



รายงานการวิจัย

ความพร้อมในการผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น  
 ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ  
 สังกัดมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่  
 READINESS TO CREATE ACADEMIC WORKS FOR HIGHER  
 PROMOTION OF MAEJO UNIVERSITY SUPPORTIVE STAFF,  
 CHIANGMAI.

ภักตฤณีย์ ดวงงา

วิทยาลัยบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ประจำปี 2562

## กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยเรื่อง “ความพร้อมในการผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ สังกัดมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่” เป็นงานวิจัยที่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณการทำงานวิจัยจากวิทยาลัยบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้

งานวิจัยฉบับนี้ได้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ด้วยความอนุเคราะห์จากคณะกรรมการวิจัยวิทยาลัยบริหารศาสตร์ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ เอาใจใส่ให้ความช่วยเหลือในการปรับปรุงงานวิจัยอย่างต่อเนื่องเสมอมา

ขอขอบคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บงกชมาศ เอกเอี่ยม ที่ให้ความอนุเคราะห์เป็นที่ปรึกษางานวิจัยเพื่อให้การดำเนินงานวิจัยมีความถูกต้อง เป็นไปตามระเบียบวิธีวิจัย ขอขอบคุณ ประธานคณะกรรมการวิจัย วิทยาลัยบริหารศาสตร์ ที่ให้ความอนุเคราะห์ให้คำปรึกษาในการตรวจสอบเนื้อหาของเครื่องมือวิจัยเพื่อให้เนื้อหาคำถามที่ใช้ในเครื่องมือการวิจัย มีความถูกต้องเที่ยงตรง เชื่อถือได้ และครอบคลุมมากที่สุด ขอขอบคุณพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ สังกัดมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ที่มีส่วนให้ข้อมูลในการออกแบบสอบถามและตอบคำถามสัมภาษณ์งานวิจัย ขอขอบคุณเพื่อนร่วมงานสังกัดวิทยาลัยบริหารศาสตร์ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการประสานงานและอำนวยความสะดวกในการทำงานวิจัย และท้ายสุดขอขอบคุณครอบครัวที่รักที่เป็นกำลังใจให้เสมอมา

ผู้วิจัยขอขอบคุณและมอบความดีทั้งหมดอันเกิดจากงานวิจัยชิ้นนี้แก่ผู้มีส่วนร่วมในงานวิจัยครั้งนี้ทุกท่าน และขอให้งานวิจัยเรื่องนี้เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมและสังคมตลอดไป

สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยแม่โจ้	
B : 362490	เลขเรียกหนังสือ
I :	
- 9	พ.ย. 2563
วันที่	

ภักศุณีย์ ดวงงา  
ตุลาคม 2562

(1)

**ชื่อเรื่อง** ความพร้อมในการผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ สังกัดมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่

**ชื่อผู้วิจัย** นางสาวภักสุณีษ์ ดวงงา

**สาขาวิชาที่ทำการวิจัย** สาขาบริหารศาสตร์

### บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง ความพร้อมในการผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ สังกัดมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อ

- 1) ศึกษาถึงความพร้อมในการผลิตผลงานวิชาการของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ สังกัดมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่
- 2) ศึกษาถึงปัจจัยที่สัมพันธ์ต่อความพร้อมในการผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ สังกัดมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่
- 3) ศึกษาข้อเสนอแนะในการผลิตผลงานวิชาการของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ สังกัดมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่

ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยคือ พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ สังกัดมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ที่มีคุณสมบัติในการขอตำแหน่งที่สูงขึ้น เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถามวัดความคิดเห็นวัดความพร้อมในการผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น และแบบสัมภาษณ์เชิงลึกวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เชิงบรรยายและเชิงปริมาณด้วยการใช้ สถิติร้อยละ ผลการวิจัยปรากฏดังต่อไปนี้

- 1) พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ สังกัดมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ มีความพร้อมที่จะขอตำแหน่งทางวิชาการที่สูงขึ้น ในระดับปานกลาง โดยมีการวางแผนการพัฒนาตนเองด้านตำแหน่งทางวิชาการ มีความคิดที่จะทำคู่มือปฏิบัติงานเป็นอันดับแรก คิดจะทำงานวิจัย และทำผลงานเชิงวิเคราะห์หรือสังเคราะห์งานในหน้าที่ เป็นอันดับรองลงมา แต่ยังคงคิดว่าการจัดทำผลงานประกอบการขอตำแหน่งยังมีความยุ่งยาก และคิดว่าหลักเกณฑ์การผลิตผลงานวิชาการของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ยังมีความชัดเจนในระดับปานกลาง ความเข้าใจเกณฑ์ผ่านการประเมิน/คุณภาพ และความสามารถผลิตผลงานวิชาการ ได้ทันตามระยะเวลาที่กำหนดยังอยู่ในระดับปานกลาง ผู้ให้ข้อมูลที่อยู่ระหว่างการผลิตผลงานวิชาการยังมีไม่มาก ผู้ที่อยู่ในระหว่างขั้นตอนการยื่นขอตำแหน่งที่สูงขึ้นและมีความคิดจะยื่นเสนอขอตำแหน่งที่สูงขึ้นยังมีน้อย
- 2) ปัจจัยที่สัมพันธ์ต่อความพร้อมในการผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ สังกัดมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ขึ้นอยู่กับปัจจัย 4 ด้าน คือ ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านสังคม ปัจจัยด้านจิตวิทยา และปัจจัยด้านสิ่งสนับสนุน

(2)

3) พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ สังกัดมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ มีข้อเสนอแนะโดยสรุปได้ คือ มหาวิทยาลัยควรมีนโยบายที่ชัดเจนในการขอตำแหน่งที่สูงขึ้นของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ควรจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการผลิตสื่อสิ่งพิมพ์ผลงานวิชาการ ควรจัดอบรมให้ความรู้ด้านการผลิตผลงานวิชาการให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีข้อมูลรายละเอียดที่ชัดเจนเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ ขั้นตอน วิธีการ การจัดเตรียมเอกสารหรือข้อมูลที่ใช้ประกอบการจัดทำผลงานวิชาการ ควรจัดศูนย์หรือสำนักงานในการให้บริการ หรือคลินิกให้คำปรึกษาในเรื่องการผลิตผลงานวิชาการ โดยมีผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ที่มีตำแหน่งทางวิชาการในแต่ละด้านเป็นที่เกี่ยวข้องในการจัดทำผลงานทางวิชาการ รวมถึงคณะกรรมการประเมินผลงานวิชาการ ควรมีความเชี่ยวชาญและมาจากสายงานในการขอตำแหน่งวิชาการในแต่ละด้าน การตรวจผลงานวิชาการ ควรกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจนไม่ควรนานเกินไป จะทำให้ผู้ขอผลงานเสียโอกาสหลายด้าน

(3)

**TITLE : READINESS TO CREATE ACADEMIC WORKS FOR HIGHER PROMOTION  
OF MAEJO UNIVERSITY SUPPORTIVE STAFF, CHIANGMAI.**

**NAME OF RESEARCHER : MISS PHAKSUNEE DUANGNGA**

**BRANCE OF RESERCH : RESEARCH EXECUTIVE BRANCH**

**ABSTRACT**

This research "READINESS TO CREATE ACADEMIC WORKS FOR HIGHER PROMOTION OF MAEJO UNIVERSITY SUPPORTIVE STAFF, CHIANGMAI" aims to 1) study the readiness to produce academic work of academic supportive staffs in Maejo University 2) study factors relating to the readiness of academic productions to request for higher positions of academic supportive staffs in Maejo University 3) study the suggestions for academic work production of academic supportive staffs in Maejo University Chiangmai Province. The informants in the research were academic supportive staffs in Mae Jo University, Chiang Mai Province, that has the attributes to request higher positions. The research instruments were questionnaire that were used to measure the opinion and readiness to produce academic works for higher positions. This research also applies in-depth interview. The data were analyzed by using descriptive analysis. The research results are shown as follows. 1) academic supportive staffs in Maejo University are ready to request a higher academic position in moderate level. By first, planning for self-development in academic positions. Second, thinking of doing research and do analytical work or synthesis of duties. But they still think that creating work for applying for a position is still complicated; and think that the rules for producing academic works of Maejo University is clear in mediate level. The understanding of the criteria for passing the assessment / quality and the ability to produce academic works within the specified time is still at a mediate level. There are not many data providers in the process of producing academic works. Those who are in the process of applying for higher positions are less likely to apply for higher positions.

(4)

2) Four factors that related to the readiness of requesting for higher positions academic supportive staffs in Maejo University are personal factors, social factors, psychological factors, and supporting factors. 3) academic supportive staffs in MaeJo University suggest that the university should have a clear policy regarding to the request for higher positions for academic support personnel. The budget should be allocated to support the production of publications, and academic works. Training should be continuously and provided knowledge on the production of academic works. The university should have clear detailed information, regarding to criteria, steps, and the preparation of documents or data used in the preparation of academic works. The university should arrange a center or office to provide services, or a clinic with experts to give advice on academic production, or those with academic positions are mentors for the academic works. The Academic Evaluation Committee should have expertise and come from the field of requesting academic positions in each area. Academic examination should set a clear time period and should not take too long that will cause the applicant to lose many opportunities.

(5)

## สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อ	(1)
ABSTRACT	(3)
สารบัญ	(5)
สารบัญภาพ	(7)
สารบัญตาราง	(8)
บทที่ 1 บทนำ	
ความสำคัญและที่มา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
ขอบเขตของการวิจัย	3
นิยามศัพท์เฉพาะ	4
บทที่ 2 การตรวจเอกสารและงานวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	
ข้อมูลทั่วไปและข้อมูลด้านอัตรากำลังของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ (ณ ช่วงเวลาที่ทำการวิจัย)	7
แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะและความพร้อม	12
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาการปฏิบัติงาน	18
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม	26
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ	30
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับหลักประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	39
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	47
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร	59
แนวปฏิบัติในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยแม่โจ้	68
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	77

(6)

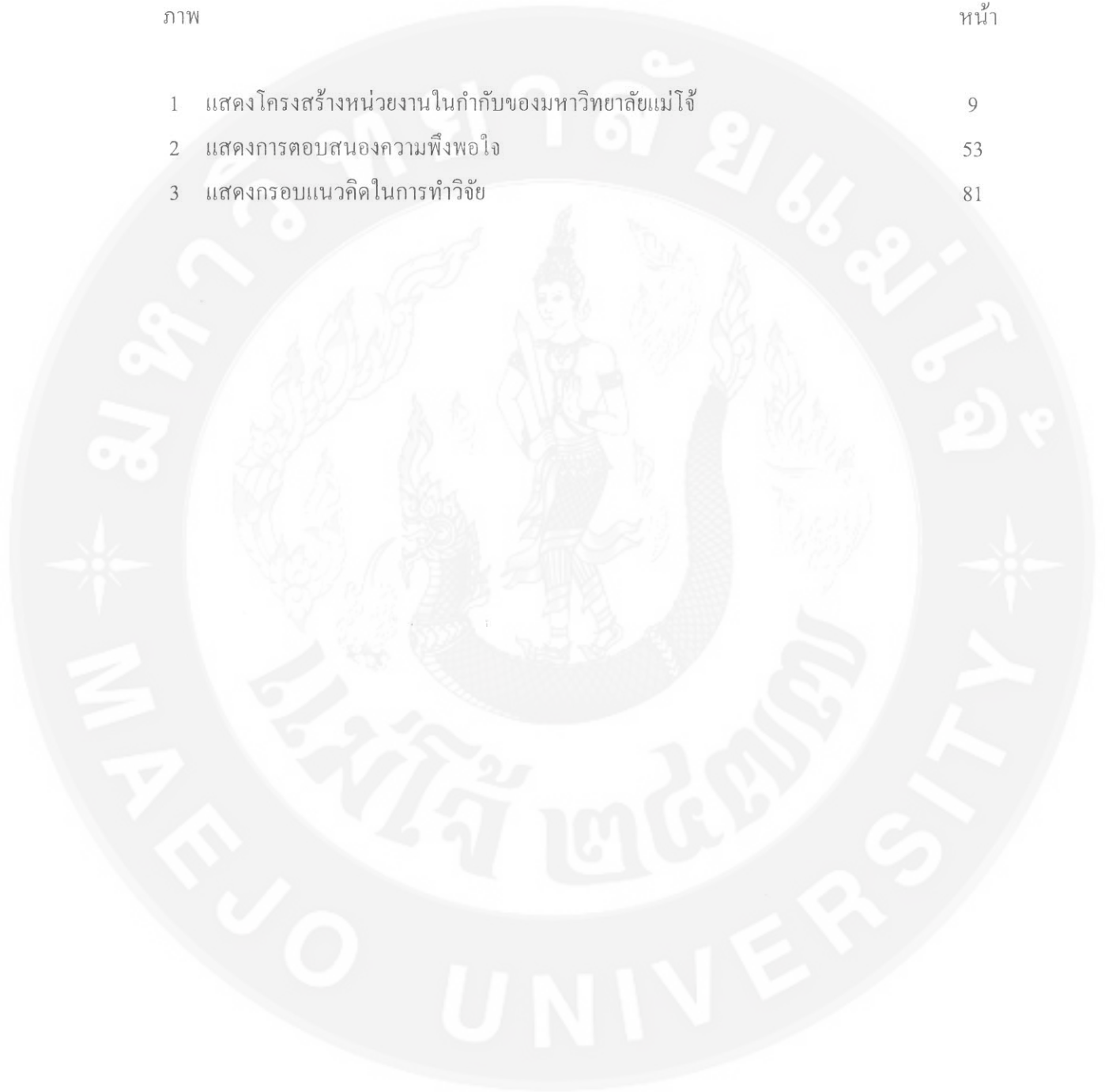
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	
สถานที่ดำเนินการวิจัย	82
ประชากรและการสุ่มตัวอย่าง	82
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	82
การทดสอบเครื่องมือ	84
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	85
การวิเคราะห์ข้อมูล	85
บทที่ 4 ผลการวิจัย	
ข้อมูลทั่วไปและข้อมูลเฉพาะของผู้ตอบแบบสอบถาม	88
ปัจจัยที่มีผลต่อความพร้อมในการผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น	95
ความคิดเห็นต่อความพร้อมในการผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น	100
ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	102
ผลการวิจัย	110
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
สรุปผล	117
อภิปรายผล	122
ข้อเสนอแนะ	127
บรรณานุกรม	129
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม	
ภาคผนวก ข ประวัติคณะผู้วิจัย	



(7)

## สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า
1 แสดงโครงสร้างหน่วยงานในกำกับของมหาวิทยาลัยแม่โจ้	9
2 แสดงการตอบสนองความพึงพอใจ	53
3 แสดงกรอบแนวคิดในการทำวิจัย	81



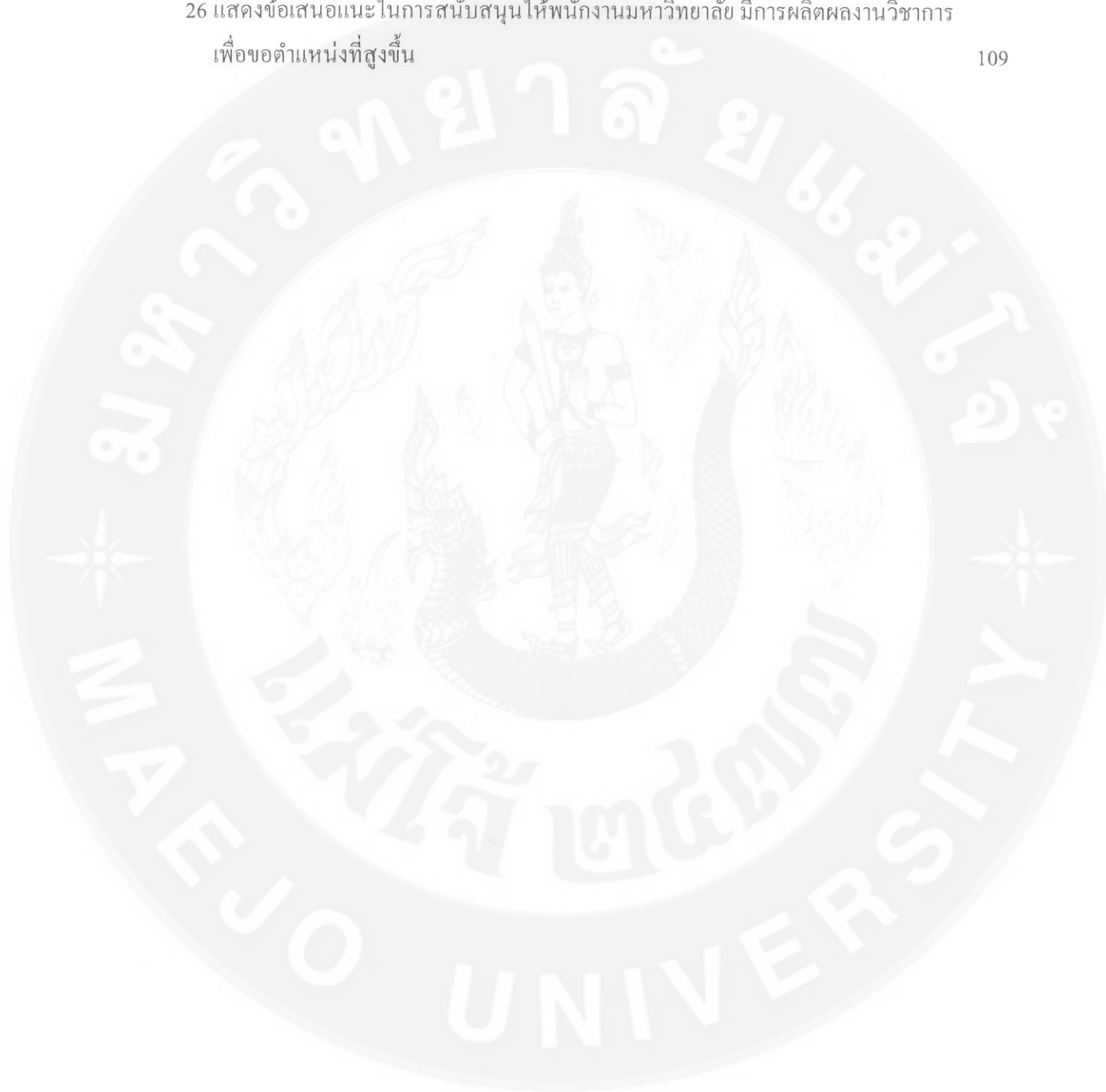
(8)

## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1 แสดงตำแหน่งประเภททั่วไป	5
2 แสดงตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะ	5
3 แสดงจำนวนบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ	10
4 แสดงจำนวนบุคลากรแต่ละประเภท	10
5 แสดงจำนวนพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ	10
6 แสดงจำนวนบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการแยกตามตำแหน่ง	12
7 แสดงเส้นทางสายวิชาชีพของผู้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ	77
8 แสดงสถานะเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม	88
9 แสดงอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม	89
10 แสดงสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	89
11 แสดงระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม	90
12 แสดงการมีโรคประจำตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	90
13 แสดงตำแหน่งงานของผู้ตอบแบบสอบถาม	91
14 แสดงการปฏิบัติงานที่มีภาระงานตรงตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง	91
15 แสดงข้อมูลทั่วไปและข้อมูลเฉพาะของผู้ตอบแบบสอบถาม	92
16 แสดงรายได้ปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม	92
17 แสดงประเภทกลุ่มงานของผู้ตอบแบบสอบถาม	93
18 แสดงหน่วยงานที่สังกัดของผู้ตอบแบบสอบถาม	93
19 แสดงจำนวนครั้งที่เข้าร่วมอบรม ประชุม สัมมนา หัวข้อที่เกี่ยวข้องกับการผลิตผลงานวิชาการในรอบปีที่ผ่านมา ของผู้ตอบแบบสอบถาม	94
20 แสดงจำนวนครั้งที่เข้าร่วมกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้การทำงาน ตามกลุ่มงานของตำแหน่งที่ปฏิบัติในรอบปีที่ผ่านมา ของผู้ตอบแบบสอบถาม	94
21 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความพร้อมในการผลิตผลงานวิชาการ เพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น	99
22 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความพร้อมในการผลิตผลงานวิชาการ เพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น	101
23 แสดงปัจจัยที่ทำให้ผลิตผลงานวิชาการ	106

(9)

- 24 แสดงปัจจัยที่สามารถส่งผลให้ประสบความสำเร็จในการได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น 107
- 25 แสดงโอกาสหลังจากได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น 108
- 26 แสดงข้อเสนอแนะในการสนับสนุนให้พนักงานมหาวิทยาลัย มีการผลิตผลงานวิชาการ เพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น 109



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความสำคัญและที่มา

บุคลากรจัดเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการบริหารงาน องค์กรหรือหน่วยงานใด ๆ ก็ตาม จะสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ ย่อมขึ้นอยู่กับ คุณภาพและศักยภาพของบุคลากร ซึ่งหมายถึงบุคคลต้องมีความรู้ความสามารถ ความชำนาญ และทัศนคติที่เหมาะสมกับการปฏิบัติหน้าที่ของแต่ละคน (จุฑามาศ แสงอาวุธ : 2557)

ทรัพยากรบุคคลถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าของมหาวิทยาลัย เนื่องจากบุคลากรจะเป็นผู้ ผลักดันให้พันธกิจต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ ดังนั้น การส่งเสริมให้ บุคลากรมีความรู้ความสามารถ มีสมรรถนะสอดคล้องตามเป้าหมายและยุทธศาสตร์ของ มหาวิทยาลัย ตลอดจนมีคุณลักษณะที่ดีพึงประสงค์และมีทัศนคติที่ดีต่อมหาวิทยาลัย จะทำให้ มหาวิทยาลัยเจริญก้าวหน้า และเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

จากนโยบายด้านการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ มีทิศทางมุ่งเน้นผลผลิตด้าน ทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพเพื่อรองรับการพัฒนามหาวิทยาลัย โดยมีกลยุทธ์ในการเพิ่มขีด ความสามารถของบุคลากรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในระดับชาติและนานาชาติ พัฒนาทักษะและ ระบบการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพ ประกอบกับมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ได้ปรับเปลี่ยน สถานะสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เพื่อความคล่องตัวในการบริหารจัดการต่าง ๆ จึงมี ความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรมีศักยภาพสูงขึ้น สามารถ ปฏิบัติงานและผลิตผลงานที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน มหาวิทยาลัย สังคม และประเทศชาติ โดย ได้กำหนดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการขอตำแหน่งทางวิชาการสำหรับบุคลากรสายวิชาการ และการ ดำเนินการตำแหน่งที่สูงขึ้นของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ เพื่อสนับสนุน ให้บุคลากรมีความก้าวหน้าตามเส้นทางในการทำงาน (แผนแม่บทด้านการพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ระยะ 4 ปี 2560 - 2564)

ผลงานทางวิชาการของบุคลากร ถือว่าเป็นพันธกิจหลักในการพัฒนาบุคลากรของ มหาวิทยาลัย ดังนั้น บุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการในระดับมหาวิทยาลัย จึงต้องให้ความสำคัญในการทำผลงานทางวิชาการ เพื่อใช้ประเมินเลื่อนเงินเดือนและกำหนดกรอบ ตำแหน่งที่สูงขึ้น นอกจากนี้ ยังเป็นการเตรียมความพร้อมของบุคลากรให้สามารถรองรับและเป็น

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคตอีกด้วย จากการสำรวจข้อมูลบุคลากรของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ในปีการศึกษา 2560 (โครงสร้างอัตรากำลัง กองการเจ้าหน้าที่สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้) พบว่าบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จำนวนทั้งสิ้น 1,060 คน ในจำนวนนี้มีตำแหน่งวิชาการ (ชำนาญงาน ชำนาญงานพิเศษ ชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ เชี่ยวชาญ) จำนวน 146 คน คิดเป็นร้อยละ 13.77 เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ (ยกเว้นพนักงานมหาวิทยาลัยเงินรายได้) สังกัดมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 708 คน พบว่ามีตำแหน่งวิชาการ จำนวนแค่ 67 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 9.46 ซึ่งถือว่ามีความน้อยมาก และทำไมพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการเหล่านี้ถึงไม่สามารถผลิตผลงานวิชาการได้มากขึ้น เป็นคำถามที่ต้องการคำตอบอย่างยิ่ง ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยในฐานะที่เป็นบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ในสังกัดมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ จึงมีความสนใจในการศึกษาเกี่ยวกับความพร้อมในการผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ สังกัดมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ เพื่อใช้เป็นองค์ความรู้ในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ซึ่งมีส่วนสำคัญในการพัฒนามหาวิทยาลัย และเพื่อนำผลงานวิจัยมาประยุกต์ใช้ในการวางแผนพัฒนาบุคลากร เกี่ยวกับการผลิตผลงานวิชาการของบุคลากรในหน่วยงาน ซึ่งเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่จะพัฒนามหาวิทยาลัยให้ก้าวหน้าตรงตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยได้

คำถามการวิจัย : เพื่อให้การศึกษามีความชัดเจนเกี่ยวกับประเด็นปัญหาของงานวิจัย ผู้วิจัยได้ตั้งโจทย์หรือคำถามการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

1. ปัจจุบันพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ สังกัดมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ มีความพร้อมในการผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้นเพียงใด
2. อะไรบ้างที่สัมพันธ์ต่อความพร้อมในการผลิตผลงานวิชาการของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ สังกัดมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่
3. ข้อเสนอแนะที่ควรจะมีในการสนับสนุนให้พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการผลิตผลงานวิชาการให้มากขึ้นเป็นอย่างไร

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาถึงความพร้อมในการผลิตผลงานวิชาการของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ สังกัดมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่
2. เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่สัมพันธ์ต่อความพร้อมในการผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ สังกัดมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่
3. เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะในการผลิตผลงานวิชาการของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ สังกัดมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. องค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาวิจัย สามารถนำไปใช้ต่อยอดในการทำวิจัยที่ครอบคลุมมิติอื่น ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับการขอตำแหน่งที่สูงขึ้นของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้
2. องค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาวิจัย สามารถนำไปเป็นแนวทางในการบริหารงานการฝึกอบรม สัมมนา เพื่อพัฒนาบุคลากร ให้กับคณะกรรมการพัฒนาบุคลากร วิทยาลัยบริหารศาสตร์ คณะกรรมการพัฒนาบุคลากร ของคณะต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยแม่โจ้ รวมถึงงานพัฒนาบุคลากร กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ได้
3. ข้อเสนอแนะในการสนับสนุนให้พนักงานสายสนับสนุนวิชาการผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น สามารถใช้เป็นแนวทางในการวางแผนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ด้านการผลิตผลงานวิชาการให้กับ กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้

### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ดำเนินการในหน่วยงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ผู้วิจัยได้เลือกเป็นพื้นที่ดำเนินการวิจัยด้วยเหตุผลดังนี้ คือ

1. มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ เป็นหน่วยงานที่มีพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ จำนวน 708 คน (ยกเว้นพนักงานมหาวิทยาลัยเงินรายได้) ซึ่งบุคลากรดังกล่าวจะต้องมีศักยภาพตามตำแหน่งหน้าที่และสายงานที่ปฏิบัติ และจะต้องมีการพัฒนาศักยภาพของตนเองในหลาย ๆ ด้าน ส่วนหนึ่งในการพัฒนาศักยภาพ ได้แก่ การขอตำแหน่งที่สูงขึ้นตามสายงาน ซึ่งมหาวิทยาลัยได้มีกระบวนการสนับสนุนในการดำเนินการดังกล่าวกำหนดเป็นนโยบายไว้อย่างชัดเจน

2. มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ เป็นหน่วยงานที่ผู้วิจัยสังกัดอยู่ จึงมีความสะดวกและรวดเร็วในการเก็บรวบรวมข้อมูลซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาทางด้านบุคลากรของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

#### นิยามศัพท์เฉพาะ

**ผลงานวิชาการ** หมายถึง งานวิจัย คู่มือ บทความ เอกสารอื่น ๆ ที่ได้เรียบเรียงเพื่อการพัฒนางานในหน้าที่ และเป็นงานสร้างสรรค์ มีความคิดริเริ่ม เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับที่มหาวิทยาลัยแม่โจ้กำหนด

**พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ** หมายถึง พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ สังกัดมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ยกเว้นพนักงานมหาวิทยาลัยที่ได้รับค่าตอบแทนจากเงินรายได้ของหน่วยงาน

**ความพร้อมในการผลิตผลงานวิชาการ** หมายถึง ความพร้อมด้านการจัดทำผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น ได้แก่ สุขภาพ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ ความรู้ความเข้าใจในกระบวนการผลิตผลงานวิชาการ การสนับสนุนจากหน่วยงานงบประมาณการผลิตผลงานวิชาการ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้

**ตำแหน่งที่สูงขึ้น** หมายถึง ตำแหน่งงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ สังกัดมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ตามสายงานที่สูงขึ้นตามเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยแม่โจ้กำหนด ได้แก่ ตำแหน่งชำนาญงาน ชำนาญงานพิเศษ ชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ เชี่ยวชาญ และเชี่ยวชาญพิเศษ

**ระดับการศึกษา** หมายถึง การศึกษาในระดับสูงสุดของผู้ปฏิบัติงาน

**สุขภาพ** หมายถึง ความสมบูรณ์แข็งแรงของร่างกาย ไม่เจ็บป่วย ไม่มีโรคประจำตัวหรือถ้ามีก็สามารถควบคุมได้ ร่างกายทำงานได้ตามปกติและการมีจิตใจเบิกบานแจ่มใส ควบคุมตัวเองได้ดี

**การเข้าร่วมอบรมเกี่ยวกับการผลิตผลงานวิชาการ** หมายถึง จำนวนครั้งในการเข้าร่วมฝึกอบรม ประชุม หรือสัมมนา ในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับการผลิตผลงานวิชาการ

**การเข้าร่วมกลุ่มแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการผลิตผลงานวิชาการ** หมายถึง จำนวนครั้งในการเข้าร่วมกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้การทำงานตามกลุ่มงานของตำแหน่งที่ปฏิบัติ

การมีส่วนร่วมในกิจกรรมการผลิตผลงานวิชาการ หมายถึงการมีส่วนร่วมเป็น คณะกรรมการหรือคณะทำงานหรือมีส่วนร่วมในกิจกรรมการผลิตผลงานวิชาการ ได้แก่ คณะกรรมการตรวจสอบผลงานวิชาการ หรือคณะทำงานโครงการจัดฝึกอบรมการผลิตผลงาน วิชาการ

ความรู้ หมายถึง ความสามารถเชิงปฏิบัติในการใช้กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เกี่ยวกับ คุณสมบัติการขอตำแหน่งที่สูงขึ้น ได้อย่างถูกต้อง

ประสบการณ์การทำงาน หมายถึง ระยะเวลาการทำงานของผู้ปฏิบัติงานที่มีคุณสมบัติ เป็นไปตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งตรงตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งนั้น ๆ (ข้อมูลจาก โครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเลื่อนระดับตำแหน่งที่สูงขึ้นของข้าราชการและพนักงาน มหาวิทยาลัย ของกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี) ได้แก่

ตำแหน่งประเภททั่วไป		
ระดับชำนาญงาน	ปฏิบัติงานในระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.)	6 ปี
	ปฏิบัติงานในระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพเทคนิค (ปวท.)	5 ปี
	ปฏิบัติงานในระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.)	4 ปี
ระดับชำนาญงานพิเศษ	ปฏิบัติงานในระดับชำนาญงาน	6 ปี

ตาราง 1 แสดงตำแหน่งประเภททั่วไป

ตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะ		
ระดับชำนาญการ	ปฏิบัติการในระดับปริญญาตรี	6 ปี
	ปฏิบัติการในระดับปริญญาโท	4 ปี
	ปฏิบัติการในระดับปริญญาเอก	2 ปี
ระดับชำนาญการพิเศษ	ปฏิบัติการในระดับชำนาญการ	4 ปี
ระดับเชี่ยวชาญ	ปฏิบัติการในระดับชำนาญการพิเศษ	3 ปี

ตาราง 2 แสดงตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะ



**แรงจูงใจต่อการขอตำแหน่งที่สูงขึ้น** หมายถึง ปัจจัยที่จูงใจให้มีการทำผลงานวิชาการของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ได้แก่ การสนับสนุนจากหน่วยงานที่สังกัด ขวัญกำลังใจ รางวัล และค่าตอบแทน

**การรับรู้ผลประโยชน์** หมายถึง การได้รับรู้ผลประโยชน์ต่างๆ หลังจากได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น ได้แก่ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ได้รับการยอมรับ ยกย่อง รวมถึงทางเลือกในหน้าที่การงาน หลังจากได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น ได้แก่ ทางเลือกในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร ทางเลือกในการขอตำแหน่งที่สูงขึ้นในขั้นต่อไป



## บทที่ 2

### การตรวจเอกสารและงานวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “ความพร้อมในการผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ สังกัดมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่” มีแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปและข้อมูลด้านอัตรากำลังของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ (ณ ช่วงเวลาที่ทำการวิจัย)
2. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะและความพร้อม
3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาการปฏิบัติงาน
4. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม
5. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ
6. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับหลักประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
7. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
8. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร
9. แนวปฏิบัติในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยแม่โจ้
10. งานวิจัยเรื่องที่เกี่ยวข้อง

#### 1. ข้อมูลทั่วไปและข้อมูลด้านอัตรากำลังของมหาวิทยาลัยแม่โจ้

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เป็นสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ตั้งอยู่ที่อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ ก่อตั้งเมื่อวันที่ 7 มิถุนายน พ.ศ. 2477 โดยมีรากฐานจาก "โรงเรียนฝึกหัดครูประถมกสิกรรมประจำภาคเหนือ" จนได้รับการเปลี่ยนสถานะเป็นมหาวิทยาลัยแม่โจ้ เมื่อวันที่ 11 พฤศจิกายน พ.ศ. 2539 ต่อมามหาวิทยาลัยแม่โจ้ เปลี่ยนสถานะจากมหาวิทยาลัยของรัฐเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ภายในการกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการ กระทรวงศึกษาธิการ โดยไม่สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยแม่โจ้ พ.ศ. 2560 ซึ่งประกาศในราชกิจจานุเบกษา ในวันที่ 5 เมษายน พ.ศ. 2560 และมีผลบังคับใช้ในวันที่ 6 พฤษภาคม พ.ศ. 2560

ปรัชญา วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และพันธกิจ มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ปรัชญา

มุ่งมั่นพัฒนาบัณฑิตสู่ความเป็นผู้อุดมด้วยปัญญา อดทน สู้งาน เป็นผู้มีคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อความเจริญรุ่งเรืองวัฒนาของสังคมไทยที่มีการเกษตรเป็นรากฐาน

## วิสัยทัศน์

“เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำที่มีความเป็นเลิศทางการเกษตรในระดับนานาชาติ”

## วัตถุประสงค์

1. เพื่อผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ความสามารถในวิชาการและวิชาชีพ โดยเฉพาะการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurs) ที่ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงโดยเน้นทางการเกษตร วิทยาศาสตร์ประยุกต์ ภาษาดังประเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศ และสาขาวิชาที่สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจ ชุมชนท้องถิ่น และสังคมของประเทศ รวมทั้งการให้โอกาสทางการศึกษา
2. เพื่อสร้างผลงานวิจัย นวัตกรรมและองค์ความรู้ในสาขาวิชาต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางการเกษตรและวิทยาศาสตร์ประยุกต์ เพื่อการเรียนรู้และถ่ายทอดเทคโนโลยีแก่สังคม
3. เพื่อสร้างและพัฒนาศูนย์การเรียนรู้เชิงบูรณาการด้านการเกษตร เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ ค้นคว้า และรวบรวมองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีเกษตรสมัยใหม่ที่เป็นศาสตร์ผสมผสานสอดคล้องกับวัฒนธรรมพื้นที่
4. เพื่อส่งเสริมการดำรงศิลปวัฒนธรรมด้านการเกษตรรวมทั้งวัฒนธรรมท้องถิ่น ตลอดจนการรักษาระบบนิเวศของทรัพยากรธรรมชาติ
5. เพื่อสร้างและพัฒนาระบบบริหารจัดการ โดยยึดหลักธรรมาภิบาลและการสร้างเครือข่ายที่เข้มแข็ง

## พันธกิจ

1. ผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ความสามารถในวิชาการ และวิชาชีพ โดยเฉพาะการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurs) ที่ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงโดยเน้นทางการเกษตร วิทยาศาสตร์ประยุกต์ ภาษาดังประเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศ และสาขาวิชาที่สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจ ชุมชนท้องถิ่น และสังคมของประเทศ รวมทั้งการให้โอกาสทางการศึกษา
2. สร้างผลงานวิจัย นวัตกรรมและองค์ความรู้ในสาขาวิชาต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางการเกษตรและวิทยาศาสตร์ประยุกต์ เพื่อการเรียนรู้และถ่ายทอดเทคโนโลยีแก่สังคม
3. สร้างและพัฒนาศูนย์การเรียนรู้เชิงบูรณาการด้านการเกษตร เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ ค้นคว้า และรวบรวมองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีเกษตรสมัยใหม่ ที่เป็นศาสตร์ผสมผสานสอดคล้องกับวัฒนธรรมพื้นที่
4. ส่งเสริมการดำรงศิลปวัฒนธรรมด้านการเกษตร รวมทั้งวัฒนธรรมท้องถิ่น ตลอดจนการรักษาทรัพยากรระบบนิเวศของทรัพยากรธรรมชาติ
5. สร้างและพัฒนาระบบบริหารจัดการ โดยยึดหลักธรรมาภิบาลและการสร้างเครือข่ายที่เข้มแข็ง

โครงสร้างหน่วยงานในกำกับของมหาวิทยาลัยแม่โจ้  
(ข้อมูล ณ วันที่ 7 มิถุนายน 2561 )



ภาพที่ 1 แสดงโครงสร้างหน่วยงานในกำกับของมหาวิทยาลัยแม่โจ้

จำนวนบุคลากร สังกัดมหาวิทยาลัยแม่โจ้ แยกตามประเภทบุคลากร และประเภทสายการปฏิบัติงาน  
(ข้อมูล ณ วันที่ 7 มิถุนายน 2561)

ประเภทบุคลากร	จำนวน	ร้อยละ
สายวิชาการ	688	39.36
สายสนับสนุนวิชาการ	1,060	60.64
รวม	1,748	100

ตาราง 3 แสดงจำนวนบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ

ประเภทบุคลากร	จำนวน	ร้อยละ
ข้าราชการ	57	3.26
ลูกจ้างประจำ	36	2.06
พนักงานมหาวิทยาลัย	1,336	76.43
พนักงานมหาวิทยาลัยเงินรายได้	8	0.46
พนักงานราชการ	94	5.38
ลูกจ้างชั่วคราวเงินงบประมาณ (รายเดือน)	2	0.11
ลูกจ้างชั่วคราวเงินรายได้ (รายเดือน)	215	12.30
รวม	1,748	100

ตาราง 4 แสดงจำนวนบุคลากรแต่ละประเภท

พนักงานมหาวิทยาลัย	จำนวน	ร้อยละ
สายวิชาการ	628	47.00
สายสนับสนุนวิชาการ	708	53.00
รวม	1,336	100

ตาราง 5 แสดงจำนวนพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ

จำนวนบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ แยกตามตำแหน่ง สังกัดมหาวิทยาลัยแม่โจ้

ลำดับ	ตำแหน่ง	จำนวนบุคลากร	ร้อยละ
1	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	151	21.33
2	เจ้าหน้าที่บริหารงานอาคารสถานที่	1	0.14
3	เจ้าหน้าที่วิจัย	2	0.28
4	ช่างเครื่องยนต์	2	0.28
5	ช่างเทคนิค	19	2.68
6	นักตรวจสอบภายใน	6	0.85
7	นักแนะแนวการศึกษาและอาชีพ	5	0.71
8	นักบริหารงานอาคารสถานที่	4	0.56
9	นักประชาสัมพันธ์	5	0.71
10	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	33	4.66
11	นักวิจัย	4	0.56
12	นักวิชาการเกษตร	42	5.93
13	นักวิชาการคอมพิวเตอร์	37	5.24
14	นักวิชาการเงินและบัญชี	64	9.05
15	นักวิชาการช่างศิลป์	1	0.14
16	นักวิชาการประมง	1	0.14
17	นักวิชาการพัสดุ	31	4.38
18	นักวิชาการโขนนาการ	1	0.14
19	นักวิชาการศึกษา	140	19.77
20	นักวิชาการสัตวบาล	3	0.42
21	นักวิชาการโสตทัศนศึกษา	17	2.40
22	นักวิทยาศาสตร์	42	5.93
23	นักวิเทศสัมพันธ์	6	0.85
24	นักเอกสารสนเทศ	13	1.84
25	นิติกร	6	0.85
26	บรรณารักษ์	14	1.98
27	บุคลากร	14	1.98

ลำดับ	ตำแหน่ง	จำนวนบุคลากร	ร้อยละ
28	ผู้บริหาร-ผู้อำนวยการกอง	2	0.28
29	ผู้บริหาร-เลขานุการคณะ	5	0.71
30	ผู้ปฏิบัติงานบริหาร	2	0.28
31	ผู้ปฏิบัติงานวิทยาศาสตร์	9	1.27
32	ผู้ปฏิบัติงานห้องสมุด	2	0.28
33	พนักงานขับรถยนต์	6	0.85
34	พนักงานขับรถยนต์ (รถบัส)	1	0.14
35	พยาบาล	5	0.71
36	วิศวกร	4	0.56
37	วิศวกรไฟฟ้า	4	0.56
38	วิศวกรโยธา	2	0.28
39	วิศวกรสิ่งแวดล้อม	1	0.14
40	สถาปนิก	1	0.14
	รวม	708	100

ตาราง 6 แสดงจำนวนบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการแยกตามตำแหน่ง

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะและความพร้อม

การพัฒนาบุคลากรเป็นอำนาจหน้าที่ของส่วนงานในการที่จะส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรให้ได้รับการพัฒนาขีดสมรรถนะอยู่เสมอ เพื่อให้บุคลากรได้มีความรู้ ความเข้าใจ และเพิ่มทักษะในองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องสำหรับการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัย จึงถือเป็นเรื่องสำคัญที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ด้วยเหตุนี้ บุคลากรถือเป็นพลังสำคัญอันที่จะต้องหาทางส่งเสริมและพัฒนาให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงานให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ คำว่า “Competency” มีคำแปลที่เป็นภาษาไทยค่อนข้างหลากหลายและแตกต่างกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับว่านักวิชาการที่ศึกษาจะแปลหรือให้คำจำกัดความไว้ตามความเข้าใจและความเชื่อของแต่ละบุคคลหรือแต่ละสถาบัน ซึ่งบางท่านอาจแปลว่า “ศักยภาพ” หรือ “ความสามารถ” หรือ “จิตความสามารถ” หรือ “ความสามารถเชิงสมรรถนะ” หรือ “สมรรถนะ” โดยทางราชการ ส่วนใหญ่จะใช้คำว่า “สมรรถนะ” นักวิชาการได้ให้ความหมายไว้แตกต่างกันดังต่อไปนี้ ประจักษ์ ทรัพย์อุดม (2550) กล่าวว่า สมรรถนะ คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal characteristic of attributes) ที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรม (Behavior) ที่จำเป็น และมีผลให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าบุคคลอื่น ซึ่งสมรรถนะของคนเกิดได้

จาก 3 ทาง คือ 1) เป็นพรสวรรค์ ที่ติดตัวมาแต่กำเนิด 2) เกิดจากประสบการณ์การทำงาน 3) เกิดจากการฝึกอบรมและพัฒนา ในส่วนนิยามของสมรรถนะและความพร้อม ได้มีนักวิชาการต่าง ๆ ให้ความหมายรวมถึงแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะและความพร้อม ดังนี้

อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ (2547) ได้กล่าวว่า นิยามของสมรรถนะ คือ คุณลักษณะของบุคคลซึ่ง ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่าง ๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพและอื่น ๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานได้ ต้องมีคุณลักษณะเด่น ๆ อะไรบ้าง หรือคุณลักษณะสำคัญ ๆ อะไรบ้าง หรือกล่าว อีกนัยหนึ่งคือสาเหตุที่ทำงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จ เพราะขาดคุณลักษณะบางประการคืออะไร ในขณะที่ Parry ได้สรุปค่านิยมของสมรรถนะไว้ว่า กลุ่มของความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ โดยกลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าว สัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งนั้น ๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับและเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนาสมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้ง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะการบริการที่ดีซึ่งอธิบายว่า “สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ หากขาดองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ ความรู้ในงาน หรือทักษะที่เกี่ยวข้อง เช่น อาจต้องหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์ และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็น อดทน ซอบช่วยเหลือผู้อื่นแล้ว บุคคลก็ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของการบริการที่ดีด้วยการให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ ดังนั้นสมรรถนะอาจนำมาสรุปได้ว่า คือ ความรู้ทักษะความสามารถและคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคลซึ่งจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานตำแหน่งหนึ่ง ๆ ให้ประสบความสำเร็จ โดยได้ผลงานสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้

องค์ประกอบของสมรรถนะ ตามหลักแนวคิดของ McClelland (อ้างถึงใน ลัดดา รักรัตนาบรรณ, 2557) มีองค์ประกอบ 5 ส่วน ดังนี้

1) ความรู้ คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น

2) ทักษะ คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดได้นั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้และสามารถปฏิบัติได้อย่างคล่องแคล่วว่องไว

3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น



4) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคลเป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

5) แรงจูงใจ / เจตคติ เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรม ที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น กล่าวโดยสรุป คำว่า สมรรถนะ หมายถึง ความถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคล ที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมที่จำเป็นและมีผลทำให้บุคคลนั้น ปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น สมรรถนะ ของคนซึ่งเกิดได้จาก 3 ทางด้วยกัน อาจกล่าวได้ว่า สมรรถนะ เป็นพรสวรรค์ที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิด เกิดจากประสบการณ์การทำงาน และ เกิดจากการฝึกอบรมและพัฒนาความสำคัญ สมรรถนะ (Competency) เป็นเครื่องมือชนิดหนึ่ง ที่นำมาเป็นพื้นฐานจัดทำระบบหรือวางแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรให้ สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายในการดำเนินขององค์กร และนำมาใช้กับการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้มีประสิทธิภาพ สมรรถนะจึงมีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2547) กล่าวว่าประเภทของสมรรถนะแบ่งเป็น 3 ประเภท ได้ดังนี้

1) ชีตความสามารถหลัก (Core competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะหรือการแสดงออกของพฤติกรรมของพนักงานทุกคนในองค์กรที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะคิด ความเชื่อ และอุปนิสัยของบุคคลในองค์กรโดยรวม ถ้าพนักงานทุกคนในองค์กรมีชีตความสามารถประเภทนี้ ก็จะมีส่วนที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ ชีตความสามารถประเภทนี้จะถูกกำหนดจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายหลัก หรือกลยุทธ์ขององค์กร

2) ชีตความสามารถด้านการบริหาร (Managerial competency) คือความสามารถด้านการบริหารจัดการ เป็นชีตความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหาร และระดับพนักงาน โดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ แตกต่างตามตำแหน่งทางการบริหารงานที่รับผิดชอบ ซึ่งบุคคลในองค์กรจำเป็นต้องมีในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จและต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร

3) ชีตความสามารถตามตำแหน่งงาน (Functional competency) คือ ความรู้ความสามารถในงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของงาน ต่าง ๆ เช่น ตำแหน่งวิศวกรไฟฟ้า ควรต้องมีความรู้ทางวิศวกรรม นักบัญชี ควรต้องมีความรู้ทางด้านบัญชี เป็นต้น หน้าที่งานต่างกัน ความสามารถในงานย่อมจะแตกต่างกันตามอาชีพ ซึ่งอาจเรียกชีตความสามารถชนิดนี้ Functional competency หรือ Job competency เป็น Technical competency ก็ได้ อาจกล่าวได้ว่าชีตความสามารถชนิดนี้เป็นชีตความสามารถเฉพาะบุคคล ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ พฤติกรรม และคุณลักษณะของบุคคลที่เกิดขึ้นจริง ตามหน้าที่หรืองานที่รับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย แม้ว่าหน้าที่งานเหมือนกัน ไม่จำเป็นว่าคนที่ปฏิบัติงาน ในหน้าที่นั้นจะต้องมีความสามารถเหมือนกัน

นอกจากนี้ เทื่อน ทองแก้ว (2550) ได้จำแนกประเภทของสมรรถนะจำแนกเป็น 5 ประเภท ได้ดังนี้

1) สมรรถนะส่วนบุคคล หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคนมีเป็นความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เช่น การต่อสู้ป้องกันตัว ความสามารถของนักดนตรี นักกายกรรม และนักกีฬา เป็นต้น ลักษณะเหล่านี้ยากที่จะเลียนแบบหรือต้องมีความพยายามสูงมาก

2) สมรรถนะเฉพาะงาน หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่ง หรือ บทบาทเฉพาะตัว เช่น อาชีพนักสำรวจ ก็ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ตัวเลข การคิดคำนวณ ความสามารถในการทำบัญชี เป็นต้น

3) สมรรถนะองค์กร หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะองค์กรนั้นเท่านั้น

4) สมรรถนะหลัก หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมีหรือต้องทำเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

5) สมรรถนะในงาน หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือนแต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน จะเห็นได้ว่าประเภทของสมรรถนะจะพิจารณาจากหลักการที่ยึดเป้าหมายองค์กรและบทบาทตำแหน่งหน้าที่ของบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กร สมรรถนะหลักขององค์กร จะถูกกำหนดขึ้นตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายหลักขององค์กรเพื่อให้สมาชิกทุกคน มีความรู้ทักษะ คุณลักษณะตลอดจนบุคลิกภาพที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะ เพื่อสนับสนุนให้การดำเนินงานบรรลุสู่ความสำเร็จ

สมรรถนะในการบริหารจัดการเป็นการบ่งชี้ให้เห็นถึง ความสามารถในการบริหารจัดการ ในตำแหน่งความรับผิดชอบ ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งที่บุคคลที่เข้ามาสู่ตำแหน่งนั้น ๆ ต้องปฏิบัติ เพื่อให้มั่นใจว่าผู้บริหารสามารถปฏิบัติภารกิจบรรลุผลตามมาตรฐานของตำแหน่งที่ถูกกำหนดไว้

สมรรถนะในตำแหน่งหน้าที่ เป็นความสามารถของบุคคลตามหน้าที่ที่ต่างกัน เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความแตกต่างที่ทำให้สามารถทำงานที่สูงกว่า หรือ ซับซ้อนกว่า จึงทำให้เกิดผลสำเร็จที่แตกต่างกันของบุคคล

อาภรณ์ ภูวาทย์พันธุ์ (2547) ได้แบ่งระดับของสมรรถนะ เป็นดังนี้

1) ระดับความสามารถ เป็นการบ่งบอกถึงพฤติกรรมที่คาดหวังหรือต้องการให้เกิดขึ้น ซึ่งจะแยกตามระดับที่แตกต่างกันไป ทั้งนี้ การเขียนรายละเอียดของพฤติกรรมจะกำหนดแยกตาม บทบาทของ แต่ละตำแหน่ง โดยจะแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ 1.1) ชั้นเรียนรู้ การเริ่มต้นฝึกหัดซึ่งสามารถปฏิบัติงานได้โดยต้องอยู่ภายใต้กรอบ หรือแนวทางที่กำหนดขึ้นหรือเป็นสถานการณ์ที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อนได้ 1.2) ชั้นปฏิบัติ การแสดงพฤติกรรมที่กำหนดขึ้นได้ด้วยตนเองหรือช่วยเหลือสมาชิกในทีมให้สามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย 1.3) ชั้นพัฒนา ความสามารถในการนำสมาชิกในทีม รวมถึงการออกแบบและ คิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อประโยชน์และเป้าหมายของทีมงาน 1.4) ชั้นก้าวหน้า การคิดวิเคราะห์และนำสิ่งใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพ การทำงาน

ของหน่วยงานและความสามารถในการสอนผู้อื่นให้สามารถแสดงพฤติกรรมนั้น ๆ ได้ ตามที่กำหนด 1.5) ชั้นผู้เชี่ยวชาญ การมุ่งเน้น กลยุทธ์และแผนงานในระดับองค์การ รวมถึงความสามารถ ในการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้อื่นถึงแนวทางหรือขั้นตอนการทำงานและวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

2) ระดับของสมรรถนะ หมายถึง ระดับความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่แตกต่างกัน ตามแนวคิดของ เทียน ทองแก้ว (2550) แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ 2.1) แบบกำหนดเป็นสเกล (Scale) สมรรถนะแต่ละตัวจะกำหนดระดับความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่แตกต่างกันตามปัจจัย จะกำหนดเป็นตัวชี้บ่งพฤติกรรม ที่สะท้อนถึงความสามารถ ในแต่ละระดับ โดยกำหนดเกณฑ์การจัดระดับความสามารถ ไว้ 5 ระดับ คือ 2.1.1) ระดับเริ่มต้น คือ มีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎี 2.1.2) ระดับมีความรู้บ้าง คือ สามารถประยุกต์แนวคิดทฤษฎีมาใช้งาน 2.1.3) ระดับมีความรู้ปานกลาง คือ สามารถนำความรู้ทักษะมาใช้ให้เป็นรูปธรรม 2.1.4) ระดับมีความรู้สูง คือ สามารถแปลงทฤษฎีเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติ และผู้อื่นสามารถนำเครื่องมือปฏิบัติได้จริง 2.1.5) ระดับความเชี่ยวชาญ คือ สามารถกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการในเรื่องความรู้ ทักษะที่เกี่ยวข้องให้แก่หน่วยงานได้ 2.2) แบบไม่กำหนดเป็นสเกล เป็นสมรรถนะที่เป็นพฤติกรรมเชิงความรู้สึกหรือ เจตคติที่ไม่ต้องใช้สเกล เช่น ความซื่อสัตย์ ความตรงต่อเวลา เป็นต้น ดังนั้น การกำหนดระดับของสมรรถนะจึงมี 2 ประเภทคือ แบบเป็นสเกลและแบบไม่เป็นสเกล โดยที่ระดับของสมรรถนะที่เป็นสเกลแบ่งเป็น 5 ระดับ ส่วนแบบที่ไม่เป็นสเกล เป็นลักษณะของพฤติกรรมเชิงความรู้สึกหรือเจตคติ

การนำสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ การนำสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR) สามารถทำได้หลายประการ คือ

1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จะเป็นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ทั้งความต้องการเกี่ยวกับตำแหน่ง ซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องกับการกำหนดสมรรถนะในแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้ทราบว่าในองค์การมีคนที่เหมาะสมจะต้องมีสมรรถนะใดบ้าง

2) การตีค่างานและการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน สามารถนำมาใช้ในการกำหนดค่างาน เช่น วิธีการ Point method โดยการกำหนดปัจจัยแล้วให้คะแนนว่าแต่ละปัจจัยมีความจำเป็นต้องใช้ในตำแหน่งงานนั้น ๆ มากน้อยเพียงใด เป็นต้น

3) การสรรหาและการคัดเลือกเมื่อมีสมรรถนะแล้ว การสรรหาพนักงานก็ต้องให้สอดคล้องกับ Competency ตรงกับตำแหน่งงาน

4) การบรรจุตำแหน่ง ก็ควรคำนึงสมรรถนะของผู้มีคุณสมบัติเหมาะสมหรือมีความสามารถตรงตามตำแหน่งที่ต้องการ

5) การฝึกอบรมและพัฒนา การฝึกอบรมและพัฒนาก็ดำเนินการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับสมรรถนะของบุคลากรให้เต็มขีดสุดของแต่ละคน

6) การวางแผนสายอาชีพและการสืบทอดตำแหน่ง องค์กรจะต้องวางแผนเส้นทางอาชีพในแต่ละเส้นทางที่แต่ละคนก้าวเดินไปในแต่ละขั้นตอนนี้ต้องมีสมรรถนะอะไรบ้าง องค์กรจะช่วยเหลือให้ก้าวหน้าได้อย่างไร และตนเองจะต้องพัฒนาอย่างไร ในองค์กรจะต้องมีการสร้างบุคคลขึ้นมาแทนในตำแหน่งบริหารเป็นการสืบทอด จะต้องมีการพัฒนาสมรรถนะอย่างไร และต้องมีการวัด Competency เพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างไร ซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการฝึกอบรมต่อไป

7) การโยกย้าย การเลิกจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง การทราบสมรรถนะของแต่ละคนทำให้สามารถบริหารงานบุคคลเกี่ยวกับการโยกย้าย การเลิกจ้าง และการเลื่อนตำแหน่งได้ง่ายและเหมาะสม

8) การจัดการผลการปฏิบัติงาน เป็นการนำหลักการจัดการทางคุณภาพที่เรียกว่าวงจรคุณภาพ PDCA มาใช้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การวางแผนที่ต้องคำนึงถึงสมรรถนะของแต่ละคน วางคนให้เหมาะกับงานและความสามารถรวมทั้งการติดตามการทำงานและการประเมินผลที่พิจารณาจากสมรรถนะเป็นสำคัญและนำผลที่ได้ไปปรับปรุงต่อไป สรุป จากแนวคิดและทฤษฎีสมรรถนะ / วัดความสามารถการปฏิบัติงานในครั้งนี้สามารถสรุปได้ว่า คือความรู้ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคลซึ่งจำเป็นต้องมีการปฏิบัติงานตำแหน่งหนึ่ง ให้ประสบความสำเร็จ โดยได้ผลงานสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด ซึ่งจะส่งผลในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรต่อไปในอนาคต

#### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อม

คำว่า “พร้อม” ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่าเป็นคำวิเศษณ์ที่มีความหมายว่า ครบถ้วน ส่วนคำว่า “ความพร้อม” เป็นคำนามซึ่งจะมีความหมายว่าความครบครัน หรือมีทุกอย่างครบแล้ว ดังนั้น หากจะแปลความหมายในการปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไปตรงมาแล้ว สมพงษ์ เทียงธรรม (2536) ได้ให้ความหมายว่า สภาพที่มีทุกสิ่งทุกอย่างครบครันที่จะปฏิบัติหน้าที่ได้

กฎของความพร้อม (The Law of Readiness) แบ่งได้เป็น 3 ประเด็น คือ

1. ขณะที่หน่วยปฏิบัติการพร้อมที่จะปฏิบัติมันต้องเกิดจากความพึงพอใจ
2. การปฏิบัติของหน่วยปฏิบัติการต้องไม่เป็นการสร้างความรำคาญยุ่งยากใจ
3. ถ้าหน่วยงานไม่มีความพร้อมที่จะปฏิบัติแต่โดนยึดยึดหรือบังคับบีบบังคับการปฏิบัติ นั้น ๆ ก็จะเป็นสาเหตุให้เกิดความรำคาญยุ่งยากใจ

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพร้อม คือ สภาพจิตใจ กายวิภาค และสรีรวิทยา Good ให้คำนิยามเกี่ยวกับความพร้อมว่าเป็น ความสามารถตกลงใจ ความปรารถนา และความสามารถที่จะเข้าร่วมกิจกรรม เกิดจากลักษณะวุฒิภาวะ ประสบการณ์และอารมณ์ความพร้อมจึงเป็นการพัฒนาคนให้มีความสามารถทำกิจกรรมนั้น ๆ

### องค์ประกอบความพร้อม

ดาวนิง และแซคเคอรี (Downing & Thackrey) ได้แบ่งองค์ประกอบความพร้อมไว้ 4 ด้าน ดังนี้

1) องค์ประกอบทางกายภาพ (Physical Factors) ได้แก่ความพร้อมทางด้านร่างกาย จิตใจ และสังคม

2) องค์ประกอบทางด้านสติปัญญา (Intellectual Factors) ได้แก่ความพร้อมทางสติปัญญา และความสามารถในการรับรู้ปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ในการแยกแยะการเห็น การฟัง และความสามารถในการตัดสินใจและคิดแก้ปัญหา

3) องค์ประกอบด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Factors) ได้แก่ สภาพทางเศรษฐกิจ ความพอเพียง โอกาสในการหาประสบการณ์ทางสังคม

4) องค์ประกอบด้านอารมณ์แรงจูงใจและบุคลิกภาพ (Emotional Factor, Motivation and Personality Factors) ได้แก่ความมั่นคงทางอารมณ์ จิตใจ และความต้องการที่จะเรียนรู้

เมื่อพิจารณาความหมายจากความพร้อมและแนวคิดเกี่ยวกับความพร้อมข้างต้นแล้วเราสามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่าการเตรียมพร้อม หมายถึง การดำเนินกิจกรรมของการกระทำบางสิ่งบางอย่างที่ได้ถูกเตรียมพร้อมเพื่อก่อให้เกิดความมั่นใจและตั้งใจในการที่จะปฏิบัติกิจกรรมนั้น ๆ ให้สามารถสำเร็จลุล่วงไปได้โดยมีประสิทธิภาพ ตลอดจนคุณสมบัติหรือสภาวะที่พร้อมจะทำงานหรือกระทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

### 3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาการปฏิบัติงาน

นักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้ความหมาย รวมถึงแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาการปฏิบัติงาน ดังนี้

สนธยา พลศรี (อ้างถึงใน ลัดดา รักษรรยาบรรณ (2557) กล่าวว่า การพัฒนา หมายถึงการเปลี่ยนแปลงสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้เกิดความเจริญเติบโตออกงาม และดีขึ้นจนเป็นที่พึงพอใจความหมายดังกล่าวนี้เป็นที่มาของความหมายในภาษาไทยและเป็นแนวทางในการกำหนด ความหมายอื่น ๆ การพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร และหัวหน้างาน มีบทบาทสำคัญในการที่จะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรที่อยู่ใต้การบังคับบัญชาได้พัฒนาการปฏิบัติงาน ซึ่ง วิฑูรย์ สิมะ โชคดี (อ้างถึงใน ลัดดา รักษรรยาบรรณ (2557) ได้กล่าวว่า การพัฒนาการปฏิบัติงาน หรือ การพัฒนาวิธีการทำงาน (Improving work methods) เป็นหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งของหัวหน้างานในองค์กรที่จะกระตุ้นให้พนักงานที่อยู่ในความดูแลเกิดการปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเอง ซึ่งการพัฒนาวิธีการทำงานมีเทคนิคดังนี้

1) จัดเตรียมเครื่องมือหรืออุปกรณ์ต่าง ๆ ให้พร้อม บุคลากรผู้ปฏิบัติงานต้องมีเครื่องมือหรืออุปกรณ์เพียงพอที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) จัดทำการอบรมและสอนงานให้แก่บุคลากร บุคลากรต้องมีความรู้ความสามารถและทักษะที่เพียงพอสำหรับงาน นั้น ๆ โดยเฉพาะการเรียนรู้เพื่อพัฒนางานการปฏิบัติงานของตนเอง

3) สร้างแรงจูงใจในการพัฒนางานการปฏิบัติงานบุคลากรต้องได้รับการกระตุ้นให้มีแรงจูงใจในการพัฒนางานการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอและหัวหน้าต้องมีทักษะในการรับฟังข้อเสนอแนะต่าง ๆ ของบุคลากร

4) มีความเชื่องานทุกอย่างสามารถพัฒนาได้ และบุคลากรสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองได้ มีความเชื่อในการปฏิบัติงานและการพัฒนาการทำงาน มีความกระตือรือร้นในการพัฒนางาน แก้ไขปรับปรุงและทำงานร่วมกัน นอกจากนี้ การทำงานเป็นส่วนหนึ่งของการมีชีวิตอยู่ในสังคมของแต่ละบุคคล ดังนั้น การพัฒนาอาชีพควรดำเนินการควบคู่กับการพัฒนาตนเอง เพื่อให้ตนเองประสบความสำเร็จในการทำงานและอาชีพ การประสบความสำเร็จในการทำงานของแต่ละบุคคลย่อมมีแนวทางหรือวิธีปฏิบัติไม่เหมือนกัน การพัฒนาอาชีพหรือการปฏิบัติงานนอกจากจะกระทำโดยองค์กรแล้ว บุคลากร แต่ละคนยังสามารถจะกระทำได้ด้วยตนเอง

ในขณะที่ ชูชัย สมितिไกร (อ้างถึงใน ลัดดา รักรรยาบรรณ (2555) ได้เสนอ การพัฒนาอาชีพด้วยตนเอง ประกอบด้วยขั้นตอน ต่าง ๆ ดังนี้

1) รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับตนเอง อันได้แก่ การประเมินภูมิหลัง ประสบการณ์ ความรู้ ความสนใจ ความต้องการ ความถนัดและความสามารถของตนเอง โดยอาจใช้แบบประเมินตนเองสำหรับการพัฒนาอาชีพ

2) รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับโอกาสความก้าวหน้าและความเป็นไปได้ในการเลื่อนขั้นไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นภายในองค์กรที่สังกัดอยู่

3) กำหนดเป้าหมายอาชีพ

4) กำหนดวิธีการที่จะนำไปสู่เป้าหมาย

5) ลงมือกระทำตามแผนการ

6) ประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการพิจารณาข้อมูลใหม่ ๆ เพื่อให้ประกอบการปรับปรุงแผนการให้ดีขึ้น

นอกจากนี้ การที่จะประสบความสำเร็จนั้นประกอบด้วยองค์ประกอบ หรือ คุณลักษณะหลายประการที่เป็นปัจจัยเอื้อต่อการประสบความสำเร็จ ดังนั้น องค์ประกอบ 3 ประการที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานมีดังนี้ 1) องค์ประกอบทางสรีระ ได้แก่ บุคลิกภาพภายนอก ลักษณะรูปร่าง ส่วนสูง และความแข็งแรงของร่างกาย 2) องค์ประกอบด้านสติปัญญา หมายถึงความสามารถในการปรับปรุง หรือ เปลี่ยนแปลงตนเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมหรือปัญหาที่เผชิญอยู่ 3) องค์ประกอบทางอารมณ์ ได้แก่ ความสามารถทางอารมณ์ (Emotional intelligence

competencies) หรือเชาว์อารมณ์ (Emotional quotient: EQ) หมายถึง ความสามารถในการตระหนักรู้ถึงความรู้สึกของตนเอง และของผู้อื่น เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับตนเอง บริหารจัดการอารมณ์ของตนเองและของผู้อื่น จากข้อมูลดังกล่าวจึงสรุปได้ว่า การที่จะประสบความสำเร็จในสายงาน บุคคลต้องเรียนรู้ที่จะพัฒนาและปรับปรุงตัวเอง ซึ่งต้องเริ่มจากการสำรวจตนเองทั้งสามด้าน คือ ด้านสรีระ สติปัญญา และอารมณ์ ซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติงานในแต่ละวันของบุคคลที่จะนำไปสู่การประสบความสำเร็จในการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น หลักปฏิบัติเพื่อประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับอุปนิสัยและทัศนคติของแต่ละบุคคล โดยผู้ที่จะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานนั้นควรเริ่มจากการปรับเปลี่ยนทัศนคติเกี่ยวกับตนเอง

หลักปฏิบัติเพื่อประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน มีดังนี้

- 1) เป็นผู้ที่มีมอง หรือมีวิธีคิดในทางบวก (Positive thinking) เสมอ ทำให้ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคต่าง ๆ เพราะในสิ่งที่ไม่ดีก็มักจะมีสิ่งที่ดีซ่อนไว้เสมอ อยู่ที่วิธีการมองของเรา เปรียบเสมือนกับเหรียญมักจะมีสองด้านเสมอ สิ่งที่สำคัญที่สุด คือ ทุกคนไม่ควรประเมินตนเองต่ำเกินไป ต้องคิดเสมอว่าเราสามารถทำได้
- 2) เป็นผู้ที่ได้รับการปลูกฝัง อบรมสั่งสอนให้มีระเบียบวินัย และได้รับการวางแผนจากครอบครัว
- 3) เป็นผู้ใฝ่รู้และเรียนรู้ที่จะปรับปรุงตนเอง พัฒนางาน พัฒนาตนเองตลอดเวลา พร้อมทั้งจะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เสมอ โดยไม่จำเป็นที่จะต้องเรียนรู้ให้รอบด้านทุก ๆ เรื่อง
- 4) เป็นผู้ตั้งใจทำงานทุกอย่างที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่เต็มความสามารถ รักงาน สนุกกับการทำงาน ไม่หวังผลประโยชน์ มีจิตใจให้บริการ ไม่ใช่ทำเพราะเป็นหน้าที่หรือคำสั่ง และเชื่อว่าถ้าทำให้เต็มที่ที่สุด สิ่งดี ๆ ในชีวิตจะตามมาเอง
- 5) เป็นผู้เตรียมความพร้อมให้กับตนเอง พร้อมทั้งจะรับ โอกาสดี ๆ ที่เข้ามาหาเสมอ ซึ่งโอกาสดี ๆ มักจะเข้ามาบ่อยครั้ง
- 6) เป็นผู้เรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง และของผู้อื่น โดยดึงเอามาแต่สิ่งที่เป็นตัวอย่างที่ดี
- 7) การประสบความสำเร็จไม่ได้มาจากความเก่งของตนเองเพียงผู้เดียว แต่มาจากการมีหัวหน้าที่ดี เพื่อนร่วมงานดี ลูกน้องดี จากการทำงานเป็นทีม
- 8) เป็นผู้ที่ไม่ฟุ้งเฟ้อ ไม่สร้างหนี้สินเพราะเป็นอุปสรรคต่อความก้าวหน้า และสร้างปัญหาตามมาอีกมากมาย
- 9) เป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเอง ต่อหน่วยงาน และต่อประเทศชาติ
- 10) ควรแบ่งเวลาให้เป็น ไม่ทำงานมากจนลืมนิสัยสุขภาพตนเอง ลืมดูแลเอาใจใส่คนในครอบครัว

## สรุปขั้นตอนในการพัฒนางานและการปฏิบัติงาน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเลือกงานที่จะพัฒนาหรือปรับปรุง ควรเริ่มที่การสำรวจจุดที่ควรปรับปรุง หาสาเหตุที่ทำให้การทำงานบกพร่องหรือตัวชี้วัด แสดงให้เห็นถึงงานที่สมควรปรับปรุง ได้แก่ งานที่ใช้บุคลากรจำนวนมาก งานที่มีของเสียเกิดขึ้น งานที่ใช้แรงงานหนัก งานที่ต้องใช้วัสดุคิปราคาแพง งานที่มีอันตราย งานที่มีต้นทุนการผลิตสูง งานที่ติดขัดประจำ งานที่ต้องทำงานล่วงเวลา งานที่ล่าช้าไม่เป็นไปตามกำหนด และงานที่น่าเบื่อหน่าย

ขั้นตอนที่ 2 การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานที่จะปรับปรุงหรือพัฒนาให้มากที่สุด ซึ่งต้องวิเคราะห์งานอย่างละเอียด โดยพิจารณาในผลงานที่เกิดขึ้นอย่างรอบคอบ และจดบันทึกสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นหรือพบเห็นอย่างครบถ้วน วิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงานร่วมกันว่ามีจุดบกพร่องที่ใดเพื่อจะนำไปสู่การแก้ปัญหาพร้อมกัน อาจมีการใช้แผนภูมิการเคลื่อนไหวของกระบวนการและแสดงถึงการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนอย่างชัดเจนหรือสัญลักษณ์ เพื่อให้มีความเข้าใจไปทางเดียวกัน

ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงาน วิเคราะห์ขั้นตอนการประเมินงานและวิธีการปฏิบัติงานที่บกพร่อง วิเคราะห์ความไม่มีประสิทธิภาพของวิธีการปฏิบัติงาน ในแต่ละขั้นตอนและพิจารณาตัด ลด หรือเพิ่มขั้นตอน การปฏิบัติงานเพื่อประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดวิธีการใหม่ เป็นการพิจารณาความเป็นไปได้ของวิธีการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นซึ่งองค์ประกอบสำคัญของวิธีการปฏิบัติงาน ได้แก่ การกำจัด (Eliminating) การรวม (Combining) การจัดลำดับใหม่ (Rearranging) และการทำให้ง่าย (Simplifying) ซึ่งบุคลากรต้องเรียนรู้ว่าควรใช้วิธีการปฏิบัติงานวิธีใดเหมาะสมในการแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานที่บกพร่องและไม่มีประสิทธิภาพ มีการเสนอวิธีการปฏิบัติงานใหม่เพื่อแก้ไขปัญหา นั้น ๆ

ขั้นตอนที่ 5 ขอความเห็นชอบ เป็นขั้นตอนบุคลากรขอความเห็นชอบต่อเพื่อนร่วมงานหรือเป็นขั้นตอนที่หัวหน้างาน ให้นักงงานแสดงความคิดเห็นในเชิงเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจในการเลือกวิธีการปฏิบัติงานร่วมกัน โดยมีการชี้ให้เห็นถึงผลที่จะได้รับ ทั้งข้อดี ข้อเสีย และผลกระทบต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตเมื่อใช้วิธีการนี้

ขั้นตอนที่ 6 การปฏิบัติงานตามวิธีการใหม่และติดตามผล การอนุมัติให้ทำตามวิธีการใหม่ที่ปรับปรุง และติดตามผลว่าช่วยให้การปฏิบัติงาน พัฒนาขึ้นหรือไม่มีการให้ความร่วมมือของบุคลากร ปฏิภิรยาของบุคลากร โดยเฉพาะผลกระทบ ด้านคุณภาพของงาน หรือเวลาการติดตามผลงานจะทำให้สามารถพัฒนาจุดที่บกพร่องต่าง ๆ ของวิธีการใหม่ให้ดีขึ้นตามผลที่คาดคิดไว้ ดังนั้น ผู้ปฏิบัติงานต้องมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์



จากข้อมูลดังกล่าวจึงสรุปได้ว่า การพัฒนาการปฏิบัติงานจำเป็นต้องพิจารณาประเภทของงาน และรูปแบบการทำงานในส่วนที่ต้องปรับปรุง วางแผนกำหนดขั้นตอน กำหนดวิธีการใหม่ ปรึกษาและตัดสินใจร่วมกันกับผู้ร่วมงาน ขอความเห็นชอบ และลงมือปฏิบัติตามขั้นตอนวิธีการใหม่และติดตามผล เพื่อนำไปสู่การพัฒนาขั้นตอนกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และทำให้การปฏิบัติงานพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การปฏิบัติงาน หมายถึง การตอบสนองความต้องการทั้งทางร่างกายและจิตใจเพื่อให้เกิดความรู้สึกที่ดี และมีความเต็มใจในการปฏิบัติงานในอันที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน ในความสำคัญต่อการปฏิบัติงานที่จะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน นั้น มีผลมาจากผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติงานในระดับสูง จึงอาจกล่าวได้ว่าการปฏิบัติงานนำมาซึ่งศักยภาพในการปฏิบัติงาน งานที่ปฏิบัติที่มีความสัมพันธ์กัน โดยต่างก็เป็นเหตุและเป็นผลซึ่งกันและกัน กล่าวคือ เมื่อบุคคลมีศักยภาพย่อมนำมาซึ่งการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ในขณะที่เดียวกัน ถ้าบุคคลได้ปฏิบัติงานที่มีลักษณะสภาพแวดล้อมและการบริหารจัดการที่สามารถตอบสนองความต้องการได้ ย่อมก่อให้เกิดศักยภาพในการปฏิบัติงาน ศักยภาพนั้นมีความสัมพันธ์ต่อการปฏิบัติงาน มีประสิทธิภาพด้วยในทางตรงกันข้าม หากศักยภาพการปฏิบัติงาน ต่ำลง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติก็จะต่ำลงด้วย ทั้งนี้ ศักยภาพในการปฏิบัติงานสัมพันธ์กับปัญหาของการเปลี่ยนแปลงงาน การขาดงาน ความเฉื่อยในการทำงาน และความรู้สึกเป็นทุกข์เป็นต้น ในการปฏิบัติงานนั้น จะต้องเกี่ยวข้องกับความรู้สึกความต้องการของบุคคลในการทำงานผู้ปฏิบัติงานจะมีศักยภาพน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับสิ่งจูงใจ ดังนั้น หากหน่วยงานใดมีสิ่งจูงใจให้บุคลากรได้มากก็จะเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมาก มีความกระตือรือร้นในการทำงานและปฏิบัติงานเต็มกำลังความสามารถ อันจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานที่ดี ดังนั้น ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสิ่งจูงใจเป็นทฤษฎีพื้นฐานในการกำหนดองค์ประกอบความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

แนวคิดและทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (1970) หรือ Maslow's need hierarchy กล่าวว่าความต้องการของมนุษย์มีขั้นตอน ถ้าความต้องการอันหนึ่งได้รับการตอบสนองจะเป็นที่พึงพอใจแล้ว ความต้องการถัดไปที่สูงกว่าก็จะเกิดขึ้น ความต้องการนี้แบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiologic needs) เป็นความต้องการพื้นฐานขั้นแรกของมนุษย์ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นต่อการดำรงชีวิต ได้แก่ อาหาร อากาศ น้ำดื่ม ที่อยู่อาศัยเครื่องนุ่มห่ม การพักผ่อน เป็นต้น

2. ความต้องการความมั่นคง (Security needs) เมื่อความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองเป็นที่พอใจแล้ว ความต้องการทางด้านความปลอดภัยก็จะเกิดขึ้นมา ความต้องการความปลอดภัยมีอยู่ 2 แบบ คือความต้องการความปลอดภัยทางด้านร่างกาย และความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจ

3. ความต้องการทางด้านสังคม (Social needs) เมื่อความต้องการด้านร่างกายและความต้องการความปลอดภัย ได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจแล้ว ความต้องการทางสังคมจะเริ่มเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรมของบุคคล ความต้องการดังกล่าว เป็นความต้องการในด้านความรัก ความเป็นเจ้าของความรักใคร่ ซึ่งเป็นความต้องการที่จะเป็นผู้ให้ความรักและได้รับความรักจากคนอื่นด้วย

4. ความต้องการชื่อเสียง (Esteem needs) เป็นความต้องการที่ประกอบด้วยความมั่นใจในตนเอง ในความรู้ความสามารถของตนในอันที่จะทำให้บุคคลอื่นยกย่องสรรเสริญหรือนับถือ

5. ความต้องการที่จะมีความสำเร็จตามความนึกคิดของตนเอง (Self actualization needs) เป็นความต้องการในระดับสูงสุดเป็นความต้องการความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่างตามความหวังของเขา

ปัจจัยจูงใจเป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคคลกรมีความกระตือรือร้น และพยายามทำงานให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรมอบหมายงานที่ท้าทายให้ผู้ปฏิบัติงานรับผิดชอบตลอดจนการสนับสนุนให้มีความเจริญก้าวหน้า ส่วนปัจจัยบำรุงรักษาไม่ใช่เป็นสิ่งจูงใจที่จะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่เป็นข้อกำหนดเบื้องต้นที่จะป้องกันไม่ให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกไม่พึงพอใจในงานที่ทำอยู่ ซึ่งแม้ไม่ได้เป็นสิ่งจูงใจบุคคลภายในองค์กร แต่ถ้าขาดปัจจัยเหล่านี้ อาจทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ ปัจจัยจูงใจที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ทั้ง 6 ประการ ได้แก่ 1) ความสำเร็จในงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลใช้พลังและความสามารถ ทำงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ ใช้สติปัญญาจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นจนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผลสำเร็จที่เกิดขึ้นจะทำให้บุคคลเกิดความภาคภูมิใจ และความพึงพอใจ เมื่อบุคคลได้รับรู้ถึงความสำเร็จ ของตนเองก็จะทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองและมีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานต่อไป 2) การยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือจากผู้อื่น เช่น ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและบุคคลอื่นในสังคม โดยรับรู้จากพฤติกรรมที่กลุ่มแสดงออกในรูปของการยกย่อง ชมเชย การประกาศเกียรติคุณ การมีส่วนร่วม หรือการแสดงออกอื่น ๆ ทำให้บุคคลรู้สึกถึงคุณค่าและศักดิ์ศรีในตนเอง 3) ความก้าวหน้าในงาน (Advancement) หมายถึง การเจริญก้าวหน้าในสายงานตำแหน่งหน้าที่ การศึกษาฝึกอบรม การพัฒนาทักษะในการทำงานเพื่อพัฒนาตนเองให้มีความสามารถในการปฏิบัติงาน 4) โอกาสเติบโตในอนาคต (Possibility of growth) หมายถึง โอกาสที่ได้รับการมอบหมายความไว้วางใจในการทำงาน การศึกษาอบรม การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง 5) ลักษณะงาน (Work if self) หมายถึง คุณลักษณะความน่าสนใจของงาน งานที่มีความแปลกใหม่ไม่จำเจ งานที่ท้าทายความสามารถ สร้างสรรค์และเกิดประโยชน์ต่อผู้อื่น งานที่ตรงตามความรู้ความสามารถและควมมีอิสระในการทำงาน ปริมาณงานและระยะเวลาการทำงาน 6) ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การรู้จัก

หน้าที่และตระหนักในความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายและพร้อมที่จะปฏิบัติให้สำเร็จ การยอมรับผลแห่งการกระทำทางบวกและทางลบ

สำหรับปัจจัยบำรุงรักษาที่เป็นตัวป้องกันความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน มี 9 ประการ ได้แก่

1) นโยบายและการบริหาร (Company policy, Administration) หมายถึง นโยบาย เกี่ยวกับการบริหารงาน การมอบหมายงาน การบังคับบัญชา การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และแนวทางการดำเนินงาน การพิจารณาความดีความชอบและความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา

2) การนิเทศงาน (Technical supervision) หมายถึง เทคนิคการนิเทศงาน เช่น การแนะนำงาน การช่วยเหลือและแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมระหว่างประจำการ การติดตามและประเมินเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงาน สนับสนุนในการปฏิบัติงาน

3) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relations) หมายถึง ลักษณะความสัมพันธ์ที่มีต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน นักศึกษาและบุคคลอื่น

4) เงินเดือน (Salary) หมายถึง เงินค่าตอบแทนการทำงานที่มีรูปแบบที่แน่นอนในช่วงระยะของการจ่ายแต่ละครั้งและเป็นค่าตอบแทนที่จ่ายให้กับพนักงานประจำ

5) ความมั่นคงปลอดภัยในงาน (Job security) หมายถึง ความแน่นอน หรือหลักประกัน ความมั่นคงในหน้าที่การงาน ความรู้สึกปลอดภัยและเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน

6) ชีวิตส่วนตัว (Personal life) หมายถึง ชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัวเกี่ยวกับครอบครัว ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในครอบครัวและบุคคลอื่น

7) สภาพการทำงาน (Working conditions) หมายถึง สภาพแวดล้อมและบรรยากาศ ความสะอาด สบาย ความสะอาดของสถานที่ทำงาน การจัดการเตรียมอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ ในการปฏิบัติงานทำให้การปฏิบัติงานมีความคล่องตัว ปฏิบัติงานได้รวดเร็วมีประสิทธิภาพและ ผู้ปฏิบัติงานมีความสุข

8) ประโยชน์ตอบแทนพิเศษ (Fringe benefits) หมายถึง สิ่งตอบแทนหรือผลประโยชน์ที่ได้รับเป็นกรณีพิเศษ นอกเหนือจากเงินเดือนประจำ เช่น ค่าวิชาชีพ ค่ารักษาพยาบาล ค่าเช่าบ้าน ค่าล่วงเวลา วันหยุดชดเชย สิทธิการลา และสวัสดิการอื่น ๆ

9) สถานภาพในการงาน (Status) หมายถึง สถานะในการปฏิบัติงานในวิชาชีพ

สรุปได้ว่าทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน มีปัจจัยหลัก 2 ประการ ที่มีผลต่อความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้แก่ ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยบำรุงรักษา ปัจจัยจูงใจจะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้น และความพยายามในการทำงาน ส่วนปัจจัยบำรุงรักษาจะเป็นตัวป้องกันไม่ไห้บุคคลไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในทางการบริหารจำเป็นต้องส่งเสริมให้มีปัจจัยทั้งสองนี้พร้อม ๆ กัน และปัจจัยทั้งสองดังกล่าว เป็นปัจจัยที่มีความเหมาะสมในการนำมาใช้อธิบายในการปฏิบัติงาน ได้เป็นอย่างดี ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ในการปฏิบัติงานจำเป็นต้อง

มีปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน โดย Groff ได้ศึกษาเกี่ยวกับมิติต่าง ๆ ของบรรยากาศองค์กร คือ 1) มิติทางด้านขวัญและกำลังใจ เป็นความเข้าใจเกี่ยวกับความต้องการทางสังคมซึ่งได้รับตอบสนองตามความเข้าใจ 2) มิติทางการบังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ความเข้าใจของฝ่ายบริหารในลักษณะที่ว่า การบังคับบัญชากิจกรรมของผู้บริหารอย่างใกล้ชิด 3) มิติทางการสนับสนุนหรือช่วยเหลือ ความเข้าใจของผู้บังคับบัญชาในลักษณะที่ว่าปฏิบัติต่อเขาอย่างมีชีวิตจิตใจ 4) มิติทางด้านความห่างเหินของความรู้สึกทางด้านจิตใจ ความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาในลักษณะของความเป็นทางการ และไม่คำนึงถึงตัวบุคคล มิติบรรยากาศองค์กร โดย Likert ได้เสนอมิติบรรยากาศองค์กรไว้ 8 มิติ คือ 1) กระบวนการภาวะผู้นำ 2) ลักษณะของปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจ 3) ลักษณะของกระบวนการติดต่อสื่อสาร 4) ลักษณะของกระบวนการเสวนาต่อกัน 5) ลักษณะการวางเป้าหมายหรือการออกคำสั่ง 6) ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ 7) ลักษณะของกระบวนการควบคุม 8) การฝึกอบรม ส่วนแนวคิดของ Stringer ได้แยก มิติขององค์กรไว้ ดังนี้ 1) โครงสร้าง 2) ความท้าทาย และความรับผิดชอบ ซึ่งจะวัดเกี่ยวกับความเข้าใจหรือการรับรู้ ความท้าทายของงานและความรู้สึกที่เกี่ยวกับความสำเร็จของงาน 3) ความอบอุ่นและการสนับสนุน ที่มีอยู่ในองค์กรจะช่วยลดความกังวลในส่วนที่เกี่ยวกับงานได้ 4) การให้รางวัลและการลงโทษ การเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย 5) ความขัดแย้ง 6) มาตรฐานผลการปฏิบัติงานและความหมาย 7) ความเสี่ยงและการรับความเสี่ยง ลักษณะโครงสร้างองค์กร มีตัวชี้วัด 2 ประการ คือ โครงสร้างขององค์กรพิจารณาได้จากการกระจายอำนาจ การแบ่งงานตามความชำนาญพิเศษ ความเป็นทางการ ขนาดองค์กร ขนาดของหน่วยงาน และเทคโนโลยีขององค์กรซึ่งพิจารณาได้จากการปฏิบัติงาน วัสดุอุปกรณ์ ความรู้ลักษณะสภาพแวดล้อม ซึ่งพิจารณาได้จากสิ่งแวดล้อม 2 ด้าน คือ สิ่งแวดล้อมภายนอก ตัวบ่งชี้คือ ความสลับซับซ้อนขององค์กร ความมั่นคงของงาน หน่วยงาน ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม สิ่งแวดล้อมภายในตัวบ่งชี้คือ แนวโน้มของความสำเร็จ ความเอาใจใส่ต่อพนักงาน ของผู้บริหาร แนวทางให้รางวัลและการลงโทษ ความมั่นคงของหน่วยงาน ความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน ความเปิดเผยหรือความปกปิดของระบบสื่อสารภายในที่ทำงาน ลักษณะของบุคลากรพิจารณาจากความผูกพันต่อองค์กรและการปฏิบัติโดยตัวบ่งชี้ของความผูกพันต่อองค์กรพิจารณาจากความสนใจในการผูกมัดใจ ตัวบ่งชี้ของการปฏิบัติงาน คือ การ จูงใจ เป้าหมาย ความต้องการ ความสามารถในการทำงาน ความชัดเจนของบทบาทพนักงาน นโยบายการบริหาร พิจารณาจากตัวบ่งชี้ คือ การวางเป้าหมายที่แน่นอน การจัดหาและการใช้ทรัพยากร การสร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน กระบวนการติดต่อสื่อสารภาวะผู้นำ และการตัดสินใจ การปรับตัวขององค์กรและการริเริ่มสิ่งใหม่

จากแนวคิดทฤษฎีในเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานมี 3 ลักษณะ คือ

1) ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย 1.1 ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน 1.2 ความมีมนุษยสัมพันธ์ 1.3 ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 1.4 การได้รับการฝึกอบรม

2) ปัจจัยทางด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน 2.1 โครงสร้างและการบริหารขององค์กร 2.2 รายได้ ค่าตอบแทน วัสดุอุปกรณ์สนับสนุน 2.3 สภาพแวดล้อมขององค์กร 2.4 ระเบียบปฏิบัติงานขององค์กร 2.5 สภาพกายภาพของพื้นที่ปฏิบัติงาน

3) ปัจจัยทางสังคม วัฒนธรรมและจิตวิทยา ประกอบด้วย 3.1 ความภูมิใจในหน่วยงาน 3.2 ความมั่นคง ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน 3.3 สภาพการยอมรับจากหน่วยงานและผู้บังคับบัญชา 3.4 ความต้องการความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน 3.5 ภาษา ความเชื่อ วัฒนธรรม ความศรัทธา ความผูกพันในกลุ่มของคน

#### 4. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วม (participation) คือ เป็นผลมาจากการเห็นพ้องกันในเรื่องของความต้องการ และทิศทางของการเปลี่ยนแปลงและความเห็นพ้องต้องกัน จะต้องมีการเกิดความคิดริเริ่ม โครงการเพื่อการปฏิบัติ เหตุผลเบื้องต้นของการที่มีคนมารวมกัน ได้ควรจะต้องมีการตระหนักว่า ปฏิบัติการทั้งหมดหรือการกระทำทั้งหมดที่ทำโดยกลุ่มหรือในนามกลุ่มนั้นกระทำผ่านองค์กร (organization) ดังนั้น องค์กรจะต้องเป็นเสมือนตัวนำให้บรรลุถึงความเปลี่ยนแปลงได้ (ยูพาพร รูปงาม, 2545)

Erwin (อ้างถึงใน ยูพาพร รูปงาม 5 2545, หน้า 6) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมไว้ว่า คือ กระบวนการให้บุคคลเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงาน พัฒนา ร่วมคิด ตัดสินใจ แก้ไขปัญหาด้วยตนเอง เน้นการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องอย่างแข็งขันของบุคคล แก้ไขปัญหาพร้อมกับการใช้วิทยาการที่เหมาะสมและสนับสนุนติดตามการปฏิบัติงานขององค์กรและบุคคลที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมมี 5 ทฤษฎี ซึ่ง อคิน รพีพัฒน์ (อ้างถึงใน ยูพาพร รูปงาม, 2545, หน้า 7-9) ได้สรุปไว้ดังนี้

##### 1) ทฤษฎีการเกลี้ยกล่อมมวลชน (Mass Persuasion)

Maslow กล่าวว่า การเกลี้ยกล่อม หมายถึง การใช้คำพูดหรือการเขียน เพื่อมุ่งให้เกิดความเชื่อถือและการกระทำ ซึ่งการเกลี้ยกล่อมมีประโยชน์ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในการปฏิบัติงานและถ้าจะทำให้เกิดผลดีผู้เกลี้ยกล่อมจะต้องมีศิลปะในการสร้างความสนใจในเรื่องที่จะเกลี้ยกล่อม โดยเฉพาะในเรื่อง ความต้องการของคนตามหลักทฤษฎีของ Maslow ที่เรียกว่าลำดับขั้นความต้องการ (hierarchy of needs) คือ ความต้องการของคนจะเป็นไปตามลำดับจากน้อยไปมาก มีทั้งหมด 5 ระดับ ดังนี้

1. ความต้องการทางด้านสรีระวิทยา (physiological needs) เป็นความต้องการ ขั้นพื้นฐานของมนุษย์ (survival need) ได้แก่ ความต้องการทางด้านอาหาร ยา เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค และความต้องการทางเพศ
2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัยของชีวิต (safety and security needs) ได้แก่ ความต้องการที่อยู่อาศัยอย่างมีความปลอดภัยจากการถูกทำร้ายร่างกาย หรือถูกขโมยทรัพย์สิน หรือความมั่นคงในการทำงานและการมีชีวิตอยู่อย่างมั่นคงในสังคม
3. ความต้องการทางด้านสังคม (social needs) ได้แก่ ความต้องการความรัก ความต้องการที่จะให้สังคมยอมรับว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของสังคม
4. ความต้องการที่จะมีเกียรติยศชื่อเสียง (self-esteem needs) ได้แก่ ความภาคภูมิใจ ความต้องการดีเด่นในเรื่องหนึ่งที่จะให้ได้รับการยกย่องจากบุคคลอื่น ความต้องการ ด้านนี้เป็นความต้องการระดับสูงที่เกี่ยวกับความมั่นใจในตัวเองในเรื่องความสามารถและความสำคัญของบุคคล
5. ความต้องการความสำเร็จแห่งตน (self-actualization needs) เป็นความต้องการในระบบสูงสุด ที่อยากจะทำให้เกิดความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิด ของตนเองเพื่อจะพัฒนาตนเองให้ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ความต้องการนี้จึงเป็นความต้องการพิเศษของบุคคลที่จะพยายามผลักดันชีวิตของตนเองให้เป็นแนวทางที่ดีที่สุด

## 2) ทฤษฎีการระดมสร้างขวัญของคนในชาติ (National Morale)

คนเรามีความต้องการทางกายและใจถ้าคนมีขวัญดีพอ ผลของการทำงานจะสูง ตามไปด้วย แต่ถ้าขวัญไม่ดีผลงานก็ต่ำไปด้วย ทั้งนี้ เนื่องจากว่าขวัญเป็นสถานการณ์ทางจิตใจที่แสดงออกในรูปพฤติกรรมต่าง ๆ นั่นเอง การจะสร้างขวัญให้ดีต้องพยายามสร้างทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงาน เช่น การไม่เอาไรต์เอาเปรียบ การให้ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับงาน การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น เป็นต้น และเมื่อใดก็ตามถ้าคนทำงานมีขวัญดีจะเกิดสำนึกในความรับผิดชอบ อันจะเกิดผลดีแก่หน่วยงาน ทั้งในส่วนที่เป็นขวัญส่วนบุคคลและขวัญของกลุ่ม ดังนั้น จะเป็นไปได้ว่าขวัญของคนเราโดยเฉพาะคนมีขวัญที่ดียอมเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะนำไปสู่การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ได้เช่นกัน (ยุพาพร รูปงาม, 2545, หน้า 8)

## 3) ทฤษฎีสร้างความรู้รักชาตินิยม (Nationalism)

ปัจจัยประการหนึ่งที่น่าสู่การมีส่วนร่วมคือ การสร้างความรู้รักชาตินิยมให้เกิดขึ้น หมายถึง ความรู้สึกเป็นตัวของตัวเองที่จะอุทิศหรือ เน้นค่านิยมเรื่องผลประโยชน์ ส่วนรวมของชาติ มีความพอใจในชาติของตัวเอง พอใจเกียรติภูมิ จงรักภักดี ผูกพันต่อ ท้องถิ่น (ยุพาพร รูปงาม, 2545, หน้า 8)

#### 4) ทฤษฎีการสร้างผู้นำ (Leadership)

การสร้างผู้นำจะช่วยจูงใจให้ประชาชนทำงานด้วยความเต็มใจเพื่อบรรลุ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ร่วมกัน ทั้งนี้ เพราะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญของการร่วมกลุ่มคน จูงใจไปยังเป้าประสงค์ โดยทั่วไปแล้วผู้นำอาจจะมีทั้งผู้นำที่ดีเรียกว่า ผู้นำปฏิฐาน (positive leader) ผู้นำพลวัต คือ เคลื่อนไหวทำงานอยู่เสมอ (dynamic leader) และผู้นำไม่มีกิจ ไม่มีผลงานสร้างสรรค์ ที่เรียกว่า ผู้นำนิเสธ (negative leader) ผลของการให้ทฤษฎีการสร้างผู้นำ จึงทำให้เกิดการระดมความร่วมมือ ปฏิบัติงานอย่างมีขวัญกำลังใจ งานมีคุณภาพ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และร่วมรับผิดชอบ ดังนั้น การสร้างผู้นำที่ดี ย่อมจะนำไปสู่ การมีส่วนร่วมใน กิจกรรมต่าง ๆ ด้วยดีนั่นเอง (ยุพาพร รูปงาม, 2545, หน้า 8)

#### 5) ทฤษฎีการใช้วิธีและระบบทางการบริหาร (Administration and Method)

การใช้ระบบบริหารในการระดมความร่วมมือเป็นวิธีหนึ่งที่ยั่งยืนเพราะใช้กฎหมายระเบียบ แบบแผน เป็นเครื่องมือในการดำเนินการ แต่อย่างไรก็ตามผลของ ความร่วมมือยังไม่มีระบบใดดีที่สุดในเรื่องการใช้ระบบบริหาร เพราะธรรมชาติของคน ถ้าทำงานตามความสมัครใจอย่างตั้งใจ ไม่มีใครบังคับก็จะทำงานด้วยความรัก แต่ถ้าไม่ควบคุมเลยก็ไม่เป็นไปตามนโยบายและความจำเป็นของรัฐ เพราะการใช้ระบบบริหาร เป็นการให้ปฏิบัติตามนโยบายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเพิ่มความคาดหวังผลประโยชน์ (ยุพาพร รูปงาม, 2545, หน้า 8-9)

สำนักงานคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ, สำนักงานสภาพัฒนาการวิจัย และทบวงมหาวิทยาลัย (2546, หน้า 114) ได้ระบุว่า การมีส่วนร่วม คือ การที่ประชาชนหรือชุมชนสามารถเข้าไปมีส่วนในการตัดสินใจ ในการกำหนดนโยบายพัฒนาท้องถิ่น และมีส่วนร่วมในการรับประโยชน์จากบริการ รวมทั้งมีส่วนในการควบคุมประเมินผลโครงการต่าง ๆ ของท้องถิ่น นอกจากนี้ ยังได้ให้ความหมายของ การมีส่วนร่วมว่ามี 2 ลักษณะ คือ

1. การมีส่วนร่วมในลักษณะที่เป็นกระบวนการของการพัฒนา โดยให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดโครงการ ได้แก่ การร่วมกันค้นหาปัญหา การวางแผน การตัดสินใจ การระดมทรัพยากรและเทคโนโลยีท้องถิ่น การบริหารจัดการ การติดตามประเมินผล รวมทั้งรับผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากโครงการ

2. การมีส่วนร่วมทางการเมือง แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ การส่งเสริมสิทธิและพลังอำนาจของพลเมืองโดยประชาชน หรือ ชุมชนพัฒนาขีดความสามารถของตนในการจัดการเพื่อรักษาผลประโยชน์ของกลุ่ม ควบคุมการใช้และการกระจายทรัพยากรของชุมชนอันจะก่อให้เกิด

กระบวนการและโครงสร้างที่ประชาชนในชนบทสามารถแสดงออกซึ่งความสามารถของตนและได้รับผลประโยชน์จากการพัฒนา

การเปลี่ยนแปลงกลไกการพัฒนาโดยรัฐมาเป็นการพัฒนาที่ประชาชน มีบทบาทหลักโดยการกระจายอำนาจในการวางแผนจากส่วนกลางมาเป็นส่วนภูมิภาค เป็นการคืนอำนาจในการพัฒนาให้แก่ประชาชนให้มีส่วนร่วมในการกำหนดอนาคต ของตนเอง

นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์ (2527) ได้สรุปความหมายของการมีส่วนร่วมว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การเกี่ยวข้องทางด้านจิตใจและอารมณ์ของ บุคคลหนึ่งในสถานการณ์กลุ่ม ซึ่งผลของการเกี่ยวข้องดังกล่าวเป็นเหตุเร้าใจให้กระทำการให้บรรลุ จุดมุ่งหมายของกลุ่มนั้น กับทั้งทำให้เกิดการมีส่วนร่วมรับผิดชอบกับกลุ่มดังกล่าวด้วย ในขณะที่ นิรินทร์ชัย พัฒนพงศา (2546, หน้า 4) ได้สรุปความหมายของการมีส่วนร่วมว่า การมีส่วนร่วม คือ การที่ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดที่ไม่เคยได้เข้าร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ หรือเข้าร่วมการตัดสินใจหรือเคยมาเข้าร่วมด้วยเล็กน้อยได้เข้าร่วมด้วยมากขึ้น เป็นไปอย่างมีอิสรภาพ เสมอภาค มิใช่มีส่วนร่วมอย่างผิวเผินแต่เข้าร่วมด้วยอย่างแท้จริงยิ่งขึ้นและการเข้าร่วมนั้นต้องเริ่มตั้งแต่ขั้นแรกจนถึงขั้นสุดท้ายของโครงการ

จิต นิลพานิช และกุลธนา ธนาพงศธร (2532) ได้ระบุว่า การมีส่วนร่วม ของประชาชนในการพัฒนาชนบท หมายถึง การที่ประชาชนทั้งในเมืองและชนบทได้เข้ามีส่วนร่วมหรือเข้ามีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานพัฒนาชนบทขึ้นตอนใดขึ้นตอนหนึ่งหรือทุกขั้นตอนแล้วแต่เหตุการณ์จะเอื้ออำนวย

วันรักษ์ มิ่งมณีนาคิน (2531) ได้สรุปว่า การมีส่วนร่วมของประชาชน หมายถึง การเข้าร่วมอย่างแข็งขันและอย่างเต็มที่ของกลุ่มบุคคลผู้มีส่วนได้เสียในทุกขั้นตอนของ โครงการหรืองานพัฒนาชนบท โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีส่วนร่วมในอำนาจการตัดสินใจและหน้าที่ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วมจะเป็นเครื่องประกันว่าสิ่งที่ผู้มีส่วนได้เสียต้องการที่สุดนั้น จักได้รับการตอบสนองและทำให้มีความเป็นไปได้มากขึ้นว่าสิ่งที่ทำไปนั้นจะตรงกับความต้องการที่แท้จริงและมั่นใจมากขึ้นว่าผู้เข้าร่วมทุกคนจะได้รับประโยชน์เสมอหน้ากัน

#### ระดับของการมีส่วนร่วม

นิรินทร์ชัย พัฒนพงศา (2546) ได้กล่าวถึงระดับของการมีส่วนร่วมตามหลักการทั่วไปว่า แบ่งเป็น 5 ระดับ คือ

1. การมีส่วนร่วมเป็นผู้ให้ข้อมูล ของตน / ครอบครัว / ชุมชนของตน
2. การมีส่วนร่วมรับข้อมูลข่าวสาร



3. การมีส่วนร่วมตัดสินใจ โดยเฉพาะในโครงการที่ตนมีส่วนได้เสีย โดย แบ่งเป็น 3 กรณีแล้วแต่กิจกรรมที่ตนอยู่ในขั้นตอนใดต่อไปนี้

- 3.1 คนมีน้ำหนักการตัดสินใจน้อยกว่าเจ้าของโครงการ
- 3.2 คนมีน้ำหนักการตัดสินใจเท่ากับเจ้าของโครงการ
- 3.3 คนมีน้ำหนักการตัดสินใจมากกว่าเจ้าของโครงการ
4. การมีส่วนร่วมทำ คือร่วมในขั้นตอนการดำเนินงานทั้งหมด
5. การมีส่วนร่วมสนับสนุน คืออาจไม่มีโอกาสร่วมทำ แต่มีส่วนร่วมช่วยเหลือในด้านอื่น ๆ

นอกจากนี้ ยังได้มีการแบ่งระดับของการมีส่วนร่วมเป็นระดับของการมีส่วนร่วม ตามแนวทางพัฒนาชุมชน เป็นการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชน โดยได้แบ่งไว้ดังนี้

1. ร่วมค้นหาปัญหาของตนให้เห็นว่าสิ่งใดที่เป็นปัญหารากเหง้าของปัญหา
2. ร่วมค้นหาสิ่งที่จำเป็นของตนในปัจจุบันคืออะไร
  - 2.1 ร่วมคิดช่วยตนเองในการจัดลำดับปัญหา เพื่อจะแก้ไขสิ่งใดก่อนหลัง
  - 2.2 วางแผนแก้ไขปัญหาเป็นเรื่อง ๆ
  - 2.3 ร่วมระดมความคิด ถึงทางเลือกต่าง ๆ และเลือกทางเลือกที่เหมาะสมเพื่อ แก้ไขปัญหาที่วางแผนนั้น
  - 2.4 ร่วมพัฒนาเทคโนโลยีที่จะนำมาใช้
  - 2.5 ร่วมดำเนินการแก้ไขปัญหานั้น ๆ
  - 2.6 ร่วมติดตามการดำเนินงานและประเมินผลการดำเนินงาน
  - 2.7 ร่วมรับผลประโยชน์/หรือร่วมเสียผลประโยชน์จากการดำเนินงาน

## 5. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง แรงผลักดันหรือเงื่อนไขต่าง ๆ ที่มีอยู่ภายในและภายนอกตัวบุคคลที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมการทำงาน ทิศทางในการกระทำ ความเข้มข้นและระยะเวลาในการกระทำ ดังนั้น แรงจูงใจจึงเป็นกระบวนการทางจิตใจที่เกิดจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสภาพแวดล้อม (Pinder, 1998)

### ความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจเป็นปัจจัยหนึ่งในหลาย ๆ ปัจจัยที่ช่วยให้เข้าใจพฤติกรรมของคนในการทำงานว่าทำไมคนจึงขยันมานะพากเพียรและปฏิบัติงานได้ดี แรงจูงใจจึงมีบทบาทสำคัญดังต่อไปนี้

1. แรงจูงใจ สามารถช่วยอธิบายถึงสาเหตุของพฤติกรรมและพยากรณ์พฤติกรรมของบุคคลได้ แรงจูงใจเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เข้าใจว่า ทำไมคนถึงมีพฤติกรรมเช่นนี้ อะไรเป็นสิ่งที่จูงใจทำให้คนมุ่งมั่นที่จะกระทำพฤติกรรมนั้น นอกจากนี้ แรงจูงใจยังช่วยอธิบายถึงความมานะพากเพียรในการกระทำพฤติกรรมและทำพฤติกรรมหรือกิจกรรมนั้นอย่างกระตือรือร้นเต็มกำลังความสามารถ ดังนั้น การทราบถึงสิ่งจูงใจหรือแรงผลักดันที่อยู่เบื้องหลังของพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออก จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในด้านการบริหารจัดการในการเสาะแสวงหาวิธีการที่จะทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่ต้องการ

2. แรงจูงใจ ช่วยอธิบายความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น ทำไมบางคนมีความเพียรพยายามที่จะทำพฤติกรรมหรือกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมาย ในขณะที่บางคนไม่มีความเพียรพยายามที่จะฝ่าฟันอุปสรรคให้บรรลุเป้าหมาย ตลอดจนเข้าใจว่าทำไมบางครั้งบุคคลถึงทำพฤติกรรมหรือกิจกรรมนี้ ในขณะที่บางเวลาพฤติกรรมนี้จะไม่เกิดขึ้นเลย

นอกจากนี้ บุคคลแต่ละคนอาจทำพฤติกรรมเดียวกันด้วยเหตุผลที่แตกต่างกัน เนื่องจากบุคคลเหล่านั้นมีแรงจูงใจในการทำพฤติกรรมนั้นแตกต่างกัน เช่น จากการศึกษาวิจัยคนงานในโรงงานซึ่งเป็นพนักงานระดับล่าง พบว่า ความต้องการเงินและความมั่นคงในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญในการทำงาน ดังนั้น ในการจูงใจให้กลุ่มบุคคลนี้มีความขยันขันแข็งในการทำงาน ผู้บริหารอาจใช้มาตรการในเรื่องเงินจูงใจพนักงานในการปฏิบัติงาน ในขณะที่พนักงานระดับสูง สิ่งจูงใจในการทำงานที่สำคัญได้แก่ ความสำเร็จและการได้รับการยกย่อง เพื่อที่พนักงานปฏิบัติงานได้ดีจะได้คงระดับความพยายามในการทำงานต่อไป

3. แรงจูงใจช่วยให้บุคคล หน่วยงานหรือองค์กร บริหารจัดการให้บุคคลหรือกลุ่มมีแรงจูงใจที่จะกระทำพฤติกรรมที่พึงประสงค์ได้ โดยอาศัยแนวคิดแรงจูงใจ ซึ่งการจูงใจมีหลายประเภท อาจอาศัยการจูงใจประเภทต่าง ๆ ผสมผสานประกอบกันหรือเลือกใช้วิธีการจูงใจวิธีการใดวิธีการหนึ่งให้เหมาะสมกับบุคคล กลุ่มสถานการณ์และโอกาส เช่น สร้างกระบวนการจูงใจในการทำงานโดยการตอบสนองความต้องการของบุคคลได้อย่างเหมาะสม ใช้สิ่งจูงใจในทางบวกและทางลบในการจูงใจบุคคล จูงใจบุคคลโดยการกำหนดเป้าหมาย ให้ความเป็นธรรม มีส่วนร่วมและรับผิดชอบในการทำกิจกรรมต่าง ๆ

การจูงใจมีความสำคัญในการที่จะช่วยกระตุ้นให้บุคคลกระทำพฤติกรรมต่าง ๆ ที่พึงประสงค์ด้วยความเต็มใจและพอใจ เช่น หัวหน้างานอาจใช้วิธีการจูงใจลูกน้องให้ใช้สิ่งแวดล้อมและพลังงานต่าง ๆ ในหน่วยงานของตนอย่างคุ้มค่าและไม่สิ้นเปลือง โดยอาจอาศัยแนวคิดเรื่องแรงจูงใจด้วยความเป็นธรรมและความคาดหวังมาใช้ โดยลูกน้องรับรู้ว่าส่วนที่ตนเองช่วยประหยัดในการใช้สิ่งแวดล้อมและพลังงานในหน่วยงานของตนนั้น จะได้รับผลตอบแทนกลับคืนมาเป็นเงินบางส่วนที่จะร่วมแบ่งปันกัน ถ้าทุกคนร่วมมือกันประหยัดการใช้พลังงานให้มาก ก็ยิ่งได้ผลตอบแทนกลับคืนมามากตามด้วย ในทำนองเดียวกันหัวหน้าหน่วยงานอาจใช้การจูงใจโดยการ

กำหนดเป้าหมาย ให้พนักงานร่วมกันกำหนดเป้าหมายที่เฉพาะร่วมกันในการนำวัสดุบางอย่างหมุนเวียนกลับมาใช้ใหม่ โดยเป้าหมายที่วางไว้เป็นเป้าหมายที่ไม่ยากหรือง่ายเกินไป เมื่อพนักงานสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกันได้ พนักงานต่างรับรู้ว่าคุณเองมีความสามารถในการทำพฤติกรรม สิ่งเหล่านี้จะช่วยจูงใจให้พนักงานมีความเพียรพยายามที่จะกระทำพฤติกรรมนี้ต่อไป

### ประเภทของแรงจูงใจในการทำงาน

ประเภทของแรงจูงใจในการทำงาน สามารถแบ่งได้ตามกลุ่มทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงานได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ กลุ่มทฤษฎีเนื้อหา (Content Theories) และกลุ่มทฤษฎีแรงจูงใจภายในและภายนอก (Intrinsic and Extrinsic Motivation Approaches)

1.1 กลุ่มทฤษฎีเนื้อหาเป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาสาระของแรงจูงใจ กล่าวคือ ความต้องการเฉพาะอย่างหรือความต้องการภายในเป็นสิ่งจูงใจและกำกับแนวทางการแสดงออกพฤติกรรมของบุคคล ทฤษฎีนี้พยายามหาคำตอบว่า มีปัจจัยใดบ้างที่เป็นปัจจัยภายในบุคคลหรือสิ่งจูงใจที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมมนุษย์ ทฤษฎีแรงจูงใจในกลุ่มนี้มีหลายทฤษฎี ในที่นี้จะกล่าวถึงเฉพาะทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ ทฤษฎีแรงจูงใจภายในและภายนอก

- ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Needs Hierarchy Theory) อับบราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) ซึ่งเป็นผู้ก่อตั้งจิตวิทยาทางด้านมนุษยนิยม ได้พัฒนาทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของแรงจูงใจ โดยความต้องการของมนุษย์ถูกจัดลำดับขั้นความสำคัญ มนุษย์มีความต้องการอยู่ตลอดเวลาในสิ่งที่ยังไม่มีและเมื่อความต้องการได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจสำหรับพฤติกรรมของบุคคลต่อไป ความต้องการใหม่ที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจะเป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม เมื่อความต้องการระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว บุคคลจะมีความต้องการในระดับสูงต่อไป

ความต้องการของมนุษย์เริ่มจากระดับขั้นต่ำสุดไปถึงระดับขั้นสูงสุด 5 ระดับ ดังนี้

- ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ เช่น อาหาร อากาศ น้ำ ที่อยู่อาศัยและความต้องการทางเพศ
- ความต้องการความปลอดภัย (Security Needs) เป็นความต้องการที่เกิดขึ้นหลังจากความต้องการทางกายภาพได้รับการตอบสนอง ความต้องการความปลอดภัยเป็นความต้องการทางสภาพแวดล้อมที่มั่นคงปลอดภัยเป็นอิสระจากภัยคุกคามทางกายภาพหรืออันตรายต่อจิตใจ
- ความต้องการทางสังคม (Social Needs) เป็นความต้องการที่เกิดขึ้นหลังจากความต้องการความปลอดภัยได้รับการตอบสนอง ความต้องการทางสังคมเป็นความต้องการที่จะเป็นมิตร มีความสัมพันธ์กับผู้อื่น เป็นที่รักใคร่และยอมรับจากผู้อื่น

- ความต้องการความมีคุณค่า (Esteem Needs) เป็นความต้องการของบุคคลที่จะทำให้เห็นว่าตนเองมีคุณค่าหรือนับถือตนเองและได้รับความสำเร็จ การยกย่อง เกียรติยศชื่อเสียงและการเคารพนับถือจากผู้อื่น
- ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-Actualization Needs) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ เป็นความต้องการพัฒนาตนเองให้สำเร็จได้เต็มศักยภาพสูงสุดของตนเองโดยตระหนักถึงขีดความสามารถของตนเองด้วย

ทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ แสดงให้เห็นว่า การตอบสนองความต้องการของมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญในการที่จะจูงใจคนให้มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์นั้นต้องเข้าใจถึงธรรมชาติความต้องการของบุคคลด้วยจึงจะสามารถจูงใจบุคคลนั้นได้ ถึงแม้ว่าทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ได้รับการวิพากษ์ถึงลำดับขั้นความต้องการที่เข้มงวดและมีหลักฐานการวิจัยบางส่วนที่พบว่าการเรียงลำดับขั้นความต้องการไม่เป็นไปตามทฤษฎีที่ระบุไว้ (Wahba & Bridwell, 1973) แต่มีนักวิชาการหลายท่านระบุว่า มาสโลว์ไม่ได้ต้องการให้ลำดับขั้นความต้องการเป็นสิ่งที่ไม่ยืดหยุ่น ความต้องการบางอย่างอาจมีความสำคัญมากกว่าความต้องการอย่างอื่น ในทำนองเดียวกันความต้องการไม่จำเป็นต้องได้รับการตอบสนองในลำดับขั้นที่เข้มงวด (Barnes & Pressey, 2012)

## 1.2 ทฤษฎีแรงจูงใจภายในและภายนอก (Intrinsic and Extrinsic Motivation Approaches)

ออร์พินท์ ชูชม (2555) กล่าวว่าแรงจูงใจภายในสามารถใช้อธิบายพฤติกรรมบางอย่างที่บุคคลนำกิจกรรมหรืองาน ต่าง ๆ ทั้ง ๆ ที่บุคคลนั้นไม่ได้รับรางวัลหรือแรงเสริมใด ๆ แรงจูงใจภายในให้ความสำคัญถึงคุณสมบัติของงานหรือกิจกรรมของงาน โดยที่คุณลักษณะของงานเองเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลเกิดความอยากรู้อยากเห็น สนใจ อยากรู้ เรียนรู้ รับผิดชอบ ฯลฯ ลักษณะของงานหรือกิจกรรมเป็นเรื่องแปลกใหม่ น่าท้าทาย น่าสนใจ สิ่งเหล่านี้จะผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ดังนั้น แรงจูงใจภายในเป็นความต้องการของบุคคลที่จะแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกิดจากการเสาะแสวงหาของตนเอง โดยความต้องการมีความสามารถ ความต้องการลึกลับด้วยตนเองและบ่งชี้ภายในงาน เช่น ความท้าทาย น่าสนใจของงานเป็นแรงผลักดัน ไม่ต้องอาศัยรางวัลภายนอกหรือกฎเกณฑ์ข้อบังคับ อารมณ์ยังเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องผสมผสานกับแรงจูงใจภายใน โดยความสนใจมีบทบาทโดยตรงที่สำคัญต่อพฤติกรรมที่ถูกจูงใจภายใน ในขณะที่โดยธรรมชาติบุคคลดำเนินกิจกรรมที่สนใจ ความสนใจจะเป็นองค์ประกอบอันใหญ่อันหนึ่งของสิ่งท้าทายที่เหมาะสม อารมณ์เพลิดเพลินและตื่นเต้นมาพร้อมกับประสบการณ์การมีความสามารถและอิสระเป็นตัวของตัวเอง ซึ่งเป็นรางวัลภายในตนเอง แรงจูงใจภายในจึงเป็นแรงจูงใจที่ไม่ต้องการแรงเสริมภายนอก แรงจูงใจภายในจะให้ความสนใจในสิ่งจูงใจภายในงาน (Task Intrinsic Incentives) เช่น ความท้าทาย ความรับผิดชอบและความแปลกใหม่ที่จะทำให้คนมีพฤติกรรมที่ถูกจูงใจภายใน นอกจากนี้จากการศึกษาวิจัยหลายเรื่องต่างยืนยันว่าแรงจูงใจภายในส่งผลทางบวกต่อ

ผลลัพธ์การทำงาน เช่น ความคิดสร้างสรรค์ ประสิทธิภาพในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันในงาน และคุณภาพชีวิตการทำงาน

แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) เป็นความต้องการของบุคคลที่จะแสดงพฤติกรรมใดออกมาโดยต้องอาศัยสิ่งจูงใจภายนอก (Extrinsic Incentives) รางวัล แรงเสริมหรือกฎข้อบังคับมาเป็นเงื่อนไขตัวกำหนดให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ออกมา โดยสิ่งจูงใจภายนอกที่ใช้อาจอาศัยสิ่งจูงใจภายนอกทางบวกเพื่อให้พฤติกรรมที่พึงประสงค์ดำรงอยู่และมีความเข้มข้นในการแสดงพฤติกรรมนั้น ได้แก่ การให้รางวัลหรือให้ได้รับผลลัพธ์ในทางบวก หลังจากได้กระทำพฤติกรรมนั้น เช่น การแสดงความชื่นชมยกย่อง การให้รางวัล ของขวัญหรือเงิน เป็นต้น หรืออาจให้สิ่งจูงใจภายนอกทางลบ เช่น เงื่อนไขข้อบังคับ กฎระเบียบ การกำหนดเวลา เป็นต้น สิ่งจูงใจให้บุคคลแสดงพฤติกรรมตามที่ต้องการ แรงจูงใจภายนอกเกี่ยวข้องกับแนวคิดเรื่องรางวัล แรงเสริมทางบวก แรงเสริมทางลบ การลงโทษและสิ่งจูงใจภายนอก แต่มีผลการวิจัยหลายเรื่องที่พบผลที่สอดคล้องกับแนวคิดแรงจูงใจภายในว่าสิ่งจูงใจภายนอกบางประเภทเป็นตัวบั่นทอนแรงจูงใจภายในและความคิดสร้างสรรค์ ในขณะที่สิ่งจูงใจภายนอกบางอย่างส่งผลทางบวกต่อผลการทำงานเช่นทำงานให้เสร็จทันเวลา สมบูรณ์ และเป็นประโยชน์ นอกจากนี้การศึกษายังต้องการองค์ความรู้ถึงวิธีการผสมผสานกันของแรงจูงใจภายในและภายนอกเพื่อให้เกิดพลังร่วมแรงจูงใจ

ในกลุ่มทฤษฎีเนื้อหา ได้มีการศึกษาวิจัยในประเทศไทยเป็นจำนวนมากที่สำรวจระดับแรงจูงใจประเภทต่าง ๆ ของบุคลากรอาชีพต่าง ๆ และเปรียบเทียบแรงจูงใจที่จำแนกตามภูมิหลังและลักษณะทางชีวสังคม ผลจากการวิจัยยังคงยืนยันว่ามีความแตกต่างระหว่างบุคคลในเรื่องแรงจูงใจและความต้องการ เช่นการศึกษาของ มณีวรรณ ฉัตรอุทัย (2554) พบว่าเพศชายมีความต้องการอำนาจสูงกว่าเพศหญิงอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 และตำแหน่งหัวหน้างานและผู้บริหารมีความต้องการความสำเร็จ ความต้องการอำนาจ ความต้องการสัมพันธ์ภาพ และความเชื่อมั่นในพลังตน สูงกว่าผู้ปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 กลุ่มทฤษฎีกระบวนการ เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการรู้คิดในการตัดสินใจและเลือกกระทำพฤติกรรม โดยพยายามอธิบายว่าแรงจูงใจเกิดขึ้นได้อย่างไร มีความสัมพันธ์กับปัจจัยต่าง ๆ ในรูปแบบใด มากกว่าจะบอกว่าปัจจัยอะไรกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ ซึ่งความต้องการอาจเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจูงใจ ในที่นี้จะกล่าวถึงทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย ทฤษฎีความคาดหวัง และทฤษฎีความเป็นธรรม

- ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (Goal-Setting Theory) เป็นทฤษฎีว่าแรงจูงใจที่บุคคลจะแสดงพฤติกรรมนั้นขึ้นอยู่กับความต้องการที่จะบรรลุเป้าหมาย เป้าหมายเป็นสิ่งที่บุคคลตั้งใจให้บรรลุในช่วงเวลาที่กำหนดไว้ในอนาคต เป้าหมายช่วยส่งเสริมการกระทำโดยมุ่งความใส่ใจของ

บุคคลไปยังเป้าหมายที่ต้องการ มีความเพียรพยายามและหาวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมาย โดยการกำหนดเป้าหมายผลการกระทำที่เฉพาะเจาะจงและท้าทาย สามารถจูงใจและเป็นแนวทางในการแสดงพฤติกรรมในทางที่มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น การกำหนดเป้าหมายเพื่อจูงใจบุคคลให้มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์นั้น จะต้องไม่ยากหรือง่ายเกินไป ควรเป็นเป้าหมายที่เหมาะสมกับความสามารถของบุคคล งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการระบุลักษณะของการกำหนดเป้าหมายที่เฉพาะที่ประสบความสำเร็จ

- กำหนดเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง
- เป้าหมายควรเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถ
- บุคคลควรมีความสามารถและมีทรัพยากรที่จำเป็นที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย
- บุคคลควรได้รับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับความก้าวหน้าในการที่จะบรรลุเป้าหมาย
- จัดสรรรางวัลสำหรับบุคคลที่บรรลุเป้าหมายที่วางไว้
- ผู้บริหารจำเป็นต้องสนับสนุนและมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย
- การกำหนดเป้าหมายจะมีประสิทธิผลมากที่สุดถ้าพนักงานยอมรับเป้าหมายที่กำหนดไว้

ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายมีลักษณะที่สำคัญคือ ความผูกพันกับเป้าหมายของบุคคล (Individual Goal Commitment) ซึ่งหมายถึง ความเข้มข้นในการที่จะมุ่งมั่นให้บรรลุเป้าหมาย ความผูกพันกับเป้าหมายได้รับอิทธิพลจากปัจจัย 3 ประเภท ได้แก่ ปัจจัยภายนอก ปัจจัยปฏิสัมพันธ์และปัจจัยภายใน

- ปัจจัยภายนอก (External Factors) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันกับเป้าหมาย ได้แก่ ผู้มีอำนาจ อิทธิพลของเพื่อนและรางวัลภายนอก
- ปัจจัยปฏิสัมพันธ์ (Interactive Factors) เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อพันธะของบุคคลที่จะให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ การแข่งขันและโอกาสการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย
- ปัจจัยการรู้คิดภายใน (Internal Cognitive Factors) เป็นสิ่งที่เอื้อต่อความผูกพันกับเป้าหมาย ได้แก่ รางวัลภายในจิตใจของตนเองและความคาดหวังความสำเร็จ
- ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) วิคเตอร์ วูม (Victor Vroom) เป็นผู้ริเริ่มทฤษฎีแรงจูงใจตามความคาดหวังในการอธิบายการที่บุคคลถูกจูงใจให้ทำงานหรือกิจกรรมบางอย่าง เมื่อบุคคลคาดหวังว่าจะได้รับสิ่งที่ต้องการจากการทำกิจกรรมนั้น ทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญว่า มนุษย์เป็นบุคคลที่มีเหตุผลที่คิดเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการทำเพื่อให้ได้รางวัลและรางวัลนั้นมีความหมายสำหรับบุคคลนั้นก่อนที่บุคคลจะกระทำงานหรือกิจกรรมนั้น โดยทั่วไปนักทฤษฎีความคาดหวัง เห็นสอดคล้องกันว่าแรงจูงใจเป็นผลมาจากความเชื่อที่แตกต่างกัน 3 ประเภท ที่บุคคลมีอยู่ ได้แก่ ความคาดหวัง (Expectancy) การกระทำกับผลลัพธ์ (Instrumentality) และการรับรู้คุณค่า (Valence)

- ความคาดหวัง เป็นความเชื่อของบุคคลที่ว่าความพยายามจะส่งผลต่อระดับความสำเร็จของงาน
- การกระทำกับผลลัพธ์ เป็นความเชื่อของบุคคลที่ว่าผลการกระทำจะได้รับรางวัล
- การรับรู้คุณค่า เป็นการรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับคุณค่าของรางวัลที่ได้รับแนวคิดนี้ถือว่าแรงจูงใจมาจากผลคุณขององค์ประกอบสามส่วนนี้ร่วมกันบุคคลจะมีแรงจูงใจในการกระทำสูง ถ้าองค์ประกอบทั้งสามส่วนนี้มีคุณค่าสูงหมด ถ้าองค์ประกอบส่วนใดส่วนหนึ่งมีค่าเป็นศูนย์ระดับแรงจูงใจรวมจะเป็นศูนย์เช่นเดียวกัน ทฤษฎีความคาดหวังมองว่าแรงจูงใจเป็นปัจจัยหนึ่งในหลายปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน โดยแรงจูงใจผสมผสานกับทักษะและความสามารถของบุคคลการรับรู้บทบาทและโอกาสในการทำงานมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน ทฤษฎีความคาดหวังได้ถูกนำไปประยุกต์ใช้ในองค์การที่หลากหลาย เช่น การใช้ทฤษฎีความคาดหวังอธิบายพฤติกรรมการทำงานของตำรวจ พบว่าทฤษฎีความคาดหวังสามารถอธิบายพฤติกรรมการทำงานของตำรวจที่มีลักษณะเด่นชัดที่ให้ผลลัพธ์ที่ง่ายต่อการตรวจสอบ เช่น การจับกุมการกระทำผิด แต่ทฤษฎีนี้ไม่เหมาะที่จะอธิบายพฤติกรรมการทำงานของตำรวจที่ผลลัพธ์การทำงานยากต่อการตรวจสอบ เช่น ปริมาณเวลาที่ใช้ทำกิจกรรมในการป้องกันอาชญากรรมด้วยการตรวจตราความปลอดภัยขององค์กรธุรกิจและที่อยู่อาศัย (JOHNSON, 2008) สำหรับการประยุกต์ใช้ทฤษฎีความคาดหวังในการจูงใจการทำงานของพนักงาน โรงแรมได้รับการยืนยันว่าทฤษฎีความคาดหวังที่ปรับแล้วประกอบด้วย 5 องค์ประกอบได้แก่ ความคาดหวัง ความเชื่อในการกระทำจะได้รับรางวัลภายใน (INTINSIC INSTRUMENTALITY) ความเชื่อในการกระทำจะได้รับรางวัลภายนอก (EXTINSIC INSTRUMENTALITY) การรับรู้คุณค่าภายใน และการรับรู้คุณค่าภายนอก อธิบายกระบวนการจูงใจในการทำงานของพนักงาน โรงแรมได้เป็นอย่างดี และยังพบว่าปัจจัยการจูงใจภายในมีอิทธิพลมากกว่าปัจจัยการจูงใจภายนอก (CHIANG & JANG, 2008)

#### ทฤษฎีความเป็นธรรม (EQUITY THEORY)

การจูงใจได้รับอิทธิพลจากความเป็นธรรมหรือความเสมอภาคที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน การรับรู้ของบุคคลถึงความเป็นธรรมเป็นการเปรียบเทียบตนเองกับผู้อื่น โดยคำนึงถึงปัจจัยนำเข้า (Inputs) และผลลัพธ์ (Outcomes) ปัจจัยนำเข้า ได้แก่ สิ่งต่าง ๆ ที่บุคคลมีส่วนเสริมสร้างในการทำงานหรือกิจกรรมที่ใช้ในการทำงาน เช่น เวลาที่ใช้ในการทำงาน ประสบการณ์ คุณสมบัติ ความพยายามและปริมาณงาน ส่วนผลลัพธ์เป็น สิ่งต่าง ๆ ได้จากการทำงานหรือกิจกรรม เช่น ผลประโยชน์ ชื่อเสียงและค่าจ้าง โดยบุคคลจะเปรียบเทียบผลลัพธ์และปัจจัยนำเข้าของตนเองและผู้อื่น แล้วตัดสินใจว่ามีความเป็นธรรมหรือไม่ในความสัมพันธ์ของสิ่งเหล่านี้ ในรูปของสัดส่วนถ้าบุคคลเชื่อว่าได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับบุคคลอื่นสอดคล้องกับความคาดหวังของบุคคลนั้นแล้ว บุคคลนั้นจะถูกจูงใจให้ดำรงหรือคงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานไว้ ในทางตรงข้ามถ้าบุคคลคิดว่า ตนเองได้รับการปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม บุคคลนั้น

จะพยายามลดความไม่เสมอภาคนั้น โดยการลดการปฏิบัติงานหรือการกระทำ และผลจากการศึกษาวิจัยหลายเรื่อง ต่างพบว่า การรับรู้ความไม่เป็นธรรมส่งผลต่อผลลัพธ์การทำงานที่ไม่พึงประสงค์ เช่น พฤติกรรมต่อต้านการผลิต การหยุดงาน ความท้อแท้เหนื่อยหน่าย และความตั้งใจจะออกจากงาน รวมทั้งส่งผลต่ออารมณ์ทางลบ เช่น ความรู้สึกโกรธ และความกลัว (Disley, Hatton & Dagnan, 2009; Roy, Bastounis & Minibas-Poussard, 2012) จากแนวคิดของอดัมส์ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ขยายขอบเขตศึกษาโครงสร้างไว้หลายลักษณะ เช่น ความเป็นธรรมด้านผลตอบแทน (Distributive Justice) ความเป็นธรรมด้านกระบวนการ (Procedural Justice) ความเป็นธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ (Interactional Justice) ความเป็นธรรมด้านข้อมูลข่าวสาร (Informational Justice) และความเป็นธรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Justice) และผลการวิจัยของชญญา ลีศัตรุพ่าย และคณะ (2552) พบว่าการรับรู้ความเป็นธรรมของเจ้าหน้าที่เทศกิจประกอบด้วย ความเป็นธรรมด้านผลตอบแทน ความเป็นธรรมด้านกระบวนการ และความเป็นธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ มีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในการทำงาน และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการทำงาน ผ่านความพึงพอใจในการทำงาน

#### แนวทางการจูงใจบุคลากรในการทำงาน

การจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น เป็นทั้งศิลปะและศาสตร์อย่างหนึ่งที่ผู้บริหารสามารถประยุกต์ทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงานมาใช้ให้เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์ต่าง ๆ ของหน่วยงาน วิธีการปฏิบัติที่สามารถส่งเสริมแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในองค์การงานมีหลายแนวทางดังนี้ เช่น

1. กำเนียงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในเรื่องต่าง ๆ เช่น แรงจูงใจ ความต้องการ ค่านิยม ความสามารถ ความสนใจและการเรียนรู้ ผู้บริหารต้องมั่นใจว่าแรงจูงใจและค่านิยมของพนักงานเหมาะสมกับงานที่ทำ เช่น พนักงานที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ ควรจัดสรรงานที่ง่าย ไม่ซ้ำซ้อน ในขณะที่พนักงานที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง ควรจัดสรรงานที่ท้าทายความสามารถ การที่บุคคลได้ปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับแรงจูงใจ ความต้องการหรือบุคลิกลักษณะของตนเองแล้ว บุคคลนั้นย่อมเต็มใจใช้ความสามารถและพยายามในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เช่นเดียวกับการให้ผลตอบแทนและรางวัลในการจูงใจให้คนปฏิบัติงานนั้น ควรให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคคลด้วย

2. ทำให้งานที่ทำนั้นน่าดึงดูด น่าสนใจและสอดคล้องกับแรงจูงใจและค่านิยมของพนักงาน เช่น การเพิ่มคุณค่าของงาน (Job Enrichment) สำหรับพนักงานที่มีแรงจูงใจภายใน โดยทำให้งานน่าสนใจ ท้าทายความสามารถและให้อิสระในการเลือกวิธีการทำงาน แต่ถ้าพนักงานยังขาดทักษะ ความสามารถ ความพร้อมที่จะทำอะไรด้วยตนเอง งานที่ท้าทายจะออกแบบให้พนักงาน



ทำตามความถนัด (Specialization) เชี่ยวชาญเฉพาะ เพื่อให้พนักงานรู้สึกประสบความสำเร็จในการทำงานหรือให้พนักงานมีการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation) ไปทำหน้าที่อื่น ๆ โดยที่ระดับทักษะความสามารถ ตลอดจนลักษณะงานยังคงคล้ายคลึงกัน เพื่อลดความเบื่อหน่ายและขาดความกระตือรือร้นในการที่ต้องทำงานแบบเดิม

3. ใช้สิ่งจูงใจ ผลตอบแทนและรางวัลในการปฏิบัติงานเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามความต้องการขององค์กร สิ่งจูงใจใด ๆ นั้นเป็นสิ่งที่มียุทธพลที่ดึงดูดหรือผลักดันให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่แสดงพฤติกรรม โดยสิ่งจูงใจเป็นสิ่งที่ใช้ดึงดูดก่อนที่จะแสดงพฤติกรรมหรือกิจกรรมซึ่งต่างจากรางวัลเป็นสิ่งที่ดึงดูดที่เกิดขึ้นหลังจากสิ้นสุดพฤติกรรมและเพิ่มโอกาสที่จะเกิดพฤติกรรมนั้นอีก โดยสิ่งจูงใจ ผลตอบแทนหรือรางวัลต่าง ๆ ที่องค์กรจัดสรรให้พนักงานนั้นมีหลายรูปแบบ เช่น เงิน ความมั่นคงปลอดภัย การยอมรับ สถานภาพและตำแหน่ง พนักงานต้องรับทราบสิ่งจูงใจ ผลตอบแทนและรางวัล สำหรับการปฏิบัติงานที่พนักงานมีการปฏิบัติงานอย่างไรจึงจะได้รับรางวัลแบบใดเป็นสิ่งตอบแทน โดยสิ่งจูงใจ ผลตอบแทนและรางวัลนั้นจะต้องตอบสนองความต้องการของพนักงาน พนักงานเห็นคุณค่าในสิ่งตอบแทนที่ได้รับ พนักงานจะมีความพึงพอใจในการทำงานและมีพฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ผลตอบแทนหรือรางวัลต่าง ๆ ที่ได้รับ พนักงานต้องรับรู้ว่ามีความยุติธรรม คู่มีค่ากับสิ่งที่พนักงานทุ่มเทให้กับองค์กร รางวัลที่จัดสรรให้มีความเป็นธรรม

4. มีการจัดเวลาในการทำงานให้พนักงานมีโอกาสเลือกเวลาในการทำงานที่ตนเองต้องการ สิ่งนี้อาจช่วยสนองตอบความต้องการของพนักงานบางคนที่มีภารกิจบางอย่างที่ต้องทำในระหว่างวันเวลาการทำงานที่ตายตัว พนักงานจะได้เต็มใจปฏิบัติงานในเวลาที่คุณเลือกได้อย่างเต็มที่ ไม่เกิดความคับข้องใจในการทำงาน เช่น จัดเวลาทำงานที่แปรเปลี่ยนได้ (Variable Work Schedules) หรือมีการยืดหยุ่นเวลาในการปฏิบัติงาน (Flextime Work Schedule)

5. จัดสรรทรัพยากรบุคคล วัสดุอุปกรณ์ในการทำงาน ตลอดจนเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้แก่พนักงาน เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีไม่ว่าห้องทำงาน แสงสีและกลิ่นก็เป็นสิ่งที่อาจเอื้อต่องานและประสิทธิผลการทำงาน

6. เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการคิดวางแผนและการตัดสินใจในงานต่าง ๆ ที่พนักงานรับผิดชอบอยู่ พนักงานจะมีความรู้สึกผูกพันกับงาน เป็นส่วนหนึ่งของงาน เป็นเจ้าของงาน และเห็นว่าตนเองเป็นคนมีคุณค่า มีความสำคัญสำหรับหน่วยงาน ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อตนเอง งาน และหน่วยงาน บุคคลจะมีแรงจูงใจในการทำงาน

7. กำหนดเป้าหมายการทำงานให้ชัดเจนเฉพาะเจาะจง ทำท่าย น่าสนใจและสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ การกำหนดเป้าหมายเป็นวิธีการหนึ่งในการจูงใจพนักงานในการทำงาน โดยที่เป้าหมายนั้นควรได้มาจากการมีส่วนร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงานในการกำหนดเป้าหมาย

การทำงาน เพื่อที่จะทำให้พนักงานมีความรู้สึกภาคภูมิใจในความสามารถของตนเอง ผูกพันกับเป้าหมาย เต็มใจในการทำงาน รับผิดชอบงานและพยายามดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ข้อมูลป้อนกลับหรือความรู้ผลลัพ์ของความสำเร็จของเป้าหมาย มีส่วนสำคัญในการที่พนักงานจะได้ทราบว่า ผลการปฏิบัติงานของตนเป็นอย่างไร เพื่อที่จะเป็นแรงผลักดันในการดำรงรักษาเป้าหมายไว้ได้ การจูงใจโดยวิธีการนี้อาจใช้การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ที่เรียกว่า MBO (Management by Objectives)

## 6. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับหลักประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

(ระบบออนไลน์ [http://sukanrat.blogspot.com/2012/09/blog-post\\_804.html](http://sukanrat.blogspot.com/2012/09/blog-post_804.html))

เฉลิมเกียรติ แก้วหอม (2555) กล่าวว่าโดยทั่วไปแล้ว ประสิทธิภาพ (efficiency) ในการปฏิบัติงานมักจะแยกไม่ออกกับ ประสิทธิภาพ (effectiveness) ในการปฏิบัติงานเพราะการปฏิบัติงานนั้นจะมีประสิทธิภาพไม่ได้ถ้าหากว่าการปฏิบัติงานนั้นไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งหมายความว่า การปฏิบัติงานจะไม่บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ แต่ในขณะเดียวกันการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพก็ไม่จำเป็นว่าการปฏิบัติงานนั้นจะต้องมีประสิทธิภาพเสมอไป เพราะว่าความหมายโดยตรงของประสิทธิภาพนั้นมีผู้กล่าวไว้หลายท่านด้วยกัน ดังนี้

Peterson & Plowman (อ้างถึงใน คทาฐฐ พรหมายน, 2545, หน้า 9) ได้ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพในการบริหารงานด้านทางธุรกิจ ในความหมายอย่างแคบว่าหมายถึง การลดต้นทุนในการผลิต และความหมายอย่างกว้าง หมายถึงคุณภาพของการมีประสิทธิผล (quality of effectiveness) และความสามารถในการผลิต (competence and capability) และ ในการดำเนินงานทางด้านธุรกิจที่จะถือว่ามีประสิทธิภาพสูงสุด ก็เพื่อสามารถผลิตสินค้า หรือบริการในปริมาณและคุณภาพที่ต้องการที่เหมาะสมและต้นทุนน้อยที่สุดเพื่อค้ำึงถึงสถานการณ์และข้อผูกพันด้านการเงินที่มีอยู่ ดังนั้นแนวความคิดของคำว่าประสิทธิภาพในด้านธุรกิจมีองค์ประกอบ 5 ประการ คือ ต้นทุน (cost) คุณภาพ (quality) ปริมาณ (quantity) และวิธีการ (method) ในการผลิต

Millet (อ้างถึงใน สถิติ คำลาเลี้ยง, 2544, หน้า 13) ได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับประสิทธิภาพ (efficiency) หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่มวลมนุษย์ และได้รับผลกำไรจากการปฏิบัติงานนั้น (human satisfaction and benefit produced) ซึ่งความพึงพอใจ หมายถึง ความพึงพอใจในการบริการให้กับประชาชน โดย พิจารณาจาก

1. การให้บริการอย่างเท่าเทียม (equitable service)
2. การให้บริการอย่างรวดเร็วและทันเวลา (timely service)
3. การให้บริการอย่างเพียงพอ (ample service)
4. การให้บริการอย่างก้าวหน้า (progression service)

Simon (อ้างถึงใน สถิต คำลาเลี้ยง, 2544, หน้า 13) ได้ให้ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพไว้ กล่าวคือ ถ้าจะพิจารณาว่างานใดจะมีประสิทธิภาพสูงสุดนั้น ให้ดูความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (input) กับผลผลิต (output) ที่ได้รับ เพราะฉะนั้นตาม ทฤษฎีนี้จึงหมายถึง ผลผลิตลบด้วยปัจจัยนำเข้าและถ้าเป็นการบริหารราชการ องค์กร ของรัฐก็บวกความพึงพอใจของผู้รับบริการ (satisfaction) เข้าไปด้วยซึ่งอาจเขียนเป็น สูตรได้ดังนี้

$$E = (O-I) + S$$

E = Efficiency คือ ประสิทธิภาพของงาน

O = Output คือ ผลผลิตหรืองานที่ได้รับออกมา

I = Input คือ ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากร

S = Satisfaction คือ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ

รพี แก้วเจริญ และชิตยา สุวรรณชฎ (2510) ได้อธิบายความหมายของ คำว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงานให้สำเร็จซึ่งไม่ได้กล่าว ถึงปัจจัยนำเข้าหรือความพึงพอใจ

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (อ้างถึงในเฉลิมเกียรติ แก้วหอม, 2555) ซึ่งให้เห็นว่าประสิทธิภาพในระบบราชการมีความหมายรวมถึง ผลผลิตภาพ และประสิทธิภาพ โดยประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่วัดได้หลายมิติ ตามแต่วัตถุประสงค์ที่ต้องการพิจารณา คือ

1. ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนของการผลิต (input) ได้แก่ การใช้ทรัพยากรการบริหาร คือ คน เงิน วัสดุ เทคโนโลยี ที่มีอย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด

2. ประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการการบริหาร (process) ได้แก่ การทำงานที่ถูกต้องได้มาตรฐาน รวดเร็ว และใช้เทคโนโลยีที่สะดวกกว่าเดิม

3. ประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์ ได้แก่ การทำงานที่มีคุณภาพเกิดประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไร ทันทเวลา ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงานและ บริการเป็นที่พอใจของลูกค้า หรือผู้มารับบริการ

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ ได้เสนอแนวคิดในการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารงานภาครัฐ โดยศึกษาการปรับปรุงระบบราชการของต่างประเทศที่ได้รับการยอมรับว่าประสบความสำเร็จได้ดังนี้

1. ต้องกำหนดแนวทางและเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน หมายถึง การทำงานที่มีประสิทธิผลยึดถือผลสำเร็จ หรือผลสัมฤทธิ์ของงาน (results) เป็นหลักในการดำเนินงาน โดยมุ่งที่ผลลัพธ์ (outcome) โดยมีการประเมินผล และวัดผลสำเร็จของงานอย่างเป็นรูปธรรม สามารถตอบสนองและสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าผู้มารับบริการ ปรับปรุงโครงสร้างและระบบงานเพื่อยุบเลิกงานที่ซ้ำซ้อน โดยสร้างสรรค์กระบวนการทำงานใหม่ ลดขนาดกำลังคน

เพื่อลดค่าใช้จ่ายขององค์กรด้านบุคคลากร มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจจากระดับบนสู่ระดับเจ้าหน้าที่

2. ระบบการบริหารงานที่จะยึดผลสำเร็จของงานและผลลัพธ์ขององค์กรเป็นหลักสำคัญในการดำเนินการรวมทั้งใช้มาตรการจูงใจและให้รางวัลตอบแทนแก่องค์กรที่ประสบความสำเร็จ

สมพงษ์ เกษมสิน (อ้างถึงในเฉลิมเกียรติ แก้วหอม, 2555) ได้กล่าวถึง แนวคิดของ Haring Emerson ที่เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับหลักการงานให้มี ประสิทธิภาพในหนังสือ "The Twelve Principles of Efficiency" ซึ่งได้รับการยกย่อง และกล่าวขานกันมาก หลัก 12 ประการมีดังนี้

1. ทำความเข้าใจและกำหนดแนวคิดในการทำงานให้กระจ่าง
2. ใช้หลักสามัญสำนึกในการพิจารณาความน่าจะเป็นไปได้ของงาน
3. คำปรึกษาแนะนำต้องสมบูรณ์และถูกต้อง
4. รักษาระเบียบวินัยในการทำงาน
5. ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม
6. การทำงานต้องเชื่อถือได้มีความจับปล้นมีสมรรถภาพและมีการลงทะเบียนไว้เป็นหลักฐาน
7. งานควรมีลักษณะแจ้งให้ทราบถึงการดำเนินงานอย่างทั่วถึง
8. งานเสร็จทันเวลา
9. ผลงานได้มาตรฐาน
10. การดำเนินงานสามารถยึดเป็นมาตรฐานได้
11. กำหนดมาตรฐานที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการสอนงานได้
12. ให้บำเหน็จแก่งานที่ดี

นอกจากนี้ยังมีแนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพหรือปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานนั้น และมีนักทฤษฎีหลายท่านได้ศึกษาและสรุป เป็นปัจจัยสำคัญ ๆ ที่น่าสนใจดังต่อไปนี้

ตัวแบบจำลองเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กร (model of organization efficiency) โดยกล่าวว่าประสิทธิภาพขององค์กรนอกจากจะพิจารณาถึง ทรัพยากร เช่น คน เงิน วัสดุ ที่เป็นปัจจัยนำเข้า และผลผลิตขององค์กร คือ การบรรลุเป้าหมายแล้วองค์กรในฐานะที่เป็นองค์กรในระบบเปิด (open system) ยังมีปัจจัย ประกอบอีกดั่งแบบจำลองในรูปสมมติฐานซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้

1. หากสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กรนั้น มีความซ้ำซ้อนต่ำ (low task environment complexity) หรือมีความแน่นอน (certain) มีการกำหนดระเบียบปฏิบัติในการทำงานขององค์กรอย่างละเอียดถี่ถ้วนแล้ว แน่ชัดว่าจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์กรมากกว่า

องค์การที่มีสภาพแวดล้อมในการทำงานยุ่งยาก และซับซ้อนสูง (high task environment complexity) หรือมีความไม่แน่นอน (uncertain)

2. การกำหนดระเบียบปฏิบัติชัดเจนเพื่อเพิ่มผลการทำงานที่มองเห็นได้มีผลทำให้ประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย

3. ผลการทำงานที่มองเห็นได้สัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิภาพ

4. หากพิจารณาควบคู่กันไปจะปรากฏว่าการกำหนดระเบียบปฏิบัติอย่างชัดเจน และผลการทำงานที่สามารถมองเห็นได้จะมีความสัมพันธ์มากขึ้นต่อประสิทธิภาพมากกว่าตัวแปรแต่ละตัวตามลำพัง

5. การสามารถมองเห็นผลการทำงานขององค์กรได้ (visibility consequences) และมีความสัมพันธ์ของประสิทธิภาพขององค์กร เพราะองค์กรสามารถทดลองและเลือกระเบียบการปฏิบัติได้ซึ่งระเบียบการปฏิบัติและผลการปฏิบัติงานจะมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

การปฏิบัติงานของแต่ละคนจะถูกกำหนดโดย 3 ส่วน ดังนี้

1. คุณลักษณะเฉพาะส่วนบุคคล (individual attributes) แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1.1 demographic characteristics เป็นลักษณะที่เกี่ยวกับ เพศ อายุ เชื้อชาติ เผ่าพันธุ์

1.2 competence characteristics เป็นลักษณะที่เกี่ยวกับความรู้ความสามารถ ความถนัดและความชำนาญของบุคคลซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะได้มาจากการศึกษาอบรม และสั่งสมประสบการณ์

1.3 psychological characteristics เป็นคุณลักษณะทางด้านจิตวิทยา ซึ่งได้แก่ทัศนคติ ค่านิยม การรับในเรื่องต่าง ๆ รวมทั้งบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลด้วย

2. ระดับความพยายามในการทำงาน (work effort) จะเกิดขึ้นจากการมีแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ ความต้องการ แรงผลักดันอารมณ์ความรู้สึก ความสนใจ ความตั้งใจ เพราะว่าคนที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูงจะมีความพยายามที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจให้แก่การทำงานมากกว่าผู้ที่แรงจูงใจในการทำงานต่ำ

3. แรงสนับสนุนจากองค์กรหรือหน่วยงาน (organization support) ซึ่งได้แก่ค่าตอบแทน ความยุติธรรม การติดต่อสื่อสาร และวิธีการที่จะมอบหมายงานซึ่งมีผลต่อ กำลังใจผู้ปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลเกิดจากสภาพภูมิหลัง ของแต่ละคนที่ไม่เหมือนกัน สภาพร่างกายจิตใจ การศึกษา ความรู้ความสามารถ ความถนัดต่าง ๆ โดยมีปัจจัยสนับสนุนให้เกิดความแตกต่างจากการประเมินของผู้บังคับบัญชาแล้วให้คะแนนออกมาในระดับต่ำ

ปานกลาง และระดับสูง ซึ่งมีผลต่อการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้ข้าราชการผู้นั้นมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่มากขึ้น เรื่อย ๆ

มาโนช สุขฤกษ์ และคณะ (อ้างถึงใน สถิต คำเกลี้ยง, 2544, หน้า 18-19) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานว่า ประกอบด้วยปัจจัยหลัก 3 ปัจจัยด้วยกัน คือ

1. ปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่
  - 1.1 เพศ
  - 1.2 จำนวนสมาชิกในครอบครัว
  - 1.3 อายุ
  - 1.4 ระยะเวลาในการทำงาน
  - 1.5 สถิติปัญญา
  - 1.6 ระดับการศึกษา
  - 1.7 บุคลิกภาพ
2. ปัจจัยที่ได้รับมาจากงาน ได้แก่
  - 2.1 ชนิดของงาน
  - 2.2 ทักษะความชำนาญ
  - 2.3 สถานภาพทางอาชีพ
  - 2.4 สถานภาพทางภูมิศาสตร์
  - 2.5 ขนาดของธุรกิจ
3. ปัจจัยที่ควบคุมได้โดยฝ่ายบริหาร
  - 3.1 ความมั่นคง
  - 3.2 รายได้
  - 3.3 สวัสดิการ
  - 3.4 โอกาสก้าวหน้าในงาน
  - 3.5 สภาพการทำงาน
  - 3.6 ผู้ร่วมงาน
  - 3.7 ความรับผิดชอบ
  - 3.8 การจัดการ

สมพงษ์ เกษมสิน (อ้างถึงในเฉลิมเกียรติ แก้วหอม, 2555) ได้พูดถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบุคคลในการปฏิบัติงานว่า มีปัจจัยหลายประการที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ซึ่งได้แก่

1. กิจกรรมในงานและนอกงาน
2. การรับสถานการณ์

3. ระดับความปรารถนา
4. กลุ่มอ้างอิง
5. เพศ
6. ภูมิหลังทางวัฒนธรรม
7. การศึกษา
8. ประสบการณ์
9. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

### ปัจจัยในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

ปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพนั้น สมยศ นาวิการ (อ้างถึงในเฉลิมเกียรติ แก้วหอม, 2555) กล่าวว่า มีปัจจัย 7 ประการที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในองค์กร คือ

1. กลยุทธ์ (strategy) คือ กลยุทธ์เกี่ยวกับการกำหนดภารกิจพิจารณา จุดอ่อน จุดแข็งภายในองค์กร โอกาสและอุปสรรคภายนอก
2. โครงสร้าง (structures) โครงสร้างขององค์กรที่เหมาะสมจะช่วยให้การปฏิบัติงาน
3. ระบบ (systems) ระบบขององค์กรที่จะบรรลุเป้าหมาย
4. แบบ (styles) แบบของการบริหารเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร
5. บุคลากร (staff) ผู้ร่วมองค์กร
6. ความสามารถ (skill)
7. ค่านิยม (shared values) ค่านิยมร่วมของคนในองค์กร

### ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

ทีมงานหรือกลุ่มทำงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีความรู้สึกที่ดีต่อกันและกันในหมู่สมาชิก และผู้ที่ทำหน้าที่ต้องตระหนักว่าปัญหาส่วนใหญ่เกิดจากสภาพแวดล้อมและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ดังนั้น ทีมงานที่มีประสิทธิภาพต้องมีเงื่อนไขที่สำคัญ คือ

1. ความรับผิดชอบและความผูกพัน โดยความผูกพันต่อองค์กรเป็นความผูกพันใน 3 ลักษณะ คือ
  - 1.1 ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกในองค์กร
  - 1.2 มีความตั้งใจและความพร้อมที่จะใช้ความพยายามที่มีอยู่เพื่อองค์กร
  - 1.3 มีความเชื่อและยอมรับในคุณค่าและเป้าหมายขององค์กร

2. ความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาความเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เนื่องจากบุคคลเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญ มีคุณค่าและมีการแลกเปลี่ยน ความคิดแบบริเริ่มสร้างสรรค์ กับความก้าวหน้าให้องค์กร

3. ความจำเป็นต้องพัฒนาทักษะความสามารถของสมาชิกให้สมาชิกมีความรู้และความชำนาญงาน ตลอดจนเทคนิคการทำงานร่วมกับผู้อื่น

4. มีสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับทีมงาน รวมทั้งการมีที่ปรึกษาเป็นบุคคลที่สาม ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้รวบรวมข้อมูล เพื่อพัฒนาการทำงาน ให้ข่าวสารย้อนกลับ แก้ไขปัญหาความขัดแย้ง และการไกล่เกลี่ย

### แนวคิดเรื่องปัจจัยมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

สำหรับแนวคิดเรื่องปัจจัยที่สำคัญในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพหรือปัจจัย ที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน นั้น มีนักทฤษฎีหลายท่านได้ทำการศึกษาและสรุปเป็นปัจจัย สำคัญๆ ที่น่าสนใจ ดังนี้

ตัวแบบจำลองเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กร (Model of Organization Efficiency) โดยกล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์กรนอกจากจะพิจารณาถึงทรัพยากร เช่น คน เงิน วัสดุ ที่เป็นปัจจัยนำเข้า และผลิตผลขององค์กร คือการบรรลุเป้าหมายแล้วองค์กรในฐานะที่เป็นองค์กรในระบบเปิด (Open System) ยังมีปัจจัยประกอบอีกดั่งแบบจำลองในรูปสมมติฐานซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้

1. หากสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กรมีความซับซ้อนต่ำ (Low Task Environment Complexity) หรือมีความแน่นอน (Certainly) มีการกำหนดระเบียบปฏิบัติในการทำงานขององค์กรอย่างละเอียดถี่ถ้วน แน่ชัดจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์กรมากกว่าองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมในการทำงานยุ่งยากซับซ้อนสูง (High- Task Environment Complexity) หรือมีความไม่แน่นอน (Uncertainly)

2. การกำหนดระเบียบปฏิบัติชัดเจนเพื่อเพิ่มผลการทำงานที่มองเห็นได้มีผลทำให้ประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย

3. ผลการทำงานที่มองเห็นได้สัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิภาพ

4. หากพิจารณาควบคู่กันจะปรากฏว่า การกำหนดระเบียบปฏิบัติอย่างชัดเจน และผลของการทำงานที่มองเห็นได้ มีความสัมพันธ์มากขึ้นต่อประสิทธิภาพมากกว่าตัวแปรแต่ละตัว ตามลำดับ

การสามารถมองเห็นผลการทำงานขององค์กรได้ (Visibility Consequences) มีความสัมพันธ์ของประสิทธิภาพขององค์กร เพราะองค์กรสามารถทดลองและเลือกระเบียบปฏิบัติได้ ระเบียบปฏิบัติและผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน



ประสิทธิภาพ คือส่วนประกอบที่สำคัญของประสิทธิผล ประสิทธิภาพขององค์กร นั้น ถ้าจะวัดจากปัจจัยนำเข้าเปรียบเทียบกับผลผลิตที่ได้นั้น จะทำให้การวัดประสิทธิภาพคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริงขององค์กร หมายถึง การบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment) ขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้น ปัจจัยต่าง ๆ คือ การฝึกอบรม ประสบการณ์ ความผูกพัน ยังมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพในองค์กรด้วย

Frederick Herzberg ได้ศึกษาการบริหารงานในแบบวิทยาศาสตร์โดยได้นำเอาการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ และความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานมาศึกษาร่วมกันเพื่อให้ได้ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น เขาจึงได้ศึกษาวิจัยถึงทัศนคติของบุคคลที่พอใจในการทำงาน และไม่พอใจในการทำงานพบว่า บุคคลที่พอใจในการทำงานนั้น ประกอบด้วยปัจจัยดังนี้

1. การที่สามารถทำงานได้บรรลุผลสำเร็จ
2. การที่ได้รับการยกย่องนับถือเมื่อทำงานสำเร็จ
3. ลักษณะเนื้อหาของงานเป็นสิ่งที่น่าสนใจ
4. การที่ได้มีความรับผิดชอบมากขึ้น
5. ความก้าวหน้าในการทำงาน
6. การที่ได้รับโอกาสพัฒนาความรู้และความสามารถในการทำงาน

ส่วนปัจจัยที่เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมของงานที่เป็นส่วนที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ ประกอบด้วยปัจจัย ดังนี้ คือ

1. นโยบายและการบริหารองค์กร (Policy and Administration)
2. การควบคุมการบังคับบัญชา (Supervision)
3. สภาพการทำงาน (Work Conditions)
4. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทุกระดับในหน่วยงาน (Relation with Peer and Subordinate)
5. ค่าตอบแทน (Salary)
6. สถานภาพ (Status)
7. การกระทบกระเทือนต่อชีวิตส่วนตัว (Personal Life)
8. ความปลอดภัย (Security)

นักวิชาการที่ได้ทำการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อประสิทธิภาพ ในการบริหารงานที่สำคัญ ซึ่งได้กล่าวเพิ่มเติมถึงหลักการงานที่มีประสิทธิภาพ คือ

สมยศ นาวิการ กล่าวถึงแนวความคิดของ (Thomas J. Peters) ซึ่งเสนอ ปัจจัย 7 ประการ (7-S) ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในองค์กร คือ

1. กลยุทธ์ (Strategy) กลยุทธ์เกี่ยวกับการกำหนดภารกิจ การพิจารณาจุดอ่อน และจุดแข็งภายในองค์กร โอกาสและอุปสรรคภายนอก
2. โครงสร้าง (Structure) โครงสร้างขององค์กรที่เหมาะสมจะช่วยให้การปฏิบัติงาน
3. ระบบ (Systems) ระบบขององค์กรที่จะบรรลุเป้าหมาย
4. แบบ (Styles) แบบของการบริหารของผู้บริหารเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร
5. บุคลากร (Staff) ผู้ร่วมองค์กร
6. ความสามารถ (Skill)
7. ค่านิยม (Shared Values) ค่านิยมร่วมของคนในองค์กร

### ทัศนคติในการทำงานกับประสิทธิภาพ

ทัศนคติเป็นสิ่งที่เกิดจากการเรียนรู้ เป็นความคิดเห็นที่เกิดจากอารมณ์และความรู้สึกที่ตอบสนองสิ่งเร้าจากภายนอกในสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป ซึ่งแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมของบุคคลนั้น ๆ ว่าพอใจหรือไม่พอใจกับสิ่งที่เกิดขึ้น

การปฏิบัติงานใด ๆ ก็แล้วแต่ แม้งานนั้นจะมาจากบริบทที่แตกต่างกันก็ตาม ทุกอย่างย่อมคำนึงถึงเป้าหมายและผลลัพธ์ของงานเป็นสำคัญ และการจะสร้างงานให้มีประสิทธิภาพได้นั้นต้องมีหลักการที่แน่ชัด นอกจากมีหลักแนวคิดแล้วยังจะต้องมีบุคคลที่มีประสิทธิภาพอีกด้วย และการจะมีบุคคลที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องมีการสรรหา และคัดสรรพอสมควร นอกจากนี้ทุกคนต้องมีทัศนคติที่ดีต่องานนั้น ๆ ที่ได้รับมอบหมายด้วย

ดังนั้น ผู้บริหารต้องมีจิตวิทยาที่ดี รู้จักบริหารคน บริหารงาน ที่สำคัญต้องบริหารค่าตอบแทนให้ดี งานที่ปฏิบัติจึงจะประสบผลสำเร็จได้อย่างเต็มที่

## 7. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

(ระบบออนไลน์ [www.novabizz.com/NovaAce/Behavior/job-satisfaction.htm](http://www.novabizz.com/NovaAce/Behavior/job-satisfaction.htm))

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หรือความพึงพอใจในการทำงาน ตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า Job Satisfaction มีผู้ให้ความหมายและแสดงความคิดเห็น เกี่ยวกับเรื่องนี้ไว้หลายท่าน แต่ส่วนใหญ่แล้วมีความเห็นใกล้เคียงหรือสอดคล้องกัน ดังนี้

ความพึงพอใจในงาน (job satisfaction) ซึ่งหมายถึง ระดับความรู้สึกของบุคคลในทางบวกหรือทางลบต่องาน ซึ่งประกอบด้วย

1. ความพึงพอใจในการจ่ายค่าตอบแทน (pay)
2. ความพึงพอใจในผู้บังคับบัญชา (supervision)
3. ความพึงพอใจเพื่อนร่วมงาน (co-worker)
4. ความพึงพอใจในสภาพการทำงาน (work setting)

## 5. ความพึงพอใจในตัวตน (tasks)

## 6. ความพึงพอใจในโอกาสความก้าวหน้า (advancement opportunities)

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นความรู้สึกในทางที่ดีของบุคคลที่มีต่อปัจจัยต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานที่ทำอยู่ ความรู้สึกชอบ หรือพอใจเป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากการที่ได้รับการตอบสนอง ตามระดับความต้องการ กล่าวคือเป็นความรู้สึกเป็นสุขในการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งภายใต้สภาพบรรยากาศการทำงานที่ถูกต้อง โดยมีสิ่งตอบแทนทางวัตถุและจิตใจ โดยมีภาวะแวดล้อมเป็นตัวจูงใจ หลังจากได้ผ่านกระบวนการประเมินค่า จะแสดงออกมาในระดับที่แตกต่างกัน เช่น พึงพอใจมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด จะเห็นได้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อนมากเพราะมีความเกี่ยวข้องกับสัมพันธภาพกับความต้องการหรือแรงจูงใจของแต่ละบุคคล ดังนั้น จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญทั้งต่อผู้ปฏิบัติงาน และต่อองค์การอย่างมากเพราะผู้ปฏิบัติงานย่อมมีความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดของตน และผู้ปฏิบัติงานจะมีความรู้สึกสมปรารถนาที่จะได้แสดงบทบาทอย่างเต็มที่ตามขีดความสามารถของเขาที่มีอยู่ ผู้ปฏิบัติงานซึ่งไม่เคยมีความพึงพอใจในการทำงานย่อมจะไม่ประสพสภาพภูมิภาวะทางจิตวิทยา เพราะคนเราโดยทั่วไปจะใช้เวลาส่วนใหญ่ในแต่ละวัน อยู่กับงาน หากงานนั้นเป็นงานที่น่าเบื่อหน่ายไม่ท้าทาย และไม่มีอิสระเขาจะเกิดความเบื่อหน่าย หงุดหงิดรำคาญใจ อันจะส่งผลหรือก่อให้เกิดปัญหาโดยตรงต่อตัวเขาเอง เพื่อนร่วมงานและสังคมในที่สุด ผู้ปฏิบัติงานซึ่งไม่เคยมีความพึงพอใจในงานที่ทำจะเกิดความคับข้องใจ เพราะการทำงานนั้นถือว่าเป็นสิ่งสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ การขาดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานหรือเกิดมีข้อขัดแย้งในการทำงานย่อมจะส่งผลให้ขวัญและกำลังใจในการทำงานลดต่ำลง นั้นหมายความว่าประสิทธิภาพของการทำงานย่อมลดต่ำตามไปด้วย

## องค์ประกอบของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ถ้าผู้บริหารสำนักงานมีความเข้าใจในเรื่อง การบริหารงานบุคคล เป็นอย่างดี ประกอบกับมีปัจจัยเป็นเครื่องจูงใจมาก ย่อมทำให้พนักงานหรือบุคลากรในสำนักงาน เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น

มิติที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน 10 ด้าน ดังนี้

1. ลักษณะของงานที่ทำ มีความสัมพันธ์กับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานหากได้ทำงานตามที่เขาค้นคว้า หรือตามความสามารถ เขาจะเกิดความพอใจ คนที่มีความรู้สูงมักจะรู้สึกชอบงาน เพราะองค์ประกอบนี้มาก

2. การบังคับบัญชา มีส่วนสำคัญที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจต่อ  
งานได้และการบังคับบัญชาที่ไม่ดี อาจเป็นสาเหตุอันดับหนึ่ง ที่ทำให้เกิดการขาดงานและลาออก  
จากงานได้ ในเรื่องนี้พบว่า ผู้หญิงมีความรู้สึกไวต่อการบังคับบัญชามากกว่าผู้ชาย

3. ความมั่นคงในการทำงาน ได้แก่ การได้ทำงานตามหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ การ  
ได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา คนที่มีพื้นความรู้้น้อยหรือขาดความรู้ย่อมเห็นว่า ความ  
มั่นคงในการทำงานมีความสำคัญต่อเขามาก แต่คนที่มีความรู้สูงจะรู้สึกว่าไม่มีความสำคัญมากนัก  
และคนที่มียุมากยิ่ง จะมีความต้องการความมั่นคงในการทำงานสูงขึ้น

4. บริษัทและการดำเนินงาน ได้แก่ ขนาดขององค์กร ชื่อเสียง รายได้และการ  
ประชาสัมพันธ์ให้เป็นที่รู้จักกันแพร่หลายของสถานที่ทำงานนั้น ๆ องค์กรประกอบนี้ทำให้  
ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกมั่นคง ปลอดภัยในการทำงาน ผู้ที่มีอายุมากจะมีความต้องการเกี่ยวกับ  
เรื่องนี้สูงกว่าผู้ที่มีอายุน้อย

5. สภาพการทำงาน ได้แก่ แสง เสียง อากาศ ห้องอาหาร ห้องน้ำ ห้องสุขา ชั่วโมงการ  
ทำงานมีการวิจัยหลายเรื่องที่แสดงว่า สภาพการทำงานมีความสำคัญต่อผู้ชายมากกว่าลักษณะอื่น ๆ  
ของการปฏิบัติงาน และในระหว่างผู้หญิงโดยเฉพาะผู้ที่แต่งงานแล้ว จะเห็นว่าชั่วโมงการทำงานมี  
ความสำคัญเป็นอย่างมาก

6. ค่าจ้าง หรือรายได้จะมีความสัมพันธ์กับเงินซึ่งผู้ปฏิบัติงานมักจะจัดอันดับค่าจ้างนี้ไว้ใน  
อันดับเกือบสูง แต่ก็ยังให้ความสำคัญน้อยกว่าโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน และความมั่นคง  
ปลอดภัย องค์กรประกอบนี้มักจะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจมากกว่าความพึงพอใจ ผู้ชายจะเห็น  
ค่าจ้างเป็นสิ่งสำคัญมากกว่าผู้หญิง และผู้ที่ปฏิบัติงานในโรงงานจะเห็นว่า ค่าจ้างมีความสำคัญ  
สำหรับเขามากกว่าผู้ที่ปฏิบัติงานในสำนักงาน หรือหน่วยงานของรัฐบาล

7. ความก้าวหน้าในการทำงาน เช่น การได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น การได้สิ่งตอบแทนจาก  
ความสามารถในการทำงานของเขา จากงานวิจัยหลายเรื่องสรุปได้ว่า การไม่มีโอกาสก้าวหน้าใน  
การทำงานย่อมก่อให้เกิดความไม่ชอบงาน ผู้ชายมีความต้องการเรื่องนี้สูงกว่าผู้หญิง และเมื่ออายุ  
มากขึ้นความต้องการเกี่ยวกับเรื่องนี้จะลดลง

8. ลักษณะทางสังคม องค์กรประกอบที่เกี่ยวข้องกับความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม  
หรือการให้สังคมยอมรับตน ซึ่งจะก่อให้เกิดทั้งความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจได้ ถ้างานใด  
ผู้ปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ก็จะเกิดความพึงพอใจในงานนั้นองค์กรประกอบนี้  
มีความสัมพันธ์กับอายุและระดับงาน ผู้หญิงจะเห็นว่าองค์กรประกอบนี้สำคัญมากกว่าชาย

9. การติดต่อสื่อสาร ได้แก่ การรับ-ส่งข้อมูลสารสนเทศ คำสั่ง การทำรายงาน การติดต่อทั้ง  
ภายในและภายนอกหน่วยงาน องค์กรประกอบนี้มีความสำคัญมากสำหรับผู้ที่มีระดับการศึกษาสูง

10. ผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงาน ได้แก่ เงินบำเหน็จตอบแทนเมื่อออกจากงาน การ  
บริการและการรักษาพยาบาล สวัสดิการอาหาร ที่อยู่ วันหยุดพักผ่อนต่าง ๆ

ความพึงพอใจในการทำงาน นอกจากจะเกิดจากปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมของงานแล้ว ยังเกิดจากปัจจัยส่วนบุคคลได้อีกคือ

1. เพศ
2. จำนวนผู้ที่อยู่ในความอุปการะ
3. อายุ
4. ระยะเวลาในการทำงาน
5. ความเลื่อยฉลลาด
6. ระดับการศึกษา
7. บุคลิกภาพส่วนตัว

การที่คนทำงานหรือลูกจ้างในหน่วยงานหรือองค์การใดจะบังเกิดความพึงพอใจในงานของเขาหรือไม่นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของเขาเองว่างานที่เขาทำนั้น โดยส่วนรวมแล้วได้สนองความต้องการในด้านต่าง ๆ เพียงใด และได้จำแนกปัจจัยต่าง ๆ ที่จะสนองตอบความต้องการในด้านต่างๆ ของคนงานและลูกจ้างที่พึงก่อให้เกิดความพึงพอใจไว้ ดังนี้

1. มีความมั่นคงในอาชีพ
2. เงินเดือนหรือค่าจ้างเป็นธรรมหรือเป็นไปตามหลัก งานมากเงินมาก
3. การควบคุมบังคับบัญชาดี คือผู้บริหารมีน้ำใจเป็นธรรมและยึดหลักมนุษยสัมพันธ์
4. สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลดี
5. สุขภาพการทำงานดี
6. มีโอกาสก้าวหน้า คือมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขั้น ขึ้นค่าจ้าง เงินเดือน และเพิ่มพูนคุณวุฒิ
7. เป็นงานอาชีพที่มีเกียรติในสังคม

องค์ประกอบที่มีส่วนในการจูงใจบุคคลให้มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่

1. การจัดงานที่ท้าทายความสามารถให้ทำ แต่ต้องคำนึงถึงอยู่เสมอว่า งานที่มีลักษณะท้าทายต่อบุคคลหนึ่ง อาจจะไม่เป็นสิ่งท้าทาย ความสามารถของอีกบุคคลหนึ่งได้
2. การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการวางแผน หากบุคคลถูกขอร้องให้ช่วยในการวางแผน และกำหนดสถานะแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ก็จะเป็นแรงจูงใจในการทำงานทางหนึ่ง
3. การให้การยกย่องและสถานภาพ บุคคลทุกคนไม่ว่าอยู่ในฐานะอะไร ต้องการได้รับการยอมรับจากกลุ่ม และจากผู้บังคับบัญชาเหมือนกันหมดทุกคน แต่การยกย่องชมเชยต้องทำด้วยความจริงใจ และผลของการปฏิบัติงานจะต้องสูงกว่าเกณฑ์เฉลี่ย

4. การให้ความรับผิดชอบมากขึ้น และการให้อำนาจเพิ่มขึ้น การได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การให้อำนาจและการมอบหมายความรับผิดชอบ เป็นเครื่องมือในการจูงใจคนปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. การให้ความมั่นคงและความปลอดภัย ความกลัวในสิ่งต่าง ๆ เช่น การไม่ให้งานทำ การสูญเสียตำแหน่ง เป็นสิ่งที่แฝงอยู่ในจิตใจของคน ความต้องการในเรื่องความมั่นคงปลอดภัยจึงสำคัญ แต่ต้องคำนึงด้วยว่าความมั่นคงปลอดภัยมากน้อยเท่าใด จึงเป็นตัวกระตุ้นที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

6. การให้ความเป็นอิสระในการทำงาน ทุกคนปรารถนาจะมีอิสระในการทำงานด้วยตัวเอง โดยเฉพาะกลุ่มที่มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง การบอกทุกอย่างว่าควรทำอย่างไร จะเป็นการทำให้แรงจูงใจต่ำลงได้

7. การเปิดโอกาสให้เจริญก้าวหน้าทางด้านส่วนตัว ความปรารถนาที่จะก้าวหน้าในทางด้านอาชีพเป็นเป้าหมายของทุกคนในองค์กร การได้มีโอกาสเข้าร่วมการฝึกอบรมการศึกษา งาน การหมุนเวียนงาน และการสร้างประสบการณ์จากการใช้เครื่องมือต่าง ๆ ส่วนเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

8. การให้เงินและรางวัลที่เกี่ยวกับเงิน การวิจัยในปัจจุบันยังสรุปได้ไม่ชัดเจนเกี่ยวกับความสำคัญของเงินที่มีต่อแรงจูงใจ เพียงแต่ชี้แนะว่าเงินเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พอใจมากกว่าที่จะเป็นแรงจูงใจ แต่คนส่วนมากก็ยังให้คุณค่าเงินไว้สูง

9. การให้โอกาสแข่งขัน การแข่งขันเป็นแรงจูงใจสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งระดับผู้บริหาร ซึ่งต้องการความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน ทำให้เป็นแรงกระตุ้นที่จะแสวงหาแนวคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน 9 องค์ประกอบดังนี้คือ

1. ตัวงาน ได้แก่ ความสนใจในตัวงาน ความแปลกของงาน โอกาสเรียนรู้หรือศึกษางาน ปริมาณงาน โอกาสที่จะทำงานนั้นสำเร็จ การควบคุมการทำงานและวิธีการทำงาน

2. เงินเดือน ได้แก่ จำนวนเงินที่ได้รับความยุติธรรมและความทัดเทียมกันของรายได้และวิธีการจ่ายเงินขององค์กร

3. การเลื่อนตำแหน่ง ได้แก่ โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ความยุติธรรมในการเลื่อนตำแหน่งขององค์กร และหลักในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง

4. การได้รับการยอมรับนับถือ ได้แก่ การได้รับคำยกย่องชมเชยในผลสำเร็จของงาน การกล่าววิจารณ์การทำงาน และความเชื่อถือในผลงาน

5. ผลประโยชน์เกื้อกูล ได้แก่ บำเหน็จบำนาญตอบแทน การให้สวัสดิการ การรักษาพยาบาล การให้วันหยุดงาน และการได้รับค่าใช้จ่ายระหว่างลาพักผ่อน

6. สภาพการทำงาน ได้แก่ ชั่วโมงการทำงาน ช่วงเวลาพัก เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน อุณหภูมิ การถ่ายเทอากาศ ท่าที่ตั้งและรูปแบบการก่อสร้าง ของอาคารสถานที่ทำงาน

7. การนิเทศงาน ได้แก่ การได้รับความเอาใจใส่ดูแลช่วยเหลือแนะนำจากผู้บังคับบัญชา ระดับสูงขึ้นไป ด้วยความมีเทคนิคและกลวิธีที่ดี ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และความมีทักษะในการนิเทศงานของผู้บริหาร

8. เพื่อนร่วมงาน ได้แก่ ความรู้ความสามารถ การให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และ ความมีมิตรภาพอันดีต่อกันของเพื่อนร่วมงาน

9. องค์กรและการบริหารงาน ได้แก่ ความเอาใจใส่บุคลากรในองค์กร เงินเดือนและนโยบายในการบริหารงานขององค์กร

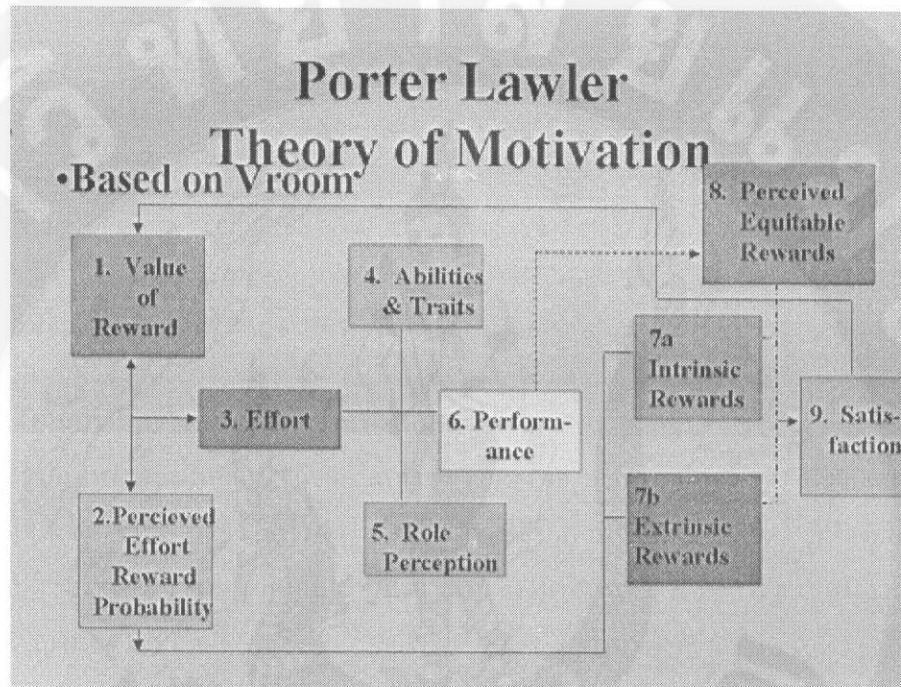
วิธีการวิจัยที่กล่าวข้างต้นเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่นักพฤติกรรมศาสตร์เห็นว่า มีส่วนในการจูงใจให้คนหรือบุคคลพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยแต่ละคนจะมีความต้องการแตกต่างกันไป แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ในการปฏิบัติงานใด ๆ ก็ตาม ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานมากที่สุด เพราะการทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จะส่งผลถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งหากบุคคลมีความพึงพอใจสูงสุดก็หมายความว่า เขามีความรู้สึกต่องานในทางบวก อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีแนวคิดพื้นฐานที่แตกต่างกัน 2 ลักษณะคือ

ความพึงพอใจนำไปสู่ผลการปฏิบัติงาน เป็นแนวคิดที่ได้จากการศึกษาทางด้านมนุษย์สัมพันธ์ โดยเฉพาะการศึกษาทดลองที่โรงงาน ฮาวธอร์น (Howthorne) ในปี ค.ศ.1920 ในเรื่องของแสงสว่างและสภาพแวดล้อมที่ใช้ในการทำงาน ซึ่งให้เห็นว่า การเพิ่มของผลผลิตเป็นผลสืบเนื่องมาจาก ความพอใจในการปฏิบัติงานของคนงาน ซึ่งเดวิด (Davis 1981,82) ได้กล่าวถึงแนวคิดนี้ว่า “การสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานจนเกิดความพอใจ จะทำให้เกิดแรงจูงใจในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานที่สูงกว่าผู้ไม่ได้รับการสนองตอบ” ผู้บริหารที่มุ่งจะเพิ่มผลผลิตด้วยการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้น ก็จะพยายามจัดหาสภาพแวดล้อมในการทำงาน และปัจจัยต่าง ๆ เช่นเงินเดือน สวัสดิการ หรือความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่สามารถจะตอบสนองความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ดีจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

### ผลการปฏิบัติงานนำไปสู่ความพึงพอใจ

รูปแบบจำลองเพื่อศึกษาเกี่ยวกับสภาพความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยตั้งสมมุติฐานว่า “ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงานจะถูกเชื่อมโยงด้วยปัจจัยอื่น ๆ ผลการปฏิบัติงานที่ดีจะนำไปสู่ผลตอบแทนเหมาะสมซึ่งในที่สุดจะนำไปสู่การตอบสนองความพึงพอใจ” ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2 แสดงการตอบสนองความพึงพอใจ

จากภาพชี้ให้เห็นว่า ผลการปฏิบัติงานย่อมได้รับการตอบสนองในรูปของรางวัลหรือผลตอบแทน ซึ่งแบ่งออกเป็นผลตอบแทนภายในและผลตอบแทนภายนอก โดยผ่านการรับรู้เกี่ยวกับความยุติธรรมของผลตอบแทน ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ปริมาณของผลตอบแทนที่ผู้ปฏิบัติได้รับนั้นคือ ความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงาน จะถูกกำหนดโดยความแตกต่างระหว่างผลตอบแทนที่เกิดขึ้นจริงและการรับรู้เกี่ยวกับความยุติธรรมของผลตอบแทน หากผลตอบแทนจริงมากกว่าผลตอบแทนที่รับรู้แล้ว ความพึงพอใจย่อมจะเกิดขึ้น (สมยศ นาวิการ 2521,119) อนึ่ง ผลตอบแทนภายในหรือรางวัลภายใน เป็นผลในด้านความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่เกิดแก่ตัวผู้ปฏิบัติงานเอง เช่นความรู้สึกต่อความสำเร็จที่เกิดขึ้น เมื่อสามารถเอาชนะความยุ่งยากต่าง ๆ และสามารถดำเนินงานภายใต้ความยุ่งยากทั้งหลายได้สำเร็จทำให้เกิดความภาคภูมิใจ ความมั่นใจ



ตลอดจนได้รับการยอมรับยกย่องจากบุคคลอื่น ส่วนผลตอบแทนภายนอกเป็นรางวัลที่ผู้อื่นจัดหาให้มากกว่าที่ตนเองจะให้แก่ตัวเอง เช่น การให้เลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขั้น หรือให้รางวัลโบนัสพิเศษ (เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ 2529,43)

(Glimer 1967, 380-384) ได้สรุปความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงาน และ ปัจจัยส่วนบุคคลได้ ดังนี้ 1) เพศ จากการสำรวจหลายครั้ง เพศหญิงมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าชาย อาจจะเป็นเพราะว่าเพศหญิงมีความต้องการด้านการเงิน และความทะเยอทะยานทางอาชีพน้อยกว่าเพศชาย 2) จำนวนผู้อยู่ในความอุปการะ ผลจากการศึกษาพวกเจ้าหน้าที่ พนักงาน (White – collar workers) พบว่าผู้ที่ต้องการรับผิดชอบเลี้ยงดูผู้ที่อยู่ในความอุปการะจำนวนมาก จะมีความพึงพอใจในการทำงานน้อย สาเหตุมาจากปัญหาสถานะการเงินที่บีบคั้นอยู่ 3) อายุ จากการศึกษากลุ่มคนต่างกลุ่มจะได้ผลของความสัมพัทธ์ระหว่างอายุกับความพึงพอใจในการทำงานต่างกันคือ เสมียนพนักงานที่ค่อนข้างมีอายุ แต่มีรายได้และสถานภาพการทำงานต่ำ จะมีความพึงพอใจในการทำงานสูง และจากการศึกษาในบางกลุ่ม พบว่า ความพึงพอใจในการทำงานสูงเมื่อบุคคลมีอายุมากขึ้น แต่ในบางกลุ่มกลับพบว่า ความพึงพอใจในการทำงานจะลดลง 4) ระยะเวลาในการทำงาน จากการสำรวจหลายครั้ง พบว่า ในระยะแรกเริ่มเข้าทำงานบุคคลจะมีความพึงพอใจในการทำงานสูง และจะลดลงเรื่อย ๆ จนถึงปีที่ห้าหรือปีที่แปด จากนั้นจะเพิ่มขึ้นอีกเมื่อมีอายุการทำงานมากขึ้น และขวัญในการทำงานจะสูงที่สุดเมื่อทำงานมาแล้ว 20 ปี 5) ความเฉลียวฉลาด พบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างความเฉลียวฉลาดกับความพึงพอใจในงาน โดยขึ้นกับขอบเขตของความฉลาด และความง่ายของงาน คือถ้าให้ผู้ที่มีความเฉลียวฉลาดมาก ๆ ทำงานที่ง่าย ๆ ก็จะทำให้เกิดความเบื่อหน่ายได้ 6) ระดับการศึกษา มีหลักฐานมากมายที่แสดงให้เห็นถึงความขัดแย้งที่หาข้อสรุปไม่ได้ระหว่างความสัมพันธ์ของระดับการศึกษากับความพึงพอใจในการทำงาน เช่น จากการศึกษาเกี่ยวกับพนักงานเจ้าหน้าที่ พบว่า กลุ่มคนที่ยังไม่จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษา จะมีความพึงพอใจในการทำงานสูงสุด แต่จากการศึกษาอื่น ๆ กลับพบว่าระดับการศึกษากับความพึงพอใจในการทำงานไม่มีความสัมพันธ์กัน 7) บุคลิกภาพส่วนตัว พบว่าบุคลิกภาพส่วนตัวมีผลต่อความพึงพอใจในงาน กล่าวคือบุคคลที่มีความพึงพอใจในงาน มักจะเป็นผู้ที่ได้รับการศึกษาดีมีความคล่องตัว สามารถปรับเปลี่ยนความคิดได้ตามกาลเทศะ มีพื้นฐานมาจากครอบครัวที่มีความสุข มีความเข้าใจถึงสภาพที่แท้จริงของตัวเขา และจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ ส่วนบุคคลที่ไม่มีความพึงพอใจในงานก็จะมีบุคลิกภาพตรงข้ามกับที่กล่าวมาแล้ว คูเปอร์ และคณะ (Cooper and others 1979, 117-125) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน พบว่าคุณลักษณะส่วนตัว ได้แก่ เพศ อายุ ระดับของวิชาชีพ มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน โดยความพึงพอใจจะเพิ่มขึ้นตามอายุ ปัจจัยภายนอก ได้แก่ เงินเดือน ความมั่นคง โอกาส การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน

และค้นพบว่าความพึงพอใจในงานมีช่องว่างลำดับชั้น คือผู้จัดการมีความพึงพอใจในงานมากกว่าคนงานรายชั่วโมง

### ทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับสิ่งจูงใจ ดังนั้นสิ่งจูงใจจึงเป็นพื้นฐานในการกำหนดองค์ประกอบของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

#### 1.1 ทฤษฎีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ Maslow

มีแนวคิดว่ามนุษย์ทุกคนมีความต้องการและมีอยู่ตลอดเวลา เมื่อความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วก็จะไม่มีความหมายสำหรับบุคคลนั้นต่อไป ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ ตั้งอยู่บนสมมติฐาน 3 ประการ คือ

1. มนุษย์มีความต้องการ ความต้องการนี้จะมืออยู่เสมอไม่สิ้นสุด เมื่อความต้องการใด ได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอื่นก็จะเข้ามาแทน ซึ่งจะเป็นเช่นนี้เรื่อยไปไม่มีที่สิ้นสุด
2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่มีอิทธิพลก่อให้เกิดพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้น เป็นความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองเสร็จสิ้นไปแล้วเท่านั้นที่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม
3. ความต้องการของมนุษย์มีเป็นลำดับชั้น จากความต้องการต่ำไปหาสูงตามลำดับ เมื่อความต้องการชั้นต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการชั้นสูงถัดไปก็จะติดตามมาเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมต่อไป Maslow แบ่งความต้องการของมนุษย์ไว้ 5 ชั้นตอน จากต่ำไปหาสูง ดังนี้

ขั้นที่ 1 ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อความอยู่รอด เช่น ความต้องการในเรื่องอาหาร น้ำ เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค การพักผ่อน ที่พักอาศัย และความต้องการทางเพศ

ขั้นที่ 2 ความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัย (Safety or Security Needs) เป็นความต้องการที่จะได้รับการคุ้มครองป้องกันภัยต่าง ๆ ที่จะเกิดหรืออาจเกิดแก่ชีวิต ทรัพย์สิน สิทธิ เสรีภาพ ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ความมั่นคงในหน้าที่การงาน สถานะทางสังคม

ขั้นที่ 3 ความต้องการทางด้านสังคม (Social or Security Needs) เป็นความต้องการเกี่ยวกับการอยู่ร่วมกันอย่างมีเพื่อนพรรคพวก การได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น และการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม

ขั้นที่ 4 ความต้องการมีชื่อเสียง เกียรติยศได้รับการยกย่องทางสังคม (Esteem Needs) เป็นความต้องการเกี่ยวกับความมั่นใจในตนเอง ในเรื่องของความรู้ความสามารถ รวมทั้งความต้องการ

ที่จะให้บุคคลอื่นยกย่องสรรเสริญ หรือเป็นที่ยอมรับนับถือในสังคม และความต้องการในด้านสถานภาพ

ขั้นที่ 5 ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต (Self Actualization Needs) เป็นความต้องการขั้นสูงของมนุษย์ เป็นความต้องการที่อยากจะให้เกิดความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิดหรือตามความคาดหวังของตน

ทฤษฎีของ Maslow นี้ สามารถอธิบายถึงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ กล่าวคือความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในองค์กรแต่ละระดับ จะมีความต้องการที่แตกต่างกันออกไป เช่น พนักงานระดับปฏิบัติการ และผู้บริหาร จะมีความพึงพอใจในการทำงานที่แตกต่างกัน เพราะเนื่องจากระดับความต้องการของทั้งสองแตกต่างกัน

## 1.2 ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg

ทฤษฎีนี้ได้รับความสนใจ และเป็นที่ยอมรับวิจารณ์กันอย่างกว้างขวางเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน ซึ่งเฟรดริก เฮอร์ซเบิร์ก และคณะได้ร่วมกันทำการวิจัย โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์วิศวกรและสมุหบัญชี จำนวน 200 คน จากบริษัทต่างๆ 9 แห่ง ในเมืองพิทสเบิร์ก มลรัฐเพนซิลวาเนีย เพื่อหาคำตอบว่า “คนชอบงานหรือไม่ งานนั้นมีสาเหตุมาจากอะไร” ประสพการณ์จากการทำงานแบบใดที่ทำให้บุคคลเหล่านั้นเกิดความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดี และความรู้สึกที่มีต่อประสพการณ์แต่ละแบบนั้นเป็นไปในทางบวกหรือลบ จากผลการศึกษาดังกล่าว เฮอร์ซเบิร์กได้ตั้งทฤษฎีปัจจัยสองประการขึ้น ปัจจัยสองประการตามทฤษฎีนี้กล่าวถึงปัจจัยกระตุ้น (Motivators Factors) ซึ่งเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพอใจในการทำงาน และปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ซึ่งเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความไม่พอใจในการทำงาน

ปัจจัยกระตุ้น (Motivators Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นปัจจัยที่จูงใจให้คนชอบ และรักงาน เป็นตัวการสร้างความพึงพอใจให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงาน มี 5 ประการคือ 1. ความสำเร็จของงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้น และประสบความสำเร็จอย่างดี ความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นครั้งเมื่อผลงานสำเร็จเกิดความรู้สึกพึงพอใจในผลสำเร็จของงานนั้น 2. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การที่ได้รับการยอมรับนับถือ ไม่ว่าจะจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอรับคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนับถือนี้อาจอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่ทำให้เห็นถึง การยอมรับในความสามารถ 3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Work itself) หมายถึง งานนั้นเป็นงานที่น่าสนใจต้องอาศัยความคิด ริเริ่มทำทนายให้ต้องลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถทำตั้งแต่ต้นจนจบได้โดยลำพังแต่ผู้เดียว 4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การได้รับมอบหมายให้

รับผิดชอบในงานใหม่ ๆ และมีอำนาจรับผิดชอบอย่างเต็มที่ในงานนั้น ๆ โดยไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด 5. ความก้าวหน้า (Advancement and growth in capacity) หมายถึง ได้รับเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์กร การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม หรือได้รับการฝึกอบรม

### ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors)

ปัจจัยค้ำจุนเป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของงานที่คนงานต้องเกี่ยวข้องอยู่เสมอ หากคนงานไม่ได้รับการตอบสนองในปัจจัยเหล่านี้เพียงพอก็จะนำไปสู่ความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ ปัจจัยค้ำจุนมีอยู่ 9 ประการ คือ 1. เงินเดือน หมายถึง เงินเดือน และการเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างเป็นธรรมในหน่วยงาน 2. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต หมายถึง โอกาสที่จะได้รับการแต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่ง และได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ 3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจอันดีและมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน 4. ฐานะอาชีพ หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับของสังคม มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี 5. เทคนิคการนิเทศ หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน หรือการยึดหลัก ความยุติธรรมในการบริหาร 6. นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง การจัดการ การบริหารงานขององค์กรและการติดต่อสื่อสารในองค์กร 7. สภาพการปฏิบัติงาน ได้แก่ สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง สี เสียงอากาศ ชั่วโมง 8. ความเป็นอยู่ส่วนตัว หมายถึง ความรู้สึกดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากงานของเขา 9. ความมั่นคงในงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการปฏิบัติงาน และยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์กร

Herzberg ยังเสนอให้หน่วยงานกระตุ้นให้พนักงานพึงพอใจในงานเพราะจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยที่ไม่ละเลยการให้ความสำคัญแก่ปัจจัยค้ำจุน เพราะถ้าปัจจัยค้ำจุนอ่อนแอจะสร้างความไม่พอใจให้แก่พนักงานมาก และจะเป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ทำให้พนักงานไม่พอใจงานที่ทำ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลเสียแก่หน่วยงาน ดังนั้น ถ้าความสามารถลดความไม่พึงพอใจของพนักงาน หรือป้องกันความไม่พึงพอใจของพนักงาน ไม่ให้เกิดขึ้นก็จะเป็นผลในการลดความคับข้องใจ และความรู้สึกในปัญหาต่าง ๆ ของหน่วยงานจะลดลง หลังจากนั้นค่อยเริ่มกระตุ้นด้วยปัจจัยจูงใจจะเป็นการง่ายและได้ผลดีกว่า จากทฤษฎีนี้สามารถสรุปได้ว่า องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ การจ่ายค่าจ้างตอบแทน ความสำคัญของตนเองต่อองค์การ การยอมรับนับถือ ความยุติธรรม ความรับผิดชอบ ความสำเร็จของงาน ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน นโยบายการบริหารงานและสภาพการทำงาน เมื่อนำความต้องการของมนุษย์ในทัศนะของมาสโลว์ และเฮอริชเบอร์กมาเปรียบเทียบกัน จะเห็นได้ว่า 1. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิด ซึ่งเป็นลำดับความต้องการ

ขั้นที่ 5 ของมาสโลว์ เทียบได้กับความสำเร็จของงาน ได้งานที่ตนต้องการ ซึ่งถือเป็นปัจจัยกระตุ้นตามทัศนะของเฮิร์ชเบิร์ก 2. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม ซึ่งเป็นลำดับความต้องการขั้นที่ 4 ของมาสโลว์ เทียบได้กับการยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าซึ่งถือเป็นปัจจัยกระตุ้นตามทัศนะของเฮิร์ชเบิร์ก 3. ความต้องการทางสังคม ซึ่งเป็นลำดับความต้องการขั้นที่ 3 ของมาสโลว์ เทียบได้กับ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งถือเป็นปัจจัยกระตุ้นตามทัศนะของเฮิร์ชเบิร์ก 4. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย ซึ่งเป็นลำดับความต้องการที่ 2 ของมาสโลว์ เทียบได้กับนโยบายการบริหารงาน เทคนิคของผู้นำที่เหมาะสมกับงาน ความมั่นคงในงาน ซึ่งถือเป็นปัจจัยกระตุ้นตามทัศนะของเฮิร์ชเบิร์ก 5. ความต้องการทางร่างกาย ซึ่งเป็นลำดับความต้องการขั้นที่ 1 ของมาสโลว์ เทียบได้กับสภาพการทำงาน เงินเดือน และชีวิตส่วนตัวที่ดี ซึ่งถือเป็นปัจจัยกระตุ้นตามทัศนะของเฮิร์ชเบิร์ก

### 1.3 ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y ของ Douglas McGregor

ทฤษฎีนี้เป็นผลงานของ Douglas McGregor เมื่อนุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงานย่อมทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นตามไปด้วย

ทฤษฎี X ได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับคนว่า มีลักษณะที่ไม่ดี ดังนี้

1. คนโดยทั่ว ๆ ไป ไม่ต้องการทำงาน ถ้ามีโอกาสหลีกเลี่ยงจะทำได้ทันที เพื่อตนเองจะได้ไม่ต้องเหน็ดเหนื่อยในการทำงานนั้น ๆ
2. คนไม่ชอบทำงาน ถ้าจะให้คนทำงานต้องมีการบังคับ ควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด มีรางวัลทำดี และทำโทษถ้าคนไม่ทำงาน
3. โดยทั่ว ๆ ไป คนจะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ไม่กระตือรือร้นที่จะทำงานแต่อยากมีความมั่นคง

สรุปแล้ว เป็นทฤษฎีที่มองคนในแง่ร้าย และคิดว่าคนมีความต้องการด้านร่างกายแต่เพียงอย่างเดียว ไม่มีความต้องการที่สูงขึ้นไป ดังนั้นทฤษฎีนี้จึงเต็มไปด้วยการบังคับควบคุม ลงโทษมากกว่าการที่จะจูงใจให้คนมองเป้าหมายอันสูงส่งทางสังคม หรือความสำเร็จสูงสุดในชีวิต ทฤษฎี Y เป็นแนวทางสมัยใหม่ ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับคนในแง่ตรงกันข้ามกับทฤษฎี X คือ

1. โดยทั่ว ๆ ไป ใ้เชื่อว่าคนจะคอยหลีกเลี่ยงงานอยู่ตลอดเวลา เพราะถ้าเขาได้ทำงานที่ชอบ ร่วมทำงานกับคนที่ถูกใจ อยู่ในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม คนเราก็จะปรารถนาที่จะทำ แต่ถ้างานใดที่ต้องทำเพราะถูกบังคับ ควบคุม คนอาจจะไม่ยอมทำงานนั้น ๆ ก็ได้
2. การควบคุมบังคับบัญชา บทลงโทษใด ๆ ไม่ใช่บรรทัดวิธีที่ดีในการทำงานของมนุษย์ทางที่ดีควรเปิดโอกาสให้เขาได้ทำงานที่เขาชอบ ให้รู้จักรับผิดชอบในงานของเขาเอง ซึ่งจะทำให้เขาเกิดความพอใจและสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้

3. การที่กล่าวว่าคนชอบปิดความรับผิดชอบ ไม่กระตือรือร้นในการทำงาน แต่ชอบความมั่นคงส่วนตัวเองนั้น เป็นความรู้สึกที่เกิดจากประสบการณ์เก่า ๆ มากกว่าลักษณะของคนไม่ได้มีคุณสมบัติดังกล่าวเพียงอย่างเดียว เพราะถ้าได้มีการจัดการบริหารที่ถูกต้องเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการแล้ว คนที่อยากทำงานและอยากมีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น

จะเห็นได้ว่า ทฤษฎีนี้เป็นแนวคิดที่มองพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การจากสภาพความเป็นจริง การดำเนินงานขององค์การจะประสบความสำเร็จ โดยได้รับความร่วมมืออย่างจริงจัง และการมีโอกาใช้ความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลในองค์การ โดยให้ตั้งอยู่ในความพอใจด้วย การเกี่ยวพันระหว่างทฤษฎีของมาสโลว์ เฮอร์ซเบิร์ก และแมคเกรเกอร์ จากแนวความคิดทั้ง 3 ทฤษฎี อาจกล่าวได้ว่า ความต้องการ 3 ประเภทแรก ของมาสโลว์คือความต้องการทางร่างกายขั้นพื้นฐาน ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง และความต้องการทางสังคมนั้น อาจเปรียบเทียบกับความต้องการตามปัจจัยที่เรียกว่าปัจจัยจำเป็นของเฮอร์ซเบิร์ก ส่วนความต้องการระดับสูงของมาสโลว์คือ ความต้องการมีฐานะเด่นและได้รับการยกย่องในสังคมและความต้องการ ได้รับความสำเร็จ อาจเปรียบเทียบกับความต้องการในปัจจัยที่เรียกว่าปัจจัยกระตุ้นของเฮอร์ซเบิร์ก

ส่วนทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์นั้น อาจเปรียบเทียบกับความต้องการระดับต่ำของมาสโลว์ และปัจจัยจำเป็นของเฮอร์ซเบิร์ก และทฤษฎี X ก็อาจเปรียบเทียบกับความต้องการระดับสูงของมาสโลว์ และปัจจัยกระตุ้นของเฮอร์ซเบิร์ก

Allport (1897 – 1967 อ้างถึงในสำนักนโยบายและแผนกรุงเทพมหานคร, 2538: 1–4) กล่าวได้ ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านความรู้สึก (Affective Component) เป็นลักษณะทางความรู้สึกหรืออารมณ์ของบุคคล องค์ประกอบทางความรู้สึกนี้มี 2 ลักษณะ คือ ความรู้สึกทางบวก ได้แก่ ชอบพอใจ เห็นใจ และความรู้สึกทางลบ ได้แก่ ไม่ชอบ ไม่พอใจ กลัว รังเกียจ

2. องค์ประกอบด้านความคิด (Cognitive Component) เป็นการที่สมองของบุคคลรับรู้และวินิจฉัยข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับเกิดเป็นความรู้ ความคิดเกี่ยวกับวัตถุ บุคคลหรือสภาพการณ์ขึ้น องค์ประกอบทางความคิดเกี่ยวข้องกับการพิจารณาที่มาของทัศนคติออกมาว่าถูกหรือผิด ดีหรือไม่ดี

3. องค์ประกอบด้านพฤติกรรม (Behavioral Component) เป็นความพร้อมที่จะกระทำหรือความพร้อมที่จะตอบสนองต่อที่มาของทัศนคติ

## 8. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร เป็นการแก้ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล เนื่องจากความเจริญของวิทยาการต่าง ๆ ตลอดจนเทคนิคในการทำงานที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ คนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ในสมัยหนึ่ง ก็อาจกลายเป็นคนที่หย่อนความสามารถไป

อีกสมัยหนึ่งก็ได้ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ที่มีความรู้ความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่อยู่เสมอ  
ไม่ว่าวิทยาการและหน้าที่ความรับผิดชอบจะได้เปลี่ยนแปลงไป

ความหมายของการพัฒนาบุคลากร (ระบบออนไลน์ : admin.rtanc.ac.th/bookin/photo2/117.doc)

การพัฒนาบุคลากร มีความหมายตรงกับคำว่า Development of Personnel หมายถึง  
กระบวนการที่มุ่งจะเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ความรู้ความสามารถ ทักษะและทัศนคติของ  
บุคลากรให้เป็นไปทางที่ดีขึ้นเพื่อให้บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้วนั้นปฏิบัติงานได้ผลตาม  
วัตถุประสงค์ของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ

#### ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

เบตส์ ได้ให้ความคิดแก่นักบริหารว่า การบริหารบุคลากร หมายถึง การบริหารคนหรือ  
แรงงานที่มีคุณภาพ ทั้งนี้เพราะความสำเร็จในการร่วมมือกันทำงานเกิดจากการเสริมพลังความรู้  
ความสามารถจากแรงงานทุกระดับ ตั้งแต่แรงงานไร้ฝีมือ แรงงานฝีมือปานกลาง แรงงานชำนาญ  
งาน แรงงานเทคนิคและแรงงานวิชาชีพ ความบกพร่องในคุณภาพของแรงงานเพียงส่วนเดียวอาจ  
ส่งผลต่อคุณภาพผลผลิตและประสิทธิภาพของงานได้ ตัวอย่างเช่น ถ้าผู้บริหารการศึกษาที่บกพร่อง  
ในคุณภาพ (ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มโนทัศน์เกี่ยวกับงาน) กำหนดให้ครูอาจารย์ประจำ  
รายวิชาภาษาอังกฤษ ไปปฏิบัติการสอนในรายวิชาอุตสาหกรรมศึกษา ซึ่งครูผู้นั้นไม่เคยศึกษาอบรม  
มาก่อน อาจส่งผลต่อคุณภาพการเรียนการสอนและอาจสร้างเจตคติที่ผิดพลาดบางประการแก่  
ผู้เรียนรู้นั้นได้ กรณีดังกล่าวอาจประเมินได้ว่าบุคลากรขององค์การที่ควรได้รับการพัฒนา ได้แก่  
ผู้บริหารการศึกษา และครูอาจารย์

ความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร

ความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร 2 ประการ คือ

1. ความมุ่งหมายขององค์การ (institutional objectives) เป็นความมุ่งหมายที่เน้นหนักในแง่  
ของส่วนรวม ได้แก่

- 1.1 เพื่อสร้างความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
- 1.2 เพื่อเสนอแนะวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุด
- 1.3 เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด
- 1.4 เพื่อลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุในการทำงาน
- 1.5 เพื่อจัดวางมาตรฐานในการทำงาน
- 1.6 เพื่อพัฒนาฝีมือในการทำงานของบุคคล
- 1.7 เพื่อพัฒนาการบริหาร โดยเฉพาะการบริหารด้านบุคคลให้มีความพอใจ

- 1.8 ฝึกฝนคนไว้เพื่อความก้าวหน้าของงานและการขยายองค์การ
- 1.9 สนองบริการอันมีประสิทธิภาพแก่สาธารณะและ/หรือผู้มาติดต่อ

2. ความมุ่งหมายส่วนบุคคล (employee objectives) หมายถึง ความมุ่งหมายของข้าราชการ พนักงานเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติอยู่ในองค์การหรือหน่วยงาน ความมุ่งหมายส่วนบุคคลนี้ ได้แก่

- 2.1 เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
- 2.2 เพื่อพัฒนาท่าที บุคลิกภาพในการทำงาน
- 2.3 เพื่อพัฒนาฝีมือในการทำงาน โดยการทดลองปฏิบัติ
- 2.4 เพื่อฝึกฝนการใช้พินิจจยในการตัดสินใจ
- 2.5 เพื่อเรียนรู้งานและลดการเสี่ยงอันตรายในการทำงาน
- 2.6 เพื่อปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดีขึ้น
- 2.7 เพื่อส่งเสริมและสร้างขวัญในการทำงาน
- 2.8 เพื่อเข้าใจนโยบายและความมุ่งหมายขององค์การที่ปฏิบัติงานอยู่ให้ดีขึ้น
- 2.9 เพื่อให้มีความพอใจในการปฏิบัติงาน

#### หลักการพัฒนาคณาการ

หลักการพัฒนาคณาการมีดังนี้

1. ประสิทธิภาพของระบบงานขึ้นอยู่กับทักษะของสมาชิก ของคณะบุคคลในองค์การ ประสิทธิภาพของปัจเจกบุคคลจะเพิ่มขึ้น ถ้าระบบงานให้โอกาสหรือจัดการพัฒนาความสามารถของ บุคคลากร
2. การพัฒนา เป็นกิจกรรมที่เริ่มตั้งแต่การรับสมัครเข้าทำงาน ไปจนกระทั่งการปลดเกษียณ การพัฒนาเป็นความต้องการที่บุคคลากรทุกคนต้องการให้มืออยู่ตลอดไป
3. ระบบงานจะต้องให้โอกาสแก่บุคคลากรได้พัฒนาประสบการณ์อย่างกว้างขวางและใน หลาย ๆ โปรแกรม เพื่อสมาชิกทุกคนในระบบงาน
4. โปรแกรมต่าง ๆ ในการพัฒนาคณาการจัดทำขึ้น เพื่อให้โอกาสแก่ปัจเจกบุคคลได้พัฒนา ตนเอง
5. ความมุ่งประสงค์เบื้องต้นของโปรแกรมพัฒนา ก็เพื่อให้ระบบโรงเรียนสามารถบรรลุ เป้าประสงค์ โดยมุ่งที่การเรียนรู้ของบุคคลากรในอันที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพของตน เพื่องานที่ ได้รับมอบหมาย
6. การพัฒนาเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของปัจเจกบุคคล ซึ่งจะทำให้บุคคล สามารถและตั้งใจที่จะเสียสละตนให้กับเป้าประสงค์ของระบบโรงเรียน อันจะเป็นการจูงใจบุคคล ให้ทราบว่าการพัฒนาเป็นทางที่ก่อให้เกิดความพอใจที่ต้องการ



7. โปรแกรมการพัฒนามุ่งที่จะให้ได้รับความต้องการในการพัฒนาของระบบทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นหน่วย กลุ่มหรือปัจเจกบุคคล ดังนั้นการวางแผนการพัฒนาจะต้องเกี่ยวข้องกับบทบาทขององค์กร บทบาทของแต่ละหน่วยงาน และบทบาทของแต่ละบุคคลในแต่ละหน่วยงาน รวมทั้งวิธีการที่จะให้หน่วยงานแต่ละหน่วยก้าวหน้ากว่าที่เป็นอยู่ จนถึงบทบาทในอุดมคติด้วย

8. ระบบโรงเรียนในอนาคตจะต้องมีการกระจายอำนาจมากขึ้น โดยมุ่งที่จะสร้างให้ปัจเจกบุคคลมีประสิทธิผลในงานที่จะได้รับมอบหมายให้ทำ และอุทิศตนให้กับเป้าประสงค์ของหน่วยงาน

9. ระบบโรงเรียนมีความต้องการที่จะต้องจัดให้มีการวางแผนกำลังคน เพื่อพัฒนาบุคคลที่มีอยู่และบุคคลที่สรรหาใหม่

สรุปได้ว่า หลักการพัฒนาบุคลากร จะต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. ควรตอบสนองความต้องการขององค์กร
2. ควรมีการวางแผนในการพัฒนาบุคลากร
3. ควรตอบสนองความต้องการของบุคลากร
4. ควรสนองความต้องการของชุมชนที่องค์กรนั้นตั้งอยู่

การพัฒนาบุคลากร นับเป็นกระบวนการที่มีความจำเป็นมากในการบริหารงานบุคลากรและเป็นกระบวนการที่จะต้องกระทำต่อเนื่องกันไปตลอดระยะเวลาที่องค์กรดำเนินอยู่ซึ่งมีวิธีการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกันออกไปในแต่ละหน่วยงาน

#### กระบวนการพัฒนาบุคลากร

กระบวนการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาบุคลากรนั้น สามารถแบ่งการดำเนินการเป็นขั้นตอนได้ 4 ขั้นตอน คือ

1. การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคคล หรือหาปัญหาที่ต้องแก้โดยวิธีการพัฒนาบุคคล
2. การวางแผนในการพัฒนาบุคคล
3. การดำเนินการในการพัฒนาบุคคล
4. การติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคคล

ซึ่งกระบวนการในการพัฒนาบุคคล และขั้นตอนนี้เป็นกระบวนการดำเนินการที่สำคัญและจำเป็นที่จะต้องดำเนินการ จะขาดเสียมิได้และในการพัฒนาบุคลากรนั้นจะต้องดำเนินการตามกระบวนการดังกล่าวนี้อย่างสอดคล้องต่อเนื่อง และสัมพันธ์กันอย่างครบวงจร โดยเริ่มจากการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร การวางแผนในการพัฒนาบุคลากร การดำเนินการพัฒนาบุคลากร และการติดตามประเมินผล ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การหาความจำเป็น ในการพัฒนาบุคลากร หรือหาปัญหาที่จะต้องพัฒนาบุคลากร การสำรวจความต้องการบุคลากรนั้น ธีรวุฒิ ประทุมนพรัตน์ ได้เสนอแนะว่า องค์กรพึงกระทำเป็นระยะเพื่อทราบระดับความต้องการว่าสูงพอนำไปทำโปรแกรมขึ้นหรือไม่ ที่น่าสนใจคือบุคลากรได้ร่วมในการพัฒนาบุคลากรอยู่ด้วย ซึ่งแนวโน้มจะเกิดความพึงพอใจสูงและมีระดับขวัญสูงในการปฏิบัติงานตามมา

2. การวางแผน ในการพัฒนาบุคลากรมีกิจกรรมที่ต้องกำหนดในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรอยู่หลายประการ เช่น จะจัดโปรแกรมอะไร ด้วยวิธีการอย่างไร เรื่องอะไรควรอยู่ในการวางแผนระยะยาว อะไรเป็นสิ่งที่ต้องรีบทำ สิ่งที่จะอาจเกิดปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติตามแผนที่มีอะไรบ้าง ถ้ามีปัญหาเกิดขึ้นจะมีวิธีการขจัดปัญหานั้นอย่างไร ตลอดจนการวางแผนในด้านการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการบริหาร การพัฒนาบุคลากรการกำหนดตัวบุคลากรที่จะรับผิดชอบ การวางแผนในการพัฒนาบุคคลนั้นโดยทั่วไปจะดำเนินการ ดังนี้

2.1 การกำหนดขอบข่ายของการพัฒนากำลังคน โดยกำหนดว่าจะพัฒนากำลังคนโดยวิธีการใดบ้างเพื่อที่จะแก้ปัญหของหน่วยงาน โดยกำหนดเป็นงานหรือโครงการ เช่น การฝึกอบรม การส่งบุคคลไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาด้วยตนเอง การพัฒนาที่ทีมงานหรือพัฒนาองค์กร

2.2 การวางแผนดำเนินการพัฒนาบุคคล ในแต่ละวิธีหรือในแต่ละเรื่อง กำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมาย ขั้นตอนในการดำเนินงาน และแผนการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนว่าจะดำเนินการเมื่อไร

2.3 กำหนดผู้รับผิดชอบว่ามีผู้ใดรับผิดชอบงานใด อย่างไร

2.4 กำหนดงบประมาณค่าใช้จ่ายว่า ในการพัฒนาบุคลากรในแต่ละเรื่องหรือแต่ละโครงการจะใช้งบประมาณจากหมวดไหน จำนวนเท่าไร

2.5 กำหนดระบบ วิธีการติดตาม และประเมินผล ในการพัฒนาบุคคลว่าจะติดตามผลและประเมินผลอย่างไร

2.6 จัดทำโครงการและเสนอผู้มีอำนาจเพื่อพิจารณาอนุมัติโครงการ

3. การดำเนินการพัฒนาบุคคล เป็นการดำเนินการพัฒนาบุคคลตามที่ได้วางแผนไว้ตามระยะเวลา หรือปฏิทินการปฏิบัติงานที่กำหนด

4. การติดตามและประเมินผล การติดตามและประเมินผลการพัฒนากำลังคนวิธีต่าง ๆ ตามแผนที่กำหนดไว้ว่าได้ดำเนินการไปตามแผนงาน วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้แค่ไหน การติดตามและประเมินผลงานนั้น อาจดำเนินการได้เป็นสามระยะคือ

4.1 การติดตามและประเมินผล ในระหว่างการดำเนินการพัฒนาบุคลากร

4.2 ประเมินผล หลังจากการเสร็จสิ้นการพัฒนาบุคลากร หรือหลังจากสิ้นสุดโครงการ

4.3 การติดตาม และประเมินผล ภายหลังจากที่บุคคลนั้นเสร็จสิ้นจากการกลับไปปฏิบัติงานในระยะหนึ่ง เพื่อจะได้ทราบว่าผู้นั้นได้นำผลการพัฒนาบุคลากรไปใช้ประโยชน์แก่เขาอย่างไรบ้าง

กล่าวโดยสรุป กระบวนการในการพัฒนาบุคลากรนั้นเป็นไปในลักษณะของกระบวนการบริหารงานบุคคล หรือการบริหารงานด้านต่าง ๆ ทั่วไป แต่ได้มีบางขั้นตอนที่แยกออกมาให้เด่นชัดขึ้น เพื่อจะดำเนินการได้ดียิ่งขึ้น

แนวทางการปฏิบัติเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร (ระบบออนไลน์ [admin.rtanc.ac.th/bookin/photo2/117.doc](http://admin.rtanc.ac.th/bookin/photo2/117.doc))

การดำเนินการพัฒนาบุคลากรมีแนวทางการปฏิบัติอยู่สองแนวทางคือ การฝึกอบรม (training) และ การศึกษา (education or further study)

วิธีการต่าง ๆ ที่องค์การใช้ในการพัฒนาบุคลากร

วิธีการพัฒนาบุคลากร มีวิธีการอยู่หลายวิธีซึ่งมีผู้ให้แนวคิดไว้หลายคน ขึ้นอยู่กับหน่วยงานหรือองค์การจะเลือกใช้วิธีใดตามโอกาสและความเหมาะสม ดังนี้

วิธีการพัฒนาบุคลากรที่สำคัญมี 7 วิธี คือ

1. วิธีศึกษางานไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงาน (on - the - job - study) เป็นวิธีสะดวกและง่าย เช่น คุรุบรรจุนิเทศยังไม่รู้จักงานดีพอ ก็ให้ศึกษาจากครูที่บรรจุมาก่อนหรือเป็นครูพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำ เป็นต้น
2. การปฐมนิเทศ (vestibule training or orientation) เป็นวิธีก่อนที่จะบรรจุครู จะมีการแนะนำระเบียบการปฏิบัติต่าง ๆ สภาพแวดล้อมที่โรงเรียนตั้งอยู่ ผู้บริหารการศึกษาหรือครูใหญ่จะเป็นผู้ทำการปฐมนิเทศก็สามารถทำได้
3. วิธีทำงานในฐานะลูกมือ หรือเป็นผู้ช่วยไปพลางก่อน (apprenticeship training) เช่น การให้เป็นผู้ช่วยครูใหญ่ เป็นต้น
4. วิธีฝึกงานต่อจากทฤษฎี (internship training) วิธีนี้เป็นวิธีร่วมมือกันระหว่างโรงเรียนวิชาชีพหรือสถาบันการศึกษาเฉพาะกับหน่วยงานวิชาชีพนั้น ๆ เช่น วิทยาลัยครูกับโรงเรียนประถมศึกษาในการฝึกสอนหลังจากที่จบจากวิทยาลัยครูแล้ว
5. วิธีฝึกกระยะสั้น (learner training) เวลาโรงเรียนขาดครูกะทันหัน เช่น การฝึกอบรมครูประชาบาลระยะสั้น
6. วิธีให้ไปศึกษาในสถานศึกษาบางแห่งนอกเวลาทำงานหรือใช้เวลาบางส่วนของการทำงานไปรับการศึกษ (outside courses) คือ การที่โรงเรียนอนุญาตให้ครูไปศึกษาวิชาที่โรงเรียนต้องการ เช่น ส่งครูไปเรียนวิชาครูเพิ่มเติม

7. วิธีให้ไปศึกษาใหม่หรือศึกษาต่อเพิ่มเติม (retraining or upgrading) วิธีนี้เป็นการเพิ่มวุฒิของครูให้มีความรู้ดีขึ้นอาจจะส่งไปศึกษาต่อตามวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยทั้งภายในและภายนอกประเทศ

#### การพัฒนาความสามารถของนักพัฒนาบุคลากร (HRD)

ขีดความสามารถหรือ competency นั้นเป็นปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อผลการทำงานของพนักงาน ซึ่งปัจจุบันการวัดผลงานนั้นจะวัดไปที่ปัจจัยวัดผลการดำเนินงานหลัก หรือ Key Performance Indicators--KPIs ทั้งนี้ competency ของแต่ละฟังก์ชันมีลักษณะที่ไม่เหมือนกัน และงานพัฒนาหรือ Human Resource Development เป็นอีกฟังก์ชันหนึ่งที่สำคัญซึ่งผู้ที่ปฏิบัติงานในด้านนี้ย่อมต้องการ competency เฉพาะด้านที่แตกต่างไปจากงานอื่น ๆ เช่นเดียวกัน จะเห็นได้ว่าการที่จะเป็นนัก HRD ที่ดีนั้น พวกเขาจะต้องมี competency ที่สำคัญใน 4 เรื่องหลักด้วยกัน ได้แก่

##### 1. ความสามารถด้านทักษะวิชาชีพ (technical competency)

นัก HRD ที่ดีจะต้องมีขีดความสามารถในงานวิชาชีพเฉพาะด้าน งานวิชาชีพนั้นถือได้ว่าเป็นงานทางเทคนิคที่ไม่เหมือนสายงานอื่น ๆ ทั้งนี้สมาคมเพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาของประเทศสหรัฐอเมริกา (The American for Training Development--ASTD) โดย McLagan ได้ทำการศึกษาถึงรูปแบบของงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (models for HRD practice) ซึ่งผลจากการศึกษาดังกล่าวทำให้ได้ข้อกำหนดของ technical competency ซึ่งหมายถึงความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่

พบว่าขีดความสามารถในงานเทคนิคเฉพาะด้านนี้ จำเป็นอย่างยิ่งที่นัก HRD จะต้องเรียนรู้รักที่จะแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองให้มีความสามารถเหล่านี้ ซึ่งเป็นเสมือนความสามารถขั้นพื้นฐานที่สำคัญและจำเป็นของนัก HRD ที่มีความต้องการที่จะก้าวเข้าสู่ นัก HRD มืออาชีพ ซึ่งความรู้ความสามารถทั้ง 11 ประการนี้จะส่งผลให้นัก HRD เป็นผู้เชี่ยวชาญ (Administration Expert) ด้านงานพัฒนาบุคลากรที่สามารถให้ความช่วยเหลือ และตอบข้อซักถามต่าง ๆ จากพนักงานได้

##### 2. ความสามารถด้านความสัมพันธ์ส่วนบุคคล (interpersonal competency)

นอกจากความรู้ในวิชาชีพที่นัก HRD จะต้องมีความรู้แล้ว ความสามารถอีกด้านหนึ่งที่สำคัญมากก็คือ ความสามารถในด้านความสัมพันธ์ส่วนบุคคล หรือ interpersonal competency เนื่องจากนัก HRD ที่มีสัมพันธภาพที่ดีกับพนักงานทุกระดับ ย่อมจะทำให้พวกเขาได้รับความร่วมมือ ความช่วยเหลือจากพนักงานเหล่านั้น และสัมพันธภาพที่ดีย่อมจะทำให้พนักงานพร้อมที่จะเปิดใจให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ทั้งนี้ข้อมูลที่รับจากพนักงานทุกระดับนั้นจะนำไปใช้ประกอบการวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์กรต่อไป

## ผลกระทบจากภาวะวิกฤติการณ์ทางเศรษฐกิจต่อระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ปัญหาวิกฤติการณ์ทางเศรษฐกิจในช่วง พ.ศ. 2540 ผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล คือ

1. ปัญหาทางด้านภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจที่มีผลกระทบต่อองค์การ งบประมาณด้านการพัฒนาบุคคล ถูกตัดลง หรือชะลอการใช้จ่ายลง ดังนั้น โครงการฝึกอบรมต่าง ๆ จะถูกระงับหรือขยายเวลาออกไป

2. องค์การโดยทั่วไปมักจะวางแผนการพัฒนามนุษย์หรือการพัฒนาสายอาชีพ (career development) ของพนักงานไว้รองรับความเจริญเติบโตขององค์การ แต่มักจะลืมหรือไม่เห็นความสำคัญของการวางแผนพัฒนากำลังคนสำหรับในช่วงที่มีการลดขนาดขององค์การ หรือกำลังคน เป้าหมาย หรือการวางแผนพัฒนาสายอาชีพที่ถูกวางไว้ อาจจะถูกยกเลิก ไม่อาจจะทำให้เกิดผลได้ตามแผนงาน การระงับการเลื่อนตำแหน่งพนักงานเพื่อควบคุมค่าใช้จ่าย หรือมีกำลังคนที่เหมาะสมกับกำลังการผลิต หากพนักงานไม่เข้าใจในสถานการณ์ ไม่รอคอยเวลา ก็อาจจะลาออกจากงานไป ทำให้สูญเสียคนเก่ง ที่ควรจะนำมาช่วยในการพัฒนาองค์การให้ผ่านภาวะวิกฤติไปได้

3. การลดขนาดขององค์การ หรือการปรับ โครงสร้างองค์การให้เป็นแบบแบนราบ (flat organization) ทำให้ระดับของตำแหน่งในหน่วยงานน้อยลง สายการบังคับบัญชาสั้นลง อาจจะมีผลกระทบในด้านความรู้สึกของพนักงานว่าจะมีความก้าวหน้าน้อยลง แต่มองในทางกลับกัน จะทำให้พนักงานที่มีความสามารถ ก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ได้เร็วกว่าเดิม เพราะระดับการบังคับบัญชามีน้อยลงกว่าเดิม

### ความจำเป็นในการพัฒนามนุษย์ในภาวะวิกฤติ

ผลกระทบที่เกิดขึ้นจะทำให้้องค์การมีแนวคิดในการจำกัดหรือควบคุมค่าใช้จ่ายในการพัฒนามนุษย์และการพัฒนาสายอาชีพ แต่ความจำเป็นในการพัฒนามนุษย์ คือ

1. องค์การที่ประสบปัญหาภาวะวิกฤติ อาจจะต้องลดกำลังคน ไม่ว่าจะโดยการคัดเลือกออก สัมผัสใจลาออก ทำให้กำลังคน ในบางหน่วยงานอาจจะน้อยลง จำเป็นต้องเกลี้ยกำลังคนจากหน่วยงานอื่น ๆ ที่อาจจะมีกำลังคนเกิน เข้าไปทำงานแทน การที่พนักงานได้รับมอบหมายงานในหน่วยงานใหม่ จึงกลายเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรม

2. องค์การที่มีการเลิกจ้างคน ทำให้กำลังคนน้อยลง จำเป็นต้องให้กำลังคนที่อยู่มีความรู้ความสามารถในการทำงานสูงกว่าเดิม สามารถทำงานได้หลากหลายหน้าที่มากขึ้น จึงต้องทำการฝึกอบรม โดยอาจจะจัดให้มีหลักสูตรที่เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพ การเพิ่มประสิทธิผลในการทำงาน ฯลฯ เพิ่มมากขึ้น

3. การพัฒนามนุษย์ที่ดำเนินการควบคู่กับมาตรการทางด้ายแรงงานสัมพันธ์ คือเน้นด้านการสื่อสารไปยังพนักงาน หน่วยงานฝึกอบรมอาจจะจัดให้มีหลักสูตรฝึกอบรมเกี่ยวเทคนิคการ

สื่อสาร ให้ทั้งหัวหน้างาน คณะกรรมการสวัสดิการในสถานประกอบการ คณะกรรมการสหภาพแรงงาน ฯลฯ เพื่อทำหน้าที่เป็นตัวแทนในการสื่อสารไปยังพนักงาน ในขณะที่บางองค์กรที่ไม่มีหน่วยแรงงานสัมพันธ์ อาจะกำหนดให้หน่วยงานการฝึกอบรมทำหน้าที่การจัดประชุมพนักงาน เพื่อสื่อสารความเข้าใจ

4. บางองค์กรอาจจะเตรียมฝึกฝนพัฒนาความรู้ให้พนักงาน แต่อาจจะไม่ใช้งานปัจจุบัน แต่หากเป็นงานในอนาคต ที่ลูกจ้างควรจะมีความรู้ และ ไปสมัครงานที่อื่น ๆ หรือประกอบอาชีพอิสระ และการปรับตัวของพนักงานหลังจากถูกเลิกจ้าง การใช้ชีวิตแบบเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อควบคุมค่าใช้จ่ายของตนเองและครอบครัว

#### การใช้วิกฤติให้เป็นโอกาสในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ภาวะเศรษฐกิจที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารองค์กร แม้จะมีผลให้โครงการฝึกอบรมพัฒนาบุคคล ถูกควบคุมหรือถูกจำกัดด้านขนาดของการดำเนินการ แต่ก็ส่งผลในทางบวกที่ดีว่าเป็นโอกาสที่ดีคือ

1. การที่กำลังการผลิตมีน้อย ปริมาณงานก็มีน้อยลง อาจจะทำให้มีเวลาสำหรับการฝึกอบรมมากขึ้น องค์กรควรใช้เป็นโอกาสในการพัฒนาทักษะหัวหน้างาน และพนักงาน เป็นการเตรียมความพร้อมในด้านกำลังคนไว้สำหรับการฟื้นตัวหรือขยายงานในอนาคต
2. การเลิกจ้างกำลังคนบางส่วน ทำให้ต้องพัฒนากำลังคนที่มีอยู่ขึ้นมาทดแทน
3. การที่มีเวลาว่างมากขึ้น เกิดประโยชน์ในการดำเนินกิจกรรมคุณภาพ เช่น กิจกรรมกลุ่ม QCC / ไคเซ็น / กิจกรรม 5 ส ฯลฯ ซึ่งในช่วงที่งานการผลิตมีเต็มที่ องค์กรหรือพนักงานอาจจะไม่เห็นความสำคัญของกิจกรรมเหล่านี้ แต่โดยที่กิจกรรมเหล่านี้มีจุดมุ่งหมายในการเพิ่มคุณภาพลดค่าใช้จ่าย จึงเป็นอีกช่องทางหนึ่งที่จะทำให้องค์กรมีรายได้เพิ่มมากขึ้น ดังนั้น องค์กรจึงต้องมีโครงการกิจกรรมเหล่านี้และใช้การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือการสนับสนุนที่สำคัญ
4. บางองค์กรอาจจะให้มีโครงการฝึกอบรมอาชีพเสริมให้แก่พนักงาน เพราะเนื่องจากปริมาณงานน้อยลง อาจจะทำให้พนักงานทำงานน้อยลงด้วย เช่น ให้ทำงานสัปดาห์ละ 4 วัน หรือหากองค์กรใดปรับลดค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์ของพนักงานควบคู่ไปด้วย การที่พนักงานมีรายได้น้อยลง ประสบความเดือดร้อน ดังนั้นการที่พนักงานมีเวลาที่เหลือจึงเป็นช่องทางให้พนักงานไปหารายได้เสริมเพิ่มเติม เพื่อหล่อเลี้ยงครอบครัวเพื่อบรรเทาปัญหารายได้ไม่เพียงพอต่อรายจ่าย
5. นอกจากนี้ บางองค์กรที่มีภาวะผันผวนทางด้านการตลาดมาก โดยขึ้นอยู่กับคำสั่งซื้อหรือยอดขายที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็วทำให้การผลิตที่ลดลงกระทันหัน องค์กรอาจจะกำหนดให้มีโครงการฝึกอบรมพนักงาน มาจัดเตรียมไว้ เมื่อเกิดการหยุดทำงาน หรือการผลิตโดยกระทันหัน ก็จะสามารถจัดหลักสูตรการฝึกอบรมให้แก่พนักงานได้

### กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรในภาวะวิกฤติ

ในภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจ องค์กรจะปรับลดด้านงบประมาณ ดังนั้นขนาดของการพัฒนาบุคลากร อาจจะไม่ใหญ่โตหรือมีปริมาณมากเท่าเดิม แต่เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรสามารถขับเคลื่อนไปได้ องค์กรอาจจะต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากร เช่น

1. หันมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรโดยใช้วิทยากรภายใน หรือการแลกเปลี่ยนวิทยากรกับบริษัทลูกค้าหรือธุรกิจเครือข่าย เพื่อให้สามารถใช้วิทยากรภายนอกได้
2. การขอรับการสนับสนุนงบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากร จากองค์กรภาครัฐ เช่น หน่วยงานของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน หรือกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม เป็นต้น
3. การส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมภายนอก (public training) และนำมาสร้างเป็นหลักสูตรการฝึกอบรมภายใน (in house training)
4. แม้จะไม่มีงบปรับขึ้นเงินเดือน ค่าจ้าง แต่จะต้องมีการประเมินผลงาน เป็นปกติ และนำข้อบกพร่องหรือประเด็นความจำเป็นในการฝึกอบรม มาใช้ในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรต่อไป

จากแนวคิดที่ได้นำเสนอมานี้ ทำให้เห็นว่า การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ยังมีความสำคัญ ถือว่ามีความจำเป็น เพราะทำให้บุคลากรที่มีอยู่มีความรู้ความสามารถสูงขึ้น ทำงานได้มากขึ้น ทำให้เพิ่มยอดขาย และลดรายจ่ายได้ ซึ่งถือว่าเป็นประโยชน์ที่จะช่วยให้องค์กรรอดพ้นจากปัญหาวิกฤติการณ์ทางเศรษฐกิจได้

### 9. แนวปฏิบัติในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยแม่โจ้

วิสัยทัศน์ และวัตถุประสงค์ ด้านพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยแม่โจ้

(ข้อมูลจากแผนแม่บทด้านพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยแม่โจ้ (พ.ศ. 2560-2564)

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ มีนโยบายในการขับเคลื่อนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงคุณภาพชีวิตที่ดีที่มีความสอดคล้องกับการปฏิบัติงานตามพันธกิจ รวมทั้งการสนับสนุนให้เกิดระบบการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย และให้เป็นไปตามคำรับรองการปฏิบัติราชการและการติดตามประเมินผลการปฏิบัติราชการของคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ตามตัวชี้วัดเกี่ยวกับระดับความสำเร็จของแผนพัฒนาบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษา โดยได้กำหนดวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ นโยบาย และกลยุทธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

#### วิสัยทัศน์

“บุคลากรมีขีดความสามารถในระดับนานาชาติและทำงานอย่างมีความสุข”

### วัตถุประสงค์

1. เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ในระดับชาติและนานาชาติ
2. สนับสนุนให้เกิดความร่วมมือระหว่างบุคลากร ทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน
3. พัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ และมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้
4. สร้างวัฒนธรรมขององค์กรให้เกิดคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

### นโยบายและทิศทางการพัฒนาด้านบุคลากรของมหาวิทยาลัยแม่โจ้

1. Human Resources Productivity มุ่งเน้นผลผลิตด้านทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ เพื่อรองรับการพัฒนามหาวิทยาลัย
2. Organizational Adaptability พัฒนาบุคลากรในองค์กร ให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. Social Legitimacy บริหารงานบุคคลโดยยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล และความเป็นธรรม ตามกฎหมาย

### กลยุทธ์หลัก

1. เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในระดับชาติและระดับนานาชาติ
2. สนับสนุนให้เกิดความร่วมมือระหว่างบุคลากรทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน
3. พัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ และมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้
4. สร้างวัฒนธรรมขององค์กรให้เกิดคุณภาพชีวิต และความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน
5. ข้างบุคลากรเกษียณอายุราชการที่มีวุฒิปริญญาเอกและตำแหน่งทางวิชาการ และแสวงหาอาจารย์ที่มีความเชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ เพิ่มขึ้น
6. การจัดสรรสิ่งจูงใจ และรางวัลตอบแทนให้บุคลากรที่สร้างผลงานให้มหาวิทยาลัยตามความเหมาะสม



**มิตินี้ 1** ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ เป็นมิติของการจัดทำแนวทางและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย

**ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์**

1. การบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย
2. เพื่อให้บุคลากรมีขีดความสามารถและมาตรฐานการปฏิบัติงานในระดับสูงตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย
3. เพื่อสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเป็นแบบอย่างที่ดี

**กลยุทธ์ในการขับเคลื่อน**

1. การมุ่งสู่ความสำเร็จด้วยวิสัยทัศน์
2. พัฒนาขีดความสามารถบุคลากรด้วย Competency Model
3. จัดทำหลักสูตรพัฒนานุคลากรสายวิชาการ
4. ส่งเสริมและสนับสนุนผู้บริหาร (ระดับหัวหน้างานขึ้นไป) ในการอบรมตามหลักสูตรที่กำหนด
5. การบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีขีดความสามารถสูง
6. ส่งเสริมและสนับสนุนการเพิ่มตำแหน่งที่สูงขึ้น
7. ส่งเสริมและสนับสนุนอาจารย์ประจำและบุคลากรสายสนับสนุนให้มีวุฒิปริญญาเอกเพิ่มขึ้น
8. ส่งเสริมและสนับสนุนให้คณาจารย์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการพัฒนาการเรียนการสอน
9. ส่งเสริมและสนับสนุนให้คณาจารย์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการพัฒนา
10. การใช้นวัตกรรมการเรียนการสอนและมีความคิดสร้างสรรค์ (Creative Activity)
11. ส่งเสริมและสนับสนุนอาจารย์ประจำเป็น Visiting Professor/กรรมการ/ที่ปรึกษา/อื่น ๆ ในต่างประเทศ
12. พัฒนาสมรรถนะนักวิจัยสู่การเป็นนักวิจัยมืออาชีพและได้รับการยอมรับ
13. สนับสนุนนักวิจัยหน้าใหม่
14. สนับสนุนงบประมาณเพื่อการตีพิมพ์และเผยแพร่
15. สร้างเครือข่ายนักวิจัยในระดับชาติ / นานาชาติ

**มิตินี้ 2** ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นมิติที่เน้นกิจกรรมและกระบวนการของการพัฒนานุคลากรของมหาวิทยาลัย ให้เกิดความคุ้มค่า มีการนำระบบสารสนเทศการจัดการข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคลมาใช้เกิดประโยชน์สูงสุด

### ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์

1. ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล
2. เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล
3. เพื่อให้มีการนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการวางแผนและตัดสินใจในการบริหารทรัพยากรบุคคล
4. เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนและพัฒนาตามเส้นทางความก้าวหน้าในการทำงาน

### กลยุทธ์ในการขับเคลื่อน

1. การวางแผนและบริหารกำลังคน
2. การปรับปรุงระบบสรรหาคัดเลือกและรักษาบุคลากร
3. การค้นหาและบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีขีดความสามารถสูง
4. พัฒนาระบบการวางแผนและการบริหารงานบุคคล ตั้งแต่การรับเข้า การรักษา การจูงใจ การมอบหมายงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพ
5. พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและการตัดสินใจ
6. สนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าตามเส้นทางในการทำงาน ตามระยะเวลาที่กำหนด ในแผนการพัฒนาดตนเอง (IDP)

มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นมิติที่เน้นการชำระรักษาบุคลากรให้มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และเกิดการเรียนรู้ในองค์กร

### ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์

1. การจัดการความรู้ที่ตอบสนองต่อประเด็นยุทธศาสตร์
2. เพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีชีวิต
3. เพื่อให้มีระบบติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในรูปแบบการบริหารผลงาน

### กลยุทธ์ในการขับเคลื่อน

1. พัฒนาระบบการจัดการความรู้เพื่อตอบสนองต่อประเด็นยุทธศาสตร์
2. พัฒนาคัลังความรู้โดยเน้นที่ความรู้เพื่อใช้ในงาน (Working knowledge) และความรู้เพื่อให้เกิดนวัตกรรม (Innovation)
3. พัฒนาระบบติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ในรูปแบบการบริหารผลงาน (PMS) และนำไปสู่การปฏิบัติ

**มติที่ 4** ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นมติที่เน้นการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างโปร่งใสเป็นธรรม เพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน เกิดความภาคภูมิใจกับมหาวิทยาลัย ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์

1. การบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบและมีคุณธรรม
2. เพื่อให้เกิดความโปร่งใส และเป็นธรรม ในการบริหารงานบุคคล

กลยุทธ์ในการขับเคลื่อน

1. พัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย โดยเน้นความโปร่งใส และเปิดเผยทุกกระบวนการ
2. จัดให้มีช่องทางการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรทุกระดับ

**มติที่ 5** คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน เป็นมติที่เน้นให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากร และบุคลากรกับผู้บริหาร การจัดทำระบบสวัสดิการ เพื่อให้บุคลากรมีความสมดุลทั้งคุณภาพชีวิตและหน้าที่การงาน

ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์

1. เพื่อธำรง รักษา บุคลากรคุณภาพที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย พันธกิจของมหาวิทยาลัย
2. เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

กลยุทธ์ในการขับเคลื่อน

1. สำรวจความต้องการจำเป็นของคุณภาพชีวิตต่อระบบการทำงานของบุคลากร ในการจัดสวัสดิการ
2. การจัดสวัสดิการที่เอื้อต่อการสร้างแรงจูงใจ
3. เสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีของบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย
4. พัฒนาระบบการยกย่องชมเชยให้สอดคล้องกับประสิทธิภาพการทำงาน

ในส่วนของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ได้กำหนดเส้นทางสายอาชีพของผู้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ไว้ ดังนี้

ตำแหน่ง	การเข้าสู่ตำแหน่ง	หลักเกณฑ์และวิธีการ
1. ประเภททั่วไป		
1.1 ระดับปฏิบัติการ		
(ก) ปฏิบัติการระดับต้น กรณีบรรจุวุฒิ ปวช.หรือเทียบเท่า ตำแหน่งระดับควบ 1 – 3 กรณีบรรจุวุฒิ ปวส.หรือเทียบเท่า ตำแหน่งระดับควบ 2 - 4	ตามคุณสมบัติเฉพาะ สำหรับตำแหน่ง	ประเมินจากการปฏิบัติงานและคุณลักษณะของ บุคคลที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง โดยยื่นแบบ ก.บ.ม. 3 ดังนี้ 1. ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานและ คุณภาพของงาน 2. ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ 3. ความประพฤติ
(ข) ปฏิบัติการระดับต้นที่มีประสบการณ์ กรณีบรรจุวุฒิ ปวช.หรือเทียบเท่า กำหนดเป็นผู้มีประสบการณ์ ระดับ 4,5 กรณีบรรจุวุฒิ ปวส.หรือเทียบเท่า กำหนดเป็นผู้มีประสบการณ์ระดับ 5,6	ตามคุณสมบัติเฉพาะ สำหรับตำแหน่ง	1. วิเคราะห์และประเมินค่างานของตำแหน่ง โดย ยื่นแบบ ก.บ.ม. 5 ดังนี้ 1) หน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง 2) ความยุ่งยากของงาน ความสามารถที่จำเป็น ในการปฏิบัติงาน 3) การควบคุม กำกับ ตรวจสอบหรือบังคับ บัญชา 4) ความรู้ที่ต้องการในการปฏิบัติงาน โดยยื่น แบบ ก.บ.ม. 1 2. ประเมินจากการปฏิบัติงานและคุณลักษณะ ของบุคคลที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง ดังนี้ 1) ขอบเขตของงาน 2) คุณภาพของงาน 3) ความยุ่งยากซับซ้อนของผลงาน 4) ประโยชน์ของผลงาน 5) ความรู้ความชำนาญการงานและ ประสบการณ์
(ค) ปฏิบัติการระดับกลาง กรณีบรรจุวุฒิ ป.ตรี หรือเทียบเท่า ตำแหน่งระดับควบ 3 – 6 กรณีบรรจุวุฒิ ป.โท หรือเทียบเท่า ตำแหน่งระดับควบ 4 - 7	ตามคุณสมบัติเฉพาะ สำหรับตำแหน่ง	ประเมินจากการปฏิบัติงานและคุณลักษณะของ บุคคลที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง ดังนี้ 1. ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานและ คุณภาพของงาน 2. ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ 3. ความประพฤติ โดยยื่นแบบ ก.บ.ม. 3

ตำแหน่ง	การเข้าสู่ตำแหน่ง	หลักเกณฑ์และวิธีการ
<p>1.2 ระดับชำนาญการ กำหนดเป็นระดับ 6, 7-8</p>	<p>ตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง และมีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. วุฒิ ปวช.หรือเทียบเท่า ต้องดำรงตำแหน่งมาแล้วไม่น้อยกว่า 16 ปี</li> <li>2. วุฒิ อนุปริญญาหรือเทียบเท่า ต้องดำรงตำแหน่งมาแล้วไม่น้อยกว่า 12 ปี</li> <li>3. วุฒิ ป.ตรีหรือเทียบเท่า ต้องดำรงตำแหน่งมาแล้วไม่น้อยกว่า 9 ปี</li> <li>4. วุฒิ ป.โทหรือเทียบเท่า ต้องดำรงตำแหน่งมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี</li> <li>5. วุฒิ ป.เอกหรือเทียบเท่า ต้องดำรงตำแหน่งมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี</li> </ol>	<p>การพิจารณาตามความจำเป็นตามภารกิจ และลักษณะงานของหน่วยงาน โดยยื่นแบบ ก.บ.ม. ชน.1</p> <p>การปฏิบัติงานและผลงาน ให้พิจารณา ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ปริมาณงานในหน้าที่</li> <li>2. คุณภาพของงานในหน้าที่</li> <li>3. ผลงานที่แสดงความเป็นผู้ชำนาญการ</li> </ol> <p>ยื่นผลงานที่แสดงความเป็นผู้ชำนาญการ เช่น คู่มือปฏิบัติงาน ผลงานศึกษา ค้นคว้า ทดลองวิเคราะห์ สังเคราะห์ หรือวิจัย หรือการพัฒนางาน หรือเป็นผลงานริเริ่มสร้างสรรค์ การให้ความเห็น คำแนะนำ หรือเสนอแนะ ฯลฯ</p>
<p>1.3 ระดับเชี่ยวชาญ กำหนดเป็นระดับ 9</p>	<p>ตามคุณสมบัติ เฉพาะสำหรับตำแหน่งและต้องมีวุฒิปริญญาตรีหรือเทียบเท่าและต้องดำรงตำแหน่ง ผู้ชำนาญการ หรือเทียบเท่าของสายงานที่เริ่มต้นจากระดับ 3 ขึ้นไปมาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี</p>	<p>การพิจารณาตามความจำเป็นตามภารกิจ และลักษณะงานของหน่วยงาน โดยยื่นแบบ ก.บ.ม.ชน.2</p> <p>การปฏิบัติงานและผลงาน ให้พิจารณา ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ปริมาณงานในหน้าที่</li> <li>2. คุณภาพของงานในหน้าที่</li> <li>3. ผลงานที่แสดงความเป็นผู้เชี่ยวชาญ</li> <li>4. การใช้ความรู้ความสามารถในงานสนับสนุน งานบริการวิชาการหรืองานวิชาชีพบริการต่อสังคม</li> </ol> <p>ยื่นผลงานที่แสดงความเป็นผู้เชี่ยวชาญ เช่น คู่มือปฏิบัติงาน ผลงานศึกษา ค้นคว้า ทดลองวิเคราะห์ สังเคราะห์ หรือวิจัย หรือการพัฒนางาน หรือเป็นผลงานริเริ่มสร้างสรรค์ การให้ความเห็น คำแนะนำ</p>

ตำแหน่ง	การเข้าสู่ตำแหน่ง	หลักเกณฑ์และวิธีการ
1.4 ระดับเชี่ยวชาญพิเศษ กำหนดเป็นระดับ 10	ตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง และต้องมีวุฒิปริญญาตรีหรือเทียบเท่าและต้องดำรงตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญหรือเทียบเท่ามาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี	<p>หรือเสนอแนะ การให้คำปรึกษาแนะนำ การอบรมและการเผยแพร่ความรู้ ฯลฯ การพิจารณาตามความจำเป็นตามภารกิจ และลักษณะงานของหน่วยงาน โดยยื่นแบบ ก.บ.ม.ชน.2</p> <p>การปฏิบัติงานและผลงาน ให้พิจารณา ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ปริมาณงานในหน้าที่</li> <li>2. คุณภาพของงานในหน้าที่</li> <li>3. ผลงานที่แสดงความเป็นผู้เชี่ยวชาญพิเศษ</li> <li>4. การใช้ความรู้ความสามารถในงานสนับสนุน งานบริการวิชาการหรืองานวิชาชีพบริการต่อสังคม</li> <li>5. ความเป็นที่ยอมรับนับถือในงานด้านนั้น ๆ หรือในวงการหรือวิชาชีพนั้น ๆ</li> </ol> <p>ยื่นผลงานที่แสดงความเป็นผู้เชี่ยวชาญพิเศษ เช่น คู่มือปฏิบัติงาน ผลงานศึกษาค้นคว้า ทดลองวิเคราะห์ สังเคราะห์ หรือวิจัย หรือการพัฒนางาน หรือเป็นผลงานริเริ่มสร้างสรรค์ การให้ความเห็น คำแนะนำ หรือเสนอแนะ การให้คำปรึกษาแนะนำ การอบรมและการเผยแพร่ความรู้ ฯลฯ</p>

ตำแหน่ง	การเข้าสู่ตำแหน่ง	หลักเกณฑ์และวิธีการ
<p><b>2. ประเภทผู้บริหาร</b></p> <p>2.1 ตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานภายในกอง/สำนักงานเลขานุการคณะ หรือหน่วยงานที่เทียบเท่า</p> <p>- กำหนดเป็นระดับ 7</p> <p>2.2 ตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงาน/กลุ่มงานระดับกอง/สำนักงานเลขานุการคณะ หรือหน่วยงานที่เทียบเท่า</p> <p>- กำหนดเป็นระดับ 7 – 8</p> <p>2.3 ตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงาน/กลุ่มงานระดับสถาบันอุดมศึกษา ได้แก่ สำนักงานอธิการบดี/สำนักงานวิทยาเขต</p> <p>- กำหนดเป็นระดับ 8, 9</p>	<p>ตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง และตามข้อบังคับมหาวิทยาลัย ว่าด้วยการกำหนดระดับตำแหน่งให้สูงขึ้น</p>	<p>1. วิเคราะห์และประเมินค่างานของตำแหน่ง โดยยื่นแบบ ก.บ.ม. 2 ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) หน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง</li> <li>2) ความยุ่งยากของงาน ความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน</li> <li>3) การควบคุม กำกับ ตรวจสอบหรือบังคับบัญชา</li> <li>4) ความรู้ที่ต้องการในการปฏิบัติงาน</li> </ol>
		<p>2. ประเมินจากการปฏิบัติงานและคุณลักษณะของบุคคลที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง โดยยื่นแบบ ก.บ.ม. 4 ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1 หลักเกณฑ์การประเมินการปฏิบัติงาน             <ol style="list-style-type: none"> <li>ก. ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน</li> <li>ข. ความรับผิดชอบต่อหน้าที่</li> <li>ค. การวางแผน ควบคุม ติดตามผล การปฏิบัติงานและพัฒนางาน</li> <li>ง. การแนะนำ สอนงาน และพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา</li> </ol> </li> <li>2.2 หลักเกณฑ์การประเมินคุณลักษณะของบุคคลที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งผู้บริหาร</li> </ol>

ตำแหน่ง	การเข้าสู่ตำแหน่ง	หลักเกณฑ์และวิธีการ
2. ประเภทผู้บริหาร		
		ก. ความประพฤติ ข. มนุษยสัมพันธ์ 2.3 หลักเกณฑ์การประเมินสมรรถนะ ของบุคคลที่จำเป็นสำหรับ ตำแหน่งผู้บริหาร ก. ความเป็นผู้นำ ข. การคิดเชิงกลยุทธ์ ค. การตัดสินใจแก้ปัญหา ง. วิสัยทัศน์

ตาราง 7 แสดงเส้นทางสายอาชีพของผู้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ

## 10. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จุฑามาส แสงอาวุธ และพรนิภา จินดา (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี” ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรสายสนับสนุนของวิทยาเขตสุราษฎร์ธานีส่วนใหญ่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งเป็นหลักสูตรที่มีความจำเป็นและสำคัญต่อการปฏิบัติงานและหลักสูตรเพื่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร โดยหน่วยดำเนินการจัดมีทั้งหน่วยงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี วิทยาเขตหาดใหญ่ และหน่วยงานภายนอก สำหรับรูปแบบการพัฒนาที่ใช้มากที่สุด คือการเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา แต่การพัฒนาที่ผ่านมายังขาดการดำเนินงานที่เป็นระบบ การจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบอิงอยู่บนแนวคิดแบบระบบ ซึ่งเน้นถึงการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องภายในระบบ ขั้นตอนของการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบมีทั้งสิ้น 6 ขั้นตอน ประกอบด้วย การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม การคัดเลือกและออกแบบ โครงการฝึกอบรม การสร้างเกณฑ์สำหรับการประเมินผล การจัดการฝึกอบรม และการประเมินผลโครงการฝึกอบรม ผลที่ได้รับจากการประเมินผลจะเป็นข้อมูลย้อนกลับสำหรับการปรับปรุงแก้ไขการฝึกอบรมครั้งต่อไป

บุคลากรสายสนับสนุนเห็นว่าตนเองมีปัญหาในการปฏิบัติงานระดับปานกลาง สอดคล้องกับความเห็นของหัวหน้ากลุ่มงาน / หัวหน้างาน แต่อย่างไรก็ตามการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นเพราะสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การมีการ



เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ การพัฒนาจึงช่วยให้บุคลากรสามารถเตรียมความพร้อมสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ การพัฒนาบุคลากรนอกจากพัฒนาให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงแล้ว การพัฒนายังมีความจำเป็นเพื่อให้บุคลากรสามารถพัฒนาอาชีพอีกด้วย การพัฒนาอาชีพหมายถึงกระบวนการซึ่งองค์กรจัดขึ้นเพื่อช่วยเหลือบุคลากรในการประเมินศักยภาพของบุคคล กำหนดเส้นทางอาชีพที่เหมาะสม วางแผน และพัฒนา เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในงาน ประกอบการการพัฒนาบุคลากรที่ผ่านมาเป็นการพัฒนาตามความสมัครใจและความจำเป็นที่บุคลากรต้องการพัฒนา โดยหน่วยงานให้สิทธิบุคคลเป็นผู้เลือกหลักสูตรที่เห็นว่าตรงกับลักษณะงานที่ปฏิบัติเป็นหลัก บุคลากรยังขาดแผนและทิศทางในการพัฒนาให้เป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพที่ชัดเจน

ชลธิชา คล้ายสอน และอัมรินทร์ ศิริชัย (2557) ได้ทำการศึกษา “แรงจูงใจและความพร้อมในการผลิตผลงานวิชาการของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม” ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการผลิตผลงานวิชาการจากร่างกาย พบว่าอยู่ในระดับมาก สะท้อนให้เห็นว่า แรงจูงใจทางด้านร่างกายของผู้ตอบแบบสอบถาม มีความพร้อมในการผลิตผลงานวิชาการได้ ในทางด้านความมั่นคงปลอดภัยของอาชีพก็อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน แม้กระทั่งสัมพันธภาพทางสังคมก็อยู่ในระดับมาก การยอมรับนับถือเช่นเดียวกันที่อยู่ในระดับมากตลอดจน การยอมรับนับถือและการที่รู้สึกว่ามีชีวิตการทำงานประสบความสำเร็จและมีความก้าวหน้าในชีวิตจากการผลิตผลงานวิชาการได้ ทั้งหมดอยู่ในระดับมากนั้น มีความสอดคล้องกับ แนวคิด แรงจูงใจ ของมาสโลว์ ที่ระบุว่า มนุษย์ทุกคนต่างพยายามดิ้นรนสู่จุดหมายของตนเองแต่เนื่องจากการที่มนุษย์มีความแตกต่างกัน ฉะนั้นการจะได้รับการตอบสนองถึงขั้นไหนจะต้องขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมด้วย ดังนั้น ความต้องการต่าง ๆ และแรงจูงใจให้เกิดการกระทำใด ๆ ก็ตามในองค์กร ที่เป็นไปในทิศทางบวกสะท้อนให้เห็นว่าการบริหารจัดการองค์กรนั้นเป็นไปในทิศทางที่ดี เพราะพนักงานรู้สึกมีแรงจูงใจในการทำงาน เพราะนอกจาก การทำงานที่เหมาะสมและมีร่างกายที่ดีแล้วมีความพร้อมในด้านสังคม ได้รับการยอมรับนับถือ มีความก้าวหน้าสมใจตนเองแล้ว อีกด้านหนึ่งซึ่งเป็นการพร้อมในการผลิตผลงานวิชาการพบรายละเอียดดังนี้คือ พนักงานคิดว่าตนเองพร้อมที่จะผลิตผลงานเพียงแค่ออยู่ในระดับปานกลาง คิดว่านโยบายมีแนวทางพัฒนาบุคลากรชัดเจน รวมทั้งงบประมาณ การอบรม การสำรวจแนวทางการทวิจัย การแบ่งเวลาในการผลิตผลงานวิชาการ ความรู้ความเข้าใจตลอดจนการพัฒนาบุคลากรให้เข้าอบรมเพื่อมาทำผลงานวิชาการ อยู่ในระดับกลางนั้น สะท้อนให้เห็นว่าความพร้อมในการผลิตผลงานวิชาการที่มหาวิทยาลัยทำการสนับสนุนกับพนักงานนั้นอยู่ในระดับกลาง ซึ่งจะเห็นได้ว่า ในแต่ละด้าน ไม่ว่าจะเป็นการสนับสนุนจากมหาวิทยาลัยหรือแม้กระทั่งการแบ่งเวลา และความรู้ความเข้าใจในการผลิตผลงานวิชาการนั้น

ควรมีการสนับสนุนและพัฒนาให้มากขึ้นอีกเพื่อสนับสนุนให้พนักงานได้ผลิตผลงานวิชาการ ซึ่งจากแนวคิดที่ระบุว่า ความพร้อมหมายถึงสิ่งที่ได้รับการพัฒนามาจากอันมืองค์ประกอบ เพื่อให้เกิดความศักยภาพและพร้อมได้ คือ การเรียนรู้และการสื่อสาร การทำงานร่วมกับผู้อื่น และความขยัน อีกทั้งความมีวินัยและความมุ่งมั่นในการพัฒนา สะท้อนให้เห็นว่า การจะพัฒนาความพร้อมให้สอดคล้องกับแรงจูงใจควรที่จะพัฒนาจุดที่ควรแก้ไขที่สามารถดำเนินการได้ คือ การส่งเสริมการบริหารจัดการในการผลิตผลงานวิชาการในเวลางาน เนื่องจากแบ่งเวลาในครอบครัวและภาระทางครอบครัวอาจเปลี่ยนแปลงได้ยาก ดังนั้นแล้วการส่งเสริมความรู้และการส่งเสริมพัฒนาในด้านที่สามารถทำได้มหาวิทยาลัยจึงควรสนับสนุน อีกทั้งจากสถิติของงานวิจัยที่พบว่า ส่วนมากเป็นเพศหญิงและมีแนวโน้มในการมีครอบครัวแล้ว แม้จะมีอายุงานมากกว่า 6 ปี เป็นส่วนมาก แต่ทำให้ภาระทางครอบครัวในการดูแลครอบครัวหลังเลิกงานจึงอาจมีส่วนที่ทำให้แรงจูงใจที่มีอยู่ไม่สอดคล้องกับความสัมพันธ์และความพร้อมในการผลิตผลงานวิชาการที่พึงประสงค์ได้

นาคยา หวาเกตุ และคณะ (2557) ได้ทำการศึกษางานวิจัยเรื่อง “การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม” ผลการศึกษาวิจัยพบว่า บุคลากรมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่ในระดับมาก แต่มีด้านค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและด้านค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินอยู่ในระดับปานกลาง โดยจะเห็นได้จากบุคลากรมีความคิดเห็นด้านความสำเร็จของการปฏิบัติงาน ด้านความมั่นคงในงาน ด้านโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความท้าทายของงานและอิสระในการทำงาน และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับมาก ซึ่งภาพรวมอยู่ในระดับมาก จากผลงานวิจัยนี้ ปัจจัยในด้านความสำเร็จของการปฏิบัติงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก

นุชธาดา โศภรัตน์ (2546) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ประสิทธิภาพในการบริหารงานของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำกัด” ผลการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพในการบริหารงานของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำกัด อยู่ในเกณฑ์ที่ดีหนึ่งในภาคเหนือ แต่มีสิ่งที่ไม่ควรมองข้าม คือ การเลือกสรรกรรมการในตำแหน่งประธานกรรมการ ควรเลือกจากบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ เช่น อธิการบดี หรือรองอธิการบดี ส่วนกรรมการอีก 14 คน ควรเลือกจากผู้แทนฝ่ายธุรการ จำนวน 8 คน ฝ่ายวิชาการ จำนวน 6 คน ด้านระเบียบข้อบังคับ การนำเงินของสหกรณ์เกินกว่า 500,000 บาท ไปใช้ต้องนำเข้าไปประชุมคณะกรรมการดำเนินการเพื่อพิจารณาอนุมัติก่อนทุกครั้ง และการนำเงินจำนวนมากไปลงทุนควรทำเป็นโครงการเพื่อเสนอต่อที่ประชุมใหญ่ให้รับทราบ ด้านการบริหารงานควรได้มีการจัดการเชิงกลยุทธ์โดยกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง ภารกิจและวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน

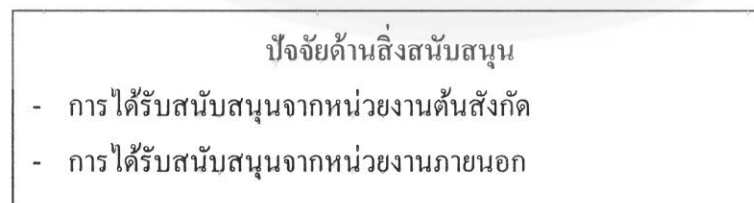
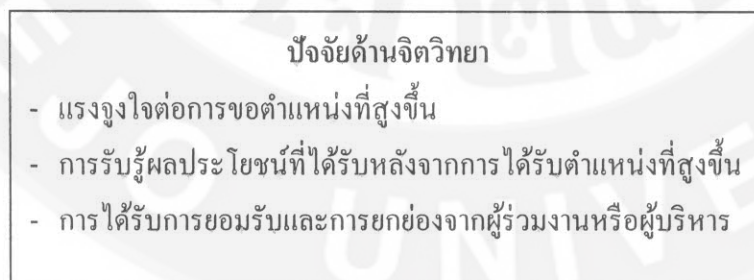
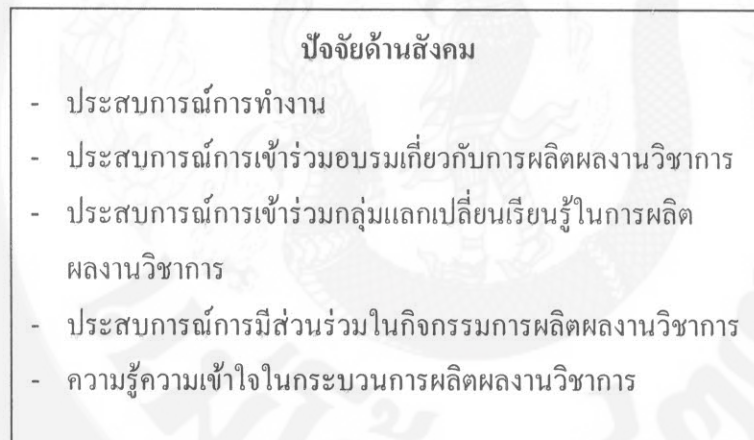
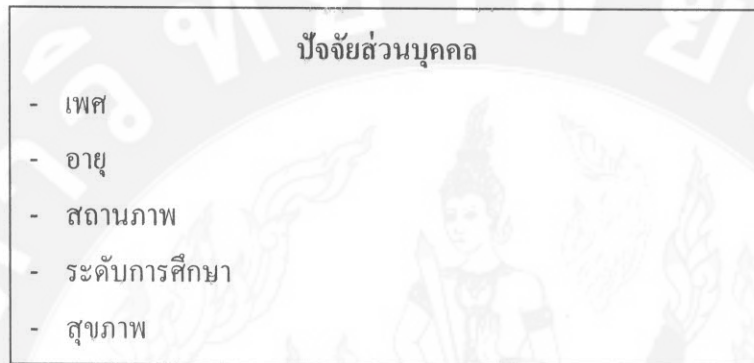
ควรมีการพัฒนาคุณภาพบุคคลในฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการ สร้างความเชื่อมั่นแก่สมาชิก สร้างภาพพจน์ที่ดีแก่สหกรณ์ เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ ต้องมีความซื่อสัตย์ ฝ่ายจัดการและฝ่ายบริหารต้องนำข้อมูลทางบัญชีและการเงินของสหกรณ์มาใช้และควรมีค่านิยมร่วมกันระหว่างสมาชิก

จิตติธร ผิวทองงาม และ กนกศักดิ์ สุขวัฒนาสินิทธิ์ (2558) จากผลการทดสอบสมมติฐานสรุปได้ว่า ปัจจัยทางด้านบุคคล อันได้แก่ เพศ อายุ ประสบการณ์ ระดับการศึกษา และระดับรายได้ ที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเพิ่มศักยภาพของบุคลากร เกี่ยวกับความรู้ทางด้านบัญชี เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ในภาพรวม ไม่แตกต่างกัน แสดงให้เห็นว่า แต่ละเพศ อายุ ประสบการณ์ การศึกษา หรือระดับรายได้ที่แตกต่างมีความคิดเห็นที่จะพัฒนาศักยภาพของตัวเอง เพื่อการเติบโต ความเจริญก้าวหน้า ความรุ่งเรืองในอนาคต โดยการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในลักษณะต่าง ๆ ของยุคปัจจุบัน และการปรับเปลี่ยนให้เกิดความทันสมัย ส่วนปัจจัยด้านองค์กร อันได้แก่ การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง ขนาดและความซับซ้อนขององค์กร เทคนิค วิธีการ และการถ่ายทอดความรู้ และกระบวนการบริหารจัดการบุคลากร จากผลการทดสอบสมมติฐานสรุปได้ว่า บุคลากรสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกันว่า การก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ผู้บริหารองค์กรต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพรองรับกับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยการพัฒนาทักษะ พัฒนาความรู้ความสามารถที่ส่งผลต่อการพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ความก้าวหน้าในสังคมปัจจุบัน ฝ่ายบริหารต้องวางแผนและทำการพัฒนาองค์กร เพื่อเตรียมความพร้อมให้แก่ทั้งบุคคลและองค์กร ต้องมีความยืดหยุ่นและสามารถสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และเหมาะสม ถึงแม้องค์กรจะจัดวางระบบงานกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้ดีเพียงใดก็ตาม หากบุคคลในองค์กรขาดความรู้ ความเข้าใจ มีความสามารถไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ย่อมเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์กร ดังนั้น ทั้งปัจจัยบุคคลและองค์กร จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ที่ทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

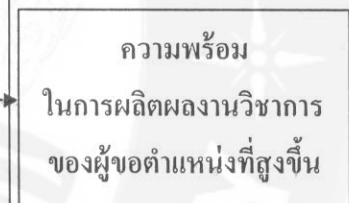
### กรอบแนวคิดในการทำวิจัย

จากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้เห็นแนวทางในการศึกษาวิจัยเพื่อให้ได้มาซึ่งองค์ความรู้ทางด้านความพร้อมในการผลิตผลงานวิชาการของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งผู้วิจัยได้นำการวิเคราะห์ สัมเคราะห์ เป็นตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ และนำมาสู่กรอบวิจัยดังนี้

#### ตัวแปรต้น



#### ตัวแปรตาม



ภาพ 3 แสดงกรอบแนวคิดการทำวิจัย

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ความพร้อมในการผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ สังกัดมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่” เป็นการวิจัยข้อมูลเชิงปริมาณและคุณภาพ ซึ่งผู้วิจัยจะทำการศึกษาค้นคว้าข้อมูลต่าง ๆ และมีวิธีการดำเนินงานเป็นขั้นตอน ดังนี้

1. สถานที่ดำเนินการวิจัย (Locale of the Study)
2. ประชากรและการสุ่มตัวอย่าง (Population and sampling procedures)
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (Instrument of the Study)
4. การทดสอบเครื่องมือ (Pre-testing of instrument)
5. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล (Data collection)
6. การวิเคราะห์ข้อมูล (Analysis of data)

#### 1. สถานที่ดำเนินการวิจัย (Locale of the Study)

การวิจัยครั้งนี้ ใช้สถานที่มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ในการดำเนินการวิจัย และจะดำเนินการในหน่วยงานต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ผู้วิจัยได้เลือกเป็นพื้นที่ดำเนินการวิจัยด้วยเหตุผลดังนี้ คือ

1. มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ เป็นหน่วยงานที่มีพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ จำนวน 708 คน (ยกเว้นพนักงานมหาวิทยาลัยเงินรายได้) ซึ่งบุคลากรดังกล่าวจะต้องมีศักยภาพตามตำแหน่งหน้าที่และสายงานที่ปฏิบัติ และจะต้องมีการพัฒนาศักยภาพของตนเองในหลาย ๆ ด้าน ส่วนหนึ่งในการพัฒนาศักยภาพได้แก่การขอตำแหน่งที่สูงขึ้นตามสายงาน ซึ่งมหาวิทยาลัยได้มีกระบวนการสนับสนุนในการดำเนินการดังกล่าวกำหนดเป็นนโยบายไว้อย่างชัดเจน

2. มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ เป็นหน่วยงานที่ผู้วิจัยสังกัดอยู่ จึงมีความสะดวกและรวดเร็วในการเก็บรวบรวมข้อมูลซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางานด้านบุคลากรของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## 2. ประชากรและการสุ่มตัวอย่าง (Population and sampling procedures)

ผู้วิจัยได้กำหนดการสุ่มตัวอย่างจากพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ สังกัดมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จำนวนหาจำนวนตัวอย่างมาเป็นบางส่วน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple) โดยมีขั้นตอนการสุ่มตัวอย่างดังนี้ คือ

1. กำหนดขนาดตัวอย่างจากพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ สังกัดมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ที่มีคุณสมบัติในการขอตำแหน่งที่สูงขึ้น ซึ่งมีจำนวนทั้งหมด 708 ราย ได้กลุ่มตัวอย่าง 100 ราย โดยใช้สูตรคำนวณของ Yamane ดังนี้

สูตรการคำนวณกลุ่มตัวอย่าง

$$n = \frac{N}{(1+Ne^2)}$$

เมื่อ  $n$  = จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

$N$  = จำนวนประชากร

$e$  = ค่าความคลาดเคลื่อน (กำหนดที่ระดับ 0.10)

$$\text{แทนค่า } n = \frac{708}{1 + 708 (0.10)^2}$$

จำนวนสมาชิกกลุ่มตัวอย่าง = 100 ราย

2. กำหนดขนาดตัวอย่างจากพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการที่มีตำแหน่งทางวิชาการ สังกัดมหาวิทยาลัยแม่โจ้ – แพร่ ซึ่งมีจำนวน 146 คน ได้กลุ่มตัวอย่าง 30 คน

## 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (Instrument of the Study)

ในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการวิจัย 2 แบบ คือ

1. แบบสอบถามวัดความคิดเห็นและวัดความพร้อมในการผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ สังกัดมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ เป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะคำถามปลายเปิด (open - ended question) และคำถามปลายปิด (close-ended question) โดยแยกแบบสอบถามออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปและข้อมูลเฉพาะของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามวัดระดับการแสดงความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความพร้อมในการผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ สังกัดมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่

ส่วนที่ 3 ข้อคำถามเกี่ยวกับความพร้อมในการผลิตผลงานวิชาการ

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความ  
คิดเห็นในระดับคะแนนจากมากไปหาน้อย แบบมาตราส่วนประมาณค่า  
(Rating Scales) 5 ระดับ ดังนี้

5	หมายถึง	ระดับมากที่สุด
4	หมายถึง	ระดับมาก
3	หมายถึง	ระดับปานกลาง
2	หมายถึง	ระดับน้อย
1	หมายถึง	ระดับน้อยที่สุด

2. แบบสัมภาษณ์เชิงลึก โดยมีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด เพื่อถอดความรู้จากผู้มี  
ประสบการณ์และผู้ประสบความสำเร็จในการผลิตผลงานวิชาการจนได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น

#### 4. การทดสอบเครื่องมือ (Pre - testing of instrument)

การศึกษาความพร้อมในการผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น ของพนักงาน  
มหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ สังกัดมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ใช้แบบสอบถามที่  
ผู้วิจัยสร้างขึ้นมา แล้วทดสอบความเที่ยงตรง (validity) และความเชื่อถือได้ (reliability) ของ  
แบบสอบถาม ดังนี้

1. การทดสอบความเที่ยงตรง (validity) เป็นการหาความสอดคล้องของเนื้อหา  
ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น โดยการนำแบบสอบถามที่สร้างแล้วนำไปเสนอผู้เชี่ยวชาญและ  
คณะกรรมการวิจัย เพื่อพิจารณาตรวจสอบความถูกต้อง ความเที่ยงตรงของเนื้อหาคำถามที่ใช้ เพื่อ  
แก้ไขให้ถูกต้องและครอบคลุมมากที่สุด

2. การทดสอบความเชื่อถือได้ (reliability) เป็นการนำแบบสอบถามที่ผ่านการ  
ปรับปรุงแก้ไขแล้ว นำไปทดสอบกับพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ สังกัดมหาวิทยาลัยแม่โจ้ -  
แพร่ จำนวน 30 คน

เมื่อได้แบบสอบถามที่รวบรวมข้อมูลเพื่อทดสอบเครื่องมือแล้ว จึงนำมาหาค่าความเชื่อมั่น  
ของแบบสอบถามตามวิธีของ Cronbach หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (coefficient of alpha) ดังนี้

$$\alpha = \frac{k}{K-1} \left\{ \frac{1 - \sum S_1^2}{S_1^2} \right\}$$

- เมื่อ  $\alpha$  = ความเที่ยงของแบบวัด  
 $K$  = จำนวนข้อของเครื่องมือวัด  
 $S_1^2$  = ความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ  
 $S_1^2$  = ความแปรปรวนของคะแนนทั้งหมด

จากผลการทดสอบความเชื่อมั่นต้องให้ได้ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นมากกว่า 0.70 จึงจะถือว่าเป็นเครื่องมือที่มีความเชื่อมั่นสูงและสามารถนำไปเก็บข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ต่อไปได้

#### 5. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล (Data collection)

ผู้วิจัยดำเนินการจัดเก็บข้อมูลโดยจัดส่งแบบสอบถามไปยังพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ สังกัดมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ทุกหน่วยงานที่มีพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการในสังกัด และมีคุณสมบัติในการขอตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ที่กรอกแบบสอบถามโดยตรง

ในส่วนของ การสัมภาษณ์ ดำเนินการจัดเก็บข้อมูลโดยสัมภาษณ์จากผู้มีประสบการณ์และผู้ประสบความสำเร็จในการผลิตผลงานวิชาการจนได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น

#### 6. การวิเคราะห์ข้อมูล (Analysis of data)

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีลำดับขั้นตอนในการวิเคราะห์ ดังนี้

6.1 วิเคราะห์จากแบบสอบถาม โดยการวิเคราะห์เชิงปริมาณและเชิงบรรยายด้วยการใช้สถิติ ดังนี้

1) ข้อมูลที่ได้จากคำถามปลายปิด ทำการแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ หาค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แสดงรายละเอียดคุณสมบัติที่พึงประสงค์แต่ละด้าน ด้วยการนำเสนอในรูปแบบตาราง แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับ ดังนี้

- |   |         |                 |
|---|---------|-----------------|
| 5 | หมายถึง | ระดับมากที่สุด  |
| 4 | หมายถึง | ระดับมาก        |
| 3 | หมายถึง | ระดับปานกลาง    |
| 2 | หมายถึง | ระดับน้อย       |
| 1 | หมายถึง | ระดับน้อยที่สุด |



2) ข้อมูลที่ได้จากคำถามปลายเปิด วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ความถี่ ด้วยการเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย

#### 6.2 วิเคราะห์จากแบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ลำดับการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1) นำคำสัมภาษณ์ หรือบันทึกสัมภาษณ์ จากผู้ถูกสัมภาษณ์ มาเปรียบเทียบระหว่างบุคคล และจัดลำดับความสำคัญและคุณลักษณะของข้อมูล

2) นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ที่จัดลำดับความสำคัญแล้ว นำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลทางเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นแนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อที่จะได้ทราบถึงลักษณะที่มีความคล้ายคลึงกัน และแตกต่างกันของข้อมูล โดยเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในแง่ต่าง ๆ ตามข้อเท็จจริง ทั้งในเชิงเหตุและผล ซึ่งการวิเคราะห์จะออกมาในรูปเชิงพรรณนา นำไปสู่คำตอบในการวิจัยและสรุปตีความตามหลักวิชาการ ประกอบการเขียนรายงาน เพื่อชี้ให้เห็นถึงความพร้อมในการผลิตผลงานวิชาการ

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเสนอผลการวิจัยเรื่อง “ความพร้อมในการผลิตผลงานวิชาการ เพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ สังกัดมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่” ผู้วิจัยได้ศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความพร้อมในการผลิตผลงานวิชาการ รวมถึงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ สังกัดมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งจะสามารถนำข้อมูลที่ได้ไปประยุกต์ใช้และเป็นประโยชน์ในการพัฒนาหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

ในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการวิจัย 2 แบบ คือ แบบสอบถามวัดความคิดเห็นและวัดความพร้อมในการผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ สังกัดมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ และแบบสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อถอดความรู้จากผู้มีประสบการณ์และผู้ประสบความสำเร็จในการผลิตผลงานวิชาการจนได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ได้แก่

1. แบบสอบถามวัดความคิดเห็นและวัดความพร้อมในการผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ สังกัดมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ เป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด และคำถามปลายปิด โดยแยกแบบสอบถามออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปและข้อมูลเฉพาะของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามวัดระดับการแสดงความเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความพร้อมในการผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ สังกัดมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่

ส่วนที่ 3 ข้อคำถามเกี่ยวกับความพร้อมในการผลิตผลงานวิชาการ

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

2. แบบสัมภาษณ์เชิงลึก โดยมีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด เพื่อถอดความรู้จากผู้มีประสบการณ์และผู้ประสบความสำเร็จในการผลิตผลงานวิชาการจนได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น

ผู้วิจัยดำเนินการจัดเก็บข้อมูลโดยจัดส่งแบบสอบถามไปยังพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ สังกัดมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ทุกหน่วยงานที่มีพนักงาน

มหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการในสังกัด และมีคุณสมบัติในการขอตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ที่กรอกแบบสอบถามโดยตรง

ในส่วนของ การสัมภาษณ์ ดำเนินการจัดเก็บข้อมูลโดยสัมภาษณ์จากผู้มีประสบการณ์และผู้ประสบความสำเร็จในการผลิตผลงานวิชาการจนได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามโดยการวิเคราะห์เชิงบรรยายและเชิงปริมาณด้วยการใช้สถิติ ข้อมูลที่ได้จากคำถามปลายเปิด ทำการแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ หาค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แสดงรายละเอียดคุณสมบัติที่พึงประสงค์แต่ละด้าน ด้วยการนำเสนอในรูปแบบตาราง แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับ ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปและข้อมูลเฉพาะของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ให้ข้อมูลจำนวน 100 คน เป็นเพศชาย จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 24 เป็นเพศหญิง จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 76 ดังแสดงในตารางที่ 8

(n=100)		
เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	24	24
หญิง	76	76
รวม	100	100

ตาราง 8 แสดงสถานะเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ให้ข้อมูลจำนวน 100 คน มีอายุน้อยกว่า 25 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1 มีอายุ 25 – 30 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 5 มีอายุ 30 – 35 ปี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 23 มีอายุ 35 – 40 ปี จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 31 และ มีอายุมากกว่า 40 ปี จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 40 ดังแสดงในตารางที่ 9

(n = 100)		
อายุ	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 25 ปี	1	1
25 – 30 ปี	5	5
30 – 35 ปี	23	23
35 – 40 ปี	31	31
มากกว่า 40 ปี	40	40
รวม	100	100

ตาราง 9 แสดงอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ให้ข้อมูลจำนวน 100 คน มีสถานภาพโสด จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 43 มีสถานภาพสมรส จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 54 และ มีสถานภาพหย่า / หม้าย / แยกกันอยู่ จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 3 ดังแสดงในตารางที่ 10

(n = 100)		
สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
โสด	43	43
สมรส	54	54
หย่า / หม้าย / แยกกันอยู่	3	3
รวม	100	100

ตาราง 10 แสดงสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ให้ข้อมูลจำนวน 100 คน มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 3 มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 43 มีการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 53 และมีการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1 ดังแสดงในตารางที่ 11

(n = 9)

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3	3
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	43	43
ปริญญาโท	53	53
ปริญญาเอก	1	1
รวม	100	100

ตาราง 11 แสดงระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ให้ข้อมูลจำนวน 100 คน มีโรคประจำตัว จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 16 ไม่มีโรคประจำตัว จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 84 ดังแสดงในตารางที่ 12

(n = 100)

โรคประจำตัว	จำนวน	ร้อยละ
มี	16	16
ไม่มี	84	84
รวม	100	100

ตาราง 12 แสดงการมีโรคประจำตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ให้ข้อมูลจำนวน 100 คน มีตำแหน่งนักเอกสารสนเทศ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1 มีตำแหน่งนักวิชาการศึกษา จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 29 มีตำแหน่งนักวิทยาศาสตร์ 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2 มีตำแหน่งนักวิชาการเงินและบัญชี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 10 มีตำแหน่งบรรณารักษ์ จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 3 มีตำแหน่งนักวิชาการเกษตร จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 3 มีตำแหน่งวิศวกร จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1 มีตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 20 มีตำแหน่งนักวิชาการพัสดุ จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 3 มีตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 13 มีตำแหน่งนักแนะแนวการศึกษาและอาชีพ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1 มีตำแหน่งนักวิชาการคอมพิวเตอร์ 3 คน คิดเป็นร้อยละ 3 และไม่ระบุตำแหน่ง จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 11 ดังแสดงในตารางที่ 13

(n = 100)

ตำแหน่งงาน	จำนวน	ร้อยละ
นักเอกสารสนเทศ	1	1
นักวิชาการศึกษา	29	29
นักวิทยาศาสตร์	2	2
นักวิชาการเงินและบัญชี	10	10
บรรณารักษ์	3	3
นักวิชาการเกษตร	3	3
วิศวกร	1	1
เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	20	20
นักวิชาการพัสดุ	3	3
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	13	13
นักแนะแนวการศึกษาและอาชีพ	1	1
นักวิชาการคอมพิวเตอร์	3	3
ไม่ระบุ	11	11
รวม	100	100

ตาราง 13 แสดงตำแหน่งงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ให้ข้อมูลจำนวน 100 คน มีภาระงานตรงตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 94 มีภาระงานไม่ตรงตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 6 ดังแสดงในตารางที่ 14

(n = 100)

ตำแหน่งที่ปฏิบัติมีภาระงานตรงตามมาตรฐาน กำหนดตำแหน่ง	จำนวน	ร้อยละ
ตรง	94	94
ไม่ตรง	6	6
รวม	100	100

ตาราง 14 แสดงการปฏิบัติงานที่มีภาระงานตรงตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ให้ข้อมูลจำนวน 100 คน มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 3 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1 มีประสบการณ์การทำงาน 3 – 6 ปี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 16 มีประสบการณ์การทำงาน 7 - 9 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 22 มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 9 ปี จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 61 ดังแสดงในตารางที่ 15

(n = 100)

ประสบการณ์การทำงาน	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 3 ปี	1	1
3 – 6 ปี	16	16
7 - 9 ปี	22	22
มากกว่า 9 ปี	61	61
รวม	100	100

ตาราง 15 แสดงข้อมูลประสบการณ์ทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ให้ข้อมูลจำนวน 100 คน มีรายได้ 10,000 – 20,000 บาท จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1 มีรายได้ 20,001 – 30,000 บาท จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 27 และมีรายได้มากกว่า 30,000 บาท จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 72 ดังแสดงในตารางที่ 16

(n = 100)

รายได้ปัจจุบัน	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 10,000 บาท	-	-
10,000 – 20,000 บาท	1	1
20,001 – 30,000 บาท	27	27
มากกว่า 30,000 บาท	72	72
รวม	100	100

ตาราง 16 แสดงรายได้ปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ให้ข้อมูลจำนวน 100 คน เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยประเภทปฏิบัติงาน จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1 เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยประเภทชำนาญงาน จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2 เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยประเภทชำนาญงานพิเศษ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1 เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยประเภทปฏิบัติการ จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 88 เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยประเภทชำนาญการ จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 4 เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยประเภท

ชำนาญการพิเศษ จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 3 และไม่ระบุประเภทกลุ่มงาน จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1 ดังแสดงในตารางที่ 17

(n = 100)

ประเภทกลุ่มงาน	จำนวน	ร้อยละ
ปฏิบัติงาน (วุฒิต่ำกว่า ป.ตรี)	1	1
ชำนาญงาน	2	2
ชำนาญงานพิเศษ	1	1
ปฏิบัติการ (วุฒิ ป.ตรี ขึ้นไป)	88	88
ชำนาญการ	4	4
ชำนาญการพิเศษ	3	3
ไม่ระบุ	1	1
รวม	100	100

ตาราง 17 แสดงประเภทกลุ่มงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ให้ข้อมูลจำนวน 100 คน สังกัดหน่วยงานระดับกอง จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 25 สังกัดหน่วยงานระดับสำนัก จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 6 สังกัดหน่วยงานระดับคณะ/วิทยาลัย จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 59 ดังแสดงในตารางที่ 18

(n = 100)

หน่วยงานที่สังกัด	จำนวน	ร้อยละ
ระดับกอง	25	25
ระดับสำนัก	16	16
ระดับคณะ/วิทยาลัย	59	59
รวม	100	100

ตาราง 18 แสดงหน่วยงานที่สังกัดของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ให้ข้อมูลจำนวน 100 คน เข้าร่วมอบรม ประชุม สัมมนา หัวข้อที่เกี่ยวข้องกับการผลิตผลงานวิชาการในรอบปีที่ผ่านมาในระดับน้อย (ต่ำกว่า 3 ครั้ง) จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 81 เข้าร่วมอบรม ประชุม สัมมนา หัวข้อที่เกี่ยวข้องกับการผลิตผลงานวิชาการในรอบปีที่ผ่านมาในระดับปานกลาง (3 – 5 ครั้ง) จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 15 เข้าร่วมอบรม ประชุม สัมมนา หัวข้อที่เกี่ยวข้องกับการผลิตผลงานวิชาการในรอบปีที่ผ่านมาในระดับมาก (มากกว่า 5 ครั้ง) จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2 และไม่ระบุ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2 ดังแสดงในตารางที่ 19



(n = 100)

จำนวนครั้งที่เข้าร่วมอบรม ประชุม สัมมนา หัวข้อที่เกี่ยวข้องกับการผลิตผลงานวิชาการในรอบปีที่ผ่านมา (ทั้งภายในและภายนอก)	จำนวน	ร้อยละ
ระดับน้อย (ต่ำกว่า 3 ครั้ง)	81	81
ระดับปานกลาง (3 – 5 ครั้ง)	15	15
ระดับมาก (มากกว่า 5 ครั้ง)	2	2
ไม่ระบุ	2	2
รวม	100	100

ตาราง 19 แสดงจำนวนครั้งที่เข้าร่วมอบรม ประชุม สัมมนา หัวข้อที่เกี่ยวข้องกับการผลิตผลงานวิชาการในรอบปีที่ผ่านมา ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ให้ข้อมูลจำนวน 100 คน เข้าร่วมกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้การทำงานตามกลุ่มงานของตำแหน่งที่ปฏิบัติในรอบปีที่ผ่านมา ระดับน้อย (ต่ำกว่า 3 ครั้ง) จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 68 เข้าร่วมกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้การทำงานตามกลุ่มงานของตำแหน่งที่ปฏิบัติในรอบปีที่ผ่านมา ระดับปานกลาง (3 – 5 ครั้ง) จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 29 เข้าร่วมกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้การทำงานตามกลุ่มงานของตำแหน่งที่ปฏิบัติในรอบปีที่ผ่านมา ระดับมาก (มากกว่า 5 ครั้ง) จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 3 ดังแสดงในตารางที่ 20

(n = 100)

จำนวนครั้งที่เข้าร่วมกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้การทำงานตามกลุ่มงานของตำแหน่งที่ปฏิบัติในรอบปีที่ผ่านมา (ทั้งภายในและภายนอก)	จำนวน	ร้อยละ
ระดับน้อย (ต่ำกว่า 3 ครั้ง)	68	68
ระดับปานกลาง (3 – 5 ครั้ง)	29	29
ระดับมาก (มากกว่า 5 ครั้ง)	3	3
รวม	100	100

ตาราง 20 แสดงจำนวนครั้งที่เข้าร่วมกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้การทำงานตามกลุ่มงานของตำแหน่งที่ปฏิบัติในรอบปีที่ผ่านมา ของผู้ตอบแบบสอบถาม

## ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่มีผลต่อความพร้อมในการผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น

ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าปัจจัยที่มีผลต่อความพร้อมในการผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น ในระดับมาก คือ การมีความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ในตำแหน่งที่ปฏิบัติ (4.00) มีความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบ (3.96) มีคุณสมบัติตรงตามหลักเกณฑ์ในการขอตำแหน่งที่สูงขึ้นในสายงาน (3.64) มีประสบการณ์การทำงานที่เพียงพอต่อการผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น (3.63) ความสามารถใช้วัสดุ อุปกรณ์ (เครื่องคอมพิวเตอร์) ในการผลิตผลงานวิชาการด้วยตนเอง (3.54) และผู้บังคับบัญชาส่งเสริม สนับสนุนให้ผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น (3.42)

ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าปัจจัยที่มีผลต่อความพร้อมในการผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น ในระดับปานกลาง คือ การได้รับสัมพันธภาพที่ดีจากเพื่อนร่วมงาน จูงใจให้เกิดขวัญกำลังใจในการผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น (3.33) การได้รับรู้ค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นหลังจากได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น (3.33) การมีความเข้าใจในแนวปฏิบัติในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ (3.29) การได้รับความยอมรับและการยกย่องจากเพื่อนร่วมงาน (3.29) เงินประจำตำแหน่งที่จะได้รับในอนาคต (3.28) การผลิตผลงานวิชาการทำให้มีความเครียด (3.27) สภาพแวดล้อม และบรรยากาศทั่วไปในที่ทำงาน เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน (3.27) หน่วยงานมีนโยบายในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในการผลิตผลงานวิชาการอย่างชัดเจน (3.27) เงินเดือนในปัจจุบันจูงใจให้เกิดขวัญกำลังใจในการผลิตผลงานวิชาการ (3.26) การได้รับความยอมรับและการยกย่องจากผู้บริหารของหน่วยงาน (3.25) การมีวัสดุ อุปกรณ์ ที่อำนวยความสะดวกในการผลิตผลงานวิชาการอย่างเพียงพอ (3.22) การได้รับสัมพันธภาพที่ดีจากผู้บริหารของหน่วยงาน (3.19) การได้รับรู้บทบาทหน้าที่ของตนเองหลังจากได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น (3.16) การมีเครือข่ายภายนอกที่สามารถแลกเปลี่ยนความรู้เกี่ยวกับสายการปฏิบัติงาน (3.14) การได้รับรู้โอกาสในการขอตำแหน่งที่สูงขึ้นในลำดับถัดไป (3.10) การมีแหล่งค้นคว้าภายนอก (หนังสือ เอกสาร ตำรา) ในการสนับสนุนการผลิตผลงานวิชาการ (3.09) งบประมาณส่วนตัวเพียงพอต่อการผลิตผลงานวิชาการ (3.05) การได้รับรู้โอกาสในการดำรงตำแหน่ง ทางบริหาร หลังจากได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น (3.03) การได้รับรู้โอกาสในการเลือกสายการปฏิบัติงานหลังจากได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น (3.03) ภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ (3.02) นโยบายในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรของหน่วยงาน (3.00) หน่วยงานมีการสนับสนุนอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ในการผลิตผลงานวิชาการ (2.99) หน่วยงานมีการจัดโครงการเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรในการผลิตผลงานวิชาการอย่างสม่ำเสมอ (2.96) ความเข้าใจในหลักการประเมินค่างานและการขอกำหนดตำแหน่งที่สูงขึ้นของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ (2.95) การได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งทางบริหาร (2.95)

สภาพแวดล้อมที่ทำงานจูงใจให้เกิดขวัญกำลังใจในการผลิตผลงานวิชาการ (2.93) หน่วยงานมีการสนับสนุนงบประมาณในการผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น (2.91) ประสิทธิภาพในการทำคู่มือการปฏิบัติงาน (2.90) ความเข้าใจในขั้นตอนการผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น (2.87) หน่วยงานมีผู้เชี่ยวชาญที่สามารถให้คำแนะนำการผลิตผลงานวิชาการ (2.83) ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการผลิตผลงานวิชาการของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการที่มหาวิทยาลัยแม่โจ้กำหนด (2.82) สุขภาพของตนเองมีผลต่อการผลิตผลงานวิชาการ (2.78) ความสามารถขอความช่วยเหลือจากผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานภายนอกที่สามารถให้คำแนะนำการผลิตผลงานวิชาการ (2.73) สุขภาพของคนในครอบครัวมีผลต่อการผลิตผลงานวิชาการ (2.68) และ ประสิทธิภาพในการทำงานวิจัย (2.68)

ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าปัจจัยที่มีผลต่อความพร้อมในการผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น ในระดับน้อย คือ หน่วยงานมีหนังสือ เอกสาร ตำราในการค้นคว้าที่สนับสนุนการผลิตผลงานวิชาการ (2.58) ปัญหาสุขภาพเป็นอุปสรรคต่อการผลิตผลงานวิชาการ (2.49) ความสามารถในการแสวงหางบประมาณจากแหล่งทุนต่าง ๆ โดยไม่ต้องพึ่งแหล่งทุนจากหน่วยงาน (2.46) และการลาป่วยในรอบปีที่ผ่านมา (2.35) ดังแสดงในตารางที่ 21

(n = 100)

ประเด็นวิจัยที่มีผลต่อความร่วมมือในการผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น	มาก	มาก	ปาน	น้อย	น้อยที่สุด	ไม่มี	รวม	ระดับความคิดเห็น		
	ที่สุด	(4)	กลาง	(2)	(1)	ความเห็น		$\bar{X}$	SD	ระดับ
	(5)		(3)							
1. สุขภาพของท่านมีผลต่อการผลิตผลงานวิชาการ	10	23	28	13	26	-	100	2.78	1.33	ปานกลาง
2. ปัญหาสุขภาพของท่านเป็นอุปสรรคต่อการผลิตผลงานวิชาการ	30	20	27	17	6	-	100	2.49	1.25	น้อย
3. การผลิตผลงานวิชาการทำให้ท่านมีความเครียด	9	37	33	15	5	1	100	3.27	1.05	ปานกลาง
4. การทำงานในรอบปีที่ผ่านมาท่านมีการลาป่วย	6	8	32	25	27	2	100	2.35	1.19	น้อย
5. สุขภาพของคนในครอบครัวของท่านมีผลต่อการผลิตผลงานวิชาการของท่าน	10	20	25	19	25	1	100	2.68	1.34	ปานกลาง
6. ท่านมีความรู้ความสามารถตรงกับงานที่ท่านรับผิดชอบ	22	57	18	2	1	-	100	3.96	0.80	มาก
7. ท่านมีประสบการณ์การทำงานที่เพียงพอต่อการผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น	15	40	41	2	1	1	100	3.63	0.87	มาก
8. ท่านมีประสบการณ์ในการทำงานวิจัย	8	12	38	25	16	1	100	2.68	1.15	ปานกลาง
9. ท่านมีประสบการณ์ในการทำคู่มือการปฏิบัติงาน	10	9	53	18	9	1	100	2.90	1.06	ปานกลาง
10. ท่านมีความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ในตำแหน่งที่ท่านปฏิบัติ	22	59	18	-	-	1	100	4.00	0.75	มาก
11. ท่านมีความเข้าใจในแนวปฏิบัติในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยแม่โจ้	6	33	47	13	-	1	100	3.29	0.84	ปานกลาง
12. ท่านมีความเข้าใจในหลักการประเมินค่างานและการขอกำหนดตำแหน่งที่สูงขึ้นของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยแม่โจ้	2	18	56	22	1	1	100	2.95	0.78	ปานกลาง
13. ท่านมีความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการผลิตผลงานวิชาการของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการที่มหาวิทยาลัยแม่โจ้กำหนด	3	9	58	27	3	-	100	2.82	0.76	ปานกลาง
14. ท่านมีความเข้าใจในขั้นตอนการผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น	4	10	58	25	3	-	100	2.87	0.79	ปานกลาง
15. ท่านมีคุณสมบัติตรงตามหลักเกณฑ์ในการขอตำแหน่งที่สูงขึ้นในสายงานของท่าน	19	36	35	10	-	-	100	3.64	0.91	มาก
16. ท่านได้รับรู้โอกาสในการดำรงตำแหน่งทางบริหาร หลังจากได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น	6	27	40	18	9	-	100	3.03	1.03	ปานกลาง
17. ท่านได้รับรู้ค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นหลังจากได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น	9	35	37	18	1	-	100	3.33	0.91	ปานกลาง
18. ท่านได้รับรู้โอกาสในการขอตำแหน่งที่สูงขึ้นในลำดับต่อไป	5	30	41	18	6	-	100	3.10	0.96	ปานกลาง

(n = 100)

ประเด็นวิจัยที่มีผลต่อความร่วมมือในการผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น	มาก	มาก	ปาน	น้อย	น้อยที่สุด	ไม่มี	รวม	ระดับความคิดเห็น		
	ที่สุด	(4)	กลาง	(2)	(1)	ความเห็น		$\bar{X}$	SD	ระดับ
	(5)		(3)							
19. ท่านได้รับรู้บทบาทหน้าที่ของท่านหลังจากได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น	5	29	45	19	2	-	100	3.16	0.86	ปานกลาง
20. ท่านได้รับรู้โอกาสในการเลือกสายการปฏิบัติงาน หลังจากที่ได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น	4	23	48	22	3	1	100	3.03	0.86	ปานกลาง
21. นโยบายในการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน จูงใจให้ท่านเกิดขวัญและกำลังใจในการผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น	4	26	45	16	9	-	100	3.00	0.97	ปานกลาง
22. ภาระหน้าที่ที่ท่านได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ ทำให้ท่านเกิดขวัญกำลังใจในการผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น	4	22	55	10	9	-	100	3.02	0.92	ปานกลาง
23. สภาพแวดล้อมที่ทำงานจูงใจให้ท่านเกิดขวัญกำลังใจในการผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น	3	24	44	21	8	-	100	2.93	0.95	ปานกลาง
24. เงินเดือนในปัจจุบันของท่านจูงใจให้ท่านเกิดขวัญกำลังใจในการผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น	8	30	47	10	5	-	100	3.26	0.93	ปานกลาง
25. เงินประจำตำแหน่งที่จะได้รับในอนาคตจูงใจให้ท่านเกิดขวัญกำลังใจในการผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น	10	32	39	14	5	-	100	3.28	1.00	ปานกลาง
26. การได้รับสัมพันธภาพที่ดีจากผู้บริหารของหน่วยงาน จูงใจให้ท่านเกิดขวัญกำลังใจในการผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น	8	33	37	14	8	-	100	3.19	1.04	ปานกลาง
27. การได้รับสัมพันธภาพที่ดีจากเพื่อนร่วมงาน จูงใจให้ท่านเกิดขวัญกำลังใจในการผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น	8	39	34	16	3	-	100	3.33	0.94	ปานกลาง
28. การได้รับความยอมรับและการยกย่องจากผู้บริหารของหน่วยงาน จูงใจให้ท่านผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น	7	36	39	11	7	-	100	3.25	0.99	ปานกลาง
29. การได้รับความยอมรับและการยกย่องจากเพื่อนร่วมงานจูงใจให้ท่านผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น	6	36	41	15	2	-	100	3.29	0.87	ปานกลาง
30. การได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งทางบริหาร จูงใจให้ท่านผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น	7	25	34	25	8	1	100	2.95	1.10	ปานกลาง
31. หน่วยงานของท่านมีนโยบายในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในการผลิตผลงานวิชาการอย่างชัดเจน	10	33	38	10	8	1	100	3.27	1.05	ปานกลาง

(n = 100)

ประเด็นวิจัยที่มีผลต่อความพร้อมในการผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น	มาก	มาก	ปาน	น้อย	น้อยที่สุด	ไม่มี	รวม	ระดับความคิดเห็น		
	ที่สุด	(4)	กลาง	(2)	(1)	ความ		$\bar{X}$	SD	ระดับ
	(5)		(3)			เห็น				
32. หน่วยงานของท่านมีการจัดโครงการเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรในการผลิตผลงานวิชาการอย่างสม่ำเสมอ	4	21	49	19	7	-	100	2.96	0.92	ปานกลาง
33. หน่วยงานของท่านมีการสนับสนุนงบประมาณในการผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้นสำหรับท่าน	5	23	42	18	12	-	100	2.91	1.05	ปานกลาง
34. หน่วยงานของท่านมีการสนับสนุนอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ในการผลิตผลงานวิชาการสำหรับท่าน	6	26	40	18	9	1	100	2.99	1.07	ปานกลาง
35. หน่วยงานของท่านมีหนังสือ เอกสาร คำราในการค้นคว้าที่สนับสนุนการผลิตผลงานวิชาการของท่าน	3	15	36	29	17	-	100	2.58	1.04	น้อย
36. หน่วยงานของท่านมีผู้เชี่ยวชาญที่สามารถให้คำแนะนำการผลิตผลงานวิชาการของท่าน	5	21	36	28	10	-	100	2.83	1.04	ปานกลาง
37. ผู้บังคับบัญชาของท่านส่งเสริม สนับสนุนให้ท่านผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น	15	36	31	12	6	-	100	3.42	1.08	มาก
38. สภาพแวดล้อม และบรรยากาศทั่วไปในที่ทำงาน เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานของท่าน	7	37	39	10	7	-	100	3.27	0.98	ปานกลาง
39. งบประมาณส่วนตัวของท่านเพียงพอต่อการผลิตผลงานวิชาการของท่าน	7	24	44	17	8	-	100	3.05	1.01	ปานกลาง
40. ท่านมีวัสดุ อุปกรณ์ ที่อำนวยความสะดวกในการผลิตผลงานวิชาการอย่างเพียงพอ	7	35	35	19	4	-	100	3.22	0.97	ปานกลาง
41. ท่านสามารถใช้วัสดุ อุปกรณ์ (เครื่องคอมพิวเตอร์) ในการผลิตผลงานวิชาการด้วยตนเอง	14	44	26	14	2	-	100	3.54	0.97	มาก
42. ท่านมีเครือข่ายภายนอกที่สามารถแลกเปลี่ยนความรู้เกี่ยวกับสายการปฏิบัติงานของท่าน	9	30	36	17	7	1	100	3.14	1.09	ปานกลาง
43. ท่านมีความสามารถในการแสวงหางบประมาณจากแหล่งทุนต่าง ๆ โดยไม่ต้องพึ่งแหล่งทุนจากหน่วยงานของท่าน	2	7	48	21	22	-	100	2.46	0.98	น้อย
44. ท่านสามารถขอความช่วยเหลือจากผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานภายนอกที่สามารถให้คำแนะนำการผลิตผลงานวิชาการของท่าน	5	16	37	31	11	-	100	2.73	1.02	ปานกลาง
45. ท่านมีแหล่งค้นคว้าภายนอก (หนังสือ เอกสาร คำรา) ในการสนับสนุนการผลิตผลงานวิชาการของท่าน	6	22	52	15	5	-	100	3.09	0.90	ปานกลาง

ตาราง 21 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความพร้อมในการผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น

### ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นต่อความพร้อมในการผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น

ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อความพร้อมในการผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น ในระดับมาก คือ การคิดจะขอตำแหน่งทางวิชาการที่สูงขึ้น (3.63) การคิดจะทำคู่มือปฏิบัติงาน (3.57)

ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อความพร้อมในการผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น ในระดับปานกลาง คือ การจัดทำผลงานเชิงวิเคราะห์หรือสังเคราะห์งานในหน้าที่มีความยุ่งยาก (3.31) การมีแผนการพัฒนาด้านตำแหน่งทางวิชาการ (3.30) การจัดทำงานวิจัยมีความยุ่งยาก (3.23) การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานมีความยุ่งยาก (3.12) การคิดจะทำงานวิจัย (3.11) การคิดจะทำผลงานเชิงวิเคราะห์หรือสังเคราะห์งานในหน้าที่ (3.06) และหลักเกณฑ์การผลิตผลงานวิชาการของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ มีความชัดเจน (2.86)

ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อความพร้อมในการผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น ในระดับน้อย คือ การคิดว่าจะสามารถผลิตผลงานวิชาการได้ทันตามระยะเวลาที่กำหนด (2.56) ความเข้าใจเกณฑ์ผ่านการประเมิน/คุณภาพ (2.55) การพร้อมเสนอขอตำแหน่งที่สูงขึ้น (2.39) การอยู่ระหว่างการผลิตผลงานวิชาการ (2.32) การคิดจะยื่นเสนอขอตำแหน่งที่สูงขึ้นภายในปี 2561 (2.09) การอยู่ในระหว่างขั้นตอนการยื่นขอตำแหน่งที่สูงขึ้น (1.90) ดังแสดงในตารางที่ 22

(n = 100)

ประเด็นวัดความคิดเห็นต่อความพร้อมในการผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น	มาก	มาก	ปาน	น้อย	น้อย	ไม่มี	รวม	ระดับความคิดเห็น		
	ที่สุด	(4)	กลาง	(2)	ที่สุด	ความ		$\bar{X}$	SD	ระดับ
	(5)		(3)		(1)	เห็น				
1. ท่านคิดว่าจะขอตำแหน่งทางวิชาการที่สูงขึ้น	19	43	23	12	3	-	100	3.63	1.02	มาก
2. ท่านจะทำงานวิจัย	10	30	31	20	8	1	100	3.11	1.15	ปานกลาง
3. ท่านจะทำคู่มือปฏิบัติงาน	5	44	31	11	1	-	100	3.57	0.89	มาก
4. ท่านจะทำผลงานเชิงวิเคราะห์หรือสังเคราะห์งานในหน้าที่	8	28	37	17	9	1	100	3.06	1.11	ปานกลาง
5. ท่านมีแผนการพัฒนาดตนเองด้านตำแหน่งทางวิชาการ	14	35	27	16	7	1	100	3.30	1.17	ปานกลาง
6. ท่านอยู่ระหว่างการผลิตผลงานวิชาการ	2	20	22	20	36	-	100	2.32	1.21	น้อย
7. หลักเกณฑ์การผลิตผลงานวิชาการของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ มีความชัดเจน	2	14	61	14	9	-	100	2.86	0.84	ปานกลาง
8. การจัดทำงานวิจัยมีความยุ่งยากสำหรับท่าน	12	24	45	14	4	1	100	3.23	1.03	ปานกลาง
9. การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานมีความยุ่งยากสำหรับท่าน	7	22	51	16	4	-	100	3.12	0.90	ปานกลาง
10. การจัดทำผลงานเชิงวิเคราะห์หรือสังเคราะห์งานในหน้าที่มีความยุ่งยากสำหรับท่าน	15	23	44	15	2	1	100	3.31	1.03	ปานกลาง
11. ท่านจะสามารถผลิตผลงานวิชาการได้ทันตามระยะเวลาที่กำหนด	2	12	47	19	19	1	100	2.56	1.03	น้อย
12. ท่านอยู่ในระหว่างขั้นตอนการยื่นขอตำแหน่งที่สูงขึ้น	4	8	14	23	50	1	100	1.90	1.17	น้อย
13. ท่านเข้าใจเกณฑ์ผ่านการประเมิน/ คุณภาพ	5	6	48	21	20	-	100	2.55	1.04	น้อย
14. ท่านพร้อมเสนอขอตำแหน่งที่สูงขึ้น	4	12	28	31	25	-	100	2.39	1.11	น้อย
15. ท่านจะยื่นเสนอขอตำแหน่งที่สูงขึ้นภายในปี 2561	4	9	24	17	45	1	100	2.09	1.20	น้อย

ตาราง 22 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความพร้อมในการผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น



#### ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ สังกัดมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการสนับสนุนให้พนักงานมหาวิทยาลัย มีการผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น สามารถสรุปได้ดังนี้

1. มหาวิทยาลัยควรมีการแจ้งเตือนบุคลากรถึงเกณฑ์หรือถึงกำหนดเวลาที่จะยื่นผลงานเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น เนื่องจากบุคลากรบางส่วนไม่ทราบหลักเกณฑ์หรือจำนวนอายุงานที่สามารถยื่นได้
2. ควรมีการประชาสัมพันธ์หรือเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น ให้แพร่หลายมากกว่าเดิม
3. ควรสนับสนุนและปรับปรุงเครื่องคอมพิวเตอร์ (อันเกิดจากนโยบายไม่ให้จัดซื้อ)
4. ควรสนับสนุนงบประมาณสู่หน่วยงาน ศูนย์ กอง ให้มากขึ้นเพื่อการทำวิจัย
5. ควรมีผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ให้คำปรึกษาและดูแลเกี่ยวกับการสนับสนุนบุคลากร โดยเฉพาะ
6. มหาวิทยาลัยควรมีรูปแบบ หลักเกณฑ์การประเมิน ที่เป็นแนวปฏิบัติเดียวกันเพื่อป้องกันการเหลื่อมล้ำของการปฏิบัติ
7. คณะกรรมการประเมินผลงานวิชาการ ควรมาจากสายงานในการขอตำแหน่ง ตามความเชี่ยวชาญของแต่ละสายงานและคณะกรรมการควรให้ความรู้ ให้คำแนะนำการทำผลงานที่ชัดเจน หรือปรับแก้ไขผลงานให้ออกมาดีและสมบูรณ์ขึ้น
8. มหาวิทยาลัยควรจัดเป็นศูนย์หรือสำนักงาน ในการให้บริการหรือคำปรึกษาหรือคลินิกการให้คำปรึกษาในเรื่องการผลิตผลงาน เผยแพร่ข้อมูลแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานได้
9. อยากให้มีการสร้างความเข้าใจเรื่องการจัดทำงานวิจัยพื้นฐาน (มีพี่เลี้ยง หรือ จัดอบรม สัมมนา)
10. มหาวิทยาลัยควรจัดทำคู่มือ ขั้นตอนการขอตำแหน่งทางวิชาการที่ชัดเจนและมีคู่มือแยกสำหรับแต่ละงาน พร้อมทั้งผู้ที่จะสามารถให้ข้อมูลหรือให้ความช่วยเหลือ
11. ควรมีแนวทางในการทำวิจัยของแต่ละงานเพื่อเป็นตัวอย่างหรือมีหัวข้อให้เลือก เพราะสายสนับสนุนมีประสบการณ์ในการทำวิจัยน้อย บางครั้งไม่สามารถคิดหัวข้อวิจัยเองได้
12. การขอตำแหน่งที่สูงขึ้นเป็นการเพิ่มมาตรฐานการทำงานให้กับตนเองและหน่วยงาน ควรส่งเสริมการขอตำแหน่งอย่างต่อเนื่อง
13. ควรผลักดันให้ทุกระดับตำแหน่งได้รับค่าตอบแทนนอกเหนือจากเงินเดือน
14. เนื่องจากภาระหน้าที่ในการทำงานเพิ่มขึ้น จึงทำให้เป็นเหตุในการไม่ขอตำแหน่งและไม่มีแรงจูงใจในการขอตำแหน่งที่สูงขึ้น
15. ปัจจุบันมีความสับสนเกี่ยวกับขอตำแหน่งทางวิชาการ อยากให้ชี้แนะผู้เชี่ยวชาญเพื่อขอคำปรึกษาขั้นต้น

16. การผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้นมีหลักเกณฑ์ที่เข้มงวดเกินความจำเป็น ทำให้พนักงานรู้สึกท้อในการทำ ประกอบกับงบประมาณที่สนับสนุนก็น้อยและบางคนมีตำแหน่งที่รับผิดชอบปัจจุบันไม่ตรงกับงานที่ได้รับมอบหมาย ส่งผลกระทบต่อไม่สามารถผลิตผลงานได้
17. มหาวิทยาลัยควรจัดโครงการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการขอตำแหน่งที่สูงขึ้นให้กับบุคลากรสนับสนุนอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะบุคลากรรุ่นใหม่ เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการขอตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคต
18. ควรมีศูนย์ที่ให้คำปรึกษาและแนะนำการขอตำแหน่งที่สูงขึ้น เช่น มีที่ปรึกษา / พี่เลี้ยง จากผู้ที่ได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้นไปแล้ว
19. ควรมีการกำหนดวิธีการพิจารณาบุคคลเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้นจากผลงานการทำงานที่ผ่านมาให้มากขึ้นและพิจารณาระยะเวลาการทำงานของผู้ขอตำแหน่ง เนื่องจากบางคนไม่ถนัดเรื่องการเขียนบทความหรือทำงานวิจัย แต่มีประสบการณ์และผลงานการทำงานที่ดี
20. ผู้ที่มีตำแหน่งที่สูงขึ้น ควรมีภาระงานที่มากขึ้นหรือใช้ความรู้ความสามารถให้มากกว่ากลุ่มปฏิบัติงาน/ปฏิบัติการ
21. มหาวิทยาลัยควรมีการจัดอบรมให้ความรู้อย่างต่อเนื่องและมีข้อมูลรายละเอียดที่ชัดเจนเกี่ยวกับขั้นตอน เอกสาร หรือข้อมูลที่ใช้ประกอบการจัดทำผลงานวิชาการดังกล่าว
22. มหาวิทยาลัยควรมีงบประมาณสนับสนุน การผลิตผลงานวิชาการ เช่น การทำวิจัย การนำเสนอผลงานวิจัย แก่บุคลากรสายสนับสนุนเช่นเดียวกับสายวิชาการรวมทั้งการสนับสนุนผลิตสื่อสิ่งพิมพ์ด้วย
23. การกระจายงาน/หน้าที่ในหน่วยงานเป็นสิ่งที่สำคัญ ถ้าภายในหน่วยงานยังมีการกระจายงาน/หน้าที่ไม่เหมาะสมพอ ภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายมีผลต่อการพัฒนาตนเองอย่างมาก บางคนอยากพัฒนาตนเองให้สูงขึ้นแต่ภาระ/หน้าที่ไม่อำนวยให้มีเวลาได้พัฒนาตัวเอง ไม่มีเวลาทำคู่มือ ไม่มีเวลาทำวิจัย
24. หน่วยงานควรลดภาระงานสายสนับสนุนหรือกำหนดชั่วโมงว่างให้บุคลากรได้มีโอกาสในการค้นคว้าศึกษาเอกสารเพื่อนำมาเขียนผลงาน ทั้งนี้ ในเวลาการปฏิบัติงานไม่สามารถค้นคว้าเพิ่มเติมได้เนื่องจากปริมาณงานล้นมือและต้องให้บริการบุคลากรทั้งสายวิชาการหรือให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน ในกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงาน
25. พนักงานมหาวิทยาลัยควรจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานและทำวิจัยสถาบันเพื่อเห็นปัญหาในการปฏิบัติงาน
26. ภาระงานในปัจจุบันมีมากเกินไป ที่จะแบ่งเวลาจัดทำผลงานวิชาการ
27. มหาวิทยาลัยไม่มีนโยบายที่ชัดเจนในการขอขึ้นตำแหน่งที่สูงขึ้นของสายสนับสนุน

28. กฎเกณฑ์เปลี่ยนแปลงบ่อยและไม่ได้ข้อสรุปทำให้ดำเนินการต่อไม่ได้
29. ไม่ทราบขั้นตอนในการประเมิน เช่น สร้างผลงานแล้วจะต้องมีการตั้งคณะกรรมการอะไรหรือไม่ ต้องผ่านการพิจารณาที่คณะกรรมการ (เหมือนการทำหลักสูตร มหาวิทยาลัยระบุไว้อย่างชัดเจนว่าต้องผ่านที่คณะกรรมการ และเป็นคณะกรรมการอะไรบ้าง เป็นต้น)
30. ควรกำหนด Time Line (เหมือนการทำหลักสูตรว่าห้องไหน วันที่ เดือน พ.ศ. อะไร คณะกรรมการอะไรประชุมตามลำดับ เป็นต้น )
31. ควรมีแนวทางและกำหนดการขอตำแหน่งให้ชัดเจน
32. มหาวิทยาลัย ควรมีความชัดเจนในการขอตำแหน่งทางวิชาการสำหรับบุคลากรสายสนับสนุน และควรมีการส่งเสริมบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการให้มากขึ้น
33. มหาวิทยาลัย ควรมีการอบรมที่สามารถทำให้คนที่พร้อม ทำการขอตำแหน่งทางวิชาการได้จริง (จากที่เคยอบรมของมหาวิทยาลัย ไม่สามารถนำไปใช้ได้ เพราะมหาวิทยาลัยมีแนวทางที่ยังไม่ชัดเจน)
34. ควรมีการจัดอบรมซักซ้อมความเข้าใจในการผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้นให้แก่บุคลากรที่อยู่ในเกณฑ์ที่จะจัดทำได้ เพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นได้เข้าใจถึงวิธีการและหลักเกณฑ์ในการจัดทำ
35. ขอให้ทางมหาวิทยาลัยมีการกระตุ้นให้สายสนับสนุนวิชาการ ขอตำแหน่งทางวิชาการเพิ่มขึ้น โดยการจัดฝึกอบรมอย่างเข้มข้น

ในส่วนของการสัมภาษณ์ ได้ดำเนินการจัดเก็บข้อมูลโดยสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจากผู้มีประสบการณ์และผู้ประสบความสำเร็จในการผลิตผลงานวิชาการ จนได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยผู้ตอบสามารถเลือกตอบได้หลายข้อ และนำข้อมูลมาเปรียบเทียบระหว่างบุคคล เพื่อจัดลำดับความสำคัญและคุณลักษณะของข้อมูล ซึ่งมีผลการวิเคราะห์ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูล จำนวน 12 คน มีความคิดเห็นว่าปัจจัยส่วนใหญ่ที่ทำให้ต้องผลิตผลงานวิชาการคือ ต้องการความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และทำผลงานวิชาการเพื่อใช้ประกอบการเสนอขอตำแหน่งที่สูงขึ้น ปัจจัยรองลงมาคือ หน้าที่ความรับผิดชอบในตำแหน่งที่จะต้องเป็นไปตามเกณฑ์ของมหาวิทยาลัย ผลตอบแทนและประโยชน์ที่จะได้รับการผลิตผลงานทางวิชาการ ปัจจัยลำดับต่อไปคือ ผลิตผลงานวิชาการเพื่อตอบโจทย์ปัญหาในการทำงาน กำหนดเวลาในการครองตำแหน่งงานในแต่ละระดับ ผลงานวิชาการแสดงถึงความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญของตนเอง การได้ถ่ายทอดองค์ความรู้ของตนเองให้กว้างขวาง และการได้รับความรู้ ขั้นตอน ระเบียบวิธีการเพื่อผลิตผลงานวิชาการในการขอตำแหน่งตำแหน่งที่สูงขึ้น

สำหรับปัจจัยส่วนน้อยที่มีผลทำให้ผลิตงานงานวิชาการ คือ การเป็นแบบอย่างบุคลากรในหน่วยงาน ข้อกำหนดของหน่วยงานตามข้อตกลงในการทำงาน ความต้องการในการพัฒนาชีวิตการทำงานของตนเอง ประสิทธิภาพหน่วยงานตามระบบประกันคุณภาพ ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ การงาน ผลงานวิชาการที่ผลิตจะนำไปใช้ประโยชน์ได้มากน้อยเพียงใด และการสนับสนุนจากผู้บริหาร ดังแสดงในตารางที่ 23



(n=12)

ปัจจัยที่ทำให้ต้องผลิตผลงานวิชาการ	จำนวน (คน)
1. ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	4
2. ใช้ประกอบการเสนอขอตำแหน่งที่สูงขึ้น	4
3. หน้าที่ความรับผิดชอบในตำแหน่งที่จะต้องเป็นไปตามเกณฑ์ของมหาวิทยาลัย	3
4. ผลตอบแทนและประโยชน์ที่ได้รับจากการผลิตผลงานทางวิชาการ	3
5. ตอบโจทย์ปัญหาในการทำงาน	2
6. กำหนดเวลาในการครองตำแหน่งงานในแต่ละระดับ	2
7. แสดงถึงความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญของตนเอง	2
8. การได้ถ่ายทอดองค์ความรู้ของตนเองให้กว้างขวาง	2
9. ได้รับความรู้ ขึ้นตอน และระเบียบวิธีการเพื่อผลิตผลงานวิชาการในการข้อกำหนดตำแหน่งที่สูงขึ้น	2
10. การเป็นแบบอย่างบุคลากรในหน่วยงาน	1
11. ข้อกำหนดของหน่วยงานตามข้อตกลงในการทำงาน	1
12. ความต้องการในการพัฒนาชีวิตการทำงานของตนเอง	1
13. ประสิทธิภาพหน่วยงานตามระบบประกันคุณภาพ	1
14. ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน	1
15. ผลงานทางวิชาการที่ผลิตจะนำไปใช้ประโยชน์ได้มากน้อยเพียงใด	1
16. การสนับสนุนจากผู้บริหาร	1

ตาราง 23 แสดงปัจจัยที่ทำให้ผลิตผลงานวิชาการ

ผู้ให้ข้อมูล จำนวน 12 คน มีความคิดเห็นว่าปัจจัยส่วนใหญ่ที่สามารถส่งผลให้ประสบความสำเร็จในการได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น คือ การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ที่ปรึกษาในการทำผลงาน และคนในครอบครัว รองลงมาคือ ความรับผิดชอบ ความพยายาม ความใฝ่รู้ และความมุ่งมั่นในการทำผลงานวิชาการ ปัจจัยลำดับต่อไป คือ ความรู้ความสามารถ และความเชี่ยวชาญของตนเอง ผลงานวิชาการที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ และมีความสมบูรณ์ ลำดับต่อไปคือ เวลาในการทำผลงานวิชาการ ความอดทนในการทำผลงานวิชาการให้สำเร็จ โครงสร้างขององค์กรที่ได้กำหนดตำแหน่งทางวิชาการไว้ ประสบการณ์และทักษะในวิชาชีพของตนเอง ปัจจัยรวมของบุคคล เช่น บุคลิกภาพ มนุษย์สัมพันธ์ ความซื่อสัตย์ คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งประเมินผลงานทางวิชาการทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย และความก้าวหน้าตามสายงาน สำหรับปัจจัยส่วนน้อยที่ส่งผลให้ประสบความสำเร็จในการได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น คือ การดำรงตำแหน่งในสายงานที่สามารถเอื้อต่อการพัฒนางาน และความมุ่งหวังของชีวิต ดังแสดงในตารางที่ 24

(n=12)

ปัจจัยที่สามารถส่งผลให้ประสบความสำเร็จในการได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น	จำนวน
1. การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ที่ปรึกษาในการทำผลงาน และคนในครอบครัว	6
2. ความรับผิดชอบ ความพยายาม ความใฝ่รู้ และความมุ่งมั่นในการทำผลงานวิชาการ	5
3. ความรู้ความสามารถ และความเชี่ยวชาญ ของตนเอง	3
4. ผลงานวิชาการที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ และมีความสมบูรณ์	3
5. เวลาในการทำผลงานวิชาการ	2
6. ความอดทนในการทำผลงานวิชาการให้สำเร็จ	2
7. โครงสร้างขององค์กรที่ได้กำหนดตำแหน่งทางวิชาการไว้	2
8. ประสบการณ์และทักษะในวิชาชีพของตนเอง	2
9. ปัจจัยรวมของบุคคล เช่น บุคลิกภาพ มนุษย์สัมพันธ์ ความซื่อสัตย์	2
10. คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งประเมินผลงานทางวิชาการทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย	2
11. ความก้าวหน้าตามสายงาน	2
12. การดำรงตำแหน่งในสายงานที่สามารถเอื้อต่อการพัฒนางาน	1
13. ความมุ่งหวังของชีวิต	1

ตาราง 24 แสดงปัจจัยที่สามารถส่งผลให้ประสบความสำเร็จในการได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น

ผู้ให้ข้อมูลจำนวน 12 คน มีความคิดเห็นว่าปัจจัยส่วนใหญ่ที่สามารถส่งผลให้มีโอกาสหลังจากได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น คือ การได้รับตำแหน่งทางบริหาร รองลงมา คือ ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานที่สำคัญขึ้น ได้รับความไว้วางใจจากผู้ร่วมงาน การขอตำแหน่งที่สูงขึ้นในลำดับต่อไป สำหรับปัจจัยส่วนน้อยที่มีส่งผลให้ให้มีโอกาสหลังจากได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น คือ มีรายได้สูงขึ้น มีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ มากขึ้น โอกาสในการใช้สิทธิเพื่อความเท่าเทียมกันของสังคม โอกาสในการเป็นตัวอย่างและเป็นต้นแบบในการทำผลงานวิชาการ ดังแสดงในตารางที่ 25

(n=12)

โอกาสหลังจากได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น เช่น โอกาสในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร	จำนวน
โอกาสในการขอตำแหน่งที่สูงขึ้นในขั้นต่อไป หรือ โอกาสอื่น ๆ สูงขึ้น	
1. ได้รับตำแหน่งทางบริหาร	3
2. ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานที่สำคัญขึ้น	2
3. ได้รับความไว้วางใจจากผู้ร่วมงาน	2
4. การขอตำแหน่งที่สูงขึ้นในลำดับต่อไป	2
5. มีรายได้สูงขึ้น	1
6. มีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ มากขึ้น	1
7. โอกาสในการใช้สิทธิเพื่อความเท่าเทียมกันของสังคม	1
8. โอกาสในการเป็นตัวอย่างและเป็นต้นแบบในการทำผลงานวิชาการ	1

#### ตาราง 25 แสดงโอกาสหลังจากได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น

ผู้ให้ข้อมูล จำนวน 12 คน ส่วนใหญ่มีข้อเสนอแนะในการสนับสนุนให้พนักงานมหาวิทยาลัย มีการผลิต ผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น คือ ผู้ทำผลงานต้องมีความมุ่งมั่น ตั้งใจ และอดทนในการผลิตผลงานวิชาการ รองลงมา คือ มหาวิทยาลัยควรมีนโยบายในการวางแผนพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน และผู้บริหารควรมีสิ่งจูงใจให้บุคลากรในการผลิตผลงานวิชาการ เช่น เงินรางวัล สิทธิพิเศษต่าง ๆ รองลงมาลำดับต่อมา คือ ผู้ทำผลงานควรสร้างขวัญและกำลังใจให้ตัวเองอยู่เสมอ ผู้ทำผลงานมีทัศนคติที่ดีในการทำผลงานวิชาการ ผู้ทำผลงานควรสร้างความรู้ความเข้าใจในกระบวนการ ขั้นตอนการทำผลงานวิชาการ ผู้ทำผลงานควรอ่านผลงานวิจัยของคนอื่นให้มากจะช่วยให้การทำวิจัยง่ายขึ้นและรวดเร็ว ผู้บริหารของหน่วยงานควรพิจารณาผลงานกับพฤติกรรมการทำงานปฏิบัติงานของบุคคลให้สอดคล้องกัน และหน่วยงานควรสร้างเครือข่ายที่เอื้อในการช่วยทำผลงานวิชาการให้กับบุคลากร ดังแสดงในตารางที่ 26

(n=12)

ข้อเสนอแนะในการสนับสนุนให้พนักงานมหาวิทยาลัย มีการผลิต ผลงาน วิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น	จำนวน
1. ผู้ทำผลงานต้องมีความมุ่งมั่น ตั้งใจ และอดทนในการผลิตผลงานวิชาการ	6
2. มหาวิทยาลัยควรมีนโยบายในการวางแผนพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน	3
3. ผู้บริหารควรมีสิ่งจูงใจให้บุคลากรในการผลิตผลงานวิชาการ เช่น เงิน รางวัล สิทธิพิเศษต่าง ๆ	3
4. ผู้ทำผลงานควรมีแรงกระตุ้นและแรงบันดาลใจที่ดีในการทำผลงาน วิชาการ	2
5. ผู้ทำผลงานเปิดโอกาสให้ตนเองได้รับความรู้และประสบการณ์	2
6. ผู้บริหารของหน่วยงานควรกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรผลิตผลงาน วิชาการอย่างเคร่งครัด	2
7. ผู้บริหารควรมีมาตรการกรณีการไม่เสนอขอตำแหน่งตามที่บุคลากรได้ กำหนดไว้ในแผนพัฒนาบุคลากร	2
8. การกำหนดหัวข้อเพื่อทำผลงานวิชาการจะต้องได้คุณภาพและนำไปใช้ ประโยชน์ได้จริง	1
9. ผู้ทำผลงานควรสร้างขวัญและกำลังใจให้ตัวเองอยู่เสมอ	1
10. ผู้ทำผลงานมีทัศนคติที่ดีในการทำผลงานวิชาการ	1
11. ผู้ทำผลงานควรสร้างความรู้ความเข้าใจในกระบวนการ ขั้นตอนการทำ ผลงานวิชาการ	1
12. ผู้ทำผลงานควรอ่านผลงานวิจัยของคนอื่นให้มากจะช่วยให้การทำวิจัยง่าย ขึ้นและรวดเร็ว	1
13. ผู้บริหารของหน่วยงานควรพิจารณาผลงานกับพฤติกรรมการปฏิบัติงาน ของบุคคลให้สอดคล้องกัน	1
14. หน่วยงานควรสร้างเครือข่ายที่เอื้อในการช่วยทำผลงานวิชาการให้กับ บุคลากร	1

ตาราง 26 แสดงข้อเสนอแนะในการสนับสนุนให้พนักงานมหาวิทยาลัย  
มีการผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น



## ผลการวิจัย

ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 พบว่าพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ สังกัดมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ มีความพร้อมที่จะขอตำแหน่งทางวิชาการที่สูงขึ้น ในระดับปานกลาง โดยมีการวางแผนการพัฒนาดตนเองด้านตำแหน่งทางวิชาการ มีความคิดที่จะทำ คู่มือปฏิบัติงานเป็นอันดับแรก คิดจะทำงานวิจัย และทำผลงานเชิงวิเคราะห์หรือสังเคราะห์งาน ในหน้าที่ เป็นอันดับรองลงมา แต่ยังคงคิดว่าการจัดทำผลงานประกอบการขอตำแหน่งยังมีความ ยุ่งยาก และคิดว่าหลักเกณฑ์การผลิตผลงานวิชาการของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ยังมีความชัดเจนใน ระดับปานกลาง ความเข้าใจเกณฑ์ผ่านการประเมิน/คุณภาพ และความสามารถผลิตผลงานวิชาการ ได้ทันตามระยะเวลาที่กำหนดยังอยู่ในระดับปานกลาง ผู้ให้ข้อมูลที่อยู่ระหว่างการผลิตผลงาน วิชาการยังมีไม่มาก ผู้ที่อยู่ในระหว่างขั้นตอนการยื่นขอตำแหน่งที่สูงขึ้นและมีความคิดจะยื่นเสนอ ขอตำแหน่งที่สูงขึ้นภายในปี 2561 ยังมีน้อย

ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 พบว่าปัจจัยที่สัมพันธ์ต่อความพร้อมในการผลิต ผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ สังกัด มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ขึ้นอยู่กับปัจจัย 4 ด้าน ดังนี้

### 1. ปัจจัยส่วนบุคคล

ในการผลิตผลงานวิชาการ นั้น สุขภาพของผู้ผลิตผลงานและสุขภาพของคนใน ครอบครัวมีผลต่อการผลิตผลงานวิชาการในระดับปานกลาง ดังนั้น ปัญหาสุขภาพถือว่าเป็น อุปสรรคต่อการผลิตผลงานวิชาการในระดับที่น้อย วิเคราะห์ได้จากการทำงานในรอบปีที่ผ่านมา ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการลาป่วยในระดับน้อย

### 2. ปัจจัยด้านสังคม

การมีเครือข่ายภายนอกที่สามารถแลกเปลี่ยนความรู้เกี่ยวกับสายการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อม และบรรยากาศทั่วไปในที่ทำงาน เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน รวมถึงความเข้าใจ เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ในตำแหน่งที่ปฏิบัติและการมีความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบ ประกอบกับการมีคุณสมบัติตรงตามหลักเกณฑ์ในการขอตำแหน่งที่สูงขึ้นในสายงาน เป็นปัจจัยที่มี ผลต่อความพร้อมในการผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้นอย่างมาก ในส่วนของการมี ประสบการณ์การทำงานที่เพียงพอต่อการผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น และการมี ความเข้าใจในแนวปฏิบัติในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ เป็นปัจจัย

รองลงมา สำหรับความเข้าใจในขั้นตอนการผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการผลิตผลงานวิชาการของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการที่มหาวิทยาลัยแม่โจ้กำหนด และประสบการณ์ในการทำงานวิจัย ของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่ถือว่าเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการผลิตผลงานวิชาการในระดับปานกลาง

### 3. ปัจจัยด้านจิตวิทยา

การได้รับรู้โอกาสในการขอตำแหน่งที่สูงขึ้นในลำดับต่อไป จนถึงการได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งทางบริหาร หรือแม้กระทั่งการได้รับความยอมรับ การยกย่อง และได้รับสัมพันธภาพที่ดีจากผู้บริหารของหน่วยงาน มีส่วนสูงใจให้เกิดขวัญกำลังใจในการผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้นในระดับมาก สำหรับเงินประจำตำแหน่งที่จะได้รับในอนาคต การได้รับความยอมรับและการยกย่องจากเพื่อนร่วมงาน การได้รับสัมพันธภาพที่ดีจากเพื่อนร่วมงาน มีส่วนสูงใจให้เกิดขวัญกำลังใจในการผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้นในระดับรองลงมา ในส่วนของการได้รับรู้โอกาสในการเลือกสายการปฏิบัติงาน โอกาสในการดำรงตำแหน่ง รวมถึงบทบาทหน้าที่ และค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นหลังจากที่ได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น มีส่วนสูงใจให้เกิดขวัญกำลังใจในการผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้นในระดับปานกลาง ในด้านภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ ความเข้าใจในหลักการประเมินค่างานและการขอตำแหน่งที่สูงขึ้นของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ และเงินเดือนในปัจจุบัน มีส่วนทำให้เกิดขวัญกำลังใจในการผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้นในระดับน้อยถึงปานกลาง

### 4. ปัจจัยด้านสิ่งสนับสนุน

หน่วยงานที่มีนโยบายในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในการผลิตผลงานวิชาการอย่างชัดเจน ผู้บังคับบัญชาส่งเสริม สนับสนุนให้ผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น มีการสนับสนุนงบประมาณในการผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น มีการจัดโครงการเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรในการผลิตผลงานวิชาการอย่างสม่ำเสมอ มีสภาพแวดล้อม วัสดุ อุปกรณ์ที่อำนวยความสะดวกในการผลิตผลงานวิชาการอย่างเพียงพอ และมีหนังสือ เอกสาร ตำราในการค้นคว้าที่สนับสนุนการผลิตผลงานวิชาการ เป็นสิ่งสนับสนุนที่มีผลต่อความพร้อมในการผลิตผลงานทางวิชาการของบุคลากรในระดับมาก ในด้านงบประมาณส่วนตัวเพียงพอต่อการผลิตผลงานวิชาการ ความสามารถใช้วัสดุ อุปกรณ์ (เครื่องคอมพิวเตอร์) ในการผลิตผลงานวิชาการด้วยตนเอง ความสามารถในการแสวงหางบประมาณจากแหล่งทุนต่าง ๆ โดยไม่ต้องพึ่งแหล่งทุนจากหน่วยงาน ประสบการณ์ในการทำคู่มือการปฏิบัติงาน มีผู้เชี่ยวชาญทั้งภายในและภายนอกที่สามารถให้คำแนะนำการผลิตผลงานวิชาการ ก็เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการผลิตผลงานทางวิชาการในระดับปานกลาง

ผลการศึกษาดังกล่าวพบว่าพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการสังกัดมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ มีข้อเสนอแนะโดยสรุปได้ ดังนี้

#### ด้านนโยบาย

1. มหาวิทยาลัยควรจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการผลิตสื่อสิ่งพิมพ์ผลงานวิชาการ เช่น การทำวิจัย การนำเสนอผลงานวิจัย แก่บุคลากรสายสนับสนุนให้เสมอภาคกับบุคลากรสายวิชาการ
2. หน่วยงานควรส่งเสริมการขอตำแหน่งของบุคลากรในสังกัดอย่างต่อเนื่อง เพราะการขอตำแหน่งที่สูงขึ้นเป็นการเพิ่มมาตรฐานการทำงานให้กับตนเองและหน่วยงาน
3. มหาวิทยาลัยควรมีนโยบายผลักดันให้ทุกระดับตำแหน่งได้รับค่าตอบแทน (นอกเหนือจากเงินเดือน)
4. มหาวิทยาลัยควรมีนโยบายที่ชัดเจนในการขอขึ้นตำแหน่งที่สูงขึ้นของบุคลากรสายสนับสนุน

#### ด้านการประชาสัมพันธ์

1. มหาวิทยาลัยควรจัดโครงการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการขอตำแหน่งที่สูงขึ้นให้กับบุคลากรสายสนับสนุนที่บรรจุใหม่ เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการขอตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคต
2. มหาวิทยาลัยควรจัดอบรมให้ความรู้ด้านการผลิตผลงานวิชาการให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และควรมีข้อมูลรายละเอียดที่ชัดเจนเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ ขั้นตอน วิธีการ การจัดเตรียมเอกสารหรือข้อมูลที่ใช้ประกอบการจัดทำผลงานวิชาการดังกล่าว
3. มหาวิทยาลัยควรมีการแจ้งเตือนบุคลากรถึงเกณฑ์หรือกำหนดเวลาที่จะยื่นผลงานเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น เนื่องจากบุคลากรบางคนไม่ทราบหลักเกณฑ์หรือจำนวนอายุงานที่สามารถยื่นได้
4. มหาวิทยาลัยควรมีการประชาสัมพันธ์หรือเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้นให้แพร่หลายมากขึ้น

#### ด้านสิ่งสนับสนุน

1. มหาวิทยาลัยควรจัดศูนย์หรือสำนักงานในการให้บริการ หรือคลินิกให้คำปรึกษาในเรื่องการผลิตผลงานวิชาการ โดยมีผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ที่มีตำแหน่งทางวิชาการในแต่ละด้านเป็นที่เล็งในการจัดทำผลงานทางวิชาการ ให้กับบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
2. สิ่งสนับสนุนและเครื่องคอมพิวเตอร์ของหน่วยงาน ไม่เอื้อต่อการทำงานและทำผลงานวิชาการ (อันเกิดจากนโยบายไม่ให้จัดซื้อ)

### ด้านกฎระเบียบ

1. มหาวิทยาลัยควรจัดทำคู่มือ ขั้นตอน การขอตำแหน่งทางวิชาการที่ชัดเจน และมีคู่มือแยกสำหรับแต่ละตำแหน่งงาน เพื่อเผยแพร่ให้บุคลากรใช้ประกอบการผลิตผลงานทางวิชาการ
2. ควรมีแนวทางในการทำวิจัยของแต่ละงานเพื่อเป็นตัวอย่างหรือมีหัวข้อให้เลือกได้ เพราะสายสนับสนุนมีประสบการณ์ในการทำวิจัยน้อย บางครั้งคิดหัวข้อวิจัยไม่ได้
3. มหาวิทยาลัยควรมีรูปแบบเกณฑ์การประเมินที่เป็นแนวปฏิบัติเดียวกันเพื่อป้องกันการเหลื่อมล้ำของการปฏิบัติ
4. คณะกรรมการประเมินผลงานวิชาการควรมาจากสายงานในการขอตำแหน่งทางวิชาการ / การผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งสูงขึ้น ตามความเชี่ยวชาญของแต่ละสายงานและคณะกรรมการควรให้ความรู้ ให้ข้อเสนอแนะในผลงานที่ชัดเจน หรือปรับแก้ไขให้ผลงานออกมาดี และสมบูรณ์ขึ้น
5. หลักเกณฑ์การผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น เป็นหลักเกณฑ์ที่เข้มงวดเกินความจำเป็น มีการเปลี่ยนแปลงบ่อย ทำให้พนักงานรู้สึกท้อในการทำ ประกอบกับงบประมาณที่สนับสนุนมีน้อยและบางตำแหน่งที่รับผิดชอบปัจจุบันไม่ตรงกับงานที่ได้รับผิดชอบอยู่ ส่งผลกระทบให้ไม่สามารถผลิตผลงานได้
6. ควรกำหนดระยะเวลาในการตรวจผลงานทางวิชาการให้ชัดเจน เนื่องจากประสบการณ์ที่ผ่านมามีการตรวจผลงานทางวิชาการของคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมายใช้ระยะเวลาการตรวจงานนานเกินไป ทำให้ผู้ขอผลงานเสียโอกาสหลายด้าน
7. ควรมีการกำหนดวิธีการพิจารณาบุคคลเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้นจากผลงานการทำงานที่ผ่านมามากขึ้นและพิจารณาระยะเวลาการทำงานของผู้ขอ เนื่องจากบางคนไม่ถนัดเรื่องการเขียนบทความหรือทำงานวิจัย แต่มีประสบการณ์และผลงานการทำงานที่ดี

### ด้านส่วนบุคคล

1. เนื่องจากภาระหน้าที่ในการทำงานเพิ่มขึ้น จึงทำให้เป็นเหตุในการไม่ขอตำแหน่งและไม่มีแรงจูงใจในการขอตำแหน่งที่สูงขึ้น
2. ผู้ที่มีตำแหน่งสูงขึ้น ควรมีภาระงานที่มากขึ้นหรือใช้ความรู้ความสามารถให้มากกว่ากลุ่มปฏิบัติงาน
3. ภาระหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบมีผลต่อการพัฒนาตนเองอย่างมาก บางคนอยากพัฒนาตนเองให้สูงขึ้นแต่ภาระ/หน้าที่มีมากเกินไป ไม่เอื้ออำนวยให้มีเวลาได้พัฒนาตัวเอง ไม่มีเวลาทำคู่มือ ไม่มีเวลาทำวิจัย

4. พนักงานมหาวิทยาลัยควรจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานและทำวิจัยสถาบันเพื่อเห็นปัญหาในการปฏิบัติงาน
5. ผู้ผลิตผลงานวิชาการไม่ทราบขั้นตอนในการประเมิน เช่น ผลงานที่ทำขึ้นจะต้องมีการแต่งตั้งคณะกรรมการอะไรหรือไม่ ต้องผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการกี่คน เป็นต้น



## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “ความพร้อมในการผลิตผลงานวิชาการ เพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น ของ พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ สังกัดมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่” มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อศึกษาถึงความพร้อมในการผลิตผลงานวิชาการของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ สังกัดมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่สัมพันธ์ต่อความพร้อมในการผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ สังกัดมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ และเพื่อศึกษาข้อเสนอแนะในการผลิตผลงานวิชาการของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ สังกัดมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่

ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย คือ พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ สังกัดมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple) โดยใช้สูตรคำนวณของ Yamane ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 100 ราย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมี 2 แบบ คือ แบบสอบถามวัดความคิดเห็นและวัดความพร้อมในการผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ สังกัดมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ และแบบสัมภาษณ์เชิงลึก โดยมีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด เพื่อถอดความรู้จากผู้มีประสบการณ์และผู้ประสบความสำเร็จในการผลิตผลงานวิชาการจนได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น

ผู้วิจัยได้ทดสอบหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามตามวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.96 การจัดเก็บข้อมูลโดยจัดส่งแบบสอบถามไปยังพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ สังกัดมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ทุกหน่วยงานที่มีพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการในสังกัด และมีคุณสมบัติในการขอตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้กรอกแบบสอบถามโดยตรง ในส่วนของการสัมภาษณ์ดำเนินการจัดเก็บข้อมูลโดยสัมภาษณ์จากผู้มีประสบการณ์และผู้ประสบความสำเร็จในการผลิตผลงานวิชาการจนได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น

เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเรียบร้อยแล้วได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม โดยการวิเคราะห์เชิงปริมาณและเชิงบรรยายด้วยการใช้สถิติ วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์ โดยนำคำสัมภาษณ์ หรือบันทึกสัมภาษณ์ จากผู้ถูกสัมภาษณ์ มาเปรียบเทียบระหว่างบุคคล และจัดลำดับความสำคัญและคุณลักษณะของข้อมูล และนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ที่จัดลำดับ

ความสำคัญแล้ว นำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลทางเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นแนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อที่จะได้ทราบถึงลักษณะที่มีความคล้ายคลึงกัน และแตกต่างกันของ ข้อมูลโดยเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในแง่ต่าง ๆ ตามข้อเท็จจริง ทั้งในเชิงเหตุและผล ซึ่งการวิเคราะห์ จะออกมาในรูปแบบเชิงพรรณนา นำไปสู่คำตอบในการวิจัยและสรุปดีความตามหลักวิชาการ ประกอบการเขียนรายงาน เพื่อชี้ให้เห็นถึงความพร้อมในการผลิตผลงานวิชาการ



## สรุปผล

การวิจัยเรื่อง “ความพร้อมในการผลิตผลงานวิชาการ เพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ สังกัดมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่” ผู้ให้ข้อมูลจำนวน 100 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย โดยรวมแล้วมีอายุมากกว่า 40 ปี มีสถานภาพโสด ระดับการศึกษาอยู่ในช่วงระดับปริญญาตรีและระดับปริญญาโท ส่วนใหญ่ไม่มีโรคประจำตัว เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยประเภทปฏิบัติการ สังกัดหน่วยงานระดับคณะ/วิทยาลัย ปฏิบัติงานตำแหน่งนักเอกสารสนเทศ นักวิชาการศึกษา นักวิชาการเงินและบัญชี เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป และตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน เป็นส่วนใหญ่ โดยรวมมีภาระงานตรงตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง และมีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 9 ปี มีรายได้มากกว่า 30,000 บาท จากการตอบแบบสอบถามผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เข้าร่วมอบรม ประชุม สัมมนา ในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับการผลิตผลงานวิชาการในรอบปีที่ผ่านมาในระดับน้อย (ต่ำกว่า 3 ครั้ง) และมีการเข้าร่วมกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้การทำงานตามกลุ่มงานของตำแหน่งที่ปฏิบัติในรอบปีที่ผ่านมา ระดับน้อย (ต่ำกว่า 3 ครั้ง) เช่นเดียวกัน

ความพร้อมในการผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น นั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ โดยสรุปประเด็นตามกรอบการวิจัย ดังนี้

**ปัจจัยส่วนบุคคล** ในเรื่องสุขภาพของผู้ผลิตผลงานและสุขภาพของคนในครอบครัว ยังไม่ถือว่าเป็นอุปสรรคต่อการผลิตผลงานวิชาการ เนื่องจากผลการทำงานในรอบปีที่ผ่านมาผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการลาป่วยในระดับน้อย

**ปัจจัยด้านสังคม** การมีเครือข่ายภายนอกที่สามารถแลกเปลี่ยนความรู้เกี่ยวกับสายการปฏิบัติงาน และการมีความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบ มีคุณสมบัติตรงตามหลักเกณฑ์ในการขอตำแหน่งที่สูงขึ้นในสายงาน เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความพร้อมในการผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้นอย่างมาก โดยการมีความเข้าใจในหลักเกณฑ์ แนวปฏิบัติ รวมถึงกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ เป็นปัจจัยรองลงมา

**ปัจจัยด้านจิตวิทยา** เกี่ยวกับได้รับรู้โอกาสในการขอตำแหน่งที่สูงขึ้น จนกระทั่งได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งทางบริหาร หรือได้รับความยอมรับ ยกย่อง และได้สัมพันธภาพที่ดีจากผู้บริหารของหน่วยงาน มีส่วนจูงใจให้เกิดขวัญกำลังใจในการผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้นเป็นอย่างมาก การได้รับความยอมรับและการยกย่องจากเพื่อนร่วมงาน มีส่วนจูงใจให้เกิดขวัญกำลังใจในการผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้นในระดับรองลงมา



**ปัจจัยด้านสิ่งสนับสนุน** หน่วยงานที่มีนโยบายในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในการผลิตผลงานวิชาการอย่างชัดเจน ผู้บังคับบัญชาส่งเสริม สนับสนุนให้ผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น มีการสนับสนุนงบประมาณในการผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น มีการจัดโครงการเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรในการผลิตผลงานวิชาการอย่างสม่ำเสมอ มีสภาพแวดล้อม วัสดุ อุปกรณ์ ที่อำนวยความสะดวกในการผลิตผลงานวิชาการอย่างเพียงพอ และมีหนังสือ เอกสาร ตำราในการค้นคว้าที่สนับสนุนการผลิตผลงานวิชาการ เป็นสิ่งสนับสนุนที่มีผลต่อความพร้อมในการผลิตผลงานทางวิชาการของบุคลากร ที่สำคัญอีกประการหนึ่ง

ในด้านความคิดเห็นต่อความพร้อมในการผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น ของ ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ มีความคิดที่จะขอตำแหน่งทางวิชาการที่สูงขึ้น โดยมีการวางแผนการพัฒนาตนเองด้านตำแหน่งทางวิชาการ มีความคิดที่จะทำคู่มือปฏิบัติงานเป็นอันดับแรก คิดจะทำงานวิจัย และทำผลงานเชิงวิเคราะห์หรือสังเคราะห์งานในหน้าที่ เป็นอันดับรองลงมา แต่ยังคงคิดว่าการจัดทำผลงานประกอบการขอตำแหน่งยังมีความยุ่งยาก และคิดว่าหลักเกณฑ์การผลิตผลงานวิชาการของ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ยังไม่มีความชัดเจนเท่าที่ควร ความเข้าใจเกณฑ์ผ่านการประเมิน/ คุณภาพ และความสามารถผลิตผลงานวิชาการได้ทันตามระยะเวลาที่กำหนดยังคงอยู่ในระดับปานกลาง ผู้ให้ข้อมูลที่อยู่ระหว่างการผลิตผลงานวิชาการยังมีไม่มาก และผู้ที่อยู่ในระหว่างขั้นตอนการยื่นขอตำแหน่งที่สูงขึ้นและมีความคิดจะยื่นเสนอขอตำแหน่งที่สูงขึ้นภายในปี 2561 ยังมีน้อย

สรุปผลข้อเสนอแนะจากคำตอบทั้งหมด 36 ข้อ ในบทที่ 4 ผู้วิจัยนำมาสรุปประเด็นต่าง ๆ ได้ ดังนี้

#### **ด้านนโยบาย**

มหาวิทยาลัยควรมีนโยบายที่ชัดเจนในการขอตำแหน่งที่สูงขึ้นของบุคลากรสายสนับสนุน วิชาการ ควรจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการผลิตสื่อสิ่งพิมพ์ผลงานวิชาการ เช่น การทำวิจัย การนำเสนอผลงานวิจัย แก่บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการให้เสมอภาคกับบุคลากรสายวิชาการ และควรมีนโยบายผลักดันให้บุคลากรทุกระดับที่ได้รับตำแหน่งสูงขึ้น ได้รับค่าตอบแทน (นอกเหนือจากเงินเดือน) ประกอบกับหน่วยงานต้นสังกัดควรส่งเสริมการขอตำแหน่งของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพราะการขอตำแหน่งที่สูงขึ้นเป็นการเพิ่มมาตรฐานการทำงานให้กับตนเองและหน่วยงาน

#### **ด้านการประชาสัมพันธ์**

มหาวิทยาลัยควรจัดโครงการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการขอตำแหน่งที่สูงขึ้นให้กับบุคลากรสายสนับสนุนที่บรรจุใหม่ เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการขอตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคต ควรจัดอบรมให้ความรู้ด้านการผลิตผลงานวิชาการให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และมีข้อมูลรายละเอียดที่ชัดเจนเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ ขั้นตอน วิธีการ การจัดเตรียมเอกสารหรือข้อมูลที่ใช้

ประกอบการจัดทำผลงานวิชาการ ในการขอกำหนดตำแหน่งของบุคลากร หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรมีการแจ้งเตือนบุคลากรถึงเกณฑ์หรือกำหนดเวลาที่จะยื่นผลงานเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น เนื่องจากบุคลากรบางคนไม่ทราบหลักเกณฑ์หรือจำนวนอายุงานที่สามารถยื่นได้ และควรมีการประชาสัมพันธ์หรือเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น ให้แพร่หลายมากขึ้น

#### ด้านสิ่งสนับสนุน

มหาวิทยาลัยควรจัดศูนย์หรือสำนักงานในการให้บริการ หรือคลินิกให้คำปรึกษาในเรื่อง การผลิตผลงานวิชาการ โดยมีผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ที่มีตำแหน่งทางวิชาการในแต่ละด้านเป็นที่เล็งในการจัดทำผลงานทางวิชาการ ให้กับบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ควรสนับสนุนวัสดุ อุปกรณ์ ของหน่วยงานที่เอื้อต่อการทำงานและทำผลงานวิชาการ

#### ด้านกฎ ระเบียบ

หลักเกณฑ์การผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น เป็นหลักเกณฑ์ที่เข้มงวดเกินไป มีการเปลี่ยนแปลงบ่อย ทำให้พนักงานรู้สึกท้อในการทำ ประกอบกับงบประมาณที่สนับสนุนมีน้อย และบางตำแหน่งที่รับผิดชอบปัจจุบัน ไม่ตรงกับงานที่ได้รับผิดชอบอยู่ส่งผลกระทบต่อไม่สามารถผลิตผลงานได้ ดังนั้น มหาวิทยาลัยควรจัดทำคู่มือ ขั้นตอน การขอตำแหน่งทางวิชาการที่ชัดเจน และมีคู่มือแยกสำหรับแต่ละตำแหน่งงาน เพื่อเผยแพร่ให้บุคลากรใช้ประกอบการผลิตผลงานทาง วิชาการ ควรมีแนวทางในการทำผลงานวิชาการของแต่ละงานเพื่อเป็นตัวอย่างหรือมีหัวข้อให้เลือก เพราะสายสนับสนุนมีประสบการณ์ในการทำผลงานวิชาการน้อย โดยเฉพาะงานวิจัย บางครั้งคิด หัวข้อวิจัยไม่ได้ ควรมีการกำหนดวิธีการพิจารณาบุคคลเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้นจากผลงานการ ทำงานที่ผ่านมามากขึ้นและพิจารณาระยะเวลาการทำงานของผู้ขอ เนื่องจากบางคนไม่ถนัดเรื่อง การเขียนบทความหรือทำงานวิจัย แต่มีประสบการณ์และผลงานการทำงานที่ดี ด้านการประเมินผลงาน วิชาการ มหาวิทยาลัยควรมีรูปแบบเกณฑ์การประเมินที่เป็นแนวปฏิบัติเดียวกันเพื่อป้องกันการ เหลื่อมล้ำของการปฏิบัติ คณะกรรมการประเมินผลงานวิชาการควรมาจากสายงานในการขอ ตำแหน่งทางวิชาการ / การผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งสูงขึ้น ตามความเชี่ยวชาญของแต่ละ สายงานและคณะกรรมการควรให้ความรู้ ให้ข้อเสนอแนะในผลงานที่ชัดเจน หรือปรับแก้ไขให้ผล งานออกมาดีและสมบูรณ์ขึ้น ควรกำหนดระยะเวลาในการตรวจผลงานทางวิชาการให้ชัดเจน เนื่องจากประสบการณ์ที่ผ่านมามีการตรวจผลงานทางวิชาการ คณะกรรมการที่ได้รับมอบหมายใช้ ระยะเวลาการตรวจนานเกินไป ทำให้ผู้ขอผลงานเสียโอกาสหลายด้าน

### ด้านส่วนบุคคล

ผู้ผลิตผลงานวิชาการไม่ทราบขั้นตอนในการประเมิน เช่น ผลงานที่ทำขึ้นจะต้องมีการแต่งตั้งคณะกรรมการอะไรหรือไม่ ต้องผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการกี่คน เป็นต้น ประกอบกับภาระหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบมีผลต่อการพัฒนาตนเองอย่างมาก บางคนอยากพัฒนาตนเองให้สูงขึ้นแต่ภาระ/หน้าที่มีมากเกินไป ไม่เอื้ออำนวยให้มีเวลาได้มาพัฒนาตัวเอง ไม่มีเวลามาทำคู่มือ ไม่มีเวลาทำวิจัย จากภาระหน้าที่ในการทำงานที่เพิ่มขึ้น จึงทำให้เป็นเหตุในการไม่ขอตำแหน่งและไม่มีแรงจูงใจในการขอตำแหน่งทางบริหาร

จากการสัมภาษณ์ ผู้มีประสบการณ์และผู้ประสบความสำเร็จในการผลิตผลงานวิชาการจนได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น จำนวน 12 คน ผู้วิจัยนำมาสรุปเป็น 4 ประเด็นได้ดังนี้

#### ประเด็นที่ 1 ปัจจัยที่ทำให้ต้องผลิตผลงานวิชาการ

ปัจจัยส่วนใหญ่ที่ทำให้ต้องผลิตผลงานวิชาการ คือ ต้องการความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และทำผลงานวิชาการเพื่อใช้ประกอบการเสนอขอตำแหน่งที่สูงขึ้น ซึ่งเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบในตำแหน่งที่จะต้องเป็นไปตามเกณฑ์ของมหาวิทยาลัย ในส่วนผลตอบแทนและประโยชน์ที่จะได้รับจากการผลิตผลงานทางวิชาการ หรือการทำผลงานวิชาการเพื่อตอบโจทย์ปัญหาในการทำงาน รวมถึงการได้รับความรู้ ขั้นตอน และระเบียบวิธีการเพื่อผลิตผลงานวิชาการในการข้อกำหนดตำแหน่งที่สูงขึ้น เป็นปัจจัยรองลงมา ปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อการผลิตงานวิชาการ คือ กำหนดเวลาในการครองตำแหน่งงานในแต่ละระดับ ข้อกำหนดของหน่วยงานตามข้อตกลงในการทำงาน การทำผลงานวิชาการจะแสดงถึงความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญของตนเอง ความต้องการในการพัฒนาชีวิตการทำงานของตนเอง ผลงานทางวิชาการที่ผลิตจะนำไปใช้ประโยชน์ได้มากน้อยเพียงใด และได้ถ่ายทอดองค์ความรู้ของตนเองให้กว้างขวาง สำหรับการเป็นแบบอย่างบุคลากรในหน่วยงานในการทำผลงานวิชาการรวมถึงประสิทธิภาพหน่วยงานตามระบบประกันคุณภาพ ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน การสนับสนุนจากผู้บริหารยังเป็นปัจจัยในระดับน้อย

#### ประเด็นที่ 2 ปัจจัยที่สามารถส่งผลให้ประสบความสำเร็จในการได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น

ปัจจัยส่วนใหญ่ที่สามารถส่งผลให้ประสบความสำเร็จในการได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น คือ การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ที่ปรึกษาในการทำผลงาน และคนในครอบครัว รองลงมา คือ ความรับผิดชอบ ความพยายาม ความใฝ่รู้ และความมุ่งมั่นในการทำผลงานวิชาการ ปัจจัยลำดับต่อไป คือ ความรู้ความสามารถ และความเชี่ยวชาญของตนเอง ผลงานวิชาการที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ และมีความสมบูรณ์ ลำดับต่อไปคือ เวลาในการทำผลงานวิชาการ ความอดทนในการทำผลงานวิชาการให้สำเร็จ โครงสร้างขององค์กรที่ได้กำหนดตำแหน่งทางวิชาการไว้ ประสบการณ์และ

ทักษะในวิชาชีพของตนเอง ปัจจัยรวมของบุคคล เช่น บุคลิกภาพ มนุษย์สัมพันธ์ ความซื่อสัตย์ ละครกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งประเมินผลงานทางวิชาการทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย และความก้าวหน้าตามสายงาน สำหรับปัจจัยส่วนน้อยที่มีส่งผลให้ประสบความสำเร็จในการได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น คือ การดำรงตำแหน่งในสายงานที่สามารถเอื้อต่อการพัฒนางาน และความมุ่งมั่นของชีวิต

**ประเด็นที่ 3** โอกาสหลังจากได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น เช่น โอกาสในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร โอกาสในการขอตำแหน่งที่สูงขึ้นในขั้นต่อไป หรือ โอกาสอื่น ๆ สูงขึ้น

ปัจจัยส่วนใหญ่ที่สามารถส่งผลให้มีโอกาสหลังจากได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น คือ การได้รับตำแหน่งทางบริหาร รองลงมา คือ ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานที่สำคัญขึ้น ได้รับความไว้วางใจจากผู้ร่วมงาน การขอตำแหน่งที่สูงขึ้นในลำดับต่อไป สำหรับปัจจัยส่วนน้อยที่มีส่งผลให้ให้มีโอกาสหลังจากได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น คือ มีรายได้สูงขึ้น มีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ มากขึ้น โอกาสในการใช้สิทธิเพื่อความเท่าเทียมกันของสังคม โอกาสในการเป็นตัวอย่างและเป็นต้นแบบในการทำผลงานวิชาการ

**ประเด็นที่ 4** ข้อเสนอแนะในการสนับสนุนให้พนักงานมหาวิทยาลัย มีการผลิต ผลงาน วิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น

- 1) ผู้ทำผลงานต้องมีความมุ่งมั่น ตั้งใจ และอดทนในการผลิตผลงานวิชาการ
- 2) มหาวิทยาลัยควรมีนโยบายในการวางแผนพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน
- 3) ผู้บริหารควรมีสิ่งจูงใจให้บุคลากรในการผลิตผลงานวิชาการ เช่น เงินรางวัล สิทธิพิเศษต่าง ๆ
- 4) ผู้ทำผลงานควรสร้างขวัญและกำลังใจให้ตัวเองอยู่เสมอ ควรมีทัศนคติที่ดีในการทำผลงานวิชาการ ควรสร้างความรู้ความเข้าใจในกระบวนการ ขั้นตอนการทำผลงานวิชาการ และควรอ่านผลงานวิจัยของคนอื่นให้มากจะช่วยให้การทำวิจัยง่ายขึ้นและรวดเร็ว
- 5) ผู้บริหารของหน่วยงานควรพิจารณาผลงานกับพฤติกรรมการทำงานของผู้ปฏิบัติงานของบุคคลให้สอดคล้องกัน
- 6) หน่วยงานควรสร้างเครือข่ายพี่เลี้ยงในการช่วยทำผลงานวิชาการให้กับบุคลากร

## อภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง “ความพร้อมในการผลิตผลงานวิชาการ เพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ สังกัดมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่” จากผลการวิจัยพบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง และมีแนวโน้มในการมีครอบครัวแล้ว แม้จะมีอายุงานมากกว่า 9 ปี เป็นส่วนมาก แต่ทำให้มีภาระทางครอบครัวที่จะต้องดูแล อาจมีส่วนทำให้ระดับการเข้าร่วมอบรมและแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการผลิตผลงานวิชาการยังมีน้อย

ความพร้อมในการผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น นั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ 4 ด้าน คือ ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านสังคม ปัจจัยด้านจิตวิทยา และปัจจัยด้านสิ่งสนับสนุน

ปัจจัยด้านสุขภาพของผู้ผลิตผลงานวิชาการ ยังไม่ถือเป็นอุปสรรคต่อการผลิตผลงานวิชาการ วิเคราะห์ได้จากการทำงานในรอบปีที่ผ่านมาผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการลาป่วยในระดับน้อย แต่ปัจจัยที่มีผลต่อความพร้อมในการผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้นอย่างมาก คือการที่ผู้ทำผลงานวิชาการต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ในตำแหน่งที่ปฏิบัติ ต้องมีความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบ และมีคุณสมบัติตรงตามหลักเกณฑ์ ในการขอตำแหน่งที่สูงขึ้นในสายงานนั้น ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีขีดความสามารถเฉพาะบุคคลของ อากรณัฏวิทย์พันธุ์ (2547) ในเรื่องขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน คือ ความรู้ ความสามารถเฉพาะบุคคล ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ พฤติกรรม และคุณลักษณะของบุคคลที่เกิดขึ้นจริง ตามหน้าที่หรืองานที่รับผิดชอบ แม้ว่าหน้าที่งานเหมือนกัน ไม่จำเป็นว่าคนที่ปฏิบัติงานในหน้าที่นั้นจะต้องมีความสามารถเหมือนกัน ประกอบกับการที่บุคคลมีขีดความสามารถที่ตรงกับบทบาทหน้าที่ในตำแหน่งที่ปฏิบัติ ก็จะส่งผลให้บุคคลนั้นสามารถผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้นได้เร็ว

การได้รับรู้โอกาสในการขอตำแหน่งที่สูงขึ้น จนกระทั่งได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งทางบริหาร หรือการได้รับความยอมรับ การยกย่อง และได้รับสัมพันธภาพที่ดีจากผู้บริหารของหน่วยงาน เป็นปัจจัยด้านจิตวิทยาที่มีส่วนสูงใจให้เกิดขวัญกำลังใจในการผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้นเป็นอย่างมาก อาจจะเป็นเพราะผู้บริหารมีส่วนผลักดันในการขับเคลื่อนศักยภาพของบุคลากรในหน่วยงาน หากบุคลากรมีขวัญกำลังใจจากผู้บริหารที่เพียงพอ จะช่วยกระตุ้นการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นผลดีต่อการพัฒนาองค์กรให้มีคุณภาพต่อไปได้ ปัจจัยด้านจิตวิทยาดังกล่าว มีความสอดคล้องกับทฤษฎีลำดับความต้องการของมนุษย์ ของ Maslow (1970) ที่ว่ามนุษย์มีความต้องการทางสังคม เป็นความต้องการที่เกิดขึ้นหลังจากความต้องการความปลอดภัยได้รับการตอบสนอง ความต้องการทางสังคมเป็นความต้องการที่จะเป็นมิตรมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น เป็นที่รักใคร่และยอมรับจากผู้อื่น ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย นั่นคือ

โอกาสในการขอตำแหน่งที่สูงขึ้น รวมถึงการได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งทางบริหาร ทำให้คิดว่า ปัจจัยดังกล่าวมีผลต่อความพร้อมในการผลิตผลงานวิชาการ การได้รับความยอมรับและการยกย่องจากเพื่อนร่วมงาน ได้รับสัมพันธภาพที่ดีจากเพื่อนร่วมงาน ก็มีผลกระตุ้นต่อความพร้อมในการผลิตผลงานวิชาการ ในส่วนปัจจัยด้านการรับรู้โอกาสต่าง ๆ รวมถึงค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้น ตามแนวคิดทฤษฎีของเฮิร์ชเบอร์ก (1959) ถือเป็นปัจจัยกระตุ้นอันจะนำไปสู่ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และส่งผลถึงความพร้อมในการผลิตผลงานวิชาการเช่นกัน

ในส่วนของสิ่งสนับสนุนที่มีผลต่อการผลิตผลงานวิชาการ เป็นในเรื่องของการมีเครือข่ายภายนอกที่สามารถแลกเปลี่ยนความรู้เกี่ยวกับสายการปฏิบัติงาน มีส่วนผลักดันการผลิตผลงานวิชาการเป็นอย่างมาก ประกอบกับการที่หน่วยงานมีนโยบายพัฒนาศักยภาพบุคลากรในการผลิตผลงานวิชาการอย่างชัดเจน โดยผู้บังคับบัญชาส่งเสริม สนับสนุนให้ผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น มีการสนับสนุนงบประมาณในการผลิตผลงานวิชาการ จัดโครงการเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรในการผลิตผลงานวิชาการอย่างสม่ำเสมอ สร้างสภาพแวดล้อม สนับสนุนวัสดุ อุปกรณ์ ที่อำนวยความสะดวกในการผลิตผลงานวิชาการอย่างเพียงพอ และมีหนังสือ เอกสาร ตำราในการค้นคว้าที่สนับสนุนการผลิตผลงานวิชาการ จะเป็นสิ่งสนับสนุนที่มีผลต่อความพร้อมในการผลิตผลงานทางวิชาการของบุคลากรเป็นอย่างมาก ปัจจัยด้านการสนับสนุน ไม่ว่าจะเป็นนโยบายของหน่วยงาน บรรยากาศการทำงาน สภาพแวดล้อม วัสดุ อุปกรณ์ หนังสือ เอกสาร ตำรา งบประมาณ หรือแม้กระทั่งการมีผู้เชี่ยวชาญในการให้คำแนะนำ ปรีกษา เกี่ยวกับการผลิตผลงานทางวิชาการ ถือว่าเป็นปัจจัยค้ำจุนที่เฮิร์ชเบอร์ก ได้ตั้งทฤษฎีไว้ ซึ่งเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงานของบุคคลในองค์กร

จะเห็นได้ว่า ในภาพรวมผู้ให้ข้อมูลมีการวางแผนในการขอตำแหน่งที่สูงขึ้น มีการกำหนดล่วงหน้าว่าจะผลิตผลงานวิชาการในลักษณะใด แต่ด้วยความไม่เข้าใจและคิดว่าหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่หน่วยงานกำหนดยังไม่มี ความชัดเจน ทำให้คิดว่าการทำงานทางวิชาการยังมีความยุ่งยาก ระดับการยื่นขอตำแหน่งที่สูงขึ้นยังมีไม่มาก และหากยื่นขอตำแหน่งแล้วคิดว่าจะไม่สามารถผลิตผลงานให้เสร็จสิ้นตามระยะเวลาที่กำหนดได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัย เรื่อง “แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี” ของ จุฑามาส แสงอาวุธ และพรนิภา จินดา (2557) ที่กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรที่ผ่านมาเป็นการพัฒนาตามความสมัครใจและความจำเป็นที่บุคลากรต้องการพัฒนา โดยหน่วยงานให้สิทธิบุคลากรเป็นผู้เลือกหลักสูตรที่เห็นว่าตรงกับลักษณะงานที่ปฏิบัติเป็นหลัก บุคลากรยังขาดแผนและทิศทางในการพัฒนาให้เป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพที่ชัดเจน ดังนั้น การที่บุคคลจะผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น ย่อมมีการวางแผนเป้าหมายตามหลักเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด ซึ่งบุคลากรยังไม่เข้าใจในการ

กำหนดหลักเกณฑ์ของมหาวิทยาลัย ทำให้เกิดความสับสนและไม่มีความพร้อมในการผลิตผลงานทางวิชาการเท่าที่ควร ประกอบกับการสนับสนุนของมหาวิทยาลัยและหน่วยงานภายใน ไม่ว่าจะเป็นด้านงบประมาณสนับสนุนการผลิตสื่อสิ่งพิมพ์ผลงานวิชาการ เช่น การทำวิจัย การนำเสนอผลงานวิจัย การส่งเสริมการขอตำแหน่งของบุคลากรในสังกัดอย่างต่อเนื่อง การผลักดันให้ทุกตำแหน่งได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น รวมถึงการเปิดโอกาสให้คนในองค์กรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องก็ยังมีน้อย ทำให้ความพร้อม ความมั่นใจ และกำลังใจในการทำงานมีน้อย จึงส่งผลกระทบต่อโอกาสในการขอตำแหน่งที่สูงขึ้นของบุคคลนั้นด้วย

การประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการจัดโครงการ / กิจกรรม ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตผลงานทางวิชาการยังมีน้อย มหาวิทยาลัยควรเล็งเห็นถึงการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความตื่นตัวและเต็มเต็มความพร้อมในการผลิตผลงานทางวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น ควรจัดอบรมให้ความรู้ด้านการผลิตผลงานวิชาการให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และควรมีข้อมูลรายละเอียดที่ชัดเจนเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ ขั้นตอน วิธีการ การจัดเตรียมเอกสารหรือข้อมูลที่ใช้ประกอบการจัดทำผลงานวิชาการ หากสามารถสร้างระบบที่เลี้ยงโดยมีผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ที่มีตำแหน่งทางวิชาการในแต่ละด้านทำหน้าที่ให้คำแนะนำปรึกษาด้านการทำผลงานวิชาการของบุคลากรในแต่ละสายงาน โดยจัดเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ จนกระทั่งบุคลากรสามารถทำผลงานวิชาการออกมาเป็นรูปธรรม และสามารถนำมาประกอบการเสนอขอตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ หากมหาวิทยาลัยจัดตั้งศูนย์ให้คำปรึกษาด้านการทำผลงานทางวิชาการ มีคู่มือ มีตัวอย่างผลงาน และมีผู้เชี่ยวชาญคอยเป็นที่เลี้ยงให้คำปรึกษา คาดว่าพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ สามารถผลิตผลงานทางวิชาการได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ในด้านกฎระเบียบที่มหาวิทยาลัยกำหนดยังไม่สามารถทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการมีความเข้าใจเท่าที่ควร เช่น หลักเกณฑ์การผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น เป็นหลักเกณฑ์ที่เข้มงวดเกินไป มีการเปลี่ยนแปลงบ่อย ทำให้พนักงานรู้สึกท้อในการทำการกำหนดระยะเวลาในการตรวจผลงานทางวิชาการไม่ชัดเจน คณะกรรมการใช้ระยะเวลาการตรวจงานนานเกินไป ทำให้ผู้ขอผลงานเสียโอกาสหลายด้าน ดังนั้น ควรมีการจัดประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ รวมถึงควรมีนโยบายยืดหยุ่นที่สามารถปรับหลักเกณฑ์ให้สอดคล้องกับการดำเนินการจริง จะทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความเข้าใจและพร้อมที่จะปฏิบัติตามเกณฑ์ที่กำหนดได้

ปัจจัยสำคัญที่กระตุ้นให้มีการทำผลงานวิชาการ คือ ความก้าวหน้า ความมั่นคงในหน้าที่การงาน ประกอบกับหน้าที่ความรับผิดชอบในตำแหน่งที่จะต้องเป็นไปตามเกณฑ์ของมหาวิทยาลัย ผลตอบแทนและประโยชน์ที่จะได้รับจากการผลิตผลงานทางวิชาการ ก็เป็นปัจจัยที่มีส่วนผลักดันให้

ต้องผลิตผลงานทางวิชาการ หากผลิตผลงานทางวิชาการได้สำเร็จจะแสดงถึงความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญของตนเอง ซึ่งสามารถนำไปใช้ประโยชน์และถ่ายทอดองค์ความรู้เป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่นได้ ถือว่าเป็นความภาคภูมิใจในระดับหนึ่งที่ได้เป็นที่ยอมรับของสังคม

การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน และคนในครอบครัว เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้ประสบความสำเร็จในการได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น ในเรื่องของความรับผิดชอบ ความพยายาม ความใฝ่รู้ ความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญของตนเอง และความอดทนในการทำผลงานวิชาการให้สำเร็จ ล้วนเป็นปัจจัยส่วนบุคคลที่ผลักดันการทำผลงานทางวิชาการให้สำเร็จจนได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น ปัจจัยเกื้อหนุนต่างๆ เช่น โครงสร้างขององค์กรที่ได้กำหนดตำแหน่งทางวิชาการไว้ คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งประเมินผลงานทางวิชาการทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ก็มี ส่วนสำคัญในการทำให้งานทางวิชาการมีความสมบูรณ์และเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

การประสบความสำเร็จในการมีตำแหน่งที่สูงขึ้น ส่งผลให้มีโอกาสหลายประการ คือ ได้รับตำแหน่งทางบริหาร ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานที่สำคัญขึ้น ได้รับความไว้วางใจจากผู้ร่วมงาน การขอตำแหน่งที่สูงขึ้นในลำดับต่อไป และการมีรายได้สูงขึ้น มีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ มากขึ้น โอกาสในการใช้สิทธิเพื่อความเท่าเทียมกันของสังคม โอกาสในการเป็นตัวอย่างและเป็นต้นแบบในการทำผลงานวิชาการ ถือได้ว่าเป็นสิ่งตอบสนองความพึงพอใจตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (1970) ในเรื่องของการได้รับการยอมรับทางสังคม ประเด็นสำคัญ มหาวิทยาลัยควรมีนโยบายในการวางแผนพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน และผู้บริหารควรมีสิ่งจูงใจให้บุคลากรในการผลิตผลงานวิชาการ เช่น เงินรางวัล สิทธิพิเศษต่าง ๆ เพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานและผลิตผลงานวิชาการ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยเรื่อง “แรงจูงใจและความพร้อมการผลิตผลงานวิชาการของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม” ของ ชลธิชา คล้ายสอน และอัมรินทร์ ศิริชัย (2557) ที่กล่าวว่า การสนับสนุนจากมหาวิทยาลัยหรือแม้กระทั่งการแบ่งเวลาและความรู้ความเข้าใจในการผลิตผลงานวิชาการนั้น ควรมีการสนับสนุนและพัฒนาให้มากขึ้นอีกเพื่อให้พนักงานได้ผลิตผลงานวิชาการได้อย่างมีประสิทธิภาพ พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ ส่วนใหญ่มีภาระงานที่ต้องปฏิบัติมากจนไม่มีเวลาทำผลงานทางวิชาการของตนเอง ดังนั้น หากหน่วยงานต้องการพัฒนา ศักยภาพของบุคลากรในองค์กร ก็จำเป็นต้องบริหารจัดการอัตรากำลังและภาระงานของบุคลากรในสังกัดให้เหมาะสม อย่งไรก็ตาม ตัวบุคลากรเองก็จะต้องมีการวางแผนและกำหนดเป้าหมายเส้นทางการทำงานตามสายงานของตนเองให้ชัดเจน ต้องคำนึงถึงประโยชน์ส่วนตนและประโยชน์ส่วนรวมควบคู่กันไป และต้องบริหารจัดการเวลาในการทำงานปกติกับการทำผลงานทางวิชาการของตัวเองให้ชัดเจน ต้องมีความมุ่งมั่น ตั้งใจ และอดทนในการผลิตผลงานวิชาการ สร้างขวัญและ



กำลังใจให้ตัวเองอยู่เสมอ ต้องมีทัศนคติที่ดีในการทำผลงานวิชาการ สร้างความรู้ความเข้าใจในกระบวนการ ขั้นตอนการทำผลงานวิชาการ โดยอ่านผลงานทางวิชาการของผู้อื่นให้มากจะช่วยให้การทำวิจัยง่ายขึ้นและรวดเร็ว รวมถึงผู้บริหารของหน่วยงานควรพิจารณาผลงานกับพฤติกรรม การปฏิบัติงานของบุคคลให้สอดคล้องกัน ที่สำคัญหากหน่วยงานได้สร้างเครือข่ายพี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษา ในการช่วยทำผลงานวิชาการให้กับบุคลากร สิ่งเหล่านี้จะสามารถกระตุ้นให้พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ สามารถผลิตผลงานทางวิชาการได้มากขึ้น จะทำให้จำนวนตำแหน่งที่สูงขึ้นของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยมีอัตราเพิ่มขึ้น ส่งผลถึงการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยด้านการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น



## ข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “ความพร้อมในการผลิตผลงานวิชาการ เพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ สังกัดมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่” ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการทำวิจัย ดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะสำหรับองค์กร (มหาวิทยาลัยแม่โจ้)

#### 1) ข้อเสนอแนะสำหรับองค์กรในการสนับสนุนการผลิตผลงานทางวิชาการ

- มหาวิทยาลัยควรจัดโครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้นในแต่ละสายงาน โดยอาจจะเป็นในรูปแบบของกิจกรรมที่เลี้ยงที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องจนกระทั่งบุคลากรสามารถผลิตผลงานวิชาการออกมาได้อย่างเป็นรูปธรรม
- มหาวิทยาลัยควรมีนโยบายยืดหยุ่นที่สามารถเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการขอตำแหน่งที่สูงขึ้น และสามารถปรับให้สอดคล้องกับการสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง จะทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความเข้าใจและพร้อมที่จะปฏิบัติตามเกณฑ์ที่กำหนดได้
- มหาวิทยาลัยควรจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการผลิตสิ่งพิมพ์ผลงานวิชาการ เช่น การทำวิจัย การนำเสนอผลงานวิจัย แก่บุคลากรให้เสมอภาคทั้งบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ

#### 2) ข้อเสนอแนะสำหรับพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ

- ควรมีความชัดเจนในการวางแผนและเป้าหมายการทำงานของตัวเอง
- ควรมีความมุ่งมั่น ตั้งใจ และอดทนในการผลิตผลงานวิชาการจนสำเร็จ
- ควรสร้างความรู้ความเข้าใจในกระบวนการ ขั้นตอนการทำผลงานวิชาการ รวมถึงกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องให้ชัดเจน
- ควรศึกษา ค้นคว้า แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องให้มาก จะช่วยให้การทำผลงานวิชาการ ไม่ว่าจะเป็นคู่มือการปฏิบัติงาน งานวิจัย งานวิเคราะห์ สังเคราะห์ มีความง่ายและรวดเร็วยิ่งขึ้น
- ควรสร้างเครือข่ายในการช่วยทำผลงานวิชาการของตนเองกับผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีประสบการณ์ หรือผู้ประสบความสำเร็จ ทั้งภายนอกและภายในหน่วยงาน เพื่อจะได้มีแนวคิดที่หลากหลาย

## 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

1) เนื่องจากในการทำวิจัยครั้งนี้ กลุ่มเป้าหมายในการวิจัยคือพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ โดยเป็นการสุ่มตัวอย่างสำหรับบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเท่านั้น ซึ่งอาจจะยังไม่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายในส่วนของบุคลากรทั้งหมด ดังนั้นในการทำวิจัยครั้งต่อไปควรมีการวิจัยกลุ่มเป้าหมายที่เป็นบุคลากรสายวิชาการด้วย เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมและเป็นประโยชน์ด้านการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมของมหาวิทยาลัย

2) ในการทำวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเกี่ยวกับความพร้อมในการผลิตผลงานทางวิชาการของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ซึ่งสามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นประโยชน์และช่วยในการบริหารจัดการด้านงานบุคคลของหน่วยงานได้ในบางส่วน อย่างไรก็ตามในการทำวิจัยครั้งต่อไปควรมีการวิจัยโดยเน้นเกี่ยวกับการผลักดันหรือสนับสนุนการทำผลงานวิชาการของบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ เพื่อสามารถนำผลการวิจัยมาพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## บรรณานุกรม

- กิตติพงษ์ ศิริพร. (2551). ปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน พนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษาโรงงานผลิตรถยนต์ จังหวัดสมุทรปราการ. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- กิตติวัฒน์ ถมยา. (2553). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายกลยุทธ์และวางแผนสายออกบัตรธนาคารแห่งประเทศไทย. สาขาวิชาการประกอบการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- คทาอุช พรหมายน. (2545). ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ กองตรวจคนเข้าเมือง: ศึกษาเฉพาะกรณีข้าราชการตำรวจฝ่าย 1 ฝ่าย 2. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์), มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- จุฑามาส แสงอาวู และคณะ. (2557). แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี. งานวิจัย, วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- เฉลิมเกียรติ แก้วหอม. (2555). แนวความคิด ทฤษฎี ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน. ค้นเมื่อวันที่ 24 กันยายน 2561 จากเว็บไซต์ [http://sukanrat.blogspot.com/2012/09/blog-post\\_804.html](http://sukanrat.blogspot.com/2012/09/blog-post_804.html)
- ชลธิชา คล้ายสอน และคณะ. (2557). การศึกษาแรงจูงใจและความพร้อมการผลิตผลงานวิชาการของพนักงานมหาวิทยาลัย สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม. งานวิจัยสถาบัน, มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม.
- ชิต นิลพานิช และกุลชน ธนาพงศธร. (2532). การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาชนบท. เอกสารการสอนชุดวิชาความรู้ทั่วไปสำหรับการพัฒนาระดับตำบล หมู่บ้าน (พิมพ์ครั้งที่ 3, หน่วยที่ 8). นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ชญญา ลีศัตร์ฟูาย และคณะ (2552). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของเจ้าหน้าที่เทศกิจสังกัดกรุงเทพมหานครภายใต้ระบบการบริหารจัดการแนวใหม่ ตามหลักธรรมาภิบาล. วารสารพฤติกรรมศาสตร์, 15(1), 95-111.

ฐิติธร ผิวทองงาม และ กนกศักดิ์ สุขวัฒนาสินิทธิ. (2558). ปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินเกี่ยวกับความรู้ทางด้านบัญชี เพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC). งานวิจัย. มหาวิทยาลัยศรีปทุม.

เทียน ทองแก้ว. (2550). สมรรถนะ (Competency) : หลักการและแนวปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.

นาคยา หวาเกตุ และคณะ. (2557). การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม. งานวิจัย สถาบัน, มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม.

นรินทร์ชัย พัฒนพงศา. (2546). การมีส่วนร่วม หลักการพื้นฐาน เทคนิค และกรณีตัวอย่าง. กรุงเทพมหานคร: 598 Print. สืบค้นเมื่อ วันที่ 9 ธันวาคม 2561.

นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์. (2527). การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนา. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยมหิดล.

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน. ค้นเมื่อวันที่ 24 กันยายน 2561 จากเว็บไซต์ [www.novabizz.com/NovaAce/Behavior/job-satisfaction.htm](http://www.novabizz.com/NovaAce/Behavior/job-satisfaction.htm)

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร. ค้นเมื่อวันที่ 24 กันยายน 2561 จากเว็บไซต์ [admin.rtanc.ac.th/bookin/photo2/117.doc](http://admin.rtanc.ac.th/bookin/photo2/117.doc)

นุชธาดา โสภรัตน์. (2546). ประสิทธิภาพในการบริหารงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำกัด. วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์สหกรณ์, มหาวิทยาลัยแม่โจ้.

ประจักษ์ ทรัพย์อุดม. (2550). แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency. กรุงเทพฯ: ศิริวัฒนา อินเตอร์พรีนซ์.

แผนแม่บทด้านพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยแม่โจ้ (พ.ศ. 2560-2564)

ภาวนา คำเจริญ. (2545). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคุณลักษณะงานกับแรงจูงใจภายในการทำงาน ของพนักงานโรงแรมริเจนท์เชียงใหม่รีสอร์ทแอนด์สปา ตามรูปแบบคุณลักษณะงาน. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

- มณีวรรณ นัทรอุทัย. (2554). การประยุกต์ใช้แนวคิดแรงจูงใจและปัจจัยส่วนบุคคลของผู้เรียนในการออกแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. วารสารบริหารธุรกิจ นิด้า.
- ยุพาพร รูปงาม. (2545). การมีส่วนร่วมของข้าราชการสำนักงบประมาณ ในการปฏิรูประบบราชการ. ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- รุ่งนภา ครุรุ่ง คนเล. การพัฒนาทรัพยากรบุคคล. รวมบทความ HR ค้นเมื่อวันที่ 24 กันยายน 2561 จากเว็บไซต์ <http://gotoknow.org/blog/rung11/282107>
- ลัดดา รักรรยาบรรณ.(2557). การพัฒนาการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ในมหาวิทยาลัยบูรพา. งานนิพนธ์หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วันรักษ์ มีงมณี นาคิน. (2531). การพัฒนาชนบทไทย. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. สืบค้นเมื่อ วันที่ 9 ธันวาคม 2561.
- สถิต คำลาเตียง. (2544). ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของช่างอากาศ: ศึกษาเฉพาะกรณีกองการบินทหารเรือ. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์), มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2519). การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- สมพงษ์ เทียงธรรม.(2536). ความพร้อมในการออกไปปฏิบัติหน้าที่ของนักเรียนพลตำรวจของโรงเรียน ตำรวจภูธร 3 : ศึกษาเฉพาะนักเรียนพลตำรวจรุ่นที่ 43. กรุงเทพมหานคร : วิทยานิพนธ์ ปริญญาสังคมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาอาชญวิทยาและงานยุติธรรม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.
- สมภิส การดำรง. 2544. แรงจูงใจและประสิทธิผลภาวะผู้นำของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สมใจ ลักษณะ.(มปป).การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน.พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : เพิ่มทรัพย์การพิมพ์.

- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2548). แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย **Competency Based Learning**. กรุงเทพมหานคร : สิริวัฒนา อินเทอร์เน็ต,
- อรพินทร์ ชูชม และคณะ. (2553). การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างครอบครัว-งานกับคุณภาพชีวิต. วารสารพฤติกรรมศาสตร์, 16 (2), 32-49.
- อรพินทร์ ชูชม. (2555). แรงจูงใจในการทำงาน: ทฤษฎีและการประยุกต์. วารสารจิตวิทยา. มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต ปีที่ 2. ฉบับที่ 2 มกราคม-ธันวาคม 2555.
- อศิน รพีพัฒน์. (2527). การมีส่วนร่วมของชุมชนในการพัฒนาชนบทในสภาพสังคม และวัฒนธรรมไทย. กรุงเทพมหานคร: สักดิ์โสภณการพิมพ์. สืบค้นเมื่อ วันที่ 7 ธันวาคม 2561.
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. (2547). **Career development in practice**. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์
- อานนท์ สักดิ์วรวิญญ์. (2547). แนวความคิดเรื่องสมรรถนะเรื่องเก่าที่เราหลงทาง. จุฬาลงกรณ์วารสาร ปีที่ 16 เล่มที่ 64, 57-78.
- Herzberg, Frederick, Bernarol and Synderman, Barbara Bloch. 1959. **The Motivation to Work**. New York : John Wiley and Sons, Inc.
- Maslow, Abraham. 1970. **Motivation and Personnality**. New York : Harper and Row Publishers.
- McGregor, Douglas. 1969. **The Human Side of Enterprise**. Now York : McGraw – Hill Book Company.



ภาคผนวก





ภาคผนวก ก  
แบบสอบถาม  
แบบสัมภาษณ์

## แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง ความพร้อมในการผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น  
ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ สังกัดมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่

### คำนิยาม

ผลงานวิชาการ หมายถึง งานวิจัย คู่มือ บทความ หรือเอกสารอื่น ๆ ที่ได้เรียบเรียงเพื่อการพัฒนางานในหน้าที่ โดยเป็นงานสร้างสรรค์และมีความคิดริเริ่ม และเป็นไปตามระเบียบข้อบังคับที่มหาวิทยาลัยแม่โจ้กำหนด

ความพร้อมในการผลิตผลงานวิชาการ หมายถึง ความพร้อมในการจัดทำผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในหน้าข้อความที่ท่านต้องการเลือก

1. เพศ       ชาย       หญิง
2. อายุ       น้อยกว่า 25 ปี       25 – 30 ปี  
               30 – 35 ปี       35 – 40 ปี       มากกว่า 40 ปี
3. สถานภาพ       โสด       สมรส       หย่า / หม้าย / แยกกันอยู่
4. ระดับการศึกษา       ต่ำกว่าปริญญาตรี       ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า  
                                   ปริญญาโท       ปริญญาเอก
5. ท่านมีโรคประจำตัวหรือไม่  
                                   ไม่มี       มี (โปรดระบุ) .....
6. ตำแหน่งงานที่ท่านปฏิบัติในปัจจุบัน (โปรดระบุ) .....
7. ตำแหน่งที่ท่านปฏิบัติมีภาระงานตรงตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งนั้น ๆ หรือไม่  
                                   ตรง       ไม่ตรง

8. ประสบการณ์การทำงาน  น้อยกว่า 3 ปี  3-6 ปี  
 7-9 ปี  มากกว่า 9 ปี
9. รายได้ปัจจุบัน  ต่ำกว่า 10,000 บาท  10,000 – 20,000 บาท  
 20,001 – 30,000 บาท  มากกว่า 30,000 บาท
10. ประเภทกลุ่มงาน  ปฏิบัติงาน (วุฒิต่ำกว่า ป.ตรี)  ชำนาญงาน  ชำนาญงานพิเศษ  
 ปฏิบัติการ (วุฒิ ป.ตรี ขึ้นไป)  ชำนาญการ  ชำนาญการพิเศษ
11. หน่วยงานที่ท่านสังกัดในปัจจุบัน  ระดับกอง  ระดับสำนัก  ระดับคณะ/วิทยาลัย  
 อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
12. จำนวนครั้งที่ท่านได้เข้าร่วมอบรม ประชุม หรือ สัมมนา ในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับการผลิตผลงานวิชาการในรอบปีที่ผ่านมา (ทั้งภายในและภายนอก)
- ระดับน้อย (ต่ำกว่า 3 ครั้ง)  ระดับปานกลาง (3 – 5 ครั้ง)  
 ระดับมาก (มากกว่า 5 ครั้ง)
13. จำนวนครั้งที่ท่านได้เข้าร่วมกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้การทำงานตามกลุ่มงานของตำแหน่งที่ปฏิบัติในรอบปีที่ผ่านมา (ทั้งภายในและภายนอก)
- ระดับน้อย (ต่ำกว่า 3 ครั้ง)  ระดับปานกลาง (3 – 5 ครั้ง)  
 ระดับมาก (มากกว่า 5 ครั้ง)

## ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่มีผลต่อความพร้อมในการผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ เพียงหนึ่งข้อเท่านั้น เพื่อแสดงว่าท่านมีระดับความคิดเห็นด้วยมากน้อยเพียงใดต่อปัจจัยที่มีผลต่อความพร้อมในการผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

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

ลำดับ	ท่านคิดว่าปัจจัยต่อไปนี้ มีผลต่อความพร้อมในการผลิตผลงานวิชาการของท่านในระดับใด	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1	สุขภาพของท่านมีผลต่อการผลิตผลงานวิชาการ					
2	ปัญหาสุขภาพของท่านเป็นอุปสรรคต่อการผลิตผลงานวิชาการ					
3	การผลิตผลงานวิชาการทำให้ท่านมีความเครียด					
4	การทำงานในรอบปีที่ผ่านมาท่านมีการลาป่วย					
5	สุขภาพของคนในครอบครัวของท่านมีผลต่อการผลิตผลงานวิชาการของท่าน					
6	ท่านมีความรู้ความสามารถตรงกับงานที่ท่านรับผิดชอบ					
7	ท่านมีประสบการณ์การทำงานที่เพียงพอต่อการผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น					
8	ท่านมีประสบการณ์ในการทำงานวิจัย					
9	ท่านมีประสบการณ์ในการทำคู่มือการปฏิบัติงาน					
10	ท่านมีความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ในตำแหน่งที่ท่านปฏิบัติ					
11	ท่านมีความเข้าใจในแนวปฏิบัติในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยแม่โจ้					
12	ท่านมีความเข้าใจในหลักการประเมินค่างานและการขอกำหนดตำแหน่งที่สูงขึ้นของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยแม่โจ้					

ลำดับ	ท่านคิดว่าปัจจัยต่อไปนี้มีผลต่อความพร้อมในการผลิต ผลงานวิชาการของท่านในระดับใด	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
13	ท่านมีความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการผลิต ผลงานวิชาการของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน วิชาการที่มหาวิทยาลัยแม่โจ้กำหนด					
14	ท่านมีความเข้าใจในขั้นตอนการผลิตผลงานวิชาการเพื่อ ขอตำแหน่งที่สูงขึ้น					
15	ท่านมีคุณสมบัติตรงตามหลักเกณฑ์ในการขอตำแหน่งที่ สูงขึ้นในสายงานของท่าน					
16	ท่านได้รับรู้โอกาสในการดำรงตำแหน่งทางบริหาร หลังจากได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น					
17	ท่านได้รับรู้ค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นหลังจากได้รับตำแหน่ง ที่สูงขึ้น					
18	ท่านได้รับรู้โอกาสในการขอตำแหน่งที่สูงขึ้นในลำดับ ต่อไป					
19	ท่านได้รับรู้บทบาทหน้าที่ของท่านหลังจากได้รับ ตำแหน่งที่สูงขึ้น					
20	ท่านได้รับรู้โอกาสในการเลือกสายการปฏิบัติงาน หลังจากที่ได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น					
21	นโยบายในการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน จูงใจให้ ท่านเกิดขวัญและกำลังใจในการผลิตผลงานวิชาการเพื่อ ขอตำแหน่งที่สูงขึ้น					
22	ภาระหน้าที่ที่ท่านได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ ทำให้ท่าน เกิดขวัญกำลังใจในการผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอ ตำแหน่งที่สูงขึ้น					
23	สภาพแวดล้อมที่ทำงานจูงใจให้ท่านเกิดขวัญกำลังใจใน การผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น					
24	เงินเดือนในปัจจุบันของท่านจูงใจให้ท่านเกิดขวัญ กำลังใจในการผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่ สูงขึ้น					

ลำดับ	ท่านคิดว่าปัจจัยต่อไปนี้มีผลต่อความพร้อมในการผลิต ผลงานวิชาการของท่านในระดับใด	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
25	เงินประจำตำแหน่งที่จะได้รับในอนาคตจูงใจให้ท่าน เกิดขวัญกำลังใจในการผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอ ตำแหน่งที่สูงขึ้น					
26	การได้รับสัมพันธภาพที่ดีจากผู้บริหารของหน่วยงาน จูงใจให้ท่านเกิดขวัญกำลังใจในการผลิตผลงานวิชาการ เพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น					
27	การได้รับสัมพันธภาพที่ดีจากเพื่อนร่วมงาน จูงใจให้ ท่านเกิดขวัญกำลังใจในการผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอ ตำแหน่งที่สูงขึ้น					
28	การได้รับความยอมรับและการยกย่องจากผู้บริหารของ หน่วยงาน จูงใจให้ท่านผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอ ตำแหน่งที่สูงขึ้น					
29	การได้รับความยอมรับและการยกย่องจากเพื่อน ร่วมงานจูงใจให้ท่านผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอ ตำแหน่งที่สูงขึ้น					
30	การได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งทางบริหาร จูงใจให้ ท่านผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น					
31	หน่วยงานของท่านมีนโยบายในการพัฒนาศักยภาพ บุคลากรในการผลิตผลงานวิชาการอย่างชัดเจน					
32	หน่วยงานของท่านมีการจัด โครงการเพื่อพัฒนา ศักยภาพบุคลากรในการผลิตผลงานวิชาการอย่าง สม่ำเสมอ					
33	หน่วยงานของท่านมีการสนับสนุนงบประมาณในการ ผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้นสำหรับท่าน					
34	หน่วยงานของท่านมีการสนับสนุนอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ในการผลิตผลงานวิชาการสำหรับท่าน					

ลำดับ	ท่านคิดว่าปัจจัยต่อไปนี้มีผลต่อความพร้อมในการผลิต ผลงานวิชาการของท่านในระดับใด	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
35	หน่วยงานของท่านมีหนังสือ เอกสาร คำราในการ ค้นคว้าที่สนับสนุนการผลิตผลงานวิชาการของท่าน					
36	หน่วยงานของท่านมีผู้เชี่ยวชาญที่สามารถให้คำแนะนำ การผลิตผลงานวิชาการของท่าน					
37	ผู้บังคับบัญชาของท่านส่งเสริม สนับสนุนให้ท่านผลิต ผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น					
38	สภาพแวดล้อม และบรรยากาศทั่วไปในที่ทำงาน เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานของท่าน					
39	งบประมาณส่วนตัวของท่านเพียงพอต่อการผลิตผลงาน วิชาการของท่าน					
40	ท่านมีวัสดุ อุปกรณ์ ที่อำนวยความสะดวกในการผลิต ผลงานวิชาการอย่างเพียงพอ					
41	ท่านสามารถใช้วัสดุ อุปกรณ์ (เครื่องคอมพิวเตอร์) ในการผลิตผลงานวิชาการด้วยตนเอง					
42	ท่านมีเครือข่ายภายนอกที่สามารถแลกเปลี่ยนความรู้ เกี่ยวกับสายการปฏิบัติงานของท่าน					
43	ท่านมีความสามารถในการแสวงหางบประมาณจาก แหล่งทุนต่าง ๆ โดยไม่ต้องพึ่งแหล่งทุนจากหน่วยงาน ของท่าน					
44	ท่านสามารถขอความช่วยเหลือจากผู้เชี่ยวชาญจาก หน่วยงานภายนอกที่สามารถให้คำแนะนำการผลิต ผลงานวิชาการของท่าน					
45	ท่านมีแหล่งค้นคว้าภายนอก (หนังสือ เอกสาร คำรา) ในการสนับสนุนการผลิตผลงานวิชาการของท่าน					

### ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นต่อความพร้อมในการผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น

**คำชี้แจง :** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ เพียงหนึ่งข้อเท่านั้น เพื่อแสดงว่าท่านมีระดับความคิดเห็นด้วยมากน้อยเพียงใดต่อความพร้อมในการผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

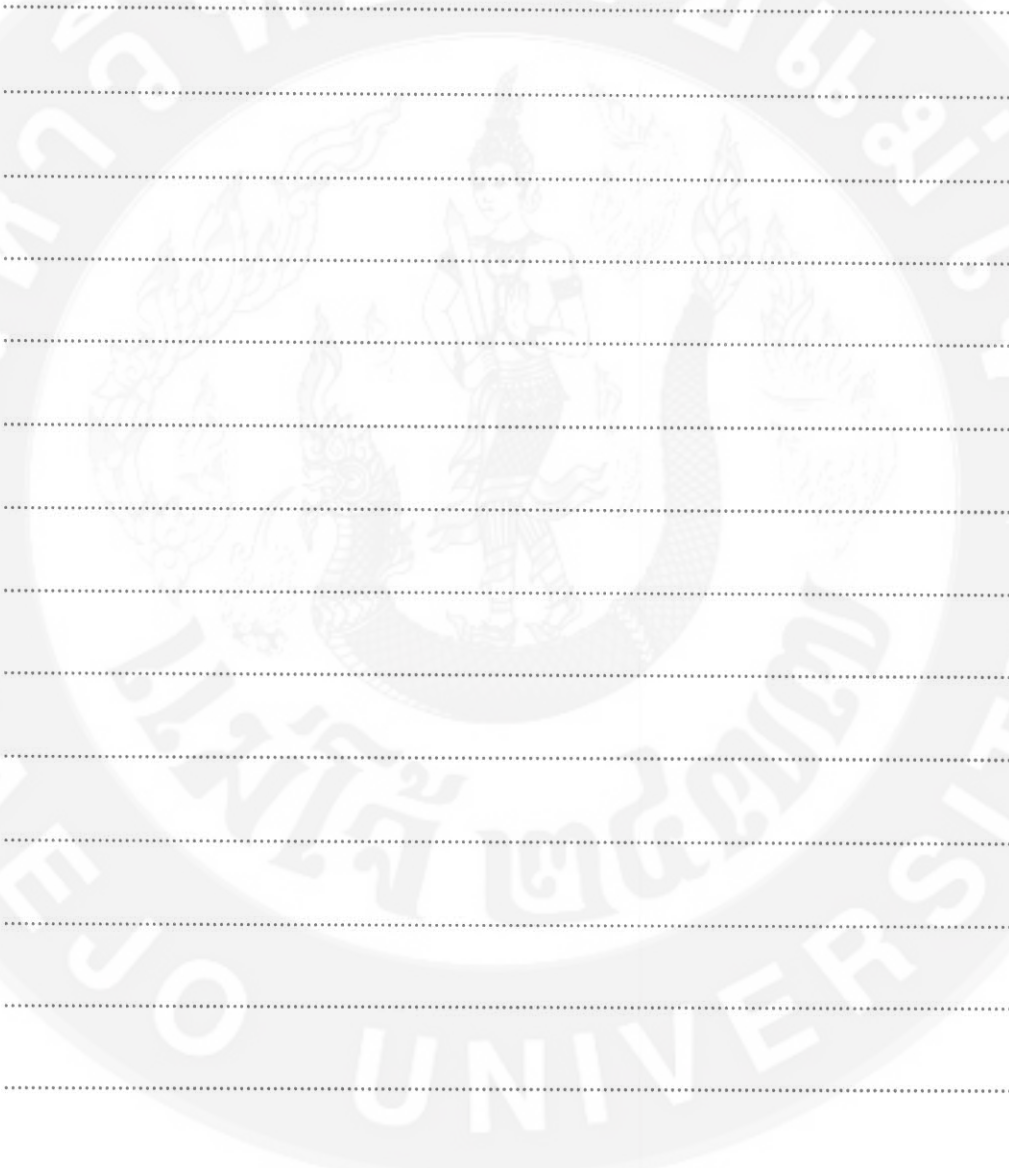
5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง  
2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

ลำดับ	ความพร้อมในการผลิตผลงานวิชาการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1	ท่านคิดว่าจะขอตำแหน่งทางวิชาการที่สูงขึ้น					
2	ท่านจะทำงานวิจัย					
3	ท่านจะทำคู่มือปฏิบัติงาน					
4	ท่านจะทำผลงานเชิงวิเคราะห์หรือสังเคราะห์งานในหน้าที่					
5	ท่านมีแผนการพัฒนาด้านตำแหน่งทางวิชาการ					
6	ท่านอยู่ระหว่างการผลิตผลงานวิชาการ					
7	หลักเกณฑ์การผลิตผลงานวิชาการของมหาวิทยาลัยแม่โจ้มีความชัดเจน					
8	การจัดทำงานวิจัยมีความยุ่งยากสำหรับท่าน					
9	การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานมีความยุ่งยากสำหรับท่าน					
10	การจัดทำผลงานเชิงวิเคราะห์หรือสังเคราะห์งานในหน้าที่มีความยุ่งยากสำหรับท่าน					
11	ท่านจะสามารถผลิตผลงานวิชาการได้ทันตามระยะเวลาที่กำหนด					
12	ท่านอยู่ในระหว่างขั้นตอนการยื่นขอตำแหน่งที่สูงขึ้น					
13	ท่านเข้าใจเกณฑ์ผ่านการประเมิน/ คุณภาพ					
14	ท่านพร้อมเสนอขอตำแหน่งที่สูงขึ้น					
15	ท่านจะยื่นเสนอขอตำแหน่งที่สูงขึ้นภายในปี 2561					



#### ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

ท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอย่างไรในการสนับสนุนให้พนักงานมหาวิทยาลัย มีการผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น



A large, faint watermark of the Mahachulalongkornrajavidyalaya University logo is centered on the page. The logo is circular and features a central figure of a deity or royal figure, surrounded by Thai script and the English text 'MAHACHULALONGKORAJAVIDYALAYA UNIVERSITY'.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณในการให้ข้อมูล



3. ท่านมีโอกาสอะไรบ้างหลังจากได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น เช่น โอกาสในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร โอกาสในการขอตำแหน่งที่สูงขึ้นในขั้นต่อไป หรือ โอกาสอื่น ๆ ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. ท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไรบ้างในการสนับสนุนให้พนักงานมหาวิทยาลัย มีการผลิตผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณในการให้ข้อมูล



## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อภาษาไทย นางสาวภักศุณีย์ ดวงงา ชื่อภาษาอังกฤษ Miss Phaksunee Duangnga

คุณวุฒิ ปร.ม.(รัฐประศาสนศาสตร์) ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปชำนาญการพิเศษ

สัดส่วนในการวิจัย ร้อยละ 100

ความชำนาญ/ความสนใจพิเศษ การบริหารงานเอกสาร การบริหารงานบุคคล

สถานที่ทำงาน สำนักงานคณบดี วิทยาลัยบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้

โทรศัพท์ 0-5387-5540 โทรสาร 0-5387-5540

E-mail: [paksunee@hotmail.com](mailto:paksunee@hotmail.com) [paksunee@mju.ac.th](mailto:paksunee@mju.ac.th) [phaksunee2518@gmail.com](mailto:phaksunee2518@gmail.com)

ผลงานวิจัยที่พิมพ์ออกเผยแพร่ (ย้อนหลัง 5 ปี) -