น

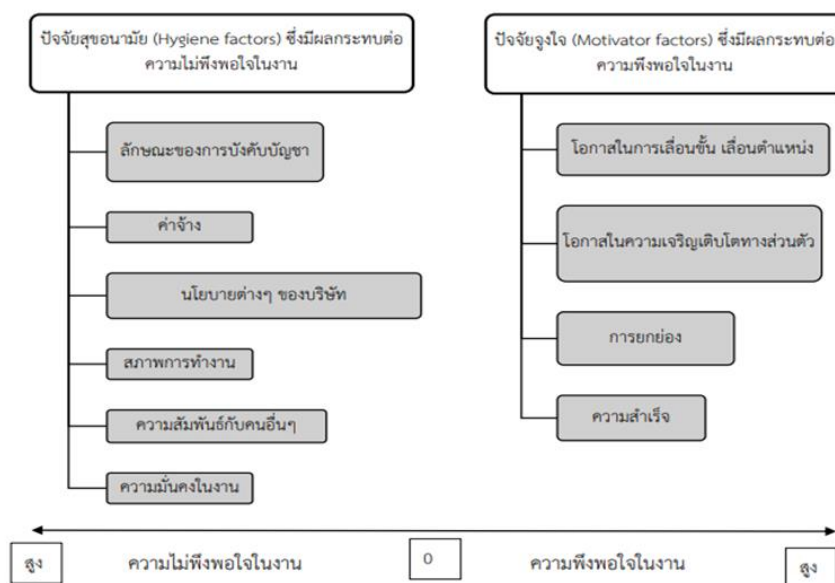
2. การสร้างสรรค์ตามความต้องการทางสังคม ให้บุคลากรมีโอกาสทำงานเป็นหมู่คณะ เป็นการทำงานตามความชำนาญเฉพาะ

3. การยกศักดิ์ศรีและสาระของงานให้สูงขึ้น เพื่อให้เกิดความสำนึกในความสำเร็จ และ ความรับผิดชอบสูงขึ้น เพราะมีเกียรติที่จะตัดสินใจด้วยตนเองมากที่สุด

4. การปรับปรุงระบบติดต่อให้เกิดความสำนึกในความสำเร็จมากขึ้น โดยมุ่งเน้นให้ ผู้ทำเป็นผู้คิดเอง

5. การปรับปรุงภาวะผู้นำโดยทุก ๆ คนมีโอกาสร่วมกันในการตัดสินใจ มีสิทธิเท่าเทียมกัน<sup>155</sup>

ทั้งนี้ ผู้บริหารสามารถนำแนวคิดทฤษฎีของเฮิร์ซเบอร์กไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน โดยการสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจโดยคำนึงถึงปัจจัยค่าจูนหรือปัจจัยสุขอนามัย ได้แก่ มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี นโยบายและการบริหารจัดการที่ชัดเจน ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลในที่ทำงาน เงินเดือนที่เหมาะสม ประโยชน์ตอบแทนที่เพียงพอรวมทั้งความมั่นคงของงาน เป็นต้น ดังนั้นปัจจัยค่าจูนเหล่านี้จึงมีความสำคัญและมีความจำเป็น และเมื่อมีปัจจัยเหล่านี้อยู่แล้วก็จะเป็นการง่ายที่จะจูงใจผู้ปฏิบัติงาน โดยใช้ปัจจัยจูงใจเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น<sup>156</sup>



ภาพที่ 4 ทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg

ที่มา : รังสรรค์ ประเสริฐศรี, พฤติกรรมองค์การ Organizational Behavior. (บริษัทเพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโด ไชน่า จำกัด, 2554), 43.

<sup>155</sup> ญัฐพันธ์ เขจรนันท์, พฤติกรรมองค์การ, (กรุงเทพฯ: บริษัทซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด มหาชน, 2551), 88.

<sup>156</sup> รังสรรค์ ประเสริฐศรี, พฤติกรรมองค์การ Organizational Behavior. (บริษัทเพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโด ไชน่า จำกัด, 2554), 43.

เมื่อพิจารณาตามทฤษฎีของเฮอรัชเบอร์ก แล้ว สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivators) ที่ทำให้เกิดความพอใจในงานที่ทำ ได้แก่ ลักษณะของงาน ความสำเร็จของงาน โอกาสได้เลื่อนตำแหน่ง โอกาสได้รับความก้าวหน้า และได้รับการยอมรับ เป็นต้น ส่วนปัจจัยที่อาจทำให้เกิดความไม่พอใจ ไม่ใช่งาน แต่เป็นเงื่อนไขแวดล้อมภายนอกของงาน เช่น การบังคับบัญชา ค่าจ้างหรือค่าตอบแทน นโยบายบริษัท เงื่อนไขการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้อื่น และความปลอดภัย เป็นต้น

2. ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขอนามัย เป็นความต้องการที่ไม่มีวันที่จะสิ้นสุด มีแต่จะเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ จะช่วยลดความไม่พอใจที่จะทำงานได้แต่ไม่สามารถสร้างความพึงพอใจที่แท้จริงและถาวรได้

3. คนทำงานทุกระดับจะมีความพอใจในงานอย่างแท้จริงเมื่อเขาเห็นว่างานนั้นมีความหมายและเป็นสิ่งที่ท้าทายสำหรับเขา

4. ในกระบวนการจูงใจที่ต้องการจะสร้างให้เกิดแรงจูงใจที่ติดนั้น ต้องมีการจัด และกำหนดปัจจัยต่าง ๆ ทั้งสองกลุ่ม คือปัจจัยแรงจูงใจ หรือปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขอนามัย ทั้งสองอย่างไปพร้อมกัน

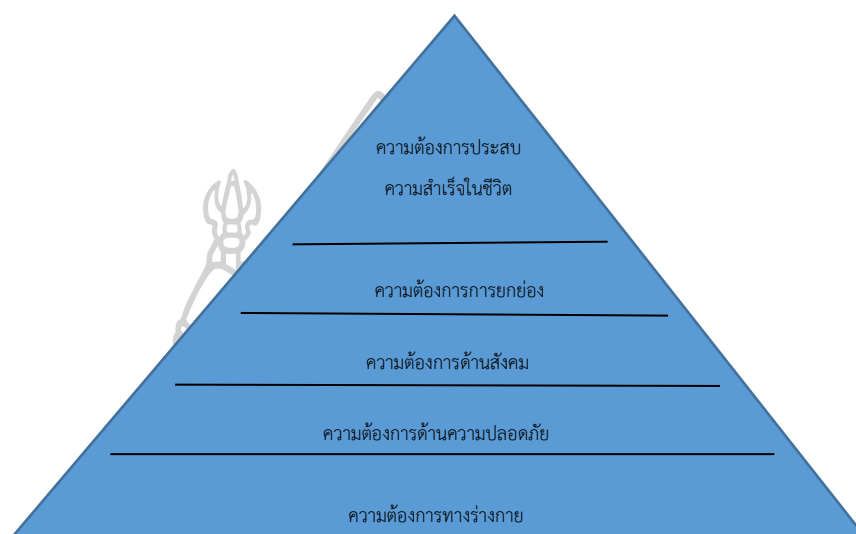
สรุปได้ว่า ได้ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานโดย ปัจจัยจูงใจจะเป็นสิ่งจูงใจในการทำงานให้มีระดับประสิทธิภาพและมีผลต่อการสร้างเสริมงาน ส่วนปัจจัยค้ำจุน มิได้เป็นสิ่งจูงใจในการทำงาน แต่ถ้าไม่มีปัจจัยเหล่านี้จะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจ แก่ผู้ทำงาน ดังนั้นปัจจัยค้ำจุนจึงมีหน้าที่ป้องกันหรือค้ำจุนมิให้บุคลากรเกิดท้อถอยไม่อยากทำงาน และจะส่งผลต่อระดับประสิทธิภาพในการทำงานได้อย่างเหมาะสม โดยการสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจโดยคำนึงถึงปัจจัยค้ำจุนซึ่งได้แก่ มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี นโยบายและการบริหารจัดการที่ชัดเจน ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลในที่ทำงาน เงินเดือนที่เหมาะสม ประโยชน์ตอบแทนที่เพียงพอรวมทั้งความมั่นคงของงาน เป็นต้น ดังนั้นปัจจัยค้ำจุนเหล่านี้จึงมีความสำคัญและมีความจำเป็น และเมื่อมีปัจจัยเหล่านี้อยู่แล้วก็จะเป็นการง่ายที่จะจูงใจผู้ปฏิบัติงาน โดยใช้ปัจจัยจูงใจเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ Maslow

มาสโลว์ (Maslow) ศึกษาเกี่ยวกับการจูงใจโดยเห็นว่า ความต้องการของมนุษย์เป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการจูงใจให้เชื่อว่า พฤติกรรมที่มนุษย์แสดงออกมานั้นเกิดจากความต้องการของมนุษย์ ซึ่งมีความต้องการอยู่เสมอและไม่สิ้นสุด

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ Maslow ได้กล่าวถึงพฤติกรรมของมนุษย์ใน ความเชื่อที่ว่า มนุษย์เป็นสัตว์ที่มีความต้องการ (Wanting Animal) นั่นคือ บุคคลจะมีความต้องการไม่สิ้นสุด โดยเมื่อความต้องการหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว ก็จะมีความต้องการในลำดับขั้นที่สูงขึ้น

ซึ่งจะสามารถแบ่งลำดับชั้นออกเป็น 5 ชั้น คือ ความต้องการด้านร่างกาย ความต้องการด้านความปลอดภัย ความต้องการด้านสังคม ความต้องการการยกย่อง และความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต โดยมีกระบวนการของแรงจูงใจเป็นหัวใจของทฤษฎีบุคลิกภาพของ Maslow และเป็นการยากที่มนุษย์จะบรรลุถึงขั้นความพึงพอใจอย่างสมบูรณ์ เนื่องจากเมื่อบุคคลได้รับความพึงพอใจในสิ่งหนึ่งแล้วก็จะยังเรียกร้องความพึงพอใจในสิ่งอื่น ๆ ต่อไป ดังแผนภาพที่ 5<sup>157</sup>



ภาพที่ 5 ลำดับชั้นความต้องการของ Maslow

ที่มา : Maslow's hierarchy of needs อ้างถึงในวิเชียร วิทยอุดม, **องค์การและการจัดการ**, (นนทบุรี : ธนรัชการพิมพ์, 2553), 182-183.

มาสโลว์ (Maslow) ได้แบ่งประเภทการจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ

1) การจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการในการทำการเรียนรู้หรือแสวงหาบางอย่างด้วยตนเอง ไม่ใช่ถูกบังคับหรือเพราะมีสิ่งทีล่อใจ ซึ่งได้แก่ ความต้องการ (Needs), เจตคติ (Attitude) ความสนใจพิเศษ (Special Interest)

2) การจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของคนที่ได้รับแรงกระตุ้นจากภายนอกให้มองเห็นจุดหมายปลายทาง ได้แก่ ความคาดหวังของคนที่มีเป้าหมายในการกระทำใด ๆ ย่อมกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจให้มีพฤติกรรมที่ดีและเหมาะสม เช่น พนักงานทดลองงานย่อมทำตัวดี

<sup>157</sup> Maslow's hierarchy of needs อ้างถึงในวิเชียร วิทยอุดม, **องค์การและการจัดการ**, (นนทบุรี : ธนรัชการพิมพ์, 2553), 182-183.



เพื่อให้ผ่านการทดลองงาน หรือความรู้เกี่ยวกับความก้าวหน้า เช่น คนที่ทราบว่าจะมีโอกาสก้าวหน้า จากการทำงานนั้น ๆ ย่อมเป็นแรงจูงใจให้ตั้งใจทำงาน นอกจากนี้ ยังมีเรื่องการใช้เครื่องล่อใจ เช่น การให้รางวัล หรือการลงโทษ การชมเชย การติเตียน การประกวดแข่งขัน เป็นต้น นอกจากนี้ทฤษฎี ความต้องการของมาสโลว์ยังได้อธิบายระดับของความต้องการของมนุษย์ไว้ดังนี้

1. ความต้องการทางร่างกาย คือความต้องการที่เป็นพื้นฐานของมนุษย์ที่มีความจำเป็น ถ้าไม่ได้รับการตอบสนองแล้วก็จะไม่สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ ได้แก่ อากาศ อาหาร ยา รัรักษาโรค เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย เป็นต้น โดยมนุษย์ต้องใช้จ่ายเงินในการนำไปแสวงหาสิ่งจำเป็นเหล่านี้

2. ความต้องการความปลอดภัย เมื่อความต้องการพื้นฐานได้รับการเติมเต็มแล้ว มนุษย์ก็ จะมีความต้องการความมั่นคงทางด้านจิตใจ ความปลอดภัยที่จะมีผลกระทบต่อชีวิต รวมถึงความ มั่นคงในการทำงานซึ่งมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงาน

3. ความต้องการด้านสังคม เมื่อผ่านความต้องการระดับต้นทั้ง 2 ข้อแล้ว ความต้องการ ถัดมาคือ ความต้องการด้านสังคม นั่นคือความต้องการที่จะเป็นส่วนหนึ่งของสังคมและได้รับการ ยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน การได้รับความรักจากบุคคลอื่น ๆ ซึ่งองค์กรสามารถตอบสนองความ ต้องการนี้ได้ด้วยการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเพื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วน สำคัญของหน่วยงาน

4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม คือการต้องการเป็นที่ยกย่องในสังคมซึ่ง จะก่อให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง ได้รับการยอมรับด้านความรู้ ด้านความสามารถ ด้านความสำเร็จ การนับถือตนเอง ความเป็นอิสระ และที่สำคัญคือการเป็นที่ยอมรับของบุคคลสำคัญขององค์กร

5. ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในชีวิต เป็นลำดับความต้องการสูงสุด ซึ่งจะ แตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล เช่น ความต้องการชื่อเสียง ต้องการเป็นมหาเศรษฐี เป็นต้น<sup>158</sup>

ตามแนวคิดทฤษฎีความต้องการลำดับขั้นของมาสโลว์สรุปได้ว่า มีความต้องการหลาย ๆ อย่างที่บุคคลจะต้องได้รับความพึงพอใจเสียก่อนจึงจะไม่แสดงความเห็นแก่ตัว ความต้องการเหล่านี้ เรียกว่า ความต้องการที่ขาดหาย เมื่อไรที่บุคคลได้รับการกระตุ้นให้เกิดความพอใจในความต้องการที่ ขาดหายเหล่านั้น บุคคลก็จะเคลื่อนไปสู่การเจริญงอกงาม ไปสู่ความมีสำนึกแห่งตน (Self-Actualization) บางครั้งเรียกว่าแรงจูงใจในความเจริญงอกงาม (Growth Motivation) ความต้องการใน สำนึกแห่งตนเป็นสิ่งที่บุคคลปรารถนาจะเป็นให้มากขึ้น ต้องการจะเป็นในทุกสิ่งทุกอย่างที่สามารถจะ เป็นไปได้ สามารถแสดงศักยภาพ เสาะแสวงหาความรู้ความสงบสุข ประสบการณ์ ทางสุนทรียภาพ การเติมเต็มความสมบูรณ์ในตน ความต้องการที่ได้รับความพึงพอใจจะทำให้มีสุขภาพที่ดีความ

<sup>158</sup> Maslow, Abraham H, **Motivation and Personality**. (New York : Harper & Brothers.1954).

ต้องการที่ถูกการสกัดกั้นจะทำให้บุคคลเจ็บป่วยหรือมีความชั่วร้ายได้จึงอาจกล่าวได้ คนเรานั้นเป็น “สิ่งภาชนะของความต้องการ” ที่เต็มไปด้วยความปรารถนาที่ต้องได้รับความพึงพอใจและ ควรได้รับความพึงพอใจเพราะไม่เช่นนั้นแล้วจะเกิดความเจ็บป่วยได้

### ทฤษฎีความต้องการความสำเร็จ (McClelland's Achievement Motivation Theory)

ทำการศึกษาด้านความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ โดยมีแม็คเคลแลนดมีความเชื่อว่าพฤติกรรมความเข้าใจของแต่ละคนเป็นสิ่งที่สะท้อนความต้องการภายในของบุคคลนั้น และจากการศึกษาสรุปได้ว่าคนเรามีความต้องการอยู่ด้วยกัน 3 ด้าน คือ

1. ความต้องการความสำเร็จ หมายถึง บุคคลต้องการทำสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จด้วยบุคคลที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ได้สำเร็จนั้น จะมีลักษณะชอบแข่งขัน ชอบงานที่ท้าทาย จะมีการต่อสู้เพื่อให้บรรลุความสำเร็จส่วนตัวมากกว่าผลรางวัล
2. ความต้องการมีมิตรสัมพันธ์ หมายถึง บุคคลต้องการการยอมรับ ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการมีความสัมพันธ์ไมตรีจิตต่อบุคคลอื่น โดยจะชอบสถานการณ์ร่วมมือมากกว่าการแข่งขัน
3. ความต้องการอำนาจ หมายถึง บุคคลต้องการการมีอำนาจ เพื่อที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ต้องการเป็นผู้นำตัดสินใจ บุคคลที่ต้องการอำนาจจะทำทุกวิถีทางให้ได้มาซึ่งอำนาจ เมื่อได้มาก็จะเกิดความภาคภูมิใจ

สรุปได้ว่า ทฤษฎีของแม็คเคลแลนด เน้นอธิบายการจูงใจของบุคคลที่กระทำการเพื่อให้ได้มาซึ่งการประสบความสำเร็จในการทำงาน แรงจูงใจยังผลักดันให้เราแสดงออกในเรื่องอื่น ๆ ในชีวิตประจำวันด้วย เช่น เมื่อเรามีความต้องการสิ่งของบางอย่าง ความต้องการนี้จะผลักดันให้เราเกิดแรงจูงใจที่จะแสดงออก เพื่อให้ได้สิ่งที่ต้องการมาครอบครอง และเมื่อได้สิ่งของนั้นตามที่ตั้งใจแล้ว ก็ จะเกิดความพึงพอใจ และมีแนวโน้มที่จะเกิดความต้องการใหม่ ๆ ขึ้นอีกครั้ง

### ทฤษฎีการจูงใจ อี อาร์ จี (ERG Theory : Existence Relatedness Growth Theory)

เป็นทฤษฎีที่ เคลย์ตันพี.อัลเดอร์เฟอร์ (Clayton P. Alderter) ได้เสนอแนวความคิดที่สอดคล้องกับมาสโลว์ซึ่งได้แบ่งระดับความต้องการของมนุษย์เป็น 3 ขั้นตอน คือ

1. ความต้องการที่จะมีชีวิตอยู่ (Existence Needs : E ประกอบด้วยความต้องการที่จำเป็นในการอยู่รอดของมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อม
2. ความต้องการสัมพันธ์กับผู้อื่น (Relatedness Needs: R) เช่น ครอบครัว เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา

3. ความต้องการเจริญเติบโต (Growth NEEDS : G) เป็นความต้องการที่จะพัฒนาตนเอง และใช้ศักยภาพในตนเองที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดซึ่งเป็นความต้องการสูงสุด

จะเห็นได้ว่าทฤษฎีของอัลเดอร์เฟอร์มีความคล้ายคลึงกับทฤษฎีลำดับความต้องการของมนุษย์ของมาสโลว์แต่มีความแตกต่างที่ความต้องการของมนุษย์อาจกลับไปกลับมาได้ เช่น กระบวนการความต้องการความก้าวหน้า (Satisfaction progression process) อาจทำให้อึดอัดในใจ ความพยายามเพราะต้องเพิ่มความรับผิดชอบ จึงกลับมาสนใจความต้องการทางสังคมหรือความต้องการความเป็นอยู่อย่างสุขสบายแทนเรียกสภาพการณ์เช่นนี้ว่า Frustration regression process<sup>159</sup>

จากทฤษฎี ERG สรุปได้ว่า มนุษย์มีความอยากได้ที่แตกต่างกันและมีความอยากได้หลายสิ่งในเวลาเดียวกัน และมีความต้องการที่ไม่มีที่สิ้นสุด ประกอบด้วยความต้องการ ด้านร่างกาย ด้านจิตใจ ด้านความปลอดภัย ต้องการเป็นที่รัก ได้รับการยอมรับทางสังคม อยากได้รับการพัฒนาศักยภาพของตนเอง ต้องการที่อยู่อาศัย ซึ่งเป็นความจำเป็นพื้นฐานในการดำรงชีวิตของพนักงาน เมื่อหากพนักงานได้รับการตอบสนองเพียงพอแล้ว ก็จะสามารถปฏิบัติงานให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**กลิมเมอร์ (Glimer)** ได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรต่าง ๆ โดยได้สรุปปัจจัยที่เอื้ออำนวยหรือแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไว้ 10 ประการ

1. ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ได้แก่ สภาพที่ปลอดภัยจากอุบัติเหตุต่างๆ อันเกิดแก่ร่างกาย ชีวิต หรือทรัพย์สินในขณะที่ปฏิบัติงาน
2. ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การเลื่อนตำแหน่งการงานให้สูงขึ้น การมีโอกาสก้าวหน้าจากความสามารถในการทำงานย่อมทำให้เกิดความพึงพอใจในงานผู้ชายมีความต้องการในเรื่องนี้สูงกว่าผู้หญิงแต่ความต้องการนี้จะลดลงเมื่ออายุมากขึ้น
3. สภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ สถานที่ทำงานสะอาด ปลอดภัย สะดวกสบาย การส่งเสริมสุขภาพ อนามัยสิ่งแวดล้อม และความสมดุลในชีวิต
4. ผลตอบแทน หรือรายได้เป็นสิ่งสำคัญเงินเดือน และค่าตอบแทน สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ทำให้มีชีวิตความเป็นอยู่ และคุณภาพชีวิตดีขึ้น
5. หน้าที่ความรับผิดชอบ การกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ ขอบเขตของตำแหน่งงาน และคุณสมบัติที่จำเป็นในตำแหน่งงานของแต่ละบุคคล

<sup>159</sup> Alderter, Clayton P., อ้างถึงใน ศิริประภา ภาคิอรรถ, “ความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร” (การค้นคว้าอิสระ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2562), 166.

6. การติดตามงาน การให้ข้อเสนอแนะ สังเกตการณ์กระตุ้น และส่งเสริมให้ผู้รับการนิเทศ มีความเข้าใจในงานที่รับผิดชอบเพื่อให้มีการปรับปรุงการปฏิบัติงาน<sup>160</sup>

จะเห็นได้ว่าการที่จะพึงพอใจในการปฏิบัติงานหรือไม่พอใจในการปฏิบัติงาน เป็นผลที่เกิดจากทัศนคติของบุคคลที่มีต่อสิ่งหลายสิ่ง เช่นงานปัจจัยที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ และชีวิตทั่วไปของเขา

**ทฤษฎีการจัดการของเฮนรี ฟาโยล (Henri Fayol)** ซึ่งฟาโยลเชื่อว่า เป็นไปได้ที่เราจะหาทางศึกษาถึงศาสตร์ที่เกี่ยวกับการจัดการที่สามารถใช้ได้กับการจัดการทุกชนิด ไม่ว่าจะเป็นการจัดการงานอุตสาหกรรมหรืองานรัฐบาล ฟาโยลได้สรุปสาระสำคัญไว้ดังนี้คือ

1. เกี่ยวกับหน้าที่การจัดการ (Management Functions) กระบวนการจัดการงาน ประกอบด้วยหน้าที่ต่างๆ ประการคือ 5

1.1 การวางแผน (Planning) หมายถึงการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อองค์กร และกำหนดขึ้นเป็นแผนการปฏิบัติงานหรือวิถีทางที่จะปฏิบัติขึ้นไว้เป็นแนวทางการทำงานในอนาคต

1.2 การจัดองค์กร (Organizing) หมายถึง การจัดการให้มีโครงสร้างของงานต่าง ๆ และอำนาจหน้าที่ให้อยู่ในส่วนประกอบที่เหมาะสมที่จะช่วยให้งานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จได้

1.3 การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding) หมายถึงการสั่งการงานต่าง ๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บริหารจะต้องกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี และต้องเข้าใจผู้ปฏิบัติงานด้วยตลอดจนเข้าใจถึงข้อตกลงในการทำงานของคนงานและองค์กรที่มีอยู่ รวมถึงการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรด้วย

1.4 การประสานงาน (Coordinating) หมายถึงการเชื่อมโยงงานของทุกคนให้เข้ากันได้ และไปสู่เป้าหมายเดียวกันในที่สุด

1.5 การควบคุม (Controlling) หมายถึงการที่จะต้องกำกับให้สามารถประกันได้ว่ากิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำไปนั้น สามารถเข้ากันได้กับแผนที่วางไว้แล้ว

2. เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีคุณลักษณะพร้อมด้วยความสามารถทางร่างกาย จิตใจ ไหวพริบ การศึกษาหาความรู้เทคนิคในการทำงาน และประสบการณ์ต่าง ๆ ซึ่งรวมเรียกว่า ความสามารถทางด้านการจัดการ ซึ่งต่างจากพนักงานระดับปฏิบัติที่เน้นหนักที่เทคนิควิธีการทำงานเป็นสำคัญ

3. เกี่ยวกับหลักการจัดการ (Management Principles) ฟาโยลได้วางหลักทั่วไปที่ใช้ในการจัดการไว้ ข้อ 14 ดังนี้

<sup>160</sup> Gilmer, B. Von Haller, **Industrial and organizational psychology**, (New York: McGraw-Hill, 1971), 380-384.

1. การแบ่งงานกันทำ (Division of Work) หมายถึง การแบ่งแยกงานออกเป็น ส่วน ๆ และมอบหมายให้พนักงานรับผิดชอบ ตามความรู้ความสามารถของแต่ละคน
2. อำนาจและความรับผิดชอบ (Authority & Responsibility) หมายถึง การมอบหมาย ความรับผิดชอบให้พนักงานแต่ละคน ซึ่งจะต้องทำการมอบหมายอำนาจให้ด้วย เนื่องจากอำนาจ จะช่วยให้การทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ ประสบผลสำเร็จงานขึ้น
3. ระเบียบ ข้อบังคับ (Discipline) หมายถึง ข้อตกลงในการทำงานที่ทุกคนจะต้อง ปฏิบัติ ตาม หรือละเว้นการกระทำในสิ่งที่เป็นข้อห้าม
4. เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) หมายถึง การที่พนักงาน ปฏิบัติ ตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว เพื่อป้องกันความสับสนในการสั่งการ
5. เอกภาพของทิศทาง (Unity of Direction) หมายถึง การทำงานงานทุกหน้าที่ใน องค์กร จะมีเป้าหมายหรือทิศทางเดียวกัน
6. ผลประโยชน์ส่วนรวมเหนือกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว (General Interest) หมายถึง การทำงานในองค์กรจะต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน
7. การให้ค่าตอบแทนแก่พนักงาน (Remuneration) หมายถึง การให้ค่าจ้างและ รางวัล ตอบแทนที่เป็นธรรมแก่พนักงาน
8. การรวมอำนาจ (Centralization) หมายถึง การมีศูนย์รวมอำนาจที่ชัดเจนในการสั่งการ
9. สายการบังคับบัญชา (Hierarchy) หมายถึง การมีสายการบังคับบัญชาที่ลดหลั่นกัน ไป จากบนสุดจนกระทั่งล่างสุดอย่างชัดเจน
10. การจัดระเบียบ (Order) หมายถึง การกำหนดระเบียบวินัยขององค์กร เพื่อให้ พนักงาน ได้ยึดถือปฏิบัติเป็นแบบอย่างเดียวกัน
11. หลักความยุติธรรม (Equity) หมายถึง การยึดถือความถูกต้องยุติธรรมในการ ปฏิบัติ ภายในองค์กร เช่น การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือการลงโทษ เป็นต้น
12. ความมั่นคงของคณงาน (Stability of Tenure of Personnel) หมายถึง ระบบ การจ้าง งานที่มีความมั่นคงและมีโอกาสในการเจริญก้าวหน้าในอาชีพ
13. ความคิดริเริ่ม (Initiative) หมายถึง การสร้างบรรยากาศในองค์กรในการส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผลงาน
14. ความรักและสามัคคีในหมู่คณะ (Esprit de Corps) หมายถึง การร่วมมือ ร่วมใจกัน ของสมาชิกในองค์กร เพื่อให้เกิดพลังผลักดันให้การทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้<sup>161</sup>

<sup>161</sup> สุธี ขวัญเงิน, **หลักการจัดการ (Principles of Management)**, (กรุงเทพฯ : ซีเอ็ด ยูเคชั่น, 2559), 25 -26.



สรุปได้ว่าจากหลักการจัดการทั้ง 14 ข้อนี้ จะเห็นว่ามีเหมาะสมกับการจัดการที่เน้นใน 3 ประเด็น (The three general themes) ดังนี้

1. ความมีประสิทธิภาพขององค์กร (Organizational efficiency)
2. การให้ความสำคัญต่อพนักงาน (The handing of people)
3. การกระทำที่เหมาะสมทางด้านการบริหารจัดการ (Appropriate management action)

นอกจากนี้ หลักการทั้ง 14 ยังมีความเหมาะสมต่อการบริหารในองค์กรต่าง ๆ ที่มีลักษณะ เป็นสากลได้เป็นอย่างดี การจัดการทำให้การดำเนินงานตามภารกิจขององค์กรเป็นไปเพื่อประสิทธิผล การจัดการที่ดีจะช่วยลดค่าใช้จ่ายให้ต่ำที่สุด และเพื่อให้สอดคล้องและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมโดยเฉพาะในยุคโลกาภิวัตน์ หรือเป็นกระบวนการบริหาร ที่มีการบูรณาการระหว่างคนกับงานโดยมีการวางแผนจัดโครงสร้างองค์กร การเป็นผู้นำและการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ ที่ทำให้องค์กรดำรงอยู่และเกิดสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

### ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

#### ความเป็นมาเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ความหมายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยนักวิชาการต่าง ๆ มีดังนี้

มหาวิทยาลัย หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา ในด้านวิชาการและวิชาชีพชั้นสูงหลากหลายสาขาวิชา เพื่อให้ประกาศนียบัตร อนุปริญญา หรือปริญญา แก่ผู้สำเร็จการศึกษาในหลายระดับรวมถึง ปริญญาตรีปริญญาโท และ ปริญญาเอก รวมทั้งการทำการวิจัยและให้บริการทางวิชาการแก่สังคมและทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรมของชาติ<sup>162</sup>

แอนเดอร์สัน และริชาร์ด (Anderson and Richard) ให้ความหมายของ University Autonomy ว่า“มหาวิทยาลัยที่มีอิสระในการดำเนินงานของตนเองไม่อยู่ภายใต้อำนาจ และการชี้นำโดยรัฐบาล ทั้งด้านการกำหนดกฎ ระเบียบข้อบังคับตามกฎหมายอำนาจในการจัดการบุคลากรสายวิชาการ อำนาจที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและจัดการหลักสูตรและการเรียนการสอน อำนาจในการจัดการทางการเงิน”<sup>163</sup>

อุทุมพร จามรมาน และคณะ ให้ความหมายของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐว่า “มหาวิทยาลัยของรัฐที่เป็นนิติบุคคลภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัยมี

<sup>162</sup> วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี, **มหาวิทยาลัยรัฐ**, เข้าถึงเมื่อ 15 กรกฎาคม 2564, เข้าถึงได้จาก <https://th.wikipedia.org/wiki>

<sup>163</sup> สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, **ประสิทธิภาพและการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ**, เข้าถึงเมื่อ 10 กรกฎาคม 2564, เข้าถึงได้จาก [https://www.iccs.ac.th/uploads/file/4\(5\).pdf](https://www.iccs.ac.th/uploads/file/4(5).pdf)

การตัดสินใจที่สิ้นสุดที่ระดับสภามหาวิทยาลัยมากที่สุด แยกการตัดสินใจและวินิจฉัยด้านการบริหาร และวิชาการระดับสูงออกจากกัน เน้นการบริหารในรูปแบบคณะบุคคลในแต่ละระดับ ใช้ระบบรวมบริหารแต่แยกภารกิจ มีระบบการเงินที่คล่องตัวตรวจสอบได้ภายหลัง จากการรูดเงินก้อน และมีอำนาจการปกครองดูแลบำรุงรักษาใช้การจัดหาประโยชน์จากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย รายได้ของมหาวิทยาลัยไม่ต้องนำส่งกระทรวงการคลัง และรัฐพึงจัดสรรงบประมาณให้เท่าที่จำเป็น”<sup>164</sup>

วิจิตร ศรีสอาน ได้ระบุลักษณะของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐว่า “...มหาวิทยาลัยในรูปแบบใหม่ ซึ่งยึดหลักความเป็นอิสระ ความคล่องตัว ความมีเสรีภาพทางวิชาการ และความรับผิดชอบ สนองตอบสังคมเพื่อให้มหาวิทยาลัยบรรลุความเป็นเลิศได้เร็วขึ้น ... โดยยังเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการ สามารถบริหารเบ็ดเสร็จสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัยให้มากที่สุด เรียกมหาวิทยาลัยรูปแบบนี้ว่า Public autonomous university”<sup>165</sup>

ธีระพร วีระถาวร ระบุว่า “มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐไม่ใช่ออกนิจการเป็นของเอกชนแต่เป็นการปรับเปลี่ยนไปใช้ระบบการบริหารจัดการที่ไม่ใช่ราชการโดยมีพระราชบัญญัติ (พ.ร.บ.) ของแต่ละมหาวิทยาลัยรองรับ ซึ่งไม่จำเป็นต้องเหมือนกันเพราะมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งมีวิวัฒนาการและวัฒนธรรมองค์กรที่อาจมีลักษณะเฉพาะตัว อย่างไรก็ตามการที่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจะมีผลสัมฤทธิ์ที่ดีคงต้องมีหลายปัจจัย โดยเฉพาะมีพระราชบัญญัติที่เหมาะสมกับธรรมชาติของตนเอง และมีองค์กรสูงสุดหรือ สภามหาวิทยาลัยที่เข้มแข็ง ซึ่งองค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัยไทยจำแนกได้เป็น 3 ประเภท คือ 1) แบบไตรภาคี 2) แบบผู้บริหาร และ 3) แบบผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก”<sup>166</sup>

### แนวคิดมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของประเทศไทย

แนวคิดและความพยายามที่จะทำให้มหาวิทยาลัยของรัฐในระบบราชการปรับไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ได้ดำเนินการมาอย่างต่อเนื่องในลักษณะการจัดการสัมมนาเพื่อพิจารณาและสรุปแนวทางการพัฒนาระบบบริหารมหาวิทยาลัยของรัฐ นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2507 และต่อมาอีกในปี พ.ศ. 2509 พ.ศ. 2510 และ พ.ศ. 2513 ตามลำดับ เพื่อผลักดันมหาวิทยาลัยของรัฐ

<sup>164</sup> อุทุมพร จามรมาน และคณะ, การเตรียมพร้อมของมหาวิทยาลัยของรัฐเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล, ( กรุงเทพฯ:สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย, 2543), 8.

<sup>165</sup> วิจิตร ศรีสอาน, “มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: นวัตกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยในประเทศไทย” (เอกสารประกอบการบรรยายพิเศษ ณ โรงละครเฉลิมพระเกียรติ 72 พรรษาบรมราชินีนาถ, 5 มิถุนายน 2561), 5.

<sup>166</sup> ธีระพร วีระถาวร, “กรรมการสภาจุฬาลงกรณ์” หนังสือพิมพ์มติชน (27 ธันวาคม 2549), 7.

ปรับมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจนกระทั่งวันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2514 คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบในหลักการ มอบหมายให้สภาการศึกษาแห่งชาติ (ปัจจุบันคือ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา : สกศ.) ยกร่างพระราชบัญญัติและจัดทำรายละเอียด อย่างไรก็ตามในช่วงเวลาดังกล่าว กระแสความคิดเห็นจากมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ยังไม่เห็นด้วย จึงทำให้เรื่องนี้ชะงักไป

ต่อมาในช่วงของนโยบายการพัฒนาความเป็นอิสระให้แก่สถาบันอุดมศึกษา ซึ่งได้ริเริ่มการจัดทำโครงการแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี (พ.ศ. 2533 – 2547) ซึ่งเป็นแผนอุดมศึกษาระยะยาวฉบับแรก) ในปี พ.ศ. 2530 ได้เสนอแนะต่อรัฐบาลว่า “รัฐบาลพึงให้การสนับสนุนการปฏิรูปความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันอุดมศึกษาระดับปริญญาตรีกับรัฐ โดยพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย (ต่อมา คือ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา: สกอ.) ที่มีอยู่แล้วให้มีความเป็นอิสระคล่องตัว มีประสิทธิภาพและสามารถบรรลุความเป็นเลิศทางวิชาการ โดยปรับเปลี่ยนไปเป็นมหาวิทยาลัยที่ไม่เป็นส่วนราชการ ส่วนสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่จะจัดตั้งใหม่ให้มีฐานะและรูปแบบเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการตั้งแต่แรกตั้ง”

นโยบายการพัฒนาการบริหารสถาบันอุดมศึกษาของรัฐให้มีความเป็นอิสระ คล่องตัว มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากขึ้นได้รับการสนับสนุนต่อมาในสมัยรัฐบาล นายอานันท์ ปันยารชุน เป็นนายกรัฐมนตรีในปี พ.ศ. 2534 มีมหาวิทยาลัยที่ต้องการออกนอกระบบราชการและเสนอร่างพระราชบัญญัติต่อคณะรัฐมนตรีในสมัยนั้นจำนวน 16 แห่ง จากทั้งหมด 20 แห่ง แต่ร่างพระราชบัญญัติดังกล่าวยังไม่ได้รับการพิจารณาเนื่องจากประสบปัญหาสถานการณ์ปัญหาสถาบันนิติบัญญัติแห่งชาติในขณะนั้นหมดอายุลงประกอบกับถูกกระแสต่อต้านและคัดค้านจากกลุ่มบุคคลทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ประเด็นหนึ่งที่เป็นข้อกังวลก็คือ ประเด็นเรื่องความไม่มั่นใจในระบบบริหารงานบุคคลที่เข้ายากออกง่าย เพราะคิดว่าไม่มั่นคงเหมือนระบบราชการ เงินเดือนและผลประโยชน์ก็อยู่ยังไม่มีรายละเอียดชัดเจน การมีระบบคู่ขนานในหน่วยงานเดียวกัน เป็นต้น

### หลักการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัยได้จัดทำสมุดปกขาวเรื่อง “หลักการและแนวปฏิบัติ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล” (อ้างแล้วในสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เอกสารอัดสำเนา) เพื่อเป็นแนวทางและสร้างความเข้าใจต่อประชาคมภายในมหาวิทยาลัย โดยหลักการสำคัญของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐว่า ยังคงมีสถานภาพเป็นหน่วยงานของรัฐแต่ไม่เป็นส่วนราชการและไม่เป็นรัฐวิสาหกิจ เป็นนิติบุคคลอยู่ภายใต้การกำกับของรัฐโดยทบวงมหาวิทยาลัย และเป็นหน่วยงานของรัฐที่ยังคงได้รับการจัดสรรงบประมาณจากงบประมาณแผ่นดินตามพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณอย่างเพียงพอ ที่จะประกันคุณภาพการศึกษาไว้ได้ การบริหารงานต่าง ๆ จะสิ้นสุดที่สภา

มหาวิทยาลัยเป็นส่วนใหญ่ และมีความเป็นอิสระในการบริหารงานด้านต่าง ๆ 3 ด้าน ได้แก่ด้านงบประมาณและทรัพย์สิน ด้านวิชาการ และด้านบริหารงานบุคคล สรุปได้ดังนี้

**การบริหารงานบุคคล** สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจในการกำหนดระบบบริหารงานบุคคล ซึ่งรวมถึงการสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง การพ้นจากตำแหน่ง การได้รับสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ เงินเดือนและค่าตอบแทนการวางแผนกำลังคน การพัฒนาบุคลากร และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารงานบุคคล

**การบริหารงบประมาณและทรัพย์สิน** สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจในการกำหนดระบบบริหารการเงิน การงบประมาณ และทรัพย์สิน ซึ่งรวมถึงการวางแผน การจัดหา การจัดสรร และการใช้ทรัพยากร กำหนดระเบียบวิธีและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ เกี่ยวกับการจัดหา จัดสรร และการใช้ทรัพยากร ทั้งจากงบประมาณแผ่นดิน และเงินได้จากแหล่งต่าง ๆ

**การบริหารวิชาการ** สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจในการอนุมัติหลักสูตร การเปิดสอนหลักสูตร การจัดตั้ง ยุบ เลิก หน่วยงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย การพัฒนากระบวนการประกันคุณภาพการศึกษา และการดำเนินการทางวิชาการอื่น ๆ ทั้งนี้ ต้องเป็นไปตามหลักเสรีภาพทางวิชาการและต้องสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานวิชาการของหน่วยงานกลางนอกจากนี้ ยังมีหลักการกลางมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งมีรายละเอียดสำคัญดังนี้

1. มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีสถานภาพเป็นหน่วยงานของรัฐและเป็นนิติบุคคลที่ไม่เป็นส่วนราชการและไม่ใช่รัฐวิสาหกิจ อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ และยังคงได้รับการจัดสรรงบประมาณตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณในจำนวนที่เพียงพอที่จำเป็นต่อการประกันคุณภาพการศึกษา

2. การดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ทั้งการผลิตบัณฑิต การวิจัยการบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม ต้องมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับความต้องการของสังคม นโยบายของรัฐบาลและแผนการพัฒนาประเทศ ทั้งนี้ การผลิตบัณฑิตต้องให้โอกาสทางการศึกษาแก่ประชาชนโดยไม่เลือกปฏิบัติ

3. ความคล่องตัวของมหาวิทยาลัย ให้เป็นไปตามกลไกของสภามหาวิทยาลัยที่จะกำหนดระเบียบ ข้อบังคับในการบริหารจัดการในเรื่องต่าง ๆ ได้เองภายใต้กรอบแห่งพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง

4. สภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัย กำหนดให้องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัยจะต้องมาจากบุคคลภายนอกมากกว่าบุคคลภายใน และกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่มาจากบุคคลภายนอก 1 คนซึ่งจะต้องสรรหาจากรายชื่อที่คณะกรรมการการอุดมศึกษาเสนอ โดยการบริหารมหาวิทยาลัยให้อธิการบดีเป็นผู้บริหารสูงสุด มีหน้าที่บริหารมหาวิทยาลัยภายใต้การกำกับดูแลของสภามหาวิทยาลัย

การได้มาซึ่งนายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัยและอธิการบดีต้องเป็น กระบวนการที่โปร่งใส ไม่ใช่วิธีการเลือกตั้ง แต่ให้ใช้วิธีการสรรหาตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัย

5. การบริหารมหาวิทยาลัยให้ใช้หลักบริหารจัดการที่ดี (Good governance) ในการออกระเบียบ ข้อบังคับและแนวทางในการดำเนินกิจการทั่วไปของมหาวิทยาลัย

6. การบริหารงานบุคคล เมื่อเปลี่ยนสถานภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้ว ข้าราชการและลูกจ้างประจำของมหาวิทยาลัยสามารถเลือกสถานภาพได้ตามความสมัครใจ หากสมัครใจ เปลี่ยนสถานภาพภายหลังกฎหมายใช้บังคับก็จะมีสถานภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย และให้คงสิทธิการ เป็นสมาชิกกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ และสิทธิประโยชน์อื่นตามที่รัฐกำหนด ซึ่งการบริหารงาน บุคคลให้ตราเป็นข้อบังคับโดยมีองค์กรบริหารงานบุคคลที่บุคลากรมีส่วนร่วมยึดหลักการบริหารในระบบ คุณธรรม (Merit system) มีระบบการประเมินผลการทำงานของบุคลากรที่โปร่งใส

7. งบประมาณและทรัพย์สิน ให้รัฐบาลจัดสรรเงินอุดหนุนทั่วไปให้แก่มหาวิทยาลัยเป็น จำนวนที่เพียงพอ เพื่อดำเนินการตามนโยบายของรัฐบาลและการประกันคุณภาพการศึกษา โดยให้ ถือเป็นเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย กรณีรายได้ไม่เพียงพอกับรายจ่ายและมหาวิทยาลัยไม่สามารถ หาเงินสนับสนุนจากแหล่งอื่นได้ รัฐพึงจัดสรรงบประมาณให้แก่มหาวิทยาลัยเท่าที่จำเป็น ทั้งนี้ รายได้ ของมหาวิทยาลัยไม่ต้องนำส่งกระทรวงการคลัง

มหาวิทยาลัยสามารถถือกรรมสิทธิ์ในอสังหาริมทรัพย์ได้ รวมทั้งอสังหาริมทรัพย์ที่มีผู้ถือศ ใหหรือได้มาโดยการซื้อด้วยเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยไม่ถือเป็นที่ราชพัสดุ และให้เป็นกรรมสิทธิ์ของ มหาวิทยาลัยโดยให้มหาวิทยาลัยมีอำนาจปกครอง ดูแล บำรุงรักษา ใช้จัดหาประโยชน์จากที่ราชพัสดุ ได้ และรายได้ที่เกิดขึ้นให้ถือเป็นรายได้ของมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยต้องมีระบบบริหารการเงินและระบบบัญชีที่มีประสิทธิภาพ โดยไม่ขัดแย้ง กับมาตรฐานและนโยบายการบัญชีที่รัฐกำหนดการจ่ายเงินต้องทำเป็นงบประมาณรายจ่ายประจำปี โดยการอนุมัติของสภามหาวิทยาลัย และมีกลไกตรวจสอบการใช้จ่ายเงินภายในและภายนอก มหาวิทยาลัย

8. การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ให้สภามหาวิทยาลัยมีหน้าที่ส่งเสริมและ สนับสนุนให้มีการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างส่วนงานภายในมหาวิทยาลัย และระหว่าง สถาบันการศึกษา ชุมชน สถานประกอบการและหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน

9. การบริหารงานวิชาการของมหาวิทยาลัย ให้เป็นไปตามหลักเสรีภาพทางวิชาการ โดย ให้การดำเนินการเสรีจลันที่สภามหาวิทยาลัยมากที่สุด ทั้งนี้ จะต้องสอดคล้องกับนโยบายและ มาตรฐานทางวิชาการที่รัฐกำหนด โดยให้สภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีหน้าที่ส่งเสริม และสนับสนุนให้มีการทำวิจัย และนำผลงานวิจัยไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม ชุมชน และ ประเทศชาติ



10. การกำกับ ตรวจสอบ ให้มีการกำกับ ตรวจสอบโดยกลไกภายในและภายนอก มหาวิทยาลัย

- การกำกับ ตรวจสอบภายใน ให้สภามหาวิทยาลัยวางระเบียบและกลไกเพื่อควบคุม ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย โดยให้ประชาคมในมหาวิทยาลัย มีส่วนร่วม

- การกำกับ ตรวจสอบภายนอก ให้กระทำโดยสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน กลไก งบประมาณ นโยบายของรัฐบาล และระบบการรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา

รัฐมนตรีมีอำนาจและหน้าที่กำกับดูแลโดยทั่วไปซึ่งกิจการของมหาวิทยาลัย ให้เป็นไปตาม วัตถุประสงค์สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลหรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวกับมหาวิทยาลัย ในกรณีการ ดำเนินงานของมหาวิทยาลัยขัดต่อความสงบเรียบร้อย ศีลธรรมอันดี หรือมีความขัดแย้งเกิดขึ้นภายใน มหาวิทยาลัย หากปล่อยทิ้งไว้จะเกิดความเสียหายต่อสังคมและประเทศชาติโดยรวม ให้รัฐมนตรีที่ กำกับดูแล นำเสนอต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาสั่งการ<sup>167</sup>

การบริหารมหาวิทยาลัยภายใต้ระบบราชการนั้น จะต้องดำเนินการทุกอย่างภายใต้ กฎเกณฑ์ของราชการ ที่ได้ถือเป็นบรรทัดฐานเดียวกันกับทุกส่วนราชการ มีระบบการควบคุม ตรวจสอบที่ตายตัว มีระบบการจัดสรรและการบริหารงบประมาณที่กำหนดไว้สำหรับการใช้ จ่ายเงิน ของราชการโดยเฉพาะ มีระบบการบริหารงานบุคคลที่เป็นระบบเดียวกันทั้งประเทศ การเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั้น มีความหมายและการดำเนินการที่แตกต่างออกไป กล่าวคือ มหาวิทยาลัยมีความเป็นอิสระมากขึ้น การควบคุมและการกำกับของรัฐบาลลดลง หรือมีน้อยที่สุด รัฐบาลจะกำกับเพียงด้านนโยบาย การจัดสรรงบประมาณและคุณภาพเป็นหลัก แต่จะเน้นการ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความโปร่งใสในการดำเนินงานดังนี้

1. สถานภาพของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐโดยหลักการและแนวทางที่ได้ถือปฏิบัติมา มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจะมีสถานภาพและลักษณะของการดำเนินการดังนี้

1.1 มีสถานภาพเป็นหน่วยงานของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการและไม่เป็นรัฐวิสาหกิจ

1.2 เป็นนิติบุคคลอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐโดยทบวงมหาวิทยาลัย

1.3 เป็นหน่วยงานของรัฐที่ยังคงได้รับการจัดสรรงบประมาณจากงบประมาณแผ่นดิน

ตาม พ.ร.บ. วิธีการงบประมาณอย่างเพียงพอที่จะประกันคุณภาพการศึกษาไว้ได้

<sup>167</sup> สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษากระทรวงศึกษาธิการ, **ประสิทธิภาพและการ บริหารจัดการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ** (กรุงเทพฯ : สกศ., 2560), 74 -78.

2. ความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัย ความเป็นอิสระในการบริหารของมหาวิทยาลัยจะปรากฏอยู่ใน พ.ร.บ ของแต่ละมหาวิทยาลัย กล่าวคือ สภามหาวิทยาลัยจะสามารถกำหนดระเบียบข้อบังคับในการบริหารการ จัดการในเรื่องต่าง ๆ ได้โดยอิสระภายใต้กรอบแห่ง พ.ร.บ. ของมหาวิทยาลัยนั้น การบริหารการ จัดการจะสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัยเป็นส่วนใหญ่ยกเว้นเรื่องที่จะเสนอรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัยให้ความเห็นชอบและนำเสนอคณะรัฐมนตรีต่อไป

3. การบริหารงานบุคคล หลักการในการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลจะมีแนวทางดังนี้

3.1 บุคลากรของมหาวิทยาลัยจะมีสถานภาพเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัยและอยู่ภายใต้ระเบียบว่าด้วยการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย

3.2 ในช่วงเวลาของการปรับเปลี่ยนและถ่ายโอนระบบจะมีการประเมินศักยภาพบุคคลเพื่อบรรจุเข้าเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัยโดยแต่ละมหาวิทยาลัยสามารถกำหนดเกณฑ์และแนวทางขึ้นเองได้

3.3 พนักงานของมหาวิทยาลัยจะได้รับเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทนตามหลักเกณฑ์การประเมินและตามบัญชีเงินเดือนที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด

3.4 สภามหาวิทยาลัยจะเป็นผู้ออกระเบียบข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคลที่ให้ความเป็นธรรมแก่บุคลากรของแต่ละมหาวิทยาลัย โดยแต่ละมหาวิทยาลัยจะมีวิธีการที่แตกต่างกันไป

3.5 สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ จะเป็นไปตามที่สภามหาวิทยาลัยแต่ละแห่งกำหนด

4. งบประมาณและทรัพย์สิน หลักการในด้านงบประมาณและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลมีดังนี้

4.1 หลักการด้านการเงินและงบประมาณ โดยทั่วไปแล้วหลักการด้านการเงินและงบประมาณจะเป็นดังนี้

4.1.1 รัฐบาลจัดสรรเงินอุดหนุนทั่วไปให้แก่มหาวิทยาลัยให้เพียงพอที่จะประกันคุณภาพการศึกษาไว้ได้ เงินอุดหนุนดังกล่าวให้ถือเป็นรายได้ของมหาวิทยาลัย

4.1.2 มหาวิทยาลัยจะต้องกำหนดระบบบริหารงบประมาณ การเงินบัญชีและทรัพย์สินของตนเองโดยสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินจะเป็นผู้สอบบัญชีของมหาวิทยาลัยในลักษณะการตรวจสอบภายหลัง รวมทั้งระบบการติดตามการใช้งบประมาณอื่น ๆ

4.1.3 รายได้ของมหาวิทยาลัยไม่ต้องนำส่งกระทรวงการคลังตามกฎหมายว่าด้วยเงินคงคลังและกฎหมายว่าด้วยวิธีงบประมาณ

4.1.4 กรณีรายได้ไม่พอสำหรับค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยไม่สามารถหาเงินจากแหล่งอื่นได้ รัฐพึงจัดสรรงบประมาณแผ่นดินให้แก่มหาวิทยาลัยเท่าที่จำเป็น

4.1.5 มหาวิทยาลัยถือกรรมสิทธิ์ในที่ดินและทรัพย์สินได้

4.1.6 มหาวิทยาลัยมีอำนาจปกครองดูแลบำรุงรักษา และจัดหาประโยชน์จากราชพัสดุได้ รายได้จากการดำเนินงานถือเป็นรายได้ของมหาวิทยาลัย

4.1.7 ทรัพย์สินที่ได้มาโดยมีผู้ยกให้หรือได้มาโดยการซื้อจากเงินรายได้ให้เป็นกรรมสิทธิ์ของมหาวิทยาลัย ซึ่งสามารถใช้สอบควบคุมดูแลใช้ประโยชน์ จำหน่ายหรือแลกเปลี่ยนเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา

4.1.8 รายได้จากแหล่งต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัยหามาได้จะเป็นส่วนสร้างเสริมความแข็งแกร่งของมหาวิทยาลัยเพิ่มเติมจากงบประมาณที่ได้รับจากรัฐ

4.2 การจัดสรรงบประมาณ ให้มีการจัดสรรงบประมาณให้กับมหาวิทยาลัยในลักษณะเงินอุดหนุนทั่วไปใน 2 ลักษณะ คือ ค่าใช้จ่ายประจำและค่าใช้จ่ายลงทุน

4.2.1 ค่าใช้จ่ายประจำ หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับภารกิจด้านการจัดการศึกษา โดยรัฐอุดหนุนในลักษณะค่าใช้จ่ายต่อหัวนักศึกษา เพื่อให้สามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีมาตรฐานอย่างน้อยขั้นต่ำ และเพียงพอต่อการประกันคุณภาพการศึกษา โดยพิจารณาจัดสรรจากเงินงบประมาณแผ่นดิน ส่วนเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยให้นำมารวมสมทบเป็นเงินงบประมาณรายจ่ายของมหาวิทยาลัยในสัดส่วนที่เหมาะสม ส่วนค่าใช้จ่ายในภารกิจหลักอื่น ๆ ให้รัฐอุดหนุนตามโครงการหรือกิจกรรม

4.2.2 การจัดตั้งกองทุนคงยอดเงินต้น โดยหลักการคือ ให้มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งจัดตั้งกองทุนยอดเงินต้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำผลประโยชน์ที่ได้จากกองทุนไปใช้ในกิจการของมหาวิทยาลัยที่จำเป็นและเสริมกับงบประมาณแผ่นดินที่ได้รับในกรณีที่งบประมาณแผ่นดินไม่เพียงพอและเพื่อสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ ทั้งนี้มหาวิทยาลัยจะต้องเป็นผู้จัดหาเงินสมทบกองทุนเป็นปี ๆ และรัฐอาจจัดสรรงบประมาณสนับสนุนตามกำลังงบประมาณเป็นปี ๆ ไป

4.3 การบริหารงบประมาณและการรายงาน หลักการในการบริหารงบประมาณนั้นมหาวิทยาลัยต่าง ๆ จะต้องยึดหลักของความโปร่งใสและผลประโยชน์ที่จะได้รับเป็นสำคัญ โดยการบริหารงบประมาณนั้นจะอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของสภามหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง ภายใต้หลักการต่อไปนี้

4.3.1 งบประมาณแผ่นดินที่ได้รับการจัดสรรในลักษณะเงินอุดหนุนทั่วไปอุดหนุนทั่วไปและถือเป็นเงินรายได้ ดังนั้น จึงเป็นอำนาจของสภามหาวิทยาลัยที่จะพิจารณาจัดสรร

งบประมาณที่ได้รับตามแผนงานโครงการที่มหาวิทยาลัยเสนอโดยอาจนำเงินรายได้อื่นมารวมจัดสรรเป็นงบประจำปีของมหาวิทยาลัยด้วย

4.3.2 มหาวิทยาลัยมีหน้าที่วางระบบการเงินและบัญชี งานพัสดุที่เป็นของตนเอง ทั้งนี้ทบวงมหาวิทยาลัยมีนโยบายที่จะพัฒนาต้นแบบระบบบัญชีต้นทุนสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่จำสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้

4.3.3 สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินจะเป็นผู้ตรวจสอบการใช้จ่ายเงินของมหาวิทยาลัยตามระเบียบที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด

4.3.4 ทบวงมหาวิทยาลัยโดยความร่วมมือของส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงานงบประมาณ จะพัฒนาระบบการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงานดังนี้

4.3.4.1 ระบบการติดตามผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

4.3.4.2 ระบบรายงานการใช้จ่ายงบประมาณ

4.3.4.3 การรายงานผลประจำปี

4.4 การบริหารทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหลายแห่งได้แก้ไขพระราชบัญญัติเพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถ ควบคุม ดูแล และใช้ประโยชน์จากอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งในกรณีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐก็เช่นเดียวกัน โดยมีหลักการสำคัญคือ ให้มหาวิทยาลัยถือกรรมสิทธิ์ในอสังหาริมทรัพย์เพื่อให้ สามารถจัดหาผล ประโยชน์จากอสังหาริมทรัพย์และนำรายได้มาใช้จ่ายในกิจการได้ โดยแยกอสังหาริมทรัพย์เป็น 2 ประเด็น คือ

4.4.1 อสังหาริมทรัพย์ที่เป็นราชพัสดุที่สาธารณะประโยชน์ ที่ป่าสงวนที่มหาวิทยาลัยได้รับมอบหมายให้ใช้ประโยชน์ ให้มหาวิทยาลัยมีอิสระในการควบคุมดูแลใช้สอยหาประโยชน์ตามที่เห็นควรเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา

4.4.2 อสังหาริมทรัพย์ที่ได้รับจากการบริจาคหรือซื้อจากเงินรายได้ให้เป็นกรรมสิทธิ์ของมหาวิทยาลัย สามารถนำไปใช้สอยควบคุม ดูแลใช้ประโยชน์ทางการศึกษาและ สามารถจำหน่ายหรือแลกเปลี่ยนได้

## 5. การบริหารงานบุคคล

5.1 สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจอนุมัติหลักสูตรการศึกษาและอนุมัติการเปิดสอนให้สอดคล้องกับมาตรฐานและแผนที่ทบวงมหาวิทยาลัยกำหนด

5.2 สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจอนุมัติจัดตั้ง ยุบ เลิก หน่วยงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย เพื่อให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

5.3 มหาวิทยาลัยมีหน้าที่พัฒนากระบวนการประกันคุณภาพการศึกษา

## 6. การกำกับตรวจสอบ

6.1 การกำกับตรวจสอบภายในมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจะต้องพัฒนาระบบการติดตามตรวจสอบ เพื่อประโยชน์ในการบริหารภายในของสถาบัน โดยสภามหาวิทยาลัยเป็นผู้รับผิดชอบผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยต่อรัฐบาล

6.2 การกำกับตรวจสอบจากหน่วยงานภายนอก

6.2.1 การกำกับจากภายนอกนั้นจะเป็นส่วนหนึ่งของการกำกับของรัฐ ซึ่งเป็นการกำกับที่เป็นระบบจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงานประมาณ เป็นต้น

6.2.2 การกำกับด้วยกลไกงบประมาณ จากการปรับปรุงระบบการจัดสรรงบประมาณโดยใช้ผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ในการจัดสรร ทบวงมหาวิทยาลัยจะร่วมมือกับสำนักงานประมาณเพื่อให้การจัดสรรงบประมาณเป็นกลไกผลักดันให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผน

6.2.3 การกำกับด้วยนโยบายรัฐบาล ในขณะที่มหาวิทยาลัยกำลังดำเนินการให้เป็นไปตามแผนพัฒนา อาจมีนโยบายเฉพาะกิจเฉพาะด้านของรัฐบาลที่กำหนดให้มหาวิทยาลัยเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ ทั้งในกรณีมีงบประมาณสนับสนุนและไม่มีงบประมาณสนับสนุน

6.2.4 การกำกับด้วยระบบประกันคุณภาพการศึกษา ทบวงมหาวิทยาลัยได้กำหนดให้มหาวิทยาลัยทุกแห่งสร้างระบบการประกันคุณภาพของตนเองให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด ดังนั้นผลการดำเนินการในระบบประกันคุณภาพการศึกษาจะส่งผลกระทบต่อการบริหารมหาวิทยาลัยที่อาจต้องปรับปรุงเพื่อให้ผลผลิตได้คุณภาพมาตรฐานตามที่กำหนดสอดคล้องกับนโยบายของทบวงมหาวิทยาลัย<sup>168</sup>

### แนวทางการดำเนินการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลมิได้มีสถานภาพเหมือนองค์กรเอกชนทั่วไปเพราะยังคงมีสถานภาพเป็นหน่วยงานของรัฐอยู่ ความยึดโยงกับรัฐบาลยังคงมีอยู่โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ด้านนโยบาย การงบประมาณและการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงาน แต่ความเป็นอิสระในการดำเนินงานจะมีมากกว่าหน่วยงานราชการทั่วไป ซึ่งเป็นข้อดีและจะส่งผลให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ หลักการดำเนินการของมหาวิทยาลัยในกำกับที่กล่าวมาแล้วในตอนต้นนั้นเป็นหลักการทั่วไป ดังนั้นในรายละเอียดของพระราชบัญญัติและข้อกำหนดกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยก็อาจแตกต่างกันไปตามปรัชญาและแนวคิดของแต่ละมหาวิทยาลัยแนวทางในการดำเนินการนั้นโดยทั่วไปนั้น จะมีดังนี้

<sup>168</sup> สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัยม **หลักการและแนวปฏิบัติมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย, 2543), 5 – 12.



1. บทบาทของสภามหาวิทยาลัยสภามหาวิทยาลัยจะมีบทบาทในการบริหารจัดการและรับผิดชอบการดำเนินการของมหาวิทยาลัยอย่างเต็มที่ ดังนี้

1.1 กำหนดนโยบายและแผนในการกำหนดภารกิจของมหาวิทยาลัยที่สอดคล้องและตอบสนองต่อนโยบายของรัฐบาล แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษารวมทั้งความต้องการของสังคม

1.2 กำหนดระบบกำกับและติดตามผลการดำเนินการ และการรายงานผลการดำเนินงานที่ชัดเจน โปร่งใส ที่พร้อมให้ได้รับการตรวจสอบได้

1.3 กำกับติดตามให้การดำเนินการกิจเป็นไปตามนโยบายและแผน และบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

1.4 ออกระเบียบ ข้อบังคับในการบริหารจัดการในเรื่องระบบการบริหารงานบุคคล ระบบการบริหารวิชาการ ระบบการบริหารการเงินและงบประมาณ และระบบกำกับและติดตามผลการดำเนินการของมหาวิทยาลัย ตลอดจนระเบียบและข้อบังคับอื่น

### **แนวปฏิบัติในการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ**

1. ระบบบริหารงานบุคคลในกำกับของรัฐบาล ต้องเป็นระบบที่ดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถรวมทั้งสามารถรักษาคนดีไว้ได้

2. การกำหนดอัตราเงินเดือน ให้สภามหาวิทยาลัยเป็นผู้กำหนดบัญชีอัตราเงินเดือนเป็นการเฉพาะของแต่ละมหาวิทยาลัย และมีระบบการประเมินที่คำนึงถึงคุณสมบัติและภาระงานเป็นสำคัญ

3. การกำหนดผลประโยชน์และสวัสดิการ พนักงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจะได้รับสิทธิประโยชน์เกื้อกูลรวมกันแล้วไม่น้อยกว่าระบบราชการ แต่อาจมีวิธีการจัดที่แตกต่างกันออกไป เช่น ไม่มีระบบบำเหน็จ บำนาญ แต่มีระบบกองทุนเลี้ยงชีพแทน เป็นต้น ทั้งนี้แต่ละมหาวิทยาลัยอาจมีวิธีการที่แตกต่างกันไปได้

4. การกำหนดเงื่อนไขการจ้างและกลไกการประเมิน การคัดเลือกการจ้างและ เงื่อนไขการปฏิบัติงานและการประเมินผลการดำเนินงานเป็นอำนาจหน้าที่ของมหาวิทยาลัย โดยสภามหาวิทยาลัย จะกำหนดเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติขึ้นอย่างไรก็ตามการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรในระบบเดิมหรือบุคคลทั่วไปเข้าสู่ระบบใหม่ต้องคำนึงถึงคุณภาพและประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ

4.1 การจ้าง มหาวิทยาลัยอาจกำหนดหลักเกณฑ์การจ้างได้ตามความ เหมาะสมของแต่ละมหาวิทยาลัย เช่น การกำหนดอายุสัญญาการทดลองงานและการประเมินเข้าสู่ตำแหน่ง

4.2 การประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรจัดทำประจำอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีประสิทธิภาพปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ในการประเมินควรยึดหลักการ 4 ประการนี้

4.2.1 วิธีการประเมินต้องโปร่งใส ตรวจสอบได้และเป็นธรรม

4.2.2 กลไกการประเมินควรรใช้องค์คณะบุคคลทั้งภายในและภายนอก

4.2.3 ผลของการประเมินต้องนำไปพัฒนาและปรับปรุงเพื่อให้ได้คุณภาพ

4.1.4 กฎเกณฑ์การดำเนินการต้องเป็นไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม

#### 5. การถ่ายโอนเข้าสู่ระบบใหม่

5.1 ให้มีคณะกรรมการประเมินศักยภาพบุคคลขึ้นเป็นการเฉพาะ ภายใต้เงื่อนไขที่ สภามหาวิทยาลัยกำหนด

5.2 ให้สภามหาวิทยาลัยกำหนดภาระงานใหม่และอัตราค่าตอบแทนที่ขึ้นอยู่กับคุณวุฒิ และภาระงาน โดยการจ่ายตามอัตราบัญชีเงินเดือนที่กำหนดขึ้นใหม่

#### 6. ตำแหน่งทางวิชาการ

6.1 การใช้ตำแหน่งทางวิชาการ อาจารย์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐสามารถใช้ ตำแหน่งทางวิชาการเป็นค่านำหน้านามได้

6.2 การขอตำแหน่งทางวิชาการ ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐสามารถขอตำแหน่ง ทางวิชาการได้ ภายใต้กฎเกณฑ์ข้อบังคับของสภามหาวิทยาลัย

7. เครื่องราชอิสริยาภรณ์กรณีผู้บรรจุใหม่ ปัจจุบันจะได้รับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ตาม ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี บัญชี 18 (สูงสุดไม่เกิน ป.ม.) สำหรับข้าราชการผู้เปลี่ยนสถานภาพเป็น พนักงานมหาวิทยาลัยจะเสนอให้นับเวลาต่อเนื่องเพื่อขอรับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ในชั้นตราถัดไป ส่วนผู้ได้รับ ป.ม. หรือสูงกว่าอยู่ก่อนแล้วจะนำเสนอให้ได้รับสูงขึ้นอีก 1 ชั้น เป็นกรณีพิเศษ<sup>169</sup>

#### แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

รัฐบาลพึงให้การสนับสนุนการปฏิรูปความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันอุดมศึกษาระดับปริญญา กับรัฐ โดยพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย โดยที่มหาวิทยาลัยในกำกับ ของรัฐมีการเคลื่อนไหวในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เมื่อรัฐบาลในขณะนั้น (รัฐบาลพลเอกชาติชาย ชุณหะวัณ) มีนโยบายให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ในเดือนสิงหาคม 2534 จากการสัมมนา ระดับบริหารชุดมหาวิทยาลัยในกำกับของที่ประชุมอธิการบดีแห่งประเทศไทย (ทปอ.) เรื่อง การบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่ใช่ส่วนราชการ: ระบบโครงสร้างและการดำเนินงาน ณ มหาวิทยาลัยมหิดล ได้มีการเสนอแนวคิดเกี่ยวกับระบบการบริหารงานบุคคล ไว้ดังนี้

<sup>169</sup> อุไรวรรณ ศักดิ์ศรีเจริญ. “แนวทางการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพาภายหลัง มหาวิทยาลัยออกนอกระบบ”, (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร ทั่วไป มหาวิทยาลัยบูรพา ,2545), 13-15.

## 1. ระบบบริหารงานบุคคล

### หลักการ

1. เน้นการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร “เข้ายาก ออกง่าย”
2. สามารถดึงดูดคนที่มีความสามารถเข้ามาทำงาน และสามารถรักษาผู้มีความสามารถเหล่านี้ไว้ได้
3. มีความคล่องตัว และไม่เป็นภาระเชิงบริหารแก่มหาวิทยาลัยจนเกินไป

## 2. ประเภทของพนักงาน ให้มีการแบ่งกลุ่มพนักงานเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไป
2. กลุ่มวิชาการ
3. กลุ่มบริหารวิชาการ

สำหรับกลุ่มวิชาการเน้นบุคลากรระดับปริญญาเอก หรือผู้มีประสบการณ์และผลงานทางวิชาการ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ และประหยัดงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร โครงสร้างอัตราเงินเดือน ให้มีลักษณะสำคัญดังนี้

1. สามารถดึงดูดผู้มีความรู้ความสามารถโดยแข่งขันกับภาคเอกชนได้
2. คำนึงถึงศักยภาพ หรือ กลไกการหารายได้ของมหาวิทยาลัย
3. มีบัญชีเงินเดือน 3 บัญชี แยกตามกลุ่มพนักงาน

## 3. การรับบุคลากรเข้าสู่ระบบ

1. ไม่ใช้ระบบการทดลองงานเช่นเดียวกับระบบราชการ แต่จะใช้ระบบสัญญาจ้าง โดยมีการประเมินการทำงาน เมื่อผ่านสัญญาจ้างไปแล้ว 1-2 สัญญา (สัญญาละ 2-3 ปี) จึงจะได้รับการบรรจุเป็นพนักงานและได้สถานภาพการจ้างถาวร (Tenure)

## 4. การให้ได้รับเงินเดือน

1. บุคลากรวุฒิปริญญาตรีระดับเดียวกัน อาจได้รับเงินเดือนต่างกันโดยคำนึงถึงความต้องการของมหาวิทยาลัย และความขาดแคลนของแต่ละสาขาวิชาการ วิชาชีพในตลาดแรงงาน
2. อาจกำหนดให้มี แถบประสิทธิภาพ (Efficiency Bar) สำหรับตำแหน่งอาจารย์ระดับต่าง ๆ เมื่อผ่านการประเมินแล้วจึงจะเลื่อนเงินเดือน 3 ขั้น สุดทำได้

## 5. สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

1. กำหนดให้ไม่เกินกว่าอัตราของทางราชการ
2. เพื่อไม่เป็นภาระผูกพันในการจัดสรรงบประมาณ จึงไม่มีการจ่ายเงินบำนาญ แต่จะจัดในลักษณะเงินสะสมเลี้ยงชีพ (provident fund) หรือบำเหน็จ

## 6. ระเบียบวินัย

1. ใช้มาตรฐานการทำงาน จรรยา และมารยาทแห่งวิชาชีพเป็นเครื่องประเมินการกระทำผิด และการลงโทษ
2. ไม่ใช้การลงโทษทางเศรษฐกิจ (ไม่มีโทษตัดเงินเดือนหรือลดขั้นเงินเดือน) แต่ควรเป็นการลงโทษเพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้ดีขึ้น
3. ให้มีความคล่องตัวในการดำเนินการทางวินัย กรณีกระทำผิดร้ายแรง ถ้าเป็นเรื่องชัดเจนอาจไม่ต้องผ่านกระบวนการสอบสวน

## 7. การออกจากงาน

1. มีกลไกการออกจากงาน หรือการเลิกจ้างที่คล่องตัว โดยไม่จำเป็นต้องเป็นความผิดวินัย เช่น การให้ออกหรือเลิกจ้าง เนื่องจากปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพหรือไม่ถึงมาตรฐานที่กำหนด หรือมีการเปลี่ยนแปลงของงาน โดยมีหลักฐานชัดเจน

## 8. การร้องทุกข์และการอุทธรณ์

1. ให้มีระบบการร้องทุกข์และการอุทธรณ์ที่รวดเร็วและเป็นธรรมต่อมาในเดือนตุลาคม 2534 คณะอนุกรรมการพิจารณาแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษาของรัฐไปสู่ความเป็นอิสระ ทบวงมหาวิทยาลัย จึงได้จัดตั้งคณะทำงาน จัดทำรายละเอียดการปรับเปลี่ยนระบบ เพื่อทำหน้าที่ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลและจัดทำข้อเสนอแนะอันเป็นแนวทางให้มหาวิทยาลัย/สถาบันที่กำลังพัฒนาไปสู่มหาวิทยาลัย/สถาบันที่ไม่เป็นส่วนราชการ ซึ่งคณะอนุกรรมการได้พิจารณาข้อเสนอแนะในรายงานของคณะทำงานดังกล่าวและให้ความเห็นชอบให้ใช้เป็นเอกสารอ้างอิงได้ เมื่อวันที่ 18 ตุลาคม 2534 การปรับเปลี่ยนระบบการบริหารมหาวิทยาลัย/สถาบันของรัฐ คณะทำงานได้เสนอแนะด้านการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

### การปรับเปลี่ยนระบบบุคลากรของมหาวิทยาลัย

#### 1. การกำหนดอัตราเงินเดือน

##### หลักการ

1. บัญชีเงินเดือนจะต้องสูงกว่าปัจจุบัน
2. อัตราเงินเดือนควรไม่ต่ำกว่ารัฐวิสาหกิจ สามารถแข่งขันได้กับตลาดแรงงานภาคเอกชน และสามารถปรับปรุงไปตามภาวะค่าครองชีพ
3. สามารถสร้างแรงจูงใจให้เพียงพอที่จะรักษาคนดีมีประสิทธิภาพไว้ได้
4. ต้องคำนึงถึงสถานะทางการเงินของรัฐบาล
5. ควรแบ่งบัญชีเงินเดือนออกเป็น 2 บัญชี ประกอบด้วย
  - 5.1 บัญชีบุคลากรสายปฏิบัติการและวิชาชีพ
  - 5.2 บัญชีบุคลากรสายวิชาการ
6. เงินเดือนผู้บริหารจะมีลักษณะเป็นค่าตอบแทนเฉพาะตำแหน่ง

7. อัตราเงินเดือนของทุกสถาบันในระยะ 3 ปี แรก ควรเป็นบัญชีเดียวกัน

## 2. การกำหนดผลประโยชน์เกื้อกูล

### หลักการ

1. ผลประโยชน์เกื้อกูลจะต้องไม่ต่ำกว่าที่เคยได้รับ (จากราชการและมหาวิทยาลัย/สถาบัน)  
2. ตามข้อมูลเบื้องต้นที่ปรากฏ ค่าใช้จ่ายในส่วนที่เป็นบำเหน็จ บำนาญ เงินช่วยเหลือข้าราชการ เงินเพิ่มค่าครองชีพ เงินปรับวุฒิ เงินเลื่อนขั้นและเงินช่วยเหลืออื่น ๆ ที่เบิกจ่ายจากงบกลาง คิดเป็นประมาณ ร้อยละ 18 ของยอดรวมค่าใช้จ่ายด้านบุคคล หรือร้อยละ 23 ของงบประมาณ ในหมวดเงินเดือนค่าจ้างประจำ ค่าจ้างชั่วคราวและค่าตอบแทน

3. การลาประกอบด้วย การลาพักผ่อนประจำปี ลาป่วย ลาคลอด ลาเข้ารับการระดมพล ลาในโอกาสสำคัญทางศาสนา ควรมีจำนวนวันลาที่เหมาะสม

4. มหาวิทยาลัยที่จัดสวัสดิการต่าง ๆ ไว้ดีแล้วอาจนำมาปรับใช้ได้หรือปรับปรุงให้เหมาะสม

5. มหาวิทยาลัยควรกำหนดระเบียบด้านการให้เงินช่วยเหลือด้านสวัสดิการที่เหมาะสมเพื่อไม่ให้เป็นการระงับการดำเนินงาน

## 3. การกำหนดเงื่อนไขการจ้างและกลไกการประเมิน

### หลักการ

1. ในการบรรจุแต่งตั้งข้าราชการจากระบบเดิมหรือบุคคลทั่วไปให้ดำรงตำแหน่งในระบบใหม่ต้องคำนึงถึงคุณภาพและประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานในระบบใหม่เป็นสำคัญ หลักเกณฑ์และวิธีการดังกล่าวอาจจำแนกเป็น 2 ระบบ ได้แก่ ระบบการคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการ และบุคลากรที่ไม่ใช่วิชาการ

2. มหาวิทยาลัยควรมีองค์กรกลางการบริหารงานบุคคล เพื่อทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การดำเนินงานประกอบด้วย

2.1 การกำหนดหลักเกณฑ์และองค์ประกอบให้สอดคล้องกับลักษณะงาน โดยกำหนดค่าน้ำหนักของมหาวิทยาลัย/สถาบัน

2.2 การกำหนดลักษณะงานเฉพาะตำแหน่ง (job description)

2.3 การกำหนดวิธีการประเมินที่เป็นธรรม

3. ในการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละครั้ง มหาวิทยาลัยโดยองค์กรกลางควรแต่งตั้งคณะบุคคลซึ่งประกอบด้วยบุคคลภายในและบุคคลภายนอกที่เป็นที่ยอมรับทำหน้าที่ประเมิน

4. ในกระบวนการประเมินผลต้องเปิดโอกาสให้ผู้รับการประเมินได้มีโอกาสแสวงหาความเป็นธรรมในกรณีที่เห็นว่าไม่ได้รับความเป็นธรรม

5. การกำหนดเงื่อนไขในการเป็นอาจารย์ประจำตามระบบการจ้างนั้น ให้มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งกำหนด แต่เมื่อได้เป็นอาจารย์ประจำแล้วควรมีการประเมินเพื่อเพิ่มสมรรถภาพด้วย



#### 4. การปรับเปลี่ยนผู้บริหาร

##### หลักการ

1. ผู้บริหารวิชาการ เช่น อธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการ ให้ดำรงตำแหน่งต่อไปในระบบใหม่ไม่เกินวาระของตำแหน่งนั้น ๆ หรือเป็นไปตามบทเฉพาะกาล เมื่อครบวาระแล้วจึงกลับไปดำรงตำแหน่งเดิม และหากประสงค์จะเข้าสู่ระบบใหม่ ให้ประเมินจากสถานภาพนั้น ๆ

2. ผู้บริหารงานทั่วไป เช่น ผู้อำนวยการกอง หัวหน้างาน จะยังคงอยู่ในระบบเดิมได้แต่จะต้องพยายามชักจูงให้เข้าสู่ระบบใหม่ให้มากที่สุด หรือดำเนินการใด ๆ เพื่อให้ได้ผู้บริหารในระบบใหม่ครบทุกตำแหน่ง

3. ผู้บริหารหรือองค์กรบริหารในระบบใหม่จะทำหน้าที่ควบคุมดูแลและเป็นผู้บังคับบัญชาบุคลากรทั้งระบบเก่าและระบบใหม่หรือใช้องค์กรบริหารเดียวกัน

#### 5. การสร้างแรงจูงใจให้ข้าราชการโอนมาสู่ระบบใหม่

##### หลักการ

1. แนวทางการปรับเปลี่ยนบุคลากรเข้าสู่ระบบใหม่มี 3 วิธี คือ

วิธีที่ 1 ให้แสดงความจำนง และประเมินเข้าสู่ระบบใหม่เลยถ้าไม่ผ่านก็จะอยู่ในระบบเก่าต่อไป

วิธีที่ 2 ให้แสดงความจำนงและอาจเสนอเงื่อนไขที่จะปฏิบัติงานในระบบเก่าให้มีประสิทธิภาพ และให้ประเมินผลงานในช่วงเวลาดังกล่าวเข้าสู่ระบบใหม่ ถ้าไม่ผ่านก็จะอยู่ในระบบเก่าต่อไป

วิธีที่ 3 ให้ทุกคนเข้าสู่ระบบใหม่ได้โดยอัตโนมัติและประเมินผลงานหากไม่เหมาะสมก็ต้องออกนอกระบบโดยไม่มีโอกาสเข้าสู่ระบบเก่าอีก

2. ให้บำเหน็จ บำนาญ ผู้ที่เข้าสู่ระบบใหม่โดยถือว่าได้รับบำเหน็จ บำนาญโดยเหตุทดแทน ซึ่งประกอบด้วยการเลิกหรือยุบตำแหน่งหรือมีคำสั่งให้ออกโดยไม่มีความผิด (ม.11 พ.ร.บ. บำเหน็จ บำนาญ ข้าราชการ พ.ศ. 2494)

3. กำหนดเงื่อนไขการประเมินเป็นพิเศษเพื่อเร่งรัดให้บุคลากรเข้าสู่ระบบใหม่ในเวลาอันสั้น โดยกำหนดช่วงเวลาไม่เกิน 5 ปี ภายหลังระยะเวลาดังกล่าวแล้วให้เข้าสู่ระบบใหม่โดยวิธีปกติ<sup>170</sup>

<sup>170</sup> สุภาวดี วาทีธรรมคุณ, “การบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตามความคิดเห็นของข้าราชการของมหาวิทยาลัยบูรพา,” (วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยบูรพา, 2545), 45 – 50.

## การเปลี่ยนแปลงประการสำคัญที่เกิดขึ้นจากการปรับสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยใน กำกับของรัฐ

การปรับสถานภาพจากสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นส่วนราชการไปเป็นสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงประการสำคัญที่เกิดขึ้นจำนวน 4 ประการสำคัญ ได้แก่ สถานภาพ ของสถาบันอุดมศึกษา การบริหารจัดการและงบประมาณ สถานภาพของบุคลากร และ กลไกการตรวจสอบ รายละเอียดดังต่อไปนี้

### ตารางที่ 1 การเปลี่ยนแปลงประการสำคัญที่เกิดขึ้นจากการปรับสถานภาพเป็นสถาบันอุดมศึกษา ใน กำกับของรัฐ

ประเด็น	หลักการเดิม	หลักการใหม่
สถานภาพ ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	เป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่เป็นส่วนราชการและมีฐานะเป็นนิติบุคคล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ	เป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการที่ฐานะเป็นนิติบุคคลอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการกระทรวง ศึกษาธิการ
การบริหารจัดการและงบประมาณ	การบริหารจัดการจะใช้ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน การบริหารการเงินจะใช้ระเบียบการเงินขอกระทรวงการคลังและระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ส่วนการได้มาของงบประมาณจะแยกเป็นสองส่วน ได้แก่ งบประมาณรายได้ และงบประมาณแผ่นดิน โดยมีการจัดสรรแยกเป็นรายการตามแผนงาน	การบริหารจัดการจะใช้ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน การบริหารการเงินจะใช้ระเบียบการเงินขอกระทรวงการคลังและระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ส่วนการได้มาของงบประมาณจะแยกเป็นสองส่วน ได้แก่ งบประมาณรายได้ และงบประมาณแผ่นดิน สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ รัฐจึงต้องจัดสรรงบประมาณแผ่นดินให้โดยจัดสรรในลักษณะของเงินอุดหนุนทั่วไปคือ งบประมาณแบบวงเงินรวมหรืองบประมาณในรูปเงินก้อน (Block Grant) เป็นจำนวนที่เพียงพอ

ตารางที่ 1 การเปลี่ยนแปลงประการสำคัญที่เกิดขึ้นจากการปรับสถานภาพเป็นสถาบันอุดมศึกษา  
ในกำกับของรัฐ (ต่อ)

ประเด็น	หลักการเดิม	หลักการใหม่
<p>สถานภาพของ บุคคลากร</p>	<p>บุคลากรในสถาบันอุดมศึกษามี สถานภาพเป็นข้าราชการพล เรือนในสถาบันอุดมศึกษา หรือ ลูกจ้างประจำของสถาบัน อุดมศึกษาแล้วแต่กรณี</p>	<p>1)บุคลากรประเภท “ข้าราชการพลเรือน ในสถาบันอุดมศึกษา” ที่ไม่ประสงค์จะ เปลี่ยนสถานภาพไปเป็นพนักงานใน สถาบัน อุดมศึกษาสามารถดำรง สถานภาพเป็นข้าราชการพลเรือนใน สถาบัน อุดมศึกษาต่อไปได้จนกว่าจะ เกษียณอายุราชการ และยังคงได้สิทธิ ประโยชน์ ต่าง ๆ เหมือนเช่นเดิมส่วน ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ที่มีความประสงค์เปลี่ยนสถานภาพเป็น พนักงานในสถาบันอุดมศึกษาหรือ พนักงานมหาวิทยาลัยให้คงสิทธิการเป็น สมาชิกกองทุนบำเหน็จ บำนาญ ข้าราชการและสิทธิประโยชน์อื่นตามที่ รัฐกำหนดเดิมจนกว่าจะเกษียณอายุ ราชการ รวมทั้ง มี สิ ท ธิ ได้ ร ับ เครื่องราชอิสริยาภรณ์ เช่นเดียวกับ ข้าราชการด้วย</p> <p>(2) บุคลากรประเภท “พนักงานใน สถาบันอุดมศึกษา” หรือ “พนักงาน มหาวิทยาลัย” มีกลไกการตรวจสอบ ดังต่อไปนี้</p> <p>(1) ด้านระบบบริหารราชการทั่วไป ตรวจสอบ โดยกรรมการสภา สถาบันอุดมศึกษา โดยต้อง ให้ประชาคมในสถาบันอุดมศึกษามีส่วน ร่วมในการตรวจสอบด้วย</p>

ตารางที่ 1 การเปลี่ยนแปลงประการสำคัญที่เกิดขึ้นจากการปรับสถานภาพเป็นสถาบันอุดมศึกษา  
ในกำกับของรัฐ (ต่อ)

ประเด็น	หลักการเดิม	หลักการใหม่
กลไกการตรวจสอบ	เช่นเดียวกับหน่วยงานราชการ ทั่วไป	(2) ด้านระบบการเงิน ตรวจสอบภายใน โดยหน่วยงานที่ ขึ้นตรงต่อสภา สถาบัน อุดมศึกษาและตรวจสอบ ภายนอกโดยสำนักงาน การตรวจเงิน แผ่นดินหรือบุคคลภายนอกซึ่งสภา สถาบัน อุดมศึกษาแต่งตั้งด้วยความ เห็นชอบของสำนักงานการตรวจเงิน แผ่นดิน (3) ด้านระบบการบริหารงานบุคคล หาก บุคลากรในสถาบัน อุดมศึกษาไม่ได้รับ ความเป็นธรรมสามารถร้องเรียนต่อคณะ กรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์ซึ่งแต่งตั้ง โดยสภาสถาบันการศึกษา หรือผู้ตรวจ การแผ่นดิน หรือศาลปกครองได้ (4) ด้านระบบมาตรฐานและคุณภาพ การศึกษา ตรวจสอบโดยสำนักงาน คณะกรรมการการอุดมศึกษา และ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมิน คุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)

ที่มา : จันทรเพ็ญ รัชดาธิวัฒน์, “สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ” วารสารกฎหมายปกครอง 26, 1,  
(2552): 51 – 54.

### มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในปัจจุบัน

ในประเทศไทยมีสถาบันอุดมศึกษา ในกำกับของรัฐ จำนวนทั้งหมด 26 แห่ง ซึ่งเป็น  
สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐที่จัดตั้งขึ้นใหม่ 5 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีมหาวิทยาลัย  
วลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง มหาวิทยาลัยพะเยา และ สถาบันดนตรีกัลยาณีวัฒนา ส่วนอีก 21  
แห่งปรับเปลี่ยนฐานะจากการเป็นส่วนราชการ การเป็นสถาบันการศึกษาของสงฆ์และการเป็นสถาบันสมทบ  
มาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และนับถึงเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2559 ประเทศไทยมีสถาบันอุดมศึกษา

ในกำกับของรัฐ โดยสถาบันอุดมศึกษาตามประกาศอ.ณ วันที่ 29 พฤศจิกายน 2564 และ วันที่ 20 มกราคม 2566 ดังนี้

1. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี (29 กรกฎาคม พ.ศ. 2533)
2. มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ (7 เมษายน พ.ศ. 2535)
3. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (1 ตุลาคม พ.ศ. 2540)
4. มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย (1 ตุลาคม พ.ศ. 2540)
5. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (6 มีนาคม พ.ศ. 2541)
6. มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง (25 กันยายน พ.ศ. 2541)
7. มหาวิทยาลัยมหิดล (16 ตุลาคม พ.ศ. 2550)
8. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ (26 ธันวาคม พ.ศ. 2550)
9. มหาวิทยาลัยบูรพา (9 มกราคม พ.ศ. 2551)
10. มหาวิทยาลัยทักษิณ (5 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2551)
11. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (6 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2551)
12. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (6 มีนาคม พ.ศ. 2551)
13. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง (7 มีนาคม พ.ศ. 2551)
14. มหาวิทยาลัยพะเยา (16 กรกฎาคม พ.ศ. 2553)
15. สถาบันดนตรีกัลยาณีวัฒนา (25 พฤษภาคม พ.ศ. 2555)
16. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (17 กรกฎาคม พ.ศ. 2558)
17. มหาวิทยาลัยขอนแก่น (17 กรกฎาคม พ.ศ. 2558)
18. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (17 กรกฎาคม พ.ศ. 2558)
19. มหาวิทยาลัยสวนดุสิต (17 กรกฎาคม พ.ศ. 2558)
20. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (20 พฤษภาคม พ.ศ. 2559)
21. มหาวิทยาลัยศิลปากร (1 กรกฎาคม พ.ศ. 2559)
22. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (20 กรกฎาคม พ.ศ. 2559)
23. สถาบันการพยาบาลศรีสวรินทิรา สภากาชาดไทย (26 ธันวาคม พ.ศ. 2559)
24. มหาวิทยาลัยแม่โจ้ (5 เมษายน พ.ศ. 2560)
25. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
26. สถาบันเทคโนโลยีจิตรลดา<sup>171</sup>

<sup>171</sup> กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ, เข้าถึงเมื่อ 15 สิงหาคม 2563, เข้าถึงได้จาก [https://info.mhesi.go.th/homestat\\_academy.php](https://info.mhesi.go.th/homestat_academy.php)



## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

ปริญญา สิริอรรถะกุล ศึกษา ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลิตภาพการวิจัยของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน : การประยุกต์ใช้ตัวแบบสมการโครงสร้าง โดยพบตัวแปร 9 ตัวแปร เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งทางวิชาการ ประสบการณ์ทำงาน ฐานะทางเศรษฐกิจ ที่แตกต่างกันทำให้ผลิตภาพการวิจัยของอาจารย์ที่มีความแตกต่างกัน และคุณลักษณะสถานศึกษาที่เอื้อต่อการทำวิจัย ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันทำให้ผลิตภาพการวิจัยของอาจารย์ มหาวิทยาลัยเอกชนแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติโดยอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนที่สำเร็จ การศึกษาระดับปริญญาเอกมีผลิตภาพการวิจัยมากกว่าอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนที่สำเร็จการศึกษา ระดับปริญญาโท ตำแหน่งทางวิชาการที่แตกต่างกันทำให้ผลิตภาพการวิจัยของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติโดยอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนที่มีตำแหน่งทางวิชาการเป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์มีผลิตภาพการวิจัยมากกว่าอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนที่ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ ผลิตภาพการวิจัยของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนมีสาเหตุ โดยตรงมาจากปัจจัยหลักคือ ประสบการณ์ในการทำงาน และคุณลักษณะของสถานศึกษาที่เอื้อต่อการทำวิจัย<sup>172</sup>

มณีวรรณ ฉัตรอุทัย ได้ศึกษา การศึกษาระดับการรับรู้เรื่องแรงจูงใจและระบบค่านิยม เพื่อเพิ่มผลิตภาพการทำงาน ผลการศึกษาพบว่า ระดับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ได้แก่ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธภาพและแรงจูงใจใฝ่อำนาจ และค่านิยมที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือความสุภาพอ่อนน้อมต่อผู้อาวุโส และมีความถ่อมตน ขณะที่ค่านิยมที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือการเป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ และจินตนาการ และเมื่อทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 พบว่าเพศชายมีระดับ แรงจูงใจใฝ่อำนาจสูงกว่าเพศหญิง ขณะที่กลุ่มอายุ 36 ปีขึ้นไปมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงกว่ากลุ่มอายุ 35 ปี และต่ำกว่า ส่วนกลุ่มการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไปมีระดับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และแรงจูงใจใฝ่อำนาจสูงกว่ากลุ่มการศึกษาต่ำกว่า ปริญญาตรี ขณะที่กลุ่มผู้บริหารมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจใฝ่อำนาจและใฝ่สัมพันธภาพสูงกว่ากลุ่มผู้ปฏิบัติงานและเมื่อวิเคราะห์การรับรู้เรื่องค่านิยม พบว่า เพศ ชายให้ความสำคัญกับค่านิยมการเป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ สูงกว่าเพศหญิง และผู้สำเร็จการศึกษา ระดับปริญญาตรีขึ้นไป ให้ความสำคัญกับค่านิยมความซื่อสัตย์สุจริตและการรับฟังความคิดเห็นของ ผู้อื่น สูงกว่า

<sup>172</sup> ปริญญา สิริอรรถะกุล, “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลิตภาพการวิจัยของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน : การประยุกต์ใช้ตัวแบบสมการโครงสร้าง,” วารสารบริหารธุรกิจเทคโนโลยีมหานคร 8, 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2554): 55-68.

กลุ่มการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อทำการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยวิธีของ Pearson พบระดับความสัมพันธ์ในระดับต่ำและปานกลางระหว่างตัวแปร<sup>173</sup>

ศาสตราจารย์ ทองแรง ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานีโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความต้องการความสำเร็จ ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน คือด้านสภาพการปฏิบัติงาน และด้านความต้องการความสำเร็จสามารถร่วมกันทำนายประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้ร้อยละ 48.20 2) ผลเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษา ประเภทบุคลากรต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานทั้งในภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีเพศ อายุ ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านสภาพการปฏิบัติงานและด้านความต้องการความสำเร็จแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุในการปฏิบัติงานสถานภาพและหน่วยงานที่สังกัดต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานทั้งในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน<sup>174</sup>

ลลิตา ธงภักดี ได้ศึกษา รูปแบบการพัฒนาปัจจัยที่ส่งเสริมผลิตภาพการวิจัยของอาจารย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา ผลการวิจัย พบว่า 1) ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาปัจจัยที่ส่งเสริมผลิตภาพการวิจัยของอาจารย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา ได้แก่ บรรยากาศที่ ส่งเสริมการวิจัย แหล่งข้อมูล อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก เงินทุนสนับสนุนการวิจัย แนวปฏิบัติที่เอื้อต่อการ วิจัย และการพัฒนาความรู้และความสามารถด้านการวิจัย 2) รูปแบบที่พัฒนาขึ้นเป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อ พัฒนาปัจจัยที่ส่งเสริมการผลิตผลงานวิจัยของอาจารย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา ประกอบด้วย การพัฒนา สภา พแวดล้อมให้เอื้อต่อการวิจัยสร้างความตระหนักด้าน

<sup>173</sup> มณีวรรณ ฉัตรอุทัย, “การศึกษาระดับการรับรู้เรื่องแรงจูงใจและระบบค่านิยม เพื่อเพิ่มผลิตภาพการทำงาน,” วารสารบริหารธุรกิจเทคโนโลยีมหานคร 9, 1 (มกราคม - มิถุนายน 2555): 1-2.

<sup>174</sup> ศาสตราจารย์ ทองแรง, ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการบัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี (2557).

การวิจัย การพัฒนาสมรรถภาพการวิจัย การสร้างทีมและเครือข่ายการเรียนรู้ด้านการวิจัย และการนิเทศและติดตามให้ความช่วยเหลือด้านการวิจัย 3) ผลการนำรูปแบบการพัฒนาปัจจัยที่ส่งเสริมผลิตภาพการวิจัยของ อาจารย์ไปใช้ พบว่า อาจารย์ส่วนใหญ่ มีความพึงพอใจในระดับ มากที่สุดต่อการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการวิจัย (Mean = 4.55, S.D. = 0.51) ระดับการรับรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทของอาจารย์กับการวิจัยของอาจารย์โดย รวมอยู่ในระดับมากที่สุด (Mean = 4.70, S.D.=0.47) อาจารย์มี สมรรถภาพ การวิจัยที่อยู่ในระดับดีถึงดีมาก มีกลุ่มวิจัย วิจัยเกิดขึ้น จำนวน 5 กลุ่ม และมีประเด็นวิจัยหลังจากที่มี การรวมกลุ่มวิจัยเกิดขึ้น จำนวน 8 ประเด็น อาจารย์มีความพึงพอใจโดยรวมต่อระบบการให้คำปรึกษาด้านการวิจัยของคลินิกวิจัยและการจัดการประชุมติดตามความก้าวหน้างานวิจัยในระดับมากที่สุด(Mean = 4.85, S.D. = 0.36)<sup>175</sup>

พรทิพย์ เพ็ชรนพรัตน์ ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พบว่า บุคลากรต้องปฏิบัติงานตามกฎหมายกำหนด ถึงแม้ลักษณะงานที่ทำงานจะมีความยุ่งยาก เคร่งเครียด และต้องรับผิดชอบในระดับสูงแต่เพื่อการพัฒนาคุณภาพและความก้าวหน้าจึงถือว่าเป็นหน้าที่ที่จะต้องรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ โดยข้าราชการที่มีผลงานดีเด่นเป็นที่ประจักษ์ จะมีสิทธิได้รับการพิจารณา ให้ความก้าวหน้าก่อน ไม่ว่าจะเป็นการศึกษาดูงานในประเทศและต่างประเทศ การได้รับเข้าอบรมหลักสูตรสำคัญ ๆ รวมทั้ง เลื่อนขั้นตำแหน่ง และเงินรางวัล ซึ่งเป็นปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติ ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ และมีประสิทธิภาพ<sup>176</sup>

ไพรัตน์ สาอูตม ได้ศึกษา การพัฒนารูปแบบการบริหารสหภาพแรงงานในอุตสาหกรรมการผลิตที่เอื้อต่อผลิตภาพองค์กร พบว่า 1) รูปแบบการบริหารสหภาพแรงงานในอุตสาหกรรมการผลิตที่เอื้อต่อผลิตภาพองค์กร ประกอบด้วย 5 มิติ มิติที่ 1: การวางแผน ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบด้านการวางแผนกลยุทธ์และองค์ประกอบด้านการวางแผนงบประมาณ มิติที่ 2: การจัดองค์กร ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบด้านการจัดโครงสร้างการบริหารและองค์ประกอบด้านการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงาน มิติที่ 3: การนำ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบ

<sup>175</sup> ลลิตา ธงภักดี, “รูปแบบการพัฒนาปัจจัยที่ส่งเสริมผลิตภาพการวิจัยของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา,” วารสารวิจัยทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ 9, 1 (สิงหาคม 2557 – มกราคม 2558): 117-118.

<sup>176</sup> พรทิพย์ เพ็ชรนพรัตน์, ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา,(2559) รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสยาม.

ด้านสมรรถนะในการบริหาร องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ และองค์ประกอบด้านการสื่อสาร มิติที่ 4: การควบคุม ประกอบด้วย 1 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบด้านการควบคุมและพัฒนาการดำเนินงาน และ มิติที่ 5: การมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วมตัดสินใจกับองค์กร องค์ประกอบด้านการสนับสนุนการปฏิบัติการขององค์กร และองค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วมประเมินผลงานกับองค์กร 2) รูปแบบและคู่มือการบริหารสหภาพแรงงานในอุตสาหกรรมการผลิตที่เอื้อต่อผลิตภาพองค์กรและได้รับความเห็นชอบจากผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมสนทนากลุ่ม และ 3) คู่มือการบริหารสหภาพแรงงานในอุตสาหกรรมการผลิตที่เอื้อต่อผลิตภาพองค์กรได้รับการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญ ด้านความเหมาะสมในการนำไปใช้ในระดับตี<sup>177</sup>

ชไมพร คงโพ ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ 10 ด้าน โดยจำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา สายการปฏิบัติงาน และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่แตกต่างกัน ไม่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนอายุ และหน่วยงานที่สังกัดในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่แตกต่างกัน มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 2) คุณภาพชีวิตในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และผลดังกล่าวสามารถตีความได้ว่า บุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์<sup>178</sup>

วุฒิกร ยุพาวิวัฒน์ ได้ศึกษา การเข้าใจความรู้สึกของพนักงานในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อการเพิ่มผลิตภาพที่มีประสิทธิภาพสูงสุดขององค์กร พบว่า ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการทำงานของคนไทยมี 4 ปัจจัย คือ 1. ปัจจัยส่วนบุคคล 2. ปัจจัยด้านการงานและการเงิน 3. ปัจจัยด้านสุขภาพ 4. ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ ซึ่งปัจจัยในแต่ละด้านจะมีผลต่อตัว พนักงานมากน้อยแตกต่างกันไปตามบุคลิกลักษณะส่วนบุคคล แต่ในภาพรวม ปัจจัยทั้ง 4 นี้เป็นสิ่งจำเป็นพื้นฐานที่ต้องได้รับการตอบสนอง

<sup>177</sup> ไพรัตน์ สาอุดม, “การพัฒนาแบบการบริหารสหภาพแรงงานในอุตสาหกรรมการผลิตที่เอื้อต่อผลิตภาพองค์กร,” วารสารวิชาการครุศาสตร์อุตสาหกรรม พระจอมเกล้าพระนครเหนือ 10, 3 (กันยายน – ธันวาคม 2562): 1-2.

<sup>178</sup> ชไมพร คงโพ, ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์. การค้นคว้าอิสระ. สาขาบริหารธุรกิจ วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์, นครปฐม (2559)..

หรือการผลักดันเพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมของการทำงานที่ช่วยให้บุคลากรในองค์กรสามารถแสดงศักยภาพการทำงานได้มีประสิทธิภาพ ในทางกลับกัน องค์กรเองก็ต้องให้ความสำคัญกับการสนับสนุนพนักงานของตนเองเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีศักยภาพในการทำงาน โดยองค์กรต้องให้การสนับสนุนในองค์ประกอบที่สำคัญ 4 อย่าง คือ 1. การฝึกอบรม 2. สถานประกอบการที่มีประสิทธิภาพ 3. ความชัดเจนในตัวงาน 4. กิจกรรมในองค์กร เมื่อองค์กรสนับสนุนพนักงานในองค์ประกอบ ทั้ง 4 อย่างนี้แล้ว องค์กรจะสามารถเข้าสู่การพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด<sup>179</sup>

กริชชัย ขาวจ้อย ได้ศึกษา ตัวแบบผลิตภาพจากส่วนสนับสนุนระบบงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินการ ของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมการผลิต (SMI) ในจังหวัดเพชรบูรณ์ พบว่า 1) ตัวแบบการวิจัยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Chi-square/df = 1.697, GFI = 0.919, CFI = 0.906, IFI = 0.909, RMR = 0.086, RMSEA = 0.052), 2) ส่วนสนับสนุนระบบงานด้านเทคโนโลยีมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อผลิตภาพ แรงงาน และ 3) ส่วนสนับสนุนระบบงานด้านเทคโนโลยีมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อประสิทธิภาพการดำเนินการด้านต้นทุนและด้านการส่งมอบผ่านผลิตภาพแรงงาน ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมการผลิตควรมุ่งพัฒนาส่วนสนับสนุนระบบงานด้านเทคโนโลยี เพื่อเพิ่มผลิตภาพแรงงาน ซึ่งเป็นอิทธิพลสำคัญต่อต้นทุน และการส่งมอบ<sup>180</sup>

พิชญ์นุพร พิพิชรโรภคิน ได้ศึกษา การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเพิ่มผลิตภาพในการปฏิบัติราชการ ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า 1. การเพิ่ม ผลิตภาพในการปฏิบัติราชการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $x=3.52$ , S.D.=0.753) 2. ปดจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเพิ่มผลิตภาพในการปฏิบัติราชการขององค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น จังหวัดปทุมธานี ผลการตรวจสอบสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (P-value = 0.1511,  $x^2 = 86.53$ , df. = 74,  $x^2 / df = 1.169$ , GFI = 0.98, AGFI = 0.95, CFI = 1.00, SRMR = 0.021, RMSEA = 0.019) ผลการศึกษาพบว่า สำหรับค่าสัมประสิทธิ์การ พยายาม (R<sup>2</sup>) ของสมการโครงสร้างตัวแปรแฝงภายใน พบว่ามีค่าเท่ากับ 0.75 3. รูปแบบ การบูรณาการหลักพุทธธรรมมีองค์ประกอบ 4 ด้านคือ 1) ด้าน

<sup>179</sup> วุฒิกกร ยุพาวัฒน์นะ, “การเข้าใจความรู้สึกของพนักงานในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อการเพิ่มผลิตภาพที่มีประสิทธิผลสูงสุดขององค์กร,” **วารสารบริหารธุรกิจและสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง** 2, 1 (มกราคม – เมษายน 2562): 17.

<sup>180</sup> กริชชัย ขาวจ้อย, “ตัวแบบผลิตภาพจากส่วนสนับสนุนระบบงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินการ ของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมการผลิต (SMI) ในจังหวัดเพชรบูรณ์,” **วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์** 6, 1 (มกราคม – เมษายน 2563): 149.



จัดทำแผนการเพิ่ม ประสิทธิภาพการดำเนินงาน 2) ตหาานการให้ความสำคัญต่อการเพิ่มผลิตภาพ 3) ด้านการนำ รูปแบบการใช้บริการร่วมกัน 4) ด้านการสร้างและพัฒนาแนวคิดนวัตกรรม และมีปัจจัยภายนอกที่เป็นตัวส่งเสริมให้เกิดการเพิ่มผลิตภาพในการปฏิบัติราชการ<sup>181</sup>

กรรณิการ์ ชนาگانต์กร ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อนวัตกรรมและผลิตภาพการผลิตรวมของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า (1) ปัจจัยที่มีผลต่อผลิตภาพการผลิตรวมที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ได้แก่ ระดับการใช้นวัตกรรมในกระบวนการผลิตและผลิตภัณฑ์และการฝึกอบรม และที่ระดับนัยสำคัญทาง สถิติ 0.05 ได้แก่ สถานประกอบการขนาดกลาง (Adjusted R2 = 0.865) โดยระดับการใช้นวัตกรรมใน กระบวนการผลิตและผลิตภัณฑ์และการฝึกอบรมมีความสัมพันธ์ทิศทางเดียวกับผลิตภาพการผลิตรวม กิจกรรมขนาดกลางมีผลิตภาพการผลิตรวมสูงกว่ากิจกรรมขนาดเล็ก (2) ผลจากการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ ชีวนโยบาย กลยุทธ์ การบริหารจัดการ ทักษะคติและพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูง และการมีส่วนร่วมของ ผู้บริหารระดับสูง ในกิจกรรมพัฒนาเทคโนโลยีมีส่วนสำคัญในการสร้างขีดความสามารถด้านนวัตกรรมและผลิตภาพการผลิต และ (3) ปัญหาสำคัญของอุตสาหกรรม ได้แก่ ต้นทุนการดำเนินงานสูง และขาดแคลนนักวิจัยที่มีแนวคิดเชิงกลยุทธ์ทางธุรกิจ อุปสรรคที่สำคัญคือ การพัฒนาความสามารถของบุคลากรให้ทันกับ

พรรณิตา คำนา ได้ศึกษา ปัจจัยเอื้อต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยเอื้อต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร ประกอบด้วย 6 ปัจจัย คือ 1) นโยบายและการบริหารงานขององค์กร 2) ทักษะความสามารถของบุคลากร 3) การปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ 4) แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 5) การพัฒนาบุคลากร และ 6) คุณธรรมและจริยธรรมของบุคลากร ผลการยืนยันปัจจัยเอื้อต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร ทั้ง 6 ปัจจัย ได้รับยืนยันจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิว่า มีความถูกต้อง มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้<sup>182</sup>

<sup>181</sup> พัทธัญพร พิพิธวรโกศิน, “ได้ศึกษา การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเพิ่มผลิตภาพในการปฏิบัติราชการ ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดปทุมธานี,” **مجร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์** 9, 4 (ตุลาคม – ธันวาคม 2563): 137.

<sup>182</sup> พรรณิตา คำนา, “ปัจจัยเอื้อต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร” วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2562, 176.

### งานวิจัยต่างประเทศ

ฮานาชา ได้ศึกษา การปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานผ่านการมีส่วนร่วมในการทำงาน: จากการศึกษาระดับอุดมศึกษา พบว่าผลผลิตภาพของพนักงานในภาคการศึกษา ระดับอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยของรัฐในภาคเหนือของมาเลเซีย การมีส่วนร่วมมีผลในเชิงบวกอย่างมากต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน นอกจากนี้ การทำงานทุกมิติของงานคือความเข้มแข็ง ความทุ่มเทและการทำงานมีผลในเชิงบวกอย่างมากต่อผลผลิตภาพของพนักงาน<sup>183</sup>

ปัลวาลิน, วอร์ด,ทูลี จิลเฮ (Miikka Palvalin, Theo van der Voordt and Tuuli Jylhä) ได้ศึกษา ผลกระทบของสถานที่ทำงานและแนวปฏิบัติการจัดการตนเองในผลผลิตภาพของคนทำงานที่มีความรู้ พบว่าผลกระทบของลักษณะสถานที่ทำงานและแนวทางการจัดการตนเองในระดับและมิติต่างๆ ของผลผลิตภาพดีขึ้น ผู้บริหารสามารถรับรู้ถึงประสิทธิภาพการทำงานที่เข้าถึงได้จากหลายมุมมอง สำหรับมิติข้อมูลที่แตกต่างกันสามารถปรับปรุงได้โดยใช้การตั้งค่าสถานที่ทำงานที่แตกต่างกัน ตัวอย่างเช่น ผลผลิตเชิงปริมาณของพนักงานสามารถเพิ่มขึ้นได้ด้วยการเพิ่มพื้นที่สำหรับการมีสมาธิ ในขณะที่ผลผลิตภาพการทำงานของทีมในเชิงปริมาณสามารถเพิ่มขึ้นได้โดยการให้พื้นที่ที่เหมาะสมสำหรับการทำงานร่วมกัน วิธีการที่สำคัญในการปรับปรุงคุณภาพผลงานให้ดีขึ้นคือการพัฒนาทักษะการจัดการตนเอง ผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นว่าจำเป็นต้องมีการทำงานร่วมกันระหว่างสาขาวิชาต่าง ๆ เช่น การจัดการองค์กร การจัดการอสังหาริมทรัพย์ขององค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และไอที เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคคลและทีม<sup>184</sup>

มาซซูดิ และฮัมดี (Massoudi และ Samir Salah Aldin Hamdi) ได้ศึกษา ผลที่ตามมาของสภาพแวดล้อมในการทำงานต่อผลผลิตภาพพนักงาน พบว่า สภาพแวดล้อมการทำงานมีความสัมพันธ์ในสำนักงานและผลผลิตภาพของพนักงาน และองค์ประกอบพฤติกรรมของสภาพแวดล้อมในสำนักงานมีผลกระทบ

<sup>183</sup> Jalal Hanaysha, “Improving employee productivity through work engagement: Evidence from higher education sector,” *Management Science Letters* 6 , 1 (January 2016): 61-70.

<sup>184</sup> Miikka Palvalin, Theo van der Voordt and Tuuli Jylhä, The impact of workplaces and self-management practices on the productivity of knowledge workers, *Journal of Facilities Management*,15, 4, (2017) : 423-438.

ต่อประสิทธิภาพการทำงานมากกว่าส่วนประกอบทางกายภาพเพียงอย่างเดียว ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานโดยรวมจะนำไปสู่ผลิตภาพการทำงานของพนักงานด้วย<sup>185</sup>

วาเลนเซีย, ดูรัน และเฮเรเดีย (Valencia, Durán & Heredia) ได้ศึกษา ผลของการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงต่อผลิตภาพการวิจัยทางวิชาการ พบว่าการวิจัยที่ปฏิบัติงานให้มีผลิตภาพ ต้องส่งเสริมปัจจัยดังนี้ 1) การศึกษา 2) การฝึกอบรม 3) ความเป็นอิสระ 4) การทำงานเป็นทีม จะดีกว่าการปฏิบัติที่เน้นการจัดการประสิทธิภาพ การมีระบบการให้รางวัล และการคัดเลือก<sup>186</sup>

เบอร์ (Burr) ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในงานของผู้บริหารในวิทยาลัยชุมชนฟลอริดาและมหาวิทยาลัยโดยใช้ปัจจัยจุดใจ-ค่าจูนของเฮอรัชเบอร์กับทัศนคติต่องานของผู้บริหาร วิทยาลัยและมหาวิทยาลัยและศึกษาความสัมพันธ์ของทฤษฎีกับตำแหน่งผู้บริหารเปรียบเทียบ ความพึงพอใจในงานและความไม่พึงพอใจในงานระหว่างผู้บริหารในสถาบัน 2 ประเภท ผู้วิจัยได้ใช้สัมภาษณ์ผู้อำนวยการฝ่ายรับนักศึกษา นายทะเบียน ผู้อำนวยการฝ่ายบุคคล ผลการวิจัยปรากฏว่าสนับสนุนทฤษฎีของเฮอรัชเบอร์ คือปัจจัยจุดใจก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานมากกว่าปัจจัยค่าจูนอย่างมีนัยสำคัญ ผู้บริหารทั้ง 3 ตำแหน่ง พึงพอใจในปัจจัยมากกว่าปัจจัยค่าจูน เรียงลำดับความพึงพอใจได้ดังนี้ สัมฤทธิ์ผลของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความสัมพันธ์ส่วนตัว เมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานของผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษา 2 ประเภทแล้วพบว่า ไม่มีความแตกต่างในเรื่องความพึงพอใจในงาน ระหว่างผู้บริหารในวิทยาลัยชุมชนและมหาวิทยาลัย แต่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในเรื่องของความพึงพอใจในงาน และความไม่พึงพอใจในงานระหว่างผู้บริหารในมหาวิทยาลัยและภายในมหาวิทยาลัย<sup>187</sup>

<sup>185</sup> Aram Hanna Massoudi and Samir Salah Aldin Hamdi, The Consequence of work environment on Employees Productivity, **Journal of Business and Management**, (Jan. 2017) : 35-42

<sup>186</sup> Carlos Valencia, William Fernando Durán & Oswaldo Heredia, “ Effect of High-Performance Work Practices on Academic Research Productivity,” **Latin American Business Review**, 22 (October, 2020): 189-214

<sup>187</sup> Burr, Russell Kenneth, (1981). “Job Satisfaction Determinants for Selected Administrators in Florida’s Community Colleges and Universities: An Application of Herzberg’s Motivator- Hygiene Theory,” **Dissertation Abstracts International** 41(1) : 3794A.

## สรุปผล

จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย เรื่อง ปัจจัยเอื้อต่อผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย แนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเอื้อต่อผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทำให้ทราบว่า ผลิตภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่บุคคล มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ ในการพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ และความพร้อม ความพยายามที่จะทุ่มเทอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน ของตนเองเต็มความสามารถ คล่องแคล่วด้วยความมีระเบียบ กฎเกณฑ์ ปฏิบัติงานให้เสร็จทันเวลา รวดเร็ว ถูกต้องมีคุณภาพและมาตรฐาน มีกระบวนการคิดและทัศนคติในการค้นหาว่าทำอย่างไรจึงจะสามารถปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่ได้อย่างต่อเนื่อง เพราะเชื่อมั่นว่าทุกคนสามารถทำวันนี้ให้ดีกว่าเมื่อวานและทำพรุ่งนี้ให้ดีกว่าวันนี้ ตามแนวคิดผลิตภาพ จึงสรุปได้ว่าบุคคลจะมีผลิตภาพในการปฏิบัติงานต้องเกิดจากการขยันหมั่นเพียร มีความรับผิดชอบ มีการเอาใจใส่งาน ทำงานอย่างมีระบบ มีแบบแผน ทำงานอย่างเต็มศักยภาพของตนเอง พร้อมกับการทำงานด้วยจิตใจที่ซื่อสัตย์ และภักดีต่อองค์กร งานจะประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้หรือดียิ่งขึ้น ตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ความสำคัญของผลิตภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เข้ามาทำงานกับองค์กร ต้องมีความพึงพอใจที่จะทำงานกับองค์กรที่สร้างคุณภาพชีวิตและขวัญกำลังใจที่ดีให้กับพนักงาน ครอบคลุมด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ มีภาระงานที่ทำทลายความสามารถ แบ่งงานเหมาะสมและง่ายต่อการปฏิบัติ มีความก้าวหน้าและมั่นคงในงาน และนโยบายการบริหารงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ตลอดจนการศึกษาพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา พร้อมทั้งด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน จะส่งผลให้บุคลากรเกิดความจงรักภักดีกับองค์กรพร้อมจะช่วยสร้างสรรค์สร้างผลผลิตเพิ่มในการทำงาน ให้ทำงานได้อย่างมีผลิตภาพและทำให้องค์กรก้าวหน้าไปด้วยดี บรรลุเป้าหมาย

### บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” นี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research)<sup>188</sup> การดำเนินการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อทราบปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 2) เพื่อทราบผลการยืนยันปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 26 มหาวิทยาลัย กลุ่มตัวอย่างของการวิจัยคือ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศไทย จำนวน 24 มหาวิทยาลัย มีผู้ให้ข้อมูลมหาวิทยาลัยละ 15 คน รวมผู้ให้ข้อมูล จำนวน 360 คน และเพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปอย่างมีระบบและบรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยนี้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ถูกต้องตามระเบียบวิธีวิจัยและบรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ได้กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงได้วางแผนลำดับขั้นตอนการดำเนินการวิจัยโดยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมโครงการวิจัย

การจัดเตรียมโครงการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาโครงการวิจัยอย่างเป็นระบบตามระเบียบวิธีการดำเนินการวิจัย โดยเริ่มต้นด้วยการศึกษาสภาพปัญหาปัจจัยเอื้อต่อการเพิ่มผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้วยการศึกษาวิเคราะห์ แนวคิด และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ จากตำรา เอกสารทางวิชาการ ข้อมูลสารสนเทศ งานวิจัยต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ จากสื่อหลากหลายทั่วไปและสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อนำมาประกอบแนวคิดการวิจัยจัดทำโครงร่างการวิจัย นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา และสอบปกป้องโครงร่างการวิจัย โดยขั้นนี้เป็นการ

---

<sup>188</sup> Patricia M. Shields and Nandhini Rangarajan, *A Playbook for Research Methods: Integrating Conceptual Frameworks and Project Management* (Stillwater, OK: New Forums Press, 2013): 29.



ปรับแก้ไขโครงร่างการวิจัยตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการสอบปกป้องโครงร่างการวิจัย และขออนุมัติจากคณะศึกษาศาสตร์เพื่อดำเนินการทำวิจัยต่อไป

## ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยเพื่อตอบคำถามการวิจัย ข้อ 1. “ปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีปัจจัยใดบ้าง” ข้อ 2. “ผลการยืนยันปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เป็นอย่างไร” ผู้วิจัยได้แบ่งขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเป็น 4 ขั้นตอนดังนี้

**ขั้นที่ 1** ศึกษาค้นคว้าปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยกำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยดังนี้

1.1 ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร ตำรา วารสาร บทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทั้งในและต่างประเทศ

1.2 นำข้อสรุปที่ได้จาก ข้อ 1.1 มาสังเคราะห์ (Content Synthesis) เพื่อให้ได้ตัวแปรที่เกี่ยวกับปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ แล้วจึงนำไปพัฒนาเป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) ปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาและปรับแก้ตามคำแนะนำ

1.3 สัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยนำแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) ที่ได้รับคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้วไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน ใช้วิธีสัมภาษณ์แบบปฏิสัมพันธ์ (interactive interview) โดยผู้วิจัยใช้วิธีคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ แบบเจาะจง (purposive method) ผู้วิจัยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ ดังต่อไปนี้

1.3.1 ผู้บริหารระดับนโยบายภายใต้สังกัดมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 1 คน

1.3.2 ผู้บริหารระดับคณะ/ศูนย์/สำนัก/สถาบันสังกัดมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ จำนวน 2 คน

1.3.3 พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ สังกัดมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 2 คน

1.3.4 พนักงานมหาวิทยาลัย สายสนับสนุน สังกัดมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 2 คน

1.4 สรุปตัวแปรปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จากการวิเคราะห์ตำรา เอกสาร งานวิจัย วรรณกรรม การสัมภาษณ์ นำมา

วิเคราะห์และสังเคราะห์ (content synthesis) สรุปเป็นตัวแปรนำไปสร้างแบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire)

## ขั้นที่ 2 การสร้างและเก็บรวบรวมข้อมูล ได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

2.1 นำตัวแปรของปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมาพัฒนาเป็นเครื่องมือการวิจัยในลักษณะแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire)

2.2 ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย (แบบสอบถาม) ด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ด้วยการนำเครื่องมือการวิจัยที่จัดทำขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คนตรวจสอบโดยพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องที่เรียกว่า IOC (Index of Item – Objective Congruence) ซึ่งพิจารณาข้อกระทงคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า 0.5 ขึ้นไป แล้วปรับแก้ตามข้อเสนอแนะ ซึ่งมีเกณฑ์การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

2.2.1 ผู้บริหารระดับนโยบายภายใต้สังกัดมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ  
จำนวน 1 คน

2.2.2 ผู้บริหารระดับคณะ/ศูนย์/สำนัก/สถาบันสังกัดมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ จำนวน 2 คน

2.2.3 พนักงานมหาวิทยาลัย สายวิชาการ สังกัดมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ  
จำนวน 1 คน

2.2.4 พนักงานมหาวิทยาลัย สายสนับสนุน สังกัดมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ  
จำนวน 1 คน

2.3 ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัยทั้งฉบับด้านความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับบุคคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างเดียวกับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลรวมทั้งหมด 30 คน แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถามความคิดเห็นด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach)<sup>189</sup> แล้วปรับปรุงแบบสอบถามเป็นฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้เก็บรวบรวมข้อมูล ผลการทดลองใช้ พบว่าแบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) เท่ากับ 0.992

<sup>189</sup> Lee J. Cronbach, *Essentials of Psychological Testing*, 4th ed. (New York: Harper and Row Publisher (1984): 164.

### ขั้นที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล โดยดำเนินการวิจัยดังนี้

3.1 นำแบบสอบถามความคิดเห็นฉบับสมบูรณ์ไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง คือ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศไทย สังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม จำนวน 24 มหาวิทยาลัย โดยการเปิดตารางประมาณการขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan) จากนั้นผู้วิจัยกำหนดการเลือกตัวอย่างสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ผู้ให้ข้อมูลมหาวิทยาลัยละ 15 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 360 คน

3.2 การวิเคราะห์ข้อมูล โดยการนำข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์หาค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่ามัธยฐานเลขคณิต (arithmetic mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) นำมาวิเคราะห์หาค่าประกอบ (Exploratory Factor Analysis: EFA) เพื่อให้ได้ปัจจัยเบื้องต้น ต่อมาวิเคราะห์การปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์ด้วยสถิติทดสอบ Kaiser - Meyer - Olkin Measure of Sampling Adequacy and Bartlett's Test การสกัดองค์ประกอบด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Factor Extraction Method: Principal Component Analysis: PCA) และการหมุนแกนแบบแวนริแมกซ์ (Varimax Rotation) ซึ่งเกณฑ์การเลือกตัวแปรที่เข้าอยู่ในองค์ประกอบ พิจารณาจากค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalue) ซึ่งมากกว่า 1 และถือเอาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของตัวแปรแต่ละตัวขององค์ประกอบนั้นต้องมีค่าตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป และอธิบายตัวแปรตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป ตามวิธีของไกเซอร์ (Kaiser)<sup>190</sup>

### ขั้นที่ 4 การยืนยันผลการวิจัย

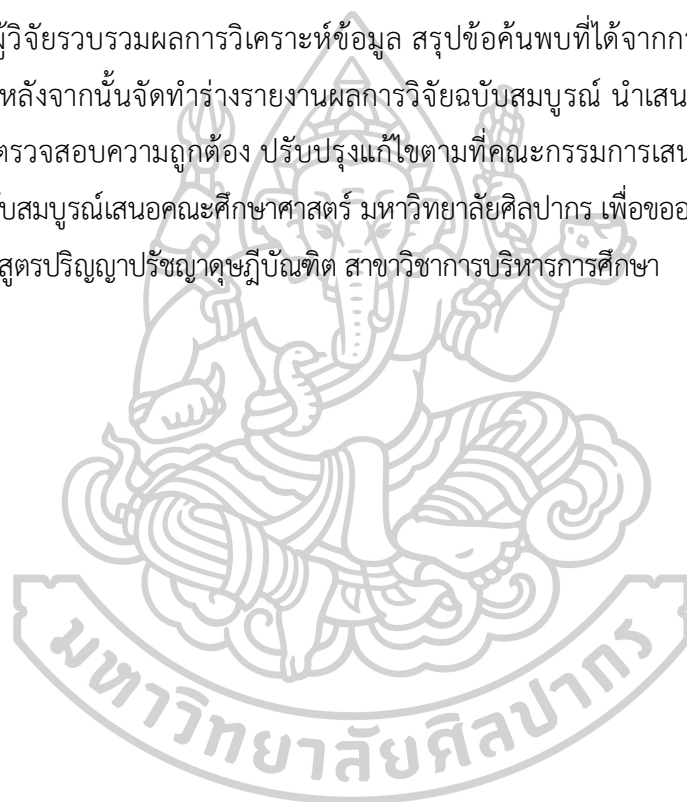
การยืนยันผลการวิจัยปัจจัยเบื้องต้นต่อผลผลิตการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ นำเสนอตามประเด็นเพื่อนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ซึ่งผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเพื่อยืนยันผลการวิจัย พิจารณาความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ซึ่งมีเกณฑ์การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

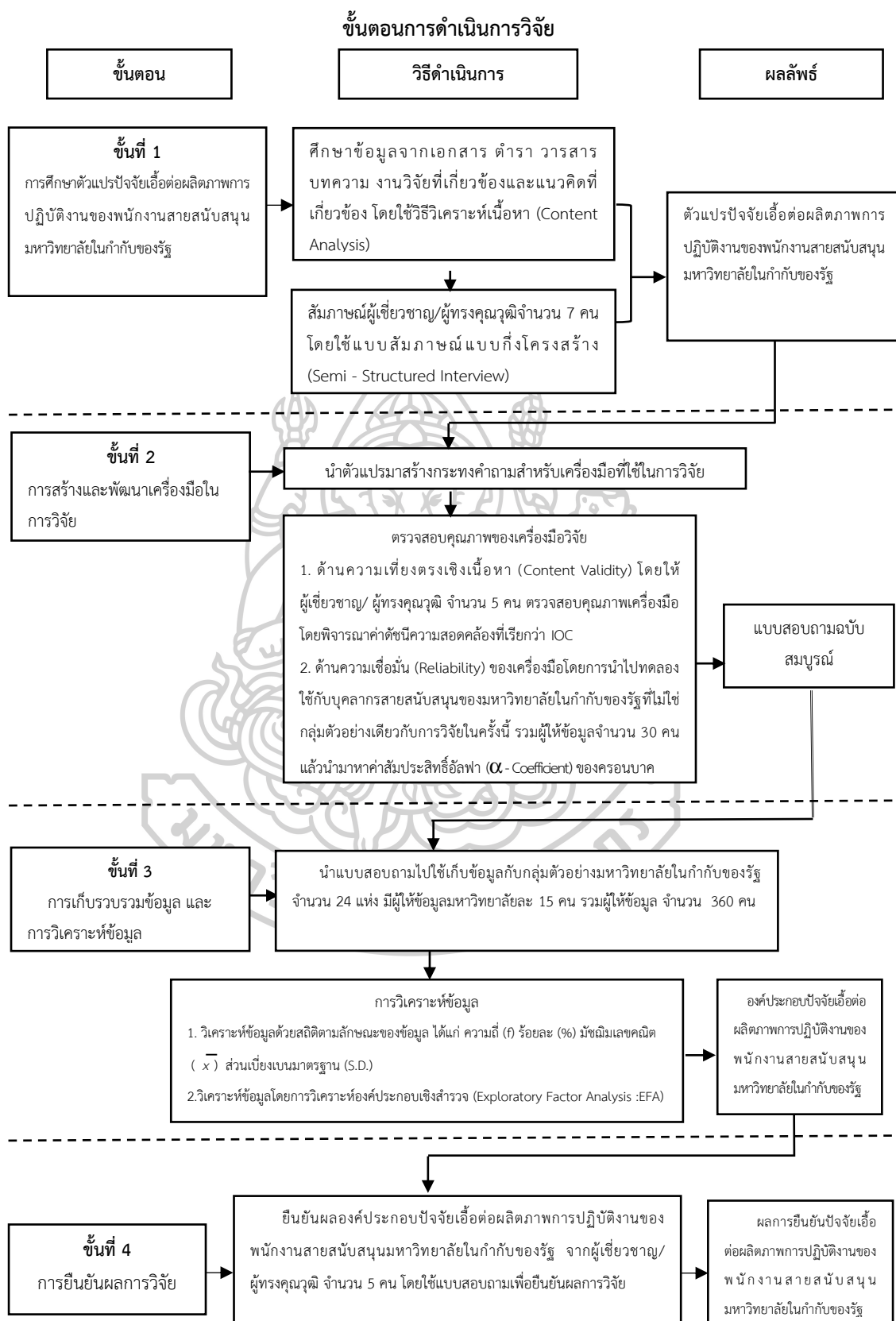
<sup>190</sup> Quoted Kaiser in Barbara G. Tabachnick, and Linda S. Fidell, Using Multivariate Statistics (New York Haper & Row, 1983), 411.

- 4.1 ผู้บริหารระดับสำนักงานอธิการบดี สังกัดมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 1 คน
- 4.2 ผู้บริหารระดับคณะ/ศูนย์/สำนัก/สถาบัน ที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ สังกัดมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 2 คน
- 4.3 ผู้บริหารระดับภาควิชาฯ สังกัดมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 1 คน
- 4.4 พนักงานมหาวิทยาลัย สายสนับสนุน สังกัดมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 1 คน

### ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

ผู้วิจัยรวบรวมผลการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ หลังจากนั้นจัดทำร่างรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ นำเสนอคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขตามที่คณะกรรมการเสนอแนะ จัดพิมพ์รายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา





ภาพที่ 6 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

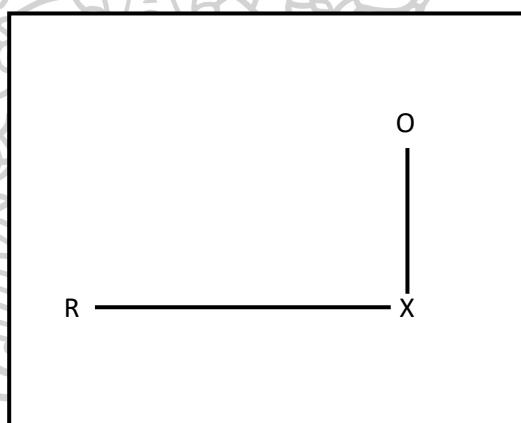


## ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้งานวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์เกิดประสิทธิผล ผู้วิจัยจึงได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัยโดยประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและการพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

### แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ซึ่งได้มีแผนแบบของการวิจัยเป็นแบบกลุ่มตัวอย่างเดียว และมีการวัดครั้งเดียวในลักษณะศึกษาสภาวะการณ์ไม่มีการทดลอง (The – One – Shot, Non – Experimental Case Study Design) เขียนเป็นแผนภูมิ (Diagram) ได้ดังแผนภูมิที่ 2



- เมื่อ R หมายถึง กลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสุ่ม  
 X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา  
 O หมายถึง ผลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูล

ภาพที่ 7 แผนแบบการวิจัย

## ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ คือ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศไทย สังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม จำนวน 26 มหาวิทยาลัย (ข้อมูล 9 กุมภาพันธ์ 2564)<sup>191</sup>

### กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศไทย จำนวน 24 มหาวิทยาลัย ซึ่งกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยการเปิดตารางประมาณการขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซีและมอร์แกน<sup>192</sup> จากนั้นผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) จากนั้นกำหนดผู้ให้ข้อมูลเป็นบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มหาวิทยาลัยละ 15 คน ประกอบด้วย 1) บุคลากรที่ไม่ได้มีตำแหน่งประเภทวิชาการ 2) ตำแหน่งระดับปฏิบัติการขึ้นไป ผู้ให้ข้อมูลจำนวน 360 คน

### ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐาน และตัวแปรที่ศึกษาปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน คือ ตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานปัจจุบัน อายุงานในตำแหน่ง
2. ตัวแปรที่ศึกษา คือ ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งได้จากการวิเคราะห์เอกสารและสรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

<sup>191</sup> สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, รายงานจำนวนบุคลากรสายสนับสนุน, รายงาน ณ วันที่ กุมภาพันธ์ 2564 9, เข้าถึงเมื่อ เมษายน 2564 7, เข้าถึงได้จาก <http://www.info.mua.go.th/info/>

<sup>192</sup> Robert V. Krejcie and Daryle W. Morgan, "Determining Sampling Size for Research Activities", *Journal for Education and Psychological Measurement* No (3 November 1970): 608.

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มี 3 ประเภท 1) แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง 2) แบบสอบถามความคิดเห็น และ 3) แบบสอบถามเพื่อยืนยันผลการวิจัย มีรายละเอียดดังนี้

1. แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi - Structured Interview) ซึ่งได้จากการค้นคว้าศึกษาเอกสาร งานวิจัย วรรณกรรมต่าง ๆ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ความคิดเห็นในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน

2. แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) ผู้วิจัยนำไปสอบถามความคิดเห็นจากมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 24 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลมหาวิทยาลัยละ 15 คน รวมผู้ให้ข้อมูล จำนวน 360 คน ซึ่งแบบสอบถามความคิดเห็น ประกอบด้วยข้อคำถาม 2 ตอนดังนี้

**ตอนที่ 1** สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานปัจจุบัน อายุงานในตำแหน่ง มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

**ตอนที่ 2** สอบถามเกี่ยวกับปัจจัยเอื้อต่อผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert's Rating Scale)<sup>193</sup> ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ระดับ 1 หมายถึง เห็นด้วยว่าตัวแปรเป็นปัจจัยเอื้อต่อผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าเท่ากับ 1 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง เห็นด้วยว่าตัวแปรเป็นปัจจัยเอื้อต่อผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับน้อย มีค่าเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง เห็นด้วยว่าตัวแปรเป็นปัจจัยเอื้อต่อผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วยว่าตัวแปรเป็นปัจจัยเอื้อต่อผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับมากมีค่าเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยว่าตัวแปรเป็นปัจจัยเอื้อต่อผลิตภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเท่ากับ 5 คะแนน

3. แบบสอบถามเพื่อยืนยันผลการวิจัย ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามเพื่อยืนยันผลการวิจัยซึ่งเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) พิจารณา 4 ด้าน คือ ความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และเป็น

<sup>193</sup> Rensis Likert, *The Human Organization*, (New York: Mc Graw - Hill., 1961), 74.

ประโยชน์และนำแบบสอบถามเพื่อยืนยันผลการวิจัยที่จัดสร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาตรวจสอบ และปรับแก้ตามข้อเสนอแนะ

### การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือการวิจัย โดยจำแนกตามประเภทของเครื่องมือวิจัย ดังต่อไปนี้

1. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi - Structured Interview) มีการสร้างและดำเนินการ ดังนี้

1.1 ผู้วิจัยวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากตำรา วารสาร บทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และแนวคิดที่เกี่ยวกับผลิภาพการปฏิบัติงาน เพื่อนำความรู้มาสร้างเป็นประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ให้เป็นกรอบในการสร้างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi - Structured Interview)

1.2 นำร่างเครื่องมือให้กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาเกี่ยวกับประเด็นที่ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ว่ามีความครอบคลุม สอดคล้อง เหมาะสมหรือไม่

1.3 นำแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi - Structured Interview) ที่จัดสร้างขึ้นปรับปรุงแก้ไขตามที่กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แนะนำ หลังจากนั้นนำแบบสัมภาษณ์ไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 7 คน

2. แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionative) ผู้วิจัยจะจัดสร้างและพัฒนาแบบสอบถามเป็นลักษณะมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert's Rating Scale) โดยมีขั้นตอน ดังนี้

2.1 ศึกษาวิเคราะห์สังเคราะห์และกำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัยเป็นการศึกษาเอกสารหลักการแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผลิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมถึงการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อให้ได้กรอบแนวคิดของการวิจัยและตัวแปรที่ต้องศึกษา แล้วนำไปสร้างแบบสอบถาม

2.2 นำเครื่องมือวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเอื้อต่อผลิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ให้ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัยด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ด้วยการพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องที่เรียกว่า IOC (Index of Item - Objective Congruence) ซึ่งพิจารณาข้อกระทงคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า 0.5 ขึ้นไป

2.3 ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัยทั้งฉบับด้านความเชื่อมั่น โดยการทดลองใช้ (Try Out) กับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 2 แห่ง โดยมีผู้ให้ข้อมูลมหาวิทยาลัยละ 15 คน รวมผู้ให้ข้อมูลจำนวน 30 คน มาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

ของแบบสอบถามด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  - Coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach)<sup>194</sup> ผลการทดลองใช้ พบว่า แบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) เท่ากับ 0.992

3. แบบสอบถามเพื่อยืนยันผลการวิจัย ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามเพื่อยืนยันผลการวิจัยซึ่งเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) พิจารณา 4 ด้าน คือ ความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ และนำแบบสอบถามเพื่อยืนยันผลการวิจัยที่จัดสร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาตรวจสอบ และปรับแก้ตามข้อเสนอแนะ

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน คือ

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อแจ้งผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ สถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในทุกขั้นตอน

2. การเก็บข้อมูลการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi - Structured Interview) จากผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยดำเนินการด้วยตนเอง

3. การเก็บข้อมูลแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) มีวิธีการดังนี้

3.1 ผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยตนเองกับบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจำนวน 24 แห่ง รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 360 คน

3.2 เก็บข้อมูลโดยส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ถึงมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เป็นกลุ่มตัวอย่างโดยตรงและเก็บข้อมูลแบบสอบถามความคิดเห็นในแบบฟอร์มออนไลน์ (Google Forms) ซึ่งผู้วิจัยมีขั้นตอนในการเก็บข้อมูล คือ จัดส่งหนังสือขอความร่วมมือการเก็บข้อมูลจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ไปยังมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยส่งแบบสอบถามความคิดเห็น เพื่อขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามของผู้วิจัย โดยเอกสารประกอบด้วย คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม ของปิดแสดฉบับเจ้าหน้าที่ของถึงผู้วิจัย แล้วส่งถึงมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และขอรับแบบสอบถามกลับทางไปรษณีย์

4. เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์จากผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 คน โดยตรงและผ่านแอปพลิเคชันซูม (Zoom Application)

5. การเก็บข้อมูลการสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยใช้แบบสอบถามเพื่อยืนยันผลการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการส่งแบบสอบถามด้วยตนเอง

<sup>194</sup> Lee J. Cronbach, *Essentials of Psychological Tests*, 4<sup>th</sup> ed. (New York: Harper & Row Publishers). (1984): 164.



### การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้เป็นไปอย่างถูกต้องตามระเบียบวิธีวิจัย ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมข้อมูลทุกขั้นตอนและนำมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ดังนี้

1. ข้อมูลจากตำรา วารสาร บทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

2. ข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็น ใช้สถิติดังนี้

2.1 การวิเคราะห์สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้ความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

2.2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ใช้มัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์และคานท์ (Best and Kahn)<sup>195</sup> ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00 – 1.49 หมายถึง เห็นด้วยว่าตัวแปรเป็นปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50 – 2.49 หมายถึง เห็นด้วยว่าตัวแปรเป็นปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับน้อย

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50 – 3.49 หมายถึง เห็นด้วยว่าตัวแปรเป็นปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50 – 4.49 หมายถึง เห็นด้วยว่าตัวแปรเป็นปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก

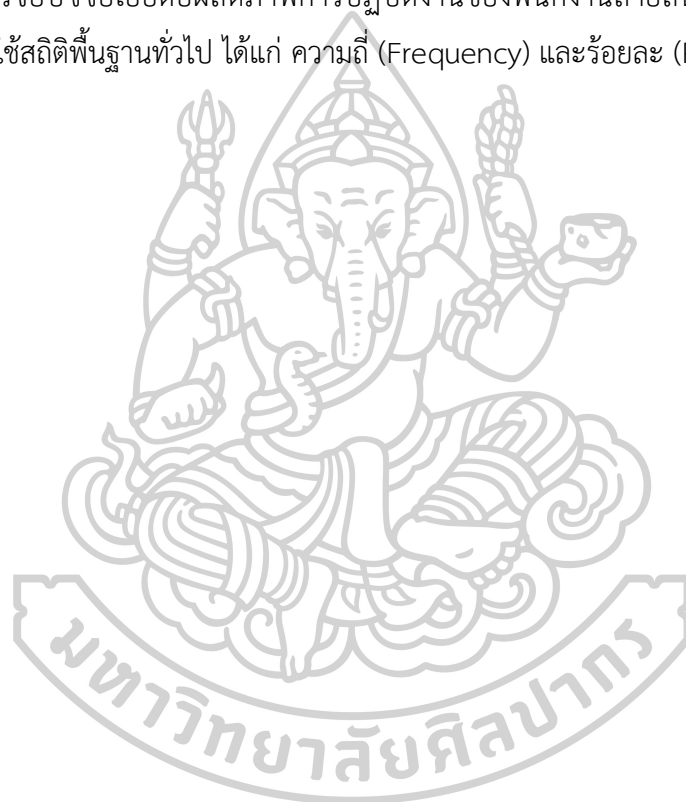
ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50 – 5.00 หมายถึง เห็นด้วยว่าตัวแปรเป็นปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด

2.3 การวิเคราะห์ปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) โดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์ด้วยสถิติทดสอบ Kaiser – Meyer – Olkin Measure of Sampling Adequacy and Bartlett's Test ก ร ส ก ี ต

<sup>195</sup> John W. Best and Jame V. Kahn, *Research in Education*, 10th ed. (Massachusetts: Pearson Education Inc., 2006), 310-311.

องค์ประกอบด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Factor Extraction Method: Principal Component Analysis: PCA) และการหมุนแกนแบบแวนิแมกซ์ (Varimax Rotation) ซึ่งเกณฑ์การเลือกตัวแปรที่เข้าอยู่ในองค์ประกอบ พิจารณาจากค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalue) ซึ่งมากกว่า 1 และถือเอาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของตัวแปรแต่ละตัวขององค์ประกอบนั้นต้องมีค่าตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป (Comrey and Lee)<sup>196</sup> และอธิบายตัวแปรตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป ตามวิธีของไกเซอร์ (Kaiser)<sup>197</sup>

3. การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสอบถามผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ จากแบบสอบถามเพื่อยืนยันผลการวิจัยปัจจัยเอื้อต่อผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ใช้สถิติพื้นฐานทั่วไป ได้แก่ ความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)



<sup>196</sup> Lee B. Howard, and Andrew L. Comrey, **A first course in factor analysis**, 2<sup>nd</sup> ed. Hillsdale: N. J. Lawrence Erlbaum Association, Publishers. (1998).

<sup>197</sup> Quoted Kaiser in Barbara G. Tabachnick, and Linda S. Fidell, **Using Multivariate Statistics**.(New York: Haper & Row,1983): 411.

## สรุปผล

การวิจัยเรื่อง “ปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research)<sup>198</sup> ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อทราบปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 2) เพื่อทราบผลการยืนยันปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยสามารถแบ่งได้ 4 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นที่ 1 ศึกษาตัวแปรปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ขั้นที่ 2 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือในการวิจัย ขั้นที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล ขั้นที่ 4 การยืนยันผลการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 26 มหาวิทยาลัย กลุ่มตัวอย่างของการวิจัยคือ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศไทย จำนวน 24 มหาวิทยาลัย มีผู้ให้ข้อมูลมหาวิทยาลัยละ 15 คน รวมผู้ให้ข้อมูล จำนวน 360 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบสัมภาษณ์ แบบกึ่งโครงสร้าง (semi structured interview) แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) และแบบสอบถามเพื่อยืนยันผลการวิจัย การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติต่อไปนี้ คือ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) มัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเป็นผู้ประสานงานและดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง และเก็บรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเองและการส่งทางไปรษณีย์ ทางแบบฟอร์มออนไลน์ (Google Forms)

---

<sup>198</sup> Patricia M. Shields and Nandhini Rangarajan, **A Playbook for Research Methods: Integrating Conceptual Frameworks and Project Management** (Stillwater,OK: New Forums Press, 2013): 29.

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “ปัจจัยเอื้อต่อผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อทราบปัจจัยเอื้อต่อผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และ 2) เพื่อทราบผลการยืนยันปัจจัยเอื้อต่อผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้รวบรวมผลการวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ทั้งหมด โดยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบของตารางและแผนภูมิประกอบการบรรยาย ทั้งนี้ผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยเป็น 2 ตอน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเอื้อต่อผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย

- 1.1 ผลการวิเคราะห์เอกสารแนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเอื้อต่อผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
- 1.2 ผลการวิเคราะห์จากผลงานวิจัย
- 1.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ
- 1.4 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัย และการสัมภาษณ์
- 1.5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม
- 1.6 การวิเคราะห์ ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) ปัจจัยเอื้อต่อผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

#### ตอนที่ 2 ผลการยืนยันปัจจัยเอื้อต่อผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

การวิเคราะห์ตรวจสอบยืนยันปัจจัยเอื้อต่อผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ขั้นตอนนี้เป็น การนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ทางสถิติ คือ ความถี่ มัชฌิมาเลขคณิตและความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งคัดเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) จำนวน 5 คน ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

โดยใช้แบบตรวจสอบรายการ (Checklist) เพื่อยืนยันผลการวิจัยโดยพิจารณา 4 ด้าน เพื่อยืนยันความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และเป็นประโยชน์

โดยผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ มาพิจารณาเกี่ยวกับความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ การนำไปใช้ประโยชน์ และข้อคิดเห็นอื่น ๆ

## ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเอื้อต่อผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุน

### มหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย

จากการศึกษาเอกสาร วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเอื้อต่อผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐทั้งจากนักวิชาการในประเทศไทยและต่างประเทศ รวมถึงการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยขอเสนอผลการศึกษาออกเป็น 4 ส่วนดังนี้ คือ 1.1) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร 1.2) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากงานวิจัย 1.3) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 1.4) สรุปผลการวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัย และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 1.5) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม 1.6) ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเอื้อต่อผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และ 1.7) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) ปัจจัยเอื้อต่อผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

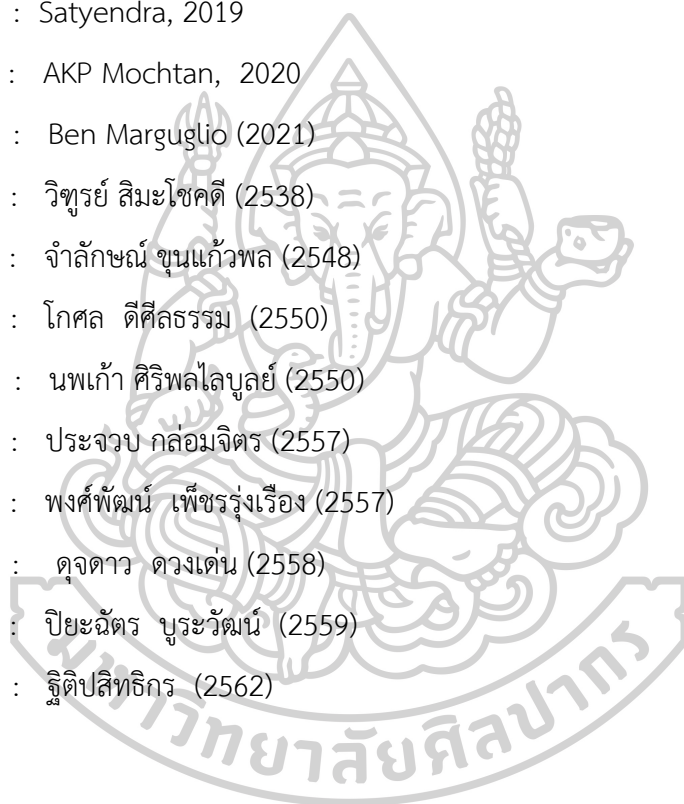
### ผลการวิเคราะห์เอกสารแนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเอื้อต่อผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์อักษรภาษาอังกฤษแทนผู้สร้างผลงาน เอกสาร และใช้เครื่องหมาย ✓ แทนสาระสำคัญที่นำไปใช้จากการศึกษาวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีเอกสารที่เกี่ยวข้องประกอบการศึกษาดังนี้ ซึ่งได้สรุปได้ตั้งรายละเอียดในตารางที่ 4

- A : Slack et al., 2001
- B : Diewert, 2004
- C : Walber, 2005
- D : Heizer and Render, 2006
- E : Dong-Kyu, 2011
- F : Max Weber, 2012
- G : Peter and Waterman, 2012



- H : Morikawa, 2014  
I : Gordon, 2015  
J : Yadaw, 2015  
K : Midgley, 2016  
L : Decenzo and Robbins, 2017  
M : Alek Sandra Szejniuk, 2019  
N : Jan Kopia, 2019  
O : Satyendra, 2019  
P : AKP Mochtan, 2020  
Q : Ben Marguglio (2021)  
R : วิชญ์ สิมะโชคดี (2538)  
S : จำลักษณ์ ชุนแก้วพล (2548)  
T : โกศล ดีศีลธรรม (2550)  
U : นพเก้า ศิริพลไลบูลย์ (2550)  
V : ประจวบ กล่อมจิตร (2557)  
W : พงศ์พัฒน์ เพ็ชรรุ่งเรือง (2557)  
X : ดุจดาว ดวงเด่น (2558)  
Y : ปิยะฉัตร บุระวัฒน์ (2559)  
Z : ฐิติปสิทธิกร (2562)





























ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์เอกสารแนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเอื้อต่อผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (ต่อ)

ข้อ	ประเด็น/ตัวแปร	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z
103	ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงาน																	✓							✓		
104	ขั้นตอนในการทำงาน																	✓									
105	เครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงาน																	✓									✓
106	การจูงใจในการทำงาน																		✓		✓				✓		
107	การเสริมสร้างความสามารถในการทำงาน																		✓								
108	การเรียนรู้จากผลลัพธ์																		✓								
109	การปฏิบัติงานและการเรียนรู้จากประสบการณ์																		✓								
110	การส่งมอบ																			✓							✓
111	ความปลอดภัยในการทำงาน																			✓							✓
112	การเรียนรู้จากการฝึกอบรม																				✓						



ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์เอกสารแนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเอื้อต่อผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (ต่อ)

ข้อ	ประเด็น/ตัวแปร	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z
122	มีทักษะการเรียนรู้																					√					
123	การฝึกอบรมในหลาย ๆ ด้าน																					√					
124	การจัดระบบการทำงานให้กับตนเอง																					√					
125	การกำหนดเป้าหมายในชีวิต																					√					
126	การทำงานเป็นทีม																					√					
127	การเรียนรู้ด้วยตนเอง																					√					
128	มีความพอใจในงานที่ทำ																						√				
129	มีสัมพันธภาพที่ดีต่อหัวหน้างาน																						√				
130	มีความผูกพันต่อกับเพื่อนร่วมงาน																						√				
131	ได้รับการยอมรับเป็นหน้าที่การทำงาน																						√				



ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์เอกสารแนวคิด ทัศนศึกษา ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเอื้อต่อผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง (ต่อ)

ข้อ	ประเด็น/ตัวแปร	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z
132	เป็นงานที่ท้าทาย																						√				
133	ได้รับโอกาสพัฒนา ความสามารถในการทำงาน																						√				
134	ได้รับการปฏิบัติจากเพื่อน ร่วมงานอย่างเหมาะสม																						√				
135	แสดงออกถึงความคิดได้ อย่างเปิดเผย																						√				
136	ได้รับคำชมเชยจากงานที่ทำ																						√				
137	ได้รับความไว้วางใจจากคน รอบข้าง																						√				
138	การจูงใจพนักงาน																							√			
139	การปรับระบบงานของ พนักงาน																							√			√
140	การส่งเสริมพนักงาน																							√			
141	การผลักดันพนักงาน																							√			

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์เอกสารแนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเอื้อต่อผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (ต่อ)

ข้อ	ประเด็น/ตัวแปร	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z
142	การวัดและการวิเคราะห์ผลิตภาพ																									✓	
143	การปรับปรุงผลิตภาพการทำงานแบบญี่ปุ่น																									✓	
144	การปรับปรุงผลิตภาพแบบตะวันตก																									✓	
145	การปรับปรุงผลิตภาพแบบผสม ผลิตภาพสีเขียว																									✓	
146	ระบบการจัดการคุณภาพมาตรฐาน																									✓	
147	การจัดการด้านสิ่งแวดล้อม																									✓	
148	มาตรฐานระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย																									✓	

จากตารางที่ 2 พบว่า ผลการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเอื้อต่อผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ของนักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญทั้งในและต่างประเทศ สรุปผลการวิเคราะห์ที่ได้ 148 ตัวแปร

### ผลการวิเคราะห์จากผลงานวิจัย

จากการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเอื้อต่อผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ภาษาอังกฤษแทนผู้สร้างผลงานเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและใช้เครื่องหมาย ✓ แทนสาระสำคัญที่นำไปใช้จากการวิเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสรุปได้ดังรายละเอียดในตารางที่ 5

- A : Grolleau (2015)
- B : Mossoudi (2017)
- C : Moussa (2017)
- D : Palvalin (2017)
- E : Lavy (2017)
- F : Sutrisno (2019)
- G : Young-Ho Kim (2019)
- H : Valencia (2020)
- I : Ratnaningtyas (2021)
- J : ปริญญา สิริอิตตะกุล (2554)
- K : ชนิษฐา มาลี (2555)
- L : มณีวรรณ ฉัตรอุทัย (2555)
- M : นเรศ ธรรมโชติ (2556)
- N : พัชรี แก้วบุญเรือง (2557)
- O : ลลิตา ชงภักดี (2557)
- P : อาวีรัตน์ ภูธรรมะ (2558)
- Q : วิวัฒน์ จงกลรัตน์ (2559)
- R : เครดิต ดำพริก (2559)
- S : ไพรัตน์ สาอุดม (2561)
- T : วุฒิกร ยุพาวัฒน์ (2562)









ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์เอกสารแนวคิด 7 มิติ ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยแวดล้อมต่อผลสัมฤทธิ์ของงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (ต่อ)

ข้อ	ประเด็น/ตัวแปร	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T
32	ตำแหน่งทางวิชาการ										√										
33	ประสบการณ์การทำงาน										√										
34	มีความสามารถด้านกรวิจัย											√									
35	มีลักษณะเอื้อในการทกรวิจัย											√									
36	มีอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน												√								
37	มีสัมพันธภาพในการทำงาน												√								
38	มีการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง													√							
39	มีการสร้างคุณค่าเพิ่มในการปฏิบัติงาน													√							
40	มีการมุ่งเน้นลูกค้า													√							
41	มีการใช้เทคโนโลยีด้านเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน														√						
42	มีการตรวจสอบความเหมาะสมตามขนาดขององค์กร														√						
43	มีอุปกรณ์ในการทำงานที่เพียงพอ															√					



ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์เอกสารแนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเอื้อต่อผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (ต่อ)

ข้อ	ประเด็น/ตัวแปร	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T
56	มีความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน																		✓		
57	มีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน																		✓		
58	มีการวางแผน																			✓	
59	มีการจัดองค์กร																			✓	
60	มีการควบคุม																			✓	
61	การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน																			✓	
62	สถานประกอบการมีประสิทธิภาพ																				✓
63	มีขีดความสามารถของงานที่ทำ																				✓
64	องค์กรมีกิจกรรมในการปฏิบัติงาน																				✓

จากตารางที่ 3 พบว่า ผลการวิเคราะห์งานวิจัย และข้อค้นพบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเอื้อต่อผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ของนักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญทั้งในประเทศและต่างประเทศ สรุปผลการวิเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้ 64 ตัวแปร

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์อักษรภาษาอังกฤษแทนการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ และใช้เครื่องหมาย ✓ แทนสาระสำคัญที่นำไปใช้จากผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ กับปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งสรุปผลการสังเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญรายละเอียดดังตารางที่ 4

A : อาจารย์ ดร.ชัชณพพงษ์ ศิริโชตินิศากร

B : อาจารย์ ดร.รัชฎาพร ฤทธิจันทร์

C : อาจารย์ ดร.ธนาทร เจียรกุล

D : อาจารย์ ดร.ณัฐวุฒิ บริบูรณ์วิริยะ

E : ดร.ทวิวรรณ อินดา

F : ดร.ทัศนวรรณ พลวิรัตน์

G : ดร.ดวงพร วิมเนศ

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

ข้อ	ประเด็น / ตัวแปร	A	B	C	D	E	F	G
1	สวัสดิการและการให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสม	√	√	√	√	√	√	√
2	องค์กรสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงาน	√	√					√
3	การบริหารจัดการเรื่องของการเวลาในการทำงานให้เหมาะสม	√						
4	กฎระเบียบและขั้นตอนในการปฏิบัติต่อเอื้อต่อการปฏิบัติงาน	√						
5	ให้บุคลากรมีการออกความคิดเห็นในการทำงานให้มีความริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน	√						

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

ข้อ	ประเด็น / ตัวแปร	A	B	C	D	E	F	G
6	มีอุปกรณ์และเครื่องมือในการปฏิบัติงานที่ทันสมัยเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน	√	√					
7	การมอบภาระงานที่เหมาะสมชัดเจนให้กับบุคลากร	√	√					
8	สภาพแวดล้อมทางด้านกายภาพในการทำงาน มีอากาศถ่ายเทที่ดี แสงสว่างเพียงพอ พื้นที่ห้องทำงานเหมาะสม 5 ส.	√	√	√	√	√	√	√
9	มีการทำงานที่เป็นทีม	√	√			√		
10	เพื่อนร่วมงานที่ดีมีความรับผิดชอบในการทำงาน	√						√
11	มีการหัวหน้างานที่รับฟังเข้าใจ และสามารถให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานได้	√						
12	ผู้บริหารมีการสื่อสารกับบุคลากรอย่างชัดเจนในทุกเรื่อง	√						
13	มีการสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากร	√	√					
14	ให้กำลังใจบุคลากรในการทำงาน ร่วมลงมือปฏิบัติบางโอกาสกับบุคลากร	√			√			
15	มีระบบงานที่ดี	√	√			√		√
16	รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของบุคลากร	√		√				
17	องค์กรมีการกำหนดเป้าหมายและทิศทางให้ชัดเจน	√			√		√	√
18	การประเมิน KPI ที่เป็นธรรม เหมาะสม		√	√			√	
19	เพื่อนร่วมงานมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ร่วมมือร่วมใจในการทำงาน		√					
20	รับฟังข้อเสนอแนะข้อคิดเห็นและปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานของบุคลากร		√	√				



ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

ข้อ	ประเด็น / ตัวแปร	A	B	C	D	E	F	G
21	ปรับแก้ไขกฎระเบียบบางอย่างให้เอื้อต่อการทำงาน		√		√			
22	เปิดโอกาสและสนับสนุนให้บุคลากรสายสนับสนุนทุกคนทำเรื่องขอตำแหน่งทางวิชาการที่สูงขึ้น		√					
23	มีการปรับเปลี่ยนองค์กรโดยดูสถานการณ์ภายนอก เพื่อให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน		√					
24	จัดตั้งกองทุนสวัสดิการให้บุคลากรในการทำงานกู้ยืมได้เมื่อยามฉุกเฉิน		√					
25	การพัฒนากระบวนการงานลดขั้นตอนในการทำงาน			√				
26	มีความรู้เรื่องภาษา อาทิ ภาษาอังกฤษ ภาษาจีน			√				
27	มีการใช้ digital literacy ในการนำเครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่ในปัจจุบัน อาทิ คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ แท็บเล็ต โปรแกรมคอมพิวเตอร์ และสื่อออนไลน์ มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด			√				
28	มีการทักษะด้าน digital literacy ในการทำงานร่วมกัน หรือใช้เพื่อพัฒนากระบวนการทำงาน หรือระบบงานในองค์กรให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ			√				
29	รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของบุคลากร			√				

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

ข้อ	ประเด็น / ตัวแปร	A	B	C	D	E	F	G
30	กำหนด KPI ของแต่ละบุคคลให้ชัดเจน และสร้างเกณฑ์วัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรม			√	√		√	√
31	การพัฒนาตนเองด้าน IDP			√				
32	ส่งเสริมให้บุคลากรมีการศึกษาต่อในวุฒิที่สูงขึ้น			√			√	√
33	มีความสามารถถ่ายทอดความรู้ให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่น			√				
34	เปิดโอกาสและสนับสนุนให้พนักงานทุกคนทำเรื่องขอตำแหน่งทางวิชาการที่สูงขึ้น			√				
35	มีการปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความเหมาะสม			√				
36	องค์กรมีทิศทางและกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน			√				
37	มีการสื่อสารกับบุคลากรเป็นอย่างดี	√		√				
38	มีอุปกรณ์และเครื่องมือที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน			√				
39	องค์กรบริหารงานให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน			√				
40	การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน			√				
41	พนักงานมีอิสระในการตัดสินใจในวิธีการปฏิบัติงาน แต่ต้องเน้นที่ผลสำเร็จของงาน และเป้าหมายขององค์กร				√			
42	มีเทคโนโลยีในการทำงานที่สามารถช่วยในการทำงานได้ดี	√	√	√	√	√		
43	มีระบบในการกำกับดูแลไม่ให้เกิดการผิดพลาดในการทำงานของบุคลากร				√			

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

ข้อ	ประเด็น / ตัวแปร	A	B	C	D	E	F	G
44	มีกฎระเบียบที่ดี เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ของแต่ละมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ				√			
45	องค์กรควรสร้างวัฒนธรรมที่ดีให้คนอยาก อยู่กับองค์กรให้มากที่สุด เน้นคนเป็นสุข				√			
46	มีการพัฒนาเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่มี อยู่ให้มีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์ในการ ทำงานให้ได้มากที่สุด				√			
47	ต้องมีระบบที่กำกับดูแลการทำงานที่ไม่ให้ เกิดการผิดพลาด				√			
48	การพัฒนาขีดความสามารถในการทำงาน					√		√
49	มีขอบเขตหน้าที่ในความรับผิดชอบที่ ชัดเจนของแต่ละบุคคล					√		
50	หัวหน้างานที่สามารถให้คำแนะนำได้ อย่างชัดเจนในการทำงาน					√		
51	องค์กรให้ความสำคัญด้านงานและ บุคลากรสายสนับสนุน					√		
52	มีอิสระในการตัดสินใจในวิธีการ ปฏิบัติงาน แต่จะเน้นผลสำเร็จของงาน และเป้าหมายขององค์กร					√		
53	การบริหารแบบมีส่วนร่วม					√		
54	หลักในการทำงานแบบ PDCA					√		
55	มีการรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ของบุคลากร					√		
56	ให้คำแนะนำ และให้คำปรึกษา ในกรณี ที่เกิดปัญหา หรือบุคลากรต้องการพัฒนา งาน					√		

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

ข้อ	ประเด็น / ตัวแปร	A	B	C	D	E	F	G
57	สร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยการให้ ปฏิบัติงานที่หลากหลาย เช่น ยกย่อง ชมเชย เมื่อบุคลากรทำงานประสบ ผลสำเร็จตามเป้าหมาย ส่งเสริมสนับสนุน วัสดุ อุปกรณ์หรืองบประมาณในการ ฝึกอบรม ฯลฯ			√		√		
58	การ Benz mark สำหรับบุคลากรทั้ง ภายในและภายนอกหน่วยงาน มากำหนด ระดับมาตรฐานที่เทียบเท่าหรือเหนือกว่า คู่แข่งชั้น						√	
59	กำหนดเป้าหมายของหน่วยงานที่ชัดเจน เพื่อบุคลากรเกิดกระบวนการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์กระบวนการงาน						√	
60	รับฟังข้อเสนอแนะของบุคลากร						√	
61	องค์กรให้ความสำคัญกับงานและบุคลากร สายสนับสนุน						√	
62	การพัฒนาศักยภาพบุคลากร อาทิ on the job training						√	
63	การฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกองค์กร						√	
64	การจัดสัมมนาในส่วนของพนักงานสาย สนับสนุน เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีของ บุคลากร						√	
65	การประเมินผลที่ดีที่สามารถแสดงถึงการ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานของ บุคคลได้						√	
66	การทำงานโดยมีการรับมือกับสถานการณ์ เฉพาะหน้าอย่างเป็นระบบ						√	
66	นโยบายที่ดีของมหาวิทยาลัย							√

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

ข้อ	ประเด็น / ตัวแปร	A	B	C	D	E	F	G
67	กลยุทธ์ที่เหมาะสมสอดคล้องกับยุคสมัย ในปัจจุบัน							√
68	ทักษะความสามารถของพนักงานที่ดี							√
69	พนักงานมีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ตรงกับสายงาน							√
70	มีคุณธรรม จริยธรรมในการทำงาน			√				√

จากตารางที่ 4 สรุปได้ว่า การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน เกี่ยวกับปัจจัย  
 เอื้อต่อผลผลิตการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ได้ตัวแปรทั้งสิ้น 70  
 ตัวแปร ซึ่งผู้วิจัยได้นำข้อมูลดังกล่าวมาทำการวิเคราะห์ร่วมกับแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ  
 ปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เพื่อใช้เป็นข้อ  
 กระทงคำถามในการสร้างและพัฒนาเครื่องมือวิจัยต่อไป

#### สรุปผลการวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัย และการสัมภาษณ์

จากที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเอกสารของนักวิชาการในประเทศไทยและ  
 นักวิชาการในต่างประเทศ สามารถสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตการ  
 ปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ได้จำนวน 148 ข้อ จากการ  
 วิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัยในประเทศไทยและงานวิจัยต่างประเทศ สามารถสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวข้อง  
 กับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุน  
 มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ได้จำนวน 64 ข้อ และสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับ  
 ปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ได้  
 จำนวน 70 ข้อ ดังนั้น จากการวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัยและการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ  
 ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์ ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตการปฏิบัติงานของพนักงานสาย  
 สนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และได้้นำข้อมูลมาบูรณาการเข้าด้วยกันเพื่อนำมาจัดสร้างเป็น  
 ข้อคำถามได้ 110 ข้อ และนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ตรวจสอบคุณภาพของตัวแปร  
 ด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) พบว่า ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตใน  
 การปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 110 ข้อ มีค่า IOC  
 (Index of Item – Objective Congruence) อยู่ระหว่าง 0.80 – 1.00 โดยผู้วิจัยได้ปรับปรุงแก้ไข

สำนวนภาษาที่ใช้ ตลอดจนเนื้อหาตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้สอดคล้องกับจุดประสงค์และนิยามตัวแปร และนำไปทดลองใช้กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน และหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (reliability) โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.992

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 24 มหาวิทยาลัย โดยผู้ให้ข้อมูลมหาวิทยาลัยละ 15 คน จำนวน 360 คน ได้รับแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์กลับคืนมา จำนวน 300 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 83.33 ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม เมื่อจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) ดังรายละเอียดในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ	สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
1	เพศ		
	- ชาย	115	38.33
	- หญิง	168	56.00
	- LGBTQ+	17	5.67
	รวม	300	100.00
2	อายุ		
	- 21 – 30 ปี	30	10.00
	- 31 – 40 ปี	76	25.33
	- 41 – 50 ปี	155	51.67
	- 51 ปีขึ้นไป	39	13.00
	รวม	300	100.00



ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อ	สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
3	ระดับการศึกษา		
	- ต่ำกว่าปริญญาตรี	1	0.33
	- ปริญญาตรี	154	51.33
	- ปริญญาโท	134	44.67
	- ปริญญาเอก	11	3.67
	รวม	300	100.00
4	ตำแหน่งงาน		
	- พนักงานปฏิบัติการ	256	85.33
	- หัวหน้างาน	38	12.67
	- ผู้บริหาร	5	1.67
	- อื่นๆ (โปรดระบุ พนักงานปฏิบัติงาน)	1	0.33
	รวม	300	100.00
5	อายุงาน		
	- ต่ำกว่า 1 ปี	6	2.00
	- 1 – 10 ปี	91	30.33
	- 11 – 20 ปี	110	36.67
	- 21 – 30 ปี	65	21.67
	- 31 – 40 ปี	28	9.33
	รวม	300	100.00

จากตารางที่ 5 พบว่า มีผู้ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้รวมทั้งสิ้น 300 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 168 คน คิดเป็นร้อยละ 56.00 รองลงมาคือ เป็นเพศชาย จำนวน 115 คน คิดเป็นร้อยละ 38.33 และเพศ LGBTQ+ มีจำนวนน้อยที่สุด จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 5.67 ด้านอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 41 – 50 ปี จำนวน 155 คน คิดเป็นร้อยละ 51.67 รองลงมาคือ อายุระหว่าง 31 – 40 ปี จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 25.33 และอายุระหว่าง 21 – 30 ปี มีจำนวนน้อยที่สุด จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 10.00 ด้านระดับการศึกษาสูงสุด ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีมีมากที่สุด จำนวน 154 คน คิดเป็นร้อยละ 51.33 และรองลงมา คือ มีระดับ

การศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 134 คน คิดเป็นร้อยละ 44.67 และมีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี น้อยที่สุด จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.33 ด้านตำแหน่งงานผู้ตอบแบบสอบถามเป็นพนักงานปฏิบัติการ จำนวน 256 คน คิดเป็นร้อยละ 85.33 เป็นหัวหน้างาน จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 12.67 เป็นพนักงาน ปฏิบัติงาน จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.33 และด้านอายุงาน ส่วนใหญ่มีอายุในการทำงานระหว่าง 11 – 20 ปี จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 36.67 รองลงมาคือ อายุงานระหว่าง 1 – 10 ปี จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 30.30 อายุระหว่าง 21 – 30 ปี จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 21.67 และอายุระหว่าง 31 -40 ปี จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 9.33 และอายุต่ำกว่า 1 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.00 มีน้อยที่สุด

### ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงาน ของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน สายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐพิจารณาจากค่ามัชฌิมเลขคณิต  $\bar{x}$  และส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD) รายละเอียดดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของตัวแปรที่เป็นปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพ การปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

(n = 300)

ข้อที่	ปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของ พนักงานสายสนับสนุน	$\bar{x}$	S.D	ระดับ ความคิดเห็น
1	ผู้บริหารมีการวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับจุดมุ่งหมาย และภารกิจองค์กร	3.88	0.81	มาก
2	ผู้บริหารมีการทำหลักการ หรือแผนยุทธศาสตร์การ ปฏิบัติงานล่วงหน้าทุกงาน	3.94	0.86	มาก
3	องค์กรมีทีมบริหารงานที่แข็งแกร่ง และมีความสามารถสูง	3.95	0.86	มาก
4	โครงสร้างขององค์กรมีความเหมาะสมต่อการ ดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์	3.87	0.89	มาก
5	ผู้บริหารมีกรอบกำหนดรายละเอียดงานในตำแหน่ง หน้าที่ที่รับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน	3.88	0.94	มาก
6	องค์กรมีนโยบายที่ชัดเจนในการปฏิบัติงานของบุคลากร	3.98	0.87	มาก

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของตัวแปรที่เป็นปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (ต่อ)

(n = 300)

ข้อที่	ปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุน	$\bar{x}$	S.D	ระดับความคิดเห็น
7	องค์กรมีการจัดระบบการทำงานที่ชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อน	3.75	0.96	มาก
8	องค์กรมีการปฏิบัติและดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน	3.96	0.84	มาก
9	องค์กรมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม และยุติธรรม	3.80	0.98	มาก
10	องค์กรมีการกระจายอำนาจและแบ่งการบริหารในแต่ละระดับอย่างชัดเจน	3.83	0.93	มาก
11	ผู้บริหารมีวุฒิภาวะสูง วางตัวเหมาะสม	3.97	0.91	มาก
12	องค์กรมีการจัดสรรบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงกับสายงาน	3.85	0.83	มาก
13	ผู้บริหารมีภาวะในการตัดสินใจที่ดี	4.00	0.87	มาก
14	องค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ	4.07	0.79	มาก
15	องค์กรให้บุคลากร ปฏิบัติงานที่ท้าทายความสามารถ และใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน	3.91	0.84	มาก
16	องค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงานด้านต่าง ๆ	3.89	0.93	มาก
17	องค์กรมีระบบติดตามและประเมินผลในการปฏิบัติงานที่เป็นที่ยอมรับ	3.98	0.82	มาก
18	องค์กรกำหนดวิธีปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรแต่ละประเภท เพื่อสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน	3.86	0.80	มาก
19	องค์กรสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรทางด้านการศึกษาทั้งในประเทศและนอกประเทศ	3.83	0.96	มาก

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของตัวแปรที่เป็นปัจจัยเอื้อต่อผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (ต่อ)

(n = 300)

ข้อที่	ปัจจัยเอื้อต่อผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุน	$\bar{x}$	S.D	ระดับความคิดเห็น
20	องค์กรมีเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอก	4.09	0.79	มาก
21	องค์กรมีรูปแบบการทำงานที่ช่วยให้เกิดความคล่องตัวและส่งผลต่อความสำเร็จ	3.86	0.85	มาก
22	องค์กรมีนโยบายละลายพฤติกรรมของทีม เช่น การไปเที่ยว outing กิจกรรมสนุกสนานร่วมกันต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้เกิดความสนุกสนานและสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร	3.74	0.92	มาก
23	องค์กรให้ความสำคัญกับงานและบุคลากรสายสนับสนุน	3.98	0.89	มาก
24	องค์กรส่งเสริมให้พัฒนางานของตนในลักษณะ R2R (การพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย) แก้ปัญหาสร้างแนวปฏิบัติที่ดีให้กับงานของตนเอง	3.84	0.92	มาก
25	องค์กรนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยสนับสนุนบุคลากรในการปฏิบัติงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน	4.01	0.81	มาก
26	บุคลากรในองค์กรมีความสัมพันธ์และมีความสามัคคีกันเป็นอย่างดี	3.98	0.83	มาก
27	บุคลากรในองค์กรมีความรอบรู้และเชี่ยวชาญในภาระงานที่ได้รับมอบ	4.02	0.81	มาก
28	บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานในหน้าที่ด้วยความมุ่งมั่น ทุ่มเทอดสาหัส และความพยายาม	4.02	0.79	มาก
29	บุคลากรให้ความสำคัญต่อการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	4.00	0.78	มาก

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของตัวแปรที่เป็นปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (ต่อ)

(n = 300)

ข้อที่	ปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุน	$\bar{x}$	S.D	ระดับความคิดเห็น
30	บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน	3.98	0.77	มาก
31	บุคลากรมีความสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ และมีการพัฒนาปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ	4.00	0.74	มาก
32	บุคลากรสามารถกำหนดเป้าหมายและวางแผนวิธีการทำงานให้สำเร็จได้ด้วยตนเอง	4.03	0.78	มาก
33	บุคลากรปฏิบัติงานโดยใช้เทคนิคและความรู้ที่ทันสมัย	3.99	0.78	มาก
34	บุคลากรมีการพัฒนาวิทยาการใหม่ ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้สะดวก และมีความรวดเร็วขึ้น	3.92	0.77	มาก
35	การทำงานของบุคลากรสามารถบริหารเวลาในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม โดยที่ไม่ล่าช้าหรือเร่งรีบจนเกินไป	3.88	0.87	มาก
36	บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายหรืออาจเกินเป้าหมาย	3.98	0.77	มาก
37	บุคลากรสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากขั้นตอนหรือระเบียบกฎเกณฑ์ เพื่อให้ปฏิบัติงานได้ทันตามกำหนดเวลา	3.93	0.79	มาก
38	บุคลากรทำงานสำเร็จตามกำหนดเวลาทุกครั้ง และบางครั้งอาจเร็วกว่ากำหนด	3.98	0.78	มาก

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของตัวแปรที่เป็นปัจจัยเอื้อต่อผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (ต่อ)

(n = 300)

ข้อที่	ปัจจัยเอื้อต่อผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุน	$\bar{x}$	S.D	ระดับความคิดเห็น
39	บุคลากรปฏิบัติงานโดยใช้ทรัพยากรเพื่อประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด	4.13	0.76	มาก
40	บุคลากรใช้วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานอย่างถูกวิธี และเหมาะสมกับลักษณะงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพ	4.01	0.80	มาก
41	บุคลากรมีความสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ และมีการพัฒนาปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ	4.00	0.74	มาก
42	องค์กรมีการสร้างความปรองดองและสมานฉันท์ในหมู่คณะ สามารถให้ทุกคนปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสามัคคี ช่วยเหลือ เกื้อกูลกัน	3.95	0.87	มาก
43	ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานให้การสนับสนุนและร่วมมือในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ	4.00	0.83	มาก
44	ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถของบุคลากร	3.92	0.81	มาก
45	ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานยกย่องชมเชย เมื่อบุคลากรปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จ	4.02	0.84	มาก
46	ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของบุคลากร	3.99	0.90	มาก
47	ผู้บังคับบัญชาไว้วางใจและเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.06	0.82	มาก



ตารางที่ 6 คำสัมภาษณ์เชิงคุณภาพ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของตัวแปรที่เป็นปัจจัยเอื้อ  
ต่อผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (ต่อ)

(n = 300)

ข้อที่	ปัจจัยเอื้อต่อผลิตภาพการปฏิบัติงานของ พนักงานสายสนับสนุน	$\bar{x}$	S.D	ระดับ ความคิดเห็น
48	ผู้บังคับบัญชาให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษาใน กรณีที่เกิดปัญหาขึ้น หรือบุคลากรต้องการ พัฒนาด้านการทำงาน	3.95	0.86	มาก
49	ผู้บังคับบัญชาเอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างทั่วถึงและเท่าเทียมกัน	3.96	0.95	มาก
50	ผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจและรับผิดชอบต่อ การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาทุก ชั้นตอน	3.90	0.87	มาก
51	ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังความคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.94	0.85	มาก
52	ผู้บังคับบัญชาสื่อสารข้อมูลที่สำคัญสำหรับ การปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน และทันเวลา	3.94	0.86	มาก
53	ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมและสนับสนุน ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความรับผิดชอบในการ ปฏิบัติงานโดยเปิดโอกาสให้มีการริเริ่ม สร้างสรรค์ แสดงความรู้ความสามารถ	3.94	0.82	มาก
54	บุคลากรมีโอกาสพัฒนาความรู้และ ประสบการณ์ในงานอยู่เสมอ เช่น ไปศึกษา ดูงาน อบรม สัมมนา เป็นต้น	4.00	0.89	มาก
55	บุคลากรได้รับมอบหมายงานที่มีความ สอดคล้องกับตำแหน่งหน้าที่	3.99	0.87	มาก
56	งานที่บุคลากรปฏิบัติมีปริมาณที่เหมาะสม และสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตาม เป้าหมายที่กำหนดไว้	3.88	0.94	มาก

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของตัวแปรที่เป็นปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (ต่อ)

(n = 300)

ข้อที่	ปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุน	$\bar{x}$	S.D	ระดับความคิดเห็น
57	บุคลากรมีการแบ่งเวลาที่ชัดเจนในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ	3.95	0.86	มาก
58	การปฏิบัติงานของบุคลากรสามารถลดความซ้ำซ้อนของงาน เพื่อช่วยลดทรัพยากรที่ใช้ในการปฏิบัติงาน	3.86	0.87	มาก
59	องค์กรมีระบบพิจารณาความดีความชอบที่มีความยุติธรรม	3.86	0.98	มาก
60	บุคลากรมีการกำหนดคุณลักษณะเฉพาะตำแหน่งไว้อย่างชัดเจน	3.95	0.82	มาก
61	สวัสดิการในองค์กรครอบคลุมทั้งตนเองและบุคคลในครอบครัวของบุคลากร	3.75	1.00	มาก
62	องค์กรมีแหล่งเรียนรู้ เช่น ห้องสมุด มุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ฯลฯ ที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน	4.01	0.92	มาก
63	ค่าตอบแทนที่ได้รับในปัจจุบันเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ปฏิบัติงานกับองค์กรนี้ต่อไป	4.01	0.87	มาก
64	บุคลากรทุกคนในองค์กรสามารถเลื่อนตำแหน่งในระดับสูงได้ตามความรู้ความสามารถของตนเอง	3.89	0.91	มาก
65	บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานโดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ประหยัดทรัพยากรและใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด	4.04	0.80	มาก
66	บุคลากรมีการคิดหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อมาปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อลดค่าใช้จ่ายอยู่เสมอ	3.99	0.85	มาก

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของตัวแปรที่เป็นปัจจัยเอื้อต่อผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (ต่อ)

(n = 300)

ข้อที่	ปัจจัยเอื้อต่อผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุน	$\bar{x}$	S.D	ระดับความคิดเห็น
67	บุคลากรสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างไม่มีเงื่อนไขหรือไม่มีปัญหา	4.13	0.81	มาก
68	งานที่บุคลากรปฏิบัติอยู่มีส่วนส่งเสริมให้ได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	3.97	0.90	มาก
69	หลักเกณฑ์ในการประเมินผลความก้าวหน้าในการทำงาน มีความเที่ยงตรงทำให้บุคลากรได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น	3.82	0.86	มาก
70	องค์กรมีการจัดระบบงานให้มีการทำงานเป็นทีม	4.03	0.90	มาก
71	วัฒนธรรมองค์กรของหน่วยงานช่วยให้การปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพ	3.93	0.85	มาก
72	องค์กรมีการจัดบริการหรือสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น น้ำดื่ม ห้องพัก ห้องน้ำ ได้อย่างเพียงพอ	4.00	0.90	มาก
73	องค์กรมีเครื่องมือ และอุปกรณ์ที่ทันสมัยในการปฏิบัติงาน	3.97	0.87	มาก
74	วัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานมีจำนวนที่เพียงพอ และมีความสะดวกที่จะนำมาใช้	3.99	0.87	มาก
75	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจหรือกระบวนการพัฒนาแผนการดำเนินงานต่าง ๆ	3.92	0.92	มาก
76	องค์กรมีอุปกรณ์ในการปฐมพยาบาลเบื้องต้นอย่างเพียงพอ	3.89	0.94	มาก
77	องค์กรจัดสถานที่ในการทำงานแบ่งเป็นสัดส่วน เป็นระเบียบเรียบร้อย เหมาะสม	3.94	0.89	มาก

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของตัวแปรที่เป็นปัจจัยเอื้อ  
ต่อผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (ต่อ)

(n = 300)

ข้อที่	ปัจจัยเอื้อต่อผลิตภาพการปฏิบัติงานของ พนักงานสายสนับสนุน	$\bar{x}$	S.D	ระดับ ความคิดเห็น
78	เพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือสนับสนุนในการ ปฏิบัติงาน	4.14	0.81	มาก
79	บุคลากรได้รับความยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงาน จงใจให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน	4.09	0.82	มาก
80	ปริมาณงานที่บุคลากรได้รับมอบหมายมีความ เหมาะสม	3.79	0.98	มาก
81	องค์กรกระจายงานมอบหมายหน้าที่ที่มี ความเสมอภาคเหมาะสมกับบุคลากรใน องค์กรชัดเจน	3.86	0.93	มาก
82	อาคารสถานที่มีความสะอาด แสงสว่าง อากาศถ่ายเท เหมาะสมกับการทำงาน	3.99	0.85	มาก
83	องค์กรจัดให้มีสถานที่พักผ่อนและ กิจกรรมสันทนาการกับบุคลากรอย่าง เพียงพอ	3.86	0.97	มาก
84	องค์กรตั้งอยู่ในพื้นที่ที่มีสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ และภูมิทัศน์โดยรวมเหมาะสม	3.88	0.93	มาก
85	องค์กรมีการแบ่งสายบังคับบัญชา เหมาะสมชัดเจน	3.98	0.89	มาก
86	องค์กรให้ทุนการศึกษาเมื่อบุคลากรต้องการมี คุณวุฒิที่สูงขึ้น	3.84	1.06	มาก
87	องค์กรพิจารณาเพิ่มค่าตอบแทนเงินเดือน เป็นไป ตามความรู้ ความสามารถ และเหมาะสมกับผลการ ปฏิบัติงาน	3.85	0.98	มาก

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของตัวแปรที่เป็นปัจจัยเอื้อต่อผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ต่อ)

(n = 300)

ข้อที่	ปัจจัยเอื้อต่อผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุน	$\bar{x}$	S.D	ระดับความคิดเห็น
88	นโยบาย กฎระเบียบข้อบังคับมีความเหมาะสมและเอื้อต่อประโยชน์ต่อการทำงานของบุคลากร	3.97	0.85	มาก
89	ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานสนับสนุนให้เกิดผลดำเนินงานที่ดีต่อพนักงาน	3.86	0.96	มาก
90	บุคลากรมีโอกาสได้เรียนรู้ระบบงานที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอและมีโอกาสในการพัฒนางานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่	3.93	0.88	มาก
91	บุคลากรมีคำสั่งการปฏิบัติงานที่ทำให้สามารถทำงานได้อย่างสะดวกและง่ายขึ้น	3.88	0.81	มาก
92	บุคลากรมีการทำงานที่ต้องยึดถือระเบียบ และเคารพกฎกติกา ที่จะเอื้อต่อการทำงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมาย	4.05	0.79	มาก
93	มีการใช้เทคโนโลยีตรวจสอบขั้นตอนการทำงานเพื่อลดงานในส่วนที่ไม่จำเป็น ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	3.89	0.94	มาก
94	การสื่อสารทั้งการพูด การแสดงออก และการมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานแต่ละระดับมีผลต่อความสำเร็จของงาน	4.07	0.83	มาก
95	การปฏิบัติงานต้องปรับสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว (work - life balance) เพื่อลดผลกระทบจากการทำงานหนักเกินไป	4.06	0.86	มาก
96	การติดต่อสื่อสารเพื่ออำนวยความสะดวกให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น ทันต่อเวลาและความต้องการของบุคลากรในองค์กร	4.10	0.79	มาก

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของตัวแปรที่เป็นปัจจัยเอื้อต่อผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (ต่อ)

(n = 300)

ข้อที่	ปัจจัยเอื้อต่อผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุน	$\bar{x}$	S.D	ระดับความคิดเห็น
97	การประเมินโดยใช้ KPI ต้องมีความชัดเจนของดัชนีชี้วัด และกำหนดเงื่อนไขการให้คะแนนดัชนีชี้วัดแต่ละตัวให้อยู่บนพื้นฐานที่สามารถนำไปใช้ในการเปรียบเทียบผลงานที่เกิดขึ้นได้	4.00	0.93	มาก
98	มีการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ให้การปฏิบัติงาน เช่น การประชุมทางออนไลน์ การส่งไฟล์ข้อมูลต่างๆ การทำแผนงานต่างๆ	4.19	0.81	มาก
99	มีการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) โดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว ถูกต้องและประหยัดเวลา เช่น การใช้อีเมล (Email) , เฟซบุ๊ก (Facebook), ไลน์ (line)	4.20	0.79	มาก
100	การปรับเปลี่ยนระบบการทำงานไปสู่ดิจิทัลช่วยให้องค์กรไร้กระดาษ ช่วยลดต้นทุนกระดาษหมึกพิมพ์	4.06	0.88	มาก
101	บุคลากรยึดถือข้อบังคับการทำงานและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับอย่างเคร่งครัด มีความรับผิดชอบต่องค์กร รักษาระเบียบวินัย	4.09	0.77	มาก
102	บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ทำงานด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้	4.24	0.78	มาก



ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของตัวแปรที่เป็นปัจจัยเอื้อต่อผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (ต่อ)

(n = 300)

ข้อที่	ปัจจัยเอื้อต่อผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุน	$\bar{x}$	S.D	ระดับความคิดเห็น
101	บุคลากรยึดถือข้อบังคับการทำงานและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับอย่างเคร่งครัด มีความรับผิดชอบต่อองค์กร รักษาระเบียบวินัย	4.09	0.77	มาก
102	บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ทำงานด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้	4.24	0.78	มาก
103	มีคุณธรรมในการบริหารจัดการ เช่น การแต่งตั้ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การมอบหมายงาน ฯลฯ	4.00	0.86	มาก
104	มีการจัดประสบการณ์ให้บุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	4.00	0.85	มาก
105	องค์กรแบ่งกลุ่มงานหรือแบ่งฝ่ายการทำงานอย่างชัดเจน	4.10	0.82	มาก
106	บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเสมอภาคและมีมาตรฐานเดียวกัน	3.98	0.85	มาก
107	บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารขององค์กรได้อย่างทั่วถึง และข้อมูลมีความถูกต้อง	4.01	0.80	มาก
108	บุคลากรนำระบบเทคโนโลยีมาใช้เพื่อประหยัดพื้นที่ในการเก็บข้อมูล	4.16	0.81	มาก
109	บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรม	4.01	0.75	มาก
110	บุคลากรปฏิบัติหน้าที่อย่างเปิดเผย โปร่งใส	4.15	0.75	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่า ตัวแปรต่าง ๆ มีค่ามัชฌิมเลขคณิต อยู่ระหว่าง 3.74 – 4.20 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อยู่ระหว่าง 0.74 – 1.06 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับค่าระดับของตัวแปรโดยเฉลี่ยระดับมาก โดยตัวแปรที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิต มากที่สุด 3 อันดับคือ ตัวแปร 102 บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ทำงานด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้

( $\bar{X}$  = 4.24, S.D. = 0.78) ตัวแปรที่ 99 มีการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) โดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว ถูกต้องและประหยัดเวลา เช่น การใช้อีเมล (Email), เฟซบุ๊ก (facebook), ไลน์ (Line) ( $\bar{X}$  = 4.20, S.D. = 0.79) และตัวแปรที่ 98 มีการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น การประชุมทางออนไลน์ การส่งไฟล์ข้อมูลต่าง ๆ การทำแผนงานต่าง ๆ ( $\bar{X}$  = 4.19, S.D. = 0.81) เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นด้วยว่า ปัจจัยเอื้อต่อผลิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในระดับมาก มีจำนวน 110 ข้อ

### ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) ปัจจัยเอื้อต่อผลิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม เพื่อให้ได้มาซึ่งปัจจัยเอื้อต่อผลิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ใช้การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) โดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์ด้วยสถิติทดสอบ Kaiser – Meyer – Olkin Measure of Sampling Adequacy and Bartlett’s Test การสกัดปัจจัยด้วยวิธีวิเคราะห์ปัจจัยหลัก (Factor Extraction Method : Principal Component Analysis : PCA) และการหมุนแกนแบบเวรีแม็กซ์ (Varimax Rotation)

การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจมีข้อตกลงเบื้องต้น คือ ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันซึ่งสามารถพิจารณาจากค่า KMO ที่มีค่าเข้าใกล้ 1.00 และ Bartlett’s Test เพื่อทดสอบสมมติฐาน

H0 : ตัวแปรต่าง ๆ ไม่มีความสัมพันธ์กัน

H1 : ตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน

ซึ่งผลการทดสอบความเหมาะสมของข้อมูลมีรายละเอียดดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 ผลการทดสอบความเหมาะสมของข้อมูล

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser – Meyer – Olkin Measure of Sampling Adequacy		.953
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	25313.112
	Df	5995
	Sig.	0.000

จากตารางที่ 7 ผลการทดสอบความเหมาะสมของข้อมูล จากค่า KMO ของข้อมูลตัวแปร ปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยมีค่า KMO เท่ากับ 0.953 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.80 และมีค่าใกล้ 1.00 หมายถึง ข้อมูลมีความเหมาะสมเพียงพอในการนำไปวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) ต่อไปได้ และเมื่อทดสอบสมมติฐานด้วย Bartlett's Test of Sphericity พบว่า มีค่า Chi-Square เท่ากับ 25313.112 และค่า Sig เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า .05 จึงปฏิเสธ  $H_0$  และยอมรับ  $H_1$  หมายความว่า ตัวแปรที่เกี่ยวกับปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และเป็นข้อมูลที่เหมาะสมในการนำไปวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) ต่อไป

การวิเคราะห์ปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยการสกัดปัจจัยด้วยวิธีการวิเคราะห์ปัจจัยหลัก (Factor Extraction Method: Principal Component Analysis : PCA) และการหมุนแกนแบบแวนิแม็กซ์ (Varimax Rotation) มีข้อตกลงเบื้องต้น คือ แต่ละปัจจัย (Component) มีค่าไอเกน (Eigenvalue) ที่มากกว่า 1.00 ตามแนวคิดของ Kaiser ค่าน้ำหนักปัจจัยแต่ละตัว (Factor Loading) มากกว่า 0.05 ผลการสกัดปัจจัยนั้น พบว่า ได้จำนวนปัจจัยตามเงื่อนไขข้างต้น จำนวน 18 ปัจจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 ค่าความแปรปรวนของปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุน  
มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

องค์ประกอบ (Component)	Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	ค่าความแปรปรวน (Eigenvalues)	ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of Variance)	ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative % of Variance)	ค่าความแปรปรวน (Eigenvalues)	ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative % of Variance)	ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative % of Variance)
1*	45.551	41.410	41.410	14.200	12.909	12.909
2*	3.936	3.578	44.988	13.702	12.456	25.365
3*	2.534	2.304	47.292	10.010	9.100	34.465
4*	2.165	1.968	49.260	9.535	8.668	43.134
5*	1.867	1.698	50.958	8.607	7.824	50.958
6	1.806	1.642	52.600	4.760	4.328	42.907
7	1.651	1.501	54.101	3.825	3.477	46.384
8	1.491	1.356	55.456	2.973	2.703	49.087
9	1.437	1.306	56.763	2.931	2.665	51.751
10	1.348	1.226	57.988	2.525	2.295	54.047
11	1.275	1.159	59.147	2.340	2.127	56.173
12	1.242	1.129	60.276	2.006	1.823	57.997
13	1.199	1.090	61.366	1.944	1.767	59.764
14	1.173	1.066	62.432	1.860	1.691	61.455
15	1.141	1.038	63.469	1.527	1.388	62.844
16	1.094	0.994	64.464	1.306	1.187	64.031
17	1.074	0.976	65.440	1.293	1.176	65.207
18	1.036	0.942	66.382	1.293	1.175	66.382

\* ปัจจัยที่มีจำนวนตัวแปรบรรยายตั้งแต่ 3 ตัวขึ้นไป และมีค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ของแต่ละตัวแปรเท่ากับ 0.50 ขึ้นไป

จากตารางที่ 8 พบว่า ในการวิเคราะห์ปัจจัยเพื่อต่อผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน สายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยการสกัดปัจจัยด้วยวิธีการวิเคราะห์ปัจจัยหลัก (Factor Extraction Method: Principal Component Analysis : PCA) และการหมุนแกนแบบแวนริแมกซ์ (Varimax Rotation) มีปัจจัยที่มีค่าไอเกน (Eigenvalue) ที่มากกว่า 1.00 ตามแนวคิดของ Kaiser จำนวน 18 ปัจจัย ซึ่งมาสามารถอธิบายความแปรปรวนได้ทั้งหมดเท่ากับร้อยละ 66.382 และเมื่อพิจารณาความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalue) ที่มากกว่า 1.00 ในการเลือกปัจจัยจากจำนวน ตัวแปรทั้งหมดในแต่ละปัจจัยต้องมีตัวแปรบรรยายปัจจัยนั้น ๆ ตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป ตามแนวคิด ของ Kaiser และมีค่าน้ำหนักปัจจัยแต่ละตัว (Factor Loading) ในแต่ละตัวแปรตั้งแต่ 0.05 ขึ้นไป นั้น พบว่า มีจำนวน 5 ปัจจัยเท่านั้น ที่เป็นไปตามเกณฑ์การพิจารณา รายละเอียดดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 ค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ของตัวแปรแต่ละปัจจัยหลังจากการหมุน

ตัวแปร	ค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading)				
	ปัจจัย 1	ปัจจัย 2	ปัจจัย 3	ปัจจัย 4	ปัจจัย 5
ตัวแปรที่ 2	0.643				
ตัวแปรที่ 3	0.641				
ตัวแปรที่ 8	0.640				
ตัวแปรที่ 5	0.633				
ตัวแปรที่ 18	0.629				
ตัวแปรที่ 13	0.619				
ตัวแปรที่ 1	0.605				
ตัวแปรที่ 11	0.576				

ตารางที่ 9 ค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ของตัวแปรแต่ละปัจจัยหลังจากการหมุน (ต่อ)

ตัวแปร	ค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading)				
	ปัจจัย 1	ปัจจัย 2	ปัจจัย 3	ปัจจัย 4	ปัจจัย 5
ตัวแปรที่ 16	0.575				
ตัวแปรที่ 17	0.574				
ตัวแปรที่ 6	0.568				
ตัวแปรที่ 21	0.567				
ตัวแปรที่ 23	0.549				
ตัวแปรที่ 9	0.545				
ตัวแปรที่ 48	0.542				
ตัวแปรที่ 52	0.536				
ตัวแปรที่ 10	0.535				
ตัวแปรที่ 12	0.525				
ตัวแปรที่ 4	0.522				
ตัวแปรที่ 7	0.509				
ตัวแปรที่ 24	0.506				
ตัวแปรที่ 51	0.504				
ตัวแปรที่ 75	0.502				
ตัวแปรที่ 83		0.662			
ตัวแปรที่ 86		0.620			
ตัวแปรที่ 87		0.602			



ตารางที่ 10 ค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ของตัวแปรแต่ละปัจจัยหลังจากการหมุน (ต่อ)

ตัวแปร	ค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading)				
	ปัจจัย 1	ปัจจัย 2	ปัจจัย 3	ปัจจัย 4	ปัจจัย 5
ตัวแปรที่ 89		0.591			
ตัวแปรที่ 81		0.584			
ตัวแปรที่ 76		0.577			
ตัวแปรที่ 84		0.571			
ตัวแปรที่ 80		0.561			
ตัวแปรที่ 85		0.560			
ตัวแปรที่ 77		0.558			
ตัวแปรที่ 88		0.556			
ตัวแปรที่ 73		0.545			
ตัวแปรที่ 72		0.540			
ตัวแปรที่ 74		0.538			
ตัวแปรที่ 82		0.521			
ตัวแปรที่ 90		0.514			
ตัวแปรที่ 79		0.505			
ตัวแปรที่ 104		0.503			
ตัวแปรที่ 102			0.685		
ตัวแปรที่ 110			0.668		
ตัวแปรที่ 99			0.620		

ตารางที่ 9 ค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ของตัวแปรแต่ละปัจจัยหลังจากการหมุน (ต่อ)

ตัวแปร	ค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading)				
	ปัจจัย 1	ปัจจัย 2	ปัจจัย 3	ปัจจัย 4	ปัจจัย 5
ตัวแปรที่ 101			0.602		
ตัวแปรที่ 98			0.593		
ตัวแปรที่ 109			0.586		
ตัวแปรที่ 103			0.573		
ตัวแปรที่ 59			0.564		
ตัวแปรที่ 102			0.685		
ตัวแปรที่ 110			0.668		
ตัวแปรที่ 94			0.554		
ตัวแปรที่ 108			0.543		
ตัวแปรที่ 44			0.533		
ตัวแปรที่ 20			0.523		
ตัวแปรที่ 26				0.604	
ตัวแปรที่ 70				0.602	
ตัวแปรที่ 69				0.598	
ตัวแปรที่ 61				0.566	
ตัวแปรที่ 70				0.549	
ตัวแปรที่ 42				0.524	

ตารางที่ 9 ค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ของตัวแปรแต่ละปัจจัยหลังจากการหมุน (ต่อ)

ตัวแปร	ค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading)				
	ปัจจัย 1	ปัจจัย 2	ปัจจัย 3	ปัจจัย 4	ปัจจัย 5
ตัวแปรที่ 46				0.511	
ตัวแปรที่ 67				0.509	
ตัวแปรที่ 43				0.504	
ตัวแปรที่ 36					0.612
ตัวแปรที่ 38					0.609
ตัวแปรที่ 37					0.604
ตัวแปรที่ 32					0.564
ตัวแปรที่ 31					0.529
ตัวแปรที่ 40					0.526
ตัวแปรที่ 35					0.522
<b>รวมทั้งหมด</b>	<b>23</b>	<b>18</b>	<b>12</b>	<b>9</b>	<b>7</b>

จากตารางที่ 9 พบว่า ปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มี 5 ปัจจัย จำนวน 69 ตัวแปร ประกอบด้วย ปัจจัยที่ 1 จำนวน 23 ตัวแปร ปัจจัยที่ 2 จำนวน 18 ตัวแปร ปัจจัยที่ 3 จำนวน 12 ตัวแปร ปัจจัยที่ 4 จำนวน 9 ตัวแปร และปัจจัยที่ 5 จำนวน 7 ตัวแปร

จากการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) จากความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเพื่อสกัดตัวแปรให้เหลือตัวแปรที่สำคัญของปัจจัยด้วยวิธีการสกัดองค์ประกอบแบบการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis : PCA) แล้วได้ปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจำนวน 5 ปัจจัย โดยมีรายละเอียดของตัวแปร ดังตารางที่ 10 - 14

ตารางที่ 10 ปัจจัยที่ 1

ตัวแปร	ปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน สายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	น้ำหนัก ปัจจัย
ตัวแปรที่ 2	ผู้บริหารมีการทำหลักการ หรือแผนยุทธศาสตร์การปฏิบัติงาน ล่วงหน้าทุกงาน	0.643
ตัวแปรที่ 3	องค์กรมีทีมบริหารงานที่แข็งแกร่ง และมีความสามารถสูง	0.641
ตัวแปรที่ 8	องค์กรมีการปฏิบัติและดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้อย่าง ชัดเจน	0.640
ตัวแปรที่ 5	ผู้บริหารมีกรอบกำหนดรายละเอียดงานในตำแหน่งหน้าที่ที่ รับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน	0.633
ตัวแปรที่ 18	องค์กรกำหนดวิธีปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรแต่ละ ประเภท เพื่อสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงานองค์กร กำหนดวิธีปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรแต่ละ ประเภท เพื่อสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน	0.629
ตัวแปรที่ 13	ผู้บริหารมีภาวะในการตัดสินใจที่ดี	0.619
ตัวแปรที่ 1	ผู้บริหารมีการวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับจุดมุ่งหมาย และ ภารกิจองค์กร	0.605
ตัวแปรที่ 11	ผู้บริหารมีวุฒิภาวะสูง วางตัวเหมาะสม	0.576
ตัวแปรที่ 16	องค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนการ ดำเนินงานด้านต่าง ๆ	0.575
ตัวแปรที่ 17	องค์กรมีระบบติดตามและประเมินผลในการปฏิบัติงานที่เป็นที่ ยอมรับ	0.574
ตัวแปรที่ 6	องค์กรมีนโยบายที่ชัดเจนในการปฏิบัติงานของบุคลากร	0.568
ตัวแปรที่ 21	องค์กรมีรูปแบบการทำงานที่ช่วยให้เกิดความคล่องตัวและ ส่งผลต่อความสำเร็จ	0.567
ตัวแปรที่ 23	องค์กรให้ความสำคัญกับงานและบุคลากรสายสนับสนุน	0.549
ตัวแปรที่ 9	องค์กรมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม และยุติธรรม	0.545

ตารางที่ 10 ปัจจัยที่ 1 (ต่อ)

ตัวแปร	ปัจจัยเบื้องต้นต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน สายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	น้ำหนัก ปัจจัย
ตัวแปรที่ 48	ผู้บังคับบัญชาให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษาในกรณีที่เกิดปัญหา ขึ้น หรือบุคลากรต้องการพัฒนาด้านการทำงาน	0.542
ตัวแปรที่ 52	ผู้บังคับบัญชาสื่อสารข้อมูลที่สำคัญสำหรับการปฏิบัติงานของ บุคลากรได้อย่างถูกต้องครบถ้วน และทันเวลา	0.536
ตัวแปรที่ 10	องค์กรมีการกระจายอำนาจและแบ่งการบริหารในแต่ละระดับ อย่างชัดเจน	0.535
ตัวแปรที่ 12	องค์กรมีการจัดสรรบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถตรงกับ สายงาน	0.525
ตัวแปรที่ 4	โครงสร้างขององค์กรมีความเหมาะสมต่อการดำเนินงานให้ บรรลุตามวัตถุประสงค์	0.522
ตัวแปรที่ 7	องค์กรมีการจัดระบบการทำงานที่ชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อน	0.509
ตัวแปรที่ 24	องค์กรส่งเสริมให้พัฒนางานของตนในลักษณะ R2R (การ พัฒนางานประจำสู่งานวิจัย) แก้ปัญหาสร้างแนวปฏิบัติที่ดี ให้กับงานของตนเอง	0.506
ตัวแปรที่ 51	ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของ ผู้ใต้บังคับบัญชา	0.504
ตัวแปรที่ 75	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการ ตัดสินใจหรือกระบวนการพัฒนาแผนการดำเนินงานต่าง ๆ	0.502
มีค่าความแปรปรวนหรือค่าไอเก็น (Eigenvalue)		14.200
ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (Percent of Variance)		12.909
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of Variance)		12.909

จากตารางที่ 10 พบว่า ปัจจัยที่ 1 อธิบายตัวแปรสำคัญ จำนวน 23 ตัวแปร หลังจาก  
หมุนแกน มีค่าน้ำหนักตัวแปร (Factor Loading) อยู่ระหว่าง 0.502 - 0.643 มีค่าความแปรปรวน  
ของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 14.200 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (Percent of  
Variance) เท่ากับ 12.909 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of

Variance) เท่ากับ 12.909 แสดงว่าตัวแปรทั้ง 23 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายปัจจัยนี้ได้ดีที่สุด และปัจจัยนี้ก็สามารถอธิบายความแปรปรวนของผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ได้ร้อยละ 12.909 รวมค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวนเท่ากับ 12.909 พิจารณาค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalue) ปัจจัยนี้มีความสำคัญอันดับที่ 1 เมื่อพิจารณาตัวแปรทั้งหมดของปัจจัยนี้ ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อปัจจัยว่า “การจัดระบบการปฏิบัติงาน”

ตารางที่ 11 ปัจจัยที่ 2

ตัวแปร	ปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	น้ำหนักปัจจัย
ตัวแปรที่ 83	องค์กรจัดให้มีสถานที่พักผ่อนและกิจกรรมสันทนาการกับบุคลากรอย่างเพียงพอ	0.662
ตัวแปรที่ 86	องค์กรให้ทุนการศึกษาเมื่อบุคลากรต้องการมีคุณวุฒิที่สูงขึ้น	0.620
ตัวแปรที่ 87	องค์กรพิจารณาเพิ่มค่าตอบแทน เงินเดือน เป็นไปตามความรู้ความสามารถ และเหมาะสมกับผลการปฏิบัติงาน	0.602
ตัวแปรที่ 89	ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานสนับสนุนให้เกิดผลดำเนินงานที่ดีต่อพนักงาน	0.591
ตัวแปรที่ 81	องค์กรกระจายงานมอบหมายหน้าที่ที่มีความเสมอภาคเหมาะสมกับบุคลากรในองค์กรชัดเจน	0.584
ตัวแปรที่ 76	องค์กรมีอุปกรณ์ในการปฐมพยาบาลเบื้องต้นอย่างเพียงพอ	0.577
ตัวแปรที่ 84	องค์กรตั้งอยู่ในพื้นที่ที่มีสถานที่พักผ่อนหย่อนใจและภูมิทัศน์โดยรอบเหมาะสม	0.571
ตัวแปรที่ 80	ปริมาณงานที่บุคลากรได้รับมอบหมายมีความเหมาะสม	0.561
ตัวแปรที่ 85	นโยบาย กฎระเบียบข้อบังคับมีความเหมาะสมและเอื้อต่อประโยชน์ต่อการทำงานของบุคลากร	0.560
ตัวแปรที่ 77	องค์กรจัดสถานที่ในการทำงานแบ่งเป็นสัดส่วน เป็นระเบียบเรียบร้อย เหมาะสม	0.558



ตารางที่ 11 ปัจจัยที่ 2 (ต่อ)

ตัวแปร	ปัจจัยเอื้อต่อผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน สายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	น้ำหนัก ปัจจัย
ตัวแปรที่ 88	นโยบาย กฎระเบียบข้อบังคับมีความเหมาะสมและเอื้อต่อ ประโยชน์ต่อการทำงานของบุคลากร	0.556
ตัวแปรที่ 73	องค์กรมีเครื่องมือ และอุปกรณ์ที่ทันสมัยในการปฏิบัติงาน	0.545
ตัวแปรที่ 72	องค์กรมีการจัดบริการหรือสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น น้ำดื่ม ห้องพัก ห้องน้ำ ได้อย่างเพียงพอ	0.540
ตัวแปรที่ 74	วัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานมีจำนวนเพียงพอและมีความ สะดวกที่จะนำไปใช้	0.538
ตัวแปรที่ 82	อาคารสถานที่มีความสะอาด แสงสว่าง อากาศถ่ายเท เหมาะสมกับการทำงาน	0.521
ตัวแปรที่ 90	บุคลากรมีโอกาสได้เรียนรู้ระบบงานที่เกี่ยวข้องอย่าง สม่ำเสมอและมีโอกาสในการพัฒนางานที่รับผิดชอบอย่าง เต็มที่	0.514
ตัวแปรที่ 79	บุคลากรได้รับความยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงาน จูงใจให้ เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน	0.505
ตัวแปรที่ 104	มีการจัดประสบการณ์ให้บุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	0.560
มีค่าความแปรปรวนหรือค่าไอเก็น (Eigenvalue)		13.702
ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (Percent of Variance)		12.465
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of Variance)		25.365

จากตารางที่ 11 พบว่า ปัจจัยที่ 2 อธิบายตัวแปรสำคัญ จำนวน 18 ตัวแปร หลังหมุนแกน มีค่าน้ำหนักตัวแปร (Factor Loading) อยู่ระหว่าง 0.503 - 0.662 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 13.702 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (Percent of Variance) เท่ากับ 12.465 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of Variance) เท่ากับ 25.365 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 18 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายปัจจุบันได้ดีที่สุด และปัจจัยนี้ก็สามารถอธิบายความแปรปรวนของผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุน

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ได้ร้อยละ 12.465 รวมค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน เท่ากับ 25.365 เมื่อพิจารณาค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalue) ปัจจัยนี้มีความสำคัญอันดับที่ 2 เมื่อพิจารณาตัวแปรทั้งหมดของปัจจัยนี้ ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อปัจจัยว่า “การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน”

ตารางที่ 12 ปัจจัยที่ 3

ตัวแปร	ปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน สายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	น้ำหนัก ปัจจัย
ตัวแปรที่ 102	บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ทำงานด้วยความ โปร่งใส ตรวจสอบได้	0.685
ตัวแปรที่ 110	บุคลากรปฏิบัติหน้าที่อย่างเปิดเผย โปร่งใส	0.668
ตัวแปรที่ 99	มีการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) โดยใช้ เทคโนโลยีเข้ามาช่วยให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว ถูกต้องและ ประหยัดเวลา เช่น การใช้อีเมล (Email) , เฟซบุ๊ก (Facebook) , ไลน์ line	0.620
ตัวแปรที่ 101	บุคลากรยึดถือข้อบังคับการทำงานและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับ อย่างเคร่งครัด มีความรับผิดชอบต่อองค์กร รักษาระเบียบวินัย	0.602
ตัวแปรที่ 98	มีการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ให้การปฏิบัติงาน เช่น การประชุม ทางออนไลน์ การส่งไฟล์ข้อมูลต่าง ๆ การทำแผนงานต่าง ๆ	0.593
ตัวแปรที่ 109	บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานคุณธรรมและ จริยธรรม	0.586
ตัวแปรที่ 103	มีคุณธรรมในการบริหารจัดการ เช่น การแต่งตั้ง การเลื่อนขั้น เงินเดือน การมอบหมายงาน ฯลฯ	0.573
ตัวแปรที่ 59	องค์กรมีระบบพิจารณาความดีความชอบที่มีความยุติธรรม	0.564
ตัวแปรที่ 94	การสื่อสารทั้งการพูด การแสดงออก และการมีปฏิสัมพันธ์กับ เพื่อนร่วมงานแต่ละระดับมีผลต่อความสำเร็จของงาน	0.554

ตารางที่ 12 ปัจจัยที่ 3 (ต่อ)

ตัวแปร	ปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน สายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	น้ำหนัก ปัจจัย
ตัวแปรที่ 108	บุคลากรนำระบบเทคโนโลยีมาใช้เพื่อประหยัดพื้นที่ในการเก็บ ข้อมูล	0.543
ตัวแปรที่ 44	ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานเชื่อมั่นในความรู้ ความสามารถของบุคลากร	0.533
ตัวแปรที่ 20	องค์กรมีเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอก	0.523
มีค่าความแปรปรวนหรือค่าไอเก็น (Eigenvalue)		10.010
ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (Percent of Variance)		9.100
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of Variance)		34.465

จากตารางที่ 12 พบว่า ปัจจัยที่ 3 อธิบายตัวแปรสำคัญ จำนวน 12 ตัวแปร หลังหมุนแกน มีค่าน้ำหนักตัวแปร (Factor Loading) อยู่ระหว่าง 0.523 - 0.685 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalue) เท่ากับ 10.010 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (Percent of Variance) เท่ากับ 9.100 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of Variance) เท่ากับ 34.465 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 12 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายปัจจัยนี้ได้ดีที่สุด และปัจจัยนี้ก็สามารถอธิบายความแปรปรวนของผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ได้ร้อยละ 9.100 รวมค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน เท่ากับ 34.465 เมื่อพิจารณาค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalue) ปัจจัยนี้มีความสำคัญอันดับที่ 3 เมื่อพิจารณาตัวแปรทั้งหมดของปัจจัยนี้ ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อปัจจัยว่า “การมีธรรมาภิบาล”

ตารางที่ 13 ปัจจัยที่ 4

ตัวแปร	ปัจจัยเอื้อต่อผลิิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสาย สนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	น้ำหนัก ปัจจัย
ตัวแปรที่ 26	บุคลากรในองค์กรมีความสัมพันธ์และมีความสามัคคีกันเป็นอย่างดี	0.604
ตัวแปรที่ 70	องค์กรมีการจัดระบบงานให้มีการทำงานเป็นทีม	0.602
ตัวแปรที่ 69	หลักเกณฑ์ในการประเมินผลความก้าวหน้าในการทำงาน มีความ เที่ยงตรงทำให้บุคลากรได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น	0.598
ตัวแปรที่ 61	สวัสดิการในองค์กรครอบคลุมทั้งตนเองและบุคคลในครอบครัว ของบุคลากร	0.566
ตัวแปรที่ 70	องค์กรมีการจัดระบบงานให้มีการทำงานเป็นทีม	0.549
ตัวแปรที่ 42	องค์กรมีการสร้างความปรองดองและสมานฉันท์ในหมู่คณะ สามารถ ให้ทุกคนปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสามัคคี ช่วยเหลือ เกื้อกูลกัน	0.524
ตัวแปรที่ 46	ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานยอมรับฟังความคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะของบุคลากร	0.511
ตัวแปรที่ 67	บุคลากรสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างไม่มีเงื่อนงำหรือไม่มีปัญหา	0.509
ตัวแปรที่ 43	ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานให้การสนับสนุนและร่วมมือ ในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ	0.504
มีค่าความแปรปรวนหรือค่าไอเก็น (Eigenvalue)		9.535
ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (Percent of Variance)		8.668
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of Variance)		43.134

จากตารางที่ 13 พบว่า ปัจจัยที่ 4 อธิบายตัวแปรสำคัญ จำนวน 9 ตัวแปร หลังหมุนแกนค่า  
น้ำหนักตัวแปร (Factor Loading) อยู่ระหว่าง 0.504 - 0.604 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร  
(Eigenvalue) เท่ากับ 9.535 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (Percent of Variance) เท่ากับ  
8.668 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of Variance) เท่ากับ 43.134  
แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 9 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายปัจจัยนี้ได้ดีที่สุดในที่สุด และปัจจัยนี้ก็สามารถ  
อธิบายความแปรปรวนของผลิิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ  
ได้ร้อยละ 8.668 รวมค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน เท่ากับ 43.134 เมื่อพิจารณาค่าความ

แปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalue) ปัจจัยนี้มีความสำคัญอันดับที่ 4 เมื่อพิจารณาตัวแปรทั้งหมดของ ปัจจัยนี้ ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อปัจจัยว่า “การทำงานเป็นทีม”

ตารางที่ 14 ปัจจัยที่ 5

ตัวแปร	ปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสาย สนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	น้ำหนัก ปัจจัย
ตัวแปรที่ 36	บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายหรืออาจเกินเป้าหมาย	0.612
ตัวแปรที่ 38	บุคลากรทำงานสำเร็จตามกำหนดเวลาทุกครั้ง และบางครั้ง อาจเร็วกว่ากำหนด	0.609
ตัวแปรที่ 37	บุคลากรสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากขั้นตอนหรือ ระเบียบกฎเกณฑ์เพื่อให้ปฏิบัติงานได้ทันตามกำหนดเวลา	0.604
ตัวแปรที่ 32	บุคลากรสามารถกำหนดเป้าหมายและวางแผนวิธีการทำงาน ให้สำเร็จได้ด้วยตนเอง	0.564
ตัวแปรที่ 31	บุคลากรมีความสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ และมีการพัฒนา ปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ	0.529
ตัวแปรที่ 40	บุคลากรใช้วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานอย่าง ถูกวิธี และเหมาะสมกับลักษณะงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพ	0.526
ตัวแปรที่ 35	การทำงานของบุคลากรสามารถบริหารเวลาในการปฏิบัติงาน ได้อย่างเหมาะสม โดยที่ไม่ล่าช้าหรือเร่งรีบจนเกินไป	0.522
มีค่าความแปรปรวนหรือค่าไอเก็น (Eigenvalue)		8.607
ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (Percent of Variance)		7.824
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of Variance)		50.958

จากตารางที่ 14 พบว่า ปัจจัยที่ 5 อธิบายตัวแปรสำคัญ จำนวน 7 ตัวแปร หลังหมุนแกน มีค่า น้ำหนักตัวแปร (Factor Loading) อยู่ระหว่าง 0.522 - 0.612 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalue) เท่ากับ 8.607 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (Percent of Variance) เท่ากับ 7.824 และ ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of Variance) เท่ากับ 50.958 แสดงว่า ตัวแปร ทั้ง 7 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายปัจจัยนี้ได้ดีที่สุดและปัจจัยนี้ก็สามารถอธิบายความแปรปรวน ของผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ได้ร้อยละ 7.824 รวม ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวนเท่ากับ 50.958 เมื่อพิจารณาค่าความแปรปรวนของตัวแปร

(Eigenvalue) ปัจจัยนี้มีความสำคัญอันดับที่ 5 เมื่อพิจารณาตัวแปรทั้งหมดของปัจจัยนี้ ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อปัจจัยว่า “การส่งเสริมพัฒนาบุคลากร”

จากการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) เพื่อสกัดตัวแปรให้เหลือตัวแปรที่สำคัญ โดยการวิเคราะห์ด้วยวิธีวิเคราะห์ภาวะน่าจะเป็นสูงสุด(Maximum Likelihood) เพื่อให้ได้ตัวแปรที่สำคัญ ซึ่งปรากฏว่าได้ปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทั้งหมด 5 ปัจจัย ผู้วิจัยจึงได้สรุปปัจจัย ได้ดังนี้

ปัจจัยที่ 1 การจัดการระบบการปฏิบัติงาน

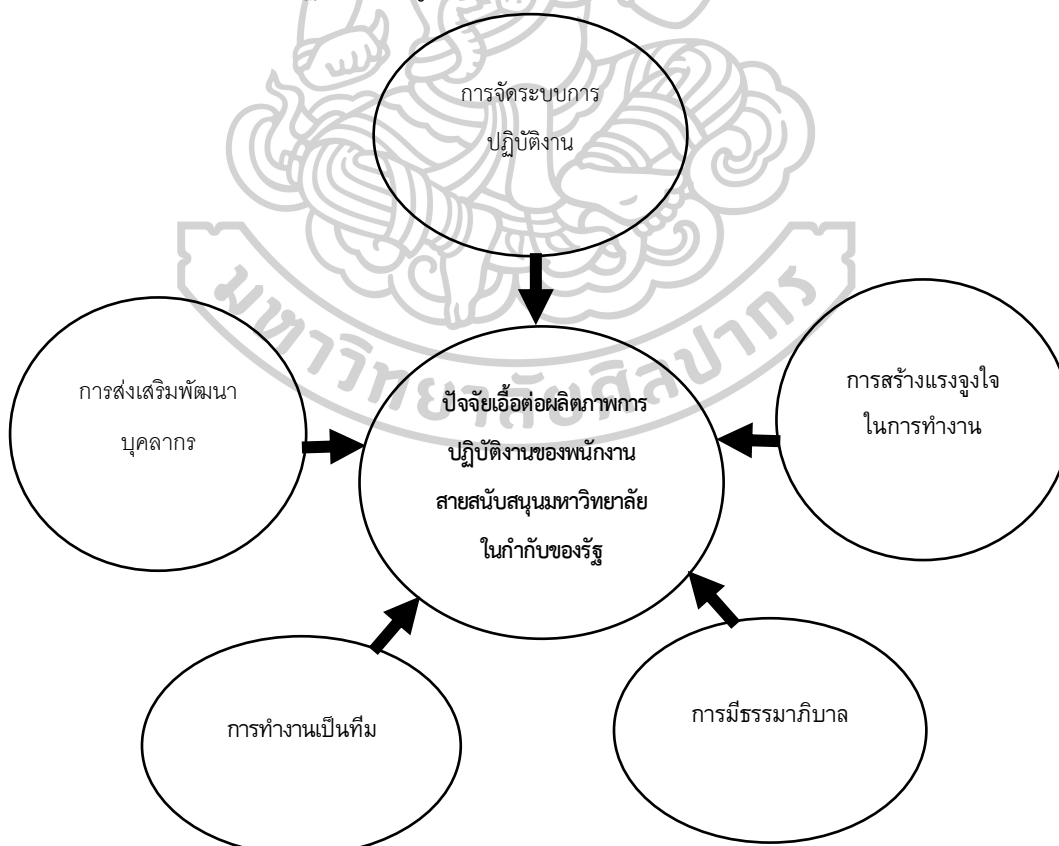
ปัจจัยที่ 2 การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

ปัจจัยที่ 3 การมีธรรมาภิบาล

ปัจจัยที่ 4 การทำงานเป็นทีม

ปัจจัยที่ 5 การส่งเสริมพัฒนาบุคลากร

ผู้วิจัยสามารถสรุปปัจจัย 5 ปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ดังแผนภูมิ



ภาพที่ 8 สรุปปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ



จากภาพที่ 8 สรุปปัจจัยเอื้อต่อผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จากกลุ่มตัวอย่าง พบว่า มีปัจจัยจำนวน 5 ปัจจัย สามารถอธิบายรายละเอียดของปัจจัยเอื้อต่อผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ดังนี้

1. ปัจจัยที่ 1 “การจัดระบบการปฏิบัติงาน” 23 ตัวแปร คือ 1) ผู้บริหารมีการทำหลักการ หรือแผนยุทธศาสตร์การปฏิบัติงานล่วงหน้าทุกงาน 2) องค์กรมีทีมบริหารงานที่แข็งแกร่ง และมีความสามารถสูง 3) องค์กรมีการปฏิบัติและดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน 4) ผู้บริหารมีกรอบกำหนดรายละเอียดงานในตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน 5) องค์กรกำหนดวิธีปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรแต่ละประเภท เพื่อสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงานองค์กร กำหนดวิธีปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรแต่ละประเภท เพื่อสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน 6) ผู้บริหารมีภาวะในการตัดสินใจที่ดี 7) ผู้บริหารมีการวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับจุดมุ่งหมาย และภารกิจองค์กร 8) ผู้บริหารมีวุฒิภาวะสูง วางตัวเหมาะสม 9) องค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงานด้านต่าง ๆ 10) องค์กรมีระบบติดตามและประเมินผลในการปฏิบัติงานที่เป็นที่ยอมรับ 11) องค์กรมีนโยบายที่ชัดเจนในการปฏิบัติงานของบุคลากร 12) องค์กรมีรูปแบบการทำงานที่ช่วยให้เกิดความคล่องตัวและส่งผลต่อความสำเร็จ 13) องค์กรให้ความสำคัญกับงานและบุคลากรสายสนับสนุน 14) องค์กรมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม และยุติธรรม 15) ผู้บังคับบัญชาให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษาในกรณีที่เกิดปัญหาขึ้น หรือบุคลากรต้องการพัฒนาด้านการทำงาน 16) ผู้บังคับบัญชาสื่อสารข้อมูลที่สำคัญสำหรับการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างถูกต้องครบถ้วน และทันเวลา 17) องค์กรมีการกระจายอำนาจและแบ่งการบริหารในแต่ละระดับอย่างชัดเจน 18) องค์กรมีการจัดสรรบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถตรงกับสายงาน 19) โครงสร้างขององค์กรมีความเหมาะสมต่อการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ 20) องค์กรมีการจัดระบบการทำงานที่ชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อน 21) องค์กรส่งเสริมให้พัฒนางานของตนในลักษณะ R2R (การพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย) แก้ปัญหาสร้างแนวปฏิบัติที่ดีให้กับงานของตนเอง 22) ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา 23) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจหรือกระบวนการพัฒนาแผนการดำเนินงานต่าง ๆ

2. ปัจจัยที่ 2 “การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน” 18 ตัวแปร คือ 1) องค์กรจัดให้มีสถานที่พักผ่อนและกิจกรรมสันทนาการกับบุคลากรอย่างเพียงพอ 2) องค์กรให้ทุนการศึกษาเมื่อบุคลากรต้องการมีคุณวุฒิที่สูงขึ้น 3) องค์กรพิจารณาเพิ่มค่าตอบแทน เงินเดือน เป็นไปตามความรู้

ความสามารถ และเหมาะสมกับผลการปฏิบัติงาน 4) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานสนับสนุนให้เกิดผลดำเนินงานที่ดีต่อพนักงาน 5) องค์กรกระจายงานมอบหมายหน้าที่ที่มีความเสมอภาคเหมาะสมกับบุคลากรในองค์กรชัดเจน 6) องค์กรมีอุปกรณ์ในการปฐมพยาบาลเบื้องต้นอย่างเพียงพอ 7) องค์กรตั้งอยู่ในพื้นที่ที่มีสถานที่พักผ่อนหย่อนใจและภูมิทัศน์โดยรอบเหมาะสม 8) ปริมาณงานที่บุคลากรได้รับมอบหมายมีความเหมาะสม 9) นโยบาย กฎระเบียบข้อบังคับมีความเหมาะสมและเอื้อต่อประโยชน์ต่อการทำงานของบุคลากร 10) องค์กรจัดสถานที่ในการทำงานแบ่งเป็นสัดส่วน เป็นระเบียบเรียบร้อย เหมาะสม 11) ย กฎระเบียบข้อบังคับมีความเหมาะสมและเอื้อต่อประโยชน์ต่อการทำงานของบุคลากร 12) องค์กรมีเครื่องมือ และอุปกรณ์ที่ทันสมัยในการปฏิบัติงาน 13) องค์กรมีการจัดบริการหรือสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น น้ำดื่ม ห้องพัก ห้องน้ำ ได้อย่างเพียงพอ 14) วัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานมีจำนวนที่เพียงพอและมีความสะดวกที่จะนำมาใช้ 15) อาคารสถานที่มีความสะอาด แสงสว่าง อากาศถ่ายเท เหมาะสมกับการทำงาน 16) บุคลากรมีโอกาสได้เรียนรู้ระบบงานที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอและมีโอกาสในการพัฒนางานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่ 17) บุคลากรได้รับความยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงาน จูงใจให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน 18) มีการจัดประสบการณ์ให้บุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

3. ปัจจัยที่ 3 “การมีธรรมาภิบาล” 12 ตัวแปร คือ 1) บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ทำงานด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ 2) บุคลากรปฏิบัติหน้าที่อย่างเปิดเผย โปร่งใส 3) มีการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) โดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว ถูกต้องและประหยัดเวลา เช่น การใช้อีเมล (Email), เฟซบุ๊ก (Facebook), ไลน์ (line) 4) บุคลากรยึดถือข้อบังคับการทำงานและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับอย่างเคร่งครัด มีความรับผิดชอบต่อองค์กร รักษาระเบียบวินัย 5) มีการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ให้กับการปฏิบัติงาน เช่น การประชุมทางออนไลน์ การส่งไฟล์ข้อมูลต่าง ๆ การทำแผนงานต่าง ๆ 6) บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรม 7) มีคุณธรรมในการบริหารจัดการ เช่น การแต่งตั้ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การมอบหมายงาน ฯลฯ 8) องค์กรมีระบบพิจารณาความดีความชอบที่มีความยุติธรรม 9) การสื่อสารทั้งการพูด การแสดงออก และการมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานแต่ละระดับมีผลต่อความสำเร็จของงาน 10) บุคลากรนำระบบเทคโนโลยีมาใช้เพื่อประหยัดพื้นที่ในการเก็บข้อมูล 11) ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถของบุคลากร 12) องค์กรมีเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอก

4. ปัจจัยที่ 4 “การทำงานเป็นทีม” 9 ตัวแปร คือ 1) บุคลากรในองค์กรมีความสัมพันธ์และมีความสามัคคีกันเป็นอย่างดี 2) องค์กรมีการจัดระบบงานให้มีการทำงานเป็นทีม 3) หลักเกณฑ์ในการประเมินผลความก้าวหน้าในการทำงาน มีความเที่ยงตรงทำให้บุคลากรได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น 4) สวัสดิการในองค์กรครอบคลุมทั้งตนเองและบุคคลในครอบครัวของบุคลากร 5) องค์กรมีการจัดระบบงานให้มีการทำงานเป็นทีม 6) องค์กรมีการสร้างความปรองดองและสมานฉันท์ในหมู่คณะสามารถให้ทุกคนปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสามัคคี ช่วยเหลือ เกื้อกูลกัน 7) ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของบุคลากร 8) บุคลากรสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างไม่มีเงื่อนไขหรือไม่มีปัญหา 9) ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานให้การสนับสนุนและร่วมมือในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ

5. ปัจจัยที่ 5 “การส่งเสริมพัฒนาบุคลากร” 7 ตัวแปร คือ 1) บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายหรืออาจเกินเป้าหมาย 2) บุคลากรทำงานสำเร็จตามกำหนดเวลาทุกครั้ง และบางครั้งอาจเร็วกว่ากำหนด 3) บุคลากรสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากขั้นตอนหรือระเบียบกฎเกณฑ์เพื่อให้ปฏิบัติงานได้ทันตามกำหนดเวลา 4) บุคลากรสามารถกำหนดเป้าหมายและวางแผนวิธีการทำงานให้สำเร็จได้ด้วยตนเอง 5) บุคลากรมีความสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ และมีการพัฒนาปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ 6) บุคลากรใช้วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานอย่างถูกวิธี และเหมาะสมกับลักษณะงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพ 7) การทำงานของบุคลากรสามารถบริหารเวลาในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม โดยที่ไม่ล่าช้าหรือเร่งรีบจนเกินไป

**ตอนที่ 2 ผลการยืนยันปัจจัยเอื้อต่อผลิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ**

จากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ประมวลข้อค้นพบ คือ ปัจจัยทั้ง 5 ปัจจัยแล้ว ผู้วิจัยได้นำมา ยืนยันปัจจัยเอื้อต่อผลิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 5 ปัจจัย โดยสอบถามผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ด้วยวิธีประเมินเพื่อยืนยัน ปัจจัย ซึ่งเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) พิจารณา 4 ด้าน คือ มีความถูกต้อง (Accurate) เหมาะสม (Appropriate) เป็นไปได้ (Possible) และเป็นประโยชน์ (Useful) ซึ่งผลการยืนยันปัจจัย ผู้วิจัยสรุปได้ดังตารางที่ 15

ตารางที่ 15 ค่าความถี่และร้อยละของผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อปัจจัยเอื้อต่อผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ที่	องค์ประกอบ	ความคิดเห็น															
		ความถูกต้อง				ความเหมาะสม				ความเป็นไปได้				ความเป็นประโยชน์			
		ถูกต้อง		ไม่ถูกต้อง		เหมาะสม		ไม่เหมาะสม		เป็นไปได้		ไม่เป็นไปได้		จำนวน	ร้อยละ		
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
1	การจัดระบบการปฏิบัติงาน	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
2	การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
3	การมีธรรมาภิบาล	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
4	การทำงานเป็นทีม	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
5	การสร้างเสริมพัฒนาบุคลากร	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-

จากตารางที่ 15 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นต่อปัจจัยเอื้อต่อผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านมีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ จำนวน 5 คน มีความเห็นตรงกันว่า ปัจจัยเอื้อต่อผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 5 ปัจจัย มีความถูกต้อง จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 100 เหมาะสม จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 100 เป็นไปได้ จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 100 และเป็นประโยชน์ จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 100

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยเอื้อต่อผลิดภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อทราบปัจจัยเอื้อต่อผลิดภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 2) เพื่อทราบผลการยืนยันปัจจัยเอื้อต่อผลิดภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งในขั้นตอนในการดำเนินการในการวิจัยได้แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 การศึกษาตัวแปรปัจจัยเอื้อต่อผลิดภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์เอกสาร ตำรา วารสาร บทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ด้วยแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi - Structured Interview) ขั้นที่ 2 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือในการวิจัย ด้วยการสร้างแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) เพื่อเก็บข้อมูล โดยนำแบบสอบถามความคิดเห็นให้ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ตรวจสอบคุณภาพโดยพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องที่เรียกว่า IOC (Index of Item - Objective Congruence) จากนั้นนำแบบสอบถามความคิดเห็นฉบับสมบูรณ์ที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพแล้ว ไปทดลองใช้ (Try Out) กับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างเดียวกับการวิจัยในครั้งนี้ จำนวน 2 มหาวิทยาลัย ซึ่งมีผู้ให้ข้อมูลมหาวิทยาลัยละ 15 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 30 คน โดยคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  - Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) เท่ากับ 0.992 ขั้นที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล โดยนำแบบสอบถามความคิดเห็นไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง คือ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศไทย จำนวน 24 มหาวิทยาลัย มีผู้ให้ข้อมูล คือบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวนมหาวิทยาลัยละ 15 คน รวมผู้ให้ข้อมูล จำนวน 360 คน ซึ่งได้รับแบบสอบถามความคิดเห็นฉบับสมบูรณ์กลับคืนมา จำนวน 300 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 83.33 โดยมีการใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) มัชฌิมเลขคณิต  $\bar{X}$  ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) ขั้นที่ 4 การยืนยันผลการวิจัย ปัจจัยเอื้อต่อผลิดภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งให้ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ยืนยันผลการวิจัย โดยใช้แบบสอบถามยืนยันปัจจัยเอื้อต่อผลิดภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยพิจารณา 4 ด้าน คือ มีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ ซึ่งการวิเคราะห์ผลการยืนยันการวิจัยด้วยสถิติ ได้แก่ ความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)



## สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยเอื้อต่อผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

### 1. ปัจจัยเอื้อต่อผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ปัจจัยเอื้อต่อผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) ประกอบด้วย 5 ปัจจัย จำนวน 69 ตัวแปร เรียงตามน้ำหนักปัจจัยที่ได้จากมากไปน้อย คือ 1) การจัดระบบการปฏิบัติงาน 2) การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน 3) การมีธรรมาภิบาล 4) การทำงานเป็นทีม และ 5) การส่งเสริมพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีรายละเอียดของตัวแปรในแต่ละปัจจัย ดังนี้

1.1 ปัจจัยที่ 1 การจัดระบบการปฏิบัติงาน จำนวน 23 ตัวแปร ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารมีการทำหลักการหรือแผนยุทธศาสตร์การปฏิบัติงานล่วงหน้าทุกงาน 2) องค์กรมีทีมบริหารงานที่แข็งแกร่งและมีความสามารถสูง 3) องค์กรมีการปฏิบัติและดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน 4) ผู้บริหารมีกรอบกำหนดรายละเอียดงานในตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน 5) องค์กรกำหนดวิธีปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรแต่ละประเภท เพื่อสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน 6) ผู้บริหารมีภาวะในการตัดสินใจที่ดี 7) ผู้บริหารมีการวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับจุดมุ่งหมาย และภารกิจองค์กร 8) ผู้บริหารมีวุฒิภาวะสูง วางตัวเหมาะสม 9) องค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงานด้านต่าง ๆ 10) องค์กรมีระบบติดตามและประเมินผลในการปฏิบัติงานที่เป็นที่ยอมรับ 11) องค์กรมีนโยบายที่ชัดเจนในการปฏิบัติงานของบุคลากร 12) องค์กรมีรูปแบบการทำงานที่ช่วยให้เกิดความคล่องตัวและส่งผลต่อความสำเร็จ 13) องค์กรให้ความสำคัญกับงานและบุคลากรสายสนับสนุน 14) องค์กรมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม และยุติธรรม 15) ผู้บังคับบัญชาให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษาในกรณีที่เกิดปัญหาขึ้น หรือบุคลากรต้องการพัฒนาด้านการทำงาน 16) ผู้บังคับบัญชาสื่อสารข้อมูลที่สำคัญสำหรับการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน และทันเวลา 17) องค์กรมีการกระจายอำนาจและแบ่งการบริหารในแต่ละระดับอย่างชัดเจน 18) องค์กรมีการจัดสรรบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถตรงกับสายงาน 19) โครงสร้างขององค์กรมีความเหมาะสมต่อการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ 20) องค์กรมีการจัดระบบการทำงานที่ชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อน 21) องค์กรส่งเสริมให้พัฒนางานของตนในลักษณะ R2R (การพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย) แก้ปัญหาสร้างแนวปฏิบัติที่ดีให้กับงานของตนเอง 22) ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังความ



คิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ได้บังคับบัญชา 23) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจหรือกระบวนการพัฒนาแผนการดำเนินงานต่าง ๆ

1.2 ปัจจัยที่ 2 การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน จำนวน 18 ตัวแปร ประกอบด้วย

1) องค์กรจัดให้มีสถานที่พักผ่อนและกิจกรรมสันทนาการกับบุคลากรอย่างเพียงพอ 2) องค์กรให้ทุนการศึกษาเมื่อบุคลากรต้องการมีคุณวุฒิที่สูงขึ้น 3) องค์กรพิจารณาเพิ่มค่าตอบแทน เงินเดือน เป็นไปตามความรู้ ความสามารถ และเหมาะสมกับผลการปฏิบัติงาน 4) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานสนับสนุนให้เกิดผลดำเนินงานที่ดีต่อพนักงาน 5) องค์กรกระจายงานมอบหมายหน้าที่ที่มีความเสมอภาคเหมาะสมกับบุคลากรในองค์กรชัดเจน 6) องค์กรมีอุปกรณ์ในการปฐมพยาบาลเบื้องต้นอย่างเพียงพอ 7) องค์กรตั้งอยู่ในพื้นที่ที่มีสถานที่พักผ่อนหย่อนใจและภูมิทัศน์โดยรอบเหมาะสม 8) ปริมาณงานที่บุคลากรได้รับมอบหมายมีความเหมาะสม 9) องค์กรมีการแบ่งสายบังคับบัญชาเหมาะสมชัดเจน 10) องค์กรจัดสถานที่ในการทำงานแบ่งเป็นสัดส่วน เป็นระเบียบเรียบร้อย เหมาะสม 11) นโยบาย กฎระเบียบข้อบังคับมีความเหมาะสมและเอื้อต่อประโยชน์ต่อการทำงานของบุคลากร 12) องค์กรมีเครื่องมือ และอุปกรณ์ที่ทันสมัยในการปฏิบัติงาน 13) องค์กรมีการจัดบริการหรือสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น น้ำดื่ม ห้องพัก ห้องน้ำ ได้อย่างเพียงพอ 14) วัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานมีจำนวนที่เพียงพอและมีความสะดวกที่จะนำมาใช้ 15) อาคารสถานที่มีความสะอาด แสงสว่าง อากาศถ่ายเท เหมาะสมกับการทำงาน 16) บุคลากรมีโอกาสได้เรียนรู้ระบบงานที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอและมีโอกาสในการพัฒนางานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่ 17) บุคลากรได้รับความยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงาน จูงใจให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน 18) มีการจัดประสบการณ์ให้บุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

1.3 ปัจจัยที่ 3 การมีธรรมาภิบาล จำนวน 12 ตัวแปร ประกอบด้วย

1) บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ทำงานด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ 2) บุคลากรปฏิบัติหน้าที่อย่างเปิดเผย โปร่งใส 3) มีการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) โดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว ถูกต้องและประหยัดเวลา เช่น การใช้อีเมล (Email), เฟซบุ๊ก (Facebook), ไลน์ (line) 4) บุคลากรยึดถือข้อบังคับการทำงานและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับอย่างเคร่งครัด มีความรับผิดชอบต่อองค์กร รักษาระเบียบวินัย 5) มีการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ให้กับการปฏิบัติงาน เช่น การประชุมทางออนไลน์ การส่งไฟล์ข้อมูลต่าง ๆ การทำแผนงานต่าง ๆ 6) บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรม 7) มีคุณธรรมในการบริหารจัดการ เช่น การแต่งตั้ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การมอบหมายงาน ฯลฯ 8) องค์กรมีระบบพิจารณาความดีความชอบที่มีความยุติธรรม 9) การสื่อสารทั้งการพูด การแสดงออก และการมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานแต่ละระดับมีผลต่อความสำเร็จของงาน 10) บุคลากรนำระบบเทคโนโลยีมาใช้เพื่อประหยัด

พื้นที่ในการเก็บข้อมูล 11) ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถของบุคลากร 12) องค์กรมีเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอก

1.4 ปัจจัยที่ 4 การทำงานเป็นทีม จำนวน 9 ตัวแปร ประกอบด้วย 1) บุคลากรในองค์กรมีความสัมพันธ์และมีความสามัคคีกันเป็นอย่างดี 2) องค์กรมีการจัดระบบงานให้มีการทำงานเป็นทีม 3) หลักเกณฑ์ในการประเมินผลความก้าวหน้าในการทำงาน มีความเที่ยงตรงทำให้บุคลากรได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น 4) สวัสดิการในองค์กรครอบคลุมทั้งตนเองและบุคคลในครอบครัวของบุคลากร 5) บุคลากรมีการทำงานที่ต้องยึดถือระเบียบ และเคารพกฎกติกา ที่จะเอื้อต่อการทำงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมาย 6) องค์กรมีการสร้างความปรองดองและสมานฉันท์ในหมู่คณะ สามารถให้ทุกคนปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสามัคคี ช่วยเหลือ เกื้อกูลกัน 7) ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของบุคลากร 8) บุคลากรสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างไม่มีเงื่อนไขหรือไม่มีปัญหา 9) ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานให้การสนับสนุนและร่วมมือในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ

1.5 ปัจจัยที่ 5 การส่งเสริมพัฒนาบุคลากร จำนวน 7 ตัวแปร ประกอบด้วย 1) บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายหรืออาจเกินเป้าหมาย 2) บุคลากรทำงานสำเร็จตามกำหนดเวลาทุกครั้ง และบางครั้งอาจเร็วกว่ากำหนด 3) บุคลากรสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากขั้นตอนหรือระเบียบกฎเกณฑ์เพื่อให้ปฏิบัติงานได้ทันตามกำหนดเวลา 4) บุคลากรสามารถกำหนดเป้าหมายและวางแผนวิธีการทำงานให้สำเร็จได้ด้วยตนเอง 5) บุคลากรมีความสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ และมีการพัฒนาปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ 6) บุคลากรใช้วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานอย่างถูกวิธี และเหมาะสมกับลักษณะงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพ 7) การทำงานของบุคลากรสามารถบริหารเวลาในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม โดยที่ไม่ล่าช้าหรือเร่งรีบจนเกินไป

## 2. ผลการยืนยันปัจจัยเอื้อต่อผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ผลการยืนยันปัจจัยเอื้อต่อผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 5 ปัจจัย 69 ตัวแปร ได้แก่ ปัจจัยที่ 1 การจัดระบบการปฏิบัติงาน ปัจจัยที่ 2 การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ปัจจัยที่ 3 การมีธรรมาภิบาล ปัจจัยที่ 4 การทำงานเป็นทีม และปัจจัยที่ 5 การส่งเสริมพัฒนาบุคลากร ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นสอดคล้องกันว่าปัจจัยเอื้อต่อผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และเป็นประโยชน์

## อภิปรายผล

ผลการวิจัยครั้งนี้ มีประเด็นสำคัญที่ค้นพบจากปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และสามารถนำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ได้ดังนี้

1. ปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย 5 ปัจจัย ได้แก่ 1) ปัจจัยที่ 1 การจัดระบบการปฏิบัติงาน 2) ปัจจัยที่ 2 การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน 3) ปัจจัยที่ 3 การมีธรรมาภิบาล 4) ปัจจัยที่ 4 การทำงานเป็นทีม 5) ปัจจัยที่ 5 การส่งเสริมพัฒนาบุคลากร ผลการวิจัยสอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 1 ปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเป็นพหุปัจจัย โดยจะเห็นได้ว่าการทำงานในหน่วยงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐทุกที่ต่างต้องให้ความสำคัญกับวิธีการปฏิบัติงาน การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่งผลต่อผลผลิตภาพในการกำหนดกลยุทธ์ พร้อมทั้งสร้างระบบและวิธีปฏิบัติงานให้มีความสำเร็จในการปฏิบัติงาน หรือเทคนิคในการพัฒนาผลผลิตภาพในการปฏิบัติงานตลอดจนมหาวิทยาลัยต้องหาปัจจัยเอื้อเพื่อช่วยในการทำงานประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐทุกมหาวิทยาลัยยังปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ พึงยึดตามหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ยึดมั่นในคุณธรรมที่พึงงาม พนักงานปฏิบัติตนด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต จริงใจและมีระเบียบวินัย การปฏิบัติงานภายในมหาวิทยาลัยต้องมีความโปร่งใส ตรวจสอบความถูกต้องได้ ทั้งนี้หากการทำงานจะประสบผลสำเร็จได้บุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐยังต้องมีการพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถของตน ปฏิบัติงานอย่างมีระบบแบบแผน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม รวมทั้งมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐต้องสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อให้บุคลากรมีแรงขับเคลื่อนการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้บุคลากรทำงานได้อย่างเต็มที่ และการดูแลสุขภาพกายของพนักงานให้มีพลังเต็มเปี่ยมในการปฏิบัติงาน โดยบุคลากรต้องมีการพัฒนาตัวเองเพื่อเสริมสร้างการปฏิบัติงาน เพิ่มศักยภาพความสามารถในการทำงาน ปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน สามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการพัฒนานั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่องาน และมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยของนักวิชาการ หน่วยงานและองค์กร รวมทั้งสถาบันทั้งภายในประเทศและสถาบันต่างประเทศ สถาบันอุดมศึกษามีการขยายตัวและปรับเปลี่ยนเป็นอันมากด้วย ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นซึ่งอยู่ภายใต้โลกยุคศตวรรษที่ 21 สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั้น การปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน การบริหารจัดการที่รวดเร็วขึ้น มีคุณภาพที่สูง การกำหนดกลยุทธ์ นโยบายและการ

บริหารงานสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย โดยจะเป็นองค์กรสูงสุดในการกำหนดข้อบังคับต่าง ๆ บุคลากรจึงถือเป็นหัวใจสำคัญในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ และเป้าหมายที่องค์กรได้ตั้งไว้ การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นการที่องค์กรจะกระทำภารกิจหลักให้บรรลุวัตถุประสงค์ และมีผลผลิตภาพ ดังนั้นปัจจัยที่ทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องประกอบด้วย การจัดระบบการบริหารวิธีการปฏิบัติงาน ยึดหลักธรรมาภิบาล การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การทำงานเป็นทีม และส่งเสริมพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สมยศ นาวิการ ได้พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมีปัจจัย 7 ประการ คือ 1) กลยุทธ์เกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจ การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งภายใน องค์กร และโอกาสรวมถึงอุปสรรคต่าง ๆ ภายนอก 2) โครงสร้างขององค์กรที่เหมาะสมจะช่วยเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน 3) ระบบขององค์กรที่บรรลุเป้าหมาย 4) แบบของการบริหารจัดการของผู้บริหาร เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร 5) บุคลากรผู้ร่วมในองค์กร 6) ความสามารถของพนักงานในองค์กร และ 7) ค่านิยมร่วมของพนักงานในองค์กร และโรเบิร์ต แมทธิสและจอห์น แจ็คสัน (Robert Mathis and John Jackson) ได้พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรว่าประกอบไปด้วย 3 ปัจจัยหลักคือ 1) ความสามารถในการทำงานเฉพาะบุคคล ประกอบด้วยความสามารถของพนักงาน ความสนใจในการทำงานและลักษณะเฉพาะส่วนบุคคล 2) นโยบายการจ่ายค่าตอบแทน ประกอบด้วย แรงจูงใจในการทำงาน การมีจริยธรรม มีธรรมาภิบาลในการทำงาน การเข้าและการลาออกของพนักงาน 3) การสนับสนุนขององค์กร ประกอบด้วย การฝึกอบรมและพัฒนาอุปกรณ์และเทคโนโลยี มาตรฐานการปฏิบัติงาน การบริหารงาน และเพื่อน ดังนั้น ปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1.1 ปัจจัยที่ 1 การจัดระบบการปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดของปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการจัดระบบการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญขององค์กร เพื่อให้เป็นไปตามกลยุทธ์ บรรลุเป้าหมายตามจุดประสงค์ตามที่กำหนดไว้ มีการวิเคราะห์งานอย่างเป็นระบบ มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน การทำงานมีความคล่องตัว องค์กรจัดสรรกำลังคนให้สอดคล้องกับภารกิจและเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญของแต่ละบุคคล มีการกำหนดตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน และมีความสามารถด้านการวางแผนงาน และพัฒนาแผนงาน ที่ค้นพบในงานวิจัยเล่มนี้ ได้แก่ การจัดระบบการปฏิบัติงานที่มีความชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อนกัน มีการปรับโครงสร้างตามความเหมาะสม รวมถึงส่งเสริมสนับสนุนให้พัฒนางานของตนในลักษณะ R2R (การพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย) แก้ปัญหาสร้างแนวปฏิบัติที่ดีให้กับงานของตนเอง องค์กรมีการกำหนดสายบังคับบัญชาอย่างชัดเจน และมีการบริหารงานอย่างมีระบบ ถูกต้อง และโปร่งใส ยุติธรรม บุคลากรมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นและการปฏิบัติงาน องค์กรมีการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบ และภาระงาน



ที่ชัดเจน ผู้บังคับบัญชาสื่อสารข้อมูลที่สำคัญสำหรับการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน และทันเวลา พร้อมทั้งให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษาในกรณีที่เกิดปัญหาขึ้น บุคลากรต้องการพัฒนาด้านการทำงาน สร้างระบบการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังมีระบบการติดต่อสื่อสารที่หลากหลายและมีประสิทธิภาพ ผู้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำ รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอของบุคลากร และมีเกณฑ์มาตรฐานที่ชัดเจน และยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ มีการแบ่งงานออกเป็นกลุ่มหรือฝ่ายอย่างชัดเจน สร้างความปรองดองในหมู่คณะ สามารถให้ทุกคนทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เซอร์โรโต, ซามูเอล ซี (Certo, Samuel C.) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อผลิตภาพขององค์กร ประกอบด้วย 3 ปัจจัย คือ 1) ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร องค์กรจะมีผลิตภาพมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับโครงสร้างที่เหมาะสม ซึ่งเกี่ยวข้องกับปัจจัยย่อยที่สำคัญ ได้แก่ 1.1 ปัจจัยด้านนโยบาย และปัจจัยด้านการบริหารการจัดการ ครอบคลุมถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดพันธะกิจที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ การกำหนดมาตรฐานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการดำเนินงาน 1.2 ปัจจัยด้านการบริหารและการจัดการที่ครอบคลุมถึงการจัดโครงสร้างเกี่ยวกับงานใหม่ ความซับซ้อน ความเป็นทางการ การบังคับบัญชา การจัดกลุ่มงาน การจัดความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มงาน การวางแผน การสั่งการ การควบคุมการทำงาน การจัดสรรทรัพยากร การติดตามกำกับดูแล และการประเมินผลการทำงาน 2. ปัจจัยด้านบุคคล เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด บุคลากรในองค์กรต้องเข้าใจนโยบายขององค์กร มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีบทบาทในการทำงาน หรือดำเนินงานต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ต่าง ๆ 3) ปัจจัยด้านเทคโนโลยีการออกแบบการบริหาร การใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ที่ทันสมัยในกระบวนการปฏิบัติงาน การควบคุมและการตรวจสอบคุณภาพในการปฏิบัติงาน โดยสอดคล้องกันการที่สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อสนับสนุนและผลักดันให้ส่วนราชการพัฒนาข้าราชการโดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency) และพัฒนาขีดความสามารถ (Capability) เพื่อให้เป็นผู้ที่ทรงความรู้ (Knowledge worker) ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง และสามารถพัฒนางานในหน้าที่ได้อย่างต่อเนื่อง สม่าเสมอ มีศักยภาพที่เหมาะสมต่อไป

1.2 ปัจจัยที่ 2 การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นอันดับที่สองของปัจจัยเอื้อต่อผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการสร้างแรงจูงใจและการจัดสวัสดิการในการทำงาน สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน องค์กรยังส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ให้บุคลากรประเมินความรู้ความสามารถของตนเอง พิจารณาความดีความชอบโดยยึดคุณภาพของงาน และจัดสวัสดิการที่จำเป็นในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐทุกแห่ง ที่ค้นพบในงานวิจัยเล่มนี้ได้แก่ องค์กรให้เงินเดือนค่าตอบแทนอย่างเหมาะสมกับภาระงานที่ได้รับมอบหมาย มีปริมาณงานที่บุคลากร

ได้รับมอบหมายมีความเหมาะสม อีกทั้งยังสร้างความมั่นคงในการปฏิบัติงานของบุคลากร ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการสนับสนุนให้เกิดผลดำเนินงานที่ดีต่อบุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีการให้สวัสดิการที่เพียงพอและเหมาะสม จัดสถานที่ในการทำงานแบ่งเป็นสัดส่วน เป็นระเบียบเรียบร้อย เหมาะสมมีความปลอดภัย สะอาด สวยงาม สะดวกสบายเหมาะแก่การทำงาน บุคลากรมีความภาคภูมิใจในอาชีพและในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง อีกทั้งยังได้รับการจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เอื้อต่อการทำงาน บุคลากรได้รับความยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงาน จูงใจให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับนันทวิอ่อนละมัย และกฤษฎา เขียววัฒนสุข ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานและการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ด้านการไม่หวังค่าตอบแทน ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับอเดกุน, ฟาโปจิวอ และอาจาอี (Adeogun, Performance in Selected Agricultural Oil Palmindustried in EDO State, Nigeria) ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ได้แก่ ด้านค่าตอบแทนที่ได้รับ ด้านสวัสดิการ รักษาพยาบาลฟรี ตามลำดับ ส่วนความท้าทายที่ต้องเผชิญที่สำคัญ ได้แก่ พนักงานขาดการได้รับความชื่นชมเมื่อได้รับปฏิบัติงานมาก การไม่ได้รับข่าวสาร และการไม่ได้รับการฝึกอบรมของพนักงานตามลำดับ การศึกษาในครั้งนี้ชี้ให้เห็นถึงผู้บริหารควรจ่ายค่าตอบแทนการทำงานเมื่อมีภาระงานมากขึ้น นอกจากนี้ฝ่ายบริหารควรสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและผูปฏิบัติงานให้มากขึ้น เพราะจะทำให้การจัดการมีความเข้าใจถึงปัจจัยที่เหมาะสมและทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น และสอดคล้องกับ โมฮัมหมัดและอาโนวาร์ (Mohammad and Anowar) ศึกษาเรื่อง Factors Affection Employees Motivation in The Fast Food Industry : The Cade of KFC UK Ltd., ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยจูงใจ 6 ด้าน ได้แก่ 1) งานที่ปฏิบัติและสภาพแวดล้อม 2) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา 3) องค์กร 4) การรับรู้การพัฒนา 5) การเจริญก้าวหน้าในงานที่ปฏิบัติ 6) ค่าตอบแทน และผลประโยชน์ พบว่า ปัจจัยที่ไม่ใช่ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติสูงสุดในการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างไรก็ตามองค์กรต้องสร้างแรงจูงใจให้พนักงาน และส่งเสริมให้มีการพัฒนาความรู้ให้มีการพัฒนาความรู้ให้กับพนักงาน

1.3 ปัจจัยที่ 3 การมีธรรมาภิบาล เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นอันดับที่สามของปัจจัยเอื้อต่อผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากธรรมาภิบาลจัดเป็นแนวคิดสำคัญในการบริหารงานและการปกครองในปัจจุบัน เพราะโลกปัจจุบันได้หันไปให้ความสนใจกับเรื่องของโลกาภิวัตน์และธรรมาภิบาลหรือการบริหารจัดการที่ดีมากขึ้น การปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาล บริหารงานให้มีผลิตภาพ ตั้งมั่นอยู่บนหลักการบริหารงานที่เที่ยงธรรม สุจริต โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีจิตสำนึกในการทำงาน มีความรับผิดชอบในสิ่ง



ที่ได้กระทำ พร้อมตอบคำถามหรือตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและพร้อมรับผิดชอบ มีศีลธรรม จริยธรรมในการทำงาน คำนึงถึงการมีส่วนร่วมในการรับรู้ ตัดสินใจ ดำเนินการและประเมินผลขององค์กร ที่ค้นพบในงานวิจัยเล่มนี้ ได้แก่ การพิจารณาความดีความชอบที่มีความยุติธรรม และการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) โดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว ถูกต้องและประหยัดเวลา เช่น การใช้อีเมล (Email), เฟซบุ๊ก (Facebook) , ไลน์ line มีการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ให้การปฏิบัติงาน บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ทำงานด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ คุณธรรมในการบริหารจัดการ เช่น การแต่งตั้ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การมอบหมายงาน ฯลฯ ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถของบุคลากร ยึดถือข้อบังคับการทำงานและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกันอย่างเคร่งครัด มีความรับผิดชอบต่อองค์กร รักษาระเบียบวินัย องค์กรมีเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดธรรมาภิบาลในประเทศไทยตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 (ปัจจุบันเป็นฉบับที่ 7 พ.ศ. 2550) และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และมหาวิทยาลัยของรัฐในความสัมพันธ์กับหลักธรรมาภิบาล ซึ่งประกอบด้วย 6 หลักการ คือ 1) หลักนิติธรรม 2) หลักความโปร่งใส 3) หลักการมีส่วนร่วม 4) หลักความคุ้มค่า 5) หลักคุณธรรม จริยธรรม และ 6) หลักสำนึกรับผิดชอบต่อ การใช้หลักธรรมาภิบาลทำให้องค์กรสามารถเพิ่มผลิตภาพการบริหารงานได้ อีกทั้งยังเป็นกลไกในการควบคุมติดตามและตรวจสอบ โดยมีหน่วยงานภายในหรือองค์กรภายนอกมีส่วนร่วม ทั้งนี้เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายแก่การบริหารองค์กร เพราะการสร้างธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นในองค์กร เป็นการสร้างสำนึกที่ดีในการบริหารงาน และการทำงานในองค์กร การติดต่อสื่อสาร การใช้เทคโนโลยีมาช่วยอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน และการให้บริการ เพื่อให้บุคลากรเข้าถึงข้อมูลได้สะดวกมากขึ้นนำไปสู่ความโปร่งใสและการมีส่วนร่วม และสอดคล้องกับแนวคิดของรัสเซล (Russell) ได้กล่าวไว้ในบทความเรื่อง “A long-term study of top-level executive performance” เกี่ยวกับการทำงานที่มีประสิทธิภาพ บุคคลที่มีประสิทธิภาพในการทำงานนั้น ต้องมีความรู้ ความสามารถ ค่านิยมที่ดี มีคุณธรรมจริยธรรม บุคลิกภาพดี สุขภาพร่างกายแข็งแรง ทำงานด้วยความตั้งใจ มุ่งมั่นในการทำงาน ให้ความร่วมมือกับบุคคลในหน่วยงานเดียวกันและหน่วยงานอื่น และผลงานประสบความสำเร็จเป็นที่ยอมรับต่อสังคม ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของทวีวัฒน์ อินทรประเสริฐ ได้ศึกษาการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 พบว่า การปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลโดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าสถานศึกษาเป็นหน่วยงานทางราชการที่มีกฎระเบียบข้อบังคับในการดำเนินงานตามจรรยาบรรณวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่สังคมในด้านการจัดการศึกษา

1.4 ปัจจัยที่ 4 การทำงานเป็นทีม เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นอันดับที่สี่ ของปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการทำงานเป็นทีมจัดเป็นกระบวนการในขั้นพื้นฐานในการพัฒนาบุคคลที่ปฏิบัติงานร่วมกัน ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจคัดสรรสิ่งที่เป็นประโยชน์ให้กับองค์กร มีความรู้สึกเป็นกลุ่มเดียวกันที่จะต้องให้ความร่วมมือและช่วยเหลือเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีม ที่ค้นพบในงานวิจัยเล่มนี้ ได้แก่ องค์กรมีการจัดระบบงานให้มีการทำงานเป็นทีมผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานให้การสนับสนุน ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ การสร้างความปรองดองและสมานฉันท์ในหมู่คณะ สามารถให้ทุกคนปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสามัคคี ช่วยเหลือ เกื้อกูลกัน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างไม่มีเงื่อนไขหรือไม่มีปัญหา มีหลักเกณฑ์ในการประเมินผลความก้าวหน้าในการทำงาน มีความเที่ยงตรงทำให้บุคลากรได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของวิวัฒน์ โยรสกุล ที่ว่าการทำงานเป็นทีมมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ เพราะว่าลักษณะการทำงานในหน่วยงานหรือองค์กรนั้น เป็นลักษณะการทำงานร่วมกัน มีการทำงานเป็นทีม ไม่ใช่การทำงานโดยลำพัง โดยเฉพาะในปัจจุบันระบบการบริหารงานภายในหน่วยงานที่มีสภาพที่ยุ่ยากซับซ้อนมากขึ้น ซึ่งในสภาพเช่นนี้ผู้บริหารภายในหน่วยงานหรือองค์กรที่มีสภาพที่ยุ่ยากซับซ้อนเช่นนี้ผู้บริหารแต่เพียงผู้เดียวย่อมไม่สามารถปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ที่อยู่ภายในขอบเขตความรับผิดชอบให้ปรากฏผลดีเท่าที่ควร งานส่วนใหญ่จำเป็นต้องอาศัยสติปัญญา ความรู้เชี่ยวชาญจากหลาย ๆ คน หลาย ๆ ฝ่าย และหลายหน่วยงานมาช่วยกันทำจึงจำเป็นต้องมีการร่วมมือกัน “ทำงานเป็นทีม” และสอดคล้องกับธีระเดช รุ่งมวง ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการทำงานเป็นทีม ควรพิจารณา 2 ประการ คือ 1) การจัดทีมงานซึ่งในการจัดทีมงานจะต้องมีลักษณะที่สำคัญ คือ จะต้องกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ต้องการ จะต้องกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน มีระบบการสื่อสารที่ดี รวดเร็ว และถูกต้อง การทำงานเป็นระบบ มีระเบียบตามกติกากำหนด มีความจริงจัง เปิดเผยต่อกันมีบรรยากาศของการทำงานที่ดี มีการประสานสัมพันธ์แสวงหาแนวทางที่เหมาะสม 2) ขั้นตอนในการทำงานมีลักษณะที่สำคัญ คือการกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือในการรวมพลังในการปฏิบัติงานและวัดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน มีการวางแผนเพื่อทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการทำงานเป็นทีม มีการปฏิบัติตามแผน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของธนวัฒน์ ภมรพรอนันต์ ได้ทำการศึกษาการทำงานเป็นทีมและการสร้างโมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงาน พบว่า โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ได้แก่การสร้างทีมงานและกระบวนการทำงานเป็นทีม มีค่าความเหมาะสมพอดีกับข้อมูลเชิงประจักษ์มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอยู่ในเกณฑ์สูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และสามารถวัดองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมได้

1.5 ปัจจัยที่ 5 การส่งเสริมพัฒนาบุคลากร เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นอันดับที่ห้าของปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เนื่องจากบุคลากรในมหาวิทยาลัยต้องถูกกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน ต้องปฏิบัติงานตามหน้าที่และรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตน การแบ่งงานกันยังก่อให้เกิดการเพิ่มผลผลิตภาพในการปฏิบัติงาน สามารถแก้ไขปัญหาในการทำงานได้เข้าใจถึงวิธีการและแนวทางในการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยการส่งเสริมพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากร ที่ค้นพบในงานวิจัยเล่มนี้ ได้แก่ บุคลากรสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากขั้นตอนหรือระเบียบกฎเกณฑ์เพื่อให้ปฏิบัติงานได้ทันตามกำหนดเวลา มีความสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ และมีการพัฒนาปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสามารถปฏิบัติงานได้ตามระบบงานที่วางไว้ อีกทั้งมีความมุ่งมั่นในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง มีโอกาสเข้าร่วมการประชุม อบรม หรือสัมมนาที่องค์กรจัดขึ้นทุกครั้ง บุคลากรใช้วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานอย่าง ถูกวิธี และเหมาะสมกับลักษณะงาน เพื่อให้มีผลผลิตภาพ สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากขั้นตอนหรือระเบียบกฎเกณฑ์เพื่อให้ปฏิบัติงานได้ทันตามกำหนดเวลา สอดคล้องกับภิญโญ สารธ ได้กล่าวว่า วิธีการพัฒนาบุคลากรที่สำคัญมี 7 วิธี คือ 1) การจัดฝึกอบรม 2) การสัมมนาดูงาน การนิเทศ 3) การเรียนรู้ผ่านงานที่ได้รับมอบหมาย 4) การสอนงานให้กับทีม 5) การฝึกอบรมระยะสั้น 6) การไปศึกษาในสถานศึกษาบางแห่งนอกเวลาทำงาน หรือใช้เวลาบางส่วนของการทำงานไปปรับการศึกษา 7) การไปศึกษาต่อเพิ่มเติม วิธีนี้เป็นการเพิ่มวุฒิของครูให้มีความรู้ดีขึ้น และสอดคล้องกับงานวิจัยของจนิสา ช่วยสมบูรณ์ ที่ศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาบุคลากรกรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนจังหวัดสตูล ที่พบว่า การพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญต่อองค์กรถือเป็นการพัฒนาบุคลากรในด้านต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรม การศึกษาต่อ การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกันภายในองค์กร เพื่อให้บุคลากร เกิดทักษะความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ ให้บุคลากรได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นในการพัฒนาบุคลากรเพื่อใช้ในการปรับปรุงแก้ไขพัฒนางานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ด้วยเหตุผลนี้บุคลากรจึงเป็นตัวขับเคลื่อนปัจจัยหนึ่งในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จ และสอดคล้องกับพรศักดิ์ ทรัพย์สมบัติ ได้ศึกษาเรื่องความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ผู้บริหารเสนอแนวทางการพัฒนาตนเองของบุคลากร ควรจัดโครงการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะวิชาการใหม่ ๆ จัดการเรียนรู้ เรื่องเทคโนโลยี และจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน

2. ผลการยืนยันปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่า มีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 2 คือ ผลการตรวจสอบยืนยันปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสาย

สนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ ทั้งนี้อาจมาจากผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 คน มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่ประกอบด้วย 5 ปัจจัย คือ การจัดระบบการปฏิบัติงาน การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การมีธรรมาภิบาล การทำงานเป็นทีม การส่งเสริมพัฒนาบุคลากร มีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิยังได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า เมื่อได้พิจารณาปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้ว มีความรอบคอบกับการบริหารองค์กรที่มีผลผลิตภาพ หากจะนำพองค์กรให้ประสบความสำเร็จนั้น ต้องให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานของบุคลากร การกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ การบริหารงานของมหาวิทยาลัยกระบวนการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย การปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน มีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความยุติธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ ทั้งนี้แม้ว่าแต่ละมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจะมีข้อจำกัดต่างกันในเรื่องทรัพยากรบุคคล งบประมาณ สถานที่ แต่หากมีการจัดสรรทั้งภายในและการสร้างความร่วมมือกับภายนอกเพื่อจัดหาแลกเปลี่ยนทรัพยากรที่ขาด ก็จะสามารถนำไปสู่ปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้ การมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐทุกมหาวิทยาลัยยังปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่ยึดตามหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ยึดมั่นในคุณธรรมที่ดีงาม พนักงานปฏิบัติตนด้วยความซื่อสัตย์สุจริต จริงใจและมีระเบียบวินัย หากการทำงานจะประสบผลสำเร็จได้บุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐยังต้องมีการพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถของตน ปฏิบัติงานอย่างมีระบบแบบแผน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม รวมทั้งมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐต้องสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อให้บุคลากรมีแรงขับเคลื่อนการปฏิบัติงานได้อย่างมีผลผลิตภาพ การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้บุคลากรทำงานได้อย่างเต็มที่ และการดูแลสุขภาพกายของพนักงานให้มีพลังเต็มเปี่ยมในการปฏิบัติงาน โดยบุคลากรต้องมีการพัฒนาตัวเองเพื่อเสริมสร้างการปฏิบัติงาน เพิ่มศักยภาพความสามารถในการทำงานปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน สามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการพัฒนานั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่องานและมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Huse & Cummings (1985) ได้กล่าวว่า ลักษณะคุณภาพชีวิต ในการทำงานด้านความภูมิใจในองค์กร คือ ความรู้สึกภาคภูมิใจของบุคลากรที่ได้ปฏิบัติงานใน หน่วยงานที่มีชื่อเสียงและสร้างคุณประโยชน์และความรับผิดชอบต่อสังคม สอดคล้องกับผลการวิจัยของกัญญ์ณัฐ์ สุนันตา (2557) เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ ประกอบไปด้วยปัจจัยด้านความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ ด้านนโยบายและการบริหารองค์กร ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านโอกาสและความก้าวหน้า ด้านสวัสดิการ และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และสอดคล้องกับงานวิจัยของนลพรรณ บุญฤทธิ์ ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร



องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี พบว่า ความรับผิดชอบในงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร เนื่องจากการได้รับมอบหมายงานที่ชัดเจน เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ ย่อมทำให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ มีความกระตือรือร้น ใช้ความรู้ความสามารถของตนคิดวิธีการทำงานใหม่ ๆ เพื่อให้งานที่รับมอบหมายสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

### ข้อเสนอแนะการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง ปัจจัยผลการยืนยันปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ได้ค้นพบที่เป็นประโยชน์ที่เป็นองค์ความรู้ด้านผลการยืนยันปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

#### ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

##### ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. องค์กรควรกำหนดบทบาทหน้าที่ กำหนดเป้าหมาย และทิศทางที่ชัดเจน ให้ความสำคัญกับโครงสร้างองค์กร โดยเฉพาะโครงสร้างของแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้สายบังคับบัญชามีการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีผลผลิตภาพ รวมถึงรับฟังความคิดเห็นข้อเสนอของบุคลากร ควรบริหารงานแบบมีส่วนร่วม และควรให้บุคลากรมีอิสระในการปฏิบัติงานและอิสระในการตัดสินใจ
2. บุคลากรมีความมุ่งมั่นตั้งใจเต็มที่เพื่อให้งานที่รับผิดชอบสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร แม้ลักษณะงานมีความท้าทายมากเพียงใดก็ยิ่งสร้างความสำเร็จให้กับบุคลากรมากยิ่งขึ้น เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดขององค์กร ดังนั้นผู้บังคับบัญชาและองค์กรจึงควรมีการให้รางวัลเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้กับผู้ที่มีความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน และให้การยอมรับในผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร
3. นำนวัตกรรมมาใช้ในการปฏิบัติงานหรือการได้เปลี่ยนแปลงงาน (Innovation) โดยเน้นการเปลี่ยนรูปแบบ และวิธีการทำงานใหม่ ๆ โดยเชื่อมโยงงานบูรณาการของบุคลากรสายสนับสนุนทุกคนไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ
4. พนักงานสายสนับสนุน ควรมีการพัฒนาตนเองและมีการเรียนรู้อยู่เสมอ ด้วยการศึกษาค้นคว้า และและเปลี่ยนองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน เช่น อบรม สัมมนา เข้าร่วมประชุม และควรมีการสร้างองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน

### ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

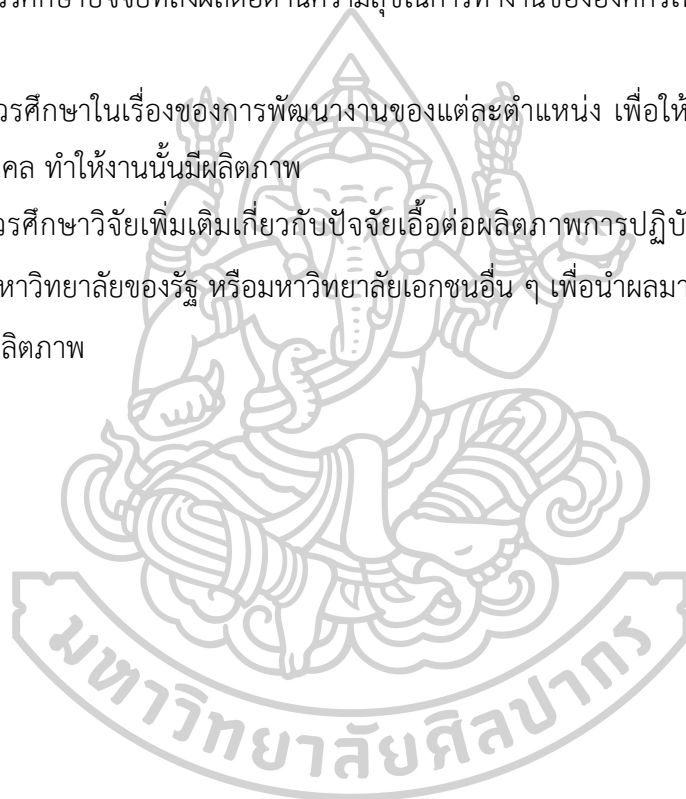
1. ควรศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อผลิตภาพการปฏิบัติงาน ในส่วนของระดับผู้บริหารงาน เพื่อทราบปัจจัยในการบริหาร และนำมาบูรณาการในการพัฒนา ผลิตภาพในการปฏิบัติงานต่อไป

2. ควรศึกษาวิจัยเปรียบเทียบการประเมินสภาพการทำงาน ปัญหาและอุปสรรคของบุคลากรเฉพาะแต่ละหน่วยงาน เพื่อนำปัญหาและอุปสรรคมาดำเนินการปรับปรุง แก้ไข บูรณาการในการพัฒนาผลิตภาพในการปฏิบัติงานต่อไป

3. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อด้านความสุขในการทำงานขององค์กรเพื่อให้ลดการลาออกจากองค์กร

4. ควรศึกษาในเรื่องของการพัฒนางานของแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้ได้การพัฒนาที่ตรงตามงานและตัวบุคคล ทำให้งานนั้นมีผลิตภาพ

5. ควรศึกษาวิจัยเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยเอื้อต่อผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ หรือมหาวิทยาลัยเอกชนอื่น ๆ เพื่อนำผลมาเปรียบเทียบและพัฒนาบุคลากรให้มีผลิตภาพ





## รายการอ้างอิง

- กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: เข้าถึงเมื่อ 15 สิงหาคม 2563, เข้าถึงได้จาก [https://info.mhesi.go.th/homestat\\_academy.php](https://info.mhesi.go.th/homestat_academy.php).
- กระทรวงศึกษาธิการ, ประสิทธิภาพและการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, (กระทรวงศึกษาธิการ, 2560): 14-20.
- กริชชัย ขาวจ้อย, “ตัวแบบผลิตภาพจากส่วนสนับสนุนระบบงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินการของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมการผลิต (SMI) ในจังหวัดเพชรบูรณ์,” **วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ** 6, 1 (มกราคม – เมษายน 2563): 149.
- กัญญ์ฐัฐ์ สุนันทา. (2557). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์การเมือง, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- กันตนา เพิ่มผล. **การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน (Efficiency development**, (พิมพ์ครั้งที่ 3), กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2541, 46.
- กาญจน์ เรืองมนตรี. เอกสารประกอบคำบรรยายในชั้นเรียน, (มหาสารคาม: ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2543): 74.
- กิติพันธ์ รุจิรกุล, **พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา**, (กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์, 2529): 53.
- โกศล ดิศีลธรรม, **ผลิตภาพ : ปัจจัยพัฒนาสู่การแข่งขันยุคใหม่**, (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2550): 64-71.
- ไกรยุทธ ธีรยาศินันท์. **กระบวนการงบประมาณฐานศูนย์ เครื่องมือการจัดการในภาคเอกชนและภาครัฐ**. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ, 2541, 98.
- ชนิษฐา มาลี, “ปัจจัยบางประการที่สัมพันธ์กับผลิตภาพการวิจัยของครุผู้มีวิทยฐานะในสามจังหวัดชายแดนภายใต้,” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยและประเมิน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยทักษิณ, 2555). บทคัดย่อ.
- เครดิตร คำพริก, "ปัจจัยของคุณภาพแรงงานที่มีผลต่อประสิทธิผลที่มงานของพนักงานระดับปฏิบัติการโรงงานผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ในนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง", ใน งานประชุมวิชาการเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาแห่งชาติ ครั้งที่ 37 (บัณฑิตศึกษากับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21), มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, 17 - 18 ธันวาคม 2015.
- จนิสา ช่วยสมบูรณ์. (2556). แนวทางการพัฒนาบุคลากร : กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนจังหวัดสตูล. การค้นคว้าอิสระหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง (จังหวัด สงขลา).

- จรีพร ศรีทอง,ผลิตภาพและวัฏจักรผลิตภาพ, **วารสารรามคำแหง 23**, (ฉบับพิเศษ): 64-65.
- จำนรรจ์ บุญศิริ, **การปฏิบัติงาน**, พิมพ์ครั้งที่ 2, (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เพื่อนดี,2543): 10.
- จำลักษ์ณ์ ขุนแก้วพล และคณะ, **หลักการเพิ่มผลผลิต**, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2548): 49.
- จุฬารัตน์ โสตะ, แนวคิดทฤษฎีและการประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนาพฤติกรรมสุขภาพ. ภาควิชาสุขศึกษา, คณะสาธารณสุขศาสตร์, มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2552, 19.
- ฉันทลักษณ์ มงคล, เทคนิคการเป็นนักส่งเสริมการเพิ่มผลิตภาพ สำหรับสุดยอดหัวหน้างาน, 23-25 พฤษภาคม 2559 ณ โรงแรมแกรนด์ สุขุมวิท,โดยสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ,เข้าถึงได้จาก <https://www.ftpi.or.th/download/seminar-file/PF-Leader2.pdf>.
- ฉันทลักษณ์ มงคล, เทคนิคการเป็นนักส่งเสริมการเพิ่มผลิตภาพ สำหรับสุดยอดหัวหน้างาน, (เอกสารประกอบการอบรม จัดโดย สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 23-25 พฤษภาคม 2559), 3-4.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, **พฤติกรรมองค์กร**, (กรุงเทพฯ: บริษัทซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด มหาชน, 2551): 88.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ, **การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ**, (กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2546): 62.
- ดุษฎี ดาวเด่น, สร้างนวัตกรรมในองค์กร ด้วย Human-Centered Productivity, เข้าถึงเมื่อ 16 สิงหาคม 2564, เข้าถึงได้จาก <https://www.ftpi.or.th/en/2015/3474>.
- ทวีวัฒน์ อินทรประเสริฐ, การปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต). บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี,(2559).
- ทุมพร จามรมาน และคณะ, **การเตรียมพร้อมของมหาวิทยาลัยของรัฐเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล**, (กรุงเทพฯ:สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย, 2543): 8.
- ธงชัย สันติวงศ์, **การบริหารงานบุคคล**, (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2539): 379.
- ธงชัย สันติวงศ์, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**, ฉบับปรับปรุงใหม่, พิมพ์ครั้งที่ 11, (กรุงเทพฯ: ประชุม, 2547): 247.
- ธงชัย สันติวงศ์, **การบริหารงานบุคคล**, พิมพ์ครั้งที่ 7, (กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, 2537): 21-24.
- ธงชัย สันติวงศ์. **พฤติกรรมบุคคลในองค์กร**, (กรุงเทพฯ:โรงพิมพ์เจริญพัฒนา,2554): 247.
- ธนวัฒน์ ภมรพรอนันต์., การศึกษาการทำงานเป็นทีม และการสร้างโมเดลการฝึกอบรมเพื่อ พัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงาน. **วารสารวิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม**, 5(9);,(2552): 1-21.
- ธีระเดช รีมงคล. **การทำงานเป็นทีม**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย รามคำแหง,(2555).
- ธีระพร วีระถาวร, “กรรมการสภาจุฬาลงกรณ์” หนังสือพิมพ์มติชน (27 ธันวาคม 2549): 7.
- นพเก้า ศิริพลไพบูลย์, สิทธิกร เกื้อกุล และศุภชัย อาชีวะระงับโรค, **Personal Productivity**, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ: ซีโน ดีไซน์, 2550): 11-12.

- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, **หลักการบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์การพิมพ์, 2529): 115 – 116.
- นเรศ ธรรมโชติ, “การเพิ่มผลผลิตภาพการผลิตโดยใช้หลักการผลิตแบบลีน (Lean Manufacturing) กรณีศึกษา อุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนรถจักรยานยนต์,” วารสารสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น : บริหารธุรกิจและภาษา 1, 1 (ตุลาคม 2555 – มีนาคม 2556): 1-5.
- นฤมล นิราทร, “การวางแผนอาชีพงานและการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ”, (กรุงเทพฯ: งานวิจัยเสริมหลักสูตรคณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2534): 2.
- นลพรรณ บุญฤทธิ, ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดชลบุรี. งานนิพนธ์การศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตสาขาวิชาการจัดการ สาธารณะ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา, (2558).
- นันทวี อุ่นละมัย และกฤษดา เขียววัฒนกุล, แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานและการคงอยู่ในองค์กร ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. วารสาร การวิจัยการบริหารการพัฒนา. ปีที่ 9 ฉบับที่ 3 (กันยายน-ธันวาคม 2562): 126-138.
- นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์. **หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษ 21** (โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, (พิมพ์ครั้งที่ 3), 2560): 142.
- นิภา แก้วศรีงาม, **จิตวิทยาองค์กร**, (กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาจิตวิทยา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2527): 224-225.
- บุญมัน ธนาศุภวัฒน์, **จิตวิทยาองค์กร**, (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2537): 158.
- บุญรวย ฤกษ์ชัย. **การจัดการเพื่อความก้าวหน้าในงานอาชีพ**, (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย รามคำแหง, 2557).
- ประมะ สตะเวทิน, **การสื่อสารมวลชน : กระบวนการและทฤษฎี**, (กรุงเทพฯ : คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539): 112.
- ประจวบ กล่อมจิตร, **เทคนิคการเพิ่มผลผลิตในองค์กร : หลักการและตัวอย่างการปฏิบัติ**, (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2557): 91-92.
- ประณต นันทิยะกุล. การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในประเทศไทย: ศึกษาโดยเฉพะา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร . จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2513.
- ปริญญา สิริอิตตะกุล, “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลผลิตภาพการวิจัยของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน : การ ประยุกต์ใช้ตัวแบบสมการโครงสร้าง,” **วารสารบริหารธุรกิจเทคโนโลยีมหานคร 8**, 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2554): 55-68.
- ปริญญา สิริอิตตะกุล, “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลผลิตภาพการวิจัยของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน : การ ประยุกต์ใช้ตัวแบบสมการโครงสร้าง,” **วารสารบริหารธุรกิจเทคโนโลยีมหานคร 8**, 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2554): 1-16.

- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, **จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล**, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทพิมพ์ดี จำกัด, 2535): 81-83.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, **จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล**. (กรุงเทพมหานคร : บริษัทพิมพ์ดี จำกัด, 2555): 176.
- ปานทิพย์ บุญยะสุด, “ทัศนะของนักสังคมสงเคราะห์ต่อความก้าวหน้าทางสายอาชีพสังคมสงเคราะห์ศึกษาเฉพาะกรณีนักสังคมสงเคราะห์สังกัดกรุงเทพมหานคร”, *วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*, 2450, 14.
- ปิยฉัตร บุระวัฒน์, **การปรับปรุงผลิตภาพและคุณภาพ (Productivity and Quality Improvement)**. (กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล เอ็ดดูเคชั่น, 2559): 4. .
- พงศ์พัฒน์ เพ็ชรรุ่งเรือง, **การบริหารผลิตภาพ**, (กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสยาม, 2557): 120-150.
- พรทิพย์ เพ็ชรนพรัตน์ (2559). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสยาม.
- พรรณราย ทรัพย์ะประภาพ, **จิตวิทยาอุตสาหกรรม**, (กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, 2529): 25-26.
- พรรณนิดา คำนา, “ปัจจัยเอื้อต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร” *วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 2562, 176.
- พรศักดิ์ ทรัพย์สมบัติ, **ความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา**. *วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง*, (2555).
- พระมหาประกาศิต สิริเมโธ (ฐิติปสิทธิกร), **แนวคิดพื้นฐานเพื่อการบริหารและการพัฒนา**, (พระนครศรีอยุธยา: โรงพิมพ์มหาจุฬารามราชวิทยาลัย, 2562).
- พัชรี แก้วบุญเรือง, “การศึกษาประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการเปลี่ยนแปลงผลิตภาพ การผลิตของบริษัทประกันชีวิตในประเทศไทย,” *วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต คณะเศรษฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*, 2557), บทคัดย่อ.
- พัชร์นัญพร พิพิชวรโรคนิน, “ได้ศึกษา การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเพิ่มผลิตภาพในการปฏิบัติราชการ ของบุคลากรองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดปทุมธานี,” *مجلةสังคมศาสตร์ปริทรรศน์* 9, 4 (ตุลาคม – ธันวาคม 2563): 137.
- พิชัย ลีพัฒน์ไพบูลย์, “ต้นแบบการบริหารองค์กรคุณภาพ”, **วารสารเพิ่มผลผลิต**, 2540, 36 (10), 22.
- พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, **ภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ**. กรุงเทพฯ: ศูนย์ผู้นำธุรกิจเพื่อสังคมไพลิน, 2556.
- พิสิทธิ์ สารวิจติ, **วิทยุทธศาสตร์การพัฒนาตนเองและบุคลิกภาพ**, (กรุงเทพฯ: พงษ์เจริญ การพิมพ์, 2525): 2-3.

- ไพรัตน์ สาอุดม, “การพัฒนารูปแบบการบริหารสหภาพแรงงานในอุตสาหกรรมการผลิตที่เอื้อต่อผลิตภาพองค์กร,” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการพัฒนารัฐกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 2561), บทคัดย่อ.
- ไพรัตน์ สาอุดม, “การพัฒนารูปแบบการบริหารสหภาพแรงงานในอุตสาหกรรมการผลิตที่เอื้อต่อผลิตภาพองค์กร,” **วารสารวิชาการครุศาสตร์อุตสาหกรรม พระจอมเกล้าพระนครเหนือ** 10, 3 (กันยายน – ธันวาคม 2562): 1-2.
- ไพศาล ไกรสิทธิ์, **การพัฒนาตน**, (ราชบุรี : สถาบันราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง, 2541): 20.
- ภิญโญ สาร, **หลักบริหารการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2519, 164-166
- มณีวรรณ ฉัตรอุทัย, “การศึกษาระดับการรับรู้เรื่องแรงจูงใจและระบบค่านิยม เพื่อเพิ่มผลิตภาพการทำงาน,” **วารสารบริหารธุรกิจเทคโนโลยีมหานคร** 9, 1 (มกราคม - มิถุนายน 2555): 1-2.
- มลฑา พิทักษ์, ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, 2554.
- มัลลิกา ต้นสอน, **พฤติกรรมองค์กร**, (กรุงเทพฯ: ด้านสหวิชาการพิมพ์, 2544): 24.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี, **พฤติกรรมองค์การ Organizational Behavior**. (บริษัทเพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโด ไชน่า จำกัด, 2554): 43.
- ลลิตา ธงภักดิ์, “รูปแบบการพัฒนาปัจจัยที่ส่งเสริมผลิตภาพการวิจัยของอาจารย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา,” **วารสารวิจัยทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ** 9, 1 (สิงหาคม 2557 – มกราคม 2558): 117-127.
- เลิศชัย สุธรรมานนท์. **กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อองค์กรยั่งยืน**. (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2560): 178.
- วชิรวัชร งามละม่อม, **ทฤษฎีการมีส่วนร่วม**. สถาบันวิชาการไทยวิจัยพัฒนาการจัดการ TRDM: ปทุมธานี, (2558).
- วรเดช จันทรศร, **มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐภายใต้ความรับผิดชอบต่อสังคมผู้รับบริการ และประโยชน์สาธารณะ**, (กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาพพิมพ์, 2546): 8.
- วรนุช ทองไพบูลย์, “บรรยากาศองค์การและความผูกพันต่อองค์การ.” กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2543.
- วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี, มหาวิทยาลัย, เข้าถึงเมื่อ 15 กรกฎาคม 2564, เข้าถึงได้จาก <https://th.wikipedia.org/wiki>.
- วิจิตร ศรีสอาน, “มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: นวัตกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยในประเทศไทย” (เอกสารประกอบการบรรยายพิเศษ ณ โรงละครเฉลิมพระเกียรติ 72 พรรษาบรมราชินีนาถ, 5 มิถุนายน 2561): 5.



- วิจิตร ศรีสอ้าน, มหาวิทยาลัยในก กับของรัฐ: นวัตกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยในประเทศไทย, เข้าถึงเมื่อ 29 มิถุนายน, เข้าถึงได้จาก มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ-นวัตกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย-for-reading.pdf (wichitlikhit.com).
- วิชัย โสสุวรรณจินดา, “เทคนิคการพัฒนาพนักงานงานด้วยการฝึกอบรม”, วารสารการบริหารคน, 2521, 51-53.
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี, “คุณภาพคือความอยู่รอด ตอน ผลิตภาพ เพื่อการเพิ่มผลผลิต,” มติชนออนไลน์ (17 พฤศจิกายน 2561), เข้าถึงเมื่อ 17 กรกฎาคม 2564, เข้าถึงได้จาก [https://www.matichon.co.th/columnists/news\\_1228320](https://www.matichon.co.th/columnists/news_1228320).
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี, **จิตวิทยาองค์กรอุตสาหกรรม การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการเพิ่มผลผลิตภาพ**, (กรุงเทพฯ: เพียรพัฒนา พรินต์ติ้ง, 2538): 80-81.
- วิไลวรรณ อิศรเดช, “การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสายปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไป” วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยวิทยาเชิงพุทธ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย 5, 4 (เมษายน 2563): 415-416.
- วิวัฒน์ จงกรรัตน์, “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลิตภาพแรงงานภาคอุตสาหกรรม,” วิทยานิพนธ์ปริญญาเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2559), บทคัดย่อ.
- วิวัฒน์ โรยสกุล, **มาทำงานเป็นทีมกันเถอะ**. กรุงเทพมหานคร: ประชาศึกษา, 2527.
- วุฒิกกร ยุพาวิฒนะ, “การเข้าใจความรู้สึกของพนักงานในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อการเพิ่มผลผลิตภาพที่มีประสิทธิผลสูงสุดขององค์กร,” วารสารบริหารธุรกิจและสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง 2, 1 (มกราคม – เมษายน 2562): 17.
- วุฒิกกร ยุพาวิฒนะ, “การเข้าใจความรู้สึกของพนักงานในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเพื่อการเพิ่มผลผลิตภาพที่มีประสิทธิผลสูงสุดขององค์กร,” วารสารบริหารธุรกิจและสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง 2, 1 (มกราคม – เมษายน 2562): 17-34.
- ศาสตราจารย์ ทองแรง., ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.,(2557) .
- สงวน สุทธิเลิศอรุณ, **พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน**, (กรุงเทพมหานคร : อักษรพิพัฒน์, 2543): 127.
- สถาบันเพิ่มผลผลิต, ผลิตภาพ (Productivity) ในการทำงาน เคล็ดลับสำคัญที่ทำให้องค์กรก้าวไกลและไกลขึ้น, เข้าถึงเมื่อ 16 มิถุนายน 2564, เข้าถึงได้จาก <https://th.hmoteasia.org/development/190611-productivity>.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, “สร้างนักส่งเสริมการเพิ่มผลผลิตภาพภายในองค์กร เสริมการจัดการความรู้สู่ตราสำเร็จการเพิ่มผลผลิตภาพอย่างยั่งยืน,” Infographic (10 สิงหาคม 2016), เข้าถึงเมื่อ 27 กรกฎาคม 2564, เข้าถึงได้จาก <https://www.ftpi.or.th/>.



สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, Redefining Productivity for Sustainable Success, ), เข้าถึงเมื่อ 13 กรกฎาคม 2564, เข้าถึงได้จาก <https://www.ftpi.or.th/about>.

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, ผลกระทบในที่ทำงาน กุญแจไขความสำเร็จขององค์กร, เข้าถึงเมื่อ 19 กรกฎาคม 2564, เข้าถึงได้จาก <https://piu.ftpi.or.th/2020/06/8742/>

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, สืบค้นเมื่อวันที่ 14 กันยายน 2565 เข้าถึงได้จาก <https://piu.ftpi.or.th/virtual-community/>

สมใจ ลักษณะ, **การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน**, (กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา คณะวิทยาการจัดการ, 2548): 81.

สมพล พุงหว่า, การเพิ่มผลผลิตภาพ, **วารสารสุทธิปริทัศน์** 13, 39 (มกราคม - เมษายน 2542): 1-2.

สมยศ นาวิการ, **การบริหาร**, (กรุงเทพฯ : สมหมายการพิมพ์, 2524): 19.

สมาน รังสิโยภฤกษ์, **ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล**, พิมพ์ครั้งที่ 13 (กรุงเทพฯ: สวัสดิการสำนักงาน ก.พ., 2553): 2.

สมาน รังสิโยภฤกษ์, **ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล**, พิมพ์ครั้งที่ 19 (กรุงเทพฯ: สวัสดิการสำนักงานข้าราชการพลเรือน, 2541): 15-18.

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. **พฤติกรรมองค์การ ทฤษฎีและการประยุกต์**. พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2550): 133-134.

สำนักงานข้าราชการพลเรือน, ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ พ.ศ. 2552- 2556, เข้าถึงเมื่อ 9 มิถุนายน 2564 เข้าถึงได้จาก [https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/page/guide\\_civilservice\\_update.pdf](https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/page/guide_civilservice_update.pdf) .

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, รายงานจำนวนบุคลากรสายสนับสนุน, รายงาน ณ วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564, เข้าถึงเมื่อ 7 เมษายน 2564, เข้าถึงได้จาก <http://www.info.mua.go.th/info/>.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, อังอิงเน นิศา เขียวพุ่มพวง, “การศึกษาความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการปฏิบัติงานหลังออกนอกระบบราชการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยมหิดล” (การค้นคว้าอิสระ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้า, 2551): 13.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, **การสร้างทีมงาน**. กรุงเทพฯ: สำนักงานข้าราชการพลเรือน, 2556.,11.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, “ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ (พ.ศ. 2564 -2565),” เข้าถึงเมื่อ 20 กันยายน 2564 เข้าถึงได้จาก <https://www.opdc.go.th/content/NzExMw>.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2556 - 2561). สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร., 2556): 13-14.

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติ. “รายงานสรุปผลการประชุมประจำปี 2557, เรื่อง การพัฒนาคนเพื่ออนาคตประเทศไทย”, 26 กันยายน 2557.
- สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย, **หลักการและแนวปฏิบัติมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย, 2543): 5-12.
- สำนักงานราชบัณฑิตยสภา, “**พจนานุกรมศัพท์เศรษฐศาสตร์ ฉบับราชบัณฑิตยสภา**,” พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ : อรุณการพิมพ์, 2558): 438.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, “**ประสิทธิภาพและการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ**” ในรายงานการวิจัยสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา หมายเลข 19/2560, (กรุงเทพฯ: พรินทวนกราฟฟิค, 2560): 14-17.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, **ประสิทธิภาพและการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ**, เข้าถึงเมื่อ 10 กรกฎาคม 2564, เข้าถึงได้จาก [https://www.iccs.ac.th/uploads/file/4\(5\).pdf](https://www.iccs.ac.th/uploads/file/4(5).pdf)
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษากระทรวงศึกษาธิการ, **ประสิทธิภาพและการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ** (กรุงเทพฯ : สกศ., 2560): 74 -78.
- สำนักนายกรัฐมนตรี, สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10, 2550, 9-10.
- สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, “**แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2563 – 2565**” เข้าถึงเมื่อ 22 มิถุนายน 2564 เข้าถึงได้จาก [https://www.ocsc.go.th/.../attachment/page/w515\\_30102563.pdf](https://www.ocsc.go.th/.../attachment/page/w515_30102563.pdf).
- สิริพร สิงห์สิทธิ์ (2561). การพัฒนางานอาชีพกับกลยุทธ์ขององค์กร. สืบค้นเมื่อวันที่ 5 ตุลาคม 2564 จาก <https://goo.gl/BK3Lp8>, 2561.
- สิริอร วิชชาวุธ, **จิตวิทยาการเรียนรู้**. (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2554): 153.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. **พัฒนาดาวเด่นเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศด้วย TALENT MANAGEMENT**. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2554.
- สุธาสินี โพธิจันทร์, Productivity Society, เข้าถึงเมื่อ 3 มิถุนายน 2564, เข้าถึงได้จาก <https://www.ftpi.or.th/2017/19609>.
- สุธี ขวัญเงิน, **หลักการจัดการ (Principles of Management**, (กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2559): 25-26.
- สุนันทา เลาหนันท์, **การพัฒนาองค์กร**, (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์รุ่งวัฒนา จำกัด, 2531): 57-59.
- สุนันทา เลาหนันท์, **การสร้างทีมงาน**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: ดี ดี บุ๊คส์โตร์, 2544): 8-9.
- สุนันทา เลาหนันท์, **การสร้างทีมงาน**, (กรุงเทพฯ : แอนด์เมตสติคเกอร์แอนด์ดีไซน์, 2549): 62.
- สุพานี สฤกษ์วานิช, **พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่:แนวคิดและทฤษฎี**, พิมพ์ครั้งที่ 7. (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2552): 80-81.
- สุเมธ งามกนก, **การสร้างทีม**, วารสารศึกษาศาสตร์, ปีที่ 19, ฉ. 1 (2550): 33.

- สุวสา ชัยสุรัตน์, **หลักการตลาด**, (กรุงเทพฯ: ภูมิบัณฑิตการพิมพ์, 2537): 36.
- เสนาะ ตีเยาว์, **การบริหารงานบุคคล**, (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2535): 56.
- อดิษฐ์ ศรีลารัตน์, “แนวทางการปฏิบัติเพื่อเพิ่มผลผลิตการผลิตเครื่องปรับอากาศ กรณีศึกษา: บริษัท ไต่กิน อินดัสทรีส์ (ประเทศไทย) จำกัด,” **วารสารวิชาการการตลาดและการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี** 5, 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2561): 121.
- อนันตชัย คงจันทร์, **ความผูกพันต่อองค์กร** (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์ปริทัศน์, 2529): 34-41.
- อรุณ รัชธรรม, **การพัฒนาองค์กร : การสร้างและการพัฒนาการทำงานเป็นทีม**, พิมพ์ครั้งที่ 2, (กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2524): 30.
- อารี เพชรผุด, **จิตวิทยาอุตสาหกรรม**, (กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์ , 2543): 7-58.
- อารีรัตน์ ภูธรระมะ, “ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพพนักงาน: กรณีศึกษาในอุตสาหกรรมยางรถยนต์ของประเทศไทย,” **วารสารดุสิตบัณฑิตทางสังคมศาสตร์** 5, 1 (มกราคม – เมษายน 2558): 86-100.
- อารีรัตน์ ภูธรระมะ, “ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพพนักงาน: กรณีศึกษาในอุตสาหกรรมยางรถยนต์ของประเทศไทย,” **วารสารดุสิตบัณฑิตทางสังคมศาสตร์ (ฉบับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)** 5, 1 (มกราคม – เมษายน 2558): 86.
- อำนาจ แสงสว่าง, **จิตวิทยาอุตสาหกรรม**. (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ, 2536). .
- อุไรวรรณ ศักดิ์ศรีเจริญ, “แนวทางการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพาภายหลัง มหาวิทยาลัย ออกนอกระบบ”, (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป มหาวิทยาลัยบูรพา , 2545): 13-15
- Adeogun. S. O, O. E. Fapojuwo and M. T. Ajayi, Motivation Factors Affecting Employees Job Performance in Selected Agricultural Oil Palm Industries in EDO State, Nigeria: *Global Journal of Agricultural Sciences*, 2011.
- AKP Mochtan, Challenges in Boosting the Productivity Movement in Asia and the Pacific, (20 กุมภาพันธ์ 2563), 3-6. เข้าถึงเมื่อ 23 มิถุนายน 2564, เข้าถึงได้จาก [https://www.ftpi.or.th/wpcontent/uploads/2020/05/Speaker\\_AKPMochtan\\_comp ressed.pdf](https://www.ftpi.or.th/wpcontent/uploads/2020/05/Speaker_AKPMochtan_comp ressed.pdf).
- Alderter, Clayton P., อ้างถึงใน ศิริประภา ภาคีอรุณ, “ความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร” (การค้นคว้าอิสระ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2562): 166.
- Aleksandra SzeJniuk, “The work efficiency management (as a) - determinant of the development of modern organizations”, **Journal of Modern Science**, 40 (1), (2019): 285-303.

- Aram Hanna Massoudi and Samir Salah Aldin Hamdi, The Consequence of work environment on Employees Productivity, **Journal of Business and Management**, (Jan. 2017): 35-42.
- Aram Hanna Massoudi and Samir Salah Aldin Hamdi, "The Consequence of work environment on Employees Productivity," **Journal of Business and Management**, (January 2017): 35-42.
- Arnold, H.J., & Feldman, D.C., **Organization Behavior**, (New York: McGraw-Hill, 1986): 85.
- Becker and Nuhanser. Creates inefficiencies, **organizations in turbulent environments Would**. (New York: Nichols,1975): 9.
- Ben Marguglio, **Human Performance Improvement through Human Error Prevention**, (Routledge is an imprint of the Taylor & Francis Group, 2021): 52 - 54.
- Best, John W., **Research in Education. Englewood Cliffs**, (New Jersey : Prentice-Hall Inc.),1970.
- Blair Singer, **สร้างทีมให้ชนะ (Team Code of Honor)**, (กรุงเทพฯ : ซีไอเอ็มเคชั่น,2557): 23-25.
- Boydell, T. Management self-development: A guide for managers, organizations and institution. Geneva : International Labour Office,1985.
- Buchanan, B., Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*,1974, 19,4 : 535-549.
- Burr, Russell Kenneth, "Job Satisfaction Determinants for Selected Administrators in Florida'sCommunity Colleges and Universities: An Application of Herzberg's Motivator- Hygiene Theory," **Dissertation Abstracts International**. 4 1 ( 1 ) : 3794A.,(1981)
- Carlos Valencia, William Fernando Durán & Oswaldo Heredia, "Effect of High-Performance Work Practices on Academic Research Productivity," *Latin American Business Review*, (October 22, 2020): 189-214.
- Carlos Valencia,William Fernando Durán & Oswaldo Heredia, "Effect of High-Performance Work Practices on Academic Research Productivity," *Latin American Business Review*, 22 (October, 2020): 189-214.
- Castelle, Kaitlynn M.. "An Investigation into Perceived Productivity and Its Influence on the Relationship Between Organizational Climate and Affective Commitment" (Doctor of Philosophy (PhD), Dissertation, Engineering Management & Systems Engineering, Old Dominion University, DOI: 10.25777/x9wx-2h76, 2017): 28-32.

- Certo, Samuel C., *Modern Management*. New Jersey : Prentice-Hall, 2000.
- Choi Dong-kyu, *Human-centered productivity*, (Korea Productivity Center, 2011), เข้าถึงเมื่อ 15 กรกฎาคม 2564, เข้าถึงได้จาก <https://qm.kku.ac.th/files/13-2556516173120-seesuk-1.pdf>.
- Cooper, Alfred M. **How to Supervise People**. New York: Mc Graw Hill,(1958): 27.
- David A. Decenzo, Stephen P. Robbins, **Human Resource Management**. 6th ed. (New York: John Wiley & Sons, Inc., 2007): 24.
- Davis, K., & Newstrom, J.W., **Human Behavior at Work : Organizational Behavior**, (New York: McGraw – Hill Book Company, 1985): 122.
- Erwin Diewert , “Theories of Productivity Growth and the Role of Government in Facilitating Productivity Growth” Paper to be presented at the New Zealand Treasury Workshop:Toward Higher Productivity Growth in New Zealand, Wellington New Zealand, July 28-29 (2004): 15-16.
- Gilles Grolleau, Naoufel Mzoughi and Sanja Pekovic, “Work Recognition and Labor Productivity,” *Managerial and Decision Economics* 36, (2015): 508-516.
- Gilmer, B. Von Haller, **Industrial and organizational psychology**, (New York: McGraw-Hill, 1971): 380-384.
- Good, C.V., **Dictionary of Education**, (3rd ed.). New York: McGraw – Hill book Co,(1997): 320.
- Gordon, J., Zhao, S. and Gretton, Gordon, J., Zhao, S. and Gretton, “On productivity: concepts and measurement,” *Productivity Commission Staff Research Note*, (Canberra: February, 2015): 4.
- Gulick Luther, Lin don Urwick, **Paper on the Science of Administration**, 3rd ed, (New York: Institute of Public Administration, 1954): 3-35.
- Hapsari Ratnaningtyas, Agung Wahyu Handaru and Henry Eryanto, “Transformational Leadership and Work Motivation on Work Productivity Mediated by Work Engagement: An Introductory Analysis,” **Journal of Social Sciences World (TIJOSSW)**, 3, 2 (December, 2021): 25-32.
- Hay Group Research, *Climate Improvement Accreditation*, เข้าถึงเมื่อ 15 พฤศจิกายน 2565, เข้าถึงได้จาก <http://www.hayresourcesdirect.Haygroup.com>.
- Hugh J. Arnold, Daniel C. Feldman., *Organizational behavior*, (New York: McGraw-Hill, 1986): 85.



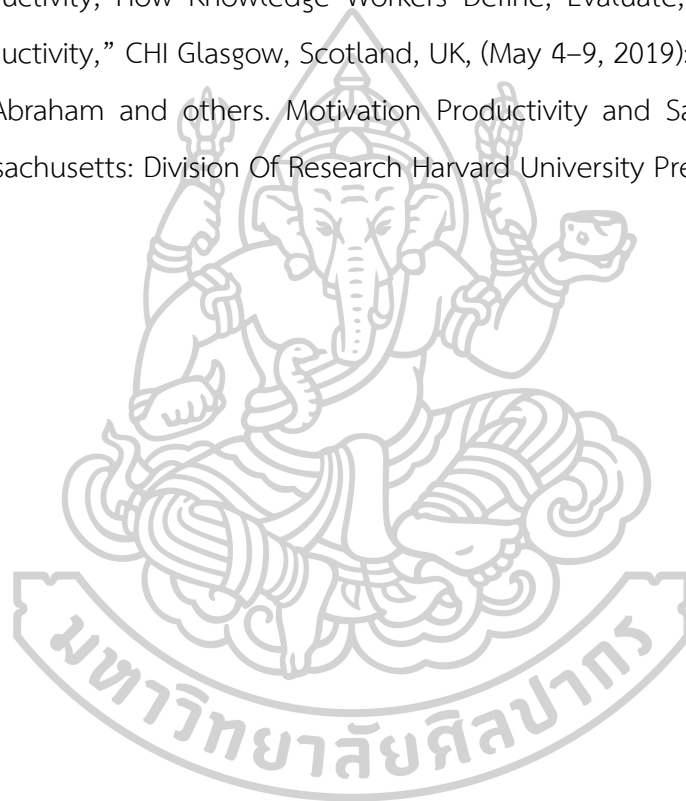
- Huse, E.F., and Cummings, T.G. *Organizational Development and Change*. St. Paul, Minn : West, 1985.
- Jalal Hanaysha, "Improving employee productivity through work engagement: Evidence from higher education sector," *Management Science Letters* 6 , 1 (January 2016): 61-70.
- James Midgley, *Social Welfare for a Global Era: International Perspectives on Policy and Practice* (SAGE Publications, 2016): 13-16.
- Jan Kopia, *Effective Implementation of Management Systems*, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, (part of Springer Nature 2019): 25.
- John W. Best and Jame V. Kahn, *Research in Education*, 10<sup>th</sup> ed. (Massachusetts: Pearson Education Inc., 2006), 310-311.
- Johnson, D. W., and Johnson, F. P., **Joining Together: Group Theory and Group Skills** (7th ed.), (New York: Pearson Education, 2000): 437.
- Katzenbach, R. Jon and Smith, K. Douglas, **The Wisdom of Teams**, (Cambridge: McGraw – Hill, 1993): 12.
- Lee B. Howard, and Andrew L. Comrey, *A first course in factor analysis*, 2<sup>nd</sup> ed. Hillsdale: N. J. Lawrence Erlbaum Association, Publishers. (1998).
- Lee J. Cronbach, **Essentials of Psychological Testing**, 4<sup>th</sup> ed. (New York: Harper and Row Publisher (1984): 164.
- Lee J. Cronbach, **Essentials of Psychological Tests**, 4<sup>th</sup> ed. (New York: Harper & Row Publishers, 1984): 164.
- Luthans, **Organizational behavior**, (New York: McGraw-Hill, 1989): 6.
- Lyle M. Spencer and Signe M. Spence, **Competence at work: models for superior performance** (New York : John Wiley & Sons, 1993): 336.
- Margaret Moussa, "Investigating knowledge workers' productivity using work design theory," **Journal of Productivity and Performance Management** 66 ( July 10, 2017): 822-834.
- Maslow, All. (1981), A theory of human motivation. in Harold, 3<sup>rd</sup> ed. J.Leavi H, Lovis R. Ponder And David, M. Boje (editors) *Reading in Managerial psychology*, 35-38.
- Maslow's hierarchy of needs อ้างถึงในวิเชียร วิทยอุดม, องค์การและการจัดการ, (นนทบุรี : ธนรัชการพิมพ์, 2553): 182-183.



- Max Weber, **The Theory of Social and Economic Organization**, (New York : The Free Press and Falcon's Win Press, 2012): 154, 221.
- McGregor, Douglas M., **The Human Side of Enterprise**. (New York: McGraw-Hill Book Company, 1960).
- Megginson, D., and Pedler, M., **Self-Development: A Facilitator's Guide**, (New York: McGraw-Hill, 1992): 3.
- Miikka Palvalin, Theo van der Voordt and Tuuli Jylhä, The impact of workplaces and self-management practices on the productivity of knowledge workers, **Journal of Facilities Management**, 15, 4, (2017) : 423-438.
- Miikka Palvalin, Theo van der Voordt and Tuuli Jylhä, "The impact of workplaces and self-management practices on the productivity of knowledge workers," **Journal of Facilities Management** 15, 4 (2017): 423-438.
- Mohammad, K.H. and Hossan Anowar, Factor Affecting Employees Motivation in the Fast Food Industry: The Case of KFC UK Ltd; **Research Journal of Economic, Business and ICT**, 2012.
- OEEC, Terminology of productivity, par.2, 2, Rue Andre'Pascal, Paris-16, 1950.
- Cited in Sumanth, D. J. **Productivity engineering and management**, (McGraw-Hill International Edition, 1985): 3.
- Patricia M. Shields and Nandhini Rangarajan, **A Playbook for Research Methods: Integrating Conceptual Frameworks and Project Management** (Stillwater, OK: New Forums Press, 2013): 29.
- Patricia M. Shields and Nandhini Rangarajan, **A Playbook for Research Methods: Integrating Conceptual Frameworks and Project Management** (Stillwater, OK: New Forums Press, 2013): 29.
- Peel, M., **Career Development and Planning**. England: McGraw-Hill, 1992.
- Peter F. Drucker, **The Practice of Management**, (New York: Harper & Row, Publishers, 2010): 42.
- Pooja Yadav, "The Concept of Productivity," **International Journal of Engineering and Technical Research** 3, no. 5, May (2015): 193-194.
- Quoted Kaiser in Barbara G. **Tabachnik, and Linda S. Fidell**, **Using Multivariate Statistics** (New York Haper & Row, 1983), 411.

- Quoted Kaiser in Barbara G. **Tabachink, and Linda S. Fidell**, Using Multivariate Statistics.(New York: Haper & Row,1983): 411.
- R.S. Dillon, Respect and care: **Toward moral interaction** (Can J Phill, 1992): 12-14.
- Rensis Likert, **The Human Organization** (New York: Mc Graw - Hill., 1961), 74.
- Robbins, S.P., & Coulter, M.K., **Fundamentals of Management** (9th ed.), (Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall,2007): 258.
- Robert V.Krejcie and Daryle W.Morgan, “Determining Sampling Size for Research Activities”, **Journal for Education and Psychological Measurement** No (3 November 1970): 608.
- Russell, C.J., “A long-term study of top-level executive performance,” **Journal of Applied Psychology**, August :2001, 560-573.
- Sallis, E. & Sallis, K, People in Organization, (London: Macmillan Education, 1990): 299-300.
- Satyendra, “Employee Productivity and its Influencing Factors,” (August 8, 2019) เข้าถึงเมื่อ 1 ตุลาคม 2564 เข้าถึงได้จาก <https://www.ispatguru.com/employee-productivity-and-its-influencing-factors/>.
- Schermerhorn Hunt and Osborn, **Management**, 7 th ed (New York: John Wiley & Sons, 2002): 117.
- Sheldon M. E.,Investments and involvement as mechanism producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16(1971): 143.
- Shiri Lavy and Hadassah Littman-Ovadia, “My Better Self: Using Strengths at Work and Work Productivity, Organizational Citizenship Behavior, and Satisfaction,” **Journal of Career Development** 44, 2 (2017): 95-109.
- Steer, Richard. M.,G.R. Ingron, and R.T. Mowday (1985). *Managing effective organization : Anintrodction*. Boston : Kent Publishing.
- Steers, R, M., Antecedents and Outcome of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*,1977, 22.
- Strauss, G. & Sayless, L. R, *Personal: The human problem of management*,1960, 142-143.
- Sutrisno, Denok Sunarsi , “The Effect of Work Motivation and Discipline on Employee Productivity at PT. Anugerah Agung in Jakarta Journal,” *Journal Remikiren Ilmiah dan Pendidikan Administration Perkantoran* 6, 2 (July-December 2019): 187-196.
- Swansburg, R.C., **Inservice education**. (New York : G.P.Puthum’s Sage,1968).

- Wayne K. Hoyand Patrick B. Forsyth, **Effecive Supervision: Theory in to Practice** (New York: Rondon House, 1986): 156.
- Woodcock, M. and Francis, D, **Team Management : Leadership** by Consensus. (Hampshire : Gower, 1994): 3.
- Yarnall, J. Strategic Career Management: Developing your Talent. Amsterdam, (The Netherlands: Butterworth-Heinemann,2008): 54.
- Young-Ho Kim, Young-Ho Kim, Bongshin Lee, Jinwook Seo, “Understanding Personal Productivity, How Knowledge Workers Define, Evaluate, and Reflect on Their Productivity,” CHI Glasgow, Scotland, UK, (May 4–9, 2019): 15.
- Zaleanick, Abraham and others. Motivation Productivity and Satisfisaction of Workers. Massachusetts: Division Of Research Harvard University Press, 1958: 59.





ภาคผนวก





## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร โทร. 206101

ที่ อว 8612.2/166

วันที่ 14 มีนาคม 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาสัมภาษณ์เพื่อประกอบการวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.ชัชณพงค์ ศิริโชตินิศากร

ด้วย นางสาวพฝัน นุห์รัง รหัสนักศึกษา 61252802 นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิ ให้นักศึกษาสัมภาษณ์เพื่อนำไปประกอบการทำวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

(รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วังถนอมศักดิ์)  
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา



รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ สำหรับการสัมมนา  
เรื่อง ปัจจัยเอื้อต่อผลิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

1. อาจารย์ ดร.ชัชฌพงษ์ ศิริโชตินิศากร ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายสื่อสารองค์กร  
มหาวิทยาลัยศิลปากร
2. อาจารย์ ดร.รัชฎาพร ฤทธิจันทร์ ประธานสภาคณาจารย์และพนักงาน  
มหาวิทยาลัยศิลปากร
3. อาจารย์ ดร.ธนาทร เจียรกุล คณบดีคณะมัณฑนศิลป์  
มหาวิทยาลัยศิลปากร
4. อาจารย์ ดร.ณัฐภูมิ บริบูรณ์วิริย์ อาจารย์ประจำภาควิชาศิลปะ ดนตรี  
และนาฏศิลป์ศึกษา : สาขาวิชาดนตรีศึกษา  
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย
5. ดร.ทวีวรรณ อินดา เลขาธิการคณะเภสัชศาสตร์  
มหาวิทยาลัยศิลปากร
6. ดร.ทัศนวรรณ พลวิรัตน์ นักวิชาการอุดมศึกษา  
คณะสัตวศาสตร์และเทคโนโลยีการเกษตร  
มหาวิทยาลัยศิลปากร
7. ดร.ดวงพร วิษเณศ นักเทคโนโลยีสารสนเทศปฏิบัติการ  
สำนักดิจิทัลเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยศิลปากร





## แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ

### เรื่อง ปัจจัยเอื้อต่อผลิิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

#### คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลหรือตัวแปรเกี่ยวกับผลิิตภาพการปฏิบัติงาน สำหรับวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยเอื้อต่อผลิิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” ข้อมูลหรือตัวแปรที่ได้รับจากการสัมภาษณ์นี้ มีค่ายังต่อการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ และยังเป็นประโยชน์ต่อผลิิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยผู้วิจัยจะนำข้อมูลหรือตัวแปรที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ไปสังเคราะห์และกำหนดเป็นกรอบการวิจัย ต่อไป

แบบสัมภาษณ์มี 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 ข้อคำถามในการสัมภาษณ์สำหรับสังเคราะห์เป็นตัวแปรและกำหนดเป็นกรอบการวิจัย

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์เป็นอย่างดี  
จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

นางสาวพาฝัน นุหัง

นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

**ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ**

คำชี้แจง โปรดเขียนรายละเอียดสถานภาพของท่าน

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ .....

ตำแหน่ง .....

สถานที่ทำงาน .....

วันที่สัมภาษณ์ .....

**ตอนที่ 2 ข้อคำถามในการสัมภาษณ์สำหรับสังเคราะห์เป็นตัวแปร แนวทางการสัมภาษณ์ เรื่อง ปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ**

1. ท่านคิดว่าปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุน มีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านมีหลัก/แนวทางในการบริหารงานหน่วยงานของท่านอย่างไร เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรมีผลผลิตภาพ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง



ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

ที่ อว 8612.2/325



ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

7 สิงหาคม 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ชุมศักดิ์ อินทร์รักษา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวพาดีน นุห์ รหัสประจำตัว 61252802 นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยเอื้อต่อผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษา ขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วังนอมศักดิ์)  
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
โทร. 09 3979 3455  
นักศึกษา โทร. 08 5678 5253



รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย  
เรื่อง ปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

1. รศ. ดร. ไชยยศ ไพวิทยาศิริธรรม อาจารย์มหาวิทยาลัยศิลปากร คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยศิลปากร เชี่ยวชาญด้านสถิติและวิจัย
2. ผศ. ดร. บุญรอด ชาดิยานนท์ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ การงานอาชีพ  
โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร เชี่ยวชาญด้านวัดและ  
ประเมินผล
3. ดร.นิรุทธ์ วัฒนภาส หัวหน้าภาควิชาการศึกษาตลอดชีวิต คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยศิลปากร เชี่ยวชาญด้านการบริหาร
4. รศ.ดร.ชลธิชา หอมพุ่ม อาจารย์มหาวิทยาลัยศิลปากร คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยศิลปากร เชี่ยวชาญด้านการใช้ภาษาไทย
5. รศ.ดร. ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ หัวหน้าหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะสหวิทยาการ  
เชี่ยวชาญด้านการบริหาร มหาวิทยาลัยคริสเตียน



ภาคผนวก ง

ค่าดัชนีความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ (Index of Item – Objective Congruence: IOC)

ค่าดัชนีความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ (Index of Item – Objective Congruence: IOC)  
เรื่อง ปัจจัยเอื้อต่อผลิิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ข้อที่	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ(คนที่)					ค่า IOC	แปลผล	
	1	2	3	4	5		เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
1	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
2	+1	+1	+1	0	+1	0.8	✓	
3	+1	+1	+1	0	+1	0.8	✓	
4	+1	+1	+1	0	+1	0.8	✓	
5	+1	+1	+1	0	+1	0.8	✓	
6	+1	+1	+1	0	+1	0.8	✓	
7	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
8	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
9	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
10	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
11	+1	+1	+1	0	+1	0.8	✓	
12	+1	+1	+1	0	+1	0.8	✓	
13	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
14	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
15	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
16	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	

ข้อที่	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ(คนที่)					ค่า IOC	แปลผล	
	1	2	3	4	5		เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
17	+1	+1	+1	0	+1	08	✓	
18	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
19	+1	+1	+1	0	+1	08	✓	
20	+1	+1	+1	0	+1	0.8	✓	
21	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
22	+1	+1	+1	0	+1	0.8	✓	
23	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
24	+1	+1	-1	0	+1	0.6	✓	
25	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
26	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
27	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
28	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
29	+1	+1	+1	0	+1	0.8	✓	
30	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
31	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
32	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
33	+1	+1	+1	+1	0	0.8	✓	

ข้อที่	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ(คนที่)					ค่า IOC	แปลผล	
	1	2	3	4	5		เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
34	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
35	+1	+1	-1	0	+1	0.6	✓	
36	+1	+1	0	+1	+1	0.8	✓	
37	+1	+1	0	+1	+1	0.8	✓	
38	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
39	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
40	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
41	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
42	+1	+1	+1	0	+1	0.8	✓	
43	+1	+1	+1	0	+1	0.8	✓	
44	+1	+1	+1	0	+1	0.8	✓	
45	+1	+1	+1	0	+1	0.8	✓	
46	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
47	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
48	+1	+1	+1	0	+1	0.8	✓	
49	+1	+1	+1	0	+1	0.8	✓	
50	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	

ข้อที่	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ(คนที่)					ค่า IOC	แปลผล	
	1	2	3	4	5		เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
51	+1	+1	+1	0	+1	0.8	✓	
52	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
53	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
54	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
55	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
56	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
57	+1	+1	+1	0	+1	0.8	✓	
58	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
59	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
60	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
61	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
62	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
63	+1	+1	0	+1	+1	0.8	✓	
64	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
65	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
66	+1	+1	0	+1	+1	0.8	✓	
67	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	

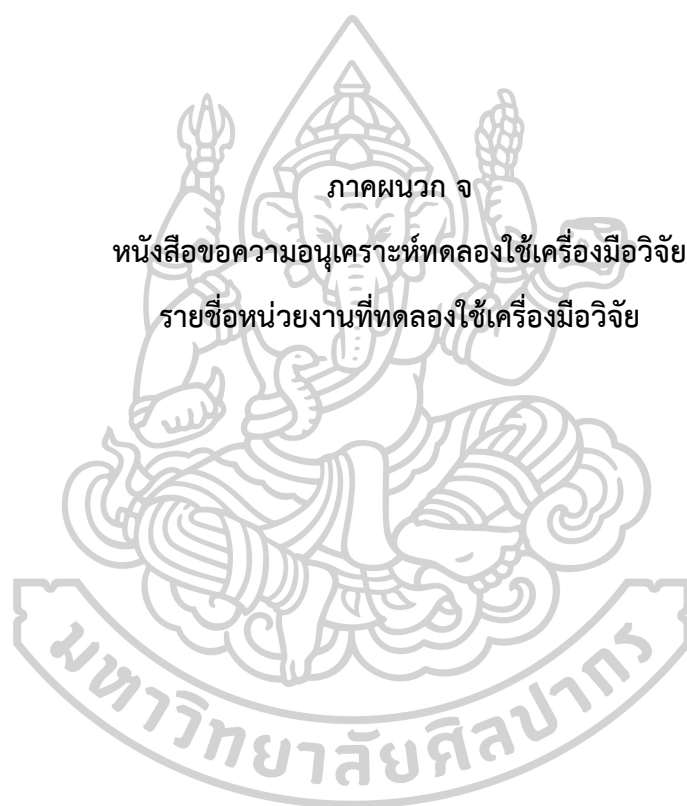


ข้อที่	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ(คนที่)					ค่า IOC	แปลผล	
	1	2	3	4	5		เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
68	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
69	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
70	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
71	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
72	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
73	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
74	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
75	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
76	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
77	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
78	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
79	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
80	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
81	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
82	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
83	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
84	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	

ข้อที่	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ(คนที่)					ค่า IOC	แปลผล	
	1	2	3	4	5		เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
85	+1	+1	-1	+1	+1	0.8	✓	
86	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
87	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
88	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
89	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
90	+1	+1	+1	+1	0	0.8	✓	
91	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
92	+1	+1	+1	+1	0	0.8	✓	
93	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
94	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
95	+1	+1	+1	0	+1	0.8	✓	
96	+1	+1	+1	0	+1	0.8	✓	
97	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
98	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
99	+1	+1	+1	0	+1	0.8	✓	
100	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
101	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	

ข้อที่	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ(คนที่)					ค่า IOC	แปลผล	
	1	2	3	4	5		เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
102	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
103	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
104	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
105	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
106	+1	+1	-1	+1	+1	0.8	✓	
107	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
108	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
109	+1	+1	-1	+1	+1	0.8	✓	
110	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	







ที่ อว 8612/ ๖๕๐1

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์  
นครปฐม 73000

๗ กันยายน 2566

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 15 ฉบับ

ด้วย นางสาวพาฝัน นุหัง รหัสนักศึกษา 61252802 นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” ในกรณีนี้ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มาเรียม นิลพันธุ์)  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
โทร. 09 3979 3455

## รายชื่อหน่วยงานทดลองใช้เครื่องมือวิจัย

ลำดับที่	มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	จำนวนที่เก็บได้
1	มหาวิทยาลัยสวนดุสิต	15
2	สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์	15







## ผลวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

### Reliability

Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables  
in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.992	.992	110

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a1	408.3000	7578.493	.687	.992
a2	408.2667	7577.651	.621	.992
a3	408.4000	7545.766	.766	.992
a4	408.5000	7559.086	.668	.992
a5	408.6667	7514.299	.820	.992
a6	408.4333	7510.047	.831	.992
a7	409.1333	7511.499	.774	.992
a8	408.5667	7529.771	.795	.992
a9	408.8000	7507.614	.792	.992
a10	408.6667	7521.678	.827	.992
a11	408.3333	7519.678	.786	.992
a12	408.7667	7531.357	.821	.992
a13	408.3000	7542.355	.793	.992
a14	408.1667	7556.075	.743	.992
a15	408.4667	7549.775	.727	.992
a16	408.5000	7550.672	.715	.992

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a17	408.5333	7543.016	.835	.992
a18	408.5333	7532.326	.868	.992
a19	408.8667	7534.051	.741	.992
a20	408.1667	7590.489	.582	.992
a21	408.5667	7516.875	.891	.992
a22	408.9667	7548.171	.611	.992
a23	408.7333	7537.099	.789	.992
a24	408.8667	7522.189	.743	.992
a25	408.4667	7550.947	.720	.992
a26	408.6000	7555.697	.746	.992
a27	408.4333	7554.875	.758	.992
a28	408.1333	7584.740	.584	.992
a29	408.4000	7550.524	.739	.992
a30	408.3667	7546.033	.914	.992
a31	408.1333	7565.706	.675	.992
a32	408.1333	7581.292	.660	.992
a33	408.3667	7527.757	.882	.992

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a34	408.5000	7529.293	.809	.992
a35	408.4667	7558.671	.601	.992
a36	408.3667	7592.999	.469	.992
a37	408.4667	7586.809	.449	.992
a38	408.4667	7592.464	.457	.992
a39	408.1000	7553.472	.767	.992
a40	408.1000	7549.541	.762	.992
a41	408.4333	7574.047	.641	.992
a42	408.6667	7520.713	.832	.992
a43	408.4667	7519.982	.841	.992
a44	408.4333	7543.082	.830	.992
a45	408.4667	7510.878	.842	.992
a46	408.3000	7507.183	.858	.992
a47	408.2667	7549.857	.861	.992
a48	408.3000	7521.045	.833	.992
a49	408.5000	7516.672	.806	.992
a50	408.5000	7523.914	.813	.992

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a51	408.3333	7554.989	.734	.992
a52	408.5333	7526.326	.818	.992
a53	408.4000	7541.559	.819	.992
a54	408.9000	7540.921	.672	.992
a55	408.5667	7535.564	.813	.992
a56	408.8333	7508.971	.753	.992
a57	408.7333	7558.685	.630	.992
a58	408.8667	7530.878	.719	.992
a59	408.9333	7488.685	.833	.992
a60	408.6333	7551.551	.832	.992
a61	408.5667	7580.599	.459	.992
a62	408.5333	7550.533	.603	.992
a63	408.8000	7556.924	.563	.992
a64	408.6000	7549.352	.649	.992
a65	408.1667	7543.040	.766	.992
a66	408.5000	7578.466	.600	.992
a67	408.0667	7565.582	.684	.992



## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a68	408.5667	7490.806	.882	.992
a69	408.8333	7510.695	.778	.992
a70	408.7333	7487.237	.868	.992
a71	408.5000	7513.707	.843	.992
a72	408.6000	7543.697	.644	.992
a73	408.4667	7553.499	.663	.992
a74	408.4333	7525.495	.755	.992
a75	408.5667	7523.702	.762	.992
a76	408.8667	7579.223	.496	.992
a77	408.6000	7535.352	.739	.992
a78	408.3000	7532.562	.796	.992
a79	408.3000	7531.183	.803	.992
a80	409.0000	7529.379	.672	.992
a81	408.9667	7498.999	.807	.992
a82	408.4667	7559.430	.651	.992
a83	409.0333	7530.033	.704	.992
a84	408.8333	7527.730	.732	.992

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a85	408.6667	7471.609	.904	.992
a86	409.4000	7561.559	.554	.992
a87	409.1667	7508.351	.795	.992
a88	408.9000	7540.507	.710	.992
a89	408.9667	7513.757	.811	.992
a90	408.7000	7513.734	.867	.992
a91	408.6000	7502.593	.885	.992
a92	408.4333	7529.357	.881	.992
a93	408.7000	7527.666	.733	.992
a94	408.1667	7551.385	.744	.992
a95	408.2667	7601.375	.415	.992
a96	408.3333	7525.057	.880	.992
a97	408.6333	7564.654	.497	.992
a98	408.0667	7539.444	.842	.992
a99	407.9333	7584.340	.687	.992
a100	408.5000	7557.569	.573	.992
a101	408.1667	7584.006	.689	.992

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a102	407.8000	7618.993	.482	.992
a103	408.5000	7544.397	.686	.992
a104	408.5667	7510.875	.806	.992
a105	408.4667	7567.775	.729	.992
a106	408.7000	7579.528	.573	.992
a107	408.4667	7538.809	.764	.992
a108	408.3333	7545.057	.823	.992
a109	408.3000	7561.114	.737	.992
a110	407.9667	7596.792	.572	.992





ที่ อว 8612/3910

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

29 กันยายน 2566

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แผ่นพับประชาสัมพันธ์ จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวพาฝัน นุหัง รหัสนักศึกษา 61252802 นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำ  
วิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของ  
รัฐ” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรสายสนับสนุนที่เป็นพนักงานประจำมหาวิทยาลัยในกำกับ  
ของรัฐ เพื่อประกอบการทำวิจัย ในกรณีนี้ คณะศึกษาศาสตร์ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดกรุณาแจ้งผู้ที่  
เกี่ยวข้องทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่ศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาตามที่เห็นสมควร จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มาเรียม นิลพันธุ์)  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
โทร. 09 3979 3455

## รายชื่อมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

ลำดับที่	มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	จำนวนที่เก็บได้
1	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	15
2	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	15
3	มหาวิทยาลัยขอนแก่น	15
4	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	15
5	มหาวิทยาลัยทักษิณ	15
6	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	15
7	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	15
8	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี	15
9	มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	15
10	มหาวิทยาลัยบูรพา	15
11	มหาวิทยาลัยพะเยา	15
12	มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย	-
13	มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย	15
14	มหาวิทยาลัยมหิดล	15
15	มหาวิทยาลัยแม่โจ้	15
16	มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง	-
17	มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์	15
18	มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	15
19	มหาวิทยาลัยศิลปากร	15
20	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	15
21	สถาบันการพยาบาลศรีสวรินทราสภากาชาดไทย	-
22	สถาบันดนตรีกัลยาณีวัฒนา	15
23	สถาบันเทคโนโลยีจิตรลดา	-
24	สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง	15







## แบบสอบถามเพื่องานวิจัย

เรื่อง ปัจจัยเอื้อต่อผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยเอื้อต่อผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” ซึ่งข้อมูลที่ได้จากความเห็นคิดของท่านมีคุณค่าและประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัยในครั้งนี้ โดยทำให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยเอื้อต่อผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ข้อมูลที่ท่านตอบถือเป็นความลับและขอรับรองว่าไม่มีผลกระทบต่อกรปฏิบัติงาน หรือสถาบันของท่านแต่อย่างใด
2. แบบสอบถามออนไลน์ผ่าน Google Form ฉบับนี้ มี 2 ตอน คือ
  - ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
  - ตอนที่ 2 ปัจจัยเอื้อต่อผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
3. ผู้ตอบแบบสอบถาม คือ บุคลากรสายสนับสนุนที่เป็นพนักงานประจำมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 15 คน

ขอขอบพระคุณอย่างสูง ในความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามของท่าน

นางสาวพาฝัน นุหัง

นักศึกษาระดับปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
โทร 087-683-8879 E-mail : [nuhung\\_p@silpakorn.edu](mailto:nuhung_p@silpakorn.edu)

### ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความที่ตรงกับข้อมูลสถานภาพของท่าน

1. เพศ

ชาย                       หญิง                       LGBTQ+

2. อายุ

21 - 30 ปี                       31 - 40 ปี  
 41 - 50 ปี                       51 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรี     ปริญญาตรี     ปริญญาโท     ปริญญาเอก  
 อื่น โปรดระบุ .....

4. ตำแหน่งงาน

พนักงานปฏิบัติการ  
 หัวหน้างาน  
 ผู้บริหาร  
 อื่น โปรดระบุ .....

5. อายุงานในตำแหน่ง

ต่ำกว่า 1 ปี  
 1 - 10 ปี  
 11 - 20 ปี  
 21 - 30 ปี  
 31 - 40 ปี

## ตอนที่ 2 ปัจจัยเอื้อต่อผลิิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

**คำชี้แจง** โปรดคำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ท่านเห็นว่าเป็นปัจจัยเอื้อต่อผลิิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐระดับใด โดยพิจารณาตามเกณฑ์ต่อไปนี้

ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นปัจจัยเอื้อต่อผลิิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นปัจจัยเอื้อต่อผลิิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นปัจจัยเอื้อต่อผลิิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นปัจจัยเอื้อต่อผลิิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นปัจจัยเอื้อต่อผลิิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	ปัจจัยเอื้อต่อผลิิตภาพการปฏิบัติงาน ของพนักงานสายสนับสนุน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1	ผู้บริหารมีการวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับจุดมุ่งหมาย และภารกิจองค์กร					
2	ผู้บริหารมีการทำหลักการ หรือแผนยุทธศาสตร์การปฏิบัติงาน ล่วงหน้าทุกงาน					
3	องค์กรมีทีมบริหารงานที่แข็งแกร่ง และมีความสามารถสูง					
4	โครงสร้างขององค์กรมีความเหมาะสมต่อการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์					
5	ผู้บริหารมีการกำหนดรายละเอียดงานในตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน					
6	องค์กรมีนโยบายที่ชัดเจนในการปฏิบัติงานของบุคลากร					
7	องค์กรมีการจัดระบบการทำงานที่ชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อน					
8	องค์กรมีการปฏิบัติและดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน					

ข้อที่	ปัจจัยเอื้อต่อผลิิตภาพการปฏิบัติงาน ของพนักงานสายสนับสนุน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
9	องค์กรมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมและยุติธรรม					
10	องค์กรมีการกระจายอำนาจและแบ่งการบริหารในแต่ละระดับอย่างชัดเจน					
11	ผู้บริหารมีวุฒิภาวะสูง วางตัวเหมาะสม					
12	องค์กรมีการจัดสรรบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถตรงกับสายงาน					
13	ผู้บริหารมีภาวะในการตัดสินใจที่ดี					
14	องค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ					
15	องค์กรให้บุคลากร ปฏิบัติงานที่ท้าทายความสามารถ และใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน					
16	องค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงานด้านต่าง ๆ					
17	องค์กรมีระบบติดตามและประเมินผลในการปฏิบัติงานที่เป็นที่ยอมรับ					
18	องค์กรกำหนดวิธีปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรแต่ละประเภท เพื่อสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน					
19	องค์กรสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรทางด้านการศึกษาทั้งในประเทศและนอกประเทศ					
20	องค์กรมีเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอก					
21	องค์กรมีรูปแบบการทำงานที่ช่วยให้เกิดความคล่องตัวและส่งผลต่อความสำเร็จ					
22	องค์กรมีนโยบายละลายพฤติกรรมของทีม เช่น การไปเที่ยว outing กิจกรรมสนุกสนานร่วมกันต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้เกิดความสนุกสนานและสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร					
23	องค์กรให้ความสำคัญกับงานและบุคลากรสายสนับสนุน					
24	องค์กรส่งเสริมให้พัฒนางานของตนในลักษณะ R2R (การพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย) แก้ปัญหาสร้างแนวปฏิบัติที่ดีให้กับงาน					

ข้อที่	ปัจจัยเอื้อต่อผลิิตภาพการปฏิบัติงาน ของพนักงานสายสนับสนุน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	ของตนเอง					
25	องค์กรนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยสนับสนุนบุคลากรในการปฏิบัติงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน					
26	บุคลากรในองค์กรมีความสัมพันธ์และมีความสามัคคีกันเป็นอย่างดี					
27	บุคลากรในองค์กรมีความรอบรู้และเชี่ยวชาญในภาระงานที่รับผิดชอบ					
28	บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานในหน้าที่ด้วยความมุ่งมั่น ทุ่มเท อดสาหะ และความพยายาม					
29	บุคลากรให้ความสำคัญต่อการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น					
30	บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน					
31	บุคลากรมีความสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ และมีการพัฒนาปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ					
32	บุคลากรสามารถกำหนดเป้าหมายและวางแผนวิธีการทำงานให้สำเร็จได้ด้วยตนเอง					
33	บุคลากรปฏิบัติงานโดยใช้เทคนิคและความรู้ที่ทันสมัย					
34	บุคลากรมีการพัฒนาวิทยาการใหม่ ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้สะดวก และมีความรวดเร็วขึ้น					
35	การทำงานของบุคลากรสามารถบริหารเวลาในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม โดยที่ไม่ล่าช้าหรือเร่งรีบจนเกินไป					
36	บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายหรืออาจเกินเป้าหมาย					
37	บุคลากรสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากขั้นตอนหรือระเบียบกฎเกณฑ์เพื่อให้ปฏิบัติงานได้ทันตามกำหนดเวลา					
38	บุคลากรทำงานสำเร็จตามกำหนดเวลาทุกครั้ง และบางครั้งอาจเร็วกว่ากำหนด					
39	บุคลากรปฏิบัติงานโดยใช้ทรัพยากรเพื่อประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด					



ข้อที่	ปัจจัยเอื้อต่อผลิิตภาพการปฏิบัติงาน ของพนักงานสายสนับสนุน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
40	บุคลากรใช้วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานอย่างถูกวิธี และเหมาะสมกับลักษณะงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพ					
41	บุคลากรมีอิสระในการตัดสินใจเพื่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน					
42	องค์กรมีการสร้างความปรองดองและสมานฉันท์ในหมู่คณะ สามารถให้ทุกคนปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสามัคคี ช่วยเหลือ เกื้อกูลกัน					
43	ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานให้การสนับสนุนและร่วมมือในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ					
44	ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถของบุคลากร					
45	ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานยกย่องชมเชย เมื่อบุคลากรปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จ					
46	ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของบุคลากร					
47	ผู้บังคับบัญชาไว้วางใจและเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา					
48	ผู้บังคับบัญชาให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษาในกรณีที่เกิดปัญหาขึ้นหรือบุคลากรต้องการพัฒนาด้านการทำงาน					
49	ผู้บังคับบัญชาเอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียมกัน					
50	ผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจและรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกขั้นตอน					
51	ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา					
52	ผู้บังคับบัญชาสื่อสารข้อมูลที่สำคัญสำหรับการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างถูกต้องครบถ้วน และทันเวลา					
53	ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมและสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานโดยเปิดโอกาสให้มีการริเริ่มสร้างสรรค์ แสดงความรู้ความสามารถ					

ข้อที่	ปัจจัยเอื้อต่อผลิิตภาพการปฏิบัติงาน ของพนักงานสายสนับสนุน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
54	บุคลากรมีโอกาสพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในงานอยู่เสมอ เช่น ไปศึกษาดูงาน อบรม สัมมนา เป็นต้น					
55	บุคลากรได้รับมอบหมายงานที่มีความสอดคล้องกับตำแหน่งหน้าที่					
56	งานที่บุคลากรปฏิบัติมีปริมาณที่เหมาะสมและสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้					
57	บุคลากรมีการแบ่งเวลาที่ชัดเจนในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ					
58	การปฏิบัติงานของบุคลากรสามารถลดความซ้ำซ้อนของงาน เพื่อช่วยลดทรัพยากรที่ใช้ในการปฏิบัติงาน					
59	องค์กรมีระบบพิจารณาความดีความชอบที่มีความยุติธรรม					
60	บุคลากรมีการกำหนดคุณลักษณะเฉพาะตำแหน่งไว้อย่างชัดเจน					
61	สวัสดิการในองค์กรครอบคลุมทั้งตนเองและบุคคลในครอบครัวของบุคลากร					
62	องค์กรมีแหล่งเรียนรู้ เช่น ห้องสมุด มุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ฯลฯ ที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน					
63	ค่าตอบแทนที่ได้รับในปัจจุบันเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ปฏิบัติงานกับองค์กรนี้ต่อไป					
64	บุคลากรทุกคนในองค์กรสามารถเลื่อนตำแหน่งในระดับสูงได้ตามความรู้ความสามารถของตนเอง					
65	บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานโดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ประหยัดทรัพยากร และใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด					
66	บุคลากรมีการคิดหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อมาปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อลดค่าใช้จ่ายอยู่เสมอ					
67	บุคลากรสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างไม่มีเงื่อนไขหรือไม่มีปัญหา					
68	งานที่บุคลากรปฏิบัติอยู่มีส่วนส่งเสริมให้ได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน					

ข้อที่	ปัจจัยเอื้อต่อผลิิตภาพการปฏิบัติงาน ของพนักงานสายสนับสนุน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
69	หลักเกณฑ์ในการประเมินผลความก้าวหน้าในการทำงานมีความเที่ยงตรงทำให้บุคลากรได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น					
70	องค์กรมีการจัดระบบงานให้มีการทำงานเป็นทีม					
71	วัฒนธรรมองค์กรของหน่วยงานช่วยให้การปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพ					
72	องค์กรมีการจัดบริการหรือสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น น้ำดื่ม ห้องพัก ห้องน้ำ ได้อย่างเพียงพอ					
73	องค์กรมีเครื่องมือ และอุปกรณ์ที่ทันสมัยในการปฏิบัติงาน					
74	วัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานมีจำนวนที่เพียงพอและมีความสะดวกที่จะนำมาใช้					
75	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจหรือกระบวนการพัฒนาแผนการดำเนินงานต่าง ๆ					
76	องค์กรมีอุปกรณ์ในการปฐมพยาบาลเบื้องต้นอย่างเพียงพอ					
77	องค์กรจัดสถานที่ในการทำงานแบ่งเป็นสัดส่วน เป็นระเบียบเรียบร้อยเหมาะสม					
78	เพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือสนับสนุนในการปฏิบัติงาน					
79	บุคลากรได้รับความยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงาน จูงใจให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน					
80	ปริมาณงานที่บุคลากรได้รับมอบหมายมีความเหมาะสม					
81	องค์กรกระจายงานมอบหมายหน้าที่ที่มีความเสมอภาคเหมาะสมกับบุคลากรในองค์กรชัดเจน					
82	อาคารสถานที่ที่มีความสะอาด แสงสว่าง อากาศถ่ายเท เหมาะสมกับการทำงาน					
83	องค์กรจัดให้มีสถานที่พักผ่อนและกิจกรรมสันทนาการกับบุคลากรอย่างเพียงพอ					
84	องค์กรตั้งอยู่ในพื้นที่ที่มีสถานที่พักผ่อนหย่อนใจและภูมิทัศน์โดยรอบเหมาะสม					
85	องค์กรมีการแบ่งสายบังคับบัญชาเหมาะสมชัดเจน					

ข้อที่	ปัจจัยเอื้อต่อผลิิตภาพการปฏิบัติงาน ของพนักงานสายสนับสนุน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
86	องค์กรให้ทุนการศึกษาเมื่อบุคลากรต้องการมีคุณวุฒิที่สูงขึ้น					
87	องค์กรพิจารณาเพิ่มค่าตอบแทน เงินเดือน เป็นไปตามความรู้ความสามารถ และเหมาะสมกับผลการปฏิบัติงาน					
88	นโยบาย กฎระเบียบข้อบังคับมีความเหมาะสมและเอื้อต่อประโยชน์ต่อการทำงานของบุคลากร					
89	ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานสนับสนุนให้เกิดผลดำเนินงานที่ดีต่อพนักงาน					
90	บุคลากรมีโอกาสได้เรียนรู้ระบบงานที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ และมีโอกาสในการพัฒนางานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่					
91	บุคลากรมีคำสั่งการปฏิบัติงานที่ทำให้สามารถทำงานได้อย่างสะดวกและง่ายขึ้น					
92	บุคลากรมีการทำงานที่ต้องยึดถือระเบียบ และเคารพกฎกติกาที่จะเอื้อต่อการทำงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมาย					
93	มีการใช้เทคโนโลยีตรวจสอบขั้นตอนการทำงานเพื่อลดงานในส่วนที่ไม่จำเป็น ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน					
94	การสื่อสารทั้งการพูด การแสดงออก และการมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานแต่ละระดับมีผลต่อความสำเร็จของงาน					
95	การปฏิบัติงานต้องปรับสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว (work - life balance) เพื่อลดผลกระทบจากการทำงานหนักเกินไป					
96	การติดต่อสื่อสารเพื่ออำนวยความสะดวกให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น ทันต่อเวลาและความต้องการของบุคลากรในองค์กร					
97	การประเมินโดยใช้ KPI ต้องมีความชัดเจนของดัชนีชี้วัด และกำหนดเงื่อนไขการให้คะแนนดัชนีชี้วัดแต่ละตัวให้อยู่บนพื้นฐานที่สามารถนำไปใช้ในการเปรียบเทียบผลงานที่เกิดขึ้นได้					
98	มีการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ให้การปฏิบัติงาน เช่น การประชุมทางออนไลน์ การส่งไฟล์ข้อมูลต่าง ๆ การทำแผนงานต่าง ๆ					

ข้อที่	ปัจจัยเอื้อต่อผลิิตภาพการปฏิบัติงาน ของพนักงานสายสนับสนุน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
99	มีการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) โดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว ถูกต้องและประหยัดเวลา เช่น การใช้อีเมล (Email) , เฟซบุ๊ก (Facebook) , ไลน์ line					
100	การปรับเปลี่ยนระบบการทำงานไปสู่ดิจิทัลช่วยให้องค์กรไร้กระดาษ ช่วยลดต้นทุนกระดาษหมึกพิมพ์					
101	บุคลากรยึดถือข้อบังคับการทำงานและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกันอย่างเคร่งครัด มีความรับผิดชอบต่อองค์กร รักษาระเบียบวินัย					
102	บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ทำงานด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้					
103	มีคุณธรรมในการบริหารจัดการ เช่น การแต่งตั้ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การมอบหมายงาน ฯลฯ					
104	มีการจัดประสบการณ์ให้บุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง					
105	องค์กรแบ่งกลุ่มงานหรือแบ่งฝ่ายการทำงานอย่างชัดเจน					
106	บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเสมอภาคและมีมาตรฐานเดียวกัน					
107	บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารขององค์กรได้อย่างทั่วถึง และข้อมูลมีความถูกต้อง					
108	บุคลากรนำระบบเทคโนโลยีมาใช้เพื่อประหยัดพื้นที่ในการเก็บข้อมูล					
109	บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรม					
110	บุคลากรปฏิบัติหน้าที่อย่างเปิดเผย โปร่งใส					

ภาคผนวก ฅ

หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันผลการวิจัย

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันการวิจัย





ที่ อว 8612.2/69



ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

31 มกราคม 2567

เรื่อง ขอมอบอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันผลการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อโนทัย นิติน

ด้วย นางสาวพณีน นุห์ รหัสนักศึกษา 61252802 นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอมอบอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันผลการวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ในการวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุดา เตียเจริญ)  
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
โทร. 09 3979 3455

**รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันผลการวิจัย**  
เรื่อง ปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อโณทัย นิตินพ รองอธิการบดี  
สถาบันดนตรีกัลยาณีวัฒนา
2. อาจารย์ ดร.พิภู บุชบก ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวางแผนและจัดการนโยบาย  
มหาวิทยาลัยศิลปากร
3. ผศ. เกียรตินาวิน ศรีธัญรัตน์ รองผู้อำนวยการด้านการพัฒนาการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ  
ศูนย์บริหารจัดการวิชาศึกษาทั่วไปและพัฒนาการเรียนรู้  
ภาษาอังกฤษ มหาวิทยาลัยศิลปากร
4. นายเรวัต รัตนกาญจน์ ประธานที่ประชุมสภาข้าราชการ พนักงานและลูกจ้าง  
มหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย (ปชมท.)  
และหัวหน้าสำนักงานบริหารคณะ  
คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี
5. นางสาวศวิศนันท์ ชีพชูเชาวน์ เลขาธิการคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์  
คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร



ภาคผนวก ญ  
แบบสอบถามยืนยันผลการวิจัย



## แบบสอบถามยืนยันผลการวิจัยเรื่อง

### เรื่อง ปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

#### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อสอบถามความคิดเห็น เพื่อยืนยันปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ของงานวิจัยเรื่อง “ปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ 1) เพื่อทราบปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 2) เพื่อทราบผลการยืนยันปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

2. ผู้วิจัยได้แบ่งขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเป็น 4 ขั้นตอนดังนี้

**ขั้นที่ 1** การศึกษาตัวแปรปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยดำเนินการวิจัยดังนี้ 1) ศึกษาข้อมูลจากเอกสาร ตำราวารสาร บทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 2) สัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน การสัมภาษณ์เพื่อให้ได้ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi - Structured Interview)

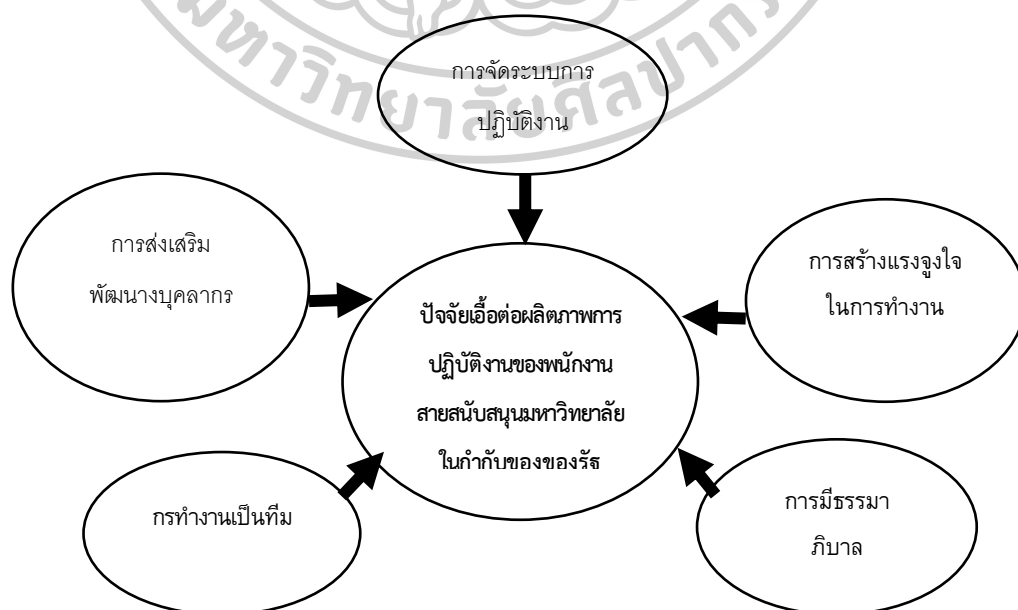
**ขั้นที่ 2** การสร้างและพัฒนาเครื่องมือในการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการดำเนินการ ดังนี้ 1) นำตัวแปรของปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมาพัฒนาเป็นเครื่องมือการวิจัยในลักษณะแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) นำตัวแปรของปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมาพัฒนาเป็นเครื่องมือการวิจัยในลักษณะแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) 2) ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัยด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ด้วยการนำเครื่องมือการวิจัยที่จัดทำขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ตรวจสอบโดยพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องที่เรียกว่า IOC (Index of Item – Objective Congruence) ซึ่งพิจารณาข้อกระทงคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า 0.5 ขึ้นไป

แล้วปรับแก้ตามข้อเสนอแนะ 3) ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัยทั้งฉบับด้านความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

**ขั้นที่ 3** การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล โดยกลุ่มตัวอย่าง คือ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศไทย สังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม จำนวน 24 มหาวิทยาลัย นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) นำมาวิเคราะห์องค์ประกอบ (Exploratory Factor Analysis: EFA) เพื่อให้ได้ปัจจัยเอื้อต่อผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

**ขั้นที่ 4** การยืนยันผลการวิจัย โดยผู้วิจัยการยืนยันผลการวิจัยปัจจัยเอื้อต่อผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ นำเสนอตามประเด็นเพื่อนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ซึ่งผู้วิจัยใช้แบบแบบสอบถามเพื่อยืนยันผลการวิจัย พิจารณาความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และเป็นประโยชน์

3. ผู้วิจัยได้ผลการวิจัยจากการวิเคราะห์ตัวแปรปัจจัยเอื้อต่อผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 110 ตัวแปร ด้วยสถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) ซึ่งพบว่า องค์ประกอบที่ได้และเป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นแต่ละปัจจัย (Component) มีค่าไอเกน (Eigenvalue) ที่มากกว่า 1.00 ตามแนวคิดของ Kaiser ค่าน้ำหนักปัจจัยแต่ละตัว (Factor Loading) มากกว่า 0.50 และในแต่ละปัจจัยมีตัวแปรอธิบายมากกว่า 3 ตัวขึ้นไป ซึ่งตัวแปรปัจจัยเอื้อต่อผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 110 ตัวแปรสามารถวิเคราะห์องค์ประกอบได้ 5 ปัจจัย 69 ตัวแปรดังภาพที่ 8



ภาพที่ 8 สรุปปัจจัยเอื้อต่อผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

จากภาพที่ 8 สรุปปัจจัยเอื้อต่อผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จากกลุ่มตัวอย่างมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนดมีจำนวน 5 ปัจจัย โดยปัจจัยที่ 1 มีตัวแปรที่อธิบายปัจจัย จำนวน 23 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักอยู่ระหว่าง 0.502 - 0.643 ปัจจัยที่ 2 มีตัวแปรที่อธิบายปัจจัย จำนวน 18 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักอยู่ระหว่าง 0.503 - 0.662 ปัจจัยที่ 3 มีตัวแปรที่อธิบายปัจจัย จำนวน 12 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักอยู่ระหว่าง 0.523 - 0.685 ปัจจัยที่ 4 มีตัวแปรที่อธิบายปัจจัย จำนวน 9 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักอยู่ระหว่าง 0.504 - 0.604 ปัจจัยที่ 5 มีตัวแปรที่อธิบายปัจจัย จำนวน 7 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักอยู่ระหว่าง 0.522 - 0.612

4. โปรดแสดงความคิดเห็นเพื่อยืนยันปัจจัยเอื้อต่อผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยกรุณาเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างใต้เครื่องหมายที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านและหากมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมโปรดเขียนลงในช่องข้อเสนอแนะ โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

เห็นด้วยว่า ปัจจัยเอื้อต่อผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และมีประโยชน์

ไม่เห็นด้วยว่า ปัจจัยเอื้อต่อผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และเป็นประโยชน์

ผู้วิจัยขอกราบขอพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูง ที่ท่านได้กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการยืนยันผลการวิจัยในครั้งนี้มา ณ โอกาสนี้

นางสาวพาฝัน นุห์

นักศึกษาปริญญาเอก

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

โทรศัพท์ 087-683-8879





ปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ความคิดเห็นผู้เกี่ยวข้องและผู้ทรงคุณวุฒิ						
	ความถูกต้อง		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		
	ถูกต้อง	ไม่ถูกต้อง	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เป็นไปได้	เป็นไปได้	
						ความเป็นไป ได้	ความเป็นไป ไม่ได้
ประเภท เพื่อสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงานองค์การกำหนดวิธีปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรแต่ละประเภท เพื่อสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน							
1.6 ผู้บริหารมีภาวะในการตัดสินใจที่ดี							
1.7 ผู้บริหารมีการวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับอุดมการณ์ และภารกิจองค์กร							
1.8 ผู้บริหารมีวุฒิภาวะสูง วางตัวเหมาะสม							
1.9 องค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงานด้านต่าง ๆ							
1.10 องค์กรมีระบบติดตามและประเมินผลในการปฏิบัติงานที่เป็นที่ยอมรับ							
1.11 องค์กรมีนโยบายที่ชัดเจนในการปฏิบัติงานของบุคลากร							
1.12 องค์กรมีรูปแบบการทำงานที่ช่วยให้เกิดความคล่องตัวและส่งผลต่อความสำเร็จ							
1.13 องค์กรให้ความสำคัญกับงานและบุคลากรสายสนับสนุน							
1.14 องค์กรมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม และ							















ปัจจัยเอื้อต่อผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ								
	ความถูกต้อง		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความเป็นประโยชน์		
	ถูกต้อง	ไม่ถูกต้อง	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เป็นไปได้	เป็นไปได้	เป็นประโยชน์	ไม่เป็นประโยชน์	
5.6 บุคลากรใช้วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานอย่าง ถูกวิธี และเหมาะสมกับลักษณะงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพ									
5.7 การทำงานของบุคลากรสามารถบริหารเวลาในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม โดยที่ไม่ล่าช้าหรือเร่งรีบจนเกินไป									

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวพาฝัน นุห์
วุฒิการศึกษา	14 มกราคม 2523
ผลงานตีพิมพ์	นครรราชสีมา
รางวัลที่ได้รับ	พ.ศ. 2555 ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (การจัดการภาครัฐและภาคเอกชน) มหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ. 2546 บริหารธุรกิจบัณฑิต (การจัดการทั่วไป) สถาบันราชภัฏธนบุรี พ.ศ. 2564 กำลังศึกษาระดับปริญญาเอก ปรัชญาดุสิตบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

