

ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา  
วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร

FACTORS AFFECTING HUMAN RESOURCES MANAGEMENT  
COMPETENCY OF ADMINISTRATORS OF PRIVATE  
VOCATIONAL COLLEGES IN BANGKOK

ยศพล พิษณุเดชาวงศ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ปีการศึกษา 2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา  
วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร

ยศพล พิชญเดชาวงศ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี


ปีการศึกษา 2561


ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

หัวข้อวิทยานิพนธ์ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา  
วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร  
Factors Affecting Human Resources Management Competency  
of Administrators of Private Vocational Colleges in Bangkok

ชื่อ - นามสกุล นายศพล พิชญะชววงศ์  
สาขาวิชา การบริหารการศึกษา  
อาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์รัชชอนันต์ มั่นคง, ศน.ค.  
ปีการศึกษา 2561

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

  
..... ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุทธิพร บุญส่ง, ศน.ค.)

  
..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิมพ์ประภา อมรกิจบุญไทย, ปร.ค.)

  
..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์หม่อมพรวณ เพชรสมบัติ, ปร.ค.)

  
..... กรรมการ  
(อาจารย์รัชชอนันต์ มั่นคง, ศน.ค.)

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี อนุมัติวิทยานิพนธ์  
ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าหลักสูตรปริญญาโท

  
..... คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์อานนท์ นิยมผล, ค.อ.ม.)

วันที่...24... เดือน...พฤษภาคม... พ.ศ. 2562

หัวข้อวิทยานิพนธ์	ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร
ชื่อ – นามสกุล	นายศพล พิชญเดชาวงศ์
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษา	อาจารย์ชัชยอนันต์ มั่นคง, ศษ.ค.
ปีการศึกษา	2561

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) สมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร 2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูในสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร จำนวน 353 คน ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ และการสรรหาบุคลากร อยู่ในระดับน้อยที่สุด 2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ความผูกพันกับองค์กร ความก้าวหน้าในอาชีพ การบริหารแบบมีส่วนร่วม และค่าตอบแทนและสวัสดิการ ตามลำดับ โดยปัจจัยดังกล่าวสามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 81.70% อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

คำสำคัญ : ปัจจัย สมรรถนะ การบริหารงานบุคคล

<b>Thesis Title</b>	Factors Affecting Human Resources Management Competency of Administrators of Private Vocational Colleges in Bangkok
<b>Name – Surname</b>	Mr. Yotsapol Pitchayadechawong
<b>Program</b>	Educational Administration
<b>Thesis Advisor</b>	Mr. Chaianan Mankong, Ed.D.
<b>Academic Year</b>	2018

## ABSTRACT

This research aimed to study 1) the competency of human resources management of the administrators of private vocational colleges in Bangkok, and 2) the factors affecting their competency of human resources management.

The samples were 353 teachers of private vocational colleges in Bangkok selected by Multi-stage Sampling. The research instrument was a five-rating scale questionnaire. The statistics for data analysis consisted of mean, percentage, standard deviation, Pearson Product Moment Correlation, and Stepwise Multiple Regression Analysis.

The major findings revealed that 1) the overall competency of human resources management of the administrators of private vocational colleges in Bangkok was at a high level. When individual aspects were considered, counseling and problem solving was rated the highest; followed by encouragement of morale and spirit, with recruitment as the lowest. 2) Factors affecting their competency of human resources management were organizational commitment, career advancement, participatory management, and compensation and welfare, respectively. These factors could be 81.70% predicted with a statistically significant level of 0.05.

**Keywords:** factors, competency, human resources management

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงอย่างสมบูรณ์ได้ด้วยความเมตตากรุณาเป็นอย่างสูงจาก ดร.ชัยอนันต์ มั่นคง อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำปรึกษาคำแนะนำและข้อเสนอแนะ ในการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ จนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณท่าน อย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพร บุญส่ง ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิมพ์ประภา อมรกิจภิญญา ผู้ทรงคุณวุฒิ กรรมการสอบ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิมลพรรณ เพชรสมบัติ ผู้ทรงคุณวุฒิ กรรมการสอบ ที่กรุณาร่วมเป็นคณะกรรมการสอบพิจารณา ตลอดจนให้คำแนะนำ ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการปรับปรุงวิทยานิพนธ์ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น รวมทั้งผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย ดร.สุรัตน์ ขวัญบุญจันทร์ ดร.สายพิน สีหรัถย์ ดร.ลินัฐฎา กุญชรินทร์ ดร.คอน แก้วดก และ ดร.อธิคุณ สิ้นธนาปัญญา ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือ ที่ใช้ในการวิจัย

ขอขอบคุณ ผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ที่ได้ให้ความกรุณาในการเก็บข้อมูล ขอขอบพระคุณครูบาอาจารย์ทุกท่านที่ได้ให้ข้อมูลผู้วิจัยในการนำ ความรู้มาอ้างอิงประยุกต์ใช้กับงาน และขอขอบคุณเพื่อนและพี่ๆ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะ ครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ที่ได้ให้คำแนะนำกับผู้วิจัยในครั้งนี้

ขอขอบคุณ คณาจารย์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ที่มีได้กล่าวนามไว้ ณ ที่นี้ ที่ได้ให้ความรู้ ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ผู้วิจัยขอมอบบูชาพระคุณแด่ บิดา มารดา และครูอาจารย์ ที่ให้การอบรมสั่งสอน ญาติพี่น้องทุกท่านที่ได้ให้กำลังใจ จนทำให้ผู้วิจัยประสบผลสำเร็จได้ด้วยดี

ยศพล พิษณุเดชาวงศ์

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	(3)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	(4)
กิตติกรรมประกาศ.....	(5)
สารบัญ.....	(6)
สารบัญตาราง.....	(8)
สารบัญภาพ.....	(10)
บทที่ 1 บทนำ.....	11
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	11
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	13
1.3 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	14
1.4 ขอบเขตของการวิจัย.....	14
1.5 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	15
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย.....	18
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	19
2.1 การจัดการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา.....	20
2.2 สมรรถนะการบริหารงานบุคคล.....	27
2.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคล.....	68
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	129
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	141
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	141
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	145
3.3 การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	146
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	147
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	148
3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	149

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	150
4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	150
4.2 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	151
4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	152
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	172
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	172
5.2 อภิปรายผลการวิจัย.....	175
5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย.....	183
บรรณานุกรม.....	184
ภาคผนวก.....	194
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย.....	195
ภาคผนวก ข - หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย.....	197
- หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	203
- หนังสือขอความอนุเคราะห์เข้าทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัย.....	204
ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	206
ภาคผนวก ง การประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC).....	217
ภาคผนวก จ รายชื่อสถานศึกษาที่เก็บข้อมูล.....	227
ประวัติผู้เขียน.....	231



## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 การสังเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร สถานศึกษา.....	72
ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของครู วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร.....	142
ตารางที่ 3.2 ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (IOC).....	146
ตารางที่ 3.3 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	147
ตารางที่ 4.1 จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตาม เพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ ทำงาน.....	152
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร สถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร โดยรวม.....	153
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร สถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ด้านการสรรหาบุคลากร	154
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร สถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ด้านการจัดบุคลากรให้ เหมาะสมกับหน้าที่.....	155
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร สถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ด้านการพัฒนาครู และบุคลากร.....	156
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร สถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ด้านการเสริมสร้าง ขวัญและกำลังใจ.....	157
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร สถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ด้านการให้คำปรึกษา และแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงาน.....	158
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร โดยรวม...	159

## สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์.....	160
ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ด้านการสื่อสาร.....	161
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม.....	162
ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ.....	163
ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ.....	164
ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ด้านความผูกพันกับองค์กร.....	165
ตารางที่ 4.15 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร.....	167
ตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ สมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษา เอกชน กรุงเทพมหานคร.....	168
ตารางที่ 4.17 ค่าสมการถดถอยพหุคูณ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร สถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร โดยรวม.....	169

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	14



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารองค์การในปัจจุบันเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเชิงกลยุทธ์ มองคนเป็นพลังขับเคลื่อนที่สำคัญที่สุดขององค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นหัวใจหลักในการขับเคลื่อนองค์กร หากหน่วยงานใดบกพร่องหรือละเลยการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีศักยภาพ ย่อมเป็นอุปสรรคหรือส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพขององค์กร กล่าวคือ งานทุกประเภทสำเร็จลุล่วงด้วยดีเกิดจากบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความรู้ และทักษะในการทำงาน ดังนั้น นักบริหารที่ดีควรบริหารงานบุคคลให้มีความรู้ ทักษะในการทำงานรวมทั้งมีความร่วมมือกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ (พนัส หันนาคินทร์, 2546, น.133-134)

สถานศึกษาจัดเป็นองค์กรหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาสังคมประเทศชาติ การดำเนินการบริหารงานเพื่อให้การศึกษาสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือตัวชี้วัดทักษะความรู้ต่างๆ ล้วนต้องอาศัยบุคลากรเข้าช่วย อย่างไรก็ตามพบว่า การปฏิบัติงานของครูผู้สอนบางส่วนในสถานศึกษาเมื่อปฏิบัติไประยะหนึ่งมักเกิดความรู้สึกเบื่อหน่าย ขาดความกระตือรือร้นในการจัดการเรียนการสอน ส่งผลให้การจัดการเรียนการสอนขาดประสิทธิผล (สุธีระ ทานตวนิช, 2549, น.52) ทั้งนี้ครูเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาผู้เรียนให้เก่ง ดี และมีความสุข (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2550, น.51-52) ปัญหาเกี่ยวกับบุคลากรถือเป็นปัญหาที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง “ผู้บริหารสถานศึกษา” ดังนั้น “สมรรถนะ” ของผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการบริหารองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง “สมรรถนะในการบริหารบุคคล” เพราะการขับเคลื่อนองค์กรต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ รวมทั้งแรงจูงใจในการทำงาน

สมรรถนะ (competency) ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ และความสามารถอื่นๆ ที่สำคัญต่อการปฏิบัติงานหรือหน้าที่ให้ลุล่วงด้วยดีเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด (เสนห์ จุ้ยโต, 2545, น.68) ปัจจุบันองค์กรเอกชนชั้นนำได้นำแนวคิดสมรรถนะไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานอย่างแพร่หลาย ในการบริหารงานบุคคลของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2548, น.429-430) ได้กำหนดสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีม และ 2) สมรรถนะประจำสายงาน ประกอบด้วย การวิเคราะห์ และการสังเคราะห์ การสื่อสารและการจูงใจ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การมีวิสัยทัศน์เพื่อใช้ในการ

ประเมินคุณภาพในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา นอกจากนี้สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2556, น.91) ได้กำหนดมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา โดยพิจารณาจากสมรรถนะในการบริหารงานของผู้บริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในแต่ละด้าน พบว่า ด้านการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา มีดังนี้ 1) สามารถสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน 2) สามารถจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ 3) สามารถพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4) สามารถเสริมสร้างขวัญและกำลังใจสำหรับครูและบุคลากรในสถานศึกษา และ 5) สามารถให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรในสถานศึกษา

เอกสารและงานวิจัยแสดงให้เห็นว่า มีปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร ได้แก่ “แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์” เป็นปัจจัยที่ส่งต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน เพราะหากบุคลากรได้รับการจูงใจในการทำงานอย่างเหมาะสม ย่อมก่อให้เกิดความพยายามกระตือรือร้นในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (เอี่ยมพร บัวสรวง, 2552, น.17) นอกจากนี้กลยุทธ์ต่างๆ ที่ผู้บริหารจะต้องนำมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น “การสื่อสาร” กล่าวได้ว่าเป็นกลยุทธ์ที่มีความสำคัญที่สุด เพราะการสื่อสารเป็นกลยุทธ์หรือกระบวนการหรือเครื่องมือที่จะนำไปสู่การรับรู้เรียนรู้ ให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันของบุคลากรทั่วทั้งองค์กรตั้งแต่ระดับนโยบายไปจนถึงระดับปฏิบัติการ ทำให้สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ร่วมกันได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีทิศทาง (เสนาะ ดิยาวี, 2538, น.25-26) “การบริหารแบบมีส่วนร่วม” เป็นอีกปัจจัยที่มีความสำคัญ เพราะในการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิผลต้องได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่าย นอกจากนี้ “ความก้าวหน้าในอาชีพ” เป็นสิ่งที่ช่วยสร้างเป้าหมายและแรงจูงใจในการทำงาน (ประสิทธิ์ชัย เดชขำ, 2557, น.189) “เงินเดือนและค่าตอบแทน” รวมถึง “ความผูกพันกับองค์กร” ยังเป็นปัจจัยสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความผูกพันกับองค์กร พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ (2552, น.174) กล่าวว่า การที่บุคลากรจะปฏิบัติงานให้บรรลุความมุ่งหวังหรืออยู่ในองค์กรให้นานที่สุดขึ้นอยู่กับความผูกพันที่มีต่อองค์กร อันเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรคำนึงเพราะเป็นปัจจัยหลักที่นำไปสู่ความสำเร็จ

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ถือเป็นองค์กรที่ผลิตและพัฒนากำลังคนด้านอาชีวศึกษาให้มีคุณภาพตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พุทธศักราช 2551 มียุทธศาสตร์ในการจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพให้มีคุณภาพมาตรฐาน สร้างเครือข่ายและส่งเสริมความร่วมมือ พัฒนาระบบบริหารจัดการอาชีวศึกษา ขยายโอกาสทางการศึกษาวิชาชีพ และส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต การจัดการอาชีวศึกษาเพื่อสร้างเสริมความมั่นคงของรัฐ สนับสนุนการ

วิจัยและพัฒนาถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยี ซึ่งภารกิจในการจัดการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาจะบรรลุวัตถุประสงค์ได้ถ้าสถานศึกษามีการจัดการบริหารงานบุคลากรอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้เพราะการบริหารงานบุคคลเป็นการจัดระบบ ระเบียบ และดูแลให้บุคคลทำงานโดยใช้ความรู้ความสามารถให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพสูงสุด (Megginson, 1968, pp.4-5)

ดังนั้น การบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพและบรรลุได้ตามวัตถุประสงค์นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องประกอบด้วย สมรรถนะในการบริหารงานบุคคล และการจัดการปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลได้เป็นอย่างดี

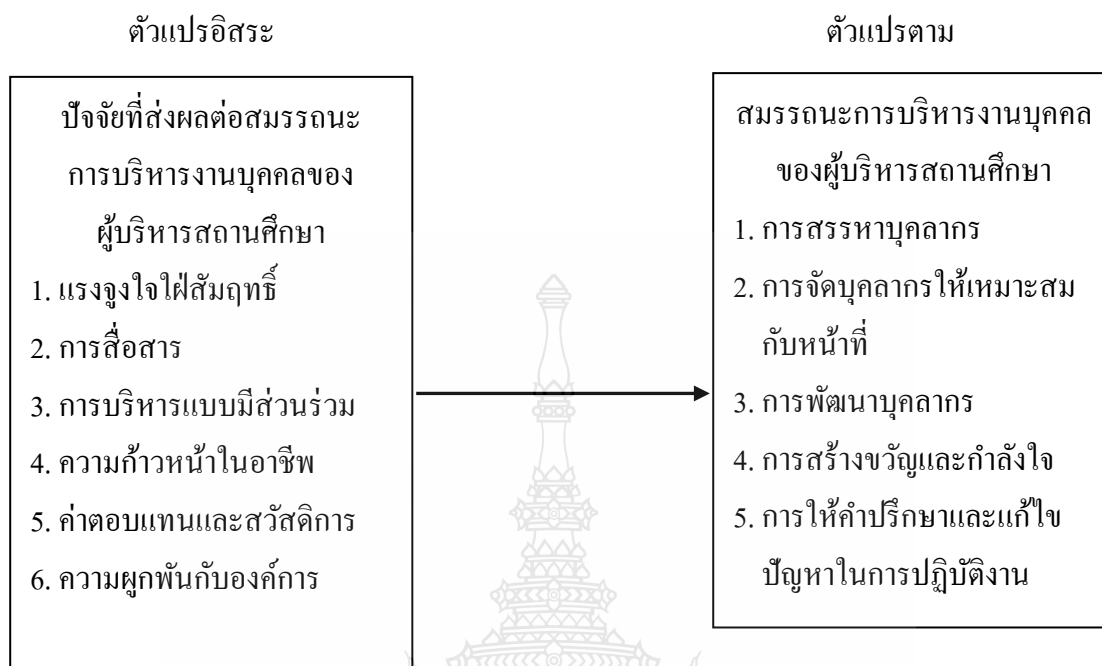
จากประสบการณ์ทำงานประกอบกับการศึกษางานวิจัยเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยในฐานะที่เคยเป็นผู้บริหารในสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลว่าเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนหน่วยงานให้มีประสิทธิผล ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร โดยมีความมุ่งหวังว่าจะได้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อการบริหารการศึกษาในสถานศึกษาวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร และสถานศึกษาวิทยาลัยอาชีวศึกษาแห่งอื่นต่อไป

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร

1.2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร

### 1.3 กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### 1.4 ขอบเขตของการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูในสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร จำนวน 76 แห่ง จำนวน 2,608 คน (สำนักบริหารการอาชีวศึกษาเอกชน, สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา, 2561)

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูในสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร 76 แห่ง จำนวน 353 คน ซึ่งได้มาจากตารางของ ยามาเน่ (Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 (ความคลาดเคลื่อนร้อยละ 5)

ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย

1) ตัวแปรอิสระ ประกอบด้วย

(1.1) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

(1.2) การสื่อสาร

(1.3) การบริหารแบบมีส่วนร่วม

(1.4) ความก้าวหน้าในอาชีพ

(1.5) ค่าตอบแทน

(1.6) ความผูกพันกับองค์กร

2) ตัวแปรตาม ได้แก่ สมรรถนะการบริหารงานบุคคล 5 ด้าน (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2556, น.91) ประกอบด้วย

(2.1) การสรรหาบุคลากร

(2.2) การจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่

(2.3) การพัฒนาบุคลากร

(2.4) การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ

(2.5) การให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงาน

## 1.5 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

1.5.1 สมรรถนะการบริหารงานบุคคล หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคล ที่แสดงออกเป็นพฤติกรรมที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จ ตามสมรรถนะของงานในการบริหารงานบุคคล ที่สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา กำหนดใน 5 ด้าน คือ

1) การสรรหาบุคลากร หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการสรรหาผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และมีทัศนคติตรงตามความต้องการของหน่วยงาน เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร โดยพิจารณาจากการกำหนดนโยบาย การวางแผน การวิเคราะห์อัตรากำลัง การกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานตามตำแหน่งงาน กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการสรรหา และการคัดเลือกให้ได้ตัวบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานและให้ได้ครบตามจำนวนที่ต้องการ

2) การจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการจัดบุคลากรให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ที่กำหนด โดยพิจารณาขอบข่ายบุคลากรให้ปฏิบัติงานในสิ่งที่ตรงตามความรู้ ความสามารถ อุปนิสัย และความถนัดของแต่ละคน โดยการวิเคราะห์งาน วิเคราะห์คน เลือกสรรบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมมาปฏิบัติงาน และดำเนินการในเรื่องเกี่ยวข้องต่างๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานได้ผลดี เช่น การประชุมพิเศษ การฝึกอบรม การสอนงาน และการทดลองปฏิบัติงาน มีการพัฒนา สนับสนุนและควบคุมให้บุคคลปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ พร้อมทั้ง



ชี้แจงแนะนำให้ผู้ปฏิบัติงานทำความเข้าใจเกี่ยวกับงานในหน้าที่และภารกิจ ตลอดจนระเบียบต่างๆ ที่ต้องทราบในการปฏิบัติงาน

3) การพัฒนาบุคลากร หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการกำหนดขอบเขต ทิศทางและความจำเป็นของการพัฒนา การวางแผนการพัฒนา การเลือกสรรกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคคล และการประเมินผลการพัฒนาบุคคล การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ ประสบการณ์ และมีทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน โดยใช้วิธีที่หลากหลาย เช่น การพัฒนาขณะปฏิบัติงาน การถ่ายทอดจากผู้บังคับบัญชา การอบรมสัมมนา การศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน และการพัฒนาโดยการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น

4) การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการส่งเสริมให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นตั้งใจ สนใจ กระตือรือร้น ใส่ใจที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ของตน และร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยไม่ย่อท้อ สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลในหน่วยงาน สร้างความซื่อสัตย์ ความจงรักภักดีและทัศนคติที่ดีองค์การ รู้สึกมั่นคงในอาชีพและตำแหน่งหน้าที่การงานที่ตนปฏิบัติ

5) การให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงาน หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการสร้างความสัมพันธ์และการสื่อสาร การให้ความช่วยเหลือแก่บุคลากร โดยอาศัยความรู้ ความคิด ประสบการณ์เดิม กฎเกณฑ์ และทักษะวิธีการต่างๆ เพื่อประมวลเข้ากับสถานการณ์ หรือปัญหาที่เกิดขึ้น โดยการให้ความรู้ วิธีปฏิบัติ การชี้แนะแนวทาง การให้ข้อมูลเพียงพอที่จะเลือกทางแก้ปัญหาแก่บุคลากร เพื่อช่วยเหลือบุคลากรให้เข้าใจตนเอง สิ่งแวดล้อมและปัญหาของตน จนสามารถแก้ไขปัญหา ช่วยเหลือบุคลากรพัฒนาตนเอง เอาชนะอุปสรรค และตัดสินใจเลือกแนวทางในการดำเนินชีวิตได้อย่างเหมาะสม จนสามารถแก้ปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ได้

1.5.2 ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษา ในสถานศึกษาวิทยาลัย อาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร

1.5.3 ครู หมายถึง ผู้ซึ่งดำรงตำแหน่ง ครูผู้สอน ในสถานศึกษาวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร

1.5.4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร หมายถึง ลักษณะที่เป็น พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

1) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงถึงความต้องการปฏิบัติงานให้สำเร็จอย่างมีคุณภาพด้วยมาตรฐานสูง ปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่น

และไม่ย่อท้อ พยายามหาวิธีการแก้ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างสร้างสรรค์ มีความพอใจเมื่อพบความสำเร็จ รู้สึกผิดหวังและวิตกกังวลเมื่อพบกับความล้มเหลว ชอบความมีอิสระในการปฏิบัติงาน มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานสูง และมีความต้องการข้อมูลย้อนกลับเพื่อรับรู้ความสำเร็จในงานที่ปฏิบัติ และนำมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2) การสื่อสาร หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารนำข่าวสาร ข้อมูล ข้อเท็จจริง ความคิด ความต้องการ ทักษะคติ ความรู้สึก ความหมายบางอย่าง ส่งสาร ไปยังผู้ร่วมงาน โดยใช้ภาษาพูด ภาษาเขียน การใช้ท่าทาง สัญลักษณ์ สิ่งของหรืออื่นๆ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อการนำเสนอข้อมูล การสั่งงาน การมอบหมายงาน รวมทั้งชี้แจงแนวทางการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน กระตุ้นให้เกิดกิจกรรมหรือความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

3) การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง ผู้บริหารใช้วิธีการบริหารที่ทำให้บุคลากรในองค์การ ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ร่วมในการตัดสินใจวางแผน ร่วมปฏิบัติงาน ร่วมรับผิดชอบในการพัฒนางาน ร่วมในการรับผลประโยชน์ ร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ อย่างมีอิสระบนพื้นฐานของแนวความคิดของการแบ่งอำนาจหน้าที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจภายใต้เป้าหมายและนโยบาย ใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญของบุคลากรในการแก้ปัญหา

4) ความก้าวหน้าในอาชีพ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีการวางแผนการพัฒนาบุคลากรเพื่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ ส่งเสริมให้บุคลากรมีการเปลี่ยนแปลงในบทบาทการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความก้าวหน้าในงาน เช่น การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ปรับเงินเดือน หรือเปลี่ยนไปสู่สายงานใหม่ตามสายงานความก้าวหน้าที่กำหนด การสร้างเสริมประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ เพื่อให้มีความสามารถมากขึ้น มีความมั่นคงและปลอดภัยในชีวิต ได้รับการพัฒนาทักษะความรู้โดยการ ฝึกอบรม ศึกษาดูงาน การศึกษาต่อ ซึ่งจะนำไปสู่การประสบความสำเร็จในชีวิต

5) ค่าตอบแทนและสวัสดิการ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับจากการปฏิบัติงานในองค์การ เป็นลักษณะผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัสหรือค่าอื่นๆ และผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น ผลประโยชน์หรือสวัสดิการต่างๆ ที่นายจ้างจัดให้แก่บุคลากร เช่น การลา เงินทดแทน เงินชดเชย การประกันสังคม เพื่อเสริมความมั่นคงของชีวิต ตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ การสร้างระบบการเพิ่มเงินเดือน และรางวัลสำหรับบุคลากรดีเด่น จะทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจและมีความพร้อมที่จะพัฒนาและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ

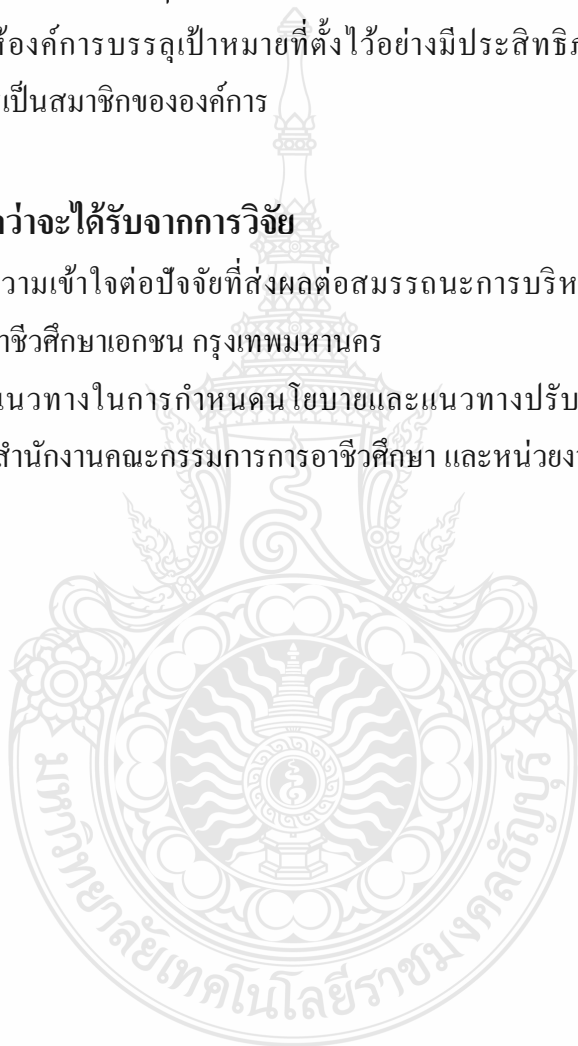
ซึ่งผลตอบแทนดังกล่าวจะเป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร และก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

6) ความผูกพันกับองค์กร หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่ส่งเสริมให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ภายในองค์กรมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีการยอมรับในองค์กร มีความศรัทธา ความจงรักภักดี และยินดีเสียสละ มุ่งมั่น ร่วมมือกันปฏิบัติงานเป็นทีม ลดความเสียหายขององค์กร ตลอดจนมีการแสดงพฤติกรรม ที่บ่งชี้ว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรพร้อมที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และต้องการดำรงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกขององค์กร

## 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย

1.6.1 เกิดความเข้าใจต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร

1.6.2 เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายและแนวทางปรับปรุงพัฒนาสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎี เอกสารและแนวคิดของนักวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่สำคัญ ดังนี้

- 2.1 การจัดการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
- 2.2 สมรรถนะการบริหารงานบุคคล
  - 2.2.1 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับสมรรถนะ
  - 2.2.2 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
  - 2.2.3 การสรรหาบุคลากร
  - 2.2.4 การจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่
  - 2.2.5 การพัฒนาครูและบุคลากร
  - 2.2.6 การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ
  - 2.2.7 การให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงาน
- 2.3 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคล
  - 2.3.1 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร
  - 2.3.2 การสื่อสาร
  - 2.3.3 การบริหารแบบมีส่วนร่วม
  - 2.3.4 ความก้าวหน้าในอาชีพ
  - 2.3.5 ค่าตอบแทนและสวัสดิการ
  - 2.3.6 ความผูกพันกับองค์กร
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 2.4.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 2.4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## 2.1 การจัดการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาได้จัดทำแผนพัฒนาการอาชีวศึกษา พ.ศ.2560–2579 ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560–2579) แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560–2579 และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560–2564) มีสาระสำคัญ ประกอบด้วย แนวคิดการจัดการอาชีวศึกษา ค่านิยมอาชีวศึกษา วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนงาน โครงการ ตัวชี้วัด และการขับเคลื่อนแผนพัฒนาการอาชีวศึกษาสู่การปฏิบัติ ดังนี้

### 1) แนวคิดการจัดการอาชีวศึกษา

การจัดการอาชีวศึกษาเป็นการจัดการศึกษาในด้านวิชาชีพ เพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนในระดับฝีมือ (ปวช.) ระดับเทคนิค (ปวส.) ระดับเทคโนโลยี (ปริญญาตรีสายเทคโนโลยีหรือสายปฏิบัติการ) และการฝึกอบรมวิชาชีพซึ่งเป็นการเพิ่มพูนความรู้และทักษะอาชีพระยะสั้นและระยะยาวที่มีความสัมพันธ์สอดคล้องกับปรัชญาการอาชีวศึกษา กรอบมาตรฐานคุณวุฒิอาชีวศึกษาแห่งชาติ และมาตรฐานการอาชีวศึกษาในแต่ละระดับ

### 2) ค่านิยมอาชีวศึกษา

ในการจัดการอาชีวศึกษามีค่านิยมที่เป็นเป้าหมายหลักในการปลูกฝังที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่ คุณธรรม (Merit) คุณภาพ (Quality) ความร่วมมือ (Collaboration) ความเป็นมืออาชีพ (Professional)

### 3) วิสัยทัศน์

แผนพัฒนาการอาชีวศึกษา พ.ศ.2560–2579 ได้กำหนดวิสัยทัศน์ที่เป็นความคาดหวังตามเจตนารมณ์ของการจัดการอาชีวศึกษาไว้ดังนี้ ผู้สำเร็จการอาชีวศึกษาและฝึกอบรมวิชาชีพ มีคุณธรรม คุณภาพ สอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาประเทศ

### 4) พันธกิจ

เพื่อให้การจัดการอาชีวศึกษามุ่งบรรลุผลตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ จึงมีภารกิจที่ต้องดำเนินการ ดังนี้

(4.1) ยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการผลิตและพัฒนากำลังคนด้านวิชาชีพสอดคล้องกับความต้องการของสถานประกอบการ และการประกอบอาชีพอิสระให้มีคุณภาพได้มาตรฐานในระดับสากล

(4.2) ขยายโอกาสการศึกษาวิชาชีพให้กับประชาชนทุกช่วงวัย

(4.3) เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการอาชีวศึกษาภายใต้หลักธรรมาภิบาล โดยอาศัยเครือข่ายความร่วมมือจากทุกภาคส่วน

(4.4) พัฒนางานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม เทคโนโลยี และสร้างองค์ความรู้เพื่อการจัดการอาชีวศึกษาและพัฒนาวิชาชีพ

(4.5) พัฒนาครูและบุคลากรอาชีวศึกษาให้มีคุณภาพด้วยวิธีที่หลากหลาย

#### 5) วัตถุประสงค์

แผนพัฒนาการอาชีวศึกษา พ.ศ.2560–2579 ได้กำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดการอาชีวศึกษา ดังนี้

(5.1) เพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนด้านวิชาชีพให้มีคุณธรรม คุณภาพ และความเป็นมืออาชีพ

(5.2) เพื่อเพิ่มโอกาสการศึกษาวิชาชีพกับประชาชนทุกช่วงวัย

(5.3) เพื่อนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการอาชีวศึกษา

(5.4) เพื่อพัฒนางานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม เทคโนโลยี และองค์ความรู้อาชีวศึกษา

(5.5) เพื่อพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรอาชีวศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ

#### 6) เป้าหมายด้านคุณภาพของผู้สำเร็จการศึกษา

การพัฒนาการอาชีวศึกษาตามแผนพัฒนาการอาชีวศึกษา พ.ศ.2560–2579 มีเป้าหมายเพื่อผลิตและพัฒนาผู้เรียนและผู้สำเร็จการศึกษามีคุณภาพครอบคลุมอย่างน้อย 3 ด้าน ได้แก่

(6.1) ด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ได้แก่ คุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ พฤติกรรม ลักษณะนิสัยและทักษะทางปัญญา

(6.2) ด้านสมรรถนะหลักและสมรรถนะทั่วไป ได้แก่ ความรู้และทักษะการสื่อสาร การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศการพัฒนาการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน การทำงานร่วมกับผู้อื่น การใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์ การประยุกต์ใช้ตัวเลข การจัดการและการพัฒนางาน

(6.3) ด้านสมรรถนะวิชาชีพ ได้แก่ ความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ และทักษะในสาขาวิชาชีพสู่การปฏิบัติจริง รวมทั้งประยุกต์สู่อาชีพ

#### 7) ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และตัวชี้วัด

เพื่อให้แผนพัฒนาการอาชีวศึกษา พ.ศ.2560–2579 บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ และเป้าหมาย จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาการอาชีวศึกษาไว้ 6 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

(7.1) ยุทธศาสตร์ที่ 1 การจัดการอาชีวศึกษาเพื่อความมั่นคงของสังคมและประเทศชาติ มีเป้าหมาย ดังนี้

(1) ผู้เรียนอาชีวศึกษามีความรักในสถาบันหลักของชาติ และยึดมั่นการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ การจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ที่แสดงออกถึงความจงรักภักดีและธำรงรักษาไว้ซึ่งสถาบันหลักของชาติ และยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ผู้เรียนในระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) ทุกคนผ่านการอบรมลูกเสือ เนตรนารี การจัดการเรียนการสอน และกิจกรรมเสริมหลักสูตรเพื่อส่งเสริมการอยู่ร่วมกันในสังคมพหุวัฒนธรรม และสร้างภูมิคุ้มกันหรือป้องปรามการทุจริตคอร์รัปชัน

(2) ผู้เรียนอาชีวศึกษามีความรู้และได้รับการดูแลป้องกันภัยคุกคามในชีวิตรูปแบบใหม่ มีตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ การจัดกระบวนการเรียนรู้และปลูกฝังแนวทางการจัดการความขัดแย้ง โดยแนวทางสันติวิธีเพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องในการป้องกันภัยคุกคามรูปแบบใหม่ มีระบบ กลไก และมาตรการที่เข้มแข็งในการป้องกันและแก้ไขภัยคุกคามรูปแบบใหม่ สถานศึกษาปลอดภัยเสพติด อบอุ่น และเหตุทะเลาะวิวาท

(3) ผู้เรียนอาชีวศึกษาเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษและเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก ได้รับการศึกษาและเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ มีตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตรฐานสมรรถนะอาชีพที่สอดคล้องกับสังคมและวัฒนธรรม การจัดการอาชีวศึกษาและฝึกอบรมวิชาชีพที่ครอบคลุมคนทุกช่วงวัยสอดคล้องกับภูมิสังคมอัตลักษณ์และความต้องการของชุมชนพัฒนาศักยภาพตามสมรรถนะอาชีพ มีงานทำหรือประกอบอาชีพอิสระ มีความร่วมมือกับทุกภาคส่วนในการจัดการอาชีวศึกษาและฝึกอบรมวิชาชีพ มีระบบเงินเดือนค่าตอบแทนพิเศษ เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ผู้สำเร็จการศึกษาในกลุ่ม สาขา เป้าหมาย มีงานทำหลังจบการศึกษา และความพึงพอใจของภาคผู้ใช้ที่มีต่อสมรรถนะของผู้สำเร็จการศึกษาอาชีวศึกษา

(7.2) ยุทธศาสตร์ที่ 2 การผลิตและพัฒนากำลังคนด้านการอาชีวศึกษาเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ มีเป้าหมายดังนี้

(1) กำลังคนอาชีวศึกษามีสมรรถนะตรงตามความต้องการของตลาดแรงงานและการพัฒนาประเทศ มีตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ มีฐานข้อมูลการผลิตและความต้องการกำลังคนอาชีวศึกษา ผู้เรียนอาชีวศึกษาเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับผู้เรียนสามัญศึกษา ผู้เรียนอาชีวศึกษาได้รับเงินกู้ยืมเพื่อการศึกษา ผู้สำเร็จอาชีวศึกษามีสมรรถนะตรงตามความต้องการของตลาดแรงงานและการพัฒนาประเทศ ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษของผู้สำเร็จอาชีวศึกษาตามมาตรฐานความสามารถทางภาษาอังกฤษ (CEFR) ผู้สำเร็จอาชีวศึกษาในสาขากลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมายตรงตามข้อมูลความ

ต้องการกำลังคน อัตราการมีงานทำ การประกอบอาชีพอิสระของผู้สำเร็จอาชีวศึกษาภายในระยะเวลา 1 ปี และผ่านการประเมินมาตรฐานวิชาชีพ และมาตรฐานอาชีพ

(2) การผลิตและพัฒนากำลังคนด้านการอาชีวศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญและเป็นเลิศเฉพาะทาง มีตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญและเป็นเลิศเฉพาะทาง มีหลักสูตรฐานสมรรถนะในสาขาที่ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงานและการพัฒนาประเทศ จัดการศึกษาเน้นด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และการวิจัยจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการองค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิศวกรรม และคณิตศาสตร์ หรือส่งเสริมศึกษาใช้ชุมชนเป็นแหล่งเรียนรู้ทางวิชาชีพ ผ่านการประเมินสมรรถนะตามมาตรฐานอาชีพ มีภาคีเครือข่ายความร่วมมือระหว่างรัฐ เอกชน สถานประกอบการ สมาคมวิชาชีพที่จัดการอาชีวศึกษาร่วมกับสถานศึกษา เพื่อพัฒนากำลังคนตามความต้องการของตลาดแรงงาน

(3) การวิจัย สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม เทคโนโลยี และองค์ความรู้ด้านอาชีวศึกษา เพื่อเพิ่มผลผลิตและมูลค่าทางเศรษฐกิจ ประเทศ มีตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ จำนวนโครงการ งานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรมเทคโนโลยี และองค์ความรู้ที่นำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาชุมชนและสังคม จำนวนบุคลากรอาชีวศึกษาด้านการวิจัยและพัฒนา จำนวนนวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์ ที่ได้รับการจดสิทธิบัตร และจำนวนผลงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์ในระดับชาติหรือนานาชาติ

(7.3) ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาศักยภาพกำลังคนด้านการอาชีวศึกษาให้มีสมรรถนะสอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาประเทศ มีเป้าหมายดังนี้

(1) กำลังคนด้านการอาชีวศึกษามีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ สมรรถนะหลักและสมรรถนะทั่วไปและสมรรถนะวิชาชีพ สอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาประเทศ สู่ประเทศไทย 4.0 มีตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ ผู้สำเร็จการศึกษาอาชีวศึกษามีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ สมรรถนะหลักและสมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะวิชาชีพ และความพึงพอใจของภาคผู้ใช้ที่มีต่อผู้สำเร็จการศึกษาอาชีวศึกษา

(2) ครูและบุคลากรทางการศึกษาอาชีวศึกษามีศักยภาพในการพัฒนากำลังคนด้านอาชีวศึกษา มีตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ ครูและบุคลากรทางการศึกษาอาชีวศึกษาที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพระดับสูง และความพึงพอใจของผู้สำเร็จการศึกษาอาชีวศึกษาที่มีต่อครูและบุคลากรทางการศึกษาอาชีวศึกษา

(3) หลักสูตรอาชีวศึกษามีการพัฒนาเพิ่มขึ้นอย่างหลากหลายตามความต้องการในการพัฒนาประเทศ ตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ หลักสูตรที่ได้รับการพัฒนา จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาตาม



หลักสูตรที่ได้รับการพัฒนา และความพึงพอใจของผู้สำเร็จการศึกษาอาชีวศึกษาที่มีต่อหลักสูตรที่ได้รับการพัฒนา

(4) การพัฒนาความร่วมมือกับทุกภาคส่วน เพื่อเพิ่มศักยภาพกำลังคนด้านอาชีวศึกษา ให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ สมรรถนะหลักและสมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะวิชาชีพ สอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาประเทศ ตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ สถานประกอบการที่ร่วมมือในการพัฒนาศักยภาพกำลังคนด้านอาชีวศึกษา จำนวน โครงการความร่วมมือทั้งในและต่างประเทศ และความพึงพอใจในการพัฒนาความร่วมมือการพัฒนาศักยภาพกำลังคนด้านการอาชีวศึกษา

(7.4) ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างโอกาส ความเสมอภาค และความเท่าเทียมในการอาชีวศึกษา

(1) เพิ่มโอกาสทางการศึกษาด้านอาชีวศึกษา ให้ผู้เรียนทุกคน ทุกกลุ่ม ทุกพื้นที่ และทุกระดับการศึกษาได้รับบริการทางการศึกษาด้านอาชีวศึกษาอย่างมีคุณภาพ ตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ สัดส่วนผู้เข้าเรียนระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นปีที่ 1 (ปวช.1) เทียบกับนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ผู้เข้าเรียนหลักสูตรทวิศึกษาเทียบกับนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ผู้เข้าเรียนระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงชั้นปีที่ 1 (ปวส.1) เทียบกับนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.3) และอัตราการเพิ่มขึ้นของผู้เรียนระดับปริญญาตรีสายเทคโนโลยีหรือสายปฏิบัติการ หลักสูตรการฝึกอบรมอาชีพที่ได้รับการพัฒนาสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ผู้เรียนที่มีความจำเป็นพิเศษที่ได้รับการศึกษาด้านอาชีวศึกษาหรือฝึกอบรมวิชาชีพ หลักสูตรและรูปแบบการจัดการศึกษาอาชีวศึกษาที่ยืดหยุ่น หลากหลาย ทุกระดับการศึกษา ทั้งการศึกษาในระบบ นอกกระบบ และอาชีวศึกษาระบบทวิภาคี ที่มีคุณภาพและมาตรฐาน และมีระบบเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการศึกษาที่ทันสมัยตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและผู้ใช้อย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ

(2) ระบบฐานข้อมูลรายบุคคลของผู้เรียนอาชีวศึกษาที่ถูกต้อง เป็นปัจจุบัน เพื่อการวางแผนการบริหารจัดการอาชีวศึกษา การติดตามและประเมินผล ตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ ระบบฐานข้อมูลรายบุคคลที่อ้างอิงจากเลขประจำตัวประชาชน 13 หลัก ที่สามารถเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนฐานข้อมูล รวมทั้งใช้ประโยชน์ร่วมกันระหว่างสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาและหน่วยงานอื่น ระบบสารสนเทศที่ครอบคลุม ถูกต้อง และเป็นปัจจุบันเพื่อใช้ประโยชน์ในการวางแผนการบริหารจัดการศึกษาอาชีวศึกษา การติดตามและประเมินผลระบบฐานข้อมูลเกี่ยวกับงานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม เทคโนโลยี และองค์ความรู้อาชีวศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐาน สามารถ

ให้บริการและใช้ประโยชน์ร่วมกันระหว่างหน่วยงานอื่นได้ และความพึงพอใจของบุคคลและหน่วยงานในการเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลและสารสนเทศทางการศึกษา

(7.5) ยุทธศาสตร์ที่ 5 การจัดการอาชีวศึกษาเพื่อสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มีเป้าหมายดังนี้

(1) ผู้เรียนอาชีวศึกษา มีจิตสำนึก ทักษะคิด ค่านิยม ในการพัฒนาคุณภาพชีวิต เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ จัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่สร้างจิตสำนึก ทักษะคิด ค่านิยม ในการพัฒนาคุณภาพชีวิต เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ผู้เรียนอาชีวศึกษาที่ได้รับการปลูกฝังจิตสำนึก ทักษะคิด ค่านิยม ในการพัฒนาคุณภาพชีวิต เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ครูและบุคลากรทางการศึกษา อาชีวศึกษาที่ได้รับการอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และสถานศึกษาที่ดำเนินการตามโครงการสถานศึกษาคุณธรรม

(2) ผู้เรียนอาชีวศึกษาสามารถดำรงชีวิตอย่างมีความสุขตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ จำนวนสถานศึกษาที่บริหารจัดการและจัดการการเรียนการสอนตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง สถานศึกษาพอเพียง ผู้เรียนอาชีวศึกษาที่นำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้ในการดำรงชีวิต ครูและบุคลากรทางการศึกษาอาชีวศึกษาที่นำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้ในการดำรงชีวิต

(3) การวิจัยเพื่อพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมด้านการเสริมสร้างคุณภาพชีวิต เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ งานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม เทคโนโลยี และองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างเสริมคุณภาพชีวิต เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและนำไปใช้ประโยชน์หน่วยงานภายนอกที่ร่วมมือหรือสนับสนุนสถานศึกษาในการวิจัย สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม เทคโนโลยี และองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างเสริมคุณภาพชีวิตเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

(7.6) ยุทธศาสตร์ที่ 6 การเพิ่มประสิทธิภาพระบบการบริหารจัดการอาชีวศึกษา มีเป้าหมายดังนี้

(1) ระบบการบริหารจัดการอาชีวศึกษาที่มีประสิทธิภาพภายใต้หลักธรรมาภิบาล ตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาจัดระบบการบริหารจัดการอาชีวศึกษาที่มีประสิทธิภาพภายใต้หลักธรรมาภิบาลสถานศึกษาที่บริหารจัดการมีประสิทธิภาพภายใต้หลักธรรมาภิบาล และความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการจัดการอาชีวศึกษา

(2) นวัตกรรมการบริหารจัดการอาชีวศึกษาที่สอดคล้องรองรับกับการพัฒนาประเทศ ตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ นวัตกรรมการบริหารจัดการอาชีวศึกษาที่สอดคล้องรองรับกับการ

พัฒนาประเทศ และนวัตกรรมด้านการพัฒนาการเรียนการสอนอาชีวศึกษาที่สอดคล้องรองรับกับการพัฒนาประเทศ

(3) สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการอาชีวศึกษา ตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ เครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการอาชีวศึกษา

(4) พัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในการอาชีวศึกษาทุกระดับการศึกษา ตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ สถานศึกษาที่มีผลการประเมินคุณภาพภายในอยู่ในระดับคุณภาพ ดีมาก และสถานศึกษาที่ได้รับการยกระดับคุณภาพให้ได้คุณภาพตามมาตรฐาน

#### 8) การขับเคลื่อนแผนพัฒนาการอาชีวศึกษาสู่การปฏิบัติ

ความสำเร็จของแผนพัฒนาการอาชีวศึกษา พ.ศ.2560–2579 สู่การปฏิบัติขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญหลายประการ ได้แก่ สารสำคัญของแผนพัฒนาการอาชีวศึกษาที่มีความชัดเจน ครอบคลุม การมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาตามแผนพัฒนาการอาชีวศึกษาของผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน ตั้งแต่ระดับนโยบาย ระดับปฏิบัติ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสาธารณชน การเผยแพร่ การประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างความตระหนัก ความรู้ ความเข้าใจในความสำคัญของแผนพัฒนาการอาชีวศึกษา และการนำแผนพัฒนาการอาชีวศึกษาสู่การปฏิบัติที่ชัดเจน

#### (8.1) แนวทางการขับเคลื่อนแผนพัฒนาการอาชีวศึกษาสู่การปฏิบัติ มีดังนี้

(1) การสร้างความรู้ความเข้าใจ ให้ทุกภาคส่วนตระหนักถึงความสำคัญและพร้อมเข้าร่วมในการผลักดันแผนพัฒนาการอาชีวศึกษา การสร้างความรู้ความเข้าใจกับหน่วยงาน องค์กร และภาคีเครือข่ายในการจัดการอาชีวศึกษาเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายของแผนพัฒนาการอาชีวศึกษา

(2) การสร้างความเชื่อมโยงระหว่างแผนพัฒนาการอาชีวศึกษา พ.ศ.2560–2579 กับแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

(3) การปรับปรุง กฎ ระเบียบ และกฎหมายต่างๆ ให้เอื้อต่อแผนพัฒนาการอาชีวศึกษา

(4) การสร้างช่องทางให้ภาคีเครือข่ายในการจัดการอาชีวศึกษา มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอย่างกว้างขวาง ทั้งระดับนโยบาย และระดับปฏิบัติการ

(8.2) การติดตามประเมินผลแผนพัฒนาการอาชีวศึกษา แนวคิดและหลักการติดตามประเมินผลแผนพัฒนาการอาชีวศึกษา เป็นการติดตามประเมินผลที่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการจัดการอาชีวศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมิน ทั้งการประเมินกระบวนการจัดการผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบ โดยสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ประเมินการ

ดำเนินงานของสถานศึกษาเองควบคู่ไปกับการประเมินของหน่วยงานภายในสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีการกำหนดหลักเกณฑ์การติดตามและประเมินผลตัวชี้วัดที่ชัดเจนมีมาตรฐาน และถูกต้องตามหลักวิชา

## 2.2 สมรรถนะการบริหารงานบุคคล

### 2.2.1 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับสมรรถนะ

McClelland แห่งมหาวิทยาลัย Harvard (1960 อ้างถึงใน สุดใจ ทศจันทร์, 2554, น.9) ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีของบุคลากรในองค์กร (Excellent Performer) กับระดับทักษะ (Skill) ความรู้ (Knowledge) และคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่แสดงออก (Attributes/ Behavior) โดย McClelland ได้แสดงแนวคิดในเรื่องนี้ว่า IQ (ประกอบด้วยความถนัดหรือความเชี่ยวชาญทางวิชาการ ความรู้และความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ) ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีของผลงานและความสำเร็จโดยรวม แต่สมรรถนะ กลับเป็นสิ่งที่สามารถคาดหมายความสำเร็จในงานได้ดีกว่า ซึ่งสะท้อนให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่า ผู้ที่ทำงานเก่ง มิได้หมายถึง ผู้ที่เรียนเก่ง แต่ผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการทำงาน ต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการหรือวิชาการที่มีอยู่ในตัวเองเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนทำ จึงจะกล่าวได้ว่าบุคคลนั้นมีสมรรถนะแนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหรือความสามารถของบุคคลในองค์กร ได้เริ่มขึ้นใน ค.ศ.1960 จากการเสนอบทความทางวิชาการของ McClelland นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดี (Excellent Performer) ของบุคคลในองค์กรกับระดับทักษะความรู้ความสามารถ โดยระบุว่า การวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพเป็นวิธีการที่ไม่เหมาะสมในการทำนายความสามารถ แต่บริษัทควรว่าจ้างบุคคลที่ความสามารถมากกว่าคะแนนทดสอบ (Test Scores) และต่อมากองการ U.S. Foreign Service ได้ขอให้ McClelland พัฒนาการคัดเลือกคน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548, น.4-5 อ้างถึงใน สุดใจ ทศจันทร์, 2554, น.11) ได้สรุปแนวคิดเรื่อง สมรรถนะบุคลากรด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (iceberg model) ดังนี้คือ ความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง โดยส่วนที่เห็นและพัฒนาได้ง่ายคือ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ ได้แก่ ความรู้และทักษะต่างๆ ที่บุคคลมีอยู่ แต่ส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ยากจะอยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาวะลักษณะภายในและบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม โดยส่วนที่อยู่ใต้น้ำจะมีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมากและเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างไรขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ คือ ความรู้ ทักษะ/ความสามารถซึ่งเป็นส่วนที่อยู่เหนือน้ำ และคุณลักษณะอื่นๆ ซึ่งเป็นส่วนที่อยู่ใต้น้ำของบุคคลนั้นๆ

### 2.2.1.1 ความหมายของสมรรถนะ

สมรรถนะ สมรรถภาพ หรือขีดความสามารถ ตรงกับภาษาอังกฤษว่า competency ได้มีนักวิชาการให้ความหมายของสมรรถนะไว้ ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542, น.1128) ให้ความหมายคำว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถ ซึ่งมีความหมายว่า มีคุณสมบัติเหมาะแก่การจะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548, น.5-6) สมรรถนะ คือ กลุ่มของความรู้ความสามารถทักษะ ตลอดจนทัศนคติที่จำเป็นในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล คุณลักษณะของบุคคลที่มีผลต่อพฤติกรรมและผลของการปฏิบัติงาน ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ ส่วนหนึ่งประกอบขึ้นจากทักษะความรู้ความสามารถ ทัศนคติ บุคลิกภาพ ค่านิยมของบุคคล หรือพฤติกรรมของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานยอดเยี่ยมในงานหนึ่งๆ

McClelland (1993 อ้างถึงใน สุดใจ ทศจันทร์, 2554, น.12) สมรรถนะ คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

สุดใจ ทศจันทร์ (2554, น.15) ได้สรุปไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติ พฤติกรรม และคุณลักษณะต่างๆ ที่บุคคลต้องมีเพื่อจะได้นำมาใช้ในการปฏิบัติงานและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อันจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่องค์กรได้กำหนดเอาไว้

บุญสืบ เทียมหยิน (2553, น.15) ได้สรุปค่านิยมของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะของบุคคล ซึ่งบุคคลนั้นจะแสดงออกเป็นวิธีคิดและพฤติกรรมในการทำงานที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อันจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่องค์กรได้กำหนดเอาไว้

อุเทน คงมี (2558, น.20) ได้สรุปไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่เกี่ยวกับความรู้ ความสามารถ ทักษะ เจตคติ ตลอดจนบุคลิกลักษณะที่ทำให้เกิดความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม เป็นกลุ่มพฤติกรรมที่ต้องการจากบุคลากร คุณลักษณะต่างๆ ของบุคคลเหล่านี้ซึ่งประกอบเข้าด้วยกัน อันเป็นผลทำให้งานบรรลุสำเร็จ หรือมีผลงานได้ตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนด

เปรม สุวรรณภู (2555, น.15) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะ หมายถึง กลุ่มพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออก และส่งผลต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ ทำให้การปฏิบัติงานนั้นๆ ประสบผลสำเร็จตามเกณฑ์มาตรฐานหรือสูงกว่า โดยอย่างน้อยมี

องค์ประกอบ 3 องค์ประกอบ คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) ที่ซ่อนเร้นอยู่ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพและอื่นๆ และกลุ่มพฤติกรรมที่ถูกนำมาใช้จะต้องมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับภาระงานที่ปฏิบัติในตำแหน่งนั้นๆ ด้วย

หอมหวาน แสตนเวียงจันทร์ (2559, น.18) ได้สรุปไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่เกิดจากความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ความสามารถ (Ability) และคุณลักษณะของบุคคล (Characteristics) และแสดงพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้สำเร็จและบรรลุผลสัมฤทธิ์ขององค์การ

ณัฐวดี อันตระกูล (2554, น.16-17) ได้สรุปไว้ว่า สมรรถนะ หรือขีดความสามารถ (competency) หมายถึง ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) และคุณลักษณะของบุคคล (attributes) ซึ่งบุคคลนั้นจะแสดงออกเป็นวิถีคิด และพฤติกรรมในการทำงานที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ทั้งนี้จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องส่งผลให้เกิดความสำเร็จตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่องค์การได้กำหนดไว้

รุ่งอรุณ รั้งรองรัตน์ (2556, น.19) ได้สรุปไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง กลุ่มของความรู้ ทักษะความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกในการทำงานที่ส่งผลให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของงานและสถานศึกษา

สรุปได้ว่า สมรรถนะ คือ ความรู้ความสามารถของบุคคลในการปฏิบัติงานที่แสดงให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ พฤติกรรม และคุณลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ส่งผลให้เกิดความสำเร็จตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่องค์การต้องการ

#### 2.2.1.2 องค์ประกอบของสมรรถนะ

ตามแนวคิดของ McClelland จากโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) องค์ประกอบของสมรรถนะมี 5 ส่วน คือ

1) ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น

2) ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดขึ้นนั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว

3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self - concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณะของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น

4) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

5) แรงจูงใจ/เจตคติ (Motives/Attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายในซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

Rocher (อ้างถึงใน ฌีร์วูตี ฮันตระกูล 2554, น.17) กล่าวว่า สมรรถนะของบุคคลที่แสดงให้เห็นถึงแนวทางการกระทำพฤติกรรมหรือความคิด โดยคุณลักษณะขั้นพื้นฐานซึ่งประกอบด้วยสิ่งต่างๆ ดังต่อไปนี้

1) แรงจูงใจ (motive) หมายถึง ความต้องการของบุคคลที่มีแรงจูงใจหรือแรงขับเคลื่อนสิ่งที่เป็นพฤติกรรมบุคคล และสามารถเป็นตัวกำหนดทิศทาง ทางเลือกในการกระทำเพื่อตอบสนองต่อสิ่งที่ตั้งเอาไว้ และหลีกเลี่ยงจากสิ่งใดที่ตนเองไม่ต้องการ

2) อุปนิสัย (trait) หมายถึง ลักษณะทางกายภาพของบุคคลที่สามารถแสดงออกมาเพื่อตอบสนองต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งอยู่เสมอ และอุปนิสัยเหล่านั้นก็เป็นสิ่งที่เกิดจากการเลี้ยงดู การอบรมจากผู้ปกครอง ประสบการณ์ และการศึกษาเรียนรู้ของบุคคลเหล่านั้น

3) อัตมโนทัศน์ (self-concept) หมายถึง ความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องตนเอง อาจรวมไปถึงค่านิยม (value) จินตภาพส่วนบุคคล (self-image) ทัศนคติ (attitude) เป็นต้น

4) บทบาททางสังคม (social role) หมายถึง สิ่งที่บุคคลต้องการสื่อสารให้ผู้อื่นในสังคมทราบว่าตัวของเขาเองนั้นมีบทบาทต่อสังคมอย่างไร

5) ความรู้ (knowledge) หมายถึง ความเข้าใจในหลักการ ข้อมูล และแนวคิดต่างๆ ที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการประกอบวิชาชีพหรือสิ่งทีนั้นๆ

6) ทักษะ (skill) หมายถึง ความชำนาญในความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งด้านการใช้ส่วนใดส่วนหนึ่งของร่างกาย ตลอดจนสมองเพื่อคิดทำในสิ่งต่างๆ

สุดใจ ทักษจันทร์ (2554, น.16) องค์ประกอบของสมรรถนะ มี 3 ส่วนสำคัญ คือ ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะส่วนบุคคลที่จำเป็นต่อการทำงานของบุคคลให้ประสบผลสำเร็จสูงตามมาตรฐานทั่วไป ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ประการ ดังนี้

1) ความรู้ (Knowledge) คือ สิ่งที่ต้องการต้องการให้ ู้ เช่น ความรู้ความเข้าใจในกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับองค์การ

2) ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการต้องการให้ทำ เช่น ทักษะด้าน ICT ทักษะด้านเทคโนโลยีการบริหารสมัยใหม่ เป็นสิ่งที่ต้องผ่านการเรียนรู้ และและฝึกฝนเป็นประจำจนเกิดเป็นความชำนาญในการใช้งาน

3) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) คือ สิ่งที่ต้องการต้องการให้ เป็น เช่น ความใฝ่รู้ ความซื่อสัตย์ ความรักในองค์กร และความมุ่งมั่นในความสำเร็จ

บุญสืบ เทียมหยิน (2553, น.17) ได้สรุปไว้ว่า สมรรถนะ ประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) แรงจูงใจ (Motivation) และคุณลักษณะ (Trait) ที่บุคคลแสดงออกมาเป็นพฤติกรรม และมีส่วนช่วยในการปฏิบัติงานของบุคคล

สรุปได้ว่า สมรรถนะประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) แรงจูงใจ/ทัศนคติ (Motives/Attitude) และคุณลักษณะ (Traits) ที่บุคคลแสดงออกมาเป็นพฤติกรรม และมีส่วนช่วยมุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

#### 2.2.1.3 ประเภทของสมรรถนะ

สุดใจ ทศจันทร์ (2554, น.19) ประเภทของสมรรถนะ สามารถแบ่งได้ 3 ประเภทใหญ่ ได้แก่

1) สมรรถนะหลัก (Core competency) หมายถึง คุณลักษณะที่พนักงานทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี ทั้งนี้เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร อาทิ ความรอบรู้เกี่ยวกับองค์กร ความซื่อสัตย์ ความใฝ่รู้ และความรับผิดชอบ เป็นต้น

2) สมรรถนะในงาน (Functional/Job competency) หมายถึง คุณลักษณะที่พนักงานที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ ควรมีเพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

3) สมรรถนะด้านการบริหารและการนำ (Managerial and Leadership competency) หมายถึง ความสามารถทางการบริหารและความสามารถด้านภาวะการณำในองค์กรที่กำหนดขึ้น

บุญสืบ เทียมหยิน (2553, น.19) ได้สรุปไว้ว่า ประเภทของสมรรถนะ สามารถแบ่งได้ 3 ประเภทใหญ่ ได้แก่

1) สมรรถนะหลักเป็นความสามารถในระดับแก่นขององค์กร หรือสมรรถนะที่บุคลากรทุกคนทุกระดับในองค์กรจะต้องมีร่วมกัน

2) สมรรถนะของงาน เป็นความสามารถเฉพาะบุคคลที่ตำแหน่งนั้นๆ ต้องการ เพื่อทำให้งานบรรลุความสำเร็จตามที่กำหนดไว้





#### 2.2.1.4 สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา

ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นความสามารถทางการบริหาร ที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ ความสามารถในการบริหารองค์การ เพื่อให้ภารกิจบรรลุผลสำเร็จตาม เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ มีนักวิชาการหลายท่านที่ให้แนวคิดว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีความรู้ ความสามารถ หรือทักษะทางการบริหารในด้านต่างๆ ดังนี้ ทักษะการบริหาร หมายถึง ความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหารตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากองค์การอย่างรวดเร็ว และถูกต้อง โดยใช้ทรัพยากรบุคคลและอื่นๆ ที่มีอยู่โดยผ่านกระบวนการทางการบริหารอย่างมีระบบ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับของคน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543, น.38-39) ได้กำหนด ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ ดังนี้

##### 1) ทักษะด้านเทคนิควิธี ประกอบด้วย

- (1.1) ความรู้ด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีสมัยใหม่
- (1.2) ความรอบรู้ในหน้าที่ตลอดจนขอบเขตของอำนาจและความ

รับผิดชอบ

- (1.3) ความสามารถในการประชาสัมพันธ์
- (1.4) ความรู้ด้านเทคนิคของส่วนราชการ
- (1.5) ความสามารถในการฟัง พูด อ่าน เขียน ภาษาต่างประเทศ
- (1.6) ความสามารถในการบริหาร
- (1.7) ความสามารถทางภาษาไทยในการเขียน การพูดโน้มน้าวบุคคลอื่น

ให้เข้าใจและคล้อยตาม

- (1.8) ความสามารถในการใช้เครื่องเทคโนโลยี

##### 2) ทักษะด้านมนุษย์ ประกอบด้วย

- (2.1) ความยุติธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต
- (2.2) ความเชื่อมั่นในตนเองและกล้าตัดสินใจ
- (2.3) ความสุขุมรอบคอบ
- (2.4) ความสามารถในการควบคุมตนเอง (ทั้งทางอารมณ์และบุคลิก)
- (2.5) ความมานะอดทนต่อความเหนื่อยยากและลำบาก
- (2.6) การเข้ากับบุคคลอื่นได้ดี
- (2.7) ความเข้าใจในบุคคลอื่น

(2.8) สุขภาพสมบูรณ์ อดทนทำงานหนักได้

(2.9) มีอารมณ์ขัน

3) ทักษะด้านความคิดรวบยอด ประกอบด้วย

(3.1) ความสามารถในการวินิจฉัยโดยการวิเคราะห์เหตุผล

(3.2) ความคิดริเริ่มและความคิดใหม่

(3.3) การมองการณ์ไกล

(3.4) มีความกระตือรือร้นแสวงหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ

เสาวภา พรเสนาะ (2556, น.42-43) ได้สรุปไว้ว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษามี 3 ด้าน ประกอบด้วย

1) ทักษะด้านเทคนิควิธี หมายถึง ความสามารถและชำนาญในด้านการสื่อสาร การจัดทำสารสนเทศของสถานศึกษา และมีภาวะผู้นำ รวมถึงความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารที่ดีควรมีคุณลักษณะในด้านทักษะเทคนิควิธี ดังต่อไปนี้

(1.1) สามารถวางแผนจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา

(1.2) มีการมอบหมายงาน

(1.3) มีการกำกับติดตามตรวจสอบ

(1.4) มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

(1.5) ดำเนินการประชุมได้

(1.6) สามารถให้คำแนะนำผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

(1.7) จัดทำข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษาให้เป็นปัจจุบัน

(1.8) ใช้ข้อมูลสารสนเทศในการปฏิบัติงาน

(1.9) มีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารของสถานศึกษาให้หน่วยงาน

อื่นทราบ

(1.10) นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์

(1.11) เป็นผู้นำแห่งการเรียนรู้และเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง

(1.12) มีความสามารถในการสร้างภาพพจน์ที่ดีงามของสถานศึกษา

2) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถในการทำงานร่วมมือกับผู้อื่น การสร้างความร่วมมือและโน้มน้าวให้ผู้อื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้อื่นเกิดความ

ศรัทธาและเกิดความเชื่อถือในสถานศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารที่ดีควรมีทักษะด้านมนุษยศาสตร์ ควรมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

- (2.1) มีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ
- (2.2) มีความสามารถในการปรับตัว
- (2.3) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น
- (2.4) มีบุคลิกภาพที่ดี
- (2.5) มีความสุขุมรอบคอบ
- (2.6) มีความอดทน จิตใจมั่นคง
- (2.7) มีความเชื่อมั่นในตนเองและกล้าตัดสินใจ

3) ทักษะด้านความคิดรวบยอด หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการเข้าใจเป้าหมายของสถานศึกษาและสามารถทำให้ผู้ร่วมงานและผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจถึงเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างชัดเจน ผู้บริหารที่ดีควรมีทักษะด้านความคิดรวบยอดควรมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

- (3.1) การกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษา
- (3.2) สามารถวิเคราะห์นโยบายการศึกษาของชาติและนำมาปฏิบัติได้
- (3.3) สามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของงานทั้ง 4 ด้าน
- 3.4 สามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของสถานศึกษาและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง
- 3.5 สามารถบริหารหลักสูตรสถานศึกษาได้
- 3.6 มีความสามารถบริหารวางแผนงานและจัดการสถานศึกษา

เกี่ยวข้อง

สรุปได้ว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารองค์การนั้นแบ่งเป็น 3 ด้าน ได้แก่

1) ทักษะด้านเทคนิควิธี หมายถึง ความสามารถและชำนาญในด้านการสื่อสารการจัดทำสารสนเทศขององค์การ และมีภาวะผู้นำ รวมถึงความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน 2) ทักษะด้านมนุษยศาสตร์ หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น การสร้างความร่วมมือและโน้มน้าวให้ผู้อื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้อื่นเกิดความศรัทธาและเกิดความเชื่อถือในองค์การ 3) ทักษะด้านความคิดรวบยอด หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารองค์การในการเข้าใจเป้าหมายขององค์การและสามารถทำให้ผู้ร่วมงานและผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจถึงเป้าหมายขององค์การอย่างชัดเจน

#### 2.2.1.5 การประเมินสมรรถนะ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้แบ่งการวัดและประเมินสมรรถนะออกเป็นกลุ่มใหญ่ๆ 3 กลุ่ม คือ (อ้างถึงใน สุดใจ ทศจันทร์, 2554, น.23)

1) Tests of Performance เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้รับการทดสอบทำงานบางอย่าง เช่น การเขียนอธิบายคำตอบ การเลือกตอบข้อที่ถูกที่สุด หรือการคิดว่าถ้ารูปทรงเรขาคณิตที่แสดงบนจอหมุนไปแล้วจะเป็นรูปใด แบบทดสอบประเภทนี้ออกแบบมาเพื่อวัดความสามารถของบุคคล (Can do) ภายใต้เงื่อนไขของการทดสอบ ตัวอย่างของแบบทดสอบประเภทนี้ ได้แก่ แบบทดสอบความสามารถทางสมองโดยทั่วไป (General mental ability) แบบทดสอบที่วัดความสามารถเฉพาะเช่น Spatial ability หรือความเข้าใจด้านเครื่องยนต์กลไก และแบบทดสอบที่วัดทักษะหรือความสามารถทางด้านร่างกาย

2) Behavior Observations เป็นแบบทดสอบที่เกี่ยวข้องกับการสังเกตพฤติกรรมของผู้รับการทดสอบในบางสถานการณ์ แบบทดสอบประเภทนี้ต่างจากประเภทแรกตรงที่ผู้เข้ารับการทดสอบไม่ต้องพยายามทำงานอะไรบางอย่างที่ออกแบบมาเป็นอย่างดีแล้ว แต่จะวัดจากการสังเกตและประเมินพฤติกรรมในบางสถานการณ์ เช่น การสังเกตพฤติกรรมการเข้าสังคม พฤติกรรมการทำงาน การสัมภาษณ์ที่อาจจัดอยู่ในกลุ่มนี้ด้วย

3) Self Reports เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้ตอบรายงานเกี่ยวกับตนเอง เช่น ความรู้สึก ทศนคติ ความเชื่อ ความสนใจ แบบทดสอบบุคลิกภาพ แบบสอบถาม แบบสำรวจความคิดเห็นต่างๆ การตอบคำถามประเภทนี้อาจจะไม่ได้เกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่แท้จริงของผู้ตอบก็ได้ การทดสอบบางอย่าง เช่น การสัมภาษณ์อาจเป็นการผสมกันระหว่าง Behavior Observations และ Self Reports เพราะการถามคำถามในการสัมภาษณ์อาจเกี่ยวข้องกับความรู้สึก ความคิดและทัศนคติของผู้ถูกสัมภาษณ์ และในขณะเดียวกันผู้สัมภาษณ์ก็สังเกตพฤติกรรมของผู้ถูกสัมภาษณ์ด้วยในขณะเดียวกัน

บุญสืบ เทียมหยิน (2553, น.20) ได้สรุปไว้ว่า การประเมินสมรรถนะเป็นการวัดความสามารถของบุคคลในการกระทำกิจกรรมต่างๆ ซึ่งมีหลากหลายวิธีที่สามารถนำมาใช้ในการประเมิน ซึ่งขึ้นอยู่กับความต้องการขององค์กรที่จะนำไปใช้ประโยชน์

สรุปได้ว่า การประเมินสมรรถนะ คือ กระบวนการในการประเมินความรู้ ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรมการทำงานของบุคคลเปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะที่องค์กรคาดหวังในตำแหน่งงานนั้นๆ

## 2.2.2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

### 2.2.2.1 ความหมายของการบริหารงานบุคคล

คนเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งของการบริหาร เพราะคนเป็นผู้ปฏิบัติงานทุกอย่างขององค์กร หากไม่มีคนหรือคนไม่มีคุณภาพ การจัดการให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรย่อมดำเนินการไปได้โดยยากยิ่ง การจะได้คนดีมีคุณภาพเข้ามาทำงานย่อมขึ้นอยู่กับการจัดการงานบุคคลที่ดี การจัดการงานบุคคลหรือการบริหารงานบุคคลตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า Personnel administration หรือ Personnel management ได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลไว้ ดังต่อไปนี้

ปริศนา พิมพา (2559, น.12) ได้สรุปไว้ว่า การบริหารงานบุคคล คือ การดำเนินการหรือจัดการเกี่ยวกับบุคคลในหน่วยงาน ในอันที่จะให้ได้บุคคลมาปฏิบัติงานตามต้องการ และเพื่อให้บุคคลมาปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

สุดใจ ทศจันทร์ (2554, น.12) ได้สรุปไว้ว่า การบริหารงานบุคคล คือ การดำเนินการหรือจัดการเกี่ยวกับบุคคลในหน่วยงาน ในอันที่จะให้ได้บุคคลมาปฏิบัติงานตามต้องการ และเพื่อให้บุคคลมาปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

กิ่งไผ่ แสงแก่นสาร (2558, น.59) ได้สรุปไว้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการดำเนินงาน โดยมีจุดมุ่งหมายอยู่ที่การสรรหา คัดเลือก การใช้ประโยชน์ การพัฒนา และการบำรุงรักษา เพื่อให้ได้คนที่มีความสามารถ เหมาะสมกับความต้องการองค์กร เพื่อให้การดำเนินการกิจขององค์กรได้เป็นไปตามที่กำหนดไว้

อุเทน คงมี (2558, น.29) ได้สรุปไว้ว่า การบริหารบุคคล หมายถึง กระบวนการดำเนินงานในด้านของการจัดการด้านบุคคลในหน่วยงาน ซึ่งให้ได้มาซึ่งความเหมาะสม และบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ในการปฏิบัติงาน เพื่อดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพในหน่วยงาน ซึ่งมีขอบข่ายครอบคลุมตั้งแต่การกำหนดนโยบาย การจัดทำแผนอัตรากำลังและกำหนดค่าตอบแทน การสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การสร้างขวัญกำลังใจและการดำเนินการทางวินัย ตลอดจนการให้พ้นจากงาน

พระเสด็จ ปภสสโร(วงษ์พันธุ์เสื่อ) (2554, น.18) ได้สรุปไว้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการต่างๆ ในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับบุคคล นับตั้งแต่การกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคล การวางแผนกำลังคน การสรรหาและเลือกสรร การชำระรักษาบุคลากร การพัฒนาให้บุคลากรก้าวหน้าทันสมัยอยู่เสมอ การควบคุม การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการ

ให้พ้นจากงานโดยวิธีการต่างๆ ตั้งแต่โอน ย้าย ให้ออก ไล่ออก ปลดออก และเกษียณอายุ เป็นต้น เพื่อให้ได้คนที่มีประสิทธิภาพสูงสุดคงอยู่กับองค์กรยาวนาน

สุมาลี ศรีพุทธรินทร์ (2554, น.47-51) กล่าวว่า การบริหารงาน (Administration) คือ การใช้ศาสตร์และศิลป์ในการทำกิจกรรมตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินกิจกรรมหรืองานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ร่วมกัน โดยอาศัยกระบวนการและทรัพยากรทางการบริหารเป็นปัจจัยอย่างประหยัดและให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งตามกระบวนการบริหารตามแนวคิดของ Deming มี 4 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผน 2) การลงมือ 3) การตรวจสอบ และ 4) การปรับปรุงแก้ไข

เปรม สุวรรณภูฏ (2555, น.42) กล่าวว่า การบริหารเป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนในการปฏิบัติให้บรรลุเป็นผลสำเร็จ และเป็นเครื่องบ่งชี้ให้เห็นว่า การบริหารมีความสำคัญและเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการช่วยก่อให้เกิดการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะการบริหารงานบุคคลเป็นหัวใจสำคัญของการบริหาร ดังนั้น งานจะพัฒนาได้จำเป็นต้องพัฒนาคน พัฒนาบุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยอาศัยเทคนิคในการคัดเลือกบุคคลที่มาทำงานให้เหมาะสมกับความสามารถในการทำงาน และจุดมุ่งหมายของงาน การบริหารบุคคล อาจกล่าวได้ว่าเป็นกระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับการสรรหา คัดเลือก พัฒนา ตลอดจนการกำหนดนโยบายและแผนงานต่างๆ เพื่อเป็นการจัดการความสัมพันธ์ในการจ้างงาน ควบคุมให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎระเบียบ และเพื่อให้มีการใช้บุคลากรในการทำให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์

หอมหวาน แส่นเวียงจันทร์ (2559, น.41) ได้สรุปไว้ว่า กระบวนการในการบริหารคนขององค์กรผ่านทางวางแผนนโยบายกฎ ระเบียบ และขั้นตอนการทำงาน เพื่อให้ได้บุคลากรที่เหมาะสมกับงาน ทั้งในด้านปริมาณคุณภาพและระยะเวลาที่เหมาะสม ประกอบด้วยงานที่สำคัญ คือ การวางแผน การสรรหา การคัดสรรและแต่งตั้ง ค่าตอบแทนและขวัญและกำลังใจ การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และการให้พ้นจากงาน

โสภณ สวายนุท (2557, น.26) ได้สรุปไว้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการเกี่ยวกับบุคคลในองค์กร เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับความต้องการขององค์กร มีการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของงาน เห็นคุณค่าของบุคคล เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายสูงสุดตามที่องค์กรได้กำหนดไว้

วรรณยุพา ต้นมณี (2559, น.18-19) ได้สรุปไว้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการสรรหาและการใช้ศิลปะในการใช้บุคลากรภายใต้หลักธรรมาภิบาล เพื่อให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพปฏิบัติงานภายในกฎหมาย ระเบียบ มีขวัญกำลังใจ

ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ โดยมีกระบวนการบริหารงานบุคคลตั้งแต่ การวางแผนนโยบาย การกำหนดแผน ความต้องการบุคคล การสรรหา การคัดเลือก การพัฒนา การกำหนดสวัสดิการการประเมินผล การเลื่อนตำแหน่ง และการพ้นจากตำแหน่ง

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการเกี่ยวกับบุคคลในองค์การ เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับความต้องการขององค์การ โดยมีจุดมุ่งหมายอยู่ที่การสรรหา คัดเลือก การใช้ประโยชน์ การพัฒนา และการบำรุงรักษา เพื่อให้การดำเนินภารกิจขององค์การได้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

#### 2.2.2.2 ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

การบริหารองค์การที่มีประสิทธิภาพและสามารถ ทำให้องค์การบรรลุตามเป้าหมายได้นั้น ตามทฤษฎีองค์การได้แบ่งองค์ประกอบสำคัญไว้ 2 ประการ คือ งาน และคน ซึ่งถือว่าเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญและเป็นหัวใจต่อการบริหารงาน งานเป็นภารกิจที่ต้องดำเนินการให้สำเร็จ แต่วิธีการดำเนินการที่จะให้ภารกิจสำเร็จได้ต้องอาศัยคนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสม คนจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหารงาน ในการทำงานจึงต้องอาศัยคนที่มีความรู้ความสามารถเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและดำเนินการไปได้ด้วยดี

พนัส หันนาคินทร์ (2546, น.132 อ้างถึงใน หอมหวาน แสนเวียงจันทร์, 2559, น.41) ได้ให้ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลว่า การบริหารงานบุคคลจะต้องกระทำเป็นการต่อเนื่องอย่างไม่มีวันจบสิ้น ทั้งนี้ก็เพื่อเพิ่มพูนและปรับปรุงคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ เพื่อผลงานของสถาบันเอง และเพื่อสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานที่ปรารถนาจะได้รับความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานนั้นๆ อันถือได้ว่าเป็นความต้องการพื้นฐานโดยทั่วไปของมนุษย์ทุกคน

เปรม สุวรรณภูฏ (2555, น.44) กล่าวว่า การบริหารเกี่ยวกับบุคคลจะต้องดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถ เพื่อเพิ่มพูนและปรับปรุงคุณภาพของงานเพื่อผลงานของสถาบันเอง และทั้งเพื่อสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานที่ปรารถนาจะได้รับความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน เนื่องจากสามารถทำให้บุคลากรทราบบทบาทและหน้าที่ของตนมีความรู้ ความชำนาญเพิ่มขึ้น สามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงของวิทยาการใหม่ๆ

หอมหวาน แสนเวียงจันทร์ (2559, น.42) ได้สรุปไว้ว่า การบริหารงานบุคคลเป็นหัวใจสำคัญของการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายของตนเองและของสถาบัน

เพชร กล้าหาญ (2552, น.16) ได้สรุปไว้ว่า องค์การจะประสบความสำเร็จในการทำงานมากน้อยเพียงใดนั้น สิ่งสำคัญคือ การบริหารงานบุคคล ผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีความรู้



ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ รู้หลักในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ต้องเข้าใจธรรมชาติของคนและธรรมชาติของงานมากขึ้น มีการวางแผนที่เหมาะสม มีการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ตามวัตถุประสงค์และความต้องการขององค์กร เพื่อให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าไม่ก่อให้เกิดปัญหาหรือความขัดแย้งในองค์กร ซึ่งจะนำมาซึ่งประโยชน์ต่อองค์กรและผู้ที่ปฏิบัติงานในองค์กร

โสภณ สวายนทศ (2557, น.27) ได้สรุปไว้ว่า การบริหารงานบุคคลมีความสำคัญอย่างยิ่ง และเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพราะคนเป็นศูนย์กลางในการพัฒนา รวมถึงเป็นผู้ขับเคลื่อนการพัฒนาไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ องค์กรต่างๆ จึงพยายามสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาร่วมงาน เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

วรรณยุพา ต้นมณี (2559, น.25) ได้สรุปไว้ว่า การบริหารบุคคลมีความสำคัญและเป็นปัจจัยที่จะทำให้หน่วยงานดำเนินกิจการได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพราะถือว่าความสำเร็จต่างๆ เกิดจากบุคคลในหน่วยงานเป็นสำคัญ และบุคคลเองที่ทำให้เกิดปัจจัยต่างๆ ตั้งแต่เงิน วัสดุ และการจัดการ

สรุปได้ว่า การบริหารบุคคลมีความสำคัญและเป็นปัจจัยที่จะทำให้องค์กรดำเนินกิจการได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพราะคนเป็นศูนย์กลางในการพัฒนา รวมถึงเป็นผู้ขับเคลื่อนการพัฒนาไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

#### 2.2.2.3 หลักการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

พนัส หันนากินทร์ (2546, น.133-134 อ้างถึงใน หอมหวน แสนเวียงจันทร์, 2559, น.44-45) ได้ให้หลักการบริหารงานบุคคล สรุปได้ดังนี้

1) ประสิทธิภาพของโรงเรียนย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานย่อมจะเพิ่มขึ้นจากการที่ระบบโรงเรียนให้โอกาสแก่เขาที่จะพัฒนานิสัย ความสามารถที่มีอยู่ในตัวของเขาแต่ละคน

2) การพัฒนาการของคนนั้น เป็นกิจกรรมตั้งแต่เกิดจนถึงตาย การพัฒนาบุคลากรเป็นกิจกรรมที่ต้องกระทำตั้งแต่แรกเข้าทำงานจนถึงเวลาที่จะต้องออกจากงานไปตามวาระ

3) ระบบโรงเรียนมีหน้าที่ที่จะต้องเสริมสร้างประสบการณ์ด้านต่างๆ ทั้งเพื่อเตรียมคนไปรับหน้าที่ใหม่และปรับปรุงงานที่ทำอยู่เดิมให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ทั้งรูปเป็นคณะและทั้งเป็นรายบุคคล และบทบาทนี้จะต้องเพิ่มขึ้นอยู่เสมอ

4) จุดประสงค์ประการแรกในการพัฒนาบุคลากรนั้น เพื่อปรับปรุงคุณภาพของระบบโรงเรียนให้สูงขึ้น และในกรณีเช่นนี้ก็จำเป็นที่จะต้องทำการปรับปรุงให้ผู้ปฏิบัติงานได้สามารถทำงาน ได้สอดคล้องกันและด้วยคุณภาพที่ได้ระดับทัดเทียมกัน

5) ระบบโรงเรียนควรจะถือว่า การพัฒนาตัวบุคคลนั้นเป็นการลงทุนรูปแบบหนึ่งที่จะให้ผลในระยะยาว นอกจากจะเป็นการเสริมสร้างประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานแล้วยังเป็นการที่จะดึงดูดคนให้ปรารถนาที่จะทำงานอยู่กับระบบโรงเรียนนั้นๆ มากขึ้น อันเป็นการสร้างความเป็นปึกแผ่นแน่นหนาให้แก่ระบบโรงเรียนนั้นโดยตรง

ศุภกิจ จุลละนันท์ (2532, น.18-19 อ้างถึงใน วรรณยุพา ต้นมณี, 2559, น.29-30) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารงานบุคคลในปัจจุบัน ได้ประยุกต์เอาความก้าวหน้าทางด้านการบริหารมาประกอบในการบริหารบุคคลไว้ด้วย ดังนั้น การบริหารงานบุคคลแห่งใหม่จึงยึดหลักสำคัญไว้ 12 ประการ คือ

1) หลักความเสมอภาค คือ การเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันสำหรับผู้ที่มีคุณสมบัติและพื้นฐานความรู้ตรงตามที่ต้องการในการสมัครเข้าทำงาน โดยไม่มีข้อกีดกันทางฐานะเพศ ศิพ และศาสนา และเป็นการปฏิบัติต่อผู้ปฏิบัติงานอย่างเสมอหน้ากัน ความเสมอภาคยังรวมไปถึงการได้รับค่าตอบแทนที่เท่าเทียมกัน

2) หลักความสามารถ ยึดถือความรู้ความสามารถเป็นหลักใน การเลือกสรรบุคคลเข้าปฏิบัติงาน ซึ่งรวมไปถึงการพิจารณาความดีความชอบและการเลื่อนตำแหน่งที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานในองค์กรนั้นๆ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

3) หลักความมั่นคง ถือว่าการปฏิบัติงานเป็นอาชีพที่มั่นคง การจะให้ออกจะต้องมีเหตุผลและเมื่อพ้นจากการปฏิบัติงานแล้ว ย่อมที่จะต้อง ได้ผลตอบแทนที่สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ตามสมควรอัตรา และยังเป็นหลักประกันต่ออนาคตของผู้ปฏิบัติงานได้ด้วย เช่น การบำเหน็จบำนาญหรือให้ความช่วยเหลือแก่ลูกต่างๆ ในระหว่างที่ทำงานอยู่ เช่น การให้ค่ารักษาพยาบาลในยามเจ็บป่วย

4) หลักความเป็นกลางทางการเมือง เน้นเฉพาะราชการมากกว่าธุรกิจเอกชน ถือว่าข้าราชการประจำจะต้องไม่ฝักใฝ่ทางการเมืองมุ่งมั่นปฏิบัติงานให้เกิดผลดีต่อประชาชน และในการปฏิบัติงานของข้าราชการประจำได้ปฏิบัติหน้าที่ โดยอิสระปราศจากการแทรกแซงทางการเมืองหรือภายใต้อิทธิพลของนักการเมืองหรือพรรคการเมือง

5) หลักการพัฒนา ได้แก่ การจัดให้มีการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคลากร โดยให้การศึกษาอบรม จัดระบบนิเทศ และตรวจการปฏิบัติงานที่ดี เพื่อให้เกิดความ

เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานตลอดจนจัดระบบพิจารณาความดีความชอบและการเลื่อนตำแหน่ง  
อย่างเป็นธรรม

6) หลักแห่งความเหมาะสม เป็นหลักในการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน โดย  
การแต่งตั้งหรือมอบหมายหน้าที่การงานที่เหมาะสมกับคุณวุฒิ ความรู้ ความสามารถและความถนัด  
ของคน

7) หลักความยุติธรรม เป็นหลักในการบริหารงานบุคคล โดยละเว้นจากการ  
เลือกที่รักมักที่ชัง มีการกำหนดค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับปริมาณและคุณภาพของงานที่รับผิดชอบ  
โดยยึดหลักงานเท่ากันเงินเท่ากัน

8) หลักสวัสดิการ ได้แก่ การจัดให้มีการบริการสวัสดิการที่จะเอื้ออำนวย  
ให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถอุทิศตนให้กับงานได้เต็มที่ เช่น การจัดที่ทำงานให้ถูกสุขลักษณะการรักษา  
สุขภาพความปลอดภัย และการสงเคราะห์ด้านต่างๆ

9) หลักเสริมสร้าง ได้แก่ การเสริมสร้างจริยธรรมและคุณธรรมทั้งในการ  
ป้องกันการทำความผิด การประพฤตินิยมชอบของบุคลากร และการกวดขันลงโทษผู้ทำผิด

10) หลักมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ การยอมรับนับถือคุณค่าและศักดิ์ศรีของ  
บุคคลแต่ละคนโดยยึดหลักประชาธิปไตยในการทำงาน โดยการเสริมสร้างบรรยากาศและสัมพันธภาพ  
อันดีให้เกิดขึ้นในระหว่างบุคลากรของหน่วยงาน

11) หลักประสิทธิภาพ ถือว่าการทำงานจะต้องพยายามทำให้เกิดผลดีที่สุด  
โดยใช้คน เวลา และค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด และต้องมีการวางแผน การประสานงาน และการแบ่งหน้าที่  
รวมทั้งวิธีการทำงานที่ดี

12) หลักการศึกษาวิจัยการบริหารงานส่วนบุคคล จำเป็นจะต้องได้รับการ  
ปรับปรุงให้เหมาะสมทันสมัยอยู่เสมอ ระบบการบริหารงานบุคคลที่ดีนั้นต้องมีการศึกษาวิจัยปัญหา  
และอุปสรรคต่างๆ เพื่อที่จะได้นำวิทยาการใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพ

วรรณยุพา ตันมณี (2559, น.30) ได้สรุปไว้ว่า การบริหารงานบุคคล ต้องใช้  
หลักประชาธิปไตย เคารพสิทธิ และความสามารถของบุคคลเป็นหลัก พร้อมทั้งต้องมีความ ยึดหยุ่น  
ยุติธรรม การพัฒนา และการให้กำลังใจแก่บุคลากร ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากร ได้ปฏิบัติตนอย่าง  
เต็มความรู้ความสามารถ ตลอดจนสวัสดิการ และสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

หอมหวาน แสนเวียงจันทร์ (2559, น.45) ได้สรุปไว้ว่า การบริหารงานบุคคล  
ที่ดีของผู้บริหารจะต้องมีหลักยึดในการบริหารหรือการปฏิบัติงาน เพราะจะให้ผู้ปฏิบัติมีความมั่นใจ  
ในการบริหารและเป็นการสร้างความเชื่อถือ และศรัทธาให้เกิดแก่ผู้บริหารเองและแก่องค์กร

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลที่ดีของผู้บริหารจะต้องใช้หลักประชาธิปไตย เคารพสิทธิ และความสามารถของบุคคล มีความยุติธรรม มีการพัฒนาส่งเสริมสนับสนุนให้บุคคลได้ ปฏิบัติตนอย่างเต็มความรู้ความสามารถ เพราะจะทำให้ผู้ปฏิบัติมีความมั่นใจ ความเชื่อถือ และศรัทธา ในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารและขององค์การ

#### 2.2.2.4 ขอบข่ายการบริหารงานบุคคล

บุญสืบ เทียมหยิน (2553, น.22) ได้สรุปไว้ว่า สมรรถนะการบริหารงานบุคคล ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภากำหนดใน 5 ด้าน คือ การสรรหาบุคลากร การจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ การพัฒนาบุคลากร การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ และการให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงาน

วรรณยุพา ตันมณี (2559, น.20-21) ได้สรุปไว้ว่า ขอบข่ายงานบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย

- 1) การวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง
  - (1.1) การวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลัง
  - (1.2) การกำหนดตำแหน่ง
  - (1.3) การเลื่อนตำแหน่ง
  - (1.4) การประเมินวิทยฐานะครู
- 2) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
  - (2.1) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งข้าราชการครู
  - (2.2) การจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว
  - (2.3) การรักษาการในตำแหน่งและการปฏิบัติราชการแทน
- 3) การส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
  - (3.1) การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากร
  - (3.2) การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน
  - (3.3) การขอมิบัติประจำตัวเจ้าหน้าที่ของรัฐ
  - (3.4) การขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์
- 4) การประกันคุณภาพบุคลากร
  - (4.1) การประเมินสมรรถนะระบบบริหารงานบุคคล
  - (4.2) การประเมินผลการปฏิบัติราชการระดับบุคคลตามตัวชี้วัดระดับ

บุคคล

- 5) วินัยและการรักษาวินัย
- 6) การลาและการออกจากราชการ
  - (6.1) การลา
  - (6.2) การออกจากราชการ

สรุปได้ว่า ขอบข่ายงานการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย การสรรหาบุคลากร การจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ การพัฒนาบุคลากร การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ และการให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงาน

### 2.2.3 การสรรหาบุคลากร

#### 2.2.3.1 ความหมายของการสรรหาบุคลากร

การสรรหา (recruitment) การสรรหา เป็นกระบวนการค้นหาและชักจูงให้บุคคลที่มีคุณสมบัติตามต้องการมาสมัครทำงาน เพื่อองค์กรจะได้ทำการคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมที่สุดเข้าทำงานต่อไป การสรรหาสามารถทำได้ทั้งจากแหล่งภายในขององค์กรเอง (เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย) หรือจากแหล่งภายนอกองค์กรก็ได้ (Cherrington cited in Fottler and Joiner, 1998, p.151)

#### 1) การสรรหา การสรรหาสามารถทำได้หลายวิธี คือ

- (1.1) การให้ผู้สมัครมาสมัครเอง (walk in) ซึ่งเหมาะกับสถานที่ที่มีชื่อเสียงและตั้งอยู่ในที่ผู้สมัครสามารถเข้าถึงได้ง่าย
- (1.2) การให้พนักงานเดิมแนะนำเพื่อนหรือคนรู้จักที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดมาสมัคร
- (1.3) การโฆษณาผ่านสื่อมวลชนต่างๆ เช่น หนังสือพิมพ์ วารสารวิชาชีพ วิทยุ หรือโทรทัศน์
- (1.4) การแจ้งผ่านสถาบันการศึกษาที่ผลิตบุคลากรในตำแหน่งที่องค์กรต้องการ
- (1.5) การแจ้งผ่านสมาคมวิชาชีพของงานที่ต้องการ เช่น แพทยสภา หรือสภาการพยาบาล เป็นต้น
- (1.6) การแจ้งผ่านศูนย์จัดหางานทั้งของรัฐและเอกชน เช่น กรมการจัดหางาน หรือสำนักงานจัดหางานของเอกชน เป็นต้น

(1.7) การทาบทามบุคคลที่เป็นที่รู้จักดีอยู่แล้วและทำงานที่องค์กรหรือหน่วยงานอื่น ซึ่งเป็นผู้มีความสามารถและประสบการณ์ตรงตามที่ต้องการ วิธีนี้เหมาะกับตำแหน่งงานในระดับสูง

(1.8) การให้บริษัทค้นหาผู้บริหาร (Executive Search Firms) เป็นบริษัทที่ทำหน้าที่ค้นหาบุคคลที่มีความสามารถและประสบการณ์สูงในตำแหน่งที่ต้องการรับ ซึ่งบริษัทเหล่านี้จะค้นหาและทาบทามบุคคลดังกล่าว (headhunters) ที่ทำงานอยู่ในองค์กรอื่นให้มาทำงานกับองค์กรที่ต้องการ ซึ่งมักได้คนที่ความสามารถสูงและมาทำงานได้ทันที แต่ต้องเสียค่าบริการในอัตราสูงการสรรหานับเป็นขั้นตอนแรกในการนำ บุคคลเข้าสู่หน่วยงาน การที่จะได้คนที่ดีมีความสามารถและมีคุณลักษณะตามที่ต้องการและช่วยให้หน่วยงานประสบความสำเร็จตามที่ตั้งไว้ ความหมายของการสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน (Recruitment of personnel) ความก้าวหน้าของหน่วยงานขึ้นอยู่กับปริมาณและคุณภาพของบุคคลที่มีอยู่ในหน่วยงาน หรือองค์กร เป็นสำคัญ

## 2) ความหมายของการสรรหาบุคลากร (Recruitment of personnel)

ความก้าวหน้าของหน่วยงานขึ้นอยู่กับปริมาณและคุณภาพของบุคคลที่มีอยู่ในหน่วยงานหรือองค์กรเป็นสำคัญ การกิจการสรรหา คัดเลือกบุคลากร และบรรจุแต่งตั้ง เป็นหน้าที่พื้นฐานที่สำคัญของหน่วยงานบริหารงานบุคลากรในทุกองค์กร โดยเป็นหน้าที่ที่เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นปัจจัยหลักของการดำเนินงาน ที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินในการบริหารงานบุคคลไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานหรือองค์กร การสรรหาบุคคล และการคัดเลือกบุคคลเป็นงานบริหารที่มีความสำคัญที่สุด เพราะความก้าวหน้าของหน่วยงานหรือ องค์กรทุกชนิดขึ้นอยู่กับปริมาณและคุณภาพของบุคคลที่มีอยู่ในหน่วยงานหรือองค์กรเป็นสำคัญ ถ้าการสรรหาและการคัดเลือกบุคคลผิดพลาด หน่วยงานหรือองค์กรก็ไม้อาจมีบุคคลที่เหมาะสมกับงาน ซึ่งจะมีผลกระทบอย่างร้ายแรงแก่หน่วยงานได้ ดังนั้น ผู้บริหารที่มีส่วนรับผิดชอบต่อการบริหารบุคคลจะต้องกำหนดนโยบาย วิธีการสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่ชัดเจนและมีระเบียบแบบแผนปฏิบัติ ซึ่งการสรรหาบุคคลมีนักวิชาการและนักบริหารได้ให้ความหมายไว้หลายประการ ดังนี้

จิรภัทร เชียงทอง (2557, น17) ได้สรุปความหมายของการสรรหาบุคลากร หมายถึง การแสวงหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานมากที่สุดเข้ามาร่วมปฏิบัติงาน จะส่งผลให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จในการบริหารจัดการ และมีขั้นตอนในการสรรหา คือ จัดทำใบสมัคร ประกาศรับสมัคร รับสมัครและพิจารณาใบสมัคร ประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิ์สอบ กระบวนการ โดยมีกระบวนการค้นหาบุคคลที่จะเข้ามาทำงาน

โนริย์ ทรัพย์โสภณ (2559, น.20) ได้สรุปไว้ว่า การสรรหาเป็นกระบวนการค้นหา กลั่นกรองบุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานมากที่สุดเข้าร่วมปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ของสถานศึกษาอาชีวศึกษาจังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บุญสืบ เทียมหยิน (2553, น.23) ได้ให้ความหมาย การสรรหาบุคคลไว้ว่าเป็นการชักจูงใจและกระตุ้นให้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะตรงตามความต้องการของหน่วยงานมาสมัครงาน และพิจารณาคัดเลือกให้ได้ตัวบุคคลที่มี คุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงาน และให้ได้ครบตามจำนวนที่ต้องการ หลักการสรรหาบุคคล

อุเทน คงมี (2558, น.32) ได้สรุปไว้ว่า กระบวนการกลั่นกรอง และคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติคุณวุฒิทางการศึกษา มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งมาสมัครงานในตำแหน่งต่าง ๆ ที่องค์การเปิดรับสมัคร

พระเส็ง ปกสโร (วงษ์พันธุ์เสื่อ) (2554, น.45) ได้สรุปไว้ว่า การสรรหาบุคลากร หมายถึง การแสวงหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานมากที่สุดเข้าร่วมปฏิบัติงาน จะส่งผลให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จในการบริหารจัดการ และมีขั้นตอนในการสรรหา คือ จัดทำใบสมัคร ประกาศรับสมัครรับสมัคร และพิจารณาใบสมัคร ประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิ์สอบ กระบวนการคัดเลือก โดยสอบข้อเขียน สอบสัมภาษณ์

สรุปได้ว่า การสรรหาบุคลากร หมายถึง การแสวงหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ทักษะ ทักษะที่เหมาะสมกับงานมากที่สุดเข้าร่วมปฏิบัติงานในองค์กรโดยมีการกำหนดนโยบาย ระเบียบแบบแผน วิธีการสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่ชัดเจน

#### 2.2.3.2 หลักการสรรหาบุคลากร

อุษณีย์ จิตตะปาโล และ นุดประวีณ์ เลิศกาญจนวัตติ (2548, น.87 อ้างถึงใน กี่ พรหมวงศ์, 2556, น.25) กล่าวถึง หลักการสรรหาบุคคลไว้ ดังนี้

1) การสรรหาบุคคล มิใช่เป็นการดำเนินการให้มีคนมาสมัครเข้าทำงานมากมายเท่านั้นแต่ต้องให้ได้คนที่มีความรู้ ความสามารถสูงด้วย คือ ต้องสรรหาบุคคลโดยเน้นคุณภาพ

2) การเปิดโอกาสให้เท่าเทียมกันหรือเป็นทางการทั่วไป โดยผู้มีความสามารถตรงตามคุณสมบัติสามารถสมัครเข้าทำงานได้

3) การยึดถือความรู้ ความสามารถเป็นเกณฑ์ โดยใช้หลักการสรรหาบุคคลตามหลักคุณวุฒิ โดยมีการแข่งขัน ซึ่งมีการทดสอบมากมายหลายวิธี เช่น สอบข้อเขียน สอบสัมภาษณ์

บุญสืบ เทียมหิณ (2553, น.24) ได้สรุปไว้ว่า หลักการสรรหา คือ หลักในการเลือกสรรบุคคล ที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่มากที่สุด โดยหลักการสรรหาตั้งอยู่บนรากฐานในเรื่องคุณภาพ ความเท่าเทียม และความรู้ความสามารถ

อุเทน คงมี (2558, น.33) สรุปได้ว่า หลักการสรรหา คือ หลักในการเลือกสรรบุคคล ที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่มากที่สุด โดยหลักการสรรหาตั้งอยู่บนรากฐานในเรื่องคุณภาพ ความเท่าเทียม และความรู้ความสามารถ

สรุปได้ว่า หลักการสรรหา คือ หลักในการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่มากที่สุด โดยยึดถือความรู้ ความสามารถ ความเท่าเทียม และคุณภาพ โดยผู้ที่มีความสามารถตรงตามคุณสมบัติสามารถสมัครเข้าปฏิบัติงานได้

### 2.2.3.3 แหล่งที่มาของการสรรหาบุคลากร

บรรยงค์ โตจินดา (2548, น.131-132 อ้างถึงใน กี่ พรหมวงศ์, 2556, น.26) กล่าวถึง แหล่งสรรหาบุคคล 2 แหล่งใหญ่ๆ ดังนี้

1) การสรรหาบุคคลจากภายในองค์กร เป็นการสรรหาบุคคลจากการเลือกจากคนที่เหมาะสมในองค์กร โดยการโอนย้ายหรือเลื่อนตำแหน่ง คนที่มีความรู้ความสามารถไปแทนในตำแหน่งที่ว่างได้ ซึ่งตำแหน่งว่างอาจอยู่ในแผนกเดียวกันหรือต่างแผนกก็ได้

2) การสรรหาบุคคลจากภายนอกองค์กร เป็นการสรรหาบุคคลจากแหล่งภายนอกองค์กรโดยทำได้หลายวิธี เช่น การติดต่อสำนักจัดหางาน การประกาศรับสมัครทั่วไป การติดต่อกับสถาบันการศึกษา การติดต่อกับสหภาพแรงงาน การติดต่อเป็นการส่วนตัว เป็นต้น

การสรรหาจากแหล่งภายในองค์กร (Internal organization) การสรรหาจากภายในองค์กร หมายถึง การคัดเลือกจากคนในองค์กรที่มีความรู้ความสามารถ โดยการสับเปลี่ยน โอนย้ายและเลื่อนตำแหน่งขึ้นมา นโยบายการสรรหาภายในองค์กร (Internal organization policies) นโยบายการส่งเสริมบุคคลจากภายในองค์กร มีผลดีหลายประการ คือ

- 1) เป็นการประชาสัมพันธ์ที่ดีต่อองค์กร
- 2) เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคคลในองค์กร
- 3) ช่วยกระตุ้นเร่งเร้าคนที่ดีซึ่งต้องการความก้าวหน้าและความทะเยอทะยาน

4) เป็นการพิสูจน์ความน่าจะเป็นของการคัดเลือกที่ดี

5) เป็นการเสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่าการสรรหาจากภายนอก



โดยทั่วไปในกรณีที่มีตำแหน่งว่างอาจเกิดจากคนเก่าลาออก หรือคนเก่าได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น หรือจากสาเหตุใดๆ ก็ตาม องค์กรอาจเปิดโอกาสให้มีการเลื่อนตำแหน่งให้กับบุคคลที่อยู่ภายในองค์กรก่อนเป็นอันดับแรก เพื่อบรรจุแทนในตำแหน่งที่ว่างนั้น ซึ่งอาจใช้วิธีการประเมินผลงานที่ผ่านมา หรือการประกาศรับสมัครเพื่อทำการทดสอบแข่งขัน เพราะนอกจากจะได้บุคคลที่มีความสามารถแล้ว ยังจะได้บุคคลที่มีความพร้อมอีกด้วย อย่างไรก็ตาม กระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรจากภายในองค์กรนั้นจึงต้องมีการพิจารณาที่ดี เพราะอาจส่งผลเสียหายให้กับตัวของบุคลากรเองและต่อองค์กรด้วย เนื่องจากอาจเกิดลำเอียงในการประเมินผลงานจากหัวหน้า อย่างไรก็ตามการดำเนินนโยบายเช่นนี้ก็เป็นที่นิยมใช้กันค่อนข้างมาก เพราะเป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับคนในองค์กร ถือเป็นการตอบแทนความจงรักภักดีให้กับบุคลากรขององค์กรที่ทุ่มเททำงานให้กับองค์กรมาเป็นเวลานาน แต่ในเวลาเดียวกันการสรรหาโดยเลื่อนตำแหน่งหรือการโยกย้ายบุคลากรภายในนั้นก็ยังมีผลเสียด้วยเช่นกัน กล่าวคือ หากองค์กรมีระบบที่รองรับในเรื่องนี้ไม่ดี หรือขาดความโปร่งใสและยุติธรรม ก็อาจเกิดผลเสียตามมาได้โดยเฉพาะการยอมรับของบุคลากรแต่ละระดับ ซึ่งเป็นปัจจัยนำไปสู่ความขัดแย้งภายในองค์กรได้ การสรรหาภายในมีวิธีการที่สำคัญอยู่ 5 วิธีด้วยกัน คือ

1) การแจ้งตำแหน่งงานว่างและการคัดเลือกด้วยตนเอง (Job posting: Self selection) เป็นกระบวนการแจ้งข้อมูลให้พนักงานทราบว่า มีตำแหน่งงานใดที่เปิดรับสมัครอยู่

2) การใช้ทักษะ (Skill Inventories)

3) การใช้การอ้างอิงจากบุคคลภายใน (Referrals)

4) หัวหน้าทำหน้าที่คัดเลือกเอง

5) การจัดทำแผนงานพัฒนานักบริหาร (Executive development plan)

การสรรหาภายนอกองค์กร (External organization) การสรรหาภายนอกองค์กรสามารถพิจารณาได้จากแหล่งต่างๆ ขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายของความต้องการในการจ้าง และผลการวิเคราะห์แหล่งต่างๆ แหล่งภายนอกนั้น ประกอบด้วย สำนักงานจัดหางานของรัฐ (Public employment services) ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) และกองการจัดหางานของกรมแรงงาน กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม

บุญสืบ เทียมหยิน (2553, น.24) ได้สรุปได้ว่า แหล่งสรรหาบุคลากรมาจากการสรรหาบุคคลจากภายในองค์กร เป็นการเลือกบุคคลที่ทำงานอยู่แล้วภายในองค์กร และการสรรหาบุคคลจากภายนอกองค์กร เป็นการสรรหาบุคคลจากภายนอกองค์กร

สรุปได้ว่า แหล่งสรรหามูลค่ามาจาก การสรรหามูลค่าจากภายในองค์กร และการสรรหามูลค่าจากภายนอกองค์กร

#### 2.2.3.4 กระบวนการสรรหามูลค่า

Werther & Davis (1986 อ้างถึงใน หอมหวาน แสนเวียงจันทร์, 2559, น.60-61) กำหนดที่ควรนำมาพิจารณาในการสรรหา ดังนี้

1) นโยบายขององค์กร (Organization policies) โดยทั่วไปมุ่งแสวงหาความสำเร็จ

(1.1) นโยบายการส่งเสริมบุคคลภายในให้บรรจุในตำแหน่งงานที่ว่างลง (Promote from-within policies) องค์กรต้องการที่จะสนับสนุนให้โอกาสแก่บุคคลที่ทำงานอยู่ในองค์กรของตนได้มีโอกาสเลื่อนหรือเปลี่ยนไปทำงานในตำแหน่งที่ว่างลง โดยเชื่อว่าจะเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงานที่ทำงานอยู่

(1.2) นโยบายรับบุคคลภายนอกมาบรรจุในตำแหน่งที่ว่างลง (Promote from outside policies) องค์กรต้องการบุคคลที่มีแนวความคิดใหม่ๆ เข้ามาในองค์กรแทนที่จะวนเวียนเฉพาะคนในองค์กรของตน

(1.3) นโยบายค่าตอบแทน (Compensation policies) คือ บริษัทที่กำหนดราคาค่าเงินเดือนต่ำกว่าราคาตลาดกำหนดจะได้รับบุคคลทั้งหมด โอกาสจากที่อื่นๆ แล้วอาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงานในองค์กร

(1.4) นโยบายด้านสถานภาพการจ้างงาน (Employment status policies) บางองค์กรได้กำหนดนโยบายที่จะรับบุคคลเข้าทำงานนอกเวลา (Part time) และทำงานเป็นลูกจ้างชั่วคราว

(1.5) นโยบายการจ้างคนต่างชาติ (International hiring policies) ผู้สรรหาจะต้องทำการศึกษาหาความรู้ต่างๆ ด้านกฎหมาย เพื่อให้การจ้างงานประเภทนี้เป็นไปอย่างถูกต้อง

2) แผนด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human resources plans) จะทำให้ผู้สรรหาได้รับรู้รายละเอียดเกี่ยวกับพนักงาน และการเลื่อนขั้นของพนักงาน รู้ว่างานที่กำหนดในแผนนั้นควรหามูลค่าจากแหล่งภายในองค์กรเองหรือจากแหล่งภายนอก

3) สภาพแวดล้อมต่างๆ ไป (Environment conditions) ผู้สรรหาควรได้มีการตรวจสอบกับมาตรการ 3 ประการ ดังต่อไปนี้

(3.1) ดัชนีชี้เส้นทางเศรษฐกิจที่ภาครัฐบาลได้สรุปให้เห็นทิศทางของสภาพเศรษฐกิจ นับว่าเป็นสิ่งที่ควรนำมาประกอบการพิจารณาด้วย

(3.2) การพิจารณาข้อเปรียบเทียบระหว่างการดำเนินการจริง และที่  
คาดการณ์ไว้เพื่อจะให้เห็นความแปรผันในสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้น จะได้ว่าแน่ชัดว่าบุคลากรที่มีอยู่นั้นมี  
ลักษณะเช่นไรต้องการบุคลากรลักษณะใดมาเพิ่มเติม

(3.3) การพิจารณาข้อมูลจากการประกาศการหางานทำในหนังสือพิมพ์  
เพราะข้อมูลเหล่านี้จะเป็นดัชนีชี้ให้เห็นถึงการแข่งขันกันด้านแรงงาน เพื่อผู้ทำหน้าที่สรรหาจะได้  
ดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ช่วงชิงให้คนที่มีความสามารถสนใจงานในบริษัทของเราก่อนบริษัทคู่แข่ง

4) การกำหนดคุณลักษณะบุคคลที่ตรงกับงาน (Job requirements) ผู้สรรหา  
จะต้องศึกษาและเรียนรู้ความต้องการต่างๆ จากสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งาน และคำร้องขอ  
ของผู้จัดการฝ่ายต่างๆ ความรู้ด้านคุณลักษณะบุคคลที่ตรงกับงานจะเป็นตัวเลือกที่ดีที่สุด และสิ่งที่ควร  
คิดบางประการ คือ สำหรับคนบางคนในงานบางประเภท การมีประสบการณ์ 10 ปี แต่ทำงานอย่าง  
เดียวกันทุกปีซ้ำกันถึง 10 ปี อาจจะไม่มีความคุ้มค่าทางประสบการณ์ดีกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ 1 ปีก็ได้”

5) คุณสมบัติของผู้สรรหา (Recruiter qualification) นับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้  
ให้กระบวนการสรรหาเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม ผู้สรรหาจะทำหน้าที่ได้ดีเพียงไรขึ้นอยู่กับเขามี  
คุณสมบัติตามที่กำหนดหรือไม่

วิธีการสรรหา (Channels of recruitment) นงนุช วงษ์สุวรรณ (2546, น.140  
อ้างถึงใน หอมหวาน แสนเวียงจันทร์, 2559, น.61-62) มีดังนี้

1) การให้ผู้สมัครมาสมัครเอง (Walk in) ซึ่งเหมาะกับสถานที่ที่มีชื่อเสียง  
และตั้งอยู่ในที่ผู้สมัครสามารถเข้าถึงได้ง่าย

2) การให้คนงานเดินแนะนำเพื่อนหรือคนรู้จักที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนด  
มาสมัคร

3) การโฆษณาผ่านสื่อมวลชนต่างๆ เช่น หนังสือพิมพ์ วารสารวิชาชีพ วิทยุ  
หรือโทรทัศน์ เป็นต้น

4) การแจ้งผ่านสถาบันการศึกษาที่ผลิตบุคลากรในตำแหน่งที่องค์กร  
ต้องการ

5) การแจ้งผ่านสมาคมวิชาชีพของงานที่ต้องการ เช่น สภาการพยาบาล เป็นต้น

6) การแจ้งผ่านศูนย์จัดหางานทั้งของรัฐและเอกชน เช่น กรมการจัดหางาน  
หรือสำนักงานจัดหางานของเอกชน เป็นต้น

7) การทาบทามบุคคลที่เป็นที่รู้จักดีอยู่แล้วและทำงานที่องค์กรหรือหน่วยงานอื่น ซึ่งเป็นผู้มีความสามารถและประสบการณ์ตรงตามที่ต้องการ วิธีนี้เหมาะกับตำแหน่งงานในระดับสูง

8) การให้บริษัทค้นหาผู้บริหาร (Executive search firms) เป็นบริษัทที่ทำหน้าที่ค้นหาบุคคลที่มีความสามารถ และประสบการณ์สูงในตำแหน่งที่ต้องการรับ ซึ่งมักเป็นตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง เช่น ผู้อำนวยการองค์กร ผู้จัดการการตลาดขององค์กร ซึ่งบริษัทเหล่านี้จะค้นหาและทาบทามบุคคลดังกล่าว (Headhunters) ที่ทำงานอยู่ในองค์กรอื่นให้มาทำงานกับองค์กรที่ต้องการ ซึ่งมักได้คนที่มีความสามารถสูงและมาทำงานได้ทันที แต่ต้องเสียค่าบริการในอัตราสูง

บุญสืบ เทียมหยิน (2553, น.26) ได้สรุปไว้ว่า กระบวนการสรรหาบุคคลเป็นกระบวนการในการสรรหาบุคคลเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ เหมาะสมกับความต้องการของหน่วยงาน โดยการวิเคราะห์ความต้องการของหน่วยงาน กำหนดคุณสมบัติบุคลากรให้ตรงกับงาน กำหนดแหล่งที่จะสรรหาบุคคล กำหนดวิธีการสรรหา

สรุปได้ว่า กระบวนการสรรหาบุคคล เป็นกระบวนการในการสรรหาเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร โดยการวิเคราะห์ความต้องการขององค์กร กำหนดคุณสมบัติและคุณลักษณะบุคคลที่ตรงกับงาน กำหนดแหล่งที่จะสรรหาบุคคล และวิธีการสรรหาบุคคล

จากการศึกษาการสรรหาบุคลากรสรุปได้ว่า การสรรหาบุคลากร หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการสรรหาผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และมีทัศนคติตรงตามความต้องการขององค์กร เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร โดยพิจารณาจากการกำหนดนโยบาย การวางแผน การวิเคราะห์อัตราค่าจ้าง การกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานตามตำแหน่งงาน กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการสรรหา และการคัดเลือกให้ได้ตัวบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานและให้ได้ครบตามจำนวนที่ต้องการ

#### 2.2.4 การจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่

การจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ เป็นการจัดให้ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกจากกระบวนการสรรหา ได้เข้าปฏิบัติงานและรับมอบหมายหน้าที่การงานตามตำแหน่ง วุฒิ และความรู้ความสามารถของแต่ละคน

##### 2.2.4.1 ความหมายของการจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่

เฟอริช เอ โนโกร (Felix A. Nigro) ได้ให้นิยามว่า Personnel Administration is the art of selection new employees and making use of old ones in such manner that the maximum quality and quantity of output and service are obtained from the working force แปลว่า ศิลปะในการ

เลือกคนใหม่และใช้คนเก่าในลักษณะที่จะให้ได้ผลงานและบริการจากการปฏิบัติงานของบุคคลเหล่านั้น ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ

มอนดี และ โน (Mondy and Noe, 1996, p.4) ให้ความหมายว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นการใช้ทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

คลาร์ค (Clark, 1992, p.13) อธิบายว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นการจัดการความสัมพันธ์ของคนงานและผู้บริหาร โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้องค์กรบรรลุจุดมุ่งหมายซึ่งจากความหมายดังกล่าวมีประเด็นที่สำคัญ 3 ประการ คือ

- 1) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้ความสำคัญกับการจัดการความสัมพันธ์ที่ไม่ใช่เป็นการจัดการบุคคล
- 2) การจัดการทรัพยากรมนุษย์มุ่งเน้นที่เป้าประสงค์ขององค์กร ดังนั้น เมื่อวัตถุประสงค์ขององค์กรเปลี่ยนแปลงไป การจัดการความสัมพันธ์ดังกล่าวก็จะเปลี่ยนด้วย
- 3) วัตถุประสงค์หลักของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ควรมุ่งที่องค์การ ส่วนสมาชิกขององค์กรแต่ละคนจะเป็นวัตถุประสงค์รองจากความหมายดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นการจัดการ

บุญสืบ เทียมหยิน (2553, น.27) ได้สรุปไว้ว่า การจัดการคนให้เหมาะสมกับหน้าที่ คือ การจัดบุคคลให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่กำหนดหรือปฏิบัติหน้าที่ที่กำหนด โดยพิจารณาใช้คนทำงานในสิ่งที่ตรงตามความรู้ ความสามารถอุปนิสัย และความถนัดของแต่ละคน โดยการวิเคราะห์งาน วิเคราะห์คน เลือกสรรบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมมาปฏิบัติงาน พร้อมทั้งชี้แจงแนะนำให้ผู้ปฏิบัติงานทำความเข้าใจเกี่ยวกับงานในหน้าที่และภารกิจ ตลอดจนระเบียบต่างๆ ที่ต้องทราบในการปฏิบัติงาน

ชนิตา เมืองเฟือก (2555, น.25) ได้สรุปไว้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นการจัดการความสัมพันธ์ในการจ้างงาน เพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรมนุษย์ในการทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ โดยจะเกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่การได้คนมาทำงานจนถึงคนนั้นออกจากงานไป ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 3 ระยะที่สำคัญ คือ ระยะการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ (acquisition phase) ระยะการรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่ทำงานในองค์กร (retention phase) และระยะการให้พ้นจากงาน (termination or separation phase) ซึ่งการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในทุกระดับ เนื่องจากต้องเกี่ยวข้องกับการจัดการให้ได้คนดีมาทำงาน สามารถจัดวางคนให้เหมาะสมกับงาน มีการพัฒนา สนับสนุนและควบคุมให้คนทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ดูแลเรื่องสุขภาพและความปลอดภัยของคนงาน ตลอดจนเตรียมการในรายที่จะเกษียณหรือต้องเลิกจ้าง

ยุพิน สุขมา (2550, น.69) ได้สรุปไว้ว่า การจัดบุคคลให้ปฏิบัติงานว่าเป็นกิจกรรมอย่างเป็นทางการ เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรจะมีบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานตามความต้องการกระบวนการการจัดคนลงไปในงาน จึงเกี่ยวกับการวิเคราะห์งาน การวางแผน การระดมสรรหา การคัดเลือกและการบริหารงานบุคคลในองค์กร

สรุปได้ว่า การจัดบุคคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ คือ การจัดบุคคลให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ที่กำหนด โดยพิจารณาใช้บุคคลปฏิบัติงานในสิ่งตรงตามความรู้ความสามารถ อุปนิสัย และความถนัดของแต่ละบุคคล โดยการวิเคราะห์งาน วิเคราะห์คน เลือกสรรบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมมาปฏิบัติงาน มีการพัฒนา สนับสนุนและควบคุมให้บุคคลทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ พร้อมทั้งชี้แจงแนะนำให้ผู้ปฏิบัติงานทำความเข้าใจเกี่ยวกับงานในหน้าที่และภารกิจ ตลอดจนระเบียบต่างๆ ที่ต้องทราบในการปฏิบัติงาน

#### 2.2.4.2 ขอบเขตของการจัดบุคคลากรให้ปฏิบัติงาน

บรรยงค์ โตจินดา (2546, น.157 อ้างถึงใน กี่ พรหมวงศ์, 2556, น.29) กล่าวถึง ขอบเขตการดำเนินการจัดบุคคลให้ปฏิบัติงาน ดังนี้

- 1) การกำหนดความต้องการภายในองค์กร โดยการวิเคราะห์งาน กำหนดตำแหน่งหรือวิเคราะห์แผนกำลังคนว่าปัจจุบันและอนาคตต้องการบุคคลประเภทใด จำนวนเท่าใด
- 2) ขั้นตอนการสรรหา โดยการระดมสรรหาและคัดเลือกบุคคล เพื่อให้มาปฏิบัติงานหรือนำมาดำรงตำแหน่งที่ต้องการ
- 3) การจัดบุคคลให้ปฏิบัติงาน คือ การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งหรือกำหนดให้ปฏิบัติหน้าที่ นอกจากนั้นในการจัดบุคคลให้ปฏิบัติงานยังต้องดำเนินการในเรื่องเกี่ยวข้องต่างๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานได้ผลดี เช่น การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การสอนงาน และการทดลองปฏิบัติงาน

อุษณีย์ จิตตะปาโล และ นุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัตติ (2548, น.93-94 อ้างถึงใน กี่ พรหมวงศ์, 2556, น.29) กล่าวถึงขอบเขตของการจัดบุคคลให้ปฏิบัติงาน ดังนี้

- 1) การกำหนดความต้องการของบุคคล ความต้องการนี้ได้มาจากการวิเคราะห์งานหรือแผนกำลังคนที่มีอยู่แล้วในปัจจุบันและอนาคต ว่าต้องการบุคคลประเภทใด
- 2) ขั้นตอนการสรรหา โดยการระดมสรรหาและคัดเลือกเพื่อให้มาปฏิบัติงานหรือมาดำรงตำแหน่งตามที่ต้องการ
- 3) การจัดบุคคลให้ปฏิบัติงาน คือ การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งหรือการกำหนดให้ปฏิบัติหน้าที่

บุญสืบ เทียมหยิน (2553, น.26) ได้สรุปไว้ว่า ขอบข่ายการจัดบุคคลให้ปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การกำหนดความต้องการของหน่วยงาน วิเคราะห์งานตำแหน่งว่าง วิเคราะห์คุณสมบัติบุคคล การสรรหาบุคคล เพื่อมาดำรงตำแหน่ง และดำเนินการในเรื่องเกี่ยวข้องต่างๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานได้ผลดี เช่น การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การสอนงาน และการทดลองปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า ขอบเขตของการจัดบุคคลให้ปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การกำหนดความต้องการภายในองค์กร โดยการวิเคราะห์งาน กำหนดตำแหน่งหรือวิเคราะห์แผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือกบุคคลให้มาปฏิบัติงานหรือนำมาดำรงตำแหน่งที่ต้องการ การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งหรือกำหนดให้ปฏิบัติหน้าที่ และดำเนินการในเรื่องเกี่ยวข้องต่างๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานได้ผลดี เช่น การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การสอนงาน และการทดลองปฏิบัติงาน

#### 2.2.4.3 ขั้นตอนการจัดบุคคลากรให้ปฏิบัติงาน

บรรยงค์ โตจินดา (2546, น.158 อ้างถึงใน กี่ พรหมวงศ์, 2556, น.29-30) กล่าวถึงขั้นตอนการจัดบุคคลให้ปฏิบัติงาน ดังนี้

- 1) กำหนดความต้องการบุคคล
- 2) กำหนดตำแหน่งเพื่อทำใบพรรณนางาน
- 3) ลงมือทำใบพรรณนางาน ประกอบด้วย หน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง เงินจ้าง เงินเดือน ชั่วโมงทำงาน และลักษณะงานทางเทคนิคของตำแหน่ง
- 4) จัดงานตามใบพรรณนางานและนำมาจับคู่กับคุณสมบัติของผู้ที่จะมาทำงานในตำแหน่งนั้นๆ
- 5) ขึ้นวิเคราะห์งาน ว่าในหน่วยงานทำอะไร ควรใช้คนที่ตำแหน่ง มีคนหรือยัง ถ้าไม่มีก็สรรหาทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรให้ได้คนตรงกับลักษณะเฉพาะของงาน
- 6) ระดมสรรหาได้มาแล้วคัดเลือก
- 7) ฝึกอบรมปฐมนิเทศ แล้วทดลองงานหรือบรรจุลงตำแหน่ง
- 8) ติดตาม ประเมินผลงาน และเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
- 9) พัฒนาและยกระดับคุณภาพทรัพยากรมนุษย์

อุษณีย์ จิตตะปาโล และ นุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัตติ (2548, น.94 อ้างถึงใน กี่ พรหมวงศ์, 2556, น.30) กล่าวถึง การจัดบุคคลเพื่อปฏิบัติงาน ดังนี้

- 1) กำหนดความต้องการบุคคล
- 2) กำหนดตำแหน่งเพื่อทำใบพรรณนางาน
- 3) ลงมือทำใบพรรณนางาน

- 4) จัดงานตามใบพรรณนางาน
- 5) ขึ้นวิเคราะห์งาน
- 6) ระดมสรรหาได้แล้วคัดเลือก
- 7) ฝึกอบรม ปฐมนิเทศแล้วทดลองงาน
- 8) ติดตามผลงานประเมินผลงาน
- 9) พัฒนาและยกระดับคุณภาพทรัพยากร

บุญสืบ เทียมหยิน (2553, น.28) ได้สรุปไว้ว่า ขั้นตอนการจัดบุคคลให้ปฏิบัติงาน เป็นการกำหนดความต้องการอัตรากำลังจัดทำรายละเอียดของตำแหน่งต่างๆ กำหนดคุณสมบัติของผู้ต้องการสรรหา ระดมการสรรหาเลือกสรรบุคคล การฝึกอบรม ปฐมนิเทศและพัฒนา รวมถึงการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า ขั้นตอนการจัดบุคคลากรให้ปฏิบัติงาน เป็นการกำหนดความต้องการอัตรากำลังจัดทำรายละเอียดของตำแหน่งต่างๆ กำหนดคุณสมบัติของผู้ต้องการสรรหา การสรรหาเลือกสรรบุคคลจากภายในและภายนอกองค์กร การฝึกอบรม ปฐมนิเทศ ทดลองงาน ติดตามผลงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งพัฒนาและยกระดับคุณภาพบุคคล

#### 2.2.4.4 วิธีการจัดบุคคลากรให้ปฏิบัติงาน

อุษณีย์ จิตตะปาโล และ นุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัตติ (2548, น.92 อ้างถึงใน กี่ พรหมวงศ์, 2556, น.31) กล่าวถึง วิธีการจัดบุคคลให้ปฏิบัติงาน ดังนี้

- 1) การมอบหมายให้ปฏิบัติงาน หรือกำหนดให้ปฏิบัติงาน
- 2) การชี้แจงแนะนำให้ผู้ปฏิบัติงานทำความเข้าใจเกี่ยวกับงานในหน้าที่และภาระกิจของงานว่าจะปฏิบัติอย่างไร ปฏิบัติงานอะไร ตลอดจนระเบียบต่างๆ ที่ต้องทราบในการปฏิบัติงาน
- 3) การจัดการปฐมนิเทศ หรือการแนะนำเกี่ยวกับงาน
- 4) การจัดฝึกอบรมนอกเหนือจากการปฐมนิเทศ
- 5) การทดลองการปฏิบัติงาน เพื่อต้องการทราบว่าบุคคลนั้นเหมาะสมกับงานเพียงใด

บุญสืบ เทียมหยิน (2553, น.29) ได้สรุปไว้ว่า การจัดบุคคลให้ปฏิบัติงาน เป็นการรู้จักใช้คนให้ทำงานในสิ่งที่ตรงตามความสามารถตรงตามความถนัดของแต่ละคน และสามารถนำความสามารถที่มีอยู่มาใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ อันจะนำมาซึ่งประโยชน์สูงสุดขององค์กร



สรุปได้ว่า การจัดบุคลากรให้ปฏิบัติงาน เป็นการมอบหมายงานบุคคลให้ทำงานในสิ่งที่ตรงตามความสามารถตรงตามความถนัดของแต่ละบุคคล การทดลองการปฏิบัติงานเพื่อให้ทราบความเหมาะสมของบุคคลกับงาน และสามารถนำความสามารถที่มีอยู่มาใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่

จากการศึกษา การจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ สรุปได้ว่า สมรรถนะการจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการจัดบุคคลให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ที่กำหนด โดยพิจารณามอบหมายบุคคลให้ปฏิบัติงานในสิ่งที่ตรงตามความรู้ ความสามารถ อุปนิสัย และความถนัดของแต่ละคน โดยการวิเคราะห์งาน วิเคราะห์คน เลือกสรรบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมมาปฏิบัติงาน และดำเนินการในเรื่องเกี่ยวข้องต่างๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานได้ผลดี เช่น การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การสอนงาน และการทดลองปฏิบัติงาน มีการพัฒนา สนับสนุนและควบคุมให้บุคคลปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ พร้อมทั้งชี้แจงแนะนำให้ผู้ปฏิบัติงานทำความเข้าใจเกี่ยวกับงานในหน้าที่และภารกิจ ตลอดจนระเบียบต่างๆ ที่ต้องทราบในการปฏิบัติงาน

#### 2.2.5 การพัฒนาครูและบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร ถือว่าเป็นกระบวนการที่จะทำให้บุคลากรในหน่วยงานได้เพิ่มพูนความรู้การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งการพัฒนาบุคลากรสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน เป็นต้น

การพัฒนาครูและบุคลากร หมายถึง การพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจ ทักษะ ความชำนาญและความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ รวมทั้งการพัฒนาด้านคุณธรรมและจริยธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพตลอดเวลา

##### 2.2.5.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

บุญสืบ เทียมหยิน (2553, น.31) ได้สรุปความหมาย หลักสามารถพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการวิเคราะห์หน่วยงานหรือองค์กรว่าต้องการพัฒนาคนไปในทิศทางใด ต้องสร้างระบบแรงจูงใจมุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญและประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น

อุเทน คงมี (2558, น.37) ได้สรุปไว้ว่า สมรรถนะด้านการพัฒนาครูและบุคลากร หมายถึง ความสามารถในการดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะ ความชำนาญ มีประสบการณ์ มีกำลังใจ และมีทัศนคติ เจตคติที่ดีในการทำงาน เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานมีสมรรถภาพในการทำงานสูงขึ้น สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น และมีความคิดที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น โดยการกำหนดขอบเขต

ทิศทางและ ความจำเป็นของการพัฒนา การวางแผนการพัฒนา การเลือกสรรกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคคลและ การประเมินผลการพัฒนาบุคคล

สรุปได้ว่า ด้านการพัฒนาบุคลากร หมายถึง ความสามารถในการกำหนดขอบเขต ทิศทางและความจำเป็นของการพัฒนา การวางแผนการพัฒนา การเลือกสรรกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคคล และการประเมินผลการพัฒนาบุคคล การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลให้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ ความชำนาญ มีประสบการณ์ และมีทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทุกคนมีสมรรถภาพในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น สามารถปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น

#### 2.2.5.2 หลักการพัฒนาบุคลากร

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2547, น.45-46 อ้างถึงใน กี่ พรหมวงศ์, 2556, น.33) กล่าวถึง รูปแบบการพัฒนาบุคลากรในองค์กรที่สำคัญ 3 วิธี คือ การพัฒนาขณะปฏิบัติงาน การพัฒนานอกเวลาการปฏิบัติงาน และการพัฒนาตนเอง ดังนี้

1) การพัฒนาขณะปฏิบัติงาน หมายถึง การพัฒนาที่ผู้เรียนรู้ได้เรียนรู้เทคนิควิธีการทำงานจนเกิดทักษะ มีความชำนาญจากการได้ฝึกหรือทดลองปฏิบัติงาน รวมทั้งอาจได้รับการถ่ายทอดจากผู้บังคับบัญชาหรือพี่เลี้ยงไปพร้อมๆ กับการปฏิบัติงานจริง การพัฒนาในขณะปฏิบัติงานนี้เป็นวิธีที่ใช้กันอย่างแพร่หลายมากกว่าวิธีอื่นๆ แต่ไม่ได้จัดทำกันอย่างเป็นระบบเพราะมีลักษณะเป็นวิธีการทดลองปฏิบัติงานมากกว่าการพัฒนาอย่างจริงจัง ข้อเสียของการพัฒนาอย่างนี้ คือ อาจทำผลงานของหน่วยงานลดลงไปบ้างทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ ตัวอย่างของการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน เช่น การสอนงาน ระบบพี่เลี้ยง การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน ฯลฯ

2) การพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน หมายถึง การที่ผู้ได้รับการพัฒนาต้องหยุดการทำงานปกติของตนเอง เพื่อเข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรหรือโครงการต่างๆ ที่กำหนดขึ้นซึ่งอาจจะจัดขึ้นโดยหน่วยงานพัฒนาของส่วนราชการเอง หรือส่งไปเข้ารับการฝึกอบรมในหน่วยงานภายนอกส่วนราชการ ที่นิยมดำเนินการมี 4 วิธี ได้แก่

- (2.1) การฝึกอบรมในห้องเรียนหรือในชั้นเรียน
- (2.2) การฝึกอบรมทางไกล
- (2.3) การดูงาน
- (2.4) การศึกษาต่อ

3) การพัฒนาตนเอง หมายถึง การที่บุคคลมีความสนใจ ใฝ่รู้และพยายามพัฒนาตนเองด้วยวิธีการต่างๆ โดยขึ้นอยู่กับเวลา โอกาส ความถนัดและความสนใจของผู้ปฏิบัติงาน

เช่น การศึกษาหาความรู้จากหนังสือ เอกสารทางวิชาการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง หรือเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานของตนเอง ใฝ่หาความรู้โดยการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง ติดตามข่าวและเหตุการณ์ที่สำคัญทั้งภายในและภายนอกประเทศเพื่อเป็นการเปิดโลกทัศน์ของตนเอง

บุญสืบ เทียมหยิน (2553, น.31) ได้สรุปไว้ว่า หลักการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเป็นการวิเคราะห์หน่วยงานหรือองค์การว่าต้องการพัฒนาคนไปในทิศทางใดต้องสร้างระบบแรงจูงใจมุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญและประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้ดียิ่งขึ้น

กี พรหมวงศ์ (2556, น.33) ได้สรุปไว้ว่า หลักการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้เป็นการมีอาชีพนั้นต้องพัฒนาทั้งในด้านความรู้ในเนื้อหาทักษะด้านต่างๆ สร้างระบบแรงจูงใจมุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญและประสบการณ์ รวมถึงเจตคติของความเป็นครูซึ่งสามารถพัฒนาโดยใช้วิธีที่หลากหลาย เช่น การอบรมสัมมนา การฝึกพัฒนาขณะปฏิบัติงาน การพัฒนาโดยการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง การศึกษาดูงาน เป็นต้น เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้ดียิ่งขึ้น

สรุปได้ว่า หลักการพัฒนาศักยภาพบุคลากร เป็นการพัฒนาศักยภาพทั้งในด้านความรู้ความสามารถ ทักษะ ทักษะจิต สร้างระบบแรงจูงใจ มุ่งเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ ซึ่งสามารถพัฒนาโดยใช้วิธีที่หลากหลาย เช่น การพัฒนาขณะปฏิบัติงาน การพัฒนาในเวลาว่างปฏิบัติงาน การอบรมสัมมนา การศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน และการพัฒนาโดยการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เพื่อให้ทุกคนในองค์การสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้ดียิ่งขึ้น

#### 2.2.5.3 กระบวนการพัฒนาศักยภาพบุคลากร

Castetter, William B (1992, pp.224-243 อ้างถึงใน กี พรหมวงศ์, 2556, น.36-38) กล่าวถึง กระบวนการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ว่าเป็นการดำเนินงานตามขั้นตอน 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรองค์การหรือหน่วยงานจะดำเนินการพัฒนาศักยภาพบุคลากร จำเป็นจะต้องศึกษาและพิจารณาก่อนว่ามีความจำเป็นมากน้อยเพียงใดที่จะต้องพัฒนาศักยภาพบุคลากรในองค์การหรือในหน่วยงาน ผู้เชี่ยวชาญได้แบ่งความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรไว้ 3 ประการ

1) ความจำเป็นที่ปรากฏชัดเจน มีลักษณะเป็นปัญหาข้อขัดข้องและก่อให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงานอย่างชัดเจนในปัจจุบัน

2) ความจำเป็นที่คาดว่าจะมีในอนาคต เช่น เมื่อนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ในหน่วยงาน

3) ความจำเป็นที่จะต้องอบรมเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพของบุคลากรและหน่วยงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ขั้นตอนที่ 2 วางแผนพัฒนาบุคลากร การวางแผนพัฒนาบุคลากร เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ที่มีความสำคัญยิ่งความสำเร็จหรือล้มเหลวในการบริหารงานขึ้นอยู่กับ การวางแผนพัฒนาบุคลากรควรสอดคล้องกับแผนงานอื่นๆ ที่เกี่ยวกับกำลังคนด้วยการวางแผนพัฒนาบุคลากร สามารถทำได้ดังนี้

1) กำหนดวัตถุประสงค์ของแผนขึ้น ซึ่งหมายถึง จุดมุ่งหมายของการดำเนินงานที่มีลักษณะที่ชัดเจน ขณะเดียวกันสามารถแสดงให้เห็นถึงผลที่เกิดขึ้นด้วย

2) รวบรวมข้อเท็จจริงและข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนสภาพแวดล้อมที่จะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

3) การดำเนินการวางแผนให้บรรลุวัตถุประสงค์ ควรพิจารณาคำถามต่อไปนี้ คือ จะต้องทำอะไร (What) จะทำอย่างไร (How) จะให้ใครทำ (Who) จะทำที่ไหน (Where) และจะทำเมื่อไร (When)

4) การเสนอขออนุมัติดำเนินการตามแผนจากผู้มีอำนาจ

ขั้นตอนที่ 3 ปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากร การดำเนินการเลือกกิจกรรมพัฒนาบุคลากรที่จะได้ประโยชน์มากขึ้น เมื่อกิจกรรมนั้นจัดได้ตามความต้องการของบุคลากรโดยทั่วไปแล้วความต้องการในการพัฒนา หรือข้อบกพร่องของบุคลากรในการทำงาน จะมีอยู่ 3 ประเด็น คือ

1) ทักษะ หมายถึง ความรู้ ความสามารถและความชำนาญในการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

2) ความรู้ทั่วไป หมายถึง ความรู้ในสาขาอื่นๆ ที่นอกเหนือจากความรู้ในสายอาชีพของตน แต่เป็นความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ประกอบ เพื่อช่วยให้การทำงานดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3) พฤติกรรม หมายถึง พฤติกรรมทั้งภายในและภายนอกของบุคลากรในองค์การ พฤติกรรมที่สำคัญ เช่น ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ไม่มีมนุษยสัมพันธ์ มีทัศนคติที่ไม่ถูกต้อง และมีความเชื่อถือในสิ่งที่ยึดกับวัตถุประสงค์ขององค์การ

ขั้นตอนที่ 4 ประเมินผลการพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นขั้นตอนที่สำคัญ เพราะผลจากการประเมินที่เป็นระบบ จะสามารถใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข ขั้นตอนต่างๆ ในการพัฒนาบุคลากรครั้งต่อไปให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ในการประเมินการพัฒนาบุคลากร พอสรุปได้ดังนี้

- 1) เพื่อให้ทราบผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาบุคลากร ว่าได้ผลตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้หรือไม่
- 2) ทำให้ทราบข้อดี ข้อบกพร่อง ความเหมาะสม รวมไปถึงปัญหาอุปสรรคต่างๆ ของการพัฒนาบุคลากร เพื่อนำไปแก้ไขปรับปรุงในครั้งต่อไปให้ดียิ่งขึ้น
- 3) ทำให้ทราบถึงความเหมาะสม ความคุ้มค่า คุณค่าหรือประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการตัดสินใจของผู้บริหารในการพิจารณาว่าควรดำเนินการหรือตัดทอนงบประมาณ

สรุปได้ว่า กระบวนการพัฒนาบุคลากร เป็นขั้นตอนในการดำเนินงานพัฒนากำลังคน ได้แก่ การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรขององค์กร การวางแผนพัฒนาบุคลากร การปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลการพัฒนา

จากการศึกษาการพัฒนาบุคลากร สรุปได้ว่า สมรรถนะการพัฒนาบุคลากร หมายถึงความสามารถของผู้บริหารในการกำหนดขอบเขต ทิศทางและความจำเป็นของการพัฒนา การวางแผนการพัฒนา การเลือกสรรกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคคล และการประเมินผลการพัฒนาบุคคล การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ ประสบการณ์ และมีทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน โดยใช้วิธีที่หลากหลาย เช่น การพัฒนาขณะปฏิบัติงาน ได้รับการถ่ายทอดจากผู้บังคับบัญชา การอบรมสัมมนา การศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน และการพัฒนาโดยการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้ดียิ่งขึ้น

## 2.2.6 การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ

### 2.2.6.1 ความหมายของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ขวัญและกำลังใจ ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Morale ซึ่งมีรากฐานมาจากภาษาฝรั่งเศสว่า Esprit De Corps โดยมีผู้ให้ความหมายของคำว่าขวัญและกำลังใจ (Morale) ไว้หลากหลายดังนี้

สุบรรณ เอี่ยมวิจารณ์ (2548, น.6 อ้างถึงใน ก็ พรหมวงศ์, 2556, น.39) ได้ให้คำนิยาม ขวัญและกำลังใจ หมายถึง สภาพที่เกิดขึ้นและสะท้อนให้เห็นถึงสภาพจิตใจและสภาพการทำงาน เช่น ความกระตือรือร้น อารมณ์ความหวัง ความเชื่อมั่น และทัศนคติของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล

ที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และต่อความร่วมมือกันอย่างเต็มความสามารถของบุคคลในหน่วยงาน

พนัส หันนาคินทร์ (2542, น.166 อ้างถึงใน บุญสืบ เทียมหยิน, 2553, น.33) กล่าวถึงขวัญในการปฏิบัติงานว่า หมายถึง ปฏิบัติทางอารมณ์ที่คนในองค์กรมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอนหรือเห็นได้ชัดเจน อาจจะเป็นของบุคคลหรือของกลุ่มก็ได้ที่จะช่วยเหลือเกื้อกูลกันเพื่อความสำเร็จโดยส่วนรวม

บุญสืบ เทียมหยิน (2553, น.34) ได้สรุปไว้ว่า การสร้างขวัญและกำลังใจเป็นการทำให้จิตใจและพฤติกรรมการทำงานของคนมีความตั้งใจ สนใจ กระตือรือร้น และใส่ใจที่จะทำงานในหน้าที่ของตนที่ได้รับมอบหมายและทำให้บุคคลเกิดความพอใจในงานและตั้งใจทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ตั้งใจที่จะร่วมแรงร่วมใจกันทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งโดยไม่ย่อท้อรู้สึกยอมรับในผลสำเร็จของงาน

สรุปได้ว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ปฏิบัติทางอารมณ์ที่คนในองค์กรมีความตั้งใจ สนใจ กระตือรือร้น และใส่ใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ของตนที่ได้รับมอบหมายและทำให้บุคคลเกิดความพอใจในงานและตั้งใจปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

#### 2.2.6.2 ความสำคัญของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

กันตยา เพิ่มผล (2547, น.11 อ้างถึงใน กี พรหมวงค์, 2556, น.39) ได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ไว้ว่า

- 1) ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
- 2) ก่อให้เกิดความซื่อสัตย์ จงรักภักดี ที่ผู้ปฏิบัติงานจะพึงมีต่อองค์กรทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
- 3) เสริมสร้างให้เกิดการปฏิบัติตามข้อบังคับ และระเบียบแบบแผน
- 4) ทำให้องค์กรแข็งแกร่ง
- 5) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจองค์กร
- 6) ทำให้เกิดความคิดริเริ่มในกิจการต่างๆ
- 7) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อมั่นในองค์กร

อุษณีย์ จิตตะปาโล และ นุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัตติ (2548, น.168-169 อ้างถึงใน กี พรหมวงค์, 2556, น.40) กล่าวถึงความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1) ขวัญทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน สามัคคีในหมู่คณะ  
เพื่อให้เกิดพลังร่วม

2) ขวัญจะสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กร

3) ขวัญจะเกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับขององค์กร เกิดผลในการควบคุม  
พฤติกรรมของเจ้าหน้าที่ให้อยู่ในระเบียบ

4) ขวัญจะสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์กร

5) ขวัญจะจูงใจเจ้าหน้าที่ให้มีทัศนคติที่ดีกับองค์กร

6) ขวัญจะทำให้เจ้าหน้าที่มีความมั่นคงทางจิตใจ และทำงานอยู่ได้นาน

บุญสืบ เทียมหยิน (2553, น.34) ได้สรุปไว้ว่า ขวัญและกำลังใจในการ  
ปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่มีความสำคัญและเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดความตั้งใจ  
ความมุ่งมั่นและความพยายามในการทำงานความร่วมมือร่วมใจ ความเข้าใจอันดี รวมทั้งความภักดีต่อ  
องค์กร

สรุปได้ว่า ความสำคัญของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่มี  
ความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อองค์กรเป็นอย่างยิ่ง เพราะขวัญและกำลังใจทำให้เกิดความร่วมมือ  
ร่วมใจในการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดความซื่อสัตย์ ความจงรักภักดีต่อองค์กร เกื้อหนุนให้ระเบียบ  
ข้อบังคับขององค์กรเกิดผลในการควบคุมพฤติกรรมของบุคลากรให้อยู่ในระเบียบ ผู้ปฏิบัติงานมี  
ความเชื่อมั่นในองค์กร

#### 2.2.6.3 องค์ประกอบของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

บรรยงค์ โตจินดา (2546, น.378-379 อ้างถึงใน กี่ พรหมวงศ์, 2556, น.40)  
กล่าวถึง องค์ประกอบของขวัญในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1) ลักษณะท่าทางของผู้บริหารที่มีต่อบุคลากร

2) ความพึงพอใจในหน้าที่ที่ปฏิบัติงานอยู่

3) ความพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลักและนโยบายขององค์กร

4) สภาพแวดล้อมการทำงาน

5) สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน

6) การให้แรงจูงใจ โดยเลื่อนตำแหน่งและสวัสดิการแก่ผู้ปฏิบัติงาน

กันตยา เพิ่มผล (2547, น.108-110 อ้างถึงใน กี่ พรหมวงศ์, 2556, น.41)  
กล่าวถึง องค์ประกอบของขวัญในการปฏิบัติงาน ดังนี้

- 1) คุณค่าของงาน
- 2) การนิเทศงาน
- 3) สภาพการทำงาน
- 4) ค่าจ้างหรือค่าแรงงาน
- 5) โอกาสที่จะก้าวหน้า
- 6) ความปลอดภัย
- 7) องค์กรและการจัดการ
- 8) สภาพแวดล้อมทางสังคม
- 9) การติดต่อสื่อสาร
- 10) ผลตอบแทนที่คนงานพึงจะได้

บุญสืบ เทียมหยิน (2553, น.35) ได้สรุปไว้ว่า องค์กรประกอบที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน คือ ลักษณะท่าทางของผู้บริหารที่มีต่อบุคลากร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการทำงาน ความร่วมมือกันทำงานจากเพื่อนร่วมงาน ความพึงพอใจในหน้าที่ที่ปฏิบัติงานอยู่ ความพอใจต่อองค์กร และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

สรุปได้ว่า องค์กรประกอบของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน คือ ลักษณะท่าทางของผู้บริหารที่มีต่อบุคลากร ความพึงพอใจในหน้าที่ที่ปฏิบัติงาน ความพึงพอใจต่ออุดมการณ์หลักและนโยบายขององค์กร สภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน ค่าจ้างหรือค่าแรงงาน โอกาสที่จะก้าวหน้า ความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน และการสร้างแรงจูงใจโดยเลื่อนตำแหน่งและสวัสดิการแก่ผู้ปฏิบัติงาน

จากการศึกษา การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ สรุปได้ว่า สมรรถนะการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการส่งเสริมให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นตั้งใจ สนใจ กระตือรือร้น และใส่ใจที่จะทำงานในหน้าที่ของตน และร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยไม่ย่อท้อ สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลในองค์กร สร้างความซื่อสัตย์ ความจงรักภักดีและทัศนคติที่ดีต่อองค์กร รู้สึกมั่นคงในอาชีพและตำแหน่งหน้าที่การงานที่ตนปฏิบัติ

## 2.2.7 การให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงาน

### 2.2.7.1 ความหมายของการให้คำปรึกษา

อุทัย บุญประเสริฐ (2546, น.52 อ้างถึงใน กี่ พรหมวงศ์, 2556, น.42) กล่าวถึง การให้คำปรึกษา ว่าหมายถึง การสนทนาอย่างมีจุดหมายของบุคคลสองคน ซึ่งมีความ



สัมพันธ์กันเชิงจิตวิทยาเฉพาะส่วนบุคคล โดยบุคคลหนึ่งเป็นผู้ให้บริการ ซึ่งต้องมีความรู้ความสามารถเฉพาะทาง ตลอดจนสามารถนำเทคนิคต่างๆ ในการให้คำปรึกษาไปใช้ เพื่อให้ความช่วยเหลือแก่บุคคลอีกคนหนึ่ง ซึ่งมีปัญหาให้เขาสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ในปัจจุบันได้อย่างฉลาดเหมาะสม และมีทักษะในการแก้ปัญหาอื่นๆ ในอนาคตได้ด้วยตนเอง มีทักษะและความสามารถในการตัดสินใจ หรือแก้ปัญหาได้ด้วยตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ

อรอนงค์ สงเจริญ (2550, น.54) กล่าวถึง การให้คำปรึกษาว่า เป็นกระบวนการให้ความช่วยเหลือโดยเน้นสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้ให้คำปรึกษากับผู้รับคำปรึกษา โดยจุดมุ่งหมายเพื่อช่วยให้บุคคลพัฒนาตนเอง แก้ไขปัญหา เอาชนะอุปสรรค

บุญสืบ เทียมหยิน (2553:37) ได้สรุปไว้ว่า การให้คำปรึกษา หมายถึง กระบวนการสร้างความสัมพันธ์เพื่อการช่วยเหลือบุคคลให้เข้าใจตนเอง สิ่งแวดล้อมและปัญหาของตนจนสามารถแก้ไขปัญหา ตลอดจนพัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพและตัดสินใจเลือกแนวทางในการดำเนินชีวิตอย่างเหมาะสม

พนม เกตุมาน (2550, น.76) กล่าวถึง การให้คำปรึกษาว่า หมายถึง กระบวนการให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ประสบปัญหา โดยอาศัยปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้คำปรึกษาและผู้รับการปรึกษาใช้เทคนิคการสื่อสาร ทำให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ ถึงสาเหตุของปัญหา ใช้ศักยภาพของตนเองในการคิดตัดสินใจ แก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง

สรุปได้ว่า การให้คำปรึกษา หมายถึง กระบวนการให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ประสบปัญหา โดยอาศัยปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้คำปรึกษาและผู้รับการปรึกษา เพื่อช่วยเหลือบุคคลให้เข้าใจตนเอง สิ่งแวดล้อมและปัญหาของตน จนสามารถแก้ไขปัญหา ช่วยให้บุคคลพัฒนาตนเอง เอาชนะอุปสรรค และตัดสินใจเลือกแนวทางในการดำเนินชีวิตได้อย่างเหมาะสม

#### 2.2.7.2 หลักการให้คำปรึกษา

เสนาะ ดิเยาว์ (2546, น.55 อ้างถึงใน กี่ พรหมวงศ์, 2556, น.43) ได้สรุปหลักการสำคัญของการให้คำปรึกษา ดังนี้

- 1) การให้คำปรึกษา ยึดเอาผู้มีปัญหาเป็นหลัก
- 2) การให้คำปรึกษา เน้นที่อารมณ์ความรู้สึกของผู้มีปัญหา
- 3) การให้คำปรึกษา เข้าใจและยอมรับในอารมณ์ ความรู้สึกนึกคิดของผู้มีปัญหา
- 4) การให้คำปรึกษา ไม่ด่วนสรุป หรือตัดสินใจผู้มีปัญหา
- 5) การให้คำปรึกษา เน้นที่ความเป็นจริงตามเหตุการณ์และสถานการณ์

- 6) การให้คำปรึกษา มีการโต้ตอบเป็นจริงตามเหตุการณ์และสถานการณ์
- 7) การให้คำปรึกษาผู้มีปัญหาเกิดการเรียนรู้ด้วยเหตุของปัญหาและตัดสินใจเลือกทางแก้ไขด้วยตนเอง

Rickey and Cristiani (2003, p.35 อ้างถึงใน กี่ พหรมวงศ์, 2556, น.43) กล่าวถึง การศึกษาทฤษฎีการให้คำปรึกษา ควรพิจารณาประเด็นสำคัญต่อไปนี้

- 1) หลักเกี่ยวกับธรรมชาติหรือลักษณะของมนุษย์ เช่น มนุษย์มีความดีหรือความเลวติดตัวมาแต่กำเนิดหรือไม่ อะไรเป็นแรงผลักดันพฤติกรรม บุคลิกภาพของมนุษย์พัฒนาอย่างไร

- 2) หลักการเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม อาทิเช่น สิ่งแวดล้อมทำให้บุคคลเปลี่ยนพฤติกรรม หรือเขาสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้ด้วยตนเอง

- 3) วัตถุประสงค์ของทฤษฎีการให้คำปรึกษานั้นเป็นอย่างไร

- 4) หลักฐานงานวิจัยหรือประสบการณ์ในการปฏิบัติงานซึ่งสนับสนุนทฤษฎี บุญสืบ เทียมหยิน (2553, น.38) ได้สรุปไว้ว่า หลักการให้คำปรึกษา เป็นการช่วยเหลือที่อาศัยความสัมพันธ์และการสื่อสารระหว่างผู้ให้คำปรึกษาและผู้รับการปรึกษา เพื่อให้ผู้รับการปรึกษาเกิดความเข้าใจตนเอง เข้าใจปัญหา ได้ความรู้และทางเลือกในการแก้ปัญหา

สรุปได้ว่า หลักการให้คำปรึกษา เป็นการช่วยเหลือที่อาศัยความสัมพันธ์และการสื่อสารระหว่างผู้ให้คำปรึกษาและผู้รับการปรึกษา โดยเข้าใจและยอมรับในอารมณ์ ความรู้สึกนึกคิดของผู้มีปัญหา การให้คำปรึกษานั้นที่ความเป็นจริงตามเหตุการณ์และสถานการณ์ ให้ผู้มีปัญหาเกิดการเรียนรู้ด้วยเหตุของปัญหา และตัดสินใจเลือกทางแก้ไขปัญหา

#### 2.2.7.3 ประเภทของการปรึกษา

สวัสดี บันเทิงสุข (2542, น.16 อ้างถึงใน บุญสืบ เทียมหยิน, 2553, น.39) ได้แบ่งประเภทการให้คำปรึกษา ดังนี้

- 1) การให้ความปรึกษาแบบนำทางเป็นการให้คำปรึกษา โดยยึดผู้ให้คำปรึกษาเป็นศูนย์กลาง และมีขอบข่ายการให้คำปรึกษา 5 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์ การตั้งเคราะห์ การวินิจฉัย การให้คำปรึกษา การติดตามผล

- 2) การให้คำปรึกษาแบบไม่นำทาง เป็นการให้คำปรึกษาโดยยึดหลักผู้รับการปรึกษาเป็นสำคัญ คือ การสร้างสัมพันธภาพ การทำความเข้าใจ การกระตุ้นและเปิดโอกาสให้ผู้รับคำปรึกษาแสดงความรู้สึกระบายความในใจ

3) การให้คำปรึกษาแบบสายกลาง เป็นการนำเอาข้อดีของการให้คำปรึกษาแบบนำทางและการให้คำปรึกษาแบบไม่นำทางมาใช้ให้เหมาะสมแก่กรณี โดยมีแนวทางสรุป คือ การสร้างความสัมพันธ์ การสร้างความเข้าใจในตนเอง การวินิจฉัยปัญหา การกำหนดแผนปฏิบัติการ

พนม เกตุมาน (2550, น.43) กล่าวถึงประเภทของการให้คำปรึกษา ดังนี้

- 1) การให้ความรู้วิธีปฏิบัติ (Informative Counseling)
- 2) การชี้แนะแนวทาง (Directive Counseling)
- 3) การให้ข้อมูลเพียงพอที่จะเลือกทางแก้ปัญหาที่มีหลายแบบ (Advocacy Counseling)
- 4) การประคับประคองทางจิตใจจนสงบเพียงพอจะแก้ไขปัญหาได้ (Supportive Counseling)

ก็ พรหมวงศ์ (2556, น.46) ได้สรุปไว้ว่า การให้คำปรึกษาเป็นการให้ความรู้วิธีปฏิบัติ การชี้แนะแนวทาง การให้ข้อมูลเพียงพอที่จะเลือกทางแก้ปัญหาที่มีหลายแบบ การประคับประคองทางจิตใจจนสงบเพียงพอ จะแก้ไขปัญหาได้

สรุปได้ว่า ประเภทของการปรึกษา เป็นการให้ความรู้วิธีปฏิบัติ การชี้แนะแนวทาง การให้ข้อมูลเพียงพอที่จะเลือกทางแก้ปัญหา

#### 2.2.7.4 ความหมายของการแก้ปัญหา

ทรรศนัย โกวิทยากร (2546, น.23 อ้างถึงใน ก็ พรหมวงศ์, 2556, น.46) กล่าวถึง การแก้ปัญหา ว่าหมายถึง กระบวนการที่ซับซ้อนทางสมองที่บุคคลใช้ความรู้ ทักษะ และการดำเนินการในการแก้ปัญหา ทำให้เกิดความรู้ใหม่ผ่านกระบวนการที่มีเหตุผล เพื่อจะได้ข้อสรุปหรือคำตอบที่ชัดเจนครอบคลุมเป้าหมาย

ก็ พรหมวงศ์ (2556, น.46) ได้สรุปไว้ว่า การแก้ปัญหา เป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยความรู้ ความคิดประสบการณ์เดิม กฎเกณฑ์ และทักษะวิธีการต่างๆ เพื่อประมวลเข้ากับสถานการณ์หรือปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อจะได้ข้อสรุปหรือคำตอบที่ชัดเจนครอบคลุมเป้าหมายในการแก้ปัญหา

ครูลิก และ เรย์ (Kruлик & Reys, 1980, pp.3-4 อ้างถึงใน บุญสืบ เทียมหิณ, 2553, น.42) ได้กล่าวถึงความหมายของการแก้ปัญหา สรุปได้ดังนี้

- 1) การแก้ปัญหาคือเป้าหมายอันหนึ่ง (Problem solving as a goal)
- 2) การแก้ปัญหาคือกระบวนการอันหนึ่ง (Problem solving as a process)

3) การแก้ปัญหาเป็นทักษะพื้นฐานอย่างหนึ่ง (Problem solving as a basic skill)

สรุปได้ว่า การแก้ปัญหา เป็นกระบวนการที่บุคคลใช้ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะวิธีการต่างๆ ในการดำเนินการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อจะได้ข้อสรุปหรือคำตอบที่ชัดเจนครอบคลุม เป้าหมาย

#### 2.2.7.5 ขั้นตอนการแก้ปัญหา

วสิน อังศุพานิช (2546, น.2 อ้างถึงใน กี่ พรหมวงศ์, 2556, น.47) กล่าวถึง กระบวนการแก้ปัญหา ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้

1) ทำความเข้าใจในตัวปัญหา ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด เพราะถ้าระบุ ปัญหาผิดจะทำให้เสียเวลา และความพยายามก็จะไร้ประโยชน์

2) รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหา เป็นขั้นตอนที่ต้องประเมินค่าข้อมูล และจัดข้อมูลแยกเป็นประเภทเพื่อใช้ในการแก้ปัญหา

3) ลำดับข้อที่เป็นไปได้ทั้งหมด จากข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 2 จะทำให้หา ข้อใจที่เป็นไปได้จากประสบการณ์ของท่าน การใช้ความคิดสมเหตุสมผล และจากความคิด สร้างสรรค์

4) ทดสอบข้อใจ เป็นการนำข้อใจมาเปรียบเทียบข้อดีข้อเสีย

5) เลือกข้อใจที่ดีที่สุด หลังจากเปรียบเทียบข้อดีข้อเสียของข้อใจแล้ว ขั้นตอนนี้เป็นการพิจารณาเลือกข้อใจที่ดีที่สุดจากข้อใจที่มีทั้งหมด

6) นำข้อใจไปปฏิบัติ การแก้ปัญหาก็จะสมบูรณ์ได้ โดยการนำข้อใจที่เลือก แล้วไปปฏิบัติกระบวนการตัดสินใจ เกิดขึ้นในระหว่างขั้นตอนทำความเข้าใจในตัวปัญหา รวบรวม ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหา เลือกข้อใจที่ดีที่สุด การนำไปปฏิบัติจริง เพื่อปรับให้ได้การแก้ปัญหาที่ สมบูรณ์

ดวงทิพย์ เพ็ชรนิล (2544, น.57 อ้างถึงใน บุญสืบ เทียมหยิน, 2553, น.43) สรุปลำดับขั้นตอนการแก้ปัญหาไว้ 5 ขั้นตอน ได้แก่

1) การทำความเข้าใจปัญหา เป็นขั้นทบทวนปัญหา รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับ ปัญหาและสำรวจข้อมูล ระบุปัญหา บอกข้อความสำคัญในปัญหา ระลึกว่าเคยพบปัญหาประเภทนี้ มาก่อนหรือไม่

2) การสร้างตัวแทนปัญหา เป็นขั้นสร้างตัวแทนความคิดรูปแบบต่างๆ เลือกใช้ตัวแทนทางคณิตศาสตร์ ใช้สัญลักษณ์วาดรูป เขียนตาราง เขียนแผนภูมิ เขียนโครงสร้าง

3) การคิดวิธีการแก้ปัญหา เป็นขั้นที่สร้างรูปแบบในการแก้ปัญหา หาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล พิจารณาความเหมาะสม แบ่งขั้นตอนและจัดลำดับ เลือกลงแนวทางในการแก้ปัญหาคาดคะเนคำตอบ

4) การดำเนินการแก้ปัญหา เป็นขั้นลงมือแก้ปัญหตามขั้นตอนที่กำหนด ใช้ทักษะในการคิดดำเนินการ ใช้ทักษะพื้นฐานในการคำนวณ ใช้กฎเกณฑ์ ในการแก้ปัญหา การประเมินผลดำเนินการแก้ปัญหา เป็นขั้นทบทวนการดำเนินการแก้ปัญหาทบทวนคำตอบ ตรวจสอบคำตอบ

ก็ พรหมวงศ์ (2556, น.47-48) ได้สรุปไว้ว่า ขั้นตอนการแก้ปัญหา เป็นการดำเนินการ ดังนี้ การระบุปัญหา การจำกัดความปัญหา การสร้างกลยุทธ์ในการแก้ปัญหา การจัดสรรทรัพยากรที่ใช้ในการแก้ปัญหา การตรวจสอบการแก้ปัญหา และการประเมินผลการแก้ปัญหาจากการศึกษา การให้คำปรึกษาและการแก้ปัญหา

สรุปได้ว่า ขั้นตอนการแก้ปัญหา ดำเนินการดังนี้คือ การระบุปัญหา ทำความเข้าใจในตัวปัญหา การจำกัดความปัญหา รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหา การคิดวิธีการแก้ปัญหา การจัดสรรทรัพยากรที่ใช้ในการแก้ปัญหา การดำเนินการแก้ปัญหา การตรวจสอบการแก้ปัญหา และการประเมินผลการแก้ปัญหา

จากการศึกษา การให้คำปรึกษาและการแก้ปัญหา สรุปได้ว่า สมรรถนะการให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหการปฏิบัติงาน หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการสร้างความสัมพันธ์และการสื่อสาร การให้ความช่วยเหลือแก่บุคลากร โดยอาศัยความรู้ ความคิด ประสบการณ์เดิม กฎเกณฑ์ และทักษะวิธีการต่างๆ เพื่อประมวลเข้ากับสถานการณ์ หรือปัญหาที่เกิดขึ้น โดยการให้ความรู้วิธีปฏิบัติ การชี้แนะแนวทาง การให้ข้อมูลเพียงพอที่จะเลือกทางแก้ปัญหาแก่บุคลากร เพื่อช่วยเหลือบุคลากรให้เข้าใจตนเอง สิ่งแวดล้อมและปัญหาของตน จนสามารถแก้ไขปัญห ช่วยเหลือบุคลากรพัฒนาตนเอง เอาชนะอุปสรรค และตัดสินใจเลือกแนวทางในการดำเนินชีวิตได้อย่างเหมาะสม จนสามารถแก้ปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ได้

### 2.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคล

บุญสืบ เทียมหยิน (2553, น.5) ได้กำหนดปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยได้แบ่งปัจจัยออกได้เป็น 2 ส่วน คือ

1) ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ การสื่อสาร ความฉลาดทางอารมณ์

2) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ประกอบด้วย บรรยากาศในสถานศึกษา การบริหารแบบมีส่วนรวม เทคโนโลยีสารสนเทศ

กิ่งไฟ่ แสงแก่นสาร (2558, น.22) ได้กำหนดปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา โดยได้แบ่งปัจจัยออกได้เป็น 4 ส่วน คือ

- 1) ปัจจัยด้านบุคคล ประกอบด้วย ความพึงพอใจ แรงจูงใจ และทัศนคติในการทำงาน
- 2) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ประกอบด้วย บรรยากาศองค์การ ลักษณะงานที่ทำ
- 3) ปัจจัยด้านสิ่งอำนวยความสะดวก ประกอบด้วย เทคโนโลยี
- 4) นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ

ชนิตา พันเงิน (2550, น.3) ได้ศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการกรมราชทัณฑ์ในการกำหนดปัจจัยต่อการบริหารงานด้วยสมรรถนะหลัก 4 รายการ คือ

- 1) การทำงานแบบมีส่วนรวม
- 2) การทำงานแบบมืออาชีพ
- 3) ความโปร่งใส
- 4) ความคิดสร้างสรรค์

บรรลุ ชินน้ำพอง (2556, น.97) ได้ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ได้แบ่งสมรรถนะของผู้บริหารออกเป็น 8 ด้าน ได้แก่

- 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์
- 2) การมีวิสัยทัศน์
- 3) การทำงานเป็นทีม
- 4) การวิเคราะห์และสังเคราะห์
- 5) การสื่อสารและการจูงใจ
- 6) การบริการที่ดี
- 7) ด้านการพัฒนาตนเอง
- 8) การพัฒนาศักยภาพบุคลากร

พฤษพงษ์ ฤทธิโคตร (2559, น.6) ได้ศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานบุคคล โดยแบ่งสมรรถนะออกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย

- 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์
- 2) การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม
- 3) ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน

4) การบริการเป็นเลิศ

5) การทำงานเป็นทีม

มนตรี แสงประจักษ์ (2540, น.26) ได้ศึกษาเรื่องขวัญและการจูงใจ โดยได้ตั้งสมมติฐาน ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไว้ 4 ด้าน ประกอบด้วย

1) รายได้

2) การได้รับการยกย่องจากสังคม

3) ความมั่นคงในอาชีพ

4) การมีส่วนร่วมในการบริหาร

กาญจนา บุญภักดิ์ (2544, น.15) ได้ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการคงอยู่ของครูโรงเรียน อาชีวเอกชน ซึ่งการที่จะทำให้บุคคลทำงานและอยู่กับองค์กรได้นานๆ นั้นมีปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานของบุคคลหลายปัจจัยด้วยกัน

1) ความผูกพันกับองค์กรและเพื่อนร่วมงาน

2) สวัสดิการ

3) เงินเดือนและค่าตอบแทน

4) ความมั่นคงของงานที่ทำ

5) ระบบบริหารโรงเรียน

รินดา ชันชกรกรม (2555, น.23) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรและ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของครูวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน ซึ่งประกอบด้วย

1) ผลตอบแทน

2) การพัฒนาความรู้ความสามารถ

3) ความก้าวหน้าในงานอาชีพ

4) การสนับสนุนจากผู้บริหาร

5) ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน

6) บรรยากาศองค์กร

ลดาวัลย์ รุจเสริญย์ (2546, น.9-11) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงาน ได้แก่ ปัจจัยค่าจ้าง และปัจจัยจูงใจกับความสามารถในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ ซึ่งมีปัจจัยดังนี้

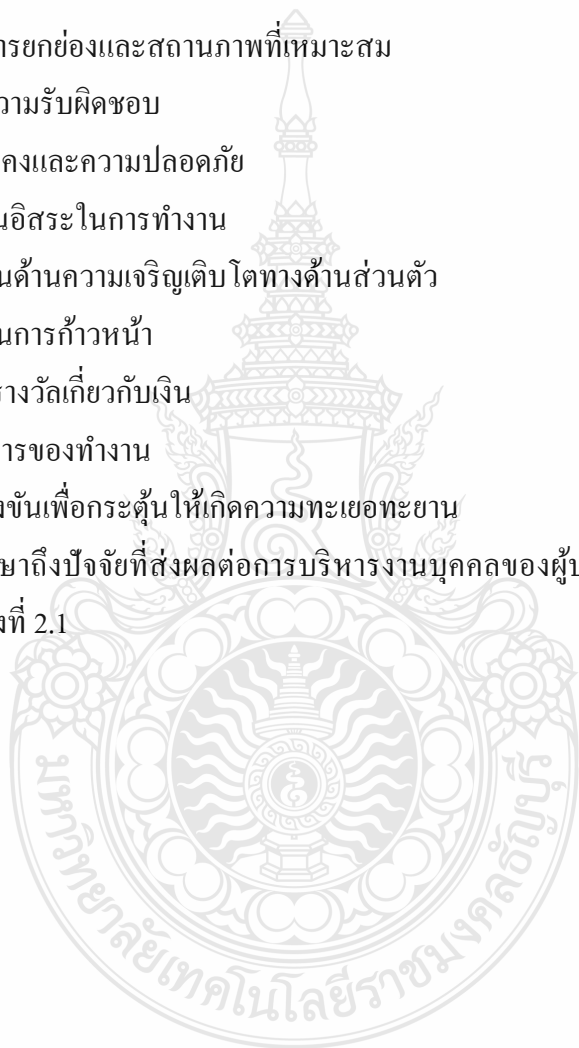
ปัจจัยค่าจ้าง ประกอบด้วย 1) นโยบายและการบริหารงาน 2) สภาพการทำ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 4) เงินเดือนและค่าตอบแทน 5) ความมั่นคงในงาน 6) สถานะทางวิชาชีพ 7) ชีวิตความเป็นส่วนตัว และ 8) วิธีการปกครองบังคับบัญชา

ปัจจัยจูงใจ ประกอบด้วย 1) ความสำเร็จในงาน 2) การยอมรับนับถือ 3) ลักษณะของงาน  
4) ความรับผิดชอบ 5) ความก้าวหน้าในงาน

เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ (2540) ได้ศึกษาองค์ประกอบพื้นฐานที่น่าจะมีอิทธิพล  
ต่อความสามารถในการปฏิบัติงาน

- 1) งานที่มีลักษณะท้าทาย
- 2) การมีส่วนร่วมในการวางแผน
- 3) การให้การยกย่องและสถานภาพที่เหมาะสม
- 4) การให้ความรับผิดชอบ
- 5) ความมั่นคงและความปลอดภัย
- 6) ความเป็นอิสระในการทำงาน
- 7) โอกาสในด้านความเจริญเติบโตทางด้านส่วนตัว
- 8) โอกาสในการก้าวหน้า
- 9) เงินและรางวัลเกี่ยวกับเงิน
- 10) สภาพการของทำงาน
- 11) การแข่งขันเพื่อกระตุ้นให้เกิดความทะเยอทะยาน

จากการศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสามารถ  
สังเคราะห์ได้ ดังตารางที่ 2.1





ตารางที่ 2.1 การสังเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา

ปัจจัยที่ส่งผลฯ	นักวิชาการ														องค์ประกอบที่เด็ก					
	บุญสืบ เทียมหยิน(2553)	กิ่งไผ่ แสงแก่นสาร(2558)	บรรจุ ชินน้ำพอง(2556)	เทพพนม เมืองแมน(2540)	มนตรี แสงประจักษ์	กาญจนา บุญศักดิ์(2544)	สุรสิทธิ์ เพริศพริ้ง(2555)	รินดา ชินธรรม(2555)	ศดาวัดย์ รุจเสถณี(2546)	โสภิน ม่วงทอง(2555)	ไพศุฎา สายสนั่น(2559)	พนิดา ดอนเมฆ(2559)	กรัญญา ศิริเจริญธรรม	ปราณี เข็มทอง(2557)		ทนุพันธ์ หิริญเรือง(2547)	ชนิตา พันเงิน(2550)	พฤษพงษ์ ฤทธิโคตร	วรรณยุพา ตันมี(2559)	สรุปลำตะเนน
แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์	✓	✓	✓								✓	✓		✓					6	*
การสื่อสาร	✓		✓						✓	✓	✓			✓					6	*
ความฉลาดทางอารมณ์	✓																		1	
บรรยากาศในสถานศึกษา	✓								✓										2	
การบริหารแบบมีส่วนร่วม	✓			✓	✓				✓					✓	✓				6	*
เทคโนโลยีสารสนเทศ	✓	✓										✓							3	
ความพึงพอใจ		✓					✓												2	
ทัศนคติในการทำงาน		✓																	1	
บรรยากาศองค์การ		✓																	2	
ลักษณะงานที่ทำ		✓					✓		✓				✓	✓					5	
การมุ่งผลสัมฤทธิ์			✓			✓		✓									✓	✓	5	
การมีวิสัยทัศน์			✓									✓							2	
การทำงานเป็นทีม			✓								✓					✓	✓		4	
การวิเคราะห์และสังเคราะห์			✓																1	
การบริการที่ดี			✓													✓	✓		3	

ตารางที่ 2.1 การสังเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา (ต่อ)

ปัจจัยที่ส่งผล	นักวิชาการ															สรุปค่าคะแนน	องค์ประกอบที่เลือก		
	บุญสืบ เทียมหมื่น(2553)	กิ่งไผ่ แสงแก่นสาร(2558)	บรรลุ ชินน้ำพอง(2556)	เทพพนม เมืองแมน(2540)	มนตรี แสงประจักษ์	กาญจนา บุญถักดี(2544)	สุรสิทธิ์ เพ็ชรพริ้ง(2555)	รินดา ชินธรรม(2555)	ศดาวลัย รุจเศรษฐี(2546)	โสภิน ม่วงทอง(2555)	ไพศุฎา สายสนั่น(2559)	พินดา ดอนเมฆ(2559)	กรัณยู ศิริเจริญธรรม	ปราณี เข็มทอง(2557)	ทนุพันธ์ หิริญเรือง(2547)			ชนิตา พันเงิน(2550)	พฤษพงษ์ ฤทธิโคตร
แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์	✓	✓	✓							✓	✓			✓				6	*
การพัฒนาตนเอง			✓														✓	2	
การพัฒนาศักยภาพบุคลากร			✓				✓				✓		✓					4	
การยกย่อง				✓	✓													2	
การให้ความรับผิดชอบ				✓		✓												3	
ความมั่นคงของงานที่ทำ				✓	✓	✓	✓	✓										5	
ความเป็นอิสระ				✓														2	
ความเจริญเติบโตส่วนตัว				✓														1	
ความก้าวหน้า				✓			✓	✓				✓	✓					6	*
เงินเดือนและค่าตอบแทน				✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓					8	*
สภาพการทำงาน				✓					✓			✓	✓					4	
การแข่งขันเพื่อกระตุ้น				✓														1	
ความผูกพันกับองค์การ						✓	✓	✓	✓	✓		✓						6	*
ด้านสวัสดิการ					✓													1	

ตารางที่ 2.1 การสังเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา (ต่อ)

ปัจจัยที่ส่งผล	นักวิชาการ																			
	บุญสืบ เทียมทอิน(2553)	กิ่งไผ่ แสงแก่นสาร(2558)	บรรดูล ชินน้ำพอง(2556)	เทพพนม เมืองแมน(2540)	มนตรี แสงประจักษ์	กาญจนา บุญภักดี(2544)	สุรสิทธิ์ เพ็ชรพริ้ง(2555)	รินดา จันทร์กรรม(2555)	สดาวลัย รุจเสถณี(2546)	โตกีน ม่วงทอง(2555)	ไพศุภา สายสนั่น(2559)	พนิดา ดอนแมน(2559)	ศรัณยู ศิริเจริญธรรม	ปราณี เข้มทอง(2557)	ทนุพันธ์ หิรัญเรือง(2547)	ชนิตา พันเงิน(2550)	พฤษพงษ์ ฤทธิโคตร	วรรณยุพา ตันมี(2559)	สรุปค่าคะแนน	องค์ประกอบที่เลือก
ระบบการบริหาร					✓	✓			✓											3
ความเสมอภาคในหน่วยงาน (ยุติธรรม)						✓									✓					2
การยอมรับนับถือ						✓			✓				✓	✓						4
การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา								✓												1
พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้นำ										✓							✓			2
วัฒนธรรมขององค์กร										✓	✓									2
ทักษะความเป็นผู้นำ											✓									1
เป้าหมายและแผนงานที่ชัดเจน											✓									1
ความขัดแย้ง											✓									1
มนุษยสัมพันธ์											✓									1
การปรับปรุงคุณภาพอย่าง ต่อเนื่อง												✓								1

ตารางที่ 2.1 การสังเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา (ต่อ)

ปัจจัยที่ส่งผลฯ	นักวิชาการ																			
	บุญสืบ เทียมทอิน(2553)	กิ่งไผ่ แสงแก่นสาร(2558)	บรรดู่ ชินน้ำพอง(2556)	เทพพนม เมืองแมน(2540)	มนตรี แสงประจักษ์	กาญจนา บุญภักดี(2544)	สุรสิทธิ์ เพ็ชรพริ้ง(2555)	รินดา จันทร์กรรม(2555)	ศดาวลัย รุจเสถณี(2546)	โตกีน ม่วงทอง(2555)	โศติสุภา สายสนั่น(2559)	พนิดา ดอนแมน(2559)	ศรัณยู ศิริเจริญธรรม	ปราณี เข้มทอง(2557)	ทนุพันธ์ หิริญเรือง(2547)	ชนิตา พันเงิน(2550)	พฤษพงษ์ ฤทธิโคตร	วรรณยุพา ตันมี(2559)	สรุปล่าคะแนน	องค์ประกอบที่เลือก
การพัฒนากลยุทธ์												✓								1
การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ												✓								1
นโยบายขององค์กร													✓							1
ด้านความสำเร็จของงาน														✓						1
การวางแผนกำลังคน															✓					1
การบริหารงานบุคคล															✓					1
การประเมินผลการปฏิบัติงาน															✓					1
การประสานงาน															✓					1
การให้คำปรึกษา															✓					1
การทำงานแบบมืออาชีพ																	✓			1
ความโปร่งใส																	✓			1
ความคิดสร้างสรรค์																✓				1
เข้าใจองค์กรและระบบงาน																	✓			1

ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา มีประเด็นที่น่าสนใจอยู่หลายประเด็นด้วยกัน เกณฑ์ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการเลือกปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความดี ตั้งแต่ 6 ขึ้นไป ดังนั้น ตัวแปรที่ผู้วิจัยสนใจศึกษาและนำมากำหนดองค์ประกอบปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความเหมาะสมตามหัวข้อที่ผู้วิจัยสนใจศึกษา รวมทั้งสอดคล้องงานวิจัยของ บุญสืบ เทียมหยิน; กิ่งไผ่ แสงแก่นสาร; บรรลุ ชินน้ำพอง; เทพพนม เมืองแมน; โชติสุภา สายสนั่น; มนตรี แสงประจักษ์; กาญจนา บุญภักดี; สุรสิทธิ์ เพรศพรัง; รินดา ชันชรกรรม; ทดาวลัย รุจเสรี; โสภิน ม่วงทอง; พนิดา ดอนเมฆ; ศรัณยู ศิริเจริญธรรม; ปราณี เข้มทอง; ทนุพันธ์ หิรัญเรือง; ชนิตา พันเงิน และ วรรณยุพา ต้นมณี "ต้องค์ประกอบจำนวนทั้งสิ้น 6 ด้าน ได้แก่

- 1) ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
- 2) ด้านการสื่อสาร
- 3) ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม
- 4) ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ
- 5) ด้านคำตอบแทน
- 6) ด้านความผูกพันกับองค์การ

#### 2.3.1 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

##### 2.3.1.1 ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

เฮอิร์ชเบอร์ก และคณะ (Herzberg and et al., 1959, pp.113-115 อ้างถึงใน ศรัณยู ศิริเจริญธรรม, 2556, น.50-52) ได้สรุปไว้ว่า มีปัจจัยสำคัญ 2 ประเภทที่สัมพันธ์กับความชอบหรือไม่ชอบงานของแต่ละบุคคล ปัจจัยดังกล่าว คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) และปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factor)

ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานโดยตรง เป็นปัจจัยที่จูงใจให้คนชอบและรักงาน เป็นตัวการสร้างความพึงพอใจให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น 5 ประการ คือ

- 1) ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จอย่างดี ความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นผลงานสำเร็จเขาจึงเกิดความรู้สึกพึงพอใจและปลื้มใจในผลสำเร็จของงานนั้นอย่างยิ่ง
- 2) การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือ ทั้งจากผู้บังคับบัญชาจากเพื่อน จากผู้มาขอคำปรึกษา หรือจากบุคคลในงานด้วยกัน การยอมรับนี้อาจจะอยู่ใน

รูปของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นๆ ที่สื่อให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งบรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงาน

3) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทนายให้ต้องลงมือทำหรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถทำตั้งแต่ต้นจนจบได้โดยลำพังแต่ผู้เดียว

4) ความรับผิดชอบ หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

5) ความก้าวหน้า หมายถึง ได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์กรมีโอกาสศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม

ปัจจัยค้ำจุน หมายถึง ปัจจัยที่จะค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลอยู่ตลอดเวลาถ้าไม่มีหรือมีลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์กร บุคคลในองค์กร จะเกิดความไม่ชอบงานขึ้น ปัจจัยค้ำจุนมีดังนี้

1) นโยบายและการบริหาร หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

2) การปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน หรือความยุติธรรมในการบริหาร

3) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยาท่าทาง หรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน และสามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี

4) สภาพการทำงานและความมั่นคง หมายถึง สภาพทางกายภาพ เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน เครื่องมืออุปกรณ์การทำงาน และความรู้สึกลึกถึงความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพและองค์กร

5) ผลประโยชน์ตอบแทน หมายถึง เงินเดือน สวัสดิการ และการเลื่อนขึ้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นเป็นที่พอใจของบุคลากรที่ทำงาน

ปัจจัยค้ำจุนไม่ใช่เป็นสิ่งจูงใจที่จะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่จะเป็นข้อกำหนดเบื้องต้นเพื่อป้องกันไม่ให้คนไม่พอใจในงานที่ทำอยู่เท่านั้นเอง การค้นพบที่สำคัญจากการศึกษาของเฮอริชเบอร์ก คือ ปัจจัยที่เรียกว่าปัจจัยค้ำจุนนั้น จะมีผลกระทบต่อความไม่พอใจในงานที่ทำ และ

ปัจจัยจูงใจจะมีผลกระทบต่อความพอใจในงานที่ทำ กล่าวคือ ปัจจัยจูงใจจะเป็นสาเหตุที่ทำให้คนเกิดความไม่พอใจในงานที่ทำ ทั้งนี้ ปัจจัยจูงใจเป็นเพียงข้อกำหนดเบื้องต้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ทำเท่านั้นเอง ส่วนปัจจัยจูงใจก็ไม่ได้เป็นปัจจัยที่เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ทำ แต่จะเป็นปัจจัยที่กระตุ้นหรือจูงใจคน ให้เกิดความพอใจในงานที่ทำเท่านั้น ดังนั้น สมมติฐานที่สำคัญของเฮอริชเบอร์เกอร์ก็คือ ความพอใจในงานที่จะทำจะเป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการพื้นฐานของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of needs Theory, 1970) แนวคิดทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการพื้นฐาน (Maslow, 1970) ตามที่ระบุในหนังสือ Motivation and Personality แนวคิดนี้ถูกจัดอยู่ในกลุ่มมนุษยนิยม ซึ่งมีทัศนคติในการมองมนุษย์ด้านที่ดีงาม อธิบายว่า มนุษย์มีธรรมชาติใฝ่ดี สร้างสรรค์ความดี ประารถนาความเจริญก้าวหน้า รู้จักคุณค่าในตนเอง รู้จักผิดชอบชั่วดี มีความรับผิดชอบในชีวิต ทุกสิ่งเกิดจากการเลือกของตนเอง ที่สำคัญคือ มนุษย์มีความปรารถนาจะประจักษ์ รู้จักตนเอง และความสามารถเฉพาะของตนเอง เพื่อใช้ความรู้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ ถ้ามนุษย์อยู่ในสิ่งแวดล้อมที่ดีเอื้อต่อการวิวัฒน์พัฒนาแล้ว เขาก็จะพัฒนาไปสู่ความมั่งคั่ง ความเจริญของบุคลิกภาพและวุฒิภาวะเสมอ Abraham Maslow แสดงทัศนะให้ความเห็นเกี่ยวกับแนวคิดนี้ว่ามีความแตกต่างจากทฤษฎีบุคลิกภาพอื่นๆ หลายทฤษฎีว่า ควรจะศึกษาจิตวิทยาจากบุคคลที่มีสุขภาพจิตดี บุคลิกภาพมั่นคง ประสบความสำเร็จและมีความสุขในชีวิต เพื่อค้นหาว่าคุณลักษณะของบุคลิกภาพที่ดีนั้นต้องมีองค์ประกอบอะไรบ้าง มีแนวทางพัฒนาอย่างไร นอกจากนี้ในการศึกษาเรื่องคนนั้นต้องศึกษาคนทั้งคน ไม่ใช่ศึกษาแยกเป็นส่วนย่อยแล้วนำมาสรุปเป็นกฎเกณฑ์ หรือวิธีการบำบัด ซึ่งวิธีการนี้เสี่ยงต่อความผิดพลาดมาก ทฤษฎี Maslow's Hierarchy of needs Theory แบ่งลำดับความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ไว้ ดังนี้

ขั้นที่ 1 ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological needs) ความต้องการในขั้นนี้เป็นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ เป็นความต้องการขั้นพื้นฐาน (Basic needs) ซึ่งมีพลังมากที่สุดเพราะเป็นความต้องการที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต ตัวอย่างเช่น ความต้องการอากาศ อาหาร ยารักษาโรค หากความต้องการขั้นแรกยังไม่ได้รับการตอบสนองก็ยากที่จะพัฒนาสู่ขั้นอื่นๆ ได้

ขั้นที่ 2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety and security needs) ความต้องการในขั้นนี้จะเกิดเมื่อขั้นแรกได้รับการตอบสนอง ความต้องการในขั้นนี้เป็นความต้องการที่จะรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของตนเอง หากไม่ได้รับการตอบสนองจะเกิดความรู้สึกหวาดกลัว รู้สึกไม่มั่นคง

ขั้นที่ 3 ความต้องการความรัก และเป็นเจ้าของ (Belonging and love needs) เมื่อ 2 ขั้นแรกได้รับการสนองความต้องการแล้ว มนุษย์จะสร้างความรักและความผูกพันกับผู้อื่น

ขั้นที่ 4 ความต้องการการได้รับการยกย่องนับถือ (Esteem needs) แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่

1) ความต้องการนับถือตนเอง (Self - respect) คือ ความต้องการมีอำนาจ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความสามารถและความสำเร็จ มีความเคารพนับถือตนเอง

2) ความต้องการได้รับการยกย่องนับถือ (Esteem from others) คือ ความต้องการชื่อเสียงเกียรติยศ การยอมรับยกย่องจากผู้อื่น

ขั้นที่ 5 ความต้องการที่จะเข้าใจประจักษ์ตนเองอย่างแท้จริง (Self - actualization needs) เป็นความต้องการเพื่อตระหนักรู้ความสามารถของตนกับประพฤติปฏิบัติตนตามความสามารถ และสุดความสามารถ โดยพึ่งเล็งประโยชน์ของคนอื่นและของสังคมส่วนรวมเป็นสำคัญ

นิวส์ตรอม และ เดวิส (Newstrom; & Davis, 2002, p.104 อ้างถึงใน บุญสืบ เทียมหยิน, 2553, น.51) กล่าวถึง การศึกษาวิจัยทำให้ แมคเคิลแลนด์ พบว่า แรงจูงใจของแต่ละบุคคลนั้นสามารถส่งผลสะท้อนถึงวัฒนธรรมหรือสิ่งแวดล้อมที่บุคคลนั้นเจริญเติบโตขึ้นมา นอกจากนั้นยังพบว่าคนที่แตกต่างกันหลายเชื้อชาติ แต่มีสิ่งแวดล้อมที่คล้ายคลึงกันจะมีแรงจูงใจที่คล้ายกัน ในเวลาต่อมา แมคเคิลแลนด์ ได้พัฒนางานวิจัยจนได้พบองค์ประกอบหลักด้านแรงจูงใจในทางจิตวิทยา ซึ่งมุ่งเน้นไปที่แรงจูงใจ 3 ประเภท ดังนี้

1) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive) หมายถึง ความปรารถนาที่จะกระทำให้สิ่งหนึ่งให้ลุล่วงไปด้วยดี โดยพยายามแข่งขันกับมาตรฐานอันดีเลิศ มีความสบายใจเมื่อประสบผลสำเร็จและมีความวิตกกังวลเมื่อล้มเหลว

2) แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affiliation Motive) หมายถึง ความปรารถนาที่จะเป็นที่ยอมรับของคนอื่น ต้องการเป็นที่นิยมชมชอบหรือรักใคร่ชอบพอของคนอื่น สิ่งเหล่านี้เป็นแรงจูงใจที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เพื่อให้ได้มาซึ่งการยอมรับจากบุคคลอื่น

3) แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power Motive) หมายถึง ความปรารถนาที่จะได้มาซึ่งอิทธิพลที่เหนือกว่าคนอื่น ๆ ในสังคม ทำให้บุคคลแสวงหาอำนาจเพราะจะเกิดความรู้สึกว่าหากทำอะไรเหนือคนอื่นเป็นความภาคภูมิใจ ผู้มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจสูงจะเป็นผู้ที่พยายามและควบคุมสิ่งต่างๆ เพื่อให้ตนเองบรรลุความต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือกว่าบุคคลอื่น



### 2.3.1.2 ความหมายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

แรงจูงใจเป็นส่วนหนึ่งของแรงผลักดันทั้งภายในภายนอกของมนุษย์ เป็นขวัญและกำลังใจในการทำงาน ส่งผลให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา

แมคเคลแลนด์ (McClelland, 1953, pp.110–111 อ้างถึงใน สุชีพ ตรีประเคน, 2552, น.80) ได้นิยามความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง ความปรารถนาที่จะกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้บรรลุความสำเร็จด้วยดี โดยพยายามแข่งขันกับมาตรฐานอันดีเลิศ (Standard of Excellence) ที่คนตั้งไว้ หรือทำให้ดีกว่าคนอื่นๆ ที่มีความเกี่ยวข้อง พยายามเอาชนะฝืนอุปสรรคต่างๆ มีความสุขใจเมื่อตนประสบความสำเร็จ และมีความวิตกกังวลเมื่อพบกับความล้มเหลว เมื่อบุคคลมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง เป็นผู้รู้จักสร้างแรงจูงใจให้ตนเองทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ตนเองต้องการอย่างสม่ำเสมอ โดยการกระตุ้นให้ตนมีความพยายาม วิริยะอุตสาหะสามารถตรากตรำทำงาน ฝ่าฝืนสถานการณ์ที่เป็นอุปสรรค มุ่งสู่เป้าหมายอย่างมีพลังของความตั้งใจมั่น เพื่อนำตนเองไปสู่ความสำเร็จ แรงจูงใจที่เป็นแรงขับให้บุคคลพยายามที่จะประกอบพฤติกรรมที่จะประสบความสำเร็จตามมาตรฐานความเป็นเลิศที่ตนตั้งไว้

บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะไม่ทำงานเพราะหวังรางวัล แต่ทำเพื่อจะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือได้ทำอะไรให้ดียิ่งขึ้นไปอีกเพื่อความสุขของตนเอง ลักษณะของคนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง เช่น ตั้งจุดมุ่งหมายหรือตั้งระดับความคาดหวังไว้สูง ทำอะไรมีแผนงานมีความมานะบากบั่น พยายามเอาชนะอุปสรรคต่างๆ พยายามไปให้ถึงจุดหมายที่วางไว้

บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะไม่ทำงานเพราะหวังรางวัล แต่ทำเพื่อประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ส่วนบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ จะเป็นคนที่ทำงานอย่างไม่มีจุดมุ่งหมาย ไม่มีแผนการทำงาน ตั้งจุดมุ่งหมายหรือตั้งระดับความคาดหวังที่ต่ำสามารถไปถึงได้ง่าย ไม่ต้องใช้ความพากเพียรพยายามมากนัก

คนเรามีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง-ต่ำ มาก-น้อย แตกต่างกันไป อาจมีสาเหตุจากการที่มีบิดามารดาหรือผู้เลี้ยงดู มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง ทำให้มีแบบอย่างที่ดีให้ลูกพยายามเลียนแบบ นอกจากนี้ยังคาดหวังให้ลูกประสบความสำเร็จสูง โดยตั้งมาตรฐานในเรื่องต่างๆ ไว้สูงอีกด้วย มีการสนับสนุนส่งเสริมให้กำลังใจและควบคุมบ้างเป็นบางครั้ง เพื่อให้เด็กได้ทำสิ่งต่างๆ ได้ดีตามมาตรฐานที่ตั้งไว้ วิธีการเลี้ยงดู บรรยากาศในบ้านเป็นแบบประชาธิปไตย ยอมรับเด็ก ฝึกหัดเด็กให้รู้จักช่วยเหลือตัวเองได้ ตั้งแต่เล็ก ตามวัย ตามความพร้อม และให้การเสริมแรง (Reinforcement)

ในรูปแบบของคำชม ความสนใจ ความเอาใจใส่ เวลาที่เด็กทำอะไรสำเร็จแม้จะเล็กน้อยก็ตาม ทำให้เด็กเกิดความภาคภูมิใจ มีกำลังใจ เป็นแรงจูงใจที่อยากจะทำอะไรให้สำเร็จต่อไปอีก

Wade and Tavis (1998, p.1 อ้างถึงใน รุ่งอรุณ รักรองรัตน์, 2556, น.58) กล่าวว่า แรงจูงใจ (Motivation) หมายถึง เจื่อนใจของจิตใจที่มีผลต่อความพร้อมที่จะก่อให้เกิดพฤติกรรมหรือทำให้พฤติกรรมดำเนินต่อไป สอดคล้องกับ Domjan ที่กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นภาวะในการเพิ่มพฤติกรรมกระทำหรือกิจกรรมของบุคคล โดยบุคคลจงใจกระทำพฤติกรรมนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ Woolfolk ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ว่า แรงจูงใจเป็นภาวะภายในของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้กระทำพฤติกรรมอย่างมีทิศทางและต่อเนื่อง

รุ่งอรุณ รักรองรัตน์ (2556, น.58) ได้สรุปไว้ว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง เจื่อนใจของจิตใจที่เป็นแรงผลักดันด้วยความมุ่งมั่น มุ่งผลสำเร็จตามเป้าหมายในระดับสูงอย่างไม่ย่อท้อ

ศรัณยู ศิริเจริญธรรม (2556, น.45) ได้สรุปไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง แรงผลักดัน แรงกระตุ้นที่จะชักจูงให้ผู้อื่นแสดงออกหรือปฏิบัติด้วยความกระตือรือร้น เต็มใจ และทุ่มเทความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ และตอบสนองความต้องการของตน โดยแรงจูงใจจะมีได้ทั้งจากภายในซึ่งเกิดจากตนเอง และภายนอกซึ่งเกิดจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น ผู้บริหาร เป็นต้น

สุชีพ ตรีประเคน (2552, น.86) ได้สรุปไว้ว่า การจัดให้มีสิ่งจูงใจให้กับครูเป็นการสร้างบรรยากาศเชิงบวกด้านการเรียนรู้ต่อขวัญ กำลังใจ แรงจูงใจ รวมทั้งการให้รางวัลและการให้ยอมรับการทำงานของครู ซึ่งนับเป็นบทบาทที่สำคัญส่วนหนึ่งของผู้บริหารในการที่จะทำให้ครูและบุคลากรเกิดความพึงพอใจ แรงจูงใจของผู้ปฏิบัติงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับเงินเพียงอย่างเดียว หากแต่อาจจะเป็นคำชมเชยทั้งโดยส่วนตัวหรือการให้สังคมยอมรับ การมอบใบประกาศเกียรติคุณ และการให้รางวัลอย่างเป็นทางการ เป็นต้น

ศิริรัตน์ ปรีชา (2554, น.27) ได้สรุปไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง พฤติกรรมในตัวบุคคล ซึ่งถูกกระตุ้นโดยสิ่งเร้าให้แสดงพฤติกรรมความสามารถหรือทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดออกมา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ แรงจูงใจจะมีทั้งแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก บุคคลที่มีแรงจูงใจภายใน จะมีความสุขในการกระทำสิ่งต่างๆ เพราะมีความพึงพอใจ โดยตัวเองของเขาเองไม่ได้หวังรางวัลหรือคำชม ส่วนบุคคลที่มีแรงจูงใจภายนอกจะทำอะไรต้องได้รับการยอมรับจากผู้อื่น หวังรางวัลหรือผลตอบแทน

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556, น.216) ได้สรุปไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เป็นผลสำเร็จออกมา ซึ่งจะได้ผลดีหรือไม่มากนัก

เพียงโดยอ้อมขึ้นอยู่กับว่า ผู้บริหารจะสามารถจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยการทุ่มเทให้ได้ผลงานที่ได้อย่างไร หรืออย่างน้อยเพียงใด

อรพรรณ เทียนคันฉัตร (2560, น.31) ได้สรุปไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง พลังจากภายในจิตใจที่มีความต้องการที่จะกระทำหรือปฏิบัติสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลายๆ อย่างให้ประสบความสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่วางไว้

โชติสุภา สายสนั่น (2559, น.63) ได้สรุปไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง การชักนำให้บุคคลมีพฤติกรรมไปในทิศทางที่ต้องการ โดยใช้แรงผลักดันจากภายนอก หรือกระบวนการทางความคิดของตัวบุคคลเอง เป็นกลไกให้บุคคลเกิดแรงจูงใจ แรงจูงใจในการทำงานในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่องค์กรต้องการ ทั้งนี้เพราะความสามารถเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอ บุคคลควรต้องปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและความพยายาม ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ก็เมื่อบุคคลเกิดแรงจูงใจ กล่าวได้ว่า การปฏิบัติงานของบุคคลขึ้นอยู่กับความสามารถและแรงจูงใจ หรือการปฏิบัติงานของบุคคลเป็นผลคูณของความสามารถและแรงจูงใจของแต่ละคน

บุญสืบ เทียมหยิน (2553, น.50) ได้สรุปไว้ว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง ความต้องการทำงานที่ท้าทายให้ประสบความสำเร็จอย่างมีคุณภาพด้วยมาตรฐานสูง มีความมุ่งมั่นและต่อสู้เพื่อจะทำงานให้ได้ตามเป้าประสงค์ของตนเอง และมีความสนใจที่จะทำให้ตนมีความเป็นเลิศ ต้องการความมีอิสระจากการทำงาน พยายามหาวิธีการแก้ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างไม่ย่อท้อ เพื่อให้บรรลุมาตรฐานที่ตั้งไว้ได้ และมีความพอใจเมื่อพบกับความสำเร็จ รู้สึกผิดหวังและวิตกกังวลเมื่อพบกับความล้มเหลว

สรุปได้ว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง พฤติกรรมในตัวของบุคคล ซึ่งถูกกระตุ้นโดยสิ่งเร้าให้แสดงพฤติกรรมความต้องการปฏิบัติงานที่ท้าทายให้ประสบความสำเร็จอย่างมีคุณภาพด้วยมาตรฐานสูง ปฏิบัติด้วยความกระตือรือร้น เต็มใจ และทุ่มเทความสามารถอย่างเต็มที่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ และมีความสนใจที่จะทำให้ตนมีความเป็นเลิศ ต้องการความมีอิสระจากการปฏิบัติงาน พยายามหาวิธีการแก้ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างไม่ย่อท้อ และมีความพอใจเมื่อพบกับความสำเร็จ รู้สึกผิดหวังและวิตกกังวลเมื่อพบกับความล้มเหลว

### 2.3.1.3 ลักษณะของผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

สมยศ นาวิการ (2543, น.319 อ้างถึงใน บุญสืบ เทียมหยิน, 2553, น.51) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่คล้ายคลึงกันของผู้บริหารที่มีความต้องการความสำเร็จสูง คือ

1) การกำหนดเป้าหมายและการควบคุมกระบวนการกำหนดเป้าหมาย  
ชอบทำงานมุ่งไปสู่เป้าหมายที่พวกเขาได้กำหนดขึ้นมาด้วยตนเอง มุ่งความสำเร็จเป็นของรางวัล  
จะพิจารณาเป้าหมายอย่างระมัดระวังและกำหนดเป้าหมาย ณ ระดับที่ท้าทายแต่บรรลุได้

2) ต้องการข้อมูลย้อนกลับ ความคืบหน้าของเป้าหมายทันที

3) จะเลือกงานที่พวกเขารับผิดชอบส่วนบุคคล แทนที่จะมีส่วนร่วมกับ  
บุคคลอื่น มีความพอใจจากผลการดำเนินงานของเขาเอง ได้จากความสำเร็จของงาน เงินไม่ใช่สิ่งจูงใจ

นรา สมประสงค์ (2544, น.141 อ้างถึงใน บุญสืบ เทียมหยิน, 2553, น.52)  
ได้กล่าวถึงลักษณะเด่นของผู้ที่มีความต้องการสูงด้านสัมฤทธิ์ผล ดังนี้

1) เป็นผู้ที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรับผิดชอบต่องานหรือหาทาง  
แก้ปัญหา และมีแนวโน้มที่จะทำงานคนเดียวมากกว่ากับผู้อื่น แต่หากต้องเลือกผู้ร่วมงานจะพิจารณา  
ความสามารถมากกว่าความสัมพันธ์ส่วนตัว

2) เป็นผู้มีแนวโน้มตั้งเป้าหมายในระดับค่อนข้างยากและกล้าเสี่ยง โดยไม่  
อาศัยโชค

3) ปรารถนาอย่างแรงกล้าในการย้อนกลับดูการกระทำของตนเอง

4) เป็นผู้มีความสนใจในการจัดระบบงาน มีการคาดการณ์ล่วงหน้า

5) เป็นผู้ที่แข่งขันหรือกระทำการแปลกใหม่ ชอบงานท้าทายความสามารถ

สุรางค์ ไคว์ตระกูล (2544, น.172 อ้างถึงใน บุญสืบ เทียมหยิน, 2553, น.52)  
สรุปว่า คนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะมีลักษณะ ดังนี้

1) มีการวางแผน การกำหนดเป้าหมายและการควบคุมกระบวนการทำงาน  
ด้วยตนเองมีการคาดการณ์ล่วงหน้า

2) ตั้งเป้าหมายปานกลางสามารถบรรลุได้ เลือกงานที่มีระดับความยากง่าย  
ปานกลาง

3) ตั้งมาตรฐานที่เป็นเลิศ

4) แสดงพฤติกรรมที่ท้าทายความสามารถ มีความพยายามมุ่งมั่นไม่ลดละ

5) ชอบเลือกงานที่แสดงถึงความรับผิดชอบส่วนบุคคล แต่หากต้องเลือก  
ทีมงานจะพิจารณาที่ความสามารถเป็นสำคัญ

6) มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน

7) ต้องการทราบข้อมูลย้อนกลับจากการปฏิบัติงาน

8) ชอบการแข่งขันโดยใช้ความสามารถ ไม่อาศัยโชคชะตา

9) ประารถนาที่จะทำบางสิ่งบางอย่างให้ดีขึ้น ชอบริเริ่มและปรับปรุงพัฒนา  
งานอยู่เสมอ

10) ความสำเร็จคือรางวัล

สรุปได้ว่า ลักษณะของผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นผู้ที่มีการวางแผน กำหนด  
เป้าหมายที่สามารถบรรลุได้ ตั้งมาตรฐานที่เป็นเลิศ มีความพยายามมุ่งมั่น ชอบเลือกงานที่แสดงถึง  
ความรับผิดชอบส่วนบุคคล ชอบงานที่ท้าทายและแข่งขัน โดยใช้ความสามารถ ปรับปรุงพัฒนางาน  
อยู่เสมอ มองความสำเร็จคือรางวัล และต้องการข้อมูลย้อนกลับ เพื่อรับรู้ความสำเร็จของงาน

จากการศึกษา แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ สรุปได้ว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง  
พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงถึงความต้องการปฏิบัติงานให้สำเร็จอย่างมีคุณภาพด้วยมาตรฐานสูง  
ปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นและไม่ย่อท้อ พยายามหาวิธีการแก้ปัญหาและ  
อุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างสร้างสรรค์ มีความพอใจเมื่อพบความสำเร็จ รู้สึกผิดหวังและวิตกกังวลเมื่อพบ  
กับความล้มเหลว ชอบความมีอิสระในการปฏิบัติงาน มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานสูง และ  
มีความต้องการข้อมูลย้อนกลับ เพื่อรับรู้ความสำเร็จในงานที่ปฏิบัติ และนำมาใช้ในการปรับปรุงและ  
พัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### 2.3.2 การสื่อสาร

เสนาะ ดิยาว (2541, น.2-3 อ้างถึงใน ยิ่งลักษณ์ ระรวยทรง, 2557, น.12) การสื่อสาร  
เป็นกระบวนการทางสังคมที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับหน้าที่ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มคน องค์กร หรือสังคม  
ใดๆ การขาดระบบการสื่อสารที่ดี จะส่งผลกระทบต่อประสานงานระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ทำให้  
หน้าที่ต่างๆ ในองค์กรไม่อาจดำเนินต่อไปได้ การสื่อสารจึงเป็นตัวเชื่อมกิจกรรมต่างๆ ระหว่าง  
หน่วยงานในองค์กร และในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการทำงานการสื่อสารจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงาน  
เข้าใจบทบาทของแต่ละคน และทำให้กิจกรรมของแต่ละหน่วยงานในองค์กรมีความเป็นอันหนึ่ง  
อันเดียวกัน การสื่อสารนับว่าเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งของผู้บริหารที่นำมาใช้ในการตัดสินใจการ  
ติดตามงาน และการแก้ไขงานให้ถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์และให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมใน  
ขณะนั้น ตามปกติโครงสร้างขององค์กรย่อมส่งผลต่อพฤติกรรมทางการสื่อสารของบุคคลในองค์กร  
นั้นด้วย

#### 2.3.2.1 ความหมายของการสื่อสาร

กาญจนา มีศิลป์วิภักย์ (2553, น.9-10 อ้างถึงใน ยิ่งลักษณ์ ระรวยทรง, 2557,  
น.14) กล่าวว่า การสื่อสาร คือ พฤติกรรมของมนุษย์ทั้งที่ใช้ภาษาพูดและภาษาเขียน พฤติกรรมที่ไม่ใช้  
ภาษาพูดและภาษาเขียน โดยบางคนถือว่าพฤติกรรมทุกอย่างของมนุษย์ที่สามารถสื่อความหมายได้

หรือก่อให้เกิดความหมายได้ก็ถือเป็นการสื่อสารทั้งสิ้น ถึงแม้ว่าผู้แสดงพฤติกรรมนั้นจะไม่มีเจตนาสื่อสารก็ตาม การสื่อสารของมนุษย์มักจะแตกต่างกันออกไปตามแนวความคิดของแต่ละบุคคล นอกจากนี้ยังสามารถสรุปได้ว่า คือ กระบวนการที่เป็นระบบซึ่งแต่ละบุคคลแสดงออก และ/หรือใช้สัญลักษณ์(Symbols) เพื่อการสร้างและเรียบเรียงความหมาย จากคำจำกัดความสิ่งที่สำคัญ ดังนี้

ประการแรก ของการสื่อสาร คือ การสื่อสารเป็นกระบวนการ (Process) ซึ่งเกิดการเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา เป็นการยากที่จะบอกว่าการสื่อสารเริ่มต้นและสิ้นสุดเมื่อไร เราไม่สามารถทำให้การสื่อสารหยุดนิ่งอยู่ ณ ขณะหนึ่งได้ และการสื่อสารยังเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ประการที่สอง การสื่อสารเป็นระบบ(System) ซึ่งหมายความว่า การสื่อสารจะเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น โดยถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของระบบในการเรียบเรียงความหมาย ในกระบวนการสื่อสารจะพิจารณาถึงภาพรวมของระบบว่าเกิดในสถานที่ใด ควรแปลและเรียบเรียงในทิศทางใดให้ถูกต้องตามเจตนารมณ์ของผู้ส่งสาร (Sender)

ประการที่สาม การสื่อสารจะเกี่ยวข้องกับสัญลักษณ์ (Symbols) ซึ่งรวมภาษา และพฤติกรรมสื่อสารเชิงอวัจนะ (Nonverbal Behaviors) เช่น การยกคิ้ว การยิ้ม นอกจากนั้นยังรวมถึงศิลปะและดนตรีด้วย

ประการที่สี่ การสื่อสารให้ความสำคัญกับความหมาย (Meanings) ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจของการสื่อสารความหมาย จะเป็นการพิจารณาจากภาพรวมทั้งหมดของการสื่อสารในทั้งสามประการที่กล่าวมาข้างต้น

วชิรา ชัยอินทร์ (2556, น.17-18) ได้สรุปไว้ว่า การสื่อสาร หมายถึง การส่งและรับข้อมูลข่าวสาร ซึ่งอาจจะเป็นคำพูด การเขียน การแสดงท่าทางจากผู้ส่งข่าวสารไปยังผู้รับสาร เพื่อให้เกิดความเข้าใจในความหมายที่ตรงกัน ซึ่งการพิจารณาความหมายของการสื่อสารในบางกรณีต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับกิจกรรม สื่อสารเป็นเรื่องๆ ไป ซึ่งการสื่อสารนั้นมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) ผู้ส่งข่าวสาร 2) ผู้รับข่าวสาร 3) ตัวข่าวสาร เมื่อนำมารวมกันจะเรียกว่า เป็นการสื่อสาร

ธงชัย สันติวงษ์ (อ้างถึงใน ฉันทวุฒิ อินทรระกูล, 2554, น.27) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การเคลื่อนย้ายหรือส่งผ่านข้อมูล ข่าวสาร หรือความหมายบางอย่างของคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อให้เกิดความเข้าใจกัน หรือเพื่อวัตถุประสงค์บางอย่างตามต้องการ การติดต่อสื่อสารจะเป็นกระบวนการของ 2 คนขึ้นไป ที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ถ้าคนๆ นั้น คิดอยู่เพียงลำพังในใจไม่มีการสื่อออกมา ก็จะยังไม่ถือว่ามี การสื่อสารเกิดขึ้น และในการสื่อสารอาจสื่อกันโดยใช้

ภาษาพูดหรือไม่ใช้ภาษาพูดก็ได้ ซึ่งคุณลักษณะสำคัญของการสื่อสารอาจกล่าวได้ว่าการสื่อสารจะเกิดขึ้นได้ภายใต้คุณลักษณะต่างๆ ดังนี้

- 1) บุคคลต้องมีการสื่อสารบางสิ่งบางอย่างออกมา
- 2) ต้องเป็นกระบวนการของคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป
- 3) การสื่อสารกันนั้นอาจใช้ภาษาหรือไม่ใช้ภาษาก็ได้
- 4) การสื่อสารนั้นต้องมีวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายบางอย่างที่ต้องการ เช่น

เพื่อให้พนักงานมีการปรับเปลี่ยนทัศนคติในการทำงานเสียใหม่ให้เหมาะสม

บุญสืบ เทียมหยิน (2553, น.58) สรุปไว้ว่า การสื่อสาร หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้ส่งสารใช้ในการส่งหรือแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ข้อเท็จจริง ด้วยการแสดงออกทางกริยา ท่าทาง คำพูด ลายลักษณ์อักษร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อการสั่งงาน การมอบหมายงาน รวมทั้งชี้แจงแนวทางการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน กระตุ้นให้เกิดกิจกรรมหรือความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

ยิ่งลักษณ์ ระรวยทรง (2557, น.15) ได้สรุปไว้ว่า การสื่อสาร หมายถึง กระบวนการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสาร โดยผ่านทางวัจนะภาษา และอวัจนะภาษาหรืออย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้ผู้รับสารเกิดความเข้าใจและตีความหมายของผู้ส่งสารได้อย่างถูกต้อง

โชติสุภา สายสนั่น (2559, น.69) ได้สรุปไว้ว่า การสื่อสาร หมายถึง กระบวนการที่นำข่าวสาร ข้อมูล ข้อเท็จจริง ความคิด ความต้องการ ทัศนคติ ความรู้สึก ความหมายบางอย่าง จากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสาร โดยใช้ภาษาพูด ภาษาเขียน การใช้ท่าทาง สัญลักษณ์ สิ่งของหรืออื่นๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน โดยมีการโต้ตอบในข้อสงสัยให้เข้าใจกันได้อย่างเปิดเผย ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานร่วมกัน การสื่อสารมีความสำคัญต่อทุกคนในองค์กรเป็นอย่างยิ่ง เพราะจะทำให้ผู้นำทีม สมาชิกทีม มีความเข้าใจในข้อมูลข่าวสาร ความรู้สึก ความคิด ความต้องการซึ่งกันและกัน เกิดความพึงพอใจ เกิดความเชื่อถือศรัทธา สมาชิกทุกคนได้รับรู้ข้อมูลข่าวสาร ความเคลื่อนไหวของทีมงานอย่างทันสมัย ซึ่งจะนำไปสู่ความร่วมมือในการทำงานที่ได้ผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพของงาน และสามารถปฏิบัติร่วมกันจนบรรลุเป้าหมายของทีม

สรุปได้ว่า การสื่อสารหมายถึง กระบวนการที่นำข่าวสาร ข้อมูล ข้อเท็จจริง ความคิด ความต้องการ ทัศนคติ ความรู้สึก ความหมายบางอย่าง จากผู้ส่งสาร ไปยังผู้รับสารโดยใช้ภาษาพูด ภาษาเขียน การใช้ท่าทาง สัญลักษณ์ สิ่งของหรืออื่นๆ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อการสั่งงาน การมอบหมายงาน รวมทั้งชี้แจงแนวทางการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายของ

องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน กระตุ้นให้เกิดกิจกรรมหรือความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

### 2.3.2.2 ความสำคัญของการสื่อสาร

Kurke and Aldrich (อ้างถึงใน ญัฐวุฒิ ฮันตระกูล, 2554, น.27-28) กล่าวว่าผู้บริหารจะใช้เวลาเป็นส่วนใหญ่มากกว่าร้อยละ 70 โดยเฉลี่ยในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสาร เช่น การประชุม การเดินตรวจงาน และการโทรศัพท์ เป็นต้น Kurke and Aldrich (1983) ได้สรุปเกี่ยวกับความสำคัญของการติดต่อสื่อสารไว้ดังนี้ ในแง่ส่วนบุคคล นอกจากการที่คนเราจะประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานนั้น ปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญมากก็คือ การมีทักษะหรือความสามารถในการติดต่อสื่อสารกับคนอื่น ซึ่งรวมทั้งการนำเสนองานในรูปแบบต่างๆ อย่างเหมาะสมด้วย เพื่อที่จะแสดงออกถึงความรู้ ความสามารถ ความคิดเห็นและทัศนคติต่างๆ ของตนให้เป็นที่ประจักษ์แก่ผู้อื่น หรือแสดงความสามารถในการโน้มน้าวแนวคิดของตนเองให้เกิดผลได้ในแง่องค์กร ในองค์กรสมัยใหม่นั้นการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะช่วยสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพให้เกิดขึ้น และสร้างความเข้าใจตลอดจนความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายพนักงาน ทำให้เกิดการแรงงานสัมพันธ์ที่ดี และนอกจากนั้นการสื่อสารยังช่วยสร้างสรรค์ จรรโลงวัฒนธรรมองค์กรให้แข็งแกร่งตลอดจนสามารถสร้างองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ และถ้าองค์กรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงการสื่อสารภายในองค์กรจะเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จในระดับหนึ่ง

บุญสืบ เทียมหยิน (2553, น.55) ได้สรุปไว้ว่า ความสำคัญของการสื่อสารคือ เป็นวิธีการที่ใช้ในการส่ง หรือ แลกเปลี่ยนข่าวสารข้อเท็จจริง อย่างมีเป้าหมายเพื่อสร้างความเข้าใจอันดี สร้างทัศนคติ กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ ทำให้เกิดความร่วมมือและเกิดความพึงพอใจเป็นศูนย์กลางให้องค์กรนั้นๆ ทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โชติสุภา สายสนั่น (2559, น.70) ได้สรุปไว้ว่า การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญต่อการบริหารองค์การเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้จะทำให้ผู้นำทีม สมาชิกทีม มีความเข้าใจในข้อมูลข่าวสาร ความรู้สึก ความคิด ความต้องการซึ่งกันและกัน เกิดความพึงพอใจ เกิดความเชื่อถือศรัทธา ซึ่งจะนำไปสู่ความร่วมมือในการทำงาน ให้ผลเพิ่มประสิทธิภาพของงาน

สรุปได้ว่า การสื่อสารมีความสำคัญต่อการบริหารองค์การเป็นอย่างยิ่ง เพราะจะทำให้ผู้บริหารและบุคลากรมีความเข้าใจในข้อมูลข่าวสาร ความรู้สึก ความคิด ทัศนคติ กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ ทำให้เกิดความร่วมมือและเกิดความพึงพอใจ เกิดความเชื่อถือศรัทธา ซึ่งจะนำไปสู่ความร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ



### 2.3.2.3 ประเภทของการสื่อสาร

บาร์นาร์ด (อ้างถึงใน บุญสืบ เทียมหยิน, 2553, น.55) ได้แบ่งประเภทของการสื่อสาร เป็น 2 แบบ คือ

1) การติดต่อสื่อสารแบบพิธีการ หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผนข้อกำหนดวางไว้โดยชัดเจน การติดต่อเป็นลายลักษณ์อักษร หรือเป็นระเบียบตามแบบแผนและธรรมเนียมการบริหารราชการส่วนใหญ่

2) การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นพิธีการ หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่มีได้ดำเนินไปตามระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้ ส่วนใหญ่คำนึงถึงความรู้จักชอบพอ คู่กันเป็นส่วนตัว การติดต่อกำหนดดำเนินไปในรูปของบุคคลกับบุคคลหรือบุคคลกับองค์การเป็นส่วนใหญ่

บุญสืบ เทียมหยิน (2553, น.55) ได้สรุปไว้ว่า ประเภทการสื่อสาร แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ การสื่อสารอย่างเป็นพิธีการคือ การสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผนข้อกำหนดวางไว้โดยชัดเจน และการสื่อสารอย่างไม่เป็นพิธีการคือ การติดต่อสื่อสารที่มีได้ดำเนินไปตามระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้ ส่วนใหญ่คำนึงถึงความรู้จักชอบพอ คู่กันเป็นส่วนตัว

สรุปได้ว่า ประเภทการสื่อสาร แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ การสื่อสารอย่างเป็นพิธีการคือ การสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผนข้อกำหนดวางไว้โดยชัดเจน การติดต่อเป็นลายลักษณ์อักษร และการสื่อสารอย่างไม่เป็นพิธีการคือ การติดต่อสื่อสารที่มีได้ดำเนินไปตามระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้ ส่วนใหญ่คำนึงถึงความรู้จักชอบพอ คู่กันเป็นส่วนตัว

### 2.3.2.4 องค์ประกอบของการสื่อสาร

ธงชัย สันติวงษ์ (อ้างถึงใน ฉวีวุฒิ อันตระกูล, 2554, น.29-30) โดยทั่วไป กระบวนการสื่อสาร จะเป็นกระบวนการที่เป็นพลวัต ที่เริ่มจากผู้ส่ง ไปยังผู้รับ ซึ่งผู้ส่งก็จะเป็นผู้รับได้ด้วย ซึ่งมีองค์ประกอบและกระบวนการสื่อสาร ดังนี้

1) ผู้ส่ง (source หรือ sender) การสื่อสารจะเริ่มจากผู้ส่งที่จะต้องมีข้อมูลหรือความคิดที่ต้องการจะสื่อให้กับอีกฝ่ายหนึ่งได้รับทราบ

2) ข่าวสาร (message) คือ สิ่งที่ต้องการส่ง โดยปกติผู้ส่งจะต้องแปลงสิ่งที่ต้องการส่งนี้ออกไปให้อยู่ในรูปแบบที่อีกฝ่ายจะเข้าใจได้ ซึ่งจะเรียกว่าการใส่รหัส ซึ่งเป็นการนำความคิดเรียบเรียงออกมาเป็นเนื้อหา (content) และอาจมีอารมณ์ประกอบด้วย

3) การใส่รหัส (encoding) คือ การเลือกวิธีที่จะแปลงความคิดออกมาให้อีกฝ่ายหนึ่งเข้าใจ เช่น จากความคิดก็จะแปลงออกมาเป็นภาษาเขียน ภาษาพูด หรือสัญลักษณ์ต่างๆ

4) การสื่อสารช่องทางในการติดต่อสื่อสาร (channel) ช่องทางจะเป็นตัวกลางในการสื่อสาร การเลือกช่องทางการสื่อสารนั้นอาจทำได้หลายวิธี เช่น การพูดแบบเผชิญหน้า การโทรศัพท์ การส่งอีเมล การติดประกาศ การส่งจดหมาย เป็นต้น

5) การถอดรหัส (decoding) เป็นการที่ผู้รับจะทำการตีความ แปลความ และทำความเข้าใจในข่าวสารข้อมูลที่ได้รับจากผู้ส่ง

6) ผู้รับ (receiver) คือ บุคคลหรือกลุ่มคนที่เป็นเป้าหมายที่ผู้ส่งต้องการส่งข้อมูลไปให้

7) ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ผู้รับจะแสดงให้ผู้ส่งเห็นว่า การติดต่อสื่อสารนี้ ประสบผลสำเร็จหรือไม่ โดยการส่งผ่านข้อมูลย้อนกลับไปให้ผู้ส่ง ถ้าปราศจากข้อมูลย้อนกลับจะเป็นการสื่อสารแบบทางเดียว ซึ่งผู้ส่งจะไม่ทราบว่าผู้รับได้รับข่าวสารหรือไม่และหรือมีความเข้าใจในข่าวสารที่ส่งไปให้เพียงใด

พรสวรรค์ ศิรศานันท์ (2555, น.242-243) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับองค์ประกอบ การสื่อสารไว้ ดังนี้

1) ผู้ส่งหรือผู้สื่อสาร หมายถึง ผู้ทำหน้าที่ส่งข่าว หรือกระจายข่าวให้ผู้อื่น รับรู้ความประสงค์ของตน ผู้ส่งสารต้องมีความเข้าใจเรื่องราวที่ตนต้องการจะสื่อสารกับผู้รับสารได้อย่างมั่นใจ

2) ข่าวสาร เป็นสิ่งที่ผู้ส่งต้องการให้ผู้รับเข้าใจตรงกัน ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การพูด กิริยาท่าทาง สิ่งตีพิมพ์ หรือสัญลักษณ์ต่างๆ โดยมีเนื้อหาที่เข้าใจง่าย ไม่สั้นหรือยาวเกินไป สัญลักษณ์ที่ใช้เป็นรหัสที่สามารถสื่อสารถึงกันได้

3) ช่องทางหรือสื่อเป็นวิธีการนำข่าวสารไปสู่ผู้รับ เช่น การถ่ายทอดสาร เป็นภาพหรือเสียง การแสดงกิริยาท่าทาง และสัญลักษณ์ต่างๆ โดยผ่านประสาทสัมผัสทั้ง 5 การส่งสารนั้นสามารถใช้ช่องทางมากกว่า 1 ช่องทางพร้อมๆ กันได้

4) ผู้รับสาร หมายถึง บุคคลที่เป็นเป้าหมายของการสื่อสาร ส่วนใหญ่ผู้ส่งต้องมีจุดประสงค์ให้ผู้รับเกิดความพอใจในข่าวสาร ผู้รับต้องมีการแปลรหัสอย่างถูกต้องด้วย โดยต้องคำนึงถึงสิ่งที่มีอิทธิพลต่อผู้รับสาร คือ ทักษะในการสื่อสาร ได้แก่ ความถนัด ความชำนาญในการสื่อสาร ผู้ส่งต้องมีความรู้ และสามารถเลือกวิธีการที่เหมาะสมในการส่งข่าวสารไปยังผู้รับสาร เพื่อให้ข่าวสารที่ได้รับมีประสิทธิภาพ ไม่บิดเบือน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับระบบสังคม และวัฒนธรรมขององค์การที่เป็นตัวกำหนดความเหมาะสมของสถานการณ์ วิถีชีวิต และความสัมพันธ์ของบุคคลในสังคม

ฉัฐวุฒิ อันทระกุล (2554, น.30) ได้สรุปไว้ว่า ความสำเร็จในการติดต่อสื่อสารนี้ โดยปกติจะขึ้นอยู่กับตัวผู้ส่ง และผู้รับว่ามีความรู้ มีข้อมูลในเรื่องที่จะสื่อสารนั้นมากน้อยแค่ไหน ผู้ส่งมีทักษะในการแปลงความคิดของตนออกมาอย่างชัดเจน เช่น ทักษะในการพูด ทักษะในการเขียน ทักษะในการเลือกช่องทางที่จะส่งข่าวสารให้เหมาะสม ในขณะที่ผู้รับควรมีทักษะในการอ่านการฟัง การทำความเข้าใจ เพื่อให้สามารถส่งข้อมูลย้อนกลับไปให้แก่ผู้ส่งได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

จิตภา สุขพลา (2548, น.7-8 อ้างถึงใน ยิ่งลักษณ์ ระรวยทรง, 2557, น.17) กล่าวว่า ในการสื่อสารของมนุษย์อาจมีองค์ประกอบปลีกย่อยมากมาย แต่จะมีองค์ประกอบหลักๆ ร่วมกันอยู่ 4 ประการด้วยกัน คือ

1) ผู้สื่อสาร หรือผู้ส่งสาร(Source/Sender) คือ ผู้ที่เริ่มต้นการติดต่อสื่อสาร อาจเป็นบุคคลเป็นองค์กร หรือสถาบัน

2) ข่าวสารหรือเนื้อหาสาระเรื่องราว (Message) คือ เนื้อหาสาระความคิด ความรู้สึก ซึ่งอาจจะเป็นภาษาเป็นสัญลักษณ์ หรือสัญญาณต่างๆ ที่สามารถสื่อความหมายเป็นที่เข้าใจกันได้

3) ช่องทางหรือสื่อ (Channel) คือ หนทางหรือวิถีที่จะนำเอาข้อมูลข่าวสารจากผู้ส่งไปสู่ผู้รับทำให้ผู้ส่งกับผู้รับได้รับรู้ข่าวสารตรงกัน

4) ผู้รับสาร (Receiver) คือ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เป็นเป้าหมายของการสื่อสารหรือเป็นจุดหมายปลายทาง (destination) ของสาร

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของการสื่อสาร ประกอบด้วย ผู้ส่งสารข่าวสาร ข่าวสารหรือเนื้อหาสาระ ช่องทางการสื่อสารและผู้รับข่าวสาร

#### 2.3.2.5 คุณลักษณะของผู้สื่อสารที่ดี

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต (2551, ออนไลน์ อ้างถึงใน บุญสืบ เทียมหยิน, 2553, น.57-58) กล่าวถึง คุณสมบัติของผู้สื่อสารที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการสื่อสารที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1) มีความรู้ความสามารถ หากผู้สื่อสารมีความรู้ความสามารถทั่วไปอยู่ในระดับสูงจะมีความเชื่อมั่นในตนเองรับรู้และเข้าใจสิ่งต่างๆ ได้รวดเร็ว หากผู้ส่งสารและผู้รับสารมีพื้นฐานความรู้แตกต่างกัน กรณีผู้ส่งสาร มีความรู้ ความสามารถสูงกว่าผู้รับสาร จะให้ผลสำเร็จของการสื่อสาร ดีกว่ากรณีผู้ส่งสารมีความรู้ความสามารถต่ำกว่าผู้รับสาร

2) มีทักษะในการสื่อสาร คือมีความเชี่ยวชาญ ในการพูด การเขียน การแสดง มีจิตวิทยาการสูงใจสูง ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะต้องอาศัยความรู้ความสามารถ และการฝึกฝนตนเองเป็นสำคัญ

3) มีเจตคติที่ดี ผู้สื่อสารที่มีเจตคติที่ดีต่อกัน จะช่วยให้เข้าใจซึ่งกันและกันได้ ง่ายขึ้นรู้จักวิเคราะห์ความรู้ ความคิด ข่าวสารต่างๆ อย่างเป็นกลางและมีเหตุผล แต่หากผู้สื่อสารมีเจตคติที่ไม่ดีต่อกัน อาจมองกันในแง่ร้ายและบิดเบือนข่าวสาร

4) พื้นฐานทางสังคมและวัฒนธรรม เนื่องจากสังคม วัฒนธรรม รวมถึง เพศ และอายุเป็นตัวกำหนดความเชื่อ ความรู้สึกนึกคิดของคนในสังคม ผู้ที่จะสื่อสารเข้าใจกันได้ดีที่สุดในได้แก่ผู้ที่มีพื้นฐานทางสังคมวัฒนธรรมเหมือนกัน ทั้งผู้รับและผู้ส่ง

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้สื่อสารที่ดีจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถใน เนื้อหาที่สื่อสาร มีทักษะในการสื่อสาร คือ มีความเชี่ยวชาญในการพูด การเขียน การแสดงกิริยา ท่าทาง มีเจตคติที่ดีและมีพื้นฐานทางสังคมและวัฒนธรรมที่ดี

จากการศึกษาการสื่อสาร สรุปได้ว่า การสื่อสารหมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารนำ ข่าวสาร ข้อมูล ข้อเท็จจริง ความคิด ความต้องการ ทักษะคิด ความรู้สึก ความหมายบางอย่าง ส่งสารไปยังผู้ร่วมงานโดยใช้ภาษาพูด ภาษาเขียน การใช้ท่าทาง สัญลักษณ์ สิ่งของหรืออื่นๆ ทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ เพื่อการนำเสนอข้อมูล การสั่งงาน การมอบหมายงาน รวมทั้งชี้แจงแนวทางการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง ตรงกัน กระตุ้นให้เกิดกิจกรรมหรือความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

### 2.3.3 การบริหารแบบมีส่วนร่วม

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมนั้นมีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ ดังนี้

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ก (Two-Factor Theory)

เฮร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1959, pp.113-155 อ้างถึงใน ทับทิม แสงอินทร์, 2559, น.36-37) มุ่งความสนใจที่องค์ประกอบ 2 ชุด คือ องค์ประกอบของความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ จากการ ศึกษาพบว่า องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดความสุขในการทำงาน มีอยู่ 2 ประการ คือ

1) องค์ประกอบที่เรียกว่า องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ (motivate factors) มีอยู่ 5 ประการ คือ

(1.1) ความสำเร็จของงาน หมายถึง การที่คนทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบ ผลสำเร็จอย่างดี เมื่องานประสบผลสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพอใจและปลื้มปิติในผลสำเร็จของงานนั้น

(1.2) การได้รับการยอมรับ หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอคำปรึกษาหรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนี้จะอยู่ในรูปของการยกย่อง ชมเชย หรือการยอมรับในความรู้ความสามารถ

(1.3) ลักษณะของงาน หมายถึง งานที่สนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำท่าย หรือเป็นงานที่สามารถทำตั้งแต่ต้นจนจบได้โดยลำพัง

(1.4) ความรับผิดชอบ หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงาน และมีอำนาจในงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่

(1.5) ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน หมายถึง ได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม

2) องค์ประกอบที่เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน องค์ประกอบนี้เรียกว่า องค์ประกอบค้ำจุน (hygiene factors) มีอยู่ 11 ประการ คือ

(2.1) เงินเดือน หมายถึง เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนนั้นเป็นที่พอใจของบุคคลในหน่วยงาน

(2.2) โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต หมายถึง โอกาสที่จะได้รับการแต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่ง และได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ

(2.3) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจอันดีและความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา

(2.4) ฐานะของอาชีพ หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับของสังคมมีเกียรติและศักดิ์ศรี

(2.5) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา หมายถึง การติดต่อระหว่างบุคคลกับผู้บังคับบัญชาที่แสดงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ความสามารถทำงานร่วมกันและเข้าใจซึ่งกันและกัน

(2.6) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หมายถึง การติดต่อระหว่างบุคคลกับเพื่อนร่วมงานที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ความสามารถทำงานร่วมกันและเข้าใจ

(2.7) เทคนิคการนิเทศ หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน หรือความยุติธรรมในการบริหาร

(2.8) นโยบายและการบริหารงานของบริษัท หมายถึง การจัดการ การบริหารงานขององค์กรและการติดต่อสื่อสารในองค์กร

(2.9) สภาพการทำงาน ได้แก่ สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโงมทำงาน และสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่างๆ

(2.10) ความเป็นอยู่ส่วนตัว หมายถึง ความรู้สึกดีหรือไม่ดี อันเป็นผลที่ได้รับจากงานของเขา

(2.11) ความมั่นคงในงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์กร

องค์ประกอบทั้งสองด้านนี้ เป็นสิ่งที่คนงานต้องการเพราะเป็นแรงจูงใจในการทำงาน องค์ประกอบหรือปัจจัยกระตุ้นเป็นองค์ประกอบที่สำคัญทำให้คนเกิดความสุขในการทำงาน และเมื่อคนได้รับการตอบสนองด้วยปัจจัยชนิดนี้แล้ว คนจะเกิดความพึงพอใจในงาน ส่วนปัจจัยจำจูนทำหน้าที่เป็นตัวป้องกันมิให้คนเกิดความทุกข์หรือความไม่พึงพอใจในการทำงานขึ้น เมื่อใดที่คนงานได้รับการตอบสนองปัจจัยชนิดนี้เพียงพอแล้วจะไม่มี ความไม่พึงพอใจในงาน แต่มิได้หมายความว่า ความพึงพอใจจะเกิดขึ้น เพราะปัจจัยจำจูนเป็นเพียงตัวป้องกันมิให้ความไม่พึงพอใจเกิดขึ้น ความพึงพอใจจะเกิดขึ้นต่อเมื่อปัจจัยกระตุ้นได้รับการตอบสนอง

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของ วรูม และ เยทตัน (Vroom & Yetton อ้างถึงใน นงคราญ สุกระมณี, 2558, น.19) ได้เสนอแนวทางในการกำหนดว่า เมื่อไรควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและควรมีส่วนร่วมมากน้อยอย่างไรในการตัดสินใจ ตัวแบบ (model) ของ วรูม และ เยทตัน ได้เสนอกฎไว้ 2 กลุ่ม คือ

- 1) กฎกลุ่มแรกเป็นการส่งเสริมคุณภาพของการตัดสินใจ
- 2) กฎกลุ่มที่สองเป็นการส่งเสริมการยอมรับการตัดสินใจ

ในการตัดสินใจนั้นมีทางเลือกอยู่ 5 วิธี ตั้งแต่ผู้บริหารตัดสินใจคนเดียว (unilateral) ไปจนถึงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเต็มที่ (shared) ทางเลือกในการตัดสินใจทั้ง 5 วิธี มีดังนี้

- 1) ผู้บริหารใช้ข้อมูลที่มีอยู่แล้วตัดสินใจเองตามลำพัง
- 2) ผู้บริหารแสวงหาข้อมูลจากผู้อื่นและตัดสินใจเอง
- 3) ผู้บริหารหารือกับผู้ที่เกี่ยวข้องเป็นรายคน แสวงหาความคิดและข้อเสนอแนะแล้วตัดสินใจเอง
- 4) ผู้บริหารปรึกษากับผู้เกี่ยวข้องเป็นกลุ่ม แสวงหาความคิดเห็นร่วมกันโดยอภิปรายแล้วตัดสินใจ
- 5) ผู้บริหารร่วมคิดกับกลุ่มเกี่ยวกับสถานการณ์และปัญหาแล้วให้กลุ่มตัดสินใจ

### 2.3.3.1 ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ชุมศักดิ์ อินทร์รักษา (2551, น.44) ได้กล่าวถึง ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่าการให้สมาชิกทุกคนในองค์กรหรือหน่วยงานเดียวกันได้ทำกิจกรรมร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ทุกคนคาดหวังและประสบผลสำเร็จ

วีระศักดิ์ วงศ์อินทร์ (2557, น.11) ได้กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการที่บุคคลได้มีส่วนเกี่ยวข้องกับปฏิบัติงานทั้งด้านการแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจ การรับผิดชอบ การวางแผนการปฏิบัติงาน ตลอดจนการประเมินผล โดยใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการบริหารงานในองค์การ

นงคราญ ศุภระมณี (2558, น.9) การบริหารแบบมีส่วนร่วม คือ การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารจัดการศึกษา ทั้งที่เป็นบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งเข้ามามีส่วนร่วมบริหารในกิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษาทั้งทางตรงและทางอ้อมในลักษณะของการร่วมรับรู้ ร่วมทำ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติ ร่วมควบคุมและตรวจสอบ

ลิเคิร์ต (Likert อ้างถึงใน ทับทิม แสงอินทร์, 2559, น.14-15) ได้กล่าวถึงการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่า เป็นเครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายและการตัดสินใจกระทำ โดยกลุ่มผู้บริหารมีความเชื่อมั่นไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ การติดต่อสื่อสารไม่เพียงแต่จากบนลงล่าง (downward communication) และจากล่างขึ้นบน (upward communication) แต่ยังมี การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน (horizontal communication) ระหว่างเพื่อนร่วมงานที่อยู่ในระดับเดียวกันในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารไม่เพียงแต่ให้ผลตอบแทนทางเศรษฐกิจเท่านั้น แต่จะพยายามให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกรู้สึกว่า พวกเขามีความสำคัญความเกี่ยวพันระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นไปอย่างตรงไปตรงมาภายในบรรยากาศของความเป็นมิตรภาพ องค์การที่เป็นทางการและองค์การที่ไม่เป็นทางการจะเข้ากันได้เป็นอย่างดี

ทับทิม แสงอินทร์ (2559, น.15) ได้สรุปไว้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การบริหารงานที่เปิดโอกาสให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลเข้ามามีส่วนร่วมตัดสินใจ ร่วมรับผิดชอบ และร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ อย่างมีอิสระ โดยกระทำด้วยความเต็มใจ เพื่อให้งานนั้นดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

พจนารถ วาดกลิ่น (2556, น.24) ได้สรุปไว้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในกระบวนการตัดสินใจ อันเป็นการให้ความสำคัญต่อบุคคล และเป็นการตอบสนองความต้องการ

พื้นฐานของมนุษย์ ที่ต้องการให้ความสำคัญต่อบุคคล และเป็นการตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานที่มนุษย์ต้องการ ได้มีส่วนร่วม

วินัย คิสสงค์ และ ถวัลย์ มาศจริศ (2550, น.49) ได้สรุปไว้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การที่ผู้บริหารใช้การจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องได้มีโอกาสมีส่วนร่วมในการคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติงาน ร่วมรับผิดชอบ เพื่อการพัฒนางานที่ปฏิบัติให้มีคุณภาพสูงสุด

ภาวิณี ขุนศรี (2557, น.16) ได้สรุปไว้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นการบริหารที่เน้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติงาน และร่วมรับผิดชอบในการพัฒนางาน ทำให้เกิดความไว้วางใจในสังคมการทำงานเป็นทีม ส่งผลให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

โสภิตา คล้ายหนองสรวง (2558, น.20) สรุปไว้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม คือ กระบวนการที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้ได้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญต่อการบริหารหน่วยงานอยู่บนพื้นฐานของแนวความคิดของการแบ่งอำนาจหน้าที่ จัดให้มีการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน และให้ความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในงาน

สรุปได้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย การตัดสินใจร่วมปฏิบัติงาน ร่วมรับผิดชอบในการพัฒนา และร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ อย่างมีอิสระบนพื้นฐานของแนวความคิดของการแบ่งอำนาจหน้าที่ โดยกระทำด้วยความเต็มใจเพื่อให้งานนั้นดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

#### 2.3.3.2 ระดับของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

คูจ์ลาห์ (Douglah, 1970, pp.88-98 อ้างถึงใน วีระศักดิ์ วงศ์อินทร์, 2557 น.12-13) เห็นว่าการมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการของการเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยเน้นเฉพาะที่ปริมาณของอิทธิพลที่บุคคลมีต่อการกำหนดแผน โดยคูจ์ลาห์ มองว่าปริมาณของอิทธิพลที่บุคคลมีต่อการตัดสินใจนั้น เป็นลักษณะการมีส่วนร่วมในมิติเชิงคุณภาพ และการมีส่วนร่วมในมิติเชิงคุณภาพวัดได้จากลักษณะของการกระทำที่บุคลากรทำเพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายของบุคคล หรือกลุ่มการวัดระดับการมีส่วนร่วมจำแนกตามความเข้มข้นของการมีส่วนร่วมหรืออาจเรียกอีกอย่างว่า เป็นการวัดในมิติเชิงคุณภาพนี้สามารถจำแนกออกเป็นหลายรูปแบบ โดยเนื้อหาสามารถแบ่งเป็น 3 ชั้นใหญ่ๆ ดังกล่าวพอสรุปได้ ดังนี้



ระดับที่ 1 ระดับการมีส่วนร่วมเทียม (Pseudo Participation) หรือการมีส่วนร่วมแบบถูกกระทำ (Passive Participation) การมีส่วนร่วมในระดับนี้ผู้เข้าร่วมไม่มีอำนาจใดๆ ในการตัดสินใจแต่เป็นฝ่ายกระทำตามการตัดสินใจของบุคคลอื่นเท่านั้น

ระดับที่ 2 ระดับการมีส่วนร่วมบางส่วน (Partial Participation) การมีส่วนร่วมในระดับนี้ ผู้เข้าร่วมมีส่วนในการเสนอความคิดเห็น แต่อำนาจการตัดสินใจจะอยู่ที่บุคคลอื่น

ระดับที่ 3 ระดับการมีส่วนร่วมที่แท้จริง (Genuine Participation) การมีส่วนร่วมในระดับนี้ ความคิดเห็นของบุคคลที่เข้าร่วมได้รับการรับฟัง และยอมรับเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าอำนาจการตัดสินใจอยู่ที่ผู้เข้าร่วมนั่นเอง

อาร์นสไตน์ (Arnstien, 1969 อ้างถึงใน ทับทิม แสงอินทร์, 2559, น.27-28) เห็นว่าการมีส่วนร่วมจะมีลักษณะมากน้อยเพียงใดให้พิจารณาว่า ผู้นำเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าไปมีส่วนร่วมในการใช้อำนาจและมีบทบาทในการควบคุมได้เท่าใด ซึ่งเป็นข้อบ่งบอกถึงภาวะผู้นำที่เป็นประชาธิปไตยว่าสูงหรือต่ำ อาร์นสไตน์ได้ใช้อำนาจการตัดสินใจ เป็นเกณฑ์ในการบ่งบอกการมีส่วนร่วม โดยสรุปเป็นขั้นบันได 8 ขั้น และใน 8 ขั้น จัดได้เป็น 3 กลุ่ม หรือ 3 ประเภท ดังนี้

#### 1) การมีส่วนร่วมเทียมหรือไม่มีส่วนร่วม ได้แก่

ขั้นที่ 1 ขั้นจัดการ (Manipulation) เป็นการเข้ามาบีบบังคับในกิจกรรมต่างๆ โดยมีได้มุ่งหวังจะเข้ามาเพื่อมีส่วนร่วมในการบริหาร แต่แฝงพฤติกรรมไว้เพียงเพื่อต้องการแสดงออกหรืออวดตนเองให้คนอื่นสนใจหรือรู้จักเท่านั้น คล้ายกับการจัดการแสดง บางท่านเรียกขานขั้นหุ่นเชิด

ขั้นที่ 2 ขั้นบำบัดรักษา (Therapy) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำมีความมุ่งหวังที่จะให้ทุกคนเชื่อฟังและปฏิบัติตามที่ผู้นำต้องการ คล้ายกับหมอรักษาคนไข้ เมื่อวินิจฉัยโรคแล้วก็สั่งยาให้รับประทานและ ให้พักผ่อน คนไข้จะต้องปฏิบัติตามอย่างเดียว

#### 2) การมีส่วนร่วมพอเป็นพิธีหรือร่วมเพียงบางส่วน ได้แก่

ขั้นที่ 3 ขั้นแจ้งข่าวสาร (Informing) เป็นลักษณะที่ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ตามเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารเพียงเล็กน้อย คล้ายกับเมื่อมีการประชุม ประธานในที่ประชุมจะเป็นผู้พูดเพื่อชี้แจง นโยบาย วิธีการดำเนินงาน เป้าหมาย ฯลฯ เป็นส่วนใหญ่เพียงผู้เดียว แต่จะเปิดโอกาสให้ที่ประชุมซักถาม ข้อสงสัยในตอนท้ายแล้วก็ปิดประชุม ซึ่งจะเป็นลักษณะเช่นเดียวกับเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ที่มีหน้าที่คอยชี้แจงตอบคำถามของผู้มาติดต่องานเท่านั้น ไม่มีการเสวนากันไปมากกว่านี้

ขั้นที่ 4 ขั้นให้คำปรึกษา (Consultation) การมีส่วนร่วมในลักษณะนี้ เหมือนกับการนิเทศงานของผู้บริหารหรือหัวหน้างาน เมื่อผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นอะไร ผู้บริหาร จะรับฟังแต่จะปฏิบัติตามหรือไม่ก็เป็นอีกเรื่องหนึ่ง อย่างไรก็ตาม วิธีการนี้เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม มากกว่าขั้นแจ้งข่าวสาร

ขั้นที่ 5 ขั้นปลอบใจ (Placation) เป็นลักษณะที่ผู้นำทำที่เห็นว่าเห็นด้วย มีท่าที คล้อยตาม มีความเห็นใจ กระทื่อหรือร้อนที่จะทำตามข้อเสนอของผู้ตาม หรือคล้ายกับการปลอบและให้ กำลังใจผู้มีปัญหา แต่ในส่วนลึกลับได้เห็นด้วยกับข้อเสนออื่นๆเลย ซึ่งอาจเป็นเพราะข้อเสนอแนะนั้น ไม่ตรงกับ แนวความคิดของผู้บริหารก็ได้

3) การมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงคือ มีอำนาจและบทบาทมาก

ขั้นที่ 6 ขั้นเป็นหุ้นส่วน (Partnership) เป็นการมีส่วนร่วมที่ผู้นำเปิด โอกาสให้ผู้ตามมีส่วน ร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมตัดสินใจ ซึ่งคล้ายกับการดำเนินกิจกรรมของ ห้างหุ้นส่วน

ขั้นที่ 7 ขั้นมอบอำนาจ (Delegated Power) เป็นการที่ผู้มีอำนาจมอบ อำนาจหน้าที่ให้ผู้ตามปฏิบัติงานแทน การมอบอำนาจเช่นนี้ผู้ปฏิบัติงานมีอำนาจหน้าที่เท่ากับผู้มี อำนาจทุกประการ และมีอิสระในการแสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้รับมอบ อำนาจเป็นที่ไว้วางใจของ ผู้บริหาร นับว่าเป็นการเปิด โอกาสในการมีส่วนร่วมการบริหารมากขึ้น

ขั้นที่ 8 ขั้นควบคุมโดยประชาชน (Citizen Control) เป็นลักษณะที่ผู้นำ เปิดโอกาสให้ผู้ตามเข้ามามีส่วนร่วมตัดสินใจในกระบวนการบริหารอย่างแท้จริง มีอำนาจและ บทบาทหน้าที่ในองค์กรมากที่สุด บางท่านเรียกขั้นนี้ว่า ขั้นอำนาจและควบคุม (Power and control)

วิระศักดิ์ วงศ์อินทร์ (2557, น.13) ได้สรุปไว้ว่า ระดับของการบริหารแบบมี ส่วนร่วม แบ่งออกเป็น 3 ระดับได้แก่ 1) การมีส่วนร่วมในระดับมากหรือการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง 2) ระดับปานกลางหรือการมีส่วนร่วมเพียงบางส่วน และ 3) การไม่มีส่วนร่วมใดๆ ในองค์กร

สรุปได้ว่า ระดับของการบริหารแบบมีส่วนร่วม แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ 1) ระดับการมีส่วนร่วมที่แท้จริง 2) ระดับการมีส่วนร่วมบางส่วน และ 3) ระดับการมีส่วนร่วมเทียม

#### 2.3.3.3 ขั้นตอนการบริหารแบบมีส่วนร่วม

คาร์ดเวล และสปิงค์ (Caldwell and Spinks, 1984, น.75 อ้างถึงใน วิระศักดิ์ วงศ์อินทร์, 2557, น.13) ได้แบ่งขั้นตอนของการบริหารจัดการแบบร่วมคิดร่วมทำไว้ 6 ขั้นตอน ดังนี้คือ

ขั้นที่ 1 การกำหนดเป้าหมายและวิเคราะห์ปัญหา/ความต้องการ (Goal Setting and Need Identification) เป้าหมาย (Goal) เป็นข้อความแสดงทิศทางอย่างกว้างๆ รวมทั้งวัตถุประสงค์หรือความต้องการ ไม่มีกำหนดช่วงเวลาและไม่เกี่ยวกับผลผลิตเฉพาะในช่วงเวลา เป้าหมายของโรงเรียนมักจะแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นกับนักเรียน

ขั้นที่ 2 การกำหนดนโยบาย (Policy-making) นโยบาย (Policy) เป็นข้อความแสดงถึงวัตถุประสงค์และแนวทางที่จะดำเนินการเพื่อให้วัตถุประสงค์นั้นประสบความสำเร็จ รวมทั้งกำหนดกรอบเพื่อเป็นแนวปฏิบัติด้วย

ขั้นที่ 3 การวางแผน (Planning) การวางแผน (Planning) คือ การคิดก่อนทำ จะทำอะไร ทำเมื่อไร ทำอย่างไรและใครเป็นคนทำ ทั้งนี้ จะต้องมีการจัดทำโครงการ

ขั้นที่ 4 การกำหนดงบประมาณ (Budgeting) งบประมาณ (Budgeting) ก็คือแผนการเงิน ซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่ การประมาณการค่าใช้จ่าย กับการประมาณการรายรับ

ขั้นที่ 5 การนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation) เมื่อทุกฝ่ายยอมรับหรือตกลงในรายละเอียดของแผนที่ฝ่ายนโยบาย ให้ความเห็นชอบแล้ว ฝ่ายโครงการเรียนก็มีอำนาจที่จะนำแผนไปปฏิบัติต่อไป

ขั้นที่ 6 การประเมินผล (Evaluation) คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลข่าวสารเพื่อจุดประสงค์ในการตัดสินใจและจะต้องตัดสินใจว่าดีหรือไม่ดี

พจนารถ วาดกลิ่น (2556, น.27) ได้สรุปไว้ว่า การบริหารงานที่ดีมีประสิทธิภาพนั้นต้องมีขั้นตอนในการดำเนินการที่เหมาะสม ถูกต้อง โดยผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นผู้เลือกสรรวิธีการต่างๆ และให้บุคลากรทุกคนทุกฝ่าย ได้มีส่วนร่วมดำเนินการทุกขั้นตอน จึงจะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการจัดการศึกษา

วีระศักดิ์ วงศ์อินทร์ (2557, น.14) ได้สรุปไว้ว่า การบริหารงานที่ดีมีประสิทธิภาพนั้นต้องมีขั้นตอนในการดำเนินการที่เหมาะสมถูกต้อง โดยผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นผู้เลือกสรรวิธีการต่างๆ และให้บุคลากรทุกคน ทุกฝ่าย ได้มีส่วนร่วมดำเนินการทุกขั้นตอน จึงจะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการจัดการศึกษา

สรุปได้ว่า ขั้นตอนการบริหารแบบมีส่วนร่วมแบ่งได้ 6 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดเป้าหมาย 2) การกำหนดนโยบาย 3) การวางแผน 4) การกำหนดงบประมาณ 5) การนำแผนไปปฏิบัติ 6) การประเมินผล

### 2.3.3.3 วิธีการส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วม

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (2555, น.4 อ้างถึงใน วีระศักดิ์ วงศ์อินทร์, 2557, น.14-15) ได้เสนอแนวทางการดำเนินการเพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมผ่านกระบวนการหรือกิจกรรมต่างๆ ของส่วนราชการสามารถดำเนินการตามตัวอย่างต่อไปนี้

1) กระบวนการหรือการดำเนินการที่แสดงถึงการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการ โดยผ่านกระบวนการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงหรือเกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์หรือภารกิจหลักของส่วนราชการ และการกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดเทคนิคหรือวิธีการที่เหมาะสมในการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน เช่น การดำเนินการในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ การดำเนินการโครงการที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนตามยุทธศาสตร์หรือภารกิจหลัก การจัดหรือให้บริการสาธารณะ เป็นต้น

2) การกำหนดให้มีช่องทาง/วิธีการในการสื่อสารเพื่อให้ข้อมูลข่าวสาร และรับฟังความคิดเห็น รวมทั้งรายงานความก้าวหน้าในการดำเนินงานหรือผลการดำเนินงานของส่วนราชการ เช่น เว็บไซต์การประชุมสัมมนา เอกสารเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

3) การกำหนดให้มีคณะกรรมการ/คณะทำงานที่มาจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องและหลากหลายเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการ โดยสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างเป็นรูปธรรม เช่น คณะกรรมการในรูปแบบต่างๆ ของส่วนราชการที่มีองค์ประกอบมาจากผู้แทนจากภาคส่วนต่างๆ ที่ครอบคลุมกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง

4) การจัดกิจกรรมขององค์กรที่เป็นการส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ที่เกี่ยวข้อง และ/หรือผู้รับบริการเข้ามามีส่วนร่วมทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้มีความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารราชการ และสร้างความไว้วางใจและการยอมรับระหว่างกัน เช่น การเข้าร่วมประชุมเพื่อวางแผนและการติดตามความก้าวหน้าการดำเนินการของส่วนราชการ ซึ่งอาจเป็นการทำงานร่วมกันของคณะกรรมการ/คณะทำงานชุดเดียวกันกับข้อ 3 โดยมีอำนาจหน้าที่ครอบคลุมไปถึงเรื่องการติดตามประเมินผลด้วย

สรุปได้ว่า วิธีการส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วม กระทำได้โดยการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในคณะทำงานหรือคณะกรรมการ กลุ่มใดกลุ่มหนึ่งอย่างกว้างขวาง รวมทั้งจัดหาทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่จำเป็นในการบริหารงานให้เพียงพอและมีประสิทธิภาพ

### 2.3.3.5 หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม

สันติ บุญภิรมย์ (2552, น.62-63) ได้ให้แนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นการบริหารอีกรูปแบบหนึ่งที่ผู้บริหารจะต้องใช้ศิลปะในการบริหาร มากกว่าใช้ศาสตร์ สำหรับการมีส่วนร่วมของผู้ร่วมงานให้เขามีส่วนร่วมปริมาณเท่าใด เป็นคำถามที่ตอบได้ยากมากซึ่งไม่มีสูตรสำเร็จ ขึ้นอยู่กับทักษะ ประสบการณ์ รวมถึงความสามารถในการจัดการของผู้บริหารแต่ละคน ดังนั้น แนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วม อาจจำแนกได้ดังนี้

1) การร่วมคิด หมายความว่า ผู้บริหารเปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานบางคน บางกลุ่มหรือทั้งหมดร่วมคิด อาจจะเป็นทั้งทางตรงและทางอ้อม การร่วมคิดมีประโยชน์หลายประการ ต่อองค์กร โดยทั่วไปก่อให้เกิดการยอมรับซึ่งกันและกัน เป็นการเปิดใจของผู้บริหาร อย่างไรก็ตาม การคิดเป็นกระบวนการขั้นต้นของการดำเนินงาน สำหรับการเริ่มต้นด้วยการคิดก็คือ การแสดงความ เป็นเจ้าของ ตั้งแต่เริ่มต้นเพื่อกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน

2) การร่วมทำ หมายความว่า ผู้บริหารจะต้องนำผลของการร่วมคิดที่ได้ ตกลงแล้วนำไปสู่การปฏิบัติในระยะเวลาที่เหมาะสม สอดคล้องกับความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงานในแต่ละคนในความแตกต่างที่ก่อให้เกิดประโยชน์อย่างสูงต่อองค์กร ดังนั้น การร่วมทำ จะต้องคำนึงถึงทีมงานที่มีศักยภาพเป็นสำคัญ

3) ร่วมประเมินผลงาน หมายความว่า การประเมินผลงานต้องไม่มอบหมาย ให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง โดยเฉพาะที่เรียกว่าฝ่ายประเมินผล แต่การประเมินผลงานที่ดีจะต้องเป็นผลมาจากการกำหนด เครื่องมือวัดผลที่มีคุณภาพ โดยผู้ร่วมงานในแต่ละฝ่ายแต่ละแผนกได้มีโอกาสร่วมกัน เสนอประเด็นที่ต้องการวัดผล พร้อมทั้งกำหนดค่าคะแนนที่เหมาะสม เมื่อได้คะแนนจากการวัดผล แล้วนำคะแนนดังกล่าวไปใช้ในการประเมินผล โดยเทียบกับเกณฑ์หรือเทียบเคียงกับการปฏิบัติในรอบปีที่ผ่านมาก็ได้

4) ร่วมยอมรับในผลการประเมิน หมายความว่า ผลของการประเมินที่เกิดขึ้นจากเครื่องมือวัดผลที่มีคุณภาพ ผลของการประเมินจะปรากฏออกมาในรูปแบบลักษณะใด ก็ต้องยอมรับ และไม่ควรมีความรับผิดชอบอันเกิดจากการปฏิบัติให้บุคคลใดหรือฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง โดยเฉพาะ ทั้งนี้จะต้องรับผิดชอบร่วมกันทั้งทีมงาน

5) ร่วมปรับปรุงวิธีการทำงานใหม่ หมายความว่า การปฏิบัติในทุกองค์กร เมื่อวงจรการปฏิบัติงานจบลง ผลของงานทั้งผ่านเกณฑ์และไม่ผ่านเกณฑ์ มีความจำเป็นจะต้อง เสนอแนะปรับปรุงการทำงานเพื่อแก้ไขปัญหาและเพิ่มประสิทธิภาพให้ดียิ่งขึ้นไป โดยใช้วิธีการที่

เหมาะสมสอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป ปรับปรุงตามความเหมาะสม เพื่อยกระดับวิธีการบริหารของตนเองต่อไป

จะเห็นได้ว่า แนวทางการดำเนินการแบบมีส่วนร่วมนั้น ผู้บริหารเองต้องมีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการบริหารเพื่อจุดประกายให้ทุกคนที่เข้ามามีส่วนร่วมได้เกิดการหยั่งรู้ในงานตามบทบาทหน้าที่ พร้อมทั้งจะทำงานควบคู่ไปกับผู้บริหารอย่างเต็มกำลังความสามารถถึงอย่างไรก็ตามประการสำคัญ คือ ผู้บริหารจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมตลอดเวลาตามแนวทางการดำเนินการแบบมีส่วนร่วม และต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความโปร่งใสในวิถีแห่งประชาธิปไตย

ทิพวรรณ เสนจันทร์ฉชัย (2553, น.36) ได้นำเสนอการบริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วมโดยใช้เทคนิค ขบา 5 กลีบ มาเป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงาน ดังนี้

กลีบที่ 1 R (Review) คือ การร่วมกันทบทวน ศึกษาผลการจัดการศึกษาในช่วงเวลาที่ผ่านมาจากข้อมูลสารสนเทศ ข้อมูลเชิงประจักษ์ ทบทวนบริบทของสถานศึกษา ทั้งที่เป็นโอกาส วิกฤติ ปัญหา และอุปสรรค หากพบว่าดีเหมาะสมอยู่แล้วจึงสานต่อ หากพบว่ามีส่วนที่ยังบกพร่องจึงปรับปรุงแก้ไข หรือคิดใหม่ทำใหม่

กลีบที่ 2 A (Appreciative Inquiry) คือ การร่วมเสริมสร้างพลังบวกโดยการจัดกิจกรรมต่างๆ ที่เป็นการสานสัมพันธ์ เสริมสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร ผู้เรียน และผู้เกี่ยวข้องในการร่วมคิดร่วมพัฒนาการศึกษา

กลีบที่ 3 V (Vision/Share Vision) คือ การมีวิสัยทัศน์ร่วมด้วยการร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา วิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ เพราะวิสัยทัศน์เป็นความฝันของทุกคนหากเราพร้อมกันคิดดี ปฏิบัติดีเพื่อให้ฝันเป็นจริง รวมทั้งครูและบุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีพลังแล้ว เชื่อได้ว่าผู้เรียนจะเกิดการเรียนรู้อย่างมีความสุขแน่นอน

กลีบที่ 4 O (Opportunity) คือ การร่วมกันสร้างโอกาสสร้างทุกๆ สถานการณ์ให้เป็น โอกาส แม้สถานการณ์นั้นจะเป็นวิกฤติก็ตาม ไม่นำเอาวิกฤติและความขาดแคลนมาเป็นข้ออ้างหรือเป็นอุปสรรคในการทำงานร่วมแรงร่วมใจ ร่วมลงมือดำเนินการใดๆ ก็ตามที่ก่อให้เกิดผลดีต่อผู้เรียน บุคลากร สถานศึกษา และชุมชน

กลีบที่ 5 R (Result) คือ การร่วมกันมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพราะผลสัมฤทธิ์เป็นผลลัพธ์ที่เกิดจาก การบริหารหรือการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวังมากที่สุด คือ คุณภาพของผู้เรียน และคุณภาพของการจัดการศึกษา การให้ได้มาซึ่งผลสัมฤทธิ์ใดๆ นั้นเป็นสิ่งที่ยากยิ่ง

ดังนั้น จึงได้คิดวางแผนร่วมปฏิบัติกิจกรรมที่จะนำมาซึ่งผลสัมฤทธิ์ อีกทั้งร่วมกันประเมินผลกิจกรรม ตลอดจนร่วมกันปรับปรุงแก้ไข

สแวนส์เบอร์ก (Swansburg อ้างถึงใน ทับทิม แสงอินทร์, 2559, น.19) ศาสตราจารย์แห่งวิทยาลัยการแพทย์จอร์เจีย ได้แบ่งองค์ประกอบสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1) การไว้วางใจกัน (trust) การไว้วางใจกันถือว่าเป็นปรัชญาพื้นฐานของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์หากได้รับความไว้วางใจให้ดำเนินงาน ฝ่ายบริหารเพียงดูแลความก้าวหน้าเป็นระยะๆ และดูแลผลสุดท้ายของงานก็เพียงพอแล้ว ดังนั้น ฝ่ายบริหารจึงควรมอบอำนาจการตัดสินใจเท่าที่จะสามารถทำให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

2) ความผูกพัน (Commitment) การที่แต่ละคนทั้งผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาได้มาปฏิบัติร่วมกัน มีส่วนช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกันเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อกัน และการที่บุคคลในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รู้เป้าหมายขององค์กร จะก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และพร้อมที่จะทำผลประโยชน์ให้กับองค์กร

3) เป้าหมายและวัตถุประสงค์ (goals and objectives) การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกันของผู้บริหาร ร่วมกันปรับปรุงพัฒนาเป้าหมายขององค์กร ย่อมขจัดความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นได้ เพราะทุกคนมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเดียวกัน มีการทำงานที่มีทิศทางเดียวกัน มีความรับผิดชอบร่วมกัน ผลผลิตหรือผลงานก็จะออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ

4) ความเป็นอิสระที่จะรับผิดชอบและสามารถดูแลตนเองได้ (autonomy) หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานมีความเป็นอิสระในการคิด การตัดสินใจ และการดำเนินงานที่ตนรับผิดชอบ

5) คุณลักษณะอื่นๆ (other characteristics) การบริหารแบบมีส่วนร่วม ควรเป็นเรื่องของการให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมไม่ใช่การกีดกันคนออกไปจากการมีส่วนร่วม และการมีส่วนร่วมนั้นต้องเป็นไปโดยความสมัครใจไม่ใช่การบังคับ

สรุปได้ว่า องค์ประกอบสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วม คือ 1) การร่วมคิด 2) การร่วมทำ 3) ร่วมประเมินผลงาน 4) ร่วมยอมรับในผลการประเมิน 5) ร่วมปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานใหม่

จากการศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วม สรุปได้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง ผู้บริหารใช้วิธีการบริหารที่ทำให้บุคลากรในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ร่วมในการตัดสินใจวางแผน ร่วมปฏิบัติงาน ร่วมรับผิดชอบในการพัฒนางาน ร่วมในการรับ

ผลประโยชน์ร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ อย่างมีอิสระบนพื้นฐานของแนวความคิดของการแบ่งอำนาจหน้าที่ ให้ผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจภายใต้เป้าหมายและนโยบาย ใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญของบุคลากรในการแก้ปัญหา

#### 2.3.4 ความก้าวหน้าในอาชีพ

##### 2.3.4.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพ

ปาริฉัตร ตู่คำ (2557, น.35) ได้สรุปไว้ว่า แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพ มีดังนี้

1) ตัวแบบความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรทางการศึกษา อโรเกียซามี และคณะ (Arokiasamy et.al., 2011) ได้เสนอตัวแบบเพื่ออธิบายตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคคล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายตัวแปรระดับบุคคลและองค์การที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรทางการศึกษาโดยใช้มุมมองการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นแนวคิดหลักในการพยายามอธิบายปัจจัยระดับบุคคลและระดับองค์การที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคคล โดยมีสมมติฐานว่า ปัจจัยระดับบุคคลและปัจจัยระดับองค์การที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าในอาชีพเท่าเทียมกัน โดยเสนอว่าตัวแปรปัจจัยระดับบุคคล ได้แก่ ครอบครัวยุติธรรม การศึกษา จำนวนปีของการศึกษา จำนวนปีของประสบการณ์ทำงาน จำนวนหลักสูตรฝึกอบรมที่เข้าร่วม และบุคลิกลักษณะส่วนบุคคล ส่วนปัจจัยระดับองค์การ ได้แก่ การมีพี่เลี้ยง เครือข่ายทางสังคมและการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ซึ่งตัวแปรเหล่านี้ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ โดยปัจจัยระดับองค์การทั้งจากการมีพี่เลี้ยง เครือข่ายสังคมและการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ขณะที่ปัจจัยระดับบุคคลไม่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพเท่ากับปัจจัยระดับองค์การ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคคล

2) ตัวแบบความสำเร็จในอาชีพทางการบริหารของ จัดด์ และคณะ (Judge et al., 1995) ซึ่งได้พัฒนามาจากผลการวิจัยและทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นจำนวนมาก โดยวัดความสำเร็จในอาชีพจากความสำเร็จในอาชีพเชิงวัตถุวิสัย (Objective career success) ซึ่งประเมินจากค่าชดเชยและจำนวนการเลื่อนตำแหน่ง และความสำเร็จในอาชีพเชิงอัตวิสัย (Subjective career success) ซึ่งประเมินจากความพึงพอใจในงานและความพึงพอใจในอาชีพ จากการศึกษพบว่า ความสำเร็จในอาชีพเชิงวัตถุวิสัยได้รับอิทธิพลมาจาก 1) คุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ ภูมิหลัง เช่น เพศ อายุ สถานภาพสมรส ทุนมนุษย์ เช่น อายุงานในอาชีพ การศึกษา การจงใจ เช่น ความทะเยอทะยาน ชั่วโมงการทำงาน 2) ลักษณะองค์การ เช่น ขนาดองค์กร ประเภทอุตสาหกรรม เขตที่ตั้ง ขณะที่ความ



สำเร็จในอาชีพเชิงอัตวิสัยได้รับอิทธิพลมาจากคุณลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะองค์การ และความ  
สำเร็จในอาชีพเชิงวัตถุวิสัย

3) ตัวแบบของ เอ็นจี และคณะ (NG. et al, 2005) ทำการศึกษาปัจจัยกำหนด  
ความสำเร็จในอาชีพทั้งทางด้านภาวะวิสัยและอัตวิสัย การศึกษานี้เป็นการวิเคราะห์อภิมาน (A meta-  
analysis) โดยทำการศึกษา 4 กลุ่มปัจจัย ซึ่งประกอบด้วย 1) ปัจจัยทุนมนุษย์ (Human capital) ได้แก่  
ชั่วโมงการทำงาน การยึดงานเป็นศูนย์กลาง ความดำรงตำแหน่งในงาน การดำรงตำแหน่งในองค์การ  
ประสบการณ์การทำงาน ความเต็มใจที่จะโยกย้าย ประสบการณ์ในต่างประเทศ ระดับการศึกษา  
การพัฒนาอาชีพ ทักษะและความรู้ทางการเมือง ทุนทางสังคม 2) การสนับสนุนขององค์การ  
(Organizational sponsorship) ได้แก่ การสนับสนุนจากองค์การ การสนับสนุนจากหัวหน้า การพัฒนา  
ทักษะและการฝึกอบรม และทรัพยากรในองค์การ 3) คุณลักษณะทางด้านสังคมของบุคคล (Socio-  
demographic) ได้แก่ เพศ สภาวะ เชื้อชาติ สถานภาพสมรส อายุ และ 4) ความแตกต่างระหว่างบุคคล  
(Individual differences) ซึ่งเป็นการศึกษานุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ บุคลิกลักษณะแบบเปิดเผย  
บุคลิกลักษณะแบบจริงจัง บุคลิกลักษณะแบบเปิดใจสู่การเรียนรู้ บุคลิกลักษณะแบบเปิดใจสู่การ  
เรียนรู้ บุคลิกลักษณะแบบประนีประนอม บุคลิกลักษณะแบบมีความมั่นคงทางอารมณ์ บุคลิกลักษณะ  
เชิงรุก บุคลิกลักษณะแบบมีการควบคุมภายในตนเอง ผลการศึกษาพบว่า ความสำเร็จในอาชีพมีความ  
สัมพันธ์กับตัวแปรทั้ง 4 กลุ่มปัจจัย โดยตัวแปรทุนมนุษย์และตัวแปรภูมิหลังทางสังคมมีอิทธิพลต่อ  
ความสำเร็จในอาชีพเชิงภาวะวิสัย (Objective career success) มากกว่า ขณะที่ตัวแปรการสนับสนุน  
ขององค์การและความแตกต่างระหว่างบุคคลมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในอาชีพเชิงอัตวิสัย  
(Subjective career success)

ทฤษฎีของ Tiedman and O'Hare Tiedman and O'Hare (1963 อ้างถึงใน  
วารสาร ชูเชิร์ตนา, 2557, น.25) ให้แนวคิดการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพว่าเป็นกระบวนการ  
ที่บุคคลใช้การทำงานเป็นวิธีการแสดงออกทางบุคลิกภาพในการปรับตัวทางสังคม เป็นความพยายาม  
ปรับตัวของบุคคลเพื่อให้เป็นที่ยอมรับ เน้นระหว่างบุคลิกภาพและอาชีพมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน  
ขั้นตอนของการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพแบ่งเป็น 2 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 ระยะการคาดการณ์ (Period of Anticipation) แบ่งออกเป็น 4 ขั้น  
คือ การสำรวจเพื่อค้นหาทางเลือก การคัดเลือกที่เป็นไปได้ การจัดอันดับทางเลือกและนำไปสู่ขั้นของ  
การเลือกอาชีพในที่สุด

ระยะที่ 2 ระยะปฏิบัติการปรับตัว (Period of Implementation and Adjustment) ในระยะนี้แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ การปรับตัวเข้ากับกลุ่มอาชีพ การปรับเป้าหมายเข้ากับเป้าหมายกลุ่ม และขั้นสุดท้ายคือ การปรับสมดุลเพื่อสร้างความมั่นคงในอาชีพ

ในกระบวนการพัฒนาแต่ละขั้น Tiedman ให้ความเห็นว่า บุคคลสามารถปรับหรือเปลี่ยนและย้อนกลับได้ เนื่องจากการตัดสินใจสามารถเปลี่ยนแปลงได้ แต่ถ้าหากมีตัวแปรอื่นแทรกเข้ามากระทบกับขั้นตอนของการพัฒนาที่ไม่จำเป็นต้องเป็นไปตามลำดับ

#### ทฤษฎีความต้องการของ Hoppock

Hoppock (1976 อ้างถึงใน วรวงศา ชูเชิครัตนา, 2557, น.26) ได้ให้แนวคิดของการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพไว้ว่า คนจะเลือกอาชีพเพื่อสนองตอบความต้องการสูงสุดของตนเอง แต่โดยที่ความต้องการนี้บางคนสามารถระบุได้ชัดเจน แต่บางคนก็ไม่แน่ใจ จึงมักเลือกอาชีพที่ตนคิดว่าพึงพอใจ

การเลือกอาชีพจึงเริ่มจากจุดที่บุคคลตระหนักว่า อาชีพใดจะสามารถสร้างความพึงพอใจและตอบสนองความต้องการของตนได้ ข้อมูลที่สำคัญสำหรับการเลือกอาชีพ คือ ความต้องการส่วนตัวของบุคคลผู้ดำรงอาชีพ และลักษณะของอาชีพนั้น ตลอดจนความรู้ความสามารถในอาชีพ แต่สิ่งที่พึงตระหนัก คือ ความเปลี่ยนแปลงสายอาชีพอาจเกิดขึ้นได้เสมอ หากการเปลี่ยนแปลงนั้นนำมาซึ่งความก้าวหน้าและการตอบสนองความต้องการได้มากกว่าเดิม

#### ทฤษฎีพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของ Super

Super (1990 อ้างถึงใน วรวงศา ชูเชิครัตนา, 2557, น.26) ได้นำความรู้ทางจิตวิทยาพัฒนาการ (Development Psychology) และแนวคิดเชิงมโนทัศน์ต่อตนเอง (Self Concept Theory) มาใช้พิจารณาร่วมกัน Super ให้ความสำคัญเห็นว่าคนจะแสดงพฤติกรรมออกมาในรูปแบบใด มีผลมาจากความคิดที่มีต่อตนเองเป็นอย่างไร โดยจะเลือกอาชีพที่ตรงกับความเชื่อมั่นในภาพที่มองตนเอง และความสามารถของตนเองที่ประเมินไว้ ช่วงของชีวิตก็มีผลต่อการเลือกประกอบอาชีพที่แตกต่าง ฉะนั้นบนพื้นฐานความเชื่อที่ว่าคนมีความสามารถแตกต่างกันตามความสามารถ ความสนใจ และบุคลิกภาพ จึงทำให้ความเหมาะสมในการประกอบอาชีพแต่ละอาชีพแตกต่างกันออกไป เช่น คนที่ชอบติดต่อกับคนทั่วไปมักจะเลือกงานอาชีพเกี่ยวกับการติดต่อกับคนทั่วไป เช่น งานประชาสัมพันธ์ งานขาย อย่างไรก็ตามความพึงพอใจของบุคคล รวมถึงความสามารถที่มีและสถานการณ์ที่ดำรงอยู่ อาจเป็นเหตุผลให้มีการเปลี่ยนแปลงอาชีพของบุคคลได้ และด้วยเหตุผลดังกล่าวนี้เอง Super ได้ให้ขั้นตอนของการพัฒนาอาชีพไว้ 4 ระยะ ดังนี้

1) ระยะเจริญเติบโต (Growth Stage) จะเป็นรากฐานของการเข้าสู่อาชีพ ช่วงอายุตั้งแต่แรกเกิดถึง 14 ปี เป็นช่วงที่สร้างสมทัศนคติและองค์ประกอบต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการสร้างมโนทัศน์หรือภาพที่มีต่อตนเอง ในช่วงปลายของระยะนี้จะเริ่มเรียนรู้ในโลกของอาชีพ และสั่งสมประสบการณ์เพื่อการตัดสินใจเลือกอาชีพต่อไป

2) ระยะการสำรวจและค้นหา (Exploratory Stage) อยู่ในช่วงอายุตั้งแต่ 14-24 ปี หรือจบการศึกษาช่วงต้นๆ ยังคงมองหาอาชีพในลักษณะเพื่อฝัน แต่เมื่อเผชิญกับความเป็นจริงขององค์ประกอบต่างๆ ที่แวดล้อม ในที่สุดบุคคลจะตัดอาชีพที่ไม่มีความเป็นไปได้ออก

3) ระยะการคงตัวของอาชีพ (Establishment Stage) อยู่ในช่วงอายุตั้งแต่ 24 ปี หรือ จบการศึกษาถึงประมาณ 44 ปี เป็นช่วงที่เริ่มเข้าไปมีประสบการณ์ในชีวิตการทำงาน มีการปรับตัวเพื่อผสมผสานมโนทัศน์ที่มีต่อตนเองกับการพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพ อาจมีการปรับเปลี่ยนไปสู่อาชีพอื่นหากพบว่าอาชีพที่ดำรงอยู่นั้นไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง

4) ระยะเสื่อมถอย (Decline Stage) เป็นช่วงเกษียณหรือก่อนเกษียณ 60 ปี ซึ่งเป็นช่วงสุดท้ายของการทำงาน บุคคลในวัยนี้มักจะทำงานไปตามหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ได้รับ

นางสาวชญญา ชนพัฒน์ (2558, น.20) ได้สรุปไว้ว่า การวัดความก้าวหน้าในการทำงาน หรือการวัดความสำเร็จในอาชีพ สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท (Barbara O. & Joanne L., 2010; Sylvie G. et al., 2016; Dries et al., 2008; Heslin, 2005; Ituma et al., 2011; Ng & Feldman, 2014; Rasdi et al., 2011) ได้แก่

1) การวัดความสำเร็จในอาชีพเชิงปรนัย (Objective Career Success) หรือที่เรียกกันว่า Extrinsic Career Success เป็นการวัดความก้าวหน้าของอาชีพของบุคคลหนึ่งจากสิ่งที่สามารถมองเห็นหรือสังเกตได้จากภายนอก โดยเป็นผลมาจากการทำงานของบุคคลนั้น อาทิ ค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง ความสำเร็จตามสายบังคับบัญชา เป็นต้น

2) การวัดความสำเร็จในอาชีพเชิงอัตนัย (Subjective Career Success) หรือที่เรียกกันว่า Intrinsic Career Success เป็นการวัดความก้าวหน้าของอาชีพจากการรับรู้และความพึงพอใจกับอาชีพของบุคคลหนึ่ง โดยเป็นความรู้สึกว่าตนเองประสบความสำเร็จในอาชีพ อาทิ ความพึงพอใจในการทำงาน ความพึงพอใจในอาชีพของตน ความสำเร็จในชีวิต

#### 2.3.4.2 ความหมายของความก้าวหน้าในอาชีพ

ปาริฉัตร ตู่คำ (2557, น.41) กล่าวว่า ความก้าวหน้าในอาชีพ หมายถึง การเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น ซึ่งแท้จริงแล้วเป็นแค่ส่วนหนึ่งของความก้าวหน้าในอาชีพ คำศัพท์ที่ใช้อธิบายความก้าวหน้าในอาชีพมีอยู่หลายคำไม่ว่าจะเป็นความก้าวหน้าในงาน (Career progression),

ความสำเร็จในอาชีพ (Career success) หรือความก้าวหน้าในอาชีพ (Career advancement) ความก้าวหน้าทางการบริหาร (Managerial advancement) หรือผลลัพธ์ของงาน (Career outcome) ซึ่งมีความหมายในทำนองเดียวกัน (Arthur, Khapova & Wilderom, 2005) โดยแนวคิดพื้นฐานของความก้าวหน้าในอาชีพเป็นการอธิบายผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการทำงานของบุคคล แต่ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการทำงานทั้งหมด ไม่ใช่ความก้าวหน้าในอาชีพ ความก้าวหน้าในอาชีพเป็นผลลัพธ์ที่บุคคลต้องการ หรือส่งผลให้เกิดความรู้สึกในทางบวก ซึ่งผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะส่งผลให้บุคคลเกิดความรู้สึกทางบวกหรือไม่ขึ้นกับการรับรู้ของบุคคล (Burke, 1995) อย่างไรก็ตามแต่ละคนต้องการผลลัพธ์ที่เกิดจากการทำงานแตกต่างกัน

ลอนดอน และ สตัมพ์ (London & Stumpf, 1982 อ้างถึงใน ปาริฉัตร ตู้คำ, 2557, น.29) กล่าวว่า ความก้าวหน้าในอาชีพเป็นการเปลี่ยนแปลงบทบาทของงาน ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่ได้รับจากการทำงานโดยตรง การเปลี่ยนแปลงบทบาทของงานที่เกิดขึ้นไม่ใช่เพียงแต่การเลื่อนระดับตำแหน่งที่สูงขึ้นและการได้รับค่าตอบแทนที่สูงขึ้นในองค์กรเท่านั้น แต่หมายรวมถึงผลการเปลี่ยนแปลงบทบาทของงานทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นความก้าวหน้าในงาน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือเงินเดือน ตลอดจนความพึงพอใจในชีวิต ความรู้สึกประสบความสำเร็จทางด้านจิตใจ ความรู้สึกมีคุณค่า ความรู้สึกมีอำนาจ ความเชี่ยวชาญและความสำเร็จ รวมถึงรางวัลที่ได้รับจากงาน เช่น รายได้ อำนาจ ชื่อเสียงและสถานะ แต่การเปลี่ยนแปลงบทบาทของงานทั้งหมดไม่ใช่ความก้าวหน้าในอาชีพ ความก้าวหน้าในอาชีพหมายถึง การเปลี่ยนแปลงบทบาทของงานซึ่งส่งผลให้บุคคลเกิดความรู้สึกทางบวก

อาร์ชเชอร์; ทาโฆวา และ วินเดอรรอม (Arthur; Khapova & Wilderom, 2005 อ้างถึงใน ปาริฉัตร ตู้คำ, 2557, น.29) กล่าวว่า ความก้าวหน้าในอาชีพเป็นผลสำเร็จของผลลัพธ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการทำงานตลอดช่วงชีวิตการทำงานของบุคคล

ปาริฉัตร ตู้คำ (2557, น.29) กล่าวว่า ความก้าวหน้าในอาชีพ หมายถึง ความก้าวหน้าในการทำงานและผลลัพธ์ต่างๆ ที่บุคคลได้รับจากการทำงาน ซึ่งส่งผลให้เกิดความรู้สึกทางบวกทางด้านจิตใจ

วรางคนา ชูเชิดรัตน์ (2557, น.18) ความก้าวหน้าในอาชีพ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในบทบาทการทำงานที่ก่อให้เกิดความก้าวหน้าในงาน เช่น การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือเงินเดือน หรือเปลี่ยนไปสู่สายงานใหม่ตามสายงานความก้าวหน้าที่กำหนด หรือได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมทักษะความรู้โดยการ ฝึกอบรม ศึกษาดูงาน การได้รับการศึกษาต่อ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เหล่านี้จะนำไปสู่การประสบความสำเร็จในชีวิต

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2550) กล่าวว่า บุคลากรส่วนใหญ่ปฏิบัติงานก็เพื่อสนองตอบความจำเป็นในการดำรงชีวิต อันได้แก่ ความจำเป็นทางปัจจัยสี่ ความมั่นคงปลอดภัยการยอมรับทางสังคม ความภูมิใจในเกียรติ และความพอใจในสิ่งที่เป็นอยู่ ดังที่ Maslow ได้กล่าวไว้นอกจากนั้น บุคลากรยังมีความหวังว่า องค์กรจะเปิดโอกาสให้แสดงศักยภาพได้อย่างเต็มที่ ซึ่งเป็นการสนองความพึงพอใจตามทฤษฎีจูงใจของ Herzberg ได้แก่ โอกาสในความสำเร็จ การให้การยอมรับ ความก้าวหน้า ความรับผิดชอบ และงานที่ดี ดังนั้น แนวทางในการพัฒนาความก้าวหน้าในงานอาชีพ โดยยึดปัจจัยทางสังคมและความภูมิใจในงานภายใต้ทฤษฎีดังกล่าวข้างต้นทางหนึ่ง คือ การดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นพร้อมกับได้รับค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้น หากบุคลากรต้องการความเจริญเติบโตในงานอาชีพก็สามารถวางแผนพัฒนาตนเองได้โดยอิสระ รวมทั้งทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกมั่นคงปลอดภัยในชีวิต เนื่องจากได้รับทั้งปัจจัยทางเศรษฐกิจ และสังคมเป็นการตอบแทน นอกจากนั้นการพัฒนาความก้าวหน้าในงานอาชีพยังเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงาน โดยองค์กรมีความมุ่งหวังการเพิ่มความสามารถในการผลิตและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการการพัฒนาความก้าวหน้าในงานอาชีพนั้นเป็นความรับผิดชอบ และเป็นความร่วมมือจาก 3 ฝ่าย คือ องค์กร บุคลากร และผู้บังคับบัญชา โดยองค์กรต้องกำหนดนโยบายและแผนพัฒนา แล้วทำการสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจถึงกระบวนการพัฒนาดังกล่าวว่ามีกฎเกณฑ์ และระเบียบวิธีอย่างไร และบุคลากรเองต้องตระหนักถึงภาระหน้าที่ที่ต้องเผชิญ รวมทั้งต้องเข้าใจว่าจะต้องเพิ่มความรู้ สมรรถนะด้านใด ประสบการณ์และทักษะใด โดยอาจทำการค้นคว้าเอง หรือเข้ารับการฝึกอบรมก็ได้ ส่วนบทบาทของผู้บังคับบัญชา คือ การส่งเสริม คอยกระตุ้น ให้คำแนะนำปรึกษา และทำการประเมินสายความก้าวหน้า (Career Path) เป็นเทคนิคการจัดการภายในองค์กรที่มีการกำหนดเงื่อนไข ระเบียบ มาตรฐาน หลักเกณฑ์ เงื่อนไขเวลาในการเข้าสู่ตำแหน่ง มีการประเมินค่างานและลักษณะงานของแต่ละตำแหน่งไว้อย่างชัดเจนในการจัดการอาจส่งเสริมด้วยการฝึกอบรมเพื่อให้บุคลากรมีประสบการณ์ และมีศักยภาพในการรับผิดชอบงานที่สูงขึ้น สายความก้าวหน้าขององค์กรมีไว้สำหรับบุคลากรทุกคนที่มีความสามารถตามสายความก้าวหน้าในงานอาชีพ การที่แต่ละคนจะเจริญก้าวหน้าในการทำงานนั้นย่อมขึ้นอยู่กับหลายๆ ปัจจัย เช่น การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางก้าวหน้าในงานอาชีพ เป็นกระบวนการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถ และสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในปัจจุบัน โดยยึดเกณฑ์หรือมาตรฐานที่องค์กรได้กำหนดไว้ เพื่อก้าวสู่ลำดับขั้นตำแหน่งงานที่สูงขึ้นในอนาคตภายในองค์กร ซึ่งเป็นการวางแผนการเติบโตในงานอาชีพ เป็นสิ่งบ่งชี้ความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรในช่วงชีวิตที่ปฏิบัติงานอยู่ภายใต้องค์กรนั้น เป็นสิ่งสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน เป็นรางวัลตอบแทนที่สอดคล้องกับความสามารถ และความรับผิดชอบที่สูงขึ้น อย่างไรก็ตามสายทางก้าวหน้า

ในงานอาชีพขึ้นอยู่กับความพยายาม และสมรรถนะของแต่ละบุคคล ดังนั้น องค์การจึงต้องมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนโอกาสทางอาชีพนั้น โดยการแนะนำ ชี้แนะแนวทาง ทั้งนี้ทิศทางการพัฒนาผู้สายทางก้าวหน้าต้องสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์การ

สรุปได้ว่า ความก้าวหน้าในอาชีพ หมายถึงการเปลี่ยนแปลงในบทบาทการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความก้าวหน้าในงาน เช่น การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือเงินเดือน ความพึงพอใจในชีวิต ความรู้สึกประสบความสำเร็จทางด้านจิตใจ ความรู้สึกมีคุณค่า ความรู้สึกมีอำนาจ ความเชี่ยวชาญและความสำเร็จ รวมถึงรางวัลที่ได้รับจากงาน เช่น อำนาจ ชื่อเสียงและสถานะ หรือเปลี่ยนไปสู่สายงานใหม่ตามสายงานความก้าวหน้าที่กำหนด หรือได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมทักษะความรู้โดยการฝึกอบรม ศึกษาดูงาน การได้รับการศึกษาต่อ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เหล่านี้จะนำไปสู่การประสบความสำเร็จในชีวิต

จากการศึกษาความก้าวหน้าในอาชีพ สรุปได้ว่า ความก้าวหน้าในอาชีพ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีการวางแผนการพัฒนาศักยภาพเพื่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ ส่งเสริมให้บุคลากรมีการเปลี่ยนแปลงในบทบาทการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความก้าวหน้าในงาน เช่น การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ปรับเงินเดือน หรือเปลี่ยนไปสู่สายงานใหม่ตามสายงาน ความก้าวหน้าที่กำหนด การสร้างเสริมประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ เพื่อให้มีความสามารถมากขึ้น มีความมั่นคงและปลอดภัยในชีวิต ได้รับการพัฒนาทักษะความรู้โดยการฝึกอบรม ศึกษาดูงาน การศึกษาต่อ ซึ่งจะนำไปสู่การประสบความสำเร็จในชีวิต

### 2.3.5 ค่าตอบแทน และสวัสดิการ

ธงชัย สันติวงษ์ (2556, น.488 อ้างถึงใน ฐานิญา เจริญเลิศวิวัฒน์, 2558, น.15) ได้ศึกษาเรื่อง หลักของการจัดการระบบจ่ายผลประโยชน์ตอบแทนและบริการที่ดี ระบบการจ่ายผลประโยชน์ตอบแทนและบริการที่ดีนั้น ควรประกอบด้วยหลักต่างๆ คือ

- 1) ผลประโยชน์ตอบแทนและบริการที่ให้กับพนักงาน ควรจะต้องสามารถตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของพนักงาน
- 2) ผลประโยชน์และบริการที่จัดให้ ควรจะเป็นกิจกรรมที่มีขอบเขตมุ่งการให้ผลประโยชน์ต่อกลุ่มมากกว่าการให้ผลประโยชน์แต่ละบุคคล
- 3) ผลประโยชน์และบริการที่จัดให้ ควรจะพิจารณาจากฐานของขอบเขตที่กว้างมากที่สุดเท่าที่จะทำได้
- 4) ระบบการจ่ายผลประโยชน์ตอบแทนและบริการไม่ควรจะกระทำไปในความหมายของการให้ในขอบเขตเพียงเพราะเนื่องจากความกรุณา แต่หากควรจะต้องจัดขึ้นใน

ความหมายของความรับผิดชอบ และมีการคำนึงสิทธิประโยชน์ของทั้งสองฝ่ายที่พึงมีต่อกันตามความเป็นจริง

5) ต้นทุนของค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับการจ่ายประโยชน์ตอบแทนและบริการต้องสามารถคิดคำนวณได้ละมีความเหมาะสมในแง่ต่างๆ ด้วย

เดสเลอร์ คัน (1997 อ้างถึงใน ฐานิญา เจริญเลิศวิวัฒน์, 2558, น.16) กล่าวว่า ทฤษฎีแรงจูงใจเกี่ยวกับความเป็นธรรม ระบุว่า บุคคลแสวงหาความเป็นธรรมในการทำงานและต้องการความเป็นธรรมโดยการเปรียบเทียบกับสิ่งที่รับและสิ่งที่ทุ่มเท รูปแบบความเป็นธรรม 4 ประการ คือ

1) ความเป็นธรรมภายนอก (External Equity) เกี่ยวข้องกับวิธีการเปรียบเทียบอัตราการจ่ายค่าตอบแทนของกิจกรรมหนึ่งๆ กับกิจกรรมอื่นๆ

2) ความเป็นธรรมภายใน (Internal Equity) เกี่ยวข้องกับความเท่าเทียมกันของค่าตอบแทนเมื่อเปรียบเทียบกับระหว่างงานแต่ละงานของกิจการเดียวกัน

3) ความเป็นธรรมสำหรับบุคคล (Individual Equity) เกี่ยวข้องกับการเปรียบเทียบระหว่างพลังการทุ่มเทในการทำงานของบุคคลกับผลตอบแทนที่ได้รับ

4) ความเป็นธรรมของกระบวนการ (Procedural Equity) เกี่ยวกับความเท่าเทียมกันของกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทน

หากพนักงานมีความรู้สึกว่าระบบการจ่ายค่าตอบแทนไม่เป็นธรรม พนักงานอาจจะแสดงความไม่พอใจและมีปฏิกิริยาต่างๆ และเพื่อการหลีกเลี่ยงการแสดงความเห็นถึงความเป็นธรรมภายในและความเป็นธรรมสำหรับบุคคล อาจเก็บข้อมูลเกี่ยวกับค่าตอบแทนเป็นความลับ

#### 2.3.5.1 ความหมายของค่าตอบแทน

วรัญญา พินทุสมิต (2550, น.14) ค่าตอบแทน หมายถึง รูปแบบค่าตอบแทนทางการเงิน หรือการบริการที่สามารถจับต้องได้ หรือผลประโยชน์ที่พนักงานได้รับจากความสัมพันธ์ในการจ้างงาน หรือรางวัลตอบแทน โดยการแลกเปลี่ยนกับการทำงานซึ่งอาจประกอบไปด้วย ค่าจ้างเงินเดือน โบนัส หรือรางวัลหมางาย รวมถึงประโยชน์อื่นๆ ค่าตอบแทนจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการดึงดูดคนที่มีความสามารถมาทำงานให้กับองค์กร ตลอดจนธำรงรักษาบุคลากรขององค์กรให้ทำงานกับองค์กรไปนานๆ และช่วยให้บุคลากรในองค์กรมีความตั้งใจและเต็มใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามที่องค์กร ได้ตั้งวัตถุประสงค์เอาไว้ และการที่บุคคลทำงานให้องค์กรย่อมต้องการแลกเปลี่ยนการทำงานในรูปแบบของค่าตอบแทนที่ยุติธรรมเพียงพอและเป็นที่ยอมรับ การบริหารค่าตอบแทนจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อความอยู่รอดขององค์กรในระยะยาว

สุจิตรา ธานันท์ (2552, น.3) กล่าวว่า ค่าตอบแทน หมายถึง ค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่องค์กรจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ค่าใช้จ่ายนี้อาจจ่ายในรูปตัวเงินหรือมิใช่ตัวเงินก็ได้ เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ จูงใจให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน และเสริมสร้างฐานะความเป็นอยู่ของครอบครัวผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

ประภาพร พุกษะศรี (2557, น.8) ค่าตอบแทน หมายถึง เงิน สวัสดิการและผลประโยชน์อื่นๆ ที่องค์กรจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อตอบแทนการปฏิบัติงาน ตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ จูงใจในการปฏิบัติงานและเป็นการส่งเสริมขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสร้างความเป็นอยู่และฐานะทางครอบครัวให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

รินดา ชันชกรกรม (2555, น.26) ได้สรุปไว้ว่า ผลตอบแทนในการทำงาน หมายถึง สิ่งที่บุคลากรได้รับจากการทำงานในองค์กร เป็นลักษณะผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินและผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน ซึ่งผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน หมายถึง ผลประโยชน์ที่บุคลากรได้รับเป็นตัวเงินทางตรงในรูปเงินเดือน ค่าจ้าง โบนัสหรือในรูปอื่นๆ และผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน หมายถึง ผลประโยชน์หรือบริการต่างๆ ที่นายจ้างจัดให้แก่บุคลากร เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานซึ่งผลตอบแทนดังกล่าวจะเป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร และก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

สรุปได้ว่า ค่าตอบแทนของการปฏิบัติงาน หมายถึง สิ่งที่บุคลากรได้รับจากการปฏิบัติงานในองค์กร เป็นลักษณะผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินและผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน ตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ซึ่งผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน หมายถึง เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัสหรือค่าอื่นๆ และผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน หมายถึง ผลประโยชน์หรือสวัสดิการต่างๆ ที่นายจ้างจัดให้แก่บุคลากร เช่น การลา สวัสดิการต่างๆ รวมไปถึงสิ่งที่จัดสรรให้ เช่น เงินทดแทน เงินชดเชย การประกันสังคม เพื่อเสริมความมั่นคงของชีวิต ซึ่งผลตอบแทนดังกล่าวจะเป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร และก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

#### 2.3.5.2 ประเภทของค่าตอบแทน

Mathis and Jackson (1999, p.416 อ้างถึงใน วรรุญญ พินทุสมิต, 2550, น.14) แบ่งค่าตอบแทนได้เป็น 3 ประเภท คือ

1) ค่าตอบแทนหลัก (Base Pay) ได้แก่ ค่าจ้างหรือเงินเดือน องค์กรส่วนใหญ่จ่ายค่าตอบแทนหลักโดยคิดเป็นชั่วโมงหรือเงินเดือน ซึ่งดูจากลักษณะงาน ค่าตอบแทนหลักที่คิดเป็นชั่วโมงหรือเงินเดือน ซึ่งดูจากลักษณะงาน ค่าตอบแทนหลักที่คิดเป็นชั่วโมงจะดูจากงานที่สามารถคำนวณเป็นเวลาได้โดยตรง ส่วนค่าตอบแทนหลักที่เป็นเงินเดือนจะดูจากช่วงเวลาที่ยาวกว่า คนที่



ได้รับเงินเดือนจะมีสถานภาพสูงกว่าคนที่ได้รับค่าจ้าง บางองค์การจึงใช้วิธีเปลี่ยนมาจ่ายเงินเดือนให้คนงานและเสมียน เพื่อสร้างความรู้สึกรักภักดีและความผูกพันต่อองค์การ แต่ก็ยังคงจ่ายค่าล่วงเวลาให้ตามเกณฑ์ที่กฎหมายกำหนด

2) ค่าตอบแทนแปรผัน (Variable pay) หรือค่าตอบแทนจูงใจ (Incentives) เป็นค่าจ้างที่เป็นตัวเงิน โดยตรงอีกประเภทหนึ่ง ซึ่งเกี่ยวข้องกับผลงานของพนักงานแต่ละคน โดยตรงส่วนใหญ่ ได้แก่ โบนัสและค่าตอบแทนจูงใจต่างๆ เช่น ผู้บริหารที่ทำงานมานานอาจได้สิทธิในการถือหุ้นบริษัท เป็นต้น

3) ผลประโยชน์เกื้อกูล (Fringe benefit) เป็นค่าตอบแทนทางอ้อมที่พนักงานได้รับจากสิ่งที่สามารถจับต้องได้ เช่น การประกันสุขภาพ การจ่ายเงินให้ในวันหยุด หรือบำนาญเมื่อเกษียณ ซึ่งเป็นค่าตอบแทนฐานะที่เป็นสมาชิกขององค์การ บางทีเรียกว่า ผลประโยชน์ (Benefit) หรือค่าตอบแทนเสริม (Supplementary compensation) สำหรับคนทั่วไปนิยม เรียกว่า สวัสดิการ แต่การเรียกว่า สวัสดิการ อาจทำให้ความหมายของผลประโยชน์เกื้อกูลแคบไป เพราะคำว่าผลประโยชน์เกื้อกูล ในทางวิชาการจะรวมไปถึงผลประโยชน์และการบริการ ทั้งค่าจ้างและเงินเดือนเพิ่ม (wage and salary add-ons) และยังมีรางวัลทางอ้อมต่างๆ ที่นอกเหนือจากค่าจ้างและเงินเดือน

Milkovich and Newman (2005, p.7 อ้างถึงใน วรรณุญ พินทุสมิต, 2550, น.15)

ได้ให้ไว้ คือ ผลตอบแทนที่ให้กับพนักงานในการทำงาน (Total Returns) แบ่งออกเป็น 2 ส่วนหลักๆ คือ

1) ค่าตอบแทนรวม (Total Compensation) โดยค่าตอบแทนรวม ประกอบด้วย ผลตอบแทนที่มีการจ่ายให้โดยตรงเป็นตัวเงิน (Cash Compensation) ซึ่งได้แก่ การจ่ายค่าจ้าง / เงินเดือนพื้นฐาน (Base) ให้แก่พนักงานที่ปฏิบัติงาน การปรับเงินเดือน / การปรับค่าครองชีพ (Merit / Cost of Living) ค่าคอมมิสชั่นหรือส่วนแบ่งการขาย เงิน โบนัส หรือเงินที่ให้เป็นก้อนส่วนตัวเงินโดยอ้อมเป็นสวัสดิการและสิทธิต่างๆ ที่ได้รับจากองค์การ นอกจากนี้ค่าตอบแทนยังประกอบด้วย ผลประโยชน์ตอบแทนทางอ้อม (Benefits) ที่ได้รับประกอบด้วย การป้องกันการขาดรายได้ การจ่ายค่าตอบแทนเพื่อป้องกันการขาดรายได้นี้ บางส่วนเป็นสิ่งที่นายจ้างจะต้องปฏิบัติตามกฎหมายแรงงาน ได้แก่ กองทุนประกันสังคม นอกจากนี้ได้แก่ สวัสดิการค่ารักษาพยาบาล การประกันชีวิต การออมทรัพย์ เป็นต้น เงินช่วยเหลือการปฏิบัติงานและชีวิตประจำวัน ผลประโยชน์ในส่วนนี้เป็นการดูแลพนักงานนอกเหนือจากการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความสมดุลและคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น เช่น วันหยุด การดูแลพนักงานเมื่อเจ็บป่วยจากการทำงาน การให้บริการและคำปรึกษาแก่พนักงาน และเงินช่วยเหลือ / เบี้ยเลี้ยง (Allowance) อาจจะในรูปแบบของค่าเช่าบ้าน ค่าน้ำมัน ค่าเดินทาง ค่าขนย้าย เบี้ยเลี้ยงค่าอาหาร เป็นต้น สวัสดิการถือเป็นปัจจัยที่สำคัญและค่อนข้างซับซ้อน เนื่องจากสวัสดิการจะสามารถ

ช่วยดึงดูด และรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร (Heneman and Berkley, 1999) ในขณะที่เดียวกัน ความไม่พึงพอใจในสวัสดิการของพนักงานอาจจะส่งผลให้เกิดความไม่พึงพอใจต่องานโดยรวม รวมถึงทำให้มีการขาดงานเพิ่มขึ้น ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง มีอัตราการลาออกจากงานสูงขึ้น (Cooper, 1999; Lee, 2001) รวมถึงส่งผลให้ความผูกพันในองค์กรลดน้อยลง (Yousef, 2000)

2) ค่าตอบแทนด้านความสัมพันธ์ (Relational returns) ส่วนประกอบของ ค่าตอบแทนอีกส่วนหนึ่งนอกเหนือจากที่กล่าวมา คือ การจ่ายค่าตอบแทนในรูปของผลที่ได้รับจาก ความสัมพันธ์ (Relational Returns) เป็นการจ่ายค่าตอบแทนที่มาจากความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน กับองค์กร ซึ่งประกอบด้วย การยกย่องและสถานะความมั่นคงในการจ้างงาน งานที่ท้าทาย โอกาสในการเรียนรู้ นอกจากนี้ยังหมายถึง การให้โอกาสในการปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน เครื่องแบบ ใหม่ และอื่นๆ ที่คล้ายคลึงกัน จากที่กล่าวมาสามารถแสดงความเชื่อมโยงของผลได้รวม (Total Returns) ค่าตอบแทนรวม (Total Compensation) และผลได้จากความสัมพันธ์ (Relational Returns)

วิญญู พินทุสมิต (2550, น.16) กล่าวว่า ค่าตอบแทนแบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

1) ค่าตอบแทนหลักหรือค่าตอบแทนพื้นฐาน (Basic compensation) คือ ค่าตอบแทนพื้นฐานที่จ่ายตอบแทนการทำงานตามที่ตกลงมอบหมาย โดยกำหนดจ่ายตามเวลาหรือ เกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด ได้แก่ เงินเดือนหรือค่าจ้าง เป็นต้น

วัตถุประสงค์

- (1) เป็นจุดพิจารณาเบื้องต้นของผู้สมัครงาน
- (2) เป็นเครื่องจูงใจให้คนมาทำงานในองค์กร
- (3) เป็นเครื่องจูงใจให้คนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2) ค่าตอบแทนเพิ่มหรือค่าจ้างจูงใจ (Wage incentive) คือ ค่าตอบแทนที่ มอบให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานมีประสิทธิภาพตรงตามมาตรฐานกำหนด หรือให้เป็นรางวัลตาม ผลงาน ได้แก่ การเลื่อนขึ้นเงินเดือน การเลื่อนขึ้นตำแหน่ง เงินโบนัส การปันผลหรือแบ่งผลกำไร การ จัดสรรหุ้น ฯลฯ

วัตถุประสงค์

- (1) เป็นการจูงใจหรือแรงผลักดันให้บุคคลทำงานมากขึ้น เพื่อผลรางวัล
- (2) เป็นค่าตอบแทนที่จ่ายเพิ่มเติมหรือเสริมค่าตอบแทนพื้นฐาน

3) ค่าตอบแทนเสริม (Supplementary compensation) คือ ค่าตอบแทนที่ มอบให้พนักงานเพิ่มเติมเพื่อเป็นประโยชน์แก่ผู้ทำงานทั้งที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับงาน เพื่อ เกื้อกูลการทำงานและการดำรงชีวิต อาทิเช่น ประโยชน์แก่ลูกและบริวารที่องค์กรจัดขึ้นเอง เช่น การลา

สวัสดิการต่างๆ รวมถึงบริการเสริมความมั่นคงของชีวิต รวมไปถึงสิ่งที่จัดสรรให้ เช่น เงินทดแทน เงินชดเชย การประกันสังคม เป็นต้น

#### วัตถุประสงค์

- (1) เป็นเครื่องรักษาธารงคนไว้ให้อยู่กับองค์กร
- (2) เป็นเครื่องสร้างหลักประกันความมั่นคงทั้งในปัจจุบันและในอนาคต
- (3) เป็นสิ่งที่เสริมขวัญและกำลังใจให้บุคคลปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ

สามารถ

สรุปได้ว่า ค่าตอบแทนแบ่งเป็น 3 ประเภท คือ 1) ค่าตอบแทนหลักหรือค่าตอบแทนพื้นฐาน 2) ค่าตอบแทนเพิ่มหรือค่าจ้างจูงใจ 3) ค่าตอบแทนเสริม

#### 2.3.5.3 วัตถุประสงค์ของค่าตอบแทน

Milkovich and Newman (2005, น.7 อ้างถึงใน วรัญญู พินทุสมิต, 2550, น.18) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของค่าตอบแทนจะเป็นแนวทางในการออกแบบระบบค่าตอบแทน และใช้เป็นมาตรฐานในการวัดความสำเร็จของระบบค่าตอบแทน การออกแบบและดำเนินการของระบบค่าตอบแทนกระทำไป เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หลักของค่าตอบแทน มีดังนี้

1) ประสิทธิภาพ (Efficiency) วัตถุประสงค์ด้านประสิทธิภาพที่เจาะจงได้แก่ การปรับปรุงผลงานและบรรลุเป้าหมายคุณภาพทั้งองค์กร ตลอดจนให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้า นอกจากนี้ประสิทธิภาพ ยังหมายถึง การควบคุมต้นทุนค่าจ้าง

2) ความเป็นธรรม (Fairness) เป็นวัตถุประสงค์หลักอีกประการหนึ่งเพื่อต้องการให้มั่นใจว่าจะมีการจ่ายค่าจ้างอย่างยุติธรรมแก่พนักงานทุกคน โดยเน้นการออกแบบระบบค่าตอบแทนที่คำนึงถึงทั้งผลงานและความต้องการของพนักงาน นอกจากนี้ยังคำนึงถึงความเป็นธรรมของวิธีการในกระบวนการตัดสินใจ เนื่องจากมีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ทั้งความยุติธรรมในด้านการจัดสรร (Distributive Justice) และความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Procedural Justice)

3) การทำตามกฎหมาย (Compliance) องค์กรต้องคอยปรับระบบค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับกฎหมายและระเบียบเกี่ยวกับค่าจ้าง ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของค่าตอบแทน เป็นแนวทางในการออกแบบระบบค่าตอบแทน และใช้เป็นมาตรฐานในการวัดความสำเร็จของระบบค่าตอบแทน การออกแบบและดำเนินการของระบบค่าตอบแทนกระทำไปเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หลักของค่าตอบแทน มีดังนี้

- 1) ประสิทธิภาพ 2) ความเป็นธรรม 3) การปฏิบัติตามกฎหมาย

#### 2.3.5.4 ความสำคัญของค่าตอบแทน

ฐานิฎา เจริญเลิศวิวัฒน์ (2558, น.17) กล่าวว่า ค่าตอบแทนมีความสำคัญดังต่อไปนี้

##### 1) ด้านความสำคัญต่อตัวผู้ปฏิบัติงาน

(1.1) ค่าตอบแทนเป็นรายได้หลักเพื่อที่จะนำมาดำรงชีวิตใช้จ่ายประจำวันของตนและครอบครัว

(1.2) ค่าตอบแทนจะเป็นตัวเสริมความมั่นคงทั้งในปัจจุบันและในอนาคตโดยการเก็บ

(1.3) เป็นแรงจูงใจให้บุคคลทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ

##### 2) ด้านความสำคัญต่อองค์กร

(2.1) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารงานบุคคลให้บรรลุผล โดยการใช้ค่าตอบแทนเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

(2.2) เป็นต้นทุนในการดำเนินงาน ที่มีผลต่อกำไรและความก้าวหน้าขององค์กร

สมยศ นาวิการ (2549, น.420) ได้กล่าวว่า ปัจจัยด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในด้านขวัญ และกำลังใจในการทำงานของพนักงานแต่ละคน เนื่องจากพนักงานที่ได้รับเงินเดือน และผลประโยชน์ตอบแทนในการทำงานที่เหมาะสมกับความรับผิดชอบของงาน ย่อมทำให้พนักงานนั้นทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะ (2542, น.5-8) ได้กล่าวว่า ค่าตอบแทนภายใต้สภาพเศรษฐกิจและสังคมปัจจุบันที่กลายเป็นสังคมบริโภคนิยมหรือวัตถุนิยม ทำให้พอรู้ได้ว่ามีครูอีกหลายคนที่ต้องเป็นเหยื่อของสภาพเศรษฐกิจขณะนี้ การหาอาชีพเสริมหรือด้าไฟพิเศษจึงเข้ามา มีบทบาท ครูกับธุรกิจขายตรง นายหน้าค้าที่ดินหรือแม่แต่การขายประกัน ซึ่งก็ยังเป็นข้อถกเถียงกันอยู่ โดยมองว่าไม่เป็นความประพฤติเยี่ยงครู ปัจจุบันไม่แปลกใจเลยว่า เมื่อก่อนเราเคยเห็นครูหอบหนังสือเล่มหนา แต่วันนี้ครูจะหันมาหอบสินค้าขายตรง”

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2552 ก, น.26) ได้กล่าวว่า การใช้มาตรการเชิงนโยบายในด้านการให้ค่าตอบแทนที่สูงตั้งแต่เริ่มเข้าสู่วิชาชีพ ส่งผลต่อคุณภาพของผู้ที่จะเข้าสู่อาชีพครูได้อย่างจริงจัง ในขณะที่เดียวกันก็พบว่าในระบบโรงเรียนที่ด้อยคุณภาพมักจะไม่มีมาตรการตามมาตรฐานนี้

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2555 ก, น.25) ได้กล่าวถึง แนวทางการพัฒนาครูของประเทศไทยในปีในศตวรรษที่ 21 ว่าด้วยการฝึกอบรมครูให้เป็นครูมืออาชีพ โดยการจัดให้มีกิจกรรมที่สำคัญ เช่น การสร้างระบบการเพิ่มเงินเดือน และรางวัลสำหรับครูดีเด่น เป็นต้น ทั้งนี้สอดคล้องกับ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2555 ก, น.24) แนวทางการพัฒนาครูของประเทศไทย อังกฤษโดยยกตัวอย่างโครงการ Future Learning and Teaching Programme หรือ FLAT เป็นโครงการสนับสนุนการส่งเสริมการนำร่องการใช้นวัตกรรมในการจัดการศึกษาของโรงเรียน โดยจัดงบประมาณสนับสนุนโครงการนำร่องนวัตกรรมของครู และหมวดวิชาละ 5,000-10,000 ปอนด์ ทำให้ครูมีแรงจูงใจและมีความพร้อมที่จะพัฒนาและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ

ศรัณยู ศิริเจริญธรรม (2556, น.67) ได้สรุปไว้ว่า ภายใต้สภาพเศรษฐกิจและสังคมปัจจุบัน การที่ได้รับเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทนในการทำงานที่สูง เหมาะสมกับความรับผิดชอบของงาน ส่งผลทำให้ครูมีคุณภาพ และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ นอกจากเงินเดือนและผลตอบแทนแล้ว การสร้างกิจกรรมที่สำคัญ เช่น การสร้างระบบการเพิ่มเงินเดือน และรางวัลสำหรับครูดีเด่น โดยมีการจัดโครงการเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนโครงการในการจัดการศึกษาของโรงเรียน จะทำให้ครูมีแรงจูงใจและมีความพร้อมที่จะพัฒนาและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ซึ่งจะทำให้เกิดการยกระดับสถานภาพของวิชาชีพครูให้สูงขึ้น

สรุปได้ว่า ค่าตอบแทน เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในด้านขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน เนื่องจากบุคลากรที่ได้รับเงินเดือน และผลประโยชน์ตอบแทนในการทำงานที่เหมาะสมกับความรับผิดชอบของงาน ย่อมทำให้บุคลากรนั้นปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ นอกจากเงินเดือนและผลตอบแทนแล้ว การสร้างกิจกรรมที่สำคัญ เช่น การสร้างระบบการเพิ่มเงินเดือน และรางวัลสำหรับบุคลากรดีเด่น จะทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจและมีความพร้อมที่จะพัฒนาและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ซึ่งจะทำให้เกิดการยกระดับสถานภาพของวิชาชีพให้สูงขึ้น

จากการศึกษา ค่าตอบแทน สรุปได้ว่า ค่าตอบแทน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับจากการปฏิบัติงานในองค์กร เป็นลักษณะผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัสหรือค่าอื่นๆ และผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น ผลประโยชน์ หรือสวัสดิการต่างๆ ที่นายจ้างจัดให้แก่บุคลากร เช่น การลา เงินทดแทน เงินชดเชย การประกันสังคม เพื่อเสริมความมั่นคงของชีวิต ตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ การสร้างระบบการเพิ่มเงินเดือน และรางวัลสำหรับบุคลากรดีเด่น จะทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจและมีความพร้อมที่จะพัฒนาและสร้างสรรค์

นวัตกรรมใหม่ ๆ ซึ่งผลตอบแทนดังกล่าวจะเป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร และก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

### 2.3.6 ความผูกพันต่อองค์กร

อเลน และ เมเยอร์ (Meyer and Allen, 1990, p.14 อ้างถึงใน ปาริชาติ บัวเป็ง, 2554, น.8) กล่าวถึง องค์ประกอบของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรว่ามี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก ความผูกพันต่อองค์กรด้านความต่อเนื่อง และความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคม ซึ่งทั้ง 3 องค์ประกอบนี้มีปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันในแต่ละด้านต่างกัน ดังนี้ 1) ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันด้านความรู้สึก ได้แก่ อิสระในงาน ลักษณะเฉพาะของงาน ความสำคัญของงานและความท้าทายของงาน 2) ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันด้านความต่อเนื่อง ได้แก่ อายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในอาชีพและความตั้งใจจะลาออก 3) ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม ได้แก่ ความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน การพึงพาองค์กรและการมีส่วนร่วมในการบริหารความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวชี้วัดที่ดีถึงควมมีประสิทธิภาพขององค์กร

สตีเยร์ (Steers, 1977, p.48 อ้างถึงใน ปาริชาติ บัวเป็ง, 2554, น.8) กล่าวถึง ความผูกพันต่อองค์กรนั้นสามารถใช้ทำนายอัตราการเข้าออกจางานของสมาชิกองค์กรได้ดี การศึกษาเรื่องความพึงพอใจในงานเสียอีก เนื่องจากความผูกพันต่อองค์กร เป็นแนวคิดซึ่งมีลักษณะครอบคลุมมากกว่าความพึงพอใจในงาน สามารถสะท้อนถึงผลโดยทั่วไปที่บุคคลสนองตอบต่อองค์กรโดยส่วนรวม ในขณะที่ความพึงพอใจสะท้อนถึงการตอบสนองของบุคคลต่องานหรือแงใดแงหนึ่งของงานเท่านั้น ความผูกพันต่อองค์กรที่ค่อนข้างจะมีเสถียรภาพมากกว่าความพึงพอใจ ถึงแม้ว่าจะมีการพัฒนาไปอย่างช้าๆ แต่ก็จะอยู่ได้อย่างมั่นคง

บุชานัน (Buchanan, 1974, p.534 อ้างถึงใน ปาริชาติ บัวเป็ง, 2554, น.8) กล่าวถึงความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติที่สำคัญอย่างยิ่งต่อทุกองค์กร เนื่องจากความผูกพันเป็นตัวเชื่อมระหว่างจินตนาการหรือความต้องการของสมาชิกเข้ากับเป้าหมายขององค์กร ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรและช่วยลดการควบคุมจากภายนอก ซึ่งเป็นผลมาจากการที่สมาชิกมีความรักและผูกพันต่อองค์กรของตนมากนั่นเอง

ชันวาลา สะซานิ (2550, น.29) การที่พนักงานในองค์กรจะเกิดความผูกพันต่อองค์กร มีความเต็มใจและตั้งใจพร้อมที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้นั้น องค์กรจำเป็นต้องตอบสนองในสิ่งต่างๆ ที่พนักงานต้องการได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยตระหนักว่าพนักงานแต่ละคนนั้นมีความต้องการที่แตกต่างกัน ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจและความ

ผูกพันต่อองค์การในที่สุดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์การ จึงเป็นทฤษฎีเชิงจิตวิทยาและพฤติกรรมศาสตร์ที่อธิบายถึงการก่อให้เกิดพฤติกรรมของมนุษย์ ตลอดจนแรงจูงใจที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมนั้นๆ ซึ่งประกอบด้วย

- 1) กลุ่มทฤษฎีเชิงเนื้อหา (Content Motivation Theory)
- 2) กลุ่มทฤษฎีเชิงกระบวนการ (Process Motivation Theory)
- 3) กลุ่มทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory)

#### 2.3.6.1 ความหมายของความผูกพันต่อองค์การ

อเลน และ เมเยอร์ (อ้างถึงใน ปารีชาติ บัวเป็ง, 2554, น.10) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์กับแนวโน้มในการลาออกและพฤติกรรมการลาออก โดยเฉพาะความผูกพันด้านความรู้สึกจะมีความสัมพันธ์มากที่สุด ความผูกพันด้านความรู้สึกมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจทำงานของพนักงาน แต่ไม่พบความสัมพันธ์นี้กับความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ แต่จะพบความสัมพันธ์ระหว่างการขาดงานอย่างจงใจกับปฏิกริยาระหว่างความผูกพันด้านความรู้สึกกับการคงอยู่กับองค์การ และพบว่า มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านบรรทัดฐานเพียงเล็กน้อยเท่านั้น โดย เมเยอร์ และ อเลน มีแนวคิดที่ว่า พนักงานที่มีความผูกพันด้านความรู้สึกสูงจะทำงานหนักและมีผลการปฏิบัติงานดีกว่าพนักงานที่มีความผูกพันด้านความรู้สึกต่ำกว่า และมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันด้านบรรทัดฐาน แต่ไม่พบว่ามีสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ พนักงานที่มีความผูกพันด้านความรู้สึกและด้านบรรทัดฐานสูงจะมีพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยจะพบมากในความผูกพันด้านความรู้สึก ส่วนความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การพบว่า มีทั้งความสัมพันธ์เชิงลบและไม่มีความสัมพันธ์

ปารีชาติ บัวเป็ง (2554, น.11) ได้สรุปไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึงทัศนคติหรือความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อองค์การ เช่น มีความจงรักภักดีต่อองค์การ ขอมรับเป้าหมาย ค่านิยม และวัฒนธรรมขององค์การ มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การ และมีความยินดีที่จะใช้ความรู้ความสามารถที่ตนเองมีอยู่อย่างเต็มที่และเต็มใจที่จะเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การ นอกจากนี้ทัศนคติและความรู้สึกแล้ว ยังรวมไปถึงการแสดงออกทางด้านพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน อีกด้วย เช่น การมาทำงานอย่างสม่ำเสมอ มีความทุ่มเท มุ่งมั่นและตั้งใจในการปฏิบัติงาน ปกป้องคุ้มครองและรักษาทรัพย์สินของบริษัทเสมือนเป็นของตนเอง รวมไปถึงจนถึงการมีส่วนร่วมในทุกกิจกรรมขององค์การ

กัญจน์ภัส ชูผล (2559, น.7) ได้สรุปไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึงความรู้สึกที่ดีที่ผู้ปฏิบัติงานมีต่อองค์การในเชิงบวก มีความรู้สึกผูกพันว่าตนเองเป็นอันหนึ่ง

อันเดียวกับองค์การ ยินดีจะปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนและส่วนที่เกี่ยวข้องเพื่อให้องค์การได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ อย่างเต็มความสามารถ ซึ่งองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การประกอบไปด้วยความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ การยอมรับเป้าหมายและนโยบายการบริหารขององค์การ การทุ่มเท ความพยายามในการปฏิบัติงานเพื่อองค์การ ความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2554, น.755) ได้ให้ความหมาย ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ชอบใจ พอใจ ซึ่งนักวิชาการหลายท่านจึงให้ความสนใจ และได้ทำการศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์การ จากการรวบรวมแนวคิด จากนักวิจัยและนักวิชาการที่ได้ศึกษา

พอร์เตอร์ และคณะ (Porter et al., 1974, p.46 อ้างถึงใน ปารีชาติ บัวเมือง, 2554, น.6) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การจะมีลักษณะเป็นบุคคลที่แสดงความรู้สึกส่วนบุคคลว่าตนเองเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การ คือ บุคคลนั้นมีความยอมรับเป้าหมายขององค์การอย่างชัดเจน มีความเต็มใจอย่างยิ่งในการทุ่มเทกำลังกายในการปฏิบัติงาน และมีความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกภาพขององค์การต่อไป

อนันต์ชัย คงจันทร์ (2529 อ้างถึงใน กัญชกร ชัยนภัสภร, 2550, น.35) ความผูกพันองค์การเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งต่อความอยู่รอดและเติบโตขององค์การ องค์การใดที่บุคลากรมีความผูกพันองค์การสูง ย่อมนำพาให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้ จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสมาชิกองค์การ มีเรื่องที่ได้ได้รับความสนใจมากจากผู้บริหารและนักวิชาการ นั่นคือ ความผูกพันองค์การ เนื่องจากเป็นคุณสมบัติที่ผู้บริหารประสงค์จะให้เกิดขึ้นในองค์การ ทฤษฎีและผลการวิจัยที่ผ่านมาพบว่า ความผูกพันองค์การเป็นเครื่องพยากรณ์พฤติกรรมของสมาชิกได้

Becker (1960, น.35 อ้างถึงใน สมจิตร จันทร์เพ็ญ, 2557, น.5) ได้ให้ความเห็นว่าความผูกพันต่อองค์การเป็นการที่บุคคลหนึ่งบุคคลใดนำตนเองเข้าไปผูกมัด (engage) กับการกระทำ หรือพฤติกรรมบางอย่าง อันเนื่องจากเขาได้ลงทุนเสียเวลา และพลังงานไปกับสิ่งนั้น โดยเรียกสิ่งที่ลงทุนไปนั้นว่า Side-bet โดย Becker ได้สร้างทฤษฎีที่เรียกว่า Side-bet Theory สามารถสรุปสาระสำคัญได้ว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นผลมาจากการที่บุคคลเปรียบเทียบว่า เขาได้ลงทุนในกำลังกาย กำลังปัญญา เวลาให้กับองค์การ และยอมเสียโอกาสบางอย่างไป บุคคลนั้นย่อมหวังที่จะได้รับประโยชน์ตอบแทนจากองค์การ ซึ่งถ้าหากเขาลาออกหรือโยกย้ายจากองค์การนั้นไปแล้ว เขาจะต้องสูญเสียอะไรบ้าง ดังนั้น การที่บุคคลหนึ่งๆ เข้าเป็นสมาชิกองค์การยาวนานเท่าไรก็เหมือนกับ



เขาได้ลงทุนอยู่กับองค์กรมากเท่านั้น ความผูกพันต่อองค์กรจะมากขึ้นตามระยะเวลาและยากที่จะละทิ้งองค์กรนั้นไป

Strelloff (2003 อ้างถึงใน สมจิตร จันท์เพ็ญ (2557, น.6) ได้ให้ความหมายของ Engagement ว่าคำนี้มีความหมายเดียวกันกับคำว่า Commitment ซึ่งหมายถึง ความผูกพัน เป็นสถานะที่เกี่ยวข้องกับทั้งอารมณ์และเหตุผลของบุคคลในด้านงานและองค์กร ซึ่งแสดงออกมาในรูปของพฤติกรรม 3 ลักษณะ คือ

1) การพูด (Say) คือ การกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดีให้บุคคลอื่นฟัง ไม่ว่าจะ เป็นเพื่อนร่วมงาน ครอบครัว ลูกค้า และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่นๆ

2) การอยู่กับองค์กร (Stay) คือ ความต้องการที่จะอยู่กับองค์กรต่อไปแม้หน่วยงานอื่นจะให้ผลตอบแทนที่ดีกว่า

3) การรับใช้ (Serve) คือ มีความภูมิใจในงานที่ปฏิบัติ ซึ่งได้มีส่วนสนับสนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จ และถ้าหากจำเป็นก็เต็มใจที่จะทำงานหนักเพื่อองค์กร

สายธาร ทองอร่าม (2550, น.9) กล่าวถึงความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกความสัมพันธ์ที่ดีในด้านบวกที่เกิดขึ้นกับสมาชิกในองค์กร ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรในแง่ของความรู้สึกและทัศนคติ พฤติกรรมค่านิยมที่ดีที่สมาชิกมีต่อองค์กรมีความเชื่อมั่นศรัทธาในนโยบายและเป้าหมายขององค์กร มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานจนเกิดเป็นความจงรักภักดีต่อองค์กรอยู่กับองค์กรตลอดไปไม่ลาออกไปทำงานที่อื่น จึงช่วยให้เป้าหมายขององค์กรประสบความสำเร็จ

กัญชกร ชัยนภัสภร (2550, น.37) กล่าวถึงความผูกพันต่อองค์กร ว่าเป็น ความรู้สึกหรือทัศนคติบุคคลและพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกต่อองค์กรที่ตนอยู่ โดยยอมรับจุดมุ่งหมายขององค์กร รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เต็มใจและมุ่งมั่นที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อความสำเร็จขององค์กร ทูมเทแรงกายและใจในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร มีความจงรักภักดีต่อองค์กรที่เขาปฏิบัติงานอยู่และต้องการอยู่กับองค์กรต่อไป

ประมินทร์ เนาวกาญจน์ (2553, น.13) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรที่ปฏิบัติที่มีต่อองค์กร โดยมีทัศนคติ ค่านิยมและพฤติกรรมที่ตั้งใจ และจะปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งบ่งชี้ออกมาในรูปแบบความศรัทธา และยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร รวมถึง ความเต็มใจที่จะทุ่มเทในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร นอกจากนี้ยังประกอบด้วย ความภาคภูมิใจในความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และความเต็มใจที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร

สมจิตร์ จันทรเพ็ญ (2557, น.9) สรุปความหมายของของพนักงานต่อองค์กรได้ว่า เป็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลและองค์กร เป็นทัศนคติหรือความผูกพัน ความรู้สึกที่สมาชิกมีต่อองค์กร รู้สึกว่าตนได้เข้าไปมีส่วนร่วมเกี่ยวพันและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีการยอมรับในองค์กร จึงมีความศรัทธารวมถึงความจงรักภักดีและตั้งใจที่จะใช้ความพยายามที่มีอยู่ทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย และต้องการที่จะดำรงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกขององค์กรนั้นต่อไป ตลอดจนมีการแสดงพฤติกรรม ที่บ่งชี้ว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรพร้อมที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจเพื่อให้ องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

โสมย์สิริ มูลทองทิพย์ (2556, น.12) ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกของกลุ่มสมาชิกที่ปฏิบัติงานอยู่ภายในองค์กรมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร ทราบถึงเป้าหมายที่แท้จริงขององค์กร และยินดีเสียสละ มุ่งมั่นร่วมมือกันที่จะปฏิบัติหน้าที่เป็นแรงขับเคลื่อนให้องค์กรก้าวไปถึงเป้าหมาย ซึ่งความผูกพันต่อองค์กรจะเกิดขึ้นได้นั้นส่วนหนึ่งย่อมเกิดจากการที่องค์กรต้องสร้างแรงจูงใจให้กับสมาชิกในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นผลตอบแทนต่างๆ เช่น สวัสดิการการรักษาพยาบาล ขานพาหนะ หรือผลตอบแทนในรูปแบบของอัตราเงินเดือน โบนัส ค่าตอบแทนพิเศษจากการขาย ค่าล่วงเวลา หรือจะเป็นในส่วนของความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่ให้สมาชิกได้มีโอกาสพิสูจน์และแสดงความสามารถ สิ่งเหล่านี้จะทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดความมั่นใจว่าสมาชิกทุกคนจะมีคุณภาพชีวิตที่ดี และจะรู้สึกไม่อยากไปจากองค์กร และสร้างผลงานดีๆ เพื่อให้องค์กรก้าวสู่ความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย

ธันวณี ประกอบของ (2560, น.17) ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรที่แสดงออกมาในเชิงบวก ซึ่งจะแสดงมาออกกว่ามีความต้องการที่จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การแสดงออกถึงความเป็นเจ้าขององค์กรและแสดงออกถึงความรัก ความภักดีต่อองค์กร

สรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ภายในองค์กร มีความรู้สึกที่ตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีการยอมรับในองค์กร จึงมีความศรัทธา รวมถึงความจงรักภักดี และยินดีเสียสละ มุ่งมั่น ร่วมมือกัน ตลอดจนมีการแสดงพฤติกรรม ที่บ่งชี้ว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรพร้อมที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และต้องการดำรงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกขององค์กรนั้น

#### 2.3.6.2 ความสำคัญของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

Buchanan (1974 อ้างถึงใน สมจิตร์ จันทรเพ็ญ, 2557, น.10) ชี้ให้เห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญ ดังนี้คือ

1) ความผูกพันต่อองค์กร สามารถใช้ทำนายอัตราการเข้า-ออกจากงานของสมาชิกองค์กรได้ดีกว่าตัวแปร ความพึงพอใจในงาน เนื่องจากความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติของสมาชิกองค์กรโดยส่วนรวม ขณะที่ความพึงพอใจในงานสะท้อนถึงทัศนคติของบุคคลต่องานหรือเฉพาะแง่ใดแง่หนึ่งของงานที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ของพนักงานเท่านั้น และความผูกพันต่อองค์กรค่อนข้างมีความมั่นคงมากกว่าความพึงพอใจในงาน แม้ว่าเหตุการณ์ประจำวันในสถานที่ทำงานอาจจะมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน แต่เหตุการณ์นั้นอาจไม่กระทบต่อความผูกพันของบุคคลที่มีต่อองค์กรโดยรวมก็ได้ จึงกล่าวได้ว่า ความพึงพอใจในงานมีเสถียรภาพน้อยกว่าความผูกพันต่อองค์กร

2) ความผูกพันต่อองค์กร เป็นแรงผลักดันให้พนักงานในองค์กรมีการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น เนื่องจากเกิดความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์กรนั่นเอง

3) ความผูกพันต่อองค์กร เป็นตัวเชื่อมประสานระหว่างความต้องการของบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ซึ่งบุคคลที่มีความรู้สึกผูกพันดังกล่าวมักมีความผูกพันอย่างมากต่องาน เพราะเห็นว่างานคือ หนทางที่ตนสามารถทำประโยชน์ให้แก่องค์กรและงานบรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ

4) บุคคลที่มีความผูกพันกับองค์กรสูง จะเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างมากในการทำงานให้กับองค์กร ซึ่งในหลายกรณีความพยายามดังกล่าวจะมีผลให้การปฏิบัติอยู่ในระดับดีเหนือคนอื่น

5) ความผูกพันต่อองค์กรช่วยขจัดการควบคุมจากภายนอก ซึ่งเป็นผลมาจากที่สมาชิกในองค์กรมีความรักและความผูกพันต่อองค์กรของตนเองมากนั่นเอง

6) ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวบ่งชี้ที่ดีถึงควมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

ภรณ์ (กิริติบุตร) มหานนท์ (2529, น.17 อ้างถึงใน สายธาร ทองอร่าม, 2550, น.10) กล่าวว่า ความรู้สึกผูกพันนำไปสู่ผลที่สัมพันธ์กับความมีประสิทธิภาพต่อองค์กร ดังนี้คือ

1) พนักงานที่มีความรู้สึกผูกพันอย่างแท้จริงต่อเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กรมีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรอยู่ในระดับสูง (ความเห็นของ March & Simon ในปี ค.ศ.1995)

2) พนักงานซึ่งมีความรู้สึกผูกพันอย่างสูงมักมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงอยู่กับองค์กรต่อไปเพื่อทำงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย ดังที่ปรากฏในผลงานวิจัยของ Koch & Steers ในปี ค.ศ.1976 และ Porter, Steers, Mowday และ Boulian ในปี ค.ศ.1974

3) เมื่อบุคคลมีความผูกพันต่อองค์กรและเลื่อมใสศรัทธาในเป้าหมายขององค์กรบุคคล ซึ่งมีความรู้สึกผูกพันดังกล่าวมักจะมี ความผูกพันอย่างมากต่องาน เพราะเห็นว่างาน คือหนทางซึ่งตนสามารถทำประโยชน์ให้กับองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ

4) บุคคลที่มีความรู้สึกผูกพันสูง (Commitment) จะเต็มใจใช้ความพยายามมากพอสมควรในการทำงานให้กับองค์กร ทำให้มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดี และพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีความต่อเนื่องในการปฏิบัติกับองค์กร โดยมีความเชื่อและเข้าใจในวัตถุประสงค์ของสมาชิกในองค์กรให้เข้ากับเป้าหมายขององค์กร และจากเหตุผลดังกล่าว บุคคลที่มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรจะมีความเกี่ยวพันหรือผูกพันอย่างมากต่องาน ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลสนับสนุนกิจกรรม ที่มุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร เพราะเห็นว่างาน คือ หนทางที่ตนเองสามารถจะทำประโยชน์กับองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างสำเร็จ

สมจิตร จันทรเพ็ญ (2557, น.11) ได้สรุปไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อองค์กรเพราะจะมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งเป็นตัวกระตุ้นทำให้สมาชิกปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ลดความเสียหายขององค์กร ทำให้องค์กรดำเนิน ไปสู่เป้าหมายต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

בחאנן (Buchanan อ้างถึงใน ฐันวณึ ปรระคอบคอง, 2560, น.19) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญยิ่งสำหรับองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรแบบใด เพราะความผูกพันเป็นตัวเชื่อมระหว่างจิตนาการของมนุษย์กับจุดมุ่งหมายขององค์กร ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร รวมทั้งช่วยลดการควบคุมจากภายนอกอีกด้วย โดยได้อธิบายดังนี้

1) สามารถใช้ทำงานอัตรการเข้าออกจากงานของสมาชิกองค์กรได้ดีกว่าความพอใจในงาน เนื่องจากความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติของสมาชิกองค์กรโดยส่วนรวม ขณะที่ความพึงพอใจในงาน สะท้อนถึงทัศนคติของบุคคลต่องานหรือเฉพาะแ่งใดแ่งหนึ่งของงานที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ของบุคลากรเท่านั้น และความผูกพันต่อองค์กรค่อนข้างมีความมั่นคงมากกว่าความพึงพอใจในงาน แม้ว่าเหตุประจำวันในสถานที่ทำงานอาจจะมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากร แต่เหตุการณ์นั้นอาจไม่กระทบต่อความผูกพันของบุคคลที่มีต่อองค์กรโดยรวมก็ได้ จึงกล่าวว่ความพึงพอใจในงานมีเสถียรภพน้อยกว่าความผูกพันต่อองค์กร

2) เป็นแรงผลักดันให้บุคลากรในองค์กรมีการปฏิบัติงานได้ดี เนื่องจากความรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของขององค์กรนั่นเอง

3) เป็นตัวเชื่อมประสานระหว่างความต้องการของบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ซึ่งบุคคลที่มีความผูกพันดังกล่าวมักมีความผูกพันอย่างมากต่องาน เพราะเห็นว่างาน คือ หนทางที่ตนสามารถทำประโยชน์ให้แก่องค์กรและบรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ

4) บุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างมากในการทำงานกับองค์กร ซึ่งในหลายกรณี ความพยายามดังกล่าวจะมีผลทำให้การปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีเหนือคนอื่น

5) ความผูกพันต่อองค์กรช่วยขจัดการควบคุมจากภายนอก ซึ่งเป็นผลมาจากกรณีที่สมาชิกในองค์กรมีความรักและความผูกพันต่อองค์กรของตนเองมากนั่นเอง

6) ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวบ่งชี้ที่ดีถึงควมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร คือ มีความผูกพันต่อองค์กรสูง ย่อมที่จะอุทิศแรงกายแรงใจในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ และตั้งใจอย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อให้ผลของงานออกมาดีที่สุด หรือมีข้อผิดพลาดน้อยที่สุด ในทางกลับกันหากความผูกพันต่อองค์กรมีน้อย ผลของการปฏิบัติงานย่อมลดประสิทธิภาพลง เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรย่อมไม่เป็นไปตามที่ต้องการ

สรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะความผูกพันเป็นตัวเชื่อมระหว่างจินตนาการของมนุษย์กับจุดมุ่งหมายขององค์กร ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร จะมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรซึ่งเป็นตัวกระตุ้นทำให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ลดความเสียหายขององค์กร ทำให้องค์กรดำเนินไปสู่เป้าหมายต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### 2.3.6.3 ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน

Allen and Mayer (1990, pp.1-18 อ้างถึงใน สมจิตร จันท์เพ็ญ, 2557, น.11) ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กร โดยพิจารณาว่าความผูกพันต่อองค์กรนั้นแสดงออกมาใน 3 ลักษณะ ได้แก่ ความผูกพันด้านความรู้สึก ความผูกพันด้านการทำงานต่อไปอย่างต่อเนื่อง และความผูกพันด้านบรรทัดฐานของสังคม ซึ่งปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรในแต่ละด้าน คือ

1) ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก (Affective Commitment) คือ การรับรู้ลักษณะงาน ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ลักษณะเฉพาะของงาน ความสำคัญของงานและทักษะในการทำงานที่หลากหลาย การรู้สึกว่าองค์กรสามารถไว้วางใจได้ การรับรู้ถึงการมีส่วนร่วมในการบริหารปฏิริยาของผู้บังคับบัญชาที่แสดงต่อพนักงานจนแสดงออกเป็นความรู้สึกผูกพันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร รู้สึกว่าตนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร เต็มใจที่จะทุ่มเทและอุทิศตนให้กับองค์กร

2) ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์การด้านการทำงานต่อไปอย่างต่อเนื่อง (Continuance Commitment) ได้แก่ อายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในอาชีพ ความตั้งใจลาออก และการรับรู้โดยเปรียบเทียบงานของตนกับงานอื่นๆ เกิดจากการคิดค้นงานของบุคคล โดยมีพื้นฐานอยู่บนต้นทุนที่บุคคลให้แก่องค์การ แสดงออกในรูปความจงรักภักดีของบุคคลต่อองค์การ

3) ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐานทางสังคม (Normative Commitment) ได้แก่ ความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงาน การพึงพาท้องค์การ การมีส่วนร่วมในการบริหารและสิ่งที่ได้รับจากการทำงาน เช่น อำนาจการตัดสินใจ เป็นต้น ความผูกพันที่เกิดขึ้นเพื่อตอบแทนสิ่งที่คุณค่าได้รับจากองค์การแสดงออกมาในรูปความจงรักภักดีของบุคคลต่อองค์การ เมื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นสาเหตุให้เกิดความผูกพันต่อองค์การใน 3 ลักษณะที่กล่าวมาข้างต้น สามารถอธิบายได้ดังนี้

(3.1) ความผูกพันด้านจิตใจ เกิดจากปัจจัย 3 ประการ คือ คุณลักษณะของบุคคล คุณลักษณะของงาน และประสบการณ์ในการทำงาน

(3.2) ความผูกพันด้านการคงอยู่เกิดจากปัจจัย 2 ประการ คือ ความมกน้อยในการลงทุนไปกับองค์การ และทางเลือกที่มีหากคิดจะลาออกจากองค์การ

(3.3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน เกิดจากปัจจัยด้านประสบการณ์ของบุคคลทั้งก่อนและหลังเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์การ ได้แก่ การได้รับการอบรมสั่งสอนจากครอบครัว กระบวนการหล่อหลอมกลมกล่อมมาจากองค์การ

Steers (1977, น.96 อ้างถึงใน สายธาร ทองอร่าม, 2550, น.12) ได้ศึกษาถึงปัจจัยเบื้องต้นของความผูกพันต่อองค์การพบว่า มีองค์ประกอบที่เป็นปัจจัยก่อให้เกิด ความผูกพันต่อองค์การ ดังนี้

1) ลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristics) หมายถึง ตัวแปรเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลที่มีต่อความยึดมั่นต่อองค์การ เช่น เพศ อายุ การศึกษา ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาปฏิบัติงาน สถานภาพสมรส ฯลฯ

2) ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Job Characteristics) หมายถึง สภาพของงานที่แต่ละบุคคลรับผิดชอบปฏิบัติอยู่มีลักษณะอย่างไร เช่น ความมีอิสระในการทำงาน (Autonomy) งานที่มีคุณค่า ความประจักษ์ในงาน (Task Identity) ความหลากหลายในงาน (Variety) งานที่มีโอกาสพบปะกับผู้อื่น (Social Interaction)

3) ประสบการณ์ในการทำงาน (Work Experience) หมายถึง ความรู้สึกรับรู้ของ ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน มีความรู้สึกรับรู้ต่อการทำงานในองค์กรที่ผ่านมาอย่างไร เช่น ทศคติของกลุ่ม ต่อองค์กร (Group Attitude) การพึ่งพาได้จากองค์กร (Organization Dependability) ความรู้สึกรู้ว่าตน มีความสำคัญต่อองค์กร (personal Importance)

Porter และคณะ (1974. อ้างถึงใน มลฤดี ตันสุขานันท์, 2550, น.16) กล่าวว่า การที่บุคคลจะเกิดความผูกพันต่อองค์กรต้องอาศัยปัจจัยต่างๆ ดังนี้

1) ธรรมชาติของบุคคล เป็นคุณลักษณะประจำตัวของบุคคล ในด้านจิตวิทยา บุคคลมีความต้องการ เจตคติและค่านิยม อารมณ์ ความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้งสติปัญญา ความสนใจ รวมถึงบุคลิกภาพ และความสามารถในการปรับตัวของบุคคลนั้น

2) ธรรมชาติของกลุ่ม บุคคลต้องอยู่ร่วมกับผู้อื่นในด้านการทำงาน ความสนับสนุนจากกลุ่มเป็นสิ่งที่ดึงดูดให้เขาอยู่ในกลุ่มได้ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา

3) ธรรมชาติขององค์กร องค์กรมีสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน ตลอดจนสภาพแวดล้อมขององค์กร

4) ธรรมชาติของการทำงาน ลักษณะการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน ความสนใจในงาน

ชั้นวาลา สะซานี (2550, น.13) ความผูกพันของพนักงานในแง่ของ "Engagement" เป็นเรื่องที่ยังไม่แพร่หลายนักสำหรับงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้น แนวคิดส่วนใหญ่จึงเป็นของบริษัทที่ปรึกษาซึ่งเป็นองค์กรที่ได้พยายามนำเสนอแนวคิดและเครื่องมือ ที่ใช้วัดความผูกพันดังกล่าวจากการค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลสามารถประมวลแนวคิดและเครื่องมือ ที่ใช้วัดความผูกพันขอนำเสนอ 2 แนวคิด ดังนี้

1) แนวคิดของ Hewitt Associates ที่ได้จากการศึกษาถึง 7 ปัจจัยที่มีผลต่อ ความผูกพันของพนักงาน Hewitt Associates ได้ให้มุมมองว่า ความผูกพันของพนักงานเป็นสิ่งที่ แสดงออกได้โดยพฤติกรรม กล่าวคือ สามารถรู้ได้จากการพูด (Say) โดยพนักงานที่มีความผูกพันต่อ องค์กรจะพูดถึงองค์กรแต่ในแง่บวกและพิจารณาได้จากการดำรงอยู่ (Stay) คือ พนักงานมีความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป และรู้ได้จากการที่พนักงานได้ใช้ความพยายามอย่างเต็ม ความสามารถ (Strive) เพื่อช่วยเหลือหรือ สนับสนุนธุรกิจขององค์กร โดยมีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรตามแนวคิดของ Hewitt Associates 7 ประการ ดังต่อไปนี้

(1.1) ภาวะผู้นำ (Leadership) หรือบทบาทและลักษณะของผู้นำในองค์กร ซึ่งถือเป็นผู้ที่มีหน้าที่กำหนดแนวนโยบายและบริหารงานภายในองค์กร ซึ่งมีผลโดยตรงต่อรูปแบบในการบริหารงานและการทำงานของคนในองค์กร

(1.2) วัฒนธรรมหรืออุดมการณ์ขององค์กร (Culture/Purpose) ซึ่งจะ เป็นสิ่งยึดเหนี่ยวให้คนในองค์กรสามารถปฏิบัติตนได้อย่างถูกต้องและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

(1.3) ลักษณะงาน (Work activity) คือ ลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานที่เขาได้รับมอบหมายว่า มีความสำคัญต่อองค์กรมากน้อยเพียงใด ทำทนายความสามารถของเขาหรือไม่ มีโอกาสเติบโตในสายงานมากน้อยแค่ไหน

(1.4) ค่าตอบแทนโดยรวม (Total compensation) คือ ผลตอบแทนที่พนักงานได้รับจากการส่งมอบผลการทำงานที่บริษัทตอบแทนนั้นอยู่ในระดับที่เหมาะสมกับความพึงพอใจของพนักงานหรือไม่

(1.5) คุณภาพชีวิต (Quality of life) คือ สิ่งแวดล้อมและการใช้ชีวิตในการทำงานกับชีวิตส่วนตัวของพนักงานนั้นมีความสมดุลกันหรือไม่ เขาได้รับการอำนวยความสะดวกหรือ มีปัจจัยที่ส่งเสริมให้เขาสามารถใช้ชีวิตในการทำงานได้อย่างมีความสุขหรือไม่

(1.6) โอกาสที่ได้รับ (Opportunity) หมายถึง พนักงานได้มีโอกาสในการที่จะได้รับการยกย่องการได้รับ โอกาสให้เป็นส่วนหนึ่งของทีม หรือการได้รับ โอกาสที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนางานหรือชีวิตส่วนตัว

(1.7) ความสัมพันธ์ (Relationship) คือ การที่พนักงานได้มีความสัมพันธ์ที่ดีทั้งต่อหัวหน้าเพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง ลูกค้า หรือในระหว่างทีมงาน

2) แนวคิดของ Taylor Nelson Sofres ที่ได้สร้างเครื่องมือในการวัดความผูกพันของพนักงานเรียกว่า Employee Score PTMP โดยใช้ The Conversation Model ในการจำแนก ลักษณะพนักงานออกตามลักษณะความผูกพัน 4 ลักษณะ ซึ่งมีคำถามด้วยกันทั้งหมด 8 ข้อตามประเภทของความผูกพัน โดยมีรายละเอียดของคำถาม ดังนี้

(2.1) ความผูกพันต่อองค์กร

- การประเมินภาพรวมขององค์กร
- การเปรียบเทียบระหว่างองค์กรกับองค์กรอื่นๆ ที่เป็นทางเลือกในการทำงาน
- ความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป



- การอุทิศเพื่อองค์กร ต้องการอยู่ในองค์กรจริงๆ หรือเป็นเพียง  
พักพิงเท่านั้น

## (2.2) ความผูกพันต่องาน

- การประเมินภาพรวมของงานที่ทำ  
- การเปรียบเทียบระหว่างงานที่ตนทำอยู่กับงานอื่นๆ ที่พนักงาน  
สามารถทำได้

- ความตั้งใจที่จะทำงานในประเภทนี้ต่อไป  
- การอุทิศให้กับงานที่ทำการงานนั้นจริงๆ หรือเป็นแค่ที่มา  
ของรายได้

การสำรวจเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจ  
พฤติกรรมของพนักงาน เพื่อสร้างและพัฒนากลยุทธ์ให้พนักงานมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับเป้าหมาย  
ขององค์กรโดย Employee Score PTM P มีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถปรับปรุง  
พฤติกรรมของพนักงานอีกทั้งช่วยลดอัตราการลาออกตามลักษณะความผูกพัน 4 ลักษณะ ดังนี้  
(Taylor Nelson Sofres, 2004) ได้แก่

1) Career Oriented เป็นผู้ที่มีความผูกพันในงานที่ทำสูง แต่ขาดความผูกพัน  
ต่อองค์กร โดยพนักงานจะทำงานให้แก่องค์กร เนื่องจากต้องการประสบการณ์เพื่อมีส่วนช่วยในการ  
ส่งเสริมโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพของตน บุคคลเหล่านี้เป็นบุคคลที่มีคุณค่าต่อองค์กรสามารถ  
สร้างผลผลิตให้แก่องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ก็เปิดโอกาสให้แก่ข้อเสนอขององค์กรอื่นๆ  
ด้วย ซึ่งสามารถทำลายสัมพันธ์ที่ดีต่อกันได้ จนส่งผลเสียต่อองค์กรในระยะยาว

2) Malcontent เป็นผู้ที่ขาดทั้งความผูกพันต่อองค์กรและความผูกพันต่อ  
งานที่ทำ บุคคลเหล่านี้จะขาดความตั้งใจในการทำงาน ทำงานไปวันๆหนึ่ง ขัดแย้งกับบุคคลอื่นอยู่  
เสมอ ซึ่งจะส่งผลเสียต่อภาพพจน์ขององค์กร

3) Company Oriented เป็นผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กร แต่ไม่มีความผูกพัน  
ในงานที่ทำ บุคคลเหล่านี้จะช่วยสนับสนุนองค์กร รักและภาคภูมิใจที่จะได้อยู่ในองค์กร แต่รู้สึก  
ไม่มีความสุขในงานที่ทำ ทำให้ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน

4) Ambassador เป็นผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรและความผูกพันในงาน  
ที่ทำ บุคคลเหล่านี้จะกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดีต่อบุคคลอื่น ต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร แม้ว่า  
องค์กรอื่นจะให้ผลประโยชน์ที่ดีกว่า ตั้งใจทำงานอย่างเต็มศักยภาพของตน ตลอดจนรู้สึกภูมิใจใน

งานที่ทำว่ามีส่วนช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ และยินดีที่จะทำงานหนักเพื่อปรับปรุงและเพิ่มผลผลิต ซึ่งบุคคลเหล่านี้จัดได้ว่าเป็นสินทรัพย์ที่ยิ่งใหญ่ที่สุดขององค์กร

วรนาถ เวณุอาธร (2555, น.42) ความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) ปรากฏครั้งแรกในปี ค.ศ.1990 โดย The Gallup Organization ซึ่งเป็นสถาบันวิจัยและที่ปรึกษาที่ศึกษาลักษณะของพนักงานที่เป็นตัวขับเคลื่อนผลทางธุรกิจ ได้กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันของพนักงานที่มีผลต่อการเกิดความผูกพันของลูกค้าต่อองค์กร (Customer Engagement) ทำให้องค์กรมีกำไรเพิ่มสูงขึ้น และองค์กรสามารถเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน ปัจจุบันมีการใช้คำว่า ความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) สลับกับ ความผูกพันในงาน (Work Engagement) ส่วนใหญ่ใช้คำว่า ความผูกพันในงานเพราะมีความเฉพาะเจาะจงกว่า กล่าวคือ ความผูกพันในงาน กล่าวถึงความสัมพันธ์ของพนักงานกับทีมงานของเขา ในขณะที่ความผูกพันของพนักงานกล่าวรวมถึงความสัมพันธ์กับองค์กรด้วย

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร มี 7 ประการ คือ 1) ภาวะผู้นำ (Leadership) 2) วัฒนธรรมหรืออุดมการณ์ขององค์กร (Culture / Purpose) 3) ลักษณะงาน (Work activity) 4) ค่าตอบแทนโดยรวม (Total compensation) 5) คุณภาพชีวิต (Quality of life) 6) โอกาสที่ได้รับ (Opportunity) 7) ความสัมพันธ์ (Relationship)

จากการศึกษา ความผูกพันกับองค์กร สรุปได้ว่า ความผูกพันกับองค์กร หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่ส่งเสริมให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีการยอมรับในองค์กร มีความศรัทธา ความจงรักภักดี และยินดีเสียสละ มุ่งมั่น ร่วมมือกันปฏิบัติงานเป็นทีม ลดความเสียหายขององค์กร ตลอดจนมีการแสดงพฤติกรรมที่บ่งชี้ว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรพร้อมที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และต้องการดำรงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกขององค์กร

## 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.4.1 งานวิจัยในประเทศ

พิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2559) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี และเปรียบเทียบทักษะการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ อาจารย์ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี จำนวน 277 คน เครื่องมือที่ใช้

เป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบแบบที (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of Variance : ANOVA) ผลการวิจัยพบว่า ทักษะการบริหารผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี อยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้าน และผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

กิ่งไผ่ แสงแก่นสาร (2558) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 จังหวัดกาฬสินธุ์ การศึกษาครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา 3) สร้างสมการพยากรณ์ของการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพโดยมีตัวแปรการบริหารงานบุคคลเป็นตัวพยากรณ์โดยรวม กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาหัวหน้ากลุ่มงาน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 จังหวัดกาฬสินธุ์ จำนวน 393 คน ได้มาโดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) เครื่องมือวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานบุคคล มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 0.39-0.69 มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.86 สถิติที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

ผลการวิจัยพบว่า

1) กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านความพึงพอใจ แรงจูงใจ ทักษะคิดในการทำงาน บรรยากาศองค์กร ลักษณะงานที่ทำ และเทคโนโลยี ที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก

2) ปัจจัยด้านความพึงพอใจ แรงจูงใจ ทักษะคิดในการทำงาน บรรยากาศองค์กร ลักษณะงานที่ทำ และเทคโนโลยี มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3) แรงจูงใจ เทคโนโลยี บรรยากาศองค์กร และลักษณะงานที่สามารถพยากรณ์การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา (Pm) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยตัวแปรทั้งสี่ร่วมกันพยากรณ์การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ได้ร้อยละ R<sup>2</sup> เท่ากับ 72.70

มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ (S.E.est Y) เท่ากับ .14108 และสามารถเขียนสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานได้ ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$Y = .480 + .352Mo2 + .212Te6 + .182Oc4 + .161Jb5$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z = .548Z Mo2 + .414Z Te6 + .377Z Oc4 + .298Z Jb5$$

โดยสรุปการวิจัยครั้งนี้พบว่า ปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ แรงจูงใจ เทคโนโลยี บรรยากาศองค์กร และลักษณะงานที่ทำ ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องใช้แรงจูงใจ ส่งเสริม สนับสนุนสร้างความสัมพันธ์ภายในโรงเรียนและใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยให้มากยิ่งขึ้น ซึ่งจะเป็นผลทำให้การดำเนินการการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้นตาม อันจะส่งผลให้การบริหารงานบุคคลบรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษาต่อไป

บุญสืบ เทียมหยิน (2553) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 2 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานศึกษา ที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 2 กลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการครู จำนวน 344 คน ได้มาโดยการกำหนดกลุ่มตัวอย่างจากตารางของ ยามาเน่ (Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และใช้วิธีการสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) และวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

ผลการวิจัยพบว่า

1) สมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษา ที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษา โดยภาพรวมมีสมรรถนะอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้านเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย ได้แก่ การสรรหาบุคลากร การจัดบุคลากรให้เหมาะสม

กับหน้าที่ การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ การพัฒนาบุคลากร การให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงาน

2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา คือ ความฉลาดทางอารมณ์ และการสื่อสาร ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม คือ การบริหารแบบมีส่วนร่วม บรรยากาศในสถานศึกษา และเทคโนโลยีสารสนเทศ ร่วมกันส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลโดยรวมได้ร้อยละ 77.5

ปาริชาติ สติภา (2558) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 และ 2) เปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำแนกตามเพศ วิทยฐานะ วุฒิทางการศึกษา สถานภาพในการปฏิบัติงานและขนาดของสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 จำนวน 352 คน ปีการศึกษา 2558 ซึ่งได้มาโดยการสุ่มแบบชั้นภูมิ จำแนกตามขนาดสถานศึกษา เป็นผู้บริหารสถานศึกษา 141 คน และครู 211 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.832 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลโดย การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวโดยใช้สถิติทดสอบเอฟ เมื่อมีนัยสำคัญทางสถิติจึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยวิธีของเซฟเฟ

ผลการวิจัยพบว่า

1) การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ในภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก 5 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) ด้านวินัยและการรักษาวินัย 2) ด้านการวางแผนบุคลากร และ 3) ด้านการประเมินของบุคลากร 4) ด้านการพัฒนาบุคลากร 5) ด้านการให้ผลตอบแทน และอยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้าน คือ ด้านการคัดเลือกบุคลากร

2) การเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู เมื่อจำแนกตามวิทยฐานะและขนาดสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนเมื่อจำแนกตามเพศ วุฒิทางการศึกษา และสถานภาพในการปฏิบัติงาน ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

โนริย์ ทรัพย์โสภณ (2559) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคลากรของสถานศึกษาอาชีวศึกษาจังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาและเปรียบเทียบปัญหาการบริหารงานบุคลากรของสถานศึกษาอาชีวศึกษา จังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จำแนกตามตำแหน่งและประสบการณ์ทำงาน และศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคลากรของสถานศึกษาอาชีวศึกษา จังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาอาชีวศึกษา จังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จำนวน 163 คน เครื่องมือที่ผู้วิจัยใช้ในการวิจัยเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 40 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง .20-.76 และค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .95 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (X) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การทดสอบค่าที (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA)

ผลการวิจัยพบว่า

- 1) ปัญหาการบริหารงานบุคลากรของสถานศึกษาอาชีวศึกษาจังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง
- 2) เปรียบเทียบปัญหาการบริหารงานบุคลากรของสถานศึกษาอาชีวศึกษาจังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จำแนกตามตำแหน่ง และประสบการณ์ทำงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
- 3) แนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคลากรของสถานศึกษาอาชีวศึกษาจังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา การบริหารงานบุคลากรข้อที่ควรได้รับการพัฒนาเป็นอันดับแรกแต่ละด้าน ได้แก่ บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานได้ตรงกับความรู้ความสามารถ ปฐมนิเทศผู้ปฏิบัติงานใหม่ จัดสรรงบประมาณสนับสนุนเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากร บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดระเบียบวินัย มีกระบวนการป้องกันการลาออกจากราชการในระหว่างภาคเรียน

ทัศนัย ขวนขวย (2557) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนวัดจันทนาราม อำเภอเมืองจันทบุรี จังหวัดจันทบุรี การศึกษาวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนวัดจันทนาราม อำเภอเมืองจันทบุรี จังหวัดจันทบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนวัดจันทนาราม อำเภอเมืองจันทบุรี จังหวัดจันทบุรี และเพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู

โรงเรียนวัดจันทนาราม อำเภอเมืองจันทบุรี จังหวัดจันทบุรี จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามข้อมูลจาก ข้าราชการครู โรงเรียนวัดจันทนาราม อำเภอเมืองจันทบุรี จังหวัดจันทบุรี จำนวน 44 คน แบ่งเป็น 2 ตอน คือ 1) แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 2) แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนวัดจันทนาราม อำเภอเมืองจันทบุรี จังหวัดจันทบุรี ใน 16 ด้าน ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการครูมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับมากที่สุดเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ด้านสถานะของอาชีพอยู่ในระดับมาก ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัวอยู่ในระดับมาก ด้านความมั่นคงในงานอยู่ในระดับมาก ด้านความสำเร็จในการทำงานของบุคคล อยู่ในระดับมาก ด้านนโยบายและการบริหารงานอยู่ในระดับมาก ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับมากด้านวิธีการปกครองบังคับบัญชาอยู่ในระดับมาก ด้านการยอมรับนับถืออยู่ในระดับมาก ด้านโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคตอยู่ในระดับมาก ด้านสภาพการทำงานอยู่ในระดับมาก ด้านลักษณะของงานอยู่ในระดับมาก ด้านเงินเดือนอยู่ในระดับมากตามลำดับ และด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับมาก ด้านความรับผิดชอบอยู่ในระดับมาก ด้านความก้าวหน้าอยู่ในระดับมากเป็นอันดับสุดท้าย ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนวัดจันทนารามอำเภอเมืองจันทบุรี จังหวัดจันทบุรี พบว่า ข้าราชการครูที่มีเพศและอายุต่างกัน มีแรงจูงใจแตกต่างกัน ส่วนข้าราชการที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีแรงจูงใจไม่แตกต่างกัน

รัตนชิต ศรีหลัง (2557) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ที่มีขนาดโรงเรียนและประสบการณ์การบริหารแตกต่างกัน และเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหาร แบ่งการดำเนินการเป็น 2 ระยะ คือ การวิจัยเชิงสำรวจ และการสนทนากลุ่ม

ผลการวิจัยพบว่า

- 1) ผู้บริหาร มีระดับทักษะการบริหารอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านมนุษย์และทักษะด้านเทคนิคตามลำดับ
- 2) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์การบริหารและขนาดโรงเรียนต่างกัน มีทักษะการบริหารแตกต่างกัน ทางสถิติที่ระดับ .01

3) แนวทางการพัฒนาทักษะการบริหาร คือ ผู้บริหารต้องพัฒนาความรู้ด้านการวิจัย การวางแผน เพิ่มกลไกการนิเทศติดตาม และนำผลมาพัฒนาอย่างต่อเนื่องต้องมีข้อมูล และรู้จัก บุคลากรทุกคนอย่างละเอียด มีแนวทางการกำกับติดตามที่เหมาะสมกับบุคคล เป็นผู้นำในการ ประสานงานให้ทุกคนร่วมวางแผนการดำเนินงานของ สถานศึกษาให้สอดคล้องกับแนวโน้มการ เปลี่ยนแปลงในอนาคต

พจนรินทร์ เหลืองอรุณญา (2556) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารของ ผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 8 โดยที่การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 2) ความสุขในการทำงานของครูสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 3) ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสุข ในการทำงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8

ผลการวิจัยพบว่า

1) ทักษะการบริหารของผู้บริหารและความสุขในการทำงานของครูสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 อยู่ในระดับมาก

2) ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อำนาจ พลรักษา (2556) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหาร สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

ผลการวิจัยพบว่า

1) ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 มีพฤติกรรมอยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้าน โดย ด้านที่มีทักษะสูงสุดคือ ด้านมนุษย ะสัมพันธ์ รองมาคือ ด้านเทคนิค ส่วนด้านที่มีพฤติกรรมต่ำสุด ด้านความคิด รวบรวม

2) การเปรียบเทียบทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 จำแนกตามสถานภาพมีพฤติกรรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้งในภาพรวมและรายด้าน โดยผู้บริหารสถานศึกษามี พฤติกรรมสูงกว่าครูผู้สอน และเมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน มีพฤติกรรมแตกต่างกัน



อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้งภาพรวมและรายด้านเช่นเดียวกัน โดยบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 20 ปี มีพฤติกรรมสูงกว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์ 11-20 ปี และต่ำกว่า 10 ปี ตามลำดับ

ศศิตา เพลินจิต (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อ 1) ศึกษาเรื่อง ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อเปรียบเทียบทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1

ผลการวิจัยพบว่า

1) ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ย คือ ด้านภาวะผู้นำและความรับผิดชอบ รองลงมาคือ ด้านทักษะด้านสังคมและทักษะข้ามวัฒนธรรม ด้านความยืดหยุ่นและการปรับตัว ด้านการเป็นผู้สร้างหรือผลิตและรับผิดชอบเชื่อถือได้ และด้านการริเริ่มสร้างสรรค์และการเป็นตัวของตัวเอง

2) การเปรียบเทียบทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา ในภาพรวมและรายด้านไม่มีความแตกต่างกัน

ชาลินี กิจรุ่งเรืองกุล (2554) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารกับการดำเนินงาน โรงเรียนส่งเสริมสุขภาพในสถานศึกษาสังกัดกรมการปกครองส่วนท้องถิ่น เขตการศึกษาที่ 1

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมการปกครองส่วนท้องถิ่น เขตการศึกษาที่ 1 2) การดำเนินงาน โรงเรียนส่งเสริมสุขภาพในสถานศึกษาสังกัดกรมการปกครองส่วนท้องถิ่น เขตการศึกษาที่ 1 และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับการดำเนินงาน โรงเรียนส่งเสริมสุขภาพในสถานศึกษาสังกัดกรมการปกครองส่วนท้องถิ่น เขตการศึกษาที่ 1

ผลการวิจัยพบว่า

1) ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรมการปกครองส่วนท้องถิ่น เขตการศึกษาที่ 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านความคิด และทักษะด้านการศึกษาและการสอน

2) การดำเนินงานโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพในสถานศึกษาสังกัดกรมการปกครองส่วนท้องถิ่น เขตการศึกษาที่ 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ นโยบายของโรงเรียนโภชนาการและอาหารที่ปลอดภัย และ โครงการร่วมกับชุมชน

3) ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับการดำเนินงานโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพในสถานศึกษาสังกัดกรมการปกครองส่วนท้องถิ่น เขตการศึกษาที่ 1 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

#### 2.4.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

มาร์นอม (2002) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง การกำหนดสมรรถนะหลักของผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการจัดการศึกษา ภายใต้ข้อกำหนดของส่วนกลางเครื่องมือถูกพัฒนาขึ้นโดยการแก้ไขตามคำแนะนำจากการประชุมร่วมมือของบุคคลผู้เชี่ยวชาญระดับชาติ และนำไปทดลองใช้อีกครั้ง เพื่อขอคำแนะนำในการจัดลำดับในการสำรวจระดับชาติ ผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะหลักสำหรับผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาตามที่กำหนด จำนวน 18 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะด้านการบริหาร การรับบุคคล การแนะนำหลักสูตรทั่วไปหลักสูตรพิเศษ การหาเงินมาช่วยเหลือ การติดตามและประเมินผล การจัดทำของบประมาณสารสนเทศความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำ การมีวิสัยทัศน์ การจูงใจ การวางแผน การพัฒนาอาชีพความสัมพันธ์กับชุมชน การสรรหา การสอน และเทคโนโลยี

เกริก (1990) ได้วิจัยเรื่อง ประเมินผลการเลือกวิธีจัดอบรมส่งเสริมครูประจำการ ผลการวิจัยพบว่า วิธีการอบรมส่งเสริมครูประจำการที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์และขอบเขตที่เหมาะสม โดยเสนอว่า การวางแผนปรับปรุงคุณภาพครูประจำการควรเริ่มต้นจากปัญหาความต้องการของครู วิธีการต่างๆ ที่จัดส่งเสริมให้ครูประจำการที่ได้มีกำหนดเป้าหมายเฉพาะอย่าง และจำเป็นต้องมีการวางแผนในการประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพ

พาร์สัน (1997) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การรับรู้ ประสิทธิภาพและความชำนาญของผู้บริหาร ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพในทักษะการบริหารงานจะทำให้ประสบผลสำเร็จในการบริหารงาน ซึ่งทักษะที่สำคัญ คือ ความรู้ในด้านเทคนิค การตัดสินใจ การวิเคราะห์

ข้อมูลการมีมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และการมีวิสัยทัศน์ในเรื่องต่างๆ จะทำให้สามารถเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิผล

ฮัทซัน (1997) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาการบริหารในการศึกษาระดับสูง ศึกษาถึงความสัมพันธ์ของความตั้งใจในการพัฒนาความชำนาญทางการบริหารกลยุทธ์ และการได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานในวิทยาลัยชุมชน โดยลักษณะของงานของผู้บริหาร จากการวิจัยพบว่า กลยุทธ์ในการพัฒนาทักษะ ไม่ใช่เป็นตัวทำนายที่ดีถึงความพึงพอใจในงานและความตั้งใจในการทำงาน แต่การสนับสนุนจากองค์กรทำให้ผู้บังคับบัญชามององค์กรในมุมกว้าง สามารถคาดการณ์ผลงานและความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชาการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมของผู้ร่วมงาน ผลงานที่ได้สูง สัมพันธ์กับระดับการสนับสนุนของผู้บังคับบัญชาที่สูงและการสนับสนุนขององค์กรที่สูงด้วย

ชูว (2001) ได้ศึกษาการรับรู้ของครูผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพในไต้หวัน โดยศึกษาครูและผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้นในเมืองไทเป เพื่อศึกษาการรับรู้ว่าการกลุ่มศึกษา (Study groups) เป็นวิธีการที่เหมาะสมในการพัฒนาวิชาชีพของครูหรือไม่ การศึกษาครั้งนี้ใช้แบบสำรวจในเชิงปริมาณและการสัมภาษณ์ในเชิงคุณภาพ

ผลการวิจัยแสดงว่า

1) ทั้งครูและผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้นในไต้หวัน ยอมรับว่าการกลุ่มศึกษา (Study groups) เป็นวิธีการพัฒนาวิชาชีพแบบเป็นทางการที่เหมาะสม เพราะสามารถเชื่อมโยงกับการสอนจริง และเพราะเปิดโอกาสให้ปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนครู

2) เจตคติของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อการพัฒนาวิชาชีพมีอิทธิพลอย่างสำคัญต่อการรับรู้ของครู

3) แรงจูงใจของครูมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของโปรแกรมพัฒนาวิชาชีพ

มิเชล (2001) ได้ทำการศึกษาเรื่อง มุมมองของผู้บริหารงานบุคคลของโรงเรียนเกี่ยวกับการคัดเลือกอาจารย์ระดับประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า การคัดเลือกบุคลากรผู้บริหารจะต้องคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตรงตามสายงานที่รับผิดชอบ และมีวิสัยทัศน์ในการทำงานและผู้บริหาร ต้องเป็นผู้มีความรู้ ด้านบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป

เจเนท (2004) ได้ศึกษาการปฏิบัติตามวิธีการพัฒนาบุคคลในมหาวิทยาลัยของออสเตรเลีย ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารมหาวิทยาลัยโดยรวม และจำแนกตามขนาดของมหาวิทยาลัย มีการปฏิบัติตามวิธีการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัย โดยรวมรายด้าน 3 ด้าน คือ ด้านการพัฒนาทีมงาน ด้านการพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงาน และด้านการประเมินผลการวิจัยในชั้นเรียน อยู่ระดับปานกลาง และอีก 2 ด้านที่เหลือ คือ ด้านการฝึกอบรม และด้านการศึกษาต่อ อยู่ในระดับปานกลาง

ยกเว้น ผู้บริหารมหาวิทยาลัยขนาดกลาง มีการปฏิบัติด้านการประเมินผลและวิจัยในชั้นเรียนอยู่ในระดับมาก

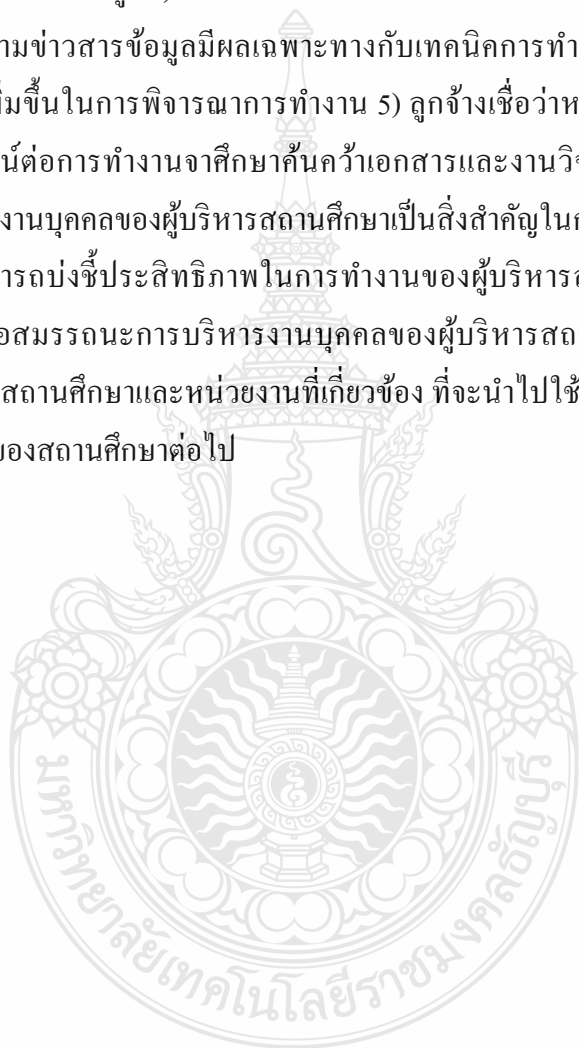
สแตนตัน (1994) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารโรงเรียนรัฐบาล เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของประธานคณะกรรมการสถานศึกษากับผู้บริหารสถานศึกษา โดยศึกษาจากระดับความแตกต่างของคุณลักษณะด้าน อายุ ประสบการณ์ เพศ ขนาดสถานศึกษา และวุฒิการศึกษาเป็นตัวแปรในการศึกษา และพิจารณาเปรียบเทียบระดับสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงาน 3 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการจัดการ คือ 1) ภาวะผู้นำ 2) การวางแผน 3) การตัดสินใจ 4) การจัดองค์การ 5) แรงจูงใจ 6) การควบคุมการทำงาน ด้านคุณลักษณะเฉพาะ คือ 1) การสื่อสาร 2) กระบวนการสรรหา 3) การอบรม 4) การประเมิน 5) วินัย 6) การเจรจาต่อรอง ด้านทักษะการบริหาร 1) ด้านมนุษยสัมพันธ์ 2) ด้านความคิดรวบยอด ด้านเทคนิคพบว่า ประสบการณ์ เพศ ขนาดสถานศึกษาและวุฒิการศึกษาไม่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลที่จำเป็นในการทำงานและสมรรถนะในการทำงานของคณะกรรมการสถานศึกษากับผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า 1) มีความเข้าใจในการทำงานทั้ง 3 ด้าน ส่วนใหญ่ไม่แตกต่างกันส่วนด้านการสื่อสารและด้านมนุษยสัมพันธ์ มีความแตกต่างในความเข้าใจ 2) มีการยอมรับความเข้าใจความสัมพันธ์ที่แสดงถึงสมรรถนะของบุคคลในการทำงานและคุณค่าในการทำงานบนพื้นฐานที่ไม่แตกต่างกัน 3) กลุ่มประชากรที่ศึกษาไม่ส่งผลต่อสมรรถนะในการทำงานหรือลักษณะทั่วไปในการทำงาน

ไอรแลนด์ (1994) ได้ศึกษาความสำคัญของสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จากผู้อำนวยการ โดยใช้ผู้มีประสบการณ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 26 คน จากภาครัฐและเอกชนในการร่วมกันพัฒนาสมรรถนะ 11 กลุ่ม จำนวน 220 สมรรถนะ จากแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะของบริษัทไอโมตัน ที่มีความรู้ด้านทรัพยากรมนุษย์ พบว่า 86 ความสำคัญของความสำเร็จที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์สัมพันธ์กับการประสบการณ์ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยพิจารณาจากประโยชน์ในการทำงาน

โลนเนอร์ (2001) ได้ศึกษาค่าสหสัมพันธ์ตามความคิดของบุคคลที่ดำรงตำแหน่ง County chair ในมหาวิทยาลัยไอโฮโอ ในเรื่องสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการจัดกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากเป็นตำแหน่งที่ทำหน้าที่ในการจ้างงาน พบว่าสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีค่าสหสัมพันธ์สูง โดยชี้วัดจากการพัฒนาและการบำรุงรักษาสภาพแวดล้อมที่ดี การบริหารการจ้างงาน และผลประโยชน์ความมั่นใจ ความปลอดภัย สุขภาพใน

การทำงาน การเลือก และการจ้างงาน มีค่าสหสัมพันธ์ระหว่างผลรวมของสมรรถนะและคะแนนกิจกรรมมีนัยสำคัญ

ไอวีย์ (2002) ได้ศึกษาสมรรถนะในการทำงานจากการปฏิบัติงานและรายงานของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อศึกษาทรัพยากรมนุษย์กับความสัมพันธ์ของงานที่ปฏิบัติ พบว่า 1) การจ้างลูกจ้างขึ้นอยู่กับระดับของการศึกษา และทักษะ 2) การศึกษาในระดับที่เพิ่มขึ้นทำให้สมรรถนะในการทำงานสูง มีผลให้ค่าจ้างงานสูง 3) การประเมินการทำงานไม่มีผลแตกต่างระหว่างระดับการศึกษา กับทักษะ อย่างไรก็ตามข่าวสารข้อมูลมีผลเฉพาะทางกับเทคนิคการทำงาน 4) องค์กรรวบรวมวิธีประเมินการทำงานเพิ่มขึ้นในการพิจารณาการทำงาน 5) ลูกจ้างเชื่อว่าหลักสูตรการฝึกอบรมระยะสั้นๆ จะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานจากศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ความสามารถในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสิ่งสำคัญในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา และสามารถบ่งชี้ประสิทธิภาพในการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งผลวิจัยจะเป็นประโยชน์แก่ผู้บริหารสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ที่จะนำไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาต่อไป



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ
- 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูในสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2561 จำนวน 76 แห่ง จำนวน 2,608 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 2 สิงหาคม 2561)

3.1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ครูในสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2561 การกำหนดกลุ่มตัวอย่างครูจากตารางของ ยามาเน่ (Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 (ความคลาดเคลื่อนร้อยละ 5) ได้กลุ่มตัวอย่างเป็นครูผู้สอน จำนวน 353 คน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Stratified random sampling) จำแนกตามขนาดสถานศึกษา และสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) ปราบกฏตามตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของครุ วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร

ที่	ชื่อสถานศึกษา	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
1	วิทยาลัยเทคโนโลยีฐานเทคโนโลยี	59	5
2	วิทยาลัยเทคโนโลยีการบริหารจัดการนานาชาติรีเจ้นท์	1	-
3	วิทยาลัยเทคโนโลยีพัฒน่ออนนุชบริหาร	20	5
4	วิทยาลัยเทคโนโลยีบริหารธุรกิจและนันทศึกษา	17	5
5	วิทยาลัยเทคโนโลยีตั้งตรงจิตรพาณิชย์การ	55	5
6	วิทยาลัยเทคโนโลยีตั้งตรงจิตรบริหารธุรกิจ	51	5
7	วิทยาลัยเทคโนโลยีพระนครพาณิชย์การ	5	-
8	โยนออฟอาร์คบริหารธุรกิจ	2	-
9	วิทยาลัยเทคโนโลยีพาณิชย์การสุโขทัย	48	5
10	วิทยาลัยเทคโนโลยีวิมล ศรีย่าน	21	5
11	วิทยาลัยอาชีวศึกษาอชีวศิลป์	14	5
12	วิทยาลัยเทคโนโลยีพาณิชย์การสามเสน	33	5
13	วิทยาลัยเทคโนโลยีไทยบริหารธุรกิจ	66	5
14	วิทยาลัยเทคโนโลยีวิบูลย์บริหารธุรกิจ รามอินทรา	7	3
15	วิทยาลัยเทคโนโลยีเซนต์เทเรซาบริหารธุรกิจ	16	5
16	วิทยาลัยเทคโนโลยีบางกะปิ	34	5
17	วิทยาลัยเทคโนโลยีช่างอุตสาหกรรมกรุงเทพ	37	5
18	วิทยาลัยเทคโนโลยีสหพาณิชย์บริหารธุรกิจ	35	10
19	วิทยาลัยเทคโนโลยีศรีวัฒนาบริหารธุรกิจ	43	-
20	วิทยาลัยเทคโนโลยีกรุงเทพ	18	5
21	วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอเชีย	24	5
22	วิทยาลัยเทคโนโลยีสายประสิทธิ์บริหารธุรกิจ	24	5
23	วิทยาลัยเทคโนโลยีวิบูลย์บริหารธุรกิจ	85	5
24	วิทยาลัยเทคโนโลยีพาณิชย์การราชดำเนิน	148	10
25	วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม(สยามเทค)	23	5
26	วิทยาลัยอาชีวศึกษากรุงเทพธุรกิจ	26	5

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของครู วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร (ต่อ)

ที่	ชื่อสถานศึกษา	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
27	วิทยาลัยเทคโนโลยีมิตรพลบริหารธุรกิจ	5	3
28	วิทยาลัยเทคโนโลยีวัฒนาบริหารธุรกิจ	0	-
29	วิทยาลัยเทคโนโลยีจรัสสินทวงศ์	38	5
30	วิทยาลัยเทคโนโลยีการจัดการเพชรเกษม	59	5
31	วิทยาลัยเทคโนโลยีหมู่บ้านครู	121	10
32	วิทยาลัยเทคโนโลยีสารสนเทศ	34	5
33	วิทยาลัยเทคโนโลยีไทยอาชีวศึกษา	9	3
34	วิทยาลัยเทคโนโลยีพระรามหก	48	-
35	วิทยาลัยอาชีวศึกษาเทคนิควิทยา	18	5
36	วิทยาลัยเทคโนโลยีพัฒนวิชาการจ่านงค์	58	5
37	วิทยาลัยเทคโนโลยีบริหารธุรกิจจ่านงค์	54	5
38	วิทยาลัยเทคโนโลยีพระนครบริหารธุรกิจ	27	5
39	อัสสัมชัญพาณิชยการ	2	3
40	วิทยาลัยเทคโนโลยีกิตติบริหารธุรกิจ	21	5
41	วิทยาลัยเทคโนโลยีวิมลบริหารธุรกิจ	52	5
42	วิทยาลัยเทคโนโลยีวาริชปบริหารธุรกิจ	9	3
43	วิทยาลัยอาชีวศึกษาสันติราษฎร์ในพระอุปถัมภ์	104	10
44	วิทยาลัยเทคโนโลยีไทยวิจิตรศิลป์	17	5
45	วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกวิทย์บริหารธุรกิจ	40	5
46	วิทยาลัยเทคโนโลยีพัฒนวิชาการเจ้าพระยา	14	5
47	กรุงเทพการบัญชีวิทยาลัย	67	5
48	วิทยาลัยอาชีวศึกษาคุสิตพัฒนวิชาการ	58	5
49	วิทยาลัยเทคโนโลยีคอนบอสโก	59	5
50	วิทยาลัยเทคโนโลยีสยามธุรกิจ ในพระอุปถัมภ์สมเด็จพระเจ้าภคินีเธอ	39	5
51	วิทยาลัยอาชีวศึกษาเทคนิคบริหารธุรกิจกรุงเทพ	50	5



ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของครู วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร (ต่อ)

ที่	ชื่อสถานศึกษา	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
52	วิทยาลัยเทคโนโลยีพิชญเกษม	40	5
53	วิทยาลัยเทคโนโลยีกรุงธน	33	5
54	วิทยาลัยเทคโนโลยีบุษยรัตน์บริหารธุรกิจ	13	5
55	วิทยาลัยเทคโนโลยีพัฒนการภาษาอนุสรณ์บางแค	14	5
56	วิทยาลัยเทคโนโลยีรัตน โกสินทร์	44	5
57	วิทยาลัยเทคโนโลยีสยามบริหารธุรกิจ	84	5
58	วิทยาลัยเทคโนโลยีทักษิณาบริหารธุรกิจ	40	5
59	วิทยาลัยเทคโนโลยีมินบุรี โปลีเทคนิค	22	5
60	วิทยาลัยเทคโนโลยีอรรถวิทย์พัฒนการ	83	5
61	วิทยาลัยเทคโนโลยีปิ่นมณฑล	13	5
62	วิทยาลัยเทคโนโลยีโพธิ์กรุงเทพ	63	5
63	วิทยาลัยเทคโนโลยียานยนต์	44	5
64	วิทยาลัยเทคโนโลยีเกษมสันต์บริหารธุรกิจ	26	5
65	วิทยาลัยเทคโนโลยีปทีปผล	25	5
66	วิทยาลัยเทคโนโลยีศรีวันดี	7	5
67	วิทยาลัยเทคโนโลยีธุรกิจแฟชั่นนานาชาติ	10	5
68	วิทยาลัยอาชีวศึกษามินบุรีบริหารธุรกิจ	11	5
69	วิทยาลัยเทคโนโลยีบริหารธุรกิจมินบุรี กรุงเทพ	9	5
70	วิทยาลัยอาชีวศึกษาเจริญพัฒนาบริหารธุรกิจ	21	5
71	วิทยาลัยเทคโนโลยีธุรกิจการอาหารไทยและนานาชาติ	5	3
72	วิทยาลัยเทคโนโลยีธนบุรีบริหารธุรกิจ	6	5
73	วิทยาลัยอาชีวศึกษาเทคโนโลยีเอเชีย	31	5
74	โรงเรียนจิตรลดา(สายวิชาชีพ)	0	-
75	วิทยาลัยอาชีวศึกษาศาสนบริหารธุรกิจ	29	5
76	วิทยาลัยเทคโนโลยีบริหารธุรกิจยานนาวา	20	5
รวม		2,608	353

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร มีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับ โดยค่าแต่ละระดับมีความหมาย ดังนี้

- 5 หมายถึง ปัจจัยส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ปัจจัยส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารในระดับมาก
- 3 หมายถึง ปัจจัยส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ปัจจัยส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ปัจจัยส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ตามกรอบตัวบ่งชี้สมรรถนะการบริหารงานบุคคล ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ซึ่งกำหนดไว้ 5 ด้าน คือ การสรรหาบุคลากร การจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ การพัฒนาบุคลากร การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ การให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงาน มีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับ โดยค่าแต่ละระดับมีความหมาย ดังนี้

- 5 หมายถึง มีสมรรถนะการบริหารงานบุคคลในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีสมรรถนะการบริหารงานบุคคลในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีสมรรถนะการบริหารงานบุคคลในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีสมรรถนะการบริหารงานบุคคลในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีสมรรถนะการบริหารงานบุคคลในระดับน้อยที่สุด

### 3.3 การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

การสร้างและหาประสิทธิภาพของเครื่องมือสำหรับเก็บข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

3.3.1 ศึกษาเอกสารทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษา

3.3.2 ศึกษาสภาพและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคล

3.3.3 สร้างแบบสอบถามให้ตรงตามกรอบแนวคิด และวัตถุประสงค์ในการวิจัย โดยอาศัยการศึกษาเอกสารและงานที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษา

3.3.4 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น ไปให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct validity) ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ความชัดเจน ความถูกต้องเหมาะสมของภาษา การใช้ถ้อยคำและวลี และนำมาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม และวัตถุประสงค์การวิจัย IOC (Index of Item Objective Congruence) ซึ่งได้ค่า IOC ดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (IOC)

แบบสอบถาม	จำนวน (ข้อ)	ค่าความสอดคล้อง (IOC)
ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์	8	0.87
ด้านการสื่อสาร	7	0.80
ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม	9	0.76
ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ	5	0.87
ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ	8	0.84
ด้านความผูกพันกับองค์กร	4	0.80
สมรรถนะการบริหารงานบุคคล	32	0.80

3.3.5 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct validity) ความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา (Content validity) และแก้ไขเรียบร้อยแล้วไปทดลองใช้ (Tryout) กับครูในสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งหมด ผลทดสอบค่าความ

เชื่อมั่นของเครื่องมือ ตามแนวคิดของครอนบัก (Cronbach Alpha Formula) โดยมีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ดังตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

แบบสอบถาม	จำนวน (ข้อ)	ค่าความเชื่อมั่น
ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์	8	0.75
ด้านการสื่อสาร	7	0.89
ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม	9	0.92
ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ	5	0.86
ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ	8	0.65
ด้านความผูกพันกับองค์กร	4	0.90
สมรรถนะการบริหารงานบุคคล	32	0.97

3.3.6 นำแบบสอบถามที่ผ่านการทดลองใช้แล้ว มาปรับปรุงแก้ไข

3.3.7 จัดทำเครื่องมือฉบับสมบูรณ์ เพื่อไปใช้ในการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

### 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเป็นขั้นตอนดังนี้

3.4.1 ติดต่อประสานงานกับงานบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม เพื่อจัดทำหนังสือไปขอความอนุเคราะห์จากผู้อำนวยการวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ในการตอบแบบสอบถาม

3.4.2 จัดส่งแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างให้ผู้ตอบแบบสอบถาม โดยกำหนดวัน เวลาที่จะส่งแบบสอบถามคืน และหากพบว่ามีสถานศึกษาใดที่ยังไม่ส่งคืนให้ ผู้วิจัยจะส่งหนังสือขอความร่วมมืออีกครั้งจนได้รับแบบสอบถามครบ ได้จำนวนแบบสอบถามกลับคืนทั้งหมด 353 คน คิดเป็นร้อยละ 100.00

3.4.3 เก็บรวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับมาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ทุกชุด เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ต่อไป

### 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมมาดำเนินการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้  
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 1) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ 2) การสื่อสาร 3) การบริหารแบบมีส่วนร่วม 4) ความก้าวหน้าในอาชีพ 5) ค่าตอบแทนและสวัสดิการ 6) ความผูกพันกับองค์กร โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการให้ความหมายของคะแนนเฉลี่ยแบบประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scales) ซึ่งกำหนดตามแนวทางของ ลิเคิร์ต (Likert Scale) ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.21 – 5.00	หมายถึง	ปัจจัยส่งผลในระดับมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย 3.41 - 4.20	หมายถึง	ปัจจัยส่งผลในระดับมาก
คะแนนเฉลี่ย 2.61 - 3.40	หมายถึง	ปัจจัยส่งผลในระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย 1.81 - 2.60	หมายถึง	ปัจจัยส่งผลในระดับน้อย
คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.80	หมายถึง	ปัจจัยส่งผลในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ตามกรอบตัวบ่งชี้สมรรถนะการบริหารงานบุคคล ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ซึ่งกำหนดไว้ 5 ด้าน คือ 1) การสรรหาบุคลากร 2) การจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ 3) การพัฒนาบุคลากร 4) การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ 5) การให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงาน โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการให้ความหมายของคะแนนเฉลี่ยแบบประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scales) ซึ่งกำหนดตามแนวทางของ ลิเคิร์ต (Likert Scale) ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.21 – 5.00	หมายถึง	สมรรถนะการบริหารงานบุคคลในระดับมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย 3.41 - 4.20	หมายถึง	สมรรถนะการบริหารงานบุคคลในระดับมาก
คะแนนเฉลี่ย 2.61 - 3.40	หมายถึง	สมรรถนะการบริหารงานบุคคลในระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย 1.81 - 2.60	หมายถึง	สมรรถนะการบริหารงานบุคคลในระดับน้อย
คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.80	หมายถึง	สมรรถนะการบริหารงานบุคคลในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบุคลิกของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์  
สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) โดยใช้เกณฑ์การแปล  
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จะมีค่าระหว่าง  $-1 \leq r \leq 1$  สำหรับการแปลความหมายค่าความสัมพันธ์  
มีดังนี้ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2545)

ค่าสัมประสิทธิ์ (r) 0.01 – 0.20 หมายถึง มีค่าสัมพัทธ์ต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์ (r) 0.21 – 0.40 หมายถึง มีความสัมพันธ์ค่อนข้างต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์ (r) 0.41 – 0.60 หมายถึง มีความสัมพันธ์ปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์ (r) 0.61 – 0.80 หมายถึง มีความสัมพันธ์สูง

ค่าสัมประสิทธิ์ (r) 0.81 – 0.99 หมายถึง มีความสัมพันธ์สูงมาก

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ  
(Multiple Regression Analysis) และใช้วิธีการเลือกตัวแปรโดยวิธีการทดสอบใช้การวิเคราะห์ถดถอย  
พหุคูณแบบเป็นขั้นตอน (Stepwise Regression Analysis)

### 3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้ การ  
วิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงอนุมาน ( Inferential Statistics) ประกอบด้วย

- 1) ค่าร้อยละ (Percentage)
- 2) ค่าความถี่ (Frequency)
- 3) ค่าเฉลี่ย (Mean)
- 4) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
- 5) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)
- 6) การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอน (Stepwise Regression Analysis)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

งานวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey research) รวบรวม ข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถาม (Questionnaire) ใช้กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัย อาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร จำนวน 353 ตัวอย่าง

สถิติในการวิเคราะห์ผลใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) อธิบายผลการวิเคราะห์ ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Analysis) ทดสอบความสัมพันธ์ของสองตัวแปรโดยใช้สถิติทดสอบแบบ Pearson's Correlation Coefficient ใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ทำ การเลือกตัวแปรโดยวิธีนำตัวแปรแบบขั้นตอน (Stepwise) โดยใช้ค่า Tolerance และ VIF ทดสอบว่า เกิดปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollinearity) ประมวลผลข้อมูลจากโปรแกรมคอมพิวเตอร์ สำเร็จรูปทางสถิติ ผู้วิจัยได้กำหนดใช้สัญลักษณ์ ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

#### 4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

n	แทน	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
r.	แทน	ค่าสถิติทดสอบความสัมพันธ์โดยค่าสถิติ Pearson's Correlation Coefficient test
R	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
R Square	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ
Adjusted R <sup>2</sup>	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ที่ปรับแก้แล้ว
sig.	แทน	ค่าความน่าจะเป็นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
*	แทน	ผลทดสอบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
X <sub>1</sub>	แทน	ปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
X <sub>2</sub>	แทน	ปัจจัยด้านการสื่อสาร
X <sub>3</sub>	แทน	ปัจจัยด้านบริหารแบบมีส่วนร่วม

$X_4$	แทน	ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในอาชีพ
$X_5$	แทน	ปัจจัยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ
$X_6$	แทน	ปัจจัยด้านความผูกพันกับองค์กร
$Y$	แทน	สมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร
$\hat{y}$	แทน	สมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ที่ได้จากการพยากรณ์ ในรูปแบบคะแนนดิบ
$Z$	แทน	สมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ที่ได้จากการพยากรณ์ ในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน
VIF	แทน	ค่าปัจจัยการขยายตัวของความแปรปรวน
Tolerance	แทน	ค่าความคงทนของการยอมรับ

## 4.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำอธิบาย โดยเรียงลำดับเป็น 4 ส่วน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณของปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร



### 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้เก็บแบบสอบถาม โดยจำแนกตาม เพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และ ประสบการณ์ทำงาน ผลวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตาม เพศ ระดับการศึกษา และ ประสบการณ์ทำงาน

	ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	172	48.73
	หญิง	181	51.27
	รวม	353	100.00
ระดับการศึกษา	ปริญญาตรี	246	69.70
	ปริญญาโท	99	28.00
	ปริญญาเอก	8	2.30
	รวม	353	100.00
ประสบการณ์ทำงาน	น้อยกว่า 5 ปี	75	21.25
	5 - 10 ปี	71	20.11
	11 - 15 ปี	58	16.43
	16 ปีขึ้นไป	149	42.21
	รวม	353	100.00

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 181 คน คิดเป็น ร้อยละ 51.27 และเพศชาย จำนวน 172 คน คิดเป็น ร้อยละ 48.73 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 246 คน คิดเป็น ร้อยละ 69.70 รองลงมา ปริญญาโท จำนวน 99 คน คิดเป็น ร้อยละ 28.00 และปริญญาเอก จำนวน 8 คน คิดเป็น ร้อยละ 2.30 มีประสบการณ์ทำงาน 16 ปีขึ้นไป จำนวน 149 คน คิดเป็น ร้อยละ 42.21 รองลงมา น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 21.25 และจำนวน 5-10 ปี มีจำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 20.11 และจำนวน 11-15 ปี มีจำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 16.43 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 สมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษา เอกชน กรุงเทพมหานคร

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย ด้านการสรรหาบุคลากร ด้านการจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ ด้านการพัฒนาครูและบุคลากร ด้านการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ และ ด้านการให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงาน โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดังตารางที่ 4.2 -4.7

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร

สถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร โดยรวม

สมรรถนะการบริหารงานบุคคล	$\bar{X}$	S.D.	แปลค่า	อันดับ
ด้านการสรรหาบุคลากร	4.00	0.68	มาก	(5)
ด้านการจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่	4.05	0.69	มาก	(3)
ด้านการพัฒนาครูและบุคลากร	4.05	0.70	มาก	(4)
ด้านการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ	4.07	0.72	มาก	(2)
ด้านการให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงาน	4.09	0.75	มาก	(1)
ภาพรวม	4.05	0.66	มาก	

จากตารางที่ 4.2 พบว่า สมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร โดยมีค่าเฉลี่ยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.05$ , S.D.=0.66) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D. = 0.75) รองลงมา ด้านการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ ( $\bar{X} = 4.07$ , S.D.=0.72) และด้านการสรรหาบุคลากร มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.00$ , S.D.=0.68)

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร

สถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ด้านการสรรหาบุคลากร

ด้านการสรรหาบุคลากร	$\bar{X}$	S.D.	แปลค่า
ผู้บริหารสามารถกำหนดนโยบาย วางแผนอัตรากำลังที่เป็นปัจจุบัน และเหมาะสมกับความต้องการขององค์กร	3.99	0.82	มาก
ผู้บริหารสามารถสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีทัศนคติตรงตามความต้องการขององค์กร	4.00	0.78	มาก
ผู้บริหารสามารถกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน ตามตำแหน่งงาน ได้อย่างเหมาะสม	3.93	0.81	มาก
ผู้บริหารสามารถกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการสรรหา บุคลากรให้ เป็นไปตามที่ระเบียบกำหนด	4.06	0.78	มาก
ผู้บริหารจัดทำคู่มือการบริหารงานบุคลากร และการจัดทำแนวทางการปฏิบัติงานด้านบุคลากรอย่างชัดเจน	4.03	0.82	มาก
ผู้บริหารสามารถคัดเลือกบุคลากรตามคุณสมบัติที่เหมาะสมกับ ตำแหน่งงานเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรและได้ครบตามจำนวน ที่ต้องการ	3.99	0.80	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.00	0.68	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่า สมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ด้านการสรรหาบุคลากร มีค่าเฉลี่ยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.00$ , S.D.=0.68) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารสามารถกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการสรรหาบุคลากรให้ เป็นไปตามที่ระเบียบกำหนด มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X}=4.06$ , S.D.=0.78) รองลงมา ผู้บริหารจัดทำคู่มือการบริหารงานบุคลากรและการจัดทำแนวทางการปฏิบัติงานด้านบุคลากรอย่างชัดเจน ( $\bar{X}=4.03$ , S.D.=0.82) และผู้บริหารสามารถกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน ตามตำแหน่งงาน ได้อย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X}=3.93$ , S.D.=0.81)

**ตารางที่ 4.4** ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร  
สถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ด้านการจัดบุคลากรให้  
เหมาะสมกับหน้าที่

ด้านการจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่	$\bar{X}$	S.D.	แปลค่า
ผู้บริหารสามารถจัดบุคลากรปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับตำแหน่ง หน้าที่ที่กำหนด	4.00	0.80	มาก
ผู้บริหารสามารถมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติงานตรงตาม ความรู้ ความสามารถ บุคลิกภาพ และความถนัดของแต่ละคน	4.01	0.82	มาก
ผู้บริหารสามารถมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติงานตามลักษณะ และปริมาณงานอย่างเหมาะสม	4.03	0.86	มาก
ผู้บริหารสามารถดำเนินการจัดการประชุมพิเศษ การฝึกอบรม การ สอนงาน และการทดลองปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไป ตามเป้าหมายขององค์กร	4.08	0.79	มาก
ผู้บริหารสามารถส่งเสริม สนับสนุน พัฒนา ให้บุคลากรปฏิบัติงาน ได้อย่างเต็มศักยภาพ	4.05	0.84	มาก
ผู้บริหารมีการชี้แจง แนะนำ ให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจเกี่ยวกับ งานในหน้าที่และภารกิจ	4.08	0.81	มาก
ผู้บริหารมีการชี้แจง แนะนำ ให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจเกี่ยวกับ ระเบียบต่างๆ ในการปฏิบัติงาน	4.13	0.79	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.05	0.69	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่า สมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัย  
อาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ด้านการจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ มีค่าเฉลี่ยภาพรวมอยู่  
ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.05$ , S.D.=0.69) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารมีการชี้แจง แนะนำให้  
ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบต่างๆ ในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X}=4.13$ ,  
S.D.=0.79) รองลงมา ผู้บริหารสามารถดำเนินการจัดการประชุมพิเศษ การฝึกอบรม การสอนงาน และ  
การทดลองปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร ( $\bar{X}=4.08$ , S.D.=0.79)  
และผู้บริหารสามารถจัดบุคลากรปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่กำหนด มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด  
( $\bar{X}=4.00$ , S.D.=0.80)

**ตารางที่ 4.5** ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร  
สถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ด้านการพัฒนาคูและ  
บุคลากร

ด้านการพัฒนาคูและบุคลากร	$\bar{X}$	S.D.	แปลค่า
ผู้บริหารมีการกำหนดขอบเขต ทิศทาง และความจำเป็นของการ พัฒนาคูบุคลากรในองค์กร	4.09	0.83	มาก
ผู้บริหารมีการวางแผนพัฒนาคูบุคลากรขององค์กรอย่างเป็นระบบ และสอดคล้องกับความต้องการพัฒนาขององค์กร	4.06	0.82	มาก
ผู้บริหารสามารถเลือกสรรกิจกรรมที่เป็นประ โยชน์เพื่อพัฒนา บุคลากร	4.02	0.84	มาก
ผู้บริหารมีการประเมินผลการพัฒนาคูบุคลากรอย่างเป็นระบบ	4.05	0.84	มาก
ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความ ชำนาญ ประสบการณ์ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานโดยใช้ วิธีการที่หลากหลาย	4.07	0.82	มาก
ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา และศึกษาดูงาน ตาม โอกาสต่างๆ ทั้งในหน่วยงานของ ภาครัฐและภาคเอกชน	4.10	0.78	มาก
ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ โดยการศึกษาต่อ	3.97	0.85	มาก
ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากร ได้ศึกษาและค้นคว้าหาความรู้ ในด้าน ต่าง ๆ เพื่อพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ	4.06	0.84	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.05	0.70	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่า สมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัย  
อาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ด้านการพัฒนาคูและบุคลากร มีค่าเฉลี่ยภาพรวมอยู่ในระดับ  
มาก ( $\bar{X}$  =4.05, S.D.=0.70) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากร  
เข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา และศึกษาดูงานตามโอกาสต่างๆ ทั้งในหน่วยงานของภาครัฐและ  
ภาคเอกชน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X}$  =4.10, S.D.=0.78) รองลงมา ผู้บริหารมีการกำหนดขอบเขต ทิศทาง  
และความจำเป็นของการพัฒนาคูบุคลากรในองค์กร ( $\bar{X}$  =4.09, S.D.=0.83) และผู้บริหารส่งเสริมและ  
สนับสนุนให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ โดยการศึกษาต่อ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X}$  =3.97, S.D.= 0.85)

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร

สถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ด้านการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ

ด้านการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ	$\bar{X}$	S.D.	แปลค่า
ผู้บริหารเสริมแรงให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นตั้งใจ สนใจ กระตือรือร้น ในการปฏิบัติงาน	4.03	0.85	มาก
ผู้บริหารเสริมแรงให้บุคลากรมีความใส่ใจจะปฏิบัติงานในหน้าที่ของตน	4.05	0.85	มาก
ผู้บริหารและบุคลากร ร่วมแรงร่วมใจกันในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยไม่ย่อท้อ	4.14	0.78	มาก
ผู้บริหารสามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลในองค์กร	4.03	0.82	มาก
ผู้บริหารสามารถสร้างความซื่อสัตย์ ความจงรักภักดีและทัศนคติที่ดีต่อองค์กร	4.16	0.79	มาก
ผู้บริหารสามารถสร้างความรู้สึกมั่นคงในอาชีพและตำแหน่งหน้าที่ของการปฏิบัติงานของบุคลากร	3.99	0.88	มาก
ผู้บริหารยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากร ที่ประพฤติเป็นแบบอย่างที่ดี หรือมีผลงานเป็นที่ประจักษ์	4.05	0.85	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.07	0.72	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่า สมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ด้านการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ มีค่าเฉลี่ยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.07$ , S.D.=0.72) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารสามารถสร้างความซื่อสัตย์ ความจงรักภักดี และทัศนคติที่ดีต่อองค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}=4.16$ , S.D.=0.79) รองลงมา ผู้บริหารและบุคลากร ร่วมแรงร่วมใจกันในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยไม่ย่อท้อ ( $\bar{X}=4.14$ , S.D.=0.78) และผู้บริหารสามารถสร้างความรู้สึกมั่นคงในอาชีพและตำแหน่งหน้าที่ของการปฏิบัติงานของบุคลากร มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X}=3.99$ , S.D.=0.88)

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร  
สถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ด้านการให้คำปรึกษาและ  
แก้ไขปัญหาการปฏิบัติงาน

ด้านการให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	S.D.	แปลค่า
ผู้บริหารมีความสัมพันธ์ที่ดีและแสดงความเป็นกันเองพร้อมรับฟัง ปัญหาและให้คำปรึกษาแก่บุคลากร	4.12	0.79	มาก
ผู้บริหารสามารถใช้ความรู้ ความคิด ประสบการณ์ ทักษะวิธีการ ต่างๆ ในการชี้แนะแนวทางในการแก้ปัญหาให้กับบุคลากร	4.12	0.80	มาก
ผู้บริหารสามารถช่วยให้บุคลากรตัดสินใจเลือกแนวทางในการ ดำเนินชีวิตด้วยตนเองได้อย่างเหมาะสม	4.03	0.86	มาก
ผู้บริหารสามารถช่วยให้บุคลากร สามารถแก้ปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ ให้ผ่านไปได้อย่างดี	4.08	0.84	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.09	0.75	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่า สมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัย  
อาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ด้านการให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย  
ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.09$ , S.D.=0.75) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารมีความ  
สัมพันธ์ที่ดีและแสดงความเป็นกันเอง พร้อมรับฟังปัญหาและให้คำปรึกษาแก่บุคลากร มีค่าเฉลี่ย  
สูงที่สุด ( $\bar{X}=4.12$ , S.D.=0.79) รองลงมา ผู้บริหารสามารถใช้ความรู้ ความคิด ประสบการณ์ ทักษะ  
วิธีการต่างๆ ในการชี้แนะแนวทางในการแก้ปัญหาให้กับบุคลากร ( $\bar{X}=4.12$ , S.D.=0.80) และ  
ผู้บริหารสามารถช่วยให้บุคลากรตัดสินใจเลือกแนวทางในการดำเนินชีวิตด้วยตนเองได้อย่าง  
เหมาะสม มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X}=4.03$ , S.D.=0.86)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร  
สถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการ  
บริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย  
ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ด้านการสื่อสาร ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ  
ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านความผูกพันกับองค์กร โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าส่วน  
เบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดังตารางที่ 4.8 – 4.14

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคล  
ของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร โดยรวม

ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคล	$\bar{X}$	S.D.	แปลค่า	อันดับ
ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์	4.28	0.61	มากที่สุด	(1)
ด้านการสื่อสาร	4.20	0.64	มาก	(2)
ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม	4.06	0.73	มาก	(4)
ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ	3.97	0.71	มาก	(5)
ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ	3.73	0.85	มาก	(6)
ด้านความผูกพันกับองค์กร	4.16	0.67	มาก	(3)
รวม	4.06	0.61	มาก	

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร มีค่าเฉลี่ยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.06$ , S.D.=0.61) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X}=4.28$ , S.D.=0.61) รองลงมา ด้านการสื่อสาร ( $\bar{X}=4.20$ , S.D.=0.64) และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X}=3.73$ , S.D.=0.85)



**ตารางที่ 4.9** ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคล  
 ของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร  
 ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์	$\bar{X}$	S.D.	แปลค่า
ผู้บริหารแสดงถึงความต้องการปฏิบัติงานให้สำเร็จอย่างมีคุณภาพ ด้วยมาตรฐานสูง	4.35	0.73	มากที่สุด
ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นและไม่ ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น	4.37	0.69	มากที่สุด
เมื่อเกิดปัญหาผู้บริหารสามารถหาวิธีการแก้ปัญหาและอุปสรรค ที่เกิดขึ้นอย่างสร้างสรรค์	4.21	0.80	มากที่สุด
ผู้บริหารปฏิบัติงานอย่างอิสระภายในขอบเขตอำนาจหน้าที่	4.15	0.79	มาก
ผู้บริหารมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน	4.39	0.74	มากที่สุด
ผู้บริหารใช้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อรับรู้ความสำเร็จในงาน และนำไปใช้ ในการปรับปรุงและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ	4.20	0.79	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.28	0.61	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร  
 สถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ มีค่าเฉลี่ยภาพรวม  
 อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  =4.28, S.D.=0.61) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารมีความรับผิดชอบ  
 ในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X}$  =4.39, S.D.=0.74) รองลงมา ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความ  
 กระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นและไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น ( $\bar{X}$  =4.37, S.D.=0.69) และ  
 ผู้บริหารปฏิบัติงานอย่างอิสระภายในขอบเขตอำนาจหน้าที่ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X}$  =4.15, S.D.=0.79)

**ตารางที่ 4.10** ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคล  
ของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร  
ด้านการสื่อสาร

ด้านการสื่อสาร	$\bar{X}$	S.D.	แปลค่า
ผู้บริหารสามารถใช้ทักษะการสื่อสารด้านการพูด สื่อความหมาย ได้ อย่างชัดเจน ถูกต้องและเหมาะสม	4.27	0.75	มากที่สุด
ผู้บริหารสามารถใช้ทักษะการสื่อสารด้านการเขียน สื่อความหมาย ได้อย่างชัดเจน ถูกต้องและเหมาะสม	4.24	0.71	มากที่สุด
ผู้บริหารสามารถแสดงออกด้วยกิริยาท่าทางและน้ำเสียงได้อย่าง เหมาะสมกับบุคคล เวลา และสถานการณ์ต่างๆ	4.18	0.81	มาก
ผู้บริหารสามารถอธิบายแนวทางการปฏิบัติงาน รวมทั้งขั้นตอน การปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน	4.26	0.75	มากที่สุด
ผู้บริหารสามารถพูดจูงใจ เพื่อให้บุคลากรเกิดความเชื่อถือ ศรัทธา มีความคิดคล้อยตาม และปฏิบัติตามคำแนะนำ	4.18	0.78	มาก
ผู้บริหารสามารถเลือกใช้สื่อและเทคนิควิธีการในการสื่อสาร ได้อย่างเหมาะสม	4.12	0.73	มาก
ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจและ ความร่วมมือ ในการดำเนินงานให้บรรลุผลตามเป้าหมาย	4.19	0.76	มาก
ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ข่าวสาร ข้อมูลด้วยหลักเหตุผลและ ความต้องการ	4.21	0.79	มากที่สุด
ผู้บริหารสามารถสื่อสารให้เกิดการปฏิบัติงานเป็นทีมในองค์กรได้	4.16	0.83	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.20	0.64	มาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร  
สถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ด้านการสื่อสาร มีค่าเฉลี่ยภาพรวมอยู่ใน  
ระดับมาก ( $\bar{X}$  =4.20, S.D.=0.64) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารสามารถใช้ทักษะการสื่อสาร  
ด้านการพูด สื่อความหมาย ได้อย่างชัดเจน ถูกต้องและเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X}$  =4.27,  
S.D.=0.75) รองลงมา ผู้บริหารสามารถอธิบายแนวทางการปฏิบัติงาน รวมทั้งขั้นตอนการปฏิบัติงาน  
ได้อย่างชัดเจน ( $\bar{X}$  =4.26, S.D.=0.75) และผู้บริหารสามารถเลือกใช้สื่อและเทคนิควิธีการในการ  
สื่อสารได้อย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X}$  =4.12, S.D.=0.73)

**ตารางที่ 4.11** ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคล  
 ของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร  
 ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม	$\bar{X}$	S.D.	แปลค่า
ผู้บริหารให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย องค์การ	4.08	0.87	มาก
ผู้บริหารให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการตัดสินใจวางแผน	3.95	0.88	มาก
ผู้บริหารให้บุคลากรทุกฝ่ายร่วมกันปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์การ	4.18	0.80	มาก
ผู้บริหารให้บุคลากรทุกฝ่ายร่วมกันรับผิดชอบในการพัฒนางาน ขององค์การ	4.21	0.80	มากที่สุด
ผู้บริหารให้บุคลากรทุกฝ่ายได้รับผลประโยชน์ร่วมกันอย่าง เหมาะสม	3.95	0.90	มาก
ผู้บริหารให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน	4.05	0.92	มาก
ผู้บริหารให้บุคลากรร่วมมือกันในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ อย่าง อิสระบนพื้นฐานของอำนาจหน้าที่	4.06	0.85	มาก
ผู้บริหารให้บุคลากรได้มีโอกาสตัดสินใจ และแสดงความคิดเห็น อย่างมีอิสระภายใต้เป้าหมายและนโยบายขององค์การ	3.98	0.87	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.06	0.73	มาก

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร  
 สถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ย  
 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.06$ , S.D.=0.73) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารให้บุคลากร  
 ทุกฝ่ายร่วมกันรับผิดชอบในการพัฒนางานขององค์การ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X}=4.21$ , S.D.=0.80)  
 รองลงมา ผู้บริหารให้บุคลากรทุกฝ่ายร่วมกันปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์การ ( $\bar{X}=4.18$ , S.D.=0.80)  
 และผู้บริหารให้บุคลากรทุกฝ่ายได้รับผลประโยชน์ร่วมกันอย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด  
 ( $\bar{X}=3.95$ , S.D.=0.90)

**ตารางที่ 4.12** ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคล  
 ของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร  
 ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ

ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ	$\bar{X}$	S.D.	แปลค่า
ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรทุกฝ่ายได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ และความเชี่ยวชาญในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน	4.02	0.83	มาก
ผู้บริหารมีการวางแผนที่ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรบรรลุเป้าหมาย ในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ	4.08	0.83	มาก
ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบประจำปี โดยมีการปรับเปลี่ยน ตำแหน่งอย่างเป็นธรรม	3.78	0.92	มาก
ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสปรับเปลี่ยนการปฏิบัติ หน้าที่ เพื่อให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร	3.91	0.89	มาก
ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรได้สร้างเสริมประสบการณ์ในการ ปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรมีความสามารถมากยิ่งขึ้น	3.99	0.82	มาก
ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ ในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ โดยส่งบุคลากร ไปศึกษาดูงาน ฝึกอบรม สัมมนา ตามโอกาสต่างๆ	4.05	0.88	มาก
ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ใน การปฏิบัติงาน โดยสนับสนุนให้บุคลากร ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น	3.92	0.86	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	3.97	0.71	มาก

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร  
 สถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ มีค่าเฉลี่ย  
 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.97$ , S.D.=0.71) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารมีการวางแผน  
 ที่ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรบรรลุเป้าหมายในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด  
 ( $\bar{X}=4.08$ , S.D.=0.83) รองลงมา ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ใน  
 การปฏิบัติงานอยู่เสมอ โดยส่งบุคลากรไปศึกษาดูงาน ฝึกอบรม สัมมนา ตามโอกาสต่างๆ ( $\bar{X}=4.05$ ,  
 S.D.=0.88) และผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบประจำปี โดยมีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งอย่างเป็น  
 ธรรม มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X}=3.78$ , S.D.=0.92)

**ตารางที่ 4.13** ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคล  
 ของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร  
 ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ

ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลค่า
ผู้บริหารได้จัดให้มีเงินเดือนและค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่ง และหน้าที่ที่รับผิดชอบของบุคลากร	3.71	0.94	มาก
ผู้บริหารมีการจัดระบบเงินตอบแทนอื่นๆ เช่น ค่าเดินทางไปปฏิบัติงานนอกสถานที่ ค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลา เป็นต้น อย่างเพียงพอ	3.69	0.98	มาก
ผู้บริหารได้จัดให้มีสวัสดิการที่เหมาะสมกับตำแหน่งและหน้าที่ที่รับผิดชอบของบุคลากร	3.72	0.93	มาก
ผู้บริหารได้จัดให้มีระบบการเพิ่มเงินเดือน ที่เป็นไปตามระเบียบกฎเกณฑ์ ด้วยความโปร่งใส และยุติธรรม	3.67	1.04	มาก
ผู้บริหารส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้วยการมอบรางวัลสำหรับบุคลากรดีเด่น เพื่อส่งเสริมขวัญกำลังใจบุคลากร	3.86	0.91	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	3.73	0.85	มาก

จากตารางที่ 4.13 พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ มีค่าเฉลี่ยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.73$ , S.D.=0.85) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้วยการมอบรางวัลสำหรับบุคลากรดีเด่น เพื่อส่งเสริมขวัญกำลังใจบุคลากร มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X}=3.86$ , S.D.=0.91) รองลงมา ผู้บริหารได้จัดให้มีสวัสดิการที่เหมาะสมกับตำแหน่งและหน้าที่ที่รับผิดชอบของบุคลากร ( $\bar{X}=3.72$ , S.D.=0.93) และผู้บริหารได้จัดให้มีระบบการเพิ่มเงินเดือน ที่เป็นไปตามระเบียบกฎเกณฑ์ ด้วยความโปร่งใส และยุติธรรม มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X}=3.67$ , S.D.=0.1.04)

**ตารางที่ 4.14** ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคล  
 ของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร  
 ด้านความผูกพันกับองค์กร

ด้านความผูกพันกับองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	แปลค่า
ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	4.06	0.81	มาก
ผู้บริหารและบุคลากรทุกคน มีความศรัทธา ความจงรักภักดี และ ยอมรับในองค์กร	4.13	0.79	มาก
ผู้บริหารและบุคลากรมีความมุ่งมั่นเสียสละในการปฏิบัติงานเพื่อ องค์กร	4.20	0.78	มาก
ผู้บริหารและบุคลากรร่วมมือกันปฏิบัติงานเป็นทีม	4.09	0.80	มาก
ผู้บริหารและบุคลากรร่วมมือกันปฏิบัติตนเพื่อไม่ให้องค์กรเกิด ความเสียหาย	4.18	0.78	มาก
ผู้บริหารและบุคลากรพร้อมที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจปฏิบัติหน้าที่ อย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้	4.22	0.78	มากที่สุด
ผู้บริหารและบุคลากรมีความภาคภูมิใจ และต้องการดำรงไว้ซึ่งการ เป็นสมาชิกขององค์กร	4.21	0.77	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ยรวม	4.16	0.67	มาก

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ด้านความผูกพันกับองค์กร มีค่าเฉลี่ยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.16$ , S.D.=0.67) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารและบุคลากรพร้อมที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X}=4.22$ , S.D.=0.78) รองลงมา ผู้บริหารและบุคลากรมีความภาคภูมิใจ และต้องการดำรงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกขององค์กร ( $\bar{X}=4.21$ , S.D. 0.77 และผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X}=4.06$ , S.D.=0.81)

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย ตัวแปร

อิสระ จำนวน 6 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ( $X_1$ ) ปัจจัยด้านการสื่อสาร ( $X_2$ ) ปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ( $X_3$ ) ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ( $X_4$ ) ปัจจัยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ( $X_5$ ) ปัจจัยด้านความผูกพันกับองค์กร ( $X_6$ ) และตัวแปรตาม คือ สมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร (Y) จำนวน 5 ตัว ประกอบด้วย ด้านการสรรหาบุคลากร ด้านการจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ ด้านการพัฒนาครูและบุคลากร ด้านการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจและ ด้านการให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงาน วิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) ผลทดสอบพบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.554–0.796 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ ในเชิงบวกและน้อยกว่า 0.80 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรอิสระมีความเป็นอิสระต่อกัน ไม่มีความสัมพันธ์กันมาก ไม่มีการควบคุมตัวแปรใดๆ ไว้ แสดงผลดังตารางที่ 4.15



ตารางที่ 4.15 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคล  
ของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร

ตัวแปร	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>6</sub>	Y
ด้านแรงจูงใจใจฝ่ X <sub>1</sub>	1.000	0.846	0.778	0.708	0.562	0.676	0.719
		0.000**	0.000**	0.000**	0.000**	0.000**	0.000**
ด้านการสื่อสาร X <sub>2</sub>		1.000	0.831	0.760	0.554	0.697	0.748
			0.000**	0.000**	0.000**	0.000**	0.000**
ด้านการบริหาร			1.000	0.804	0.608	0.725	0.792
แบบมีส่วนร่วม X <sub>3</sub>				0.000**	0.000**	0.000**	0.000**
ด้านความก้าวหน้า				1.000	0.754	0.776	0.853
ในอาชีพ X <sub>4</sub>					0.000**	0.000**	0.000**
ด้านค่าตอบแทนและ					1.000	0.668	0.730
สวัสดิการ X <sub>5</sub>						0.000**	0.000**
ด้านความผูกพันกับ						1.000	0.830
องค์กร X <sub>6</sub>							0.000**

\*\* อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.001 \* อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05





**ตารางที่ 4.16** ผลการวิเคราะห์ปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะ  
การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน  
กรุงเทพมหานคร

ตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษา	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์	0.258	3.881
ด้านการสื่อสาร	0.197	5.069
ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม	0.227	4.407
ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ	0.208	4.805
ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ	0.406	2.460
ด้านความผูกพันกับองค์กร	0.341	2.930

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ทั้ง 6 ตัว พบว่า ไม่เกิดปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ หรือ Multicollinearity โดยมีค่าพื้นที่นอกเหนือจากความแปรปรวนระหว่างตัวแปรอิสระหรือค่า Tolerance ระหว่าง 0.197–0.406 มากกว่า 0.10 และตัวชี้วัดความเพือของความแปรปรวนของค่าสัมประสิทธิ์ หรือค่า VIF ระหว่าง 2.460–5.069 น้อยกว่า 10.0 แสดงว่า ตัวแปรอิสระแต่ละตัวเป็นอิสระกัน

จากผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร และสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร พบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 6 ตัว ประกอบด้วย ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ด้านการสื่อสาร ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านความผูกพันกับองค์กร และตัวแปรตามคือ สมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร จำนวน 5 ตัว ประกอบด้วย ด้านการสรรหาบุคลากร ด้านการจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ ด้านการพัฒนาครูและบุคลากร ด้านการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจและ ด้านการให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงาน มีความเป็นอิสระต่อกันตรงตามเกณฑ์จึงนำมาทดสอบหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เลือกตัวแปรโดยวิธีนำตัวแปรแบบขั้นตอน (Stepwise) เพื่ออธิบายการเลือกตัวแปรอิสระปัจจัยในการปฏิบัติงานมีผลต่อสมรรถนะ

การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร แสดงผลดังต่อไปนี้

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร

**ตารางที่ 4.17** ค่าสมการถดถอยพหุคูณ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร โดยรวม

ปัจจัยในการปฏิบัติงานมีผลต่อสมรรถนะ การบริหารงานบุคคลโดยรวม ของผู้บริหารสถานศึกษา	Unstandardized		Standardized	t.	Sig.
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	0.328	0.098		3.348	0.001
ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ	0.303	0.045	0.326	6.667	0.000*
ด้านความผูกพันกับองค์กร	0.339	0.038	0.344	8.952	0.000*
ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม	0.181	0.036	0.200	4.994	0.000*
ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ	0.103	0.027	0.133	3.736	0.000*

R = 0.905 R Square = 0.819  
Adjusted R Square (R<sup>2</sup>) = 0.817  
(81.70%)  
Durbin- Watson = 2.046  
F. = 13.959 Sig. = 0.000

\* อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์ทดสอบปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลโดยรวมของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ได้ทำการทดสอบตัวแปรอิสระเพื่อนำเข้ามาทดสอบในสมการ ใช้วิธีการเลือกตัวแปร โดยวิธีเพิ่มตัวแปรอิสระแบบขั้นตอน (Stepwise) ได้ จำนวน 4 โมเดล โดยมีค่า R Square สูงสุด คือ 0.905 แสดงให้เห็นว่ามีค่าความสัมพันธ์ระหว่างสูง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R) มีค่าเท่ากับ 0.81 มีค่าสัมประสิทธิ์มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจที่มีการปรับแก้ให้เหมาะสม ร้อยละ 81.70% (Adjusted R Square = 0.817) มีค่า F-statistics เท่ากับ 13.959 และค่า Sig. เท่ากับ 0.000 < 0.05 กล่าวได้ว่า ตัวแปรอิสระหรือปัจจัยมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงตัวแปรตามหรือสมรรถนะการบริหารงานบุคคล โดยรวมของผู้บริหาร

สถานศึกษาวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และค่าของ Durbin-Watson เท่ากับ  $2.046 > 1.5$  แสดงว่ามีความคลาดเคลื่อนที่เป็นอิสระต่อกันในระดับสูง ไม่มีปัญหาสหสัมพันธ์ในตัวแปร (Autocorrelation) ระหว่างปัจจัยจึงสามารถสร้างสมการพยากรณ์เชิงเส้นตรงได้ โดยผลวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ มีค่าเท่ากับ 0.328 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรอิสระเท่ากับ 0.098 ผลการทดสอบสมการปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลโดยรวมของผู้บริหารสถานศึกษา มีค่า  $t = 3.348$  และ  $Sig. = 0.001$  ผลการวิเคราะห์พยากรณ์สมการเชิงถดถอยได้นำเสนอตัวแปรอิสระที่มีค่า  $Sig. < 0.05$  จำนวน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ด้านความผูกพันกับองค์กร ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานได้ว่า ปัจจัย ได้แก่ ด้านความผูกพันกับองค์กร มีอิทธิพลเชิงบวกสูงสุด รองลงมา ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ โดยผลทดสอบแสดงให้เห็นว่าปัจจัยมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงสมรรถนะการบริหารงานบุคคลโดยรวมของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ได้ร้อยละ 81.70% อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

สามารถเขียนเป็นสมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบได้ดังนี้

$$\hat{y} = 0.328 + 0.339 X_6 + 0.303 X_4 + 0.181 X_3 + 0.103 X_5$$

สามารถเขียนเป็นสมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้

$$Zy' = 0.344 X_6 + 0.326 X_4 + 0.200 X_3 + 0.133 X_5$$

จากสมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน อธิบายได้ดังนี้

1) ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ปัจจัยความก้าวหน้าในอาชีพ มีค่า  $t = 6.667$ ,  $Sig. = 0.000 < 0.05$ ,  $Beta = 0.326$  กล่าวได้ว่า ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในอาชีพ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลโดยรวมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการเปลี่ยนแปลงในด้านความก้าวหน้าในอาชีพ เพิ่มสูงขึ้น 1 หน่วยมาตรฐานมีผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลโดยรวมของผู้บริหารสถานศึกษา เปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 0.326 หน่วยมาตรฐาน

2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ปัจจัยความผูกพันกับองค์กร มีค่า  $t = 8.952$ ,  $Sig. = 0.000 < 0.05$ ,

Beta = 0.344 กล่าวได้ว่า ปัจจัยด้านความผูกพันกับองค์กร มีอิทธิพลเชิงบวกต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลโดยรวมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการเปลี่ยนแปลงในด้านความผูกพันกับองค์กร เพิ่มสูงขึ้น 1 หน่วยมาตรฐาน มีผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลโดยรวมของผู้บริหารสถานศึกษา เปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 0.344 หน่วยมาตรฐาน

3) ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ปัจจัยการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีค่า  $t = 4.994$ , Sig. =  $0.000 < 0.05$ , Beta = 0.200 กล่าวได้ว่า ปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลโดยรวมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการเปลี่ยนแปลงในด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพิ่มสูงขึ้น 1 หน่วยมาตรฐาน มีผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลโดยรวมของผู้บริหารสถานศึกษา เปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 0.200 หน่วยมาตรฐาน

4) ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ปัจจัยค่าตอบแทนและสวัสดิการ มีค่า  $t = 3.736$ , Sig. =  $0.000 < 0.05$ , Beta = 0.133 กล่าวได้ว่า ปัจจัยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลโดยรวมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการเปลี่ยนแปลงในด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการเพิ่มสูงขึ้น 1 หน่วยมาตรฐาน มีผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลโดยรวมของผู้บริหารสถานศึกษา เปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 0.133 หน่วยมาตรฐาน



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์ในการวิจัย 1) เพื่อศึกษาสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร 2) เพื่อศึกษาปัจจัยด้านที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร โดยใช้วิธีการวิจัย ดังนี้ กลุ่มตัวอย่างเป็นครูผู้สอน จำนวน 353 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองได้แบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 353 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ ดังนี้ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าความถี่ (Frequency) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) และ ใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอน (Stepwise Regression Analysis)

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ได้ ดังนี้

5.1.1 จากการศึกษาพบว่า ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี และเป็นครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 16 ปีขึ้นไป

5.1.2 จากการศึกษาสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร มีค่าเฉลี่ยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ด้านการให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงาน ด้านการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ ด้านการจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ ด้านการพัฒนาครูและบุคลากร และด้านการสรรหาบุคลากร ตามลำดับ สรุปเป็นรายด้านได้ดังนี้

5.1.2.1 ด้านการสรรหาบุคลากร มีค่าเฉลี่ยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารสามารถกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการสรรหาบุคลากรให้เป็นไปตามที่ระเบียบกำหนดมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมา ผู้บริหารจัดทำคู่มือการบริหารงานบุคลากร และการจัดทำแนวทาง

การปฏิบัติงานด้านบุคลากรอย่างชัดเจน และผู้บริหารสามารถกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน ตามตำแหน่งงานได้อย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

5.1.2.2 ด้านการจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ มีค่าเฉลี่ยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารมีการชี้แจง แนะนำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบต่างๆ ในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ผู้บริหารสามารถดำเนินการจัดการประชุมพิเศษ การฝึกอบรม การสอนงาน และการทดลองปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร และผู้บริหารสามารถจัดบุคลากรปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่กำหนด มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

5.1.2.3 ด้านการพัฒนาครูและบุคลากร มีค่าเฉลี่ยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา และศึกษาดูงานตามโอกาสต่างๆ ทั้งในหน่วยงานของภาครัฐและภาคเอกชน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ผู้บริหารมีการกำหนดขอบเขต ทิศทาง และความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากรในองค์กร และผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ โดยการศึกษาต่อ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

5.1.2.4 ด้านการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ มีค่าเฉลี่ยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารสามารถสร้างความซื่อสัตย์ ความจงรักภักดีและทัศนคติที่ดีต่อองค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ผู้บริหารและบุคลากรร่วมแรงร่วมใจกันในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยไม่ย่อท้อ และผู้บริหารสามารถสร้างความรู้สึกรักมั่นในอาชีพและตำแหน่งหน้าที่ของการปฏิบัติงานของบุคลากร มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

5.1.2.5 ด้านการให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารมีความสัมพันธ์ที่ดีและแสดงความเป็นกันเอง พร้อมรับฟังปัญหาและให้คำปรึกษาแก่บุคลากร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ผู้บริหารสามารถใช้ความรู้ ความคิด ประสบการณ์ ทักษะวิธีการต่างๆ ในการชี้แนะแนวทางในการแก้ปัญหาให้กับบุคลากร และผู้บริหารสามารถช่วยให้บุคลากรตัดสินใจเลือกแนวทางในการดำเนินชีวิตด้วยตนเองได้อย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

5.1.3 จากการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ มีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด และมีค่าเฉลี่ยระดับมาก จำนวน 5 ด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ด้านการสื่อสาร ด้านความผูกพันกับองค์กร

ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ตามลำดับ สรุปเป็นรายด้านได้ดังนี้

5.1.3.1 ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ มีค่าเฉลี่ยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นและไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น และผู้บริหารปฏิบัติงานอย่างอิสระภายในขอบเขตอำนาจหน้าที่ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

5.1.3.2 ด้านการสื่อสาร มีค่าเฉลี่ยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารสามารถใช้ทักษะการสื่อสารด้านการพูด สื่อความหมาย ได้อย่างชัดเจน ถูกต้องและเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ผู้บริหารสามารถอธิบายแนวทางการปฏิบัติงาน รวมทั้งขั้นตอนการปฏิบัติงาน ได้อย่างชัดเจน และผู้บริหารสามารถเลือกใช้สื่อและเทคนิควิธีการในการสื่อสารได้อย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

5.1.3.3 ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารให้บุคลากรทุกฝ่ายร่วมกันรับผิดชอบในการพัฒนางานขององค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ผู้บริหารให้บุคลากรทุกฝ่ายร่วมกันปฏิบัติงานตามเป้าหมายองค์กร และผู้บริหารให้บุคลากรทุกฝ่ายได้รับผลประโยชน์ร่วมกันอย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

5.1.3.4 ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ มีค่าเฉลี่ยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารมีการวางแผนที่ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรบรรลุเป้าหมายในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ โดยส่งบุคลากรไปศึกษาดูงาน ฝึกอบรม สัมมนา ตามโอกาสต่างๆ และผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบประจำปี โดยมีการปรับเลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นธรรม มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

5.1.3.5 ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ มีค่าเฉลี่ยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้วยการมอบรางวัลสำหรับบุคลากรดีเด่น เพื่อส่งเสริมขวัญกำลังใจบุคลากร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ผู้บริหารได้จัดให้มีสวัสดิการที่เหมาะสมกับตำแหน่งและหน้าที่ที่รับผิดชอบของบุคลากร และผู้บริหารได้จัดให้มีระบบการเพิ่มเงินเดือน ที่เป็นไปตามระเบียบ กฎเกณฑ์ ด้วยความโปร่งใส และยุติธรรม มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

5.1.3.6 ด้านความผูกพันกับองค์กร มีค่าเฉลี่ยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารและบุคลากรพร้อมที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ผู้บริหารและบุคลากร



มีความภาคภูมิใจ และต้องการดำรงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกขององค์กร และผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

จากผลการวิเคราะห์นำมาสรุปผลการทดสอบสมมติฐานงานวิจัยปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ได้ดังนี้ ปัจจัยด้านความผูกพันกับองค์กร มีอิทธิพลเชิงบวกสูงสุด รองลงมา ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม และปัจจัยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ โดยผลทดสอบแสดงให้เห็นว่า ปัจจัยมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงสมรรถนะการบริหารงานบุคคลโดยรวมของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ได้ร้อยละ 81.70% อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

สามารถเขียนเป็นสมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบได้ ดังนี้

$$\hat{y} = 0.328 + 0.339 X_6 + 0.303 X_4 + 0.181 X_3 + 0.103 X_5$$

สามารถเขียนเป็นสมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนมาตรฐานได้ ดังนี้

$$Z = 0.344 X_6 + 0.326 X_4 + 0.200 X_3 + 0.133 X_5$$

## 5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

5.2.1 สมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมมีสมรรถนะอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการดำเนินงาน โดยมีจุดมุ่งหมายอยู่ที่การสรรหาคัดเลือก การใช้ประโยชน์ การพัฒนา และการบำรุงรักษา เพื่อให้ได้คนที่มีความสามารถเหมาะสมกับความต้องการขององค์กร เพื่อให้การดำเนินภารกิจขององค์กรได้เป็นไปตามที่กำหนด เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานที่มีคุณภาพ ได้ผลงานที่รวดเร็ว มีความประหยัดคุ้มค่ากับการใช้ทรัพยากร อันเป็นผลทำให้องค์กรได้รับประโยชน์สูงสุดบรรลุเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ สำนักงานเลขาธิการคุรุสภาได้กำหนดมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาเป็นดัชนีชี้วัดมาตรฐานวิชาชีพหนึ่งของผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องปฏิบัติให้เกิดคุณภาพและเป็นที่น่าประทับใจ (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2548, น.51-58) โดยพิจารณาจากสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในแต่ละด้านของการ



บริหารงานบุคคล ทำให้เกิดการพัฒนาศักยภาพในการบริหารงานบุคคลมากขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญสืบ เทียมหยิน (2553, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานศึกษาที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมมีสมรรถนะอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย ได้แก่ การสรรหาบุคลากร การจัดบุคลากร ให้เหมาะสมกับหน้าที่ การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ การพัฒนาบุคลากร การให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปาริชาติ สติภา (2558, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู ในภาพรวมและรายด้านทุกด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) ด้านวินัยและการรักษาวินัย 2) ด้านการวางแผนบุคลากร และ 3) ด้านการประเมินของบุคลากร 4) ด้านการพัฒนาบุคลากร 5) ด้านการให้ผลตอบแทน และอยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้าน คือ ด้านการคัดเลือกบุคลากร

5.2.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษพบว่า มีค่าเฉลี่ยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสมรรถนะของการบริหารงานบุคคลได้รับอิทธิพลทางตรงจากปัจจัยการบริหารแบบมีมืออาชีพ ซึ่งประกอบด้วย แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ การสื่อสาร การบริหารแบบมีส่วนร่วม ความก้าวหน้าในอาชีพ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ และความผูกพันกับองค์กร โดยการค้นหาแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญสืบ เทียมหยิน (2553, บทคัดย่อ) ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานศึกษาที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 2 ได้แก่ ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา คือ ความฉลาดทางอารมณ์ และการสื่อสาร ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม คือ การบริหารแบบมีส่วนร่วม บรรยากาศในสถานศึกษา และเทคโนโลยีสารสนเทศร่วมกันส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคล สอดคล้องกับงานวิจัยของ กิ่งไผ่ แสงแก่นสาร (2558, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 จังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ แรงจูงใจ เทคโนโลยี บรรยากาศองค์กร และลักษณะงานที่ทำ ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องใช้แรงจูงใจ ส่งเสริม สนับสนุนสร้างความสัมพันธ์

ภายในโรงเรียนและใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยให้มากยิ่งขึ้น ซึ่งจะเป็นผลทำให้การดำเนินการการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้นตาม อันจะส่งผลให้การบริหารงานบุคคลบรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษาต่อไป เมื่อพิจารณาในแต่ละปัจจัยจะพบว่า

5.2.2.1 ปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ มีค่าเฉลี่ยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะสถานศึกษาที่มีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยแรงผลักดันทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมและใช้ความพยายามในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่หน่วยงานปรารถนาอย่างเต็มความสามารถ บุคคลแสดงพฤติกรรมหรือใช้ความพยายามในการบริหารงานอย่างทุ่มเทและเสียสละ เพื่อให้หน่วยงานเกิดความเจริญก้าวหน้า บุคคลสนใจและพอใจในงานที่ปฏิบัติ เป็นแรงผลักดันให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการให้งานบรรลุและประสบผลสำเร็จ บุคคลที่มีแรงจูงใจจะแสดงออกมาในการแสดงพฤติกรรมด้วยความกระตือรือร้น มีทิศทางที่เด่นชัดและไม่ย่อท้อเมื่อเผชิญอุปสรรคหรือปัญหา สอดคล้องกับงานวิจัยของ โชติสุภา สายสนั่น (2559, น.129) พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อทีมงานที่มีประสิทธิภาพของสถานศึกษา ประเภทอาชีวศึกษา ด้านการสร้างแรงจูงใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะแรงจูงใจเป็นการชักนำให้บุคคลมีพฤติกรรมไปในทิศทางที่ต้องการ โดยใช้แรงผลักดันจากภายนอก หรือกระบวนการทางความคิดของตัวบุคคลเอง เป็นกลไกให้เกิดแรงจูงใจ แรงจูงใจในการทำงานในการปฏิบัติงาน เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่องค์กรต้องการ ทั้งนี้เพราะความสามารถเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอ บุคคลควรต้องปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและความพยายาม ซึ่งจะเกิดขึ้นได้เมื่อบุคคลเกิดแรงจูงใจ กล่าวได้ว่าการปฏิบัติงานของบุคคลขึ้นอยู่กับความสามารถและแรงจูงใจ สอดคล้องกับงานวิจัยของ เบญจมาศ สุดสงวน (2558, น.67-68) พบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครนายก ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เพราะบุคคลมีความต้องการความสำเร็จ ความต้องการความผูกพัน ความต้องการอำนาจ

5.2.2.2 ปัจจัยด้านการสื่อสาร มีค่าเฉลี่ยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการสื่อสารเป็นการสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยการแลกเปลี่ยน หรือถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสารความคิดเห็น ข้อเท็จจริง ความรู้ ความเข้าใจซึ่งกันและกัน ด้วยวิธีการแสดงออกทาง กิริยา ท่าทาง คำพูด ลายลักษณ์อักษร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ยิ่งลักษณ์ ระรวยทรง (2557, บทคัดย่อ) พบว่า การสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ เสาวนีย์ ภูณะภูง และ นัตริทิพย์ สุวรรณชิน (2558, บทคัดย่อ) พบว่า การสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาในการดำเนินงานโรงเรียนของกลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพ การศึกษาแม่แตง 1 อำเภอ

แม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า โดยรวมและรายด้านผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารมีการสื่อสารในทางปฏิบัติมาก

5.2.3 ปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนก่อนเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องผ่านการพิจารณาความเหมาะสมกับตำแหน่ง จึงทำให้สถานศึกษาได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ประกอบกับแนวคิดในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อการบริหารงานที่บูรณาการความรู้ความสามารถของคนในองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานต่างๆ เกิดความร่วมมือร่วมใจกันอันนำไปสู่ความสำเร็จในกิจการนั้นๆ จึงทำให้การบริหารแบบมีส่วนร่วมสอดคล้องกับงานวิจัยของ ทับทิม แสงอินทร์ (2559, บทคัดย่อ) พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ไชยิกา คล้ายหนองสรวง (2558, บทคัดย่อ) พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก

5.2.4 ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในอาชีพ มีค่าเฉลี่ยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบุคลากรจะต้องมีการพัฒนาทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติในการทำงาน รวมทั้งจะต้องพัฒนาด้านจิตใจ เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายของงาน ที่จะนำไปสู่ความก้าวหน้าในอาชีพ สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ บทบาทของสถานศึกษาที่สามารถส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร หรือในขณะเดียวกันก็สามารถเป็นปัญหาอุปสรรคต่อความก้าวหน้าในอาชีพได้ด้วยเช่นกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ประสิทธิ์ชัย เดชขำ (2555, บทคัดย่อ) พบว่า การส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน มีระดับความสำคัญและระดับการส่งเสริมสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน อาจารย์เห็นว่าการส่งเสริมอาชีพมีระดับความสำคัญต่อความก้าวหน้าของอาจารย์อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อารีรัตน์ ลำเจียกมงคล (2554, น.77) พบว่า ปัจจัยด้านการปฏิบัติงานกับการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของกลุ่มวิชาชีพครู ในสังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน

5.2.5 ปัจจัยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ มีค่าเฉลี่ยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการกำหนดค่าตอบแทนที่ได้รับมีความเหมาะสม โดยคำนึงถึงความเสมอภาคภายในที่มีลักษณะงานและความยากง่ายแตกต่างกัน ประกอบกับการแข่งขันกับสถานศึกษาภายนอกอื่นๆ ได้

จึงทำให้บุคลากรมีความรู้สึกรู้ว่ามีค่าตอบแทนและสวัสดิการของสถานศึกษาอยู่ในระดับเหมาะสมและเป็นธรรม เมื่อเปรียบเทียบกับตำแหน่งของตนและตำแหน่งอื่นๆ ที่มีลักษณะงานที่คล้ายคลึงกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ฐานิญา เจริญเลิศวิวัฒน์ (2558, บทคัดย่อ) พบว่า ความพึงพอใจในค่าตอบแทน สวัสดิการและคุณภาพชีวิต และความจงรักภักดี ของพนักงานราชการ กรมควบคุมโรค อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประภาพร พุกกะศรี (2557, บทคัดย่อ) พบว่า ปัจจัยค่าตอบแทนทางการเงินและที่ไม่ใช่ทางการเงินที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยค่าตอบแทนที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวม อยู่ในระดับมาก

5.2.6 ปัจจัยด้านความผูกพันกับองค์กร มีค่าเฉลี่ยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะความผูกพันกับองค์กรของบุคลากรในด้านความคงอยู่กับองค์กร ด้านความรู้สึกรัก และด้านบรรทัดฐาน มีผลต่อความผูกพัน และส่งผลถึงประสิทธิภาพของการปฏิบัติหน้าที่และความตั้งใจทำงาน ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ความเต็มใจปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบเพื่อให้เกิดบรรทัดฐานในองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ อรสุดา ดุสิตรัตนกุล (2557, บทคัดย่อ) พบว่า บุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านบุคคล ด้านความผูกพันกับหน่วยงาน ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน อยู่ในระดับดีมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิระพร จันทภาโส (2558, บทคัดย่อ) พบว่า ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในวิทยาลัยเทคนิคหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา มีระดับความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก

5.2.7 ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ทุกตัวเป็นตัวพยากรณ์สมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร และมีความสัมพันธ์กันในทิศทางบวก ซึ่งเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) จากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ 1) ปัจจัยด้านความผูกพันกับองค์กร 2) ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในอาชีพ 3) ปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม 4) ปัจจัยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ โดยสามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 81.70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผู้วิจัยมีประเด็นอภิปราย ดังนี้

5.2.7.1 ปัจจัยด้านความผูกพันกับองค์กร เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มากที่สุดลำดับแรก ทั้งนี้เนื่องมาจาก องค์กรมีการเสริมสร้างให้บุคลากรภายในสถานศึกษา ให้มีระดับความเป็นเจ้าของหรือความมีส่วนร่วม ในองค์กรให้สูงขึ้น เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ทองพิน ชันอาสา (2549, น.93) ความผูกพันของบุคลากรภาครัฐต่อ

องค์กรกรณีศึกษาข้าราชการกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทยพบว่าทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กรนี้มีผลต่อการทำงานในกรมการปกครอง เนื่องจากการทำงานในกรมการปกครองเป็นลักษณะงานที่หลากหลายและมีปริมาณงานมาก หลายครั้งต้องทำงานเกินเวลา ทำงานในวันหยุด เนื่องจากเป็นงานเร่งด่วน ต้องปฏิบัติงานตามนโยบายของรัฐ ซึ่งทำให้ในการทำงานหลายครั้งต้องทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น ดังนั้น หากข้าราชการมีทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กรที่ดีจะทำให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่นและไม่เกิดความรู้สึกกดดัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Buchanan (อ้างถึงใน ชัลวานา สะธานี, 2550, น.29) ความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติที่สำคัญยิ่งสำหรับทุกๆ องค์กร เนื่องจากความผูกพันเป็นตัวเชื่อมระหว่างจินตนาการของมนุษย์กับจุดหมายขององค์กร ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรและเป็นผู้มีส่วนร่วมในการเสริมสร้างสภาพความเป็นอยู่ที่ดีขององค์กร

5.2.7.2 ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในอาชีพ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา คำสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) อยู่ในลำดับที่สอง ทั้งนี้เนื่องมาจากความก้าวหน้าในอาชีพเป็นการเปลี่ยนแปลงบทบาทของงาน ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่ได้รับจากการทำงานโดยตรง การเปลี่ยนแปลงบทบาทของงานที่เกิดขึ้นไม่ใช่เพียงแต่การเลื่อนระดับตำแหน่งที่สูงขึ้นและการได้รับค่าตอบแทนที่สูงขึ้นในองค์กรเท่านั้น แต่หมายรวมถึงผลการเปลี่ยนแปลงบทบาทของงานทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นความก้าวหน้าในงาน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือเงินเดือน ตลอดจนความพึงพอใจในชีวิต ความรู้สึกประสบความสำเร็จทางด้านจิตใจ ความรู้สึกมีคุณค่า ความรู้สึกมีอำนาจ ความเชี่ยวชาญและความสำเร็จ รวมถึงรางวัลที่ได้รับจากงาน เช่น รายได้ อำนาจ ชื่อเสียงและสถานะ และสอดคล้องกับ รัชนิดา ไสยรส (2561, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแรงจูงใจที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีจำนวน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วีรยุทธ วาณิชกมลนันทน (2559, น.74) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท สยามกลาสอินดัสทรี จำกัด โรงงานอยุธยา ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน คือ ความสำเร็จและความสัมพันธ์ในการทำงาน ความก้าวหน้าและการยอมรับ สภาพแวดล้อมและความปลอดภัย มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน และปัจจัยสมรรถนะองค์กร คือ มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ การพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและ

รักษาคำมั่นสัญญา การทำงานเป็นทีมและใส่ใจคุณภาพ มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

5.2.7.3 ปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) อยู่ในลำดับที่สาม ทั้งนี้เนื่องมาจากการบริหารแบบมีส่วนร่วมช่วยให้ผู้บริหารและหน่วยงานมีประสิทธิผลในการตัดสินใจทางการบริหาร เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร สร้างขวัญและความพอใจในงานของบุคลากร ช่วยให้องค์กรตอบสนองต่อความต้องการของสภาพแวดล้อมให้ดีขึ้น และการบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการให้ผู้ที่บังคับบัญชามีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจ ใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญในการแก้ปัญหาของการบริหาร สอดคล้องกับงานวิจัยของปริศนา พิมพ์า (2559, บทคัดย่อ) ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีจำนวน 6 ตัวแปร ได้แก่ ปัจจัยด้านความสำเร็จในการทำงาน ปัจจัยด้านอำนาจในหน้าที่ในการทำงาน ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการทำงาน ปัจจัยด้านการนิเทศงาน ปัจจัยด้านภาวะการทำงาน และปัจจัยด้านการยอมรับนับถือ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ โสภิตา คล้ายหนองสรวง (2558, บทคัดย่อ) การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

5.2.7.4 ปัจจัยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) อยู่ในลำดับที่สี่ ทั้งนี้เนื่องมาจากค่าตอบแทนทางการเงินหรือการบริการที่สามารถจับต้องได้ หรือผลประโยชน์ที่บุคลากรได้รับจากความสัมพันธ์ในการจ้างงาน หรือรางวัลตอบแทน โดยการแลกเปลี่ยนกับการทำงานซึ่งอาจประกอบไปด้วย ค่าจ้างเงินเดือน โบนัส หรือรางวัลหมาจ่าฯ รวมถึงประโยชน์อื่นๆ เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการดึงดูดคนที่มีความสามารถมาทำงานให้กับองค์กร ตลอดจนชำระรักษาบุคลากรขององค์กรให้ทำงานกับองค์กรไปนานๆ และช่วยให้บุคลากรในองค์กรมีความตั้งใจและเต็มใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามที่องค์กรได้ตั้งวัตถุประสงค์เอาไว้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ประภาพร พุกกะศรี (2557, บทคัดย่อ) ปัจจัยค่าตอบแทนทางการเงินและที่ไม่ใช่ทางการเงินที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่า ค่าตอบแทนที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวม อยู่ในระดับมาก ( $r = 0.66$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมี 3 ด้าน คือ ค่าตอบแทนทางการเงิน

ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงิน (งาน) และค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงิน (ความภาคภูมิใจ) สอดคล้องกับงานวิจัยของ สูดใจ ทศจันทร์ (2554, บทคัดย่อ) ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะและประสิทธิภาพของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี พบว่า ปัจจัยด้านการพัฒนาตนเองมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง ด้านค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง ด้านนโยบายขององค์กรและด้านการจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของข้าราชการเชิงบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

5.2.7.5 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ไม่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งนี้เนื่องมาจากสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ผู้บริหารคอยเอาใจใส่ คอยช่วยเหลือและแก้ไขปัญหา ให้คำแนะนำ มีการจัดระบบงานและมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของบุคลากร มีการสร้างขวัญกำลังใจ ยกย่องชมเชย แก่บุคลากรเพื่อจูงใจให้บุคลากรทำงานสำเร็จตามเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ สอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญสืบ เทียมหยิน (2553, น.106) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ไม่มีผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคล ที่เป็นเช่นนี้เพราะว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นแรงจูงใจให้บุคคลพยายามที่จะแสดงพฤติกรรมที่จะทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามมาตรฐานที่เป็นเลิศ และไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ สมพร สิงห์ชัย (2554, บทคัดย่อ) ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับผลการปฏิบัติงาน พบว่า โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5.2.7.6 การสื่อสาร ไม่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งนี้เนื่องมาจากการสื่อสาร คือ การส่งและรับข้อมูลข่าวสาร ซึ่งอาจจะเป็นคำพูด การเขียน การแสดงท่าทางจากผู้ส่งข่าวสาร ได้ยังผู้รับสาร เพื่อให้เกิดความเข้าใจในความหมายที่ตรงกัน ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อการมอบหมายงาน รวมทั้งชี้แจงแนวทางการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน กระตุ้นให้เกิดกิจกรรมหรือความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญสืบ เทียมหยิน (2553, น.104) การสื่อสาร มีผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ที่เป็นเช่นนี้เพราะว่าการสื่อสารเป็นการสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยการแลกเปลี่ยน หรือถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสารความคิดเห็น ข้อเท็จจริง ความรู้ ความเข้าใจซึ่งกันและกัน ด้วยวิธีการแสดงออกทาง กิริยา ท่าทาง คำพูด ลายลักษณ์อักษร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ ยิ่งลักษณ์ ระรวยทรง (2557, บทคัดย่อ) การ

สื่อสารของผู้บริหารกับประสิทธิภาพของการจัดการศึกษา โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ปัจจัยด้านความผูกพันกับองค์กร ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม และปัจจัยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร

### 5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

จากผลงานวิจัยนำเสนอเป็นข้อเสนอแนะในงานวิจัยครั้งนี้ และข้อเสนอแนะงานวิจัยครั้งต่อไปมีรายละเอียด ดังนี้

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้

1) ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการส่งเสริมบุคลากรในวิทยาลัยให้มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร สร้างความสัมพันธ์อันดีภายในองค์กร ให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติงาน และร่วมกันประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ในการปฏิบัติงานโดยส่งไปศึกษาดูงาน อบรม สัมมนา และศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ผู้บริหารควรจัดให้มีค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสม เป็นธรรมเนียม ส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยการมอบรางวัล เพื่อเป็นขวัญกำลังใจให้กับบุคลากร

2) สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ควรจัดทำแผนการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา โดยนำกรอบสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร เป็นแนวทางให้ผู้บริหารนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารบุคลากรภายในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้การปฏิบัติงานของสถานศึกษามีคุณภาพ บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา

#### 5.3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1) ศึกษากลุ่มตัวอย่างจำแนกตามภูมิภาคของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน เพื่อรับทราบถึงสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนในแต่ละกลุ่มตัวอย่างที่มีสภาวะการณ์และสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน

2) ศึกษาสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน แบบเจาะลึกในแต่ละองค์ประกอบ โดยควรศึกษาทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ



## บรรณานุกรม

- กาญจนา มีศิลป์วิภักย์. (2553). **ความรู้เบื้องต้นและทฤษฎีการสื่อสาร(Introduction and Theory of Communication)** (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- กาญจนา บุญศักดิ์. (2544). **ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการคงอยู่ของครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ ในกรุงเทพมหานคร.** (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง).
- กิ่งไผ่ แสงแก่นสาร. (2558). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยม เขต 24 จังหวัดกาฬสินธุ์.** (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม).
- กิติ พรหมวงศ์. (2556). **สมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอดอนตาล จังหวัดมุกดาหาร.** (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยนครพนม).
- กันตยา เพิ่มผล. (2547). **การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน.** กรุงเทพฯ: ราชภัฏสวนดุสิต.
- กัญจน์ภัส ชูผล. (2559). **ความผูกพันต่อองค์กร คุณภาพชีวิตการทำงาน และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ พนักงานขายแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรปราการ.** (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์).
- เกรียงศักดิ์ เต้จ๊ะวงศ์. (2553). **ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงาน หลวงชนบทที่ 10(เชียงใหม่).** (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2556). **การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: วี. พรีนซ์.
- จิระประภา อัครบวร. (2549). **สร้างคนสร้างผลงาน.** กรุงเทพฯ: ก. พลพิมพ์.
- จิรวรรณ เล่งพานิชย์. (2551). **ปัจจัยที่สัมพันธ์กับพฤติกรรมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดขอนแก่น.** (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม).
- ฉัตรดนัย สุภานิช. (2559). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการ สังกัดกระทรวงมหาดไทยในจังหวัดแม่ฮ่องสอน.** (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- ชนิตา พันเงิน. (2550). **ความคิดเห็นของข้าราชการกรมราชทัณฑ์ต่อการบริหารงานบุคคลด้วย  
รายการ.** (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์).
- ชุมศักดิ์ อินทร์รัชต์. (2557). **การบริหารงานวิชาการ.** ปัตตานี: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขต  
ปัตตานี.
- ชญญา ธนพัฒน์. (2558). **อุปสรรคต่อความก้าวหน้าสู่ตำแหน่งบริหารของผู้หญิงในองค์กรภาครัฐ  
ของไทย.** (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- โชติสุภา สายสนั่น. (2559). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อทีมงานที่มีประสิทธิภาพของสถานศึกษา ประเภท  
อาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในภาคตะวันออก.**  
(วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี).
- ชั้นเวลา สะธานี. (2550). **ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร กรณีศึกษา พนักงานโรงแยกก๊าซ  
ธรรมชาติ จังหวัดระยอง.** (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สถาบันบัณฑิตพัฒน  
บริหารศาสตร์).
- ฐานิญา เจริญเลิศวิวัฒน์. (2558). **ความพึงพอใจในค่าตอบแทน สวัสดิการและคุณภาพชีวิตการทำงาน  
ที่มีผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กร : กรณีศึกษา กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข.** (การค้นคว้า  
อิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).
- ณัฐวุฒิ ฮันตระกูล. (2554). **ปัจจัยด้านบริหารที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารของ  
ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทจำกัด(มหาชน) ในกลุ่มพัฒนาอสังหาริมทรัพย์.** (วิทยานิพนธ์  
ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยรามคำแหง).
- ทรรศนัย โกวิทชากร. (2546). **การศึกษาความสามารถในการแก้ปัญหาเชิงตรรกของนักเรียนที่มี  
ความสามารถพิเศษ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 จากการใช้รูปแบบการสอนของโพลยา.**  
(วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ).
- ทนุพันธ์ หิรัญเรือง. (2547). **การศึกษาสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15.** (ปริญญา  
นิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).
- ทิพวรรณ เสนจันท์ชัย. (กรกฎาคม-กันยายน, 2553). **การบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยใช้เทคนิค  
จำปา 5 กลีบ. วารสารวิชาการ, 13(3),**

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- ทับทิม แสงอินทร์. (2559). การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี. (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- ทัศนัย ขวนขวาย. (2557). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนวัดจันทนาราม อำเภอเมืองจันทบุรี จังหวัดจันทบุรี. (งานนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา).
- เทพพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ. (2540). พฤติกรรมองค์การ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธนภัทร อร์ญเพิ่ม. (2554). ปัจจัยบริหารและกระบวนการบริหาร ที่มีผลต่อสมรรถนะด้านการปฏิบัติงานของหัวหน้าสถานีอนามัย ในจังหวัดกาฬสินธุ์. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น).
- ธงชัย สันติวงษ์. (2542). องค์การและการบริหาร. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- นงคราญ สุกระษณี. (2558). การบริหารแบบมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานวิชาการของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลเมืองกาญจนบุรี. (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี).
- นิศร์ดี ใจอาษา. (2555). ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อกระบวนการบริหารจัดการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี. (ปัญหาพิเศษปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา).
- โนริย์ ทรัพย์โสภณ. (2559). ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคลากรของสถานศึกษาอาชีวศึกษา จังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. (งานนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา).
- บรรยงค์ โตจินดา. (2546). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: รวมสาส์น (1977).
- บรรลุ ชินน้ำพอง. (2556). สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น. วารสารศึกษาศาสตร์ฉบับวิจัยบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- บุญสืบ เทียมหยิน. (2553). ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทมมหานคร เขต 2. (ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ).

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- ประภาพร พุกกะศรี. (2557). ปัจจัยค่าตอบแทนที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศรีปทุม).
- ประจักษ์ ทรัพย์อุดม. (2550). แนวทางพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency (เอกสารอัดสำเนา). กรุงเทพฯ: [ม.ป.พ.].
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2550). การจัดการทรัพยากรมนุษย์มุ่งสู่อนาคต. กรุงเทพฯ: พิมพ์ตะวัน.
- ปรีศนา พิมพ์. (2559). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอธัญพนม จังหวัดนครพนม. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม).
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2544). จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- ปณิศา มีจินดา. (2553). พฤติกรรมผู้บริโภค. กรุงเทพฯ: ชรรรมสาร.
- ปาริชาติ บัวเป็ง. (2554). ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท ไตกิ้น อินดัสทรีส์ ประเทศไทย (จำกัด). (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).
- ปาริฉัตร คู่ดำ. (2557). ตัวแบบความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการสตรีในองค์กรภาครัฐของไทย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์).
- เปรม สุวรรณภู. (2555). สมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษาอำเภอธัญพนม จังหวัดนครพนม. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยนครพนม).
- ประสิทธิ์ชัย เดชขำ. (2557). เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน. วารสารสุทธิปริทัศน์, 28(85), 186-203.
- พจนารถ วาดกลิ่น. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมกับการดำเนินงานด้านวิชาการโรงเรียนในสำนักงานเขตบางกอกใหญ่ สังกัดสำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).
- พรสวรรค์ ศิริศาสนันท์. (2555). ภาวะผู้นำทางการศึกษา. จันทบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- พฤษพงษ์ ฤทธิไกรต. (2559). ความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน  
บุคคลเทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม.  
(วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม).
- พระเสด็จ ปภสสโร (วงศ์พันธุ์เสือ). (2554). การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับ  
ประถมศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1. (วิทยานิพนธ์  
ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย).
- พนัส หันนาคินทร์. (2546). การบริหารบุคคลในโรงเรียน. กรุงเทพฯ: พินเนศ.
- พิมลพรรณ เพชรสมบัติ. (2560). ทักษะการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล  
ธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี (รายงานการวิจัย). ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล  
ธัญบุรี.
- เพชร กล้าหาญ. (2552). การศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารงานบุคคลของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 7. (วิทยานิพนธ์  
ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา).
- พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ. (2552). ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร : ความหมาย  
ทฤษฎี วิธีวิจัย การวัด และการวิจัย. กรุงเทพฯ: เสนาธรรม.
- ภาวิณี ขุนศรี. (2557). การมีส่วนร่วมของครูในการบริหารโรงเรียนสังกัดเขตเทศบาลนครยะลา.  
(สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหาดใหญ่).
- มนตรี แสงประจักษ์. (2540). ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญของครู : ศึกษาเฉพาะกรณีโรงเรียน  
อาชีวศึกษาเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร สังกัดคณะกรรมการการศึกษาเอกชน.  
(วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยรามคำแหง).
- ยิ่งลักษณ์ ระรวยทรง. (2557). การสื่อสารของผู้บริหารกับประสิทธิภาพของการจัดการศึกษา  
โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2542). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542. กรุงเทพฯ: ราชบัณฑิตยสถาน.
- รินดา ชันชกรกรม. (2555). ปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์กรและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของครูวิทยาลัย  
อาชีวศึกษาเอกชน กลุ่มภาคกลาง. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี  
ราชมงคลสุวรรณภูมิ).

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- รุ่งอรุณ ริงรอรรัตน์. (2556). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กรุงเทพมหานครและปริมณฑล. (คุยฉนิพนธ์ปริญญาคุยฉนิพนธ์ มหาวิทาลัยรามคำแหง).
- ลดาวัดย์ รุจเสรณีย์. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล และความพึงพอใจในงานกับ ความสามารถในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ ศูนย์สุขภาพชุมชน จังหวัดหนองคาย. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทาลัยสุโขทัยธรรมราช).
- วรางคณา ชูเชิดรัตน์. (2557). แรงจูงใจในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ การรับรู้ความ ยุติธรรมในองค์กร และความสามารถในการฟันฝ่าอุปสรรคที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อ องค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนในเขต กรุงเทพมหานคร. (การค้นคว้าอิสระปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทาลัยกรุงเทพ).
- วรรณยุพา ต้นมณี. (2559). ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา กับ การบริหารงานบุคคลในเครือข่ายโรงเรียนที่ 20 สังกัดกรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์ (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทาลัยราชภัฏพระนคร).
- วชิรา ชัยอินทร์. (2556). การรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การสื่อสารและการมีส่วนร่วมในการ ดำเนินงานที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กรบริหารส่วนตำบล เขตอำเภอเมืองปาน จังหวัดลำปาง. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทาลัยราชภัฏลำปาง).
- วลีภรณ์ จงแก้ววัฒนา. (2553). การศึกษาการบริหารงานบุคคลด้านบุคลากรครูของ โรงเรียนใน สังกัดกรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทาลัย).
- วรัญญา พินทุสมิตร. (2550). การบริหารค่าตอบแทนที่มีประสิทธิผล : กรณีศึกษา บริษัท ฮอนดา ลิสซิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด. (สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร ศาสตร์).
- วสิน อังสุพานิช. (2546). เทคนิคการแก้ปัญหา. กรุงเทพฯ: โรงเรียนนายทหารชั้นผู้บังคับฝูง.
- วินัย ดิสสงฆ์. (2550). การบริหารโรงเรียนแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา. กรุงเทพฯ: ธารอักษร.
- วีระศักดิ์ วงศ์อินทร์. (2557). การมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการของครูผู้สอนสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราด. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทาลัย ราชภัฏรำไพพรรณี).

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- วันนี ศิรินนท์. (2544). ปัญหาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในภาคเหนือ. (ปริญญาณิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).
- รัชนิดา ไสยรส. (2561). แรงจูงใจที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3. วารสารบัณฑิตศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาภูมิภุมภูราชวิทยาลัย.
- ศรัณยู ศิริเจริญธรรม. (2556). ปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อความเป็นครูมืออาชีพของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี).
- ศิริรัตน์ ปรีชา. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้พลังอำนาจการบริหารของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกลุ่มอำเภอ เกาะจันทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรีเขต 2. (งานนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา).
- โสภิตา คล้ายหนองสรวง. (2558). การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา).
- สงเคราะห์ ปีสานนนท์. (2543). การศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตราด. (ปริญญาณิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา).
- สมจิตร จันท์เพ็ญ. (2557). ความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่ สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์กรมหาชน). (การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์).
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. (2544). วิธีวิทยาการประเมินทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมยศ นาวิการ. (2549). การบริหารและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: ผู้จัดการ.
- สมัชชา จันท์แสง. (2558). การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี).

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- สันติ บุญภิรมย์. (2552). การบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพฯ: บั๊ค พอยท์.
- \_\_\_\_\_. (2552). นวัตกรรมการบริหารการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 2) กรุงเทพฯ: บั๊คพอยท์
- สุดใจ ทศจันทร์. (2554). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี. (การศึกษาค้นคว้าปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช).
- สุบรรณ เอี่ยมวิจารณ์. (ก.พ.-เม.ย. 2548). การจัดการขีดความสามารถ (Competency) ของบุคลากร : หัวใจสำคัญในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาไทย” วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2(6), 50 – 60.
- สุจิตรา ชนนันท์. (2552). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุธีระ ทานตวนิช. (2545). การบริหารงานโรงเรียนและการนิเทศการศึกษา. กรุงเทพฯ: สตรีเนติศึกษา.
- เสน่ห์ จุ้ยโต. (มกราคม-เมษายน 2545). องค์การสมัยใหม่: ตัวแบบ 5 เอส. วารสารพัฒนาบริหารศาสตร์, 42(2): 67-80.
- เสนาะ ดิยาว. (2538). การสื่อสารในองค์การ (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- \_\_\_\_\_. (2541). การสื่อสารในองค์การ (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสาวภา พรเสนาะ. (2556). การศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี).
- สำนักงาน ก.พ. (2548). การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. สืบค้นจาก [http://www.escnewact.com/Uploads/0/41\\_pub\\_08competence.pdf](http://www.escnewact.com/Uploads/0/41_pub_08competence.pdf)
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2548). มาตรฐานตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2543). ปฏิรูปการเรียนรู้ผู้เรียนสำคัญที่สุด. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2548). รวมกฎหมายเพื่อบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักงานฯ.
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2550). กฎหมายเกี่ยวกับการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา เล่ม 2. กรุงเทพฯ: สำนักงานฯ.



## บรรณานุกรม (ต่อ)

- โสมย์สิริ มุลทองทิพย์. (2556). ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอท่ามะกา. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- โสภณ สวายนุท. (2557). การบริหารงานบุคคลด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการกับสมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 4. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).
- โสภิตา คล้ายหนองสรวง. (2558). การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 3. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา).
- หอมหวาน แสนเวียงจันทร์. (2559). สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการบริหารงานบุคคล อำเภออินทร์บุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปราชญ์บุรี เขต 2. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา).
- อรพรรณ เทียนคันฉัตร. (2560). ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี).
- อภิษฐ์ จตุพรวาที. (2557). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของอาสาสมัครคุมประพฤติ จังหวัดนครสวรรค์. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย).
- อรอนงค์ สงเจริญ. (2550). การให้คำปรึกษาสำหรับนักศึกษาพิการ. กรุงเทพฯ: แปซิฟิก.
- องค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย กองการเจ้าหน้าที่. (2558). ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย อำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย ประจำปีงบประมาณ 2558. [ม.ป.พ.].
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2546). การศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (รายงานการวิจัย). กรุงเทพฯ: ครูสภาลาดพร้าว.
- อุษณีย์ จิตตะปาโล และ นุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัตติ. (2548). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- อุเทน คงมี. (2558). การศึกษาสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ).
- เอี่ยมพร บัวสว่าง. (2552). รูปแบบภาวะผู้นำและแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของพนักงานอัยการในสำนักงานอัยการ เขต 5. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).
- Black, J. S. and L.W. Porter. (2000). **Management : Meeting New Challenge**. London: Prentice Hall.
- Castetter, William B. (2003). **The Personnel Function in Educational Administration**. New York: Macmillan.
- Domjan, M. (2006). **The principles of learning and behavior**. Belmont, CA: Thomson.
- Herzberg, Frederick, Bernarol and Synderman, Barbara Bloch. (1959). **The Motivation to Work**. New York: John Wiley and sons.
- Maslow, Abraham. (1970). **Motivation and Personality**. New York: Harper and Row.
- McClelland, D. C. (1998). Identifying competencies with behavioral event interviews 1998. **American Psychological Society, 5(9), 331-339**.
- McCormick, E. J., & Ilgen, D. (1985). **Industrial and Organization Psychology**. Englewood: Prentice-Hall.
- Newstrom, J. W., & K., Davis. (2002). **Organizational Behavior : Human Behavior at Work** (11th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Rocher, G. (1972). **A general introduction to sociology: A theoretical perspective**. New York: St. Martin's.
- Rickey and Cristiani. (2003). **Counseling Theory and Practice**. New Jersey: Prentice-Hall.
- Rensis Likert, **New Patterns of Management**. (1961). New York: McGraw-Hill.
- S., R. Arnstien. (1969 July). A Ladder of Citizen Participation, "**Journal of the American Institute of Planners, 35(4): 216-224**.
- William, T. Greenwood. (1969). **Business policy: A Management Audit Approach**. London, England: Collier Macmillan.
- Wade, C., & Tavis, C. (1987). **Psychology**. New York: Harper & Row.
- Woolfolk, A. (1995). **Educational psychology** (6th ed.). Boston: Allyn and Bacon.

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



## รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือวิจัย

1. ดร.สุรัตน์ ขวัญบุญจันทร์  
อาจารย์ประจำสาขาวิจัยและประเมินผลการศึกษา  
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
2. ดร.สายพิน สีหรัถย์  
อาจารย์ประจำสาขาหลักสูตรและการสอน  
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
3. ดร.ลินัฐภา กุญชรินทร์  
อาจารย์ประจำสาขาหลักสูตรและการสอน  
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
4. ดร.อธิคุณ สิ้นชนาปัญญา  
ครูวิทยฐานะ ครูชำนาญการพิเศษ  
โรงเรียนบางเขน (ไผ่สาลินุสรณ์)
5. ดร.ดอน แก้วดก  
หัวหน้าภาควิชาวิศวกรรมการผลิต  
คณะวิศวกรรมศาสตร์  
สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น



ภาคผนวก ข

- หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
- หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
- หนังสือขอความอนุเคราะห์เข้าทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัย



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม งานบัณฑิตศึกษา โทร. ๐๒ ๕๔๙๓๒๐๕

ที่ ศธ ๐๕๗๘/๓๙๘๓.๒

วันที่ ๑๓ ธันวาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.สุรัตน์ ขวัญบุญจันทร์

ด้วย นายยศพล พิชญเดชาวงศ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติให้จัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร โดยมี ดร.ชัยอนันต์ มั่นคง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ พิจารณาแล้วเห็นว่า ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถอย่างยิ่ง คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยดังแนบมาพร้อมนี้ ให้แก่ นายยศพล พิชญเดชาวงศ์ เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์อานนท์ นิยมพล)

คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม งานบัณฑิตศึกษา โทร. ๐๒ ๕๔๙๓๒๐๕

ที่ ศธ ๐๕๗๘/๓๙๘๓.๒

วันที่ ๑๓ ธันวาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.สายพิน สีหรัักษ์

ด้วย นายยศพล พิชญเดชาวงศ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติให้จัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร โดยมี ดร.ชัยอนันต์ มั่นคง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ พิจารณาแล้วเห็นว่า ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถอย่างยิ่ง คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยดังแนบมาพร้อมนี้ ให้แก่ นายยศพล พิชญเดชาวงศ์ เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์อานนท์ นิยมผล)

คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม





## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม งานบัณฑิตศึกษา โทร. ๐๒ ๕๔๙๓๒๐๕

ที่ ศธ ๐๕๗๘/๓๙๘๓.๒

วันที่ ๑๓ ธันวาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.ลินัฐภา กุญชรินทร์

ด้วย นายยศพล พิชญเดชาวงศ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติให้จัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร โดยมี ดร.ชัยอนันต์ มั่นคง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ พิจารณาแล้วเห็นว่า ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถอย่างยิ่ง คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยดังแนบมาพร้อมนี้ ให้แก่ นายยศพล พิชญเดชาวงศ์ เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์อานนท์ นิยมผล)

คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

ที่ ศธ ๐๕๗๘.๐๒/๑๑๙๒



คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี  
ต.คลองหก อ.คลองหลวง  
จ.ปทุมธานี ๑๒๑๑๐

๑๓ ธันวาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย  
เรียน ดร.อธิคุณ สินธนาปัญญา  
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

ด้วย นายยศพล พิชญเดชาวงศ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติให้จัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร โดยมี ดร.ชัยอนันต์ มั่นคง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ พิจารณาแล้วเห็นว่า ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถอย่างยิ่ง คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยดังแนบมาพร้อมนี้ ให้แก่ นายยศพล พิชญเดชาวงศ์ เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์อานนท์ นิยมผล)  
คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

งานบัณฑิตศึกษา

โทรศัพท์ ๐ ๒ ๕๕๙ ๓๒๐๙

โทรสาร ๐ ๒๕๕๙ ๓๒๑๓

ที่ ศธ ๐๕๗๘.๐๒/๑๑๙๒



คณะกรรมการอุตสาหกรรม  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี  
ต.คลองหก อ.คลองหลวง  
จ.ปทุมธานี ๑๒๑๑๐

๑๓ ธันวาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.ดอน แก้วดก

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

ด้วย นายยศพล พิชญเดชาวงศ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติให้จัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร โดยมี ดร.ชัยอนันต์ มั่นคง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ พิจารณาแล้วเห็นว่า ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถอย่างยิ่ง คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยดังแนบมาพร้อมนี้ ให้แก่ นายยศพล พิชญเดชาวงศ์ เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์อานนท์ นิยมผล)

คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

งานบัณฑิตศึกษา

โทรศัพท์ ๐ ๒ ๕๕๔๙ ๓๒๐๙

โทรสาร ๐ ๒๕๕๔ ๓๒๑๓

ที่ ศธ ๐๕๗๘.๐๒/๐๐๓๕.๑



คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี  
ต.คลองหก อ.คลองหลวง  
จ.ปทุมธานี ๑๒๑๑๐

๑๑ มกราคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาปริญญาโทเข้าเก็บข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคโนโลยีอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร

เนื่องด้วย นายยศพล พิชญเดชาวงศ์ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติจัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน โดยมี ดร.ชัยอนันต์ มั่นคง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านกรุณาอำนวยความสะดวกให้กับนักศึกษาในการเข้าทำการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเครื่องมือวิจัย เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา โดยนักศึกษาจะขออนัดหมายวัน และเวลา เข้าเก็บข้อมูลด้วยตนเองต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์อานนท์ นิยมผล)

คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐๒ ๕๕๙ ๓๒๐๕

โทรสาร ๐๒ ๕๗๗ ๕๐๔๙

ที่ ศธ ๐๕๗๘.๐๒/๐๐๓๒.๒



คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี  
ต.คลองหก อ.คลองหลวง  
จ.ปทุมธานี ๑๒๑๑๐

๑๑ มกราคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขออนุมัติขอพระราชทานให้นักศึกษาปริญญาโทเข้าทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคโนโลยีดอนบอสโก กรุงเทพฯ

เนื่องด้วย นายยศพล พิชญเดชาวงศ์ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติจัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน โดยมี ดร.ชัยอนันต์ มั่นคง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม จึงขออนุมัติขอพระราชทานจากท่านกรุณาให้ความสะดวกให้กับนักศึกษาในการเข้าทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัย เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา โดยนักศึกษาจะขอนัดหมายวัน และเวลา เข้าเก็บข้อมูลด้วยตนเองต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์อานนท์ นิยมผล)

คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐๒ ๕๕๔๙ ๓๒๐๕

โทรสาร ๐๒ ๕๗๗ ๕๐๔๙

ที่ ศธ ๐๕๗๘.๐๒/๐๐๓๓.๓



คณะกรรมการอุตสาหกรรม  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี  
ต.คลองหก อ.คลองหลวง  
จ.ปทุมธานี ๑๒๑๑๐

๑๑ มกราคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาปริญญาโทเข้าทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคโนโลยีดอนบอสโก บ้านโป่ง

เนื่องด้วย นายยศพล พิชญเดชาวงศ์ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติจัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน โดยมี ดร.ชัยอนันต์ มั่นคง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านกรุณาให้ความสะดวกให้กับนักศึกษาในการเข้าทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัย เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา โดยนักศึกษาจะขอนัดหมายวัน และเวลา เข้าเก็บข้อมูลด้วยตนเองต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์อานนท์ นิยมผล)  
คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐๒ ๕๔๔ ๓๒๐๕

โทรสาร ๐๒ ๕๗๗ ๕๐๔๙



ภาคผนวก ค  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



## แบบสอบถาม

### ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง แบบสอบถามฉบับนี้สร้างขึ้นเพื่อนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลที่ได้อี้เป็นความลับ ไม่ส่งผลกระทบต่อการใช้งานของท่าน แบบสอบถามชุดนี้มี 4 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยมีข้อคำถามจำนวน 4 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร โดยมีข้อคำถามจำนวน 42 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร โดยมีข้อคำถามจำนวน 32 ข้อ

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  ที่ตรงกับความเป็นจริงของตัวท่านมากที่สุด

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. ระดับการศึกษา

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

3. ตำแหน่ง

ครู

4. ประสบการณ์การทำงาน

น้อยกว่า 5 ปี

5 - 10 ปี

11 - 15 ปี

16 ปี ขึ้นไป



ตอนที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัย  
อาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง

โปรดตอบแบบสอบถามโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง □ ที่ตรงกับระดับปัจจัยที่ส่งผล  
ต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดย  
พิจารณาจากเกณฑ์ ดังนี้

- 5 หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา  
อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา  
อยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา  
อยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา  
อยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา  
อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	คำถาม	ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะ การบริหารงานบุคคล				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์</b>						
1	ผู้บริหารแสดงถึงความต้องการปฏิบัติงานให้สำเร็จ อย่างมีคุณภาพด้วยมาตรฐานสูง					
2	ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่น และไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น					
3	เมื่อเกิดปัญหาผู้บริหารสามารถหาวิธีการแก้ปัญหาและ อุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างสร้างสรรค์					
4	ผู้บริหารปฏิบัติงานอย่างอิสระภายในขอบเขตอำนาจ หน้าที่					

ข้อ	คำถาม	ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะ การบริหารงานบุคคล				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (ต่อ)</b>						
5	ผู้บริหารมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน					
6	ผู้บริหารใช้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อรับรู้ความสำเร็จในงาน และนำไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ					
<b>ด้านการสื่อสาร</b>						
7	ผู้บริหารสามารถใช้ทักษะการสื่อสารด้านการพูด สื่อความหมาย ได้อย่างชัดเจน ถูกต้องและเหมาะสม					
8	ผู้บริหารสามารถใช้ทักษะการสื่อสารด้านการเขียน สื่อความหมาย ได้อย่างชัดเจน ถูกต้องและเหมาะสม					
9	ผู้บริหารสามารถแสดงออกด้วยกิริยาท่าทางและน้ำเสียง ได้อย่างเหมาะสมกับบุคคล เวลา และสถานการณ์ต่าง ๆ					
10	ผู้บริหารสามารถอธิบายแนวทางการปฏิบัติงาน รวมทั้ง ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ได้อย่างชัดเจน					
11	ผู้บริหารสามารถพูดจูงใจ เพื่อให้บุคลากรเกิดความ เชื่อถือ ศรัทธา มีความคิดคล้อยตาม และปฏิบัติตาม คำแนะนำ					
12	ผู้บริหารสามารถเลือกใช้สื่อและเทคนิควิธีการในการ สื่อสารได้อย่างเหมาะสม					
13	ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจ และความร่วมมือ ในการดำเนินงานให้บรรลุผลตาม เป้าหมาย					
14	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ข่าวสาร ข้อมูลด้วยหลัก เหตุผลและความต้องการ					
15	ผู้บริหารสามารถสื่อสารให้เกิดการปฏิบัติงานเป็นทีม ในองค์กรได้					

ข้อ	คำถาม	ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะ การบริหารงานบุคคล				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม</b>						
16	ผู้บริหารให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร					
17	ผู้บริหารให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการตัดสินใจวางแผน					
18	ผู้บริหารให้บุคลากรทุกฝ่ายร่วมกันปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์กร					
19	ผู้บริหารให้บุคลากรทุกฝ่ายร่วมกันรับผิดชอบในการพัฒนางานขององค์กร					
20	ผู้บริหารให้บุคลากรทุกฝ่ายได้รับผลประโยชน์ร่วมกันอย่างเหมาะสม					
21	ผู้บริหารให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน					
22	ผู้บริหารให้บุคลากรร่วมมือกันในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ อย่างอิสระ บนพื้นฐานของอำนาจหน้าที่					
23	ผู้บริหารให้บุคลากรได้มีโอกาสตัดสินใจ และแสดงความคิดเห็นอย่างมีอิสระภายใต้เป้าหมายและนโยบายขององค์กร					
<b>ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ</b>						
24	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรทุกฝ่ายได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ และความเชี่ยวชาญในการแก้ไขปัญหา ร่วมกัน					
25	ผู้บริหารมีการวางแผนที่ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรบรรลุเป้าหมายในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ					
26	ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบประจำปี โดยมีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งอย่างเป็นธรรม					

ข้อ	คำถาม	ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะ การบริหารงานบุคคล				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ (ต่อ)</b>						
27	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสปรับเปลี่ยน การปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของ บุคลากร					
28	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรได้สร้างเสริมประสบการณ์ ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรมีความสามารถมาก ยิ่งขึ้น					
29	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาความรู้และ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ โดยส่งบุคลากร ไปศึกษาดูงาน ฝึกอบรม สัมมนา ตามโอกาสต่าง ๆ					
30	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาความรู้และ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยสนับสนุนให้ บุคลากร ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น					
<b>ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ</b>						
31	ผู้บริหารได้จัดให้มีเงินเดือนและค่าตอบแทนที่เหมาะสม กับตำแหน่ง และหน้าที่ที่รับผิดชอบของบุคลากร					
32	ผู้บริหารมีการจัดระบบเงินตอบแทนอื่น ๆ เช่น ค่าเดินทางไปปฏิบัติงานนอกสถานที่ ค่าตอบแทน การปฏิบัติงานนอกเวลา เป็นต้น อย่างเพียงพอ					
33	ผู้บริหารได้จัดให้มีสวัสดิการที่เหมาะสมกับตำแหน่ง และหน้าที่ที่รับผิดชอบของบุคลากร					
34	ผู้บริหารได้จัดให้มีระบบการเพิ่มเงินเดือน ที่เป็นไปตาม ระเบียบ กฎเกณฑ์ ด้วยความโปร่งใส และยุติธรรม					
35	ผู้บริหารส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้วยการ มอบรางวัลสำหรับบุคลากรดีเด่น เพื่อส่งเสริมขวัญ กำลังใจบุคลากร					

ข้อ	คำถาม	ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะ การบริหารงานบุคคล				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านความผูกพันกับองค์กร</b>						
36	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร					
37	ผู้บริหารและบุคลากรทุกคน มีความศรัทธา ความจงรักภักดี และยอมรับในองค์กร					
38	ผู้บริหารและบุคลากรมีความมุ่งมั่น เสียสละ ในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร					
39	ผู้บริหารและบุคลากรร่วมมือกันปฏิบัติงานเป็นทีม					
40	ผู้บริหารและบุคลากรร่วมมือกันปฏิบัติตนเพื่อไม่ให้องค์กรเกิดความเสียหาย					
41	ผู้บริหารและบุคลากรพร้อมที่จะทุ่มเทร่างกายแรงใจ ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้					
42	ผู้บริหารและบุคลากรมีความภาคภูมิใจ และต้องการดำรงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกขององค์กร					

ตอนที่ 3 สมรรถนะการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน

กรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง

โปรดตอบแบบสอบถามโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง □ ที่ตรงกับระดับสมรรถนะการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยพิจารณาจากเกณฑ์ ดังนี้

- 5 หมายถึง สมรรถนะการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง สมรรถนะการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง สมรรถนะการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง สมรรถนะการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง สมรรถนะการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	คำถาม	สมรรถนะการบริหารงานบุคคล				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านการสรรหาบุคลากร</b>						
1	ผู้บริหารสามารถกำหนดนโยบาย วางแผนอัตรากำลัง เป็นปัจจุบัน และเหมาะสมกับความต้องการขององค์กร					
2	ผู้บริหารสามารถสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และมีทัศนคติตรงตามความต้องการขององค์กร					
3	ผู้บริหารสามารถกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน ตามตำแหน่งงาน ได้อย่างเหมาะสม					
4	ผู้บริหารสามารถกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการสรรหาบุคลากรให้เป็นไปตามที่ระเบียบกำหนด					
5	ผู้บริหารจัดทำคู่มือการบริหารงานบุคลากรและการจัดทำแนวทางการปฏิบัติงานด้านบุคลากรอย่างชัดเจน					

ข้อ	คำถาม	สมรรถนะการบริหารงานบุคคล				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านการสรรหาบุคลากร (ต่อ)</b>						
6	ผู้บริหารสามารถคัดเลือกบุคลากรตามคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรและได้ครบตามจำนวนที่ต้องการ					
<b>ด้านการจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่</b>						
7	ผู้บริหารสามารถจัดบุคลากรปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่					
8	ผู้บริหารสามารถมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติงานตรงตามความรู้ ความสามารถ บุคลิกภาพ และความถนัดของแต่ละคน					
9	ผู้บริหารสามารถมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติงานตามลักษณะ และปริมาณงานอย่างเหมาะสม					
10	ผู้บริหารสามารถดำเนินการจัดการปฐมนิเทศ การฝึกรวม การสอนงาน และการทดลองปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร					
11	ผู้บริหารสามารถส่งเสริม สนับสนุน พัฒนา ให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ					
12	ผู้บริหารมีการชี้แจง แนะนำ ให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจเกี่ยวกับงานในหน้าที่และภารกิจ					
13	ผู้บริหารมีการชี้แจง แนะนำ ให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบต่างๆ ในการปฏิบัติงาน					
<b>ด้านการพัฒนาครูและบุคลากร</b>						
14	ผู้บริหารมีการกำหนดขอบเขต ทิศทาง และความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากรในองค์กร					
15	ผู้บริหารมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรขององค์กรอย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับความต้องการพัฒนาขององค์กร					

ข้อ	คำถาม	สมรรถนะการบริหารงานบุคคล				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านการพัฒนาครูและบุคลากร (ต่อ)</b>						
16	ผู้บริหารสามารถเลือกสรรค้กิจกรรมที่เป็นประโยชน์ เพื่อพัฒนาบุคลากร					
17	ผู้บริหารมีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ					
18	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ ประสบการณ์ และทัศนคติที่ดี ต่อการปฏิบัติงานโดยใช้วิธีการที่หลากหลาย					
19	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วม ประชุม อบรม สัมมนา และศึกษาดูงานตามโอกาส ต่างๆ ทั้งในหน่วยงานของภาครัฐและภาคเอกชน					
20	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ โดยการศึกษาต่อ					
21	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาและค้นคว้าหา ความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ					
<b>ด้านการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ</b>						
22	ผู้บริหารเสริมแรงให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นตั้งใจ สนใจ กระตือรือร้น ในการปฏิบัติงาน					
23	ผู้บริหารเสริมแรงให้บุคลากรมีความใส่ใจที่จะ ปฏิบัติงานในหน้าที่ของตน					
24	ผู้บริหารและบุคลากร ร่วมแรงร่วมใจกันในการ ปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยไม่ย่อท้อ					
25	ผู้บริหารสามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่าง บุคคลในองค์กร					
26	ผู้บริหารสามารถสร้างความซื่อสัตย์ ความจงรักภักดี และทัศนคติที่ดีต่อองค์กร					



ข้อ	คำถาม	สมรรถนะการบริหารงานบุคคล				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ (ต่อ)</b>						
27	ผู้บริหารสามารถสร้างความรู้สึกมั่นคงในอาชีพและตำแหน่งหน้าที่ของการปฏิบัติงานของบุคลากร					
28	ผู้บริหารยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากร ที่ประพฤติเป็นแบบอย่างที่ดี หรือมีผลงานเป็นที่ประจักษ์					
<b>ด้านการให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงาน</b>						
29	ผู้บริหารมีความสัมพันธ์ที่ดีและแสดงความเป็นกันเอง พร้อมรับฟังปัญหาและให้คำปรึกษาแก่บุคลากร					
30	ผู้บริหารสามารถใช้ความรู้ ความคิด ประสบการณ์ ทักษะวิธีการต่างๆ ในการชี้แนะแนวทางในการแก้ปัญหาให้กับบุคลากร					
31	ผู้บริหารสามารถช่วยให้บุคลากรตัดสินใจเลือกแนวทางในการดำเนินชีวิตด้วยตนเองได้อย่างเหมาะสม					
32	ผู้บริหารสามารถช่วยให้บุคลากร สามารถแก้ปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ให้ผ่านไปได้อย่างดี					

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถาม

ภาคผนวก ง  
การประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)



ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตารางที่ 3.1 ค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ การสื่อสาร การบริหารแบบมีส่วนร่วม ความก้าวหน้าในอาชีพ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ และ ความผูกพันกับองค์กร

ข้อที่	ข้อความในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
<b>1. ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์</b>								
1	ผู้บริหารแสดงถึงความต้องการปฏิบัติงานให้สำเร็จอย่างมีคุณภาพด้วยมาตรฐานสูง	+1	+1	+1	0	+1	0.8	ใช้ได้
2	ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นและไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
3	เมื่อเกิดปัญหาผู้บริหารสามารถหาวิธีการแก้ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างสร้างสรรค์	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4	ผู้บริหารมีความพอใจเมื่องานประสบความสำเร็จ	+1	0	+1	0	0	0.4	ใช้ไม่ได้
5	ผู้บริหารแสดงความรู้สึกผิดหวังและวิตกกังวลเมื่อพบกับความล้มเหลว	+1	0	+1	0	0	0.4	ใช้ไม่ได้
6	ผู้บริหารปฏิบัติงานอย่างอิสระภายในขอบเขตอำนาจหน้าที่	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
7	ผู้บริหารมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
8	ผู้บริหารใช้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อรับรู้ความสำเร็จในงาน และนำไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อที่	ข้อความถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
<b>2. ด้านการสื่อสาร</b>								
1	ผู้บริหารสามารถใช้ทักษะการสื่อสารด้านการพูด สื่อความหมายได้อย่างชัดเจน ถูกต้องและเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2	ผู้บริหารสามารถใช้ทักษะการสื่อสารด้านการเขียน สื่อความหมายได้อย่างชัดเจน ถูกต้องและเหมาะสม	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
3	ผู้บริหารสามารถแสดงออกด้วยกิริยาท่าทางและน้ำเสียงได้อย่างเหมาะสมกับบุคคล เวลาและสถานการณ์ต่าง ๆ	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
4	ผู้บริหารสามารถอธิบายแนวทางการปฏิบัติงานรวมทั้งขั้นตอนการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
5	ผู้บริหารสามารถพูดจูงใจ เพื่อให้บุคลากรเกิดความเชื่อถือ ศรัทธา มีความคิดคล้อยตาม และปฏิบัติตามคำแนะนำ	+1	0	+1	0	+1	0.6	ใช้ได้
6	ผู้บริหารสามารถเลือกใช้สื่อและเทคนิควิธีการในการสื่อสารได้อย่างเหมาะสม	+1	0	+1	+1	0	0.6	ใช้ได้
7	ผู้บริหารสามารถสื่อสารในการประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ	+1	0	+1	0	0	0.4	ใช้ไม่ได้
8	ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจและความร่วมมือในการดำเนินงานให้บรรลุผลตามเป้าหมาย	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
9	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ข่าวสาร ข้อมูลด้วยหลักเหตุผลและความต้องการ	+1	+1	+1	0	0	0.6	ใช้ได้
10	ผู้บริหารสามารถสื่อสารให้เกิดการปฏิบัติงานเป็นทีม ในองค์กรได้	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อที่	ข้อคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
<b>3. ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม</b>								
1	ผู้บริหารให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2	ผู้บริหารให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการตัดสินใจวางแผน	+1	0	+1	+1	0	0.6	ใช้ได้
3	ผู้บริหารให้บุคลากรทุกฝ่ายร่วมกันปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์กร	+1	0	+1	0	+1	0.6	ใช้ได้
4	ผู้บริหารให้บุคลากรทุกฝ่ายร่วมกันรับผิดชอบในการพัฒนางานขององค์กร	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ใช้ได้
5	ผู้บริหารให้บุคลากรทุกฝ่ายได้รับผลประโยชน์ร่วมกันอย่างเหมาะสม	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
6	ผู้บริหารให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ใช้ได้
7	ผู้บริหารให้บุคลากรร่วมมือกันในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ อย่างอิสระบนพื้นฐานของอำนาจหน้าที่	+1	0	+1	0	+1	0.6	ใช้ได้
8	ผู้บริหารให้บุคลากรได้มีโอกาสตัดสินใจและแสดงความคิดเห็นอย่างมีอิสระภายใต้เป้าหมายและนโยบายขององค์กร	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
9	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรทุกฝ่ายได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
<b>4. ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ</b>								
1	ผู้บริหารมีการวางแผนที่ชัดเจนเพื่อให้บุคลากรบรรลุเป้าหมายในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อที่	ข้อความในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
2	ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบประจำปี โดยมีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งอย่างเป็นธรรม	+1	+1	+1	0	+1	0.8	ใช้ได้
3	ผู้บริหารพิจารณาความคิดเห็นความชอบประจำปี และมีการปรับ เงินเดือนอย่างเป็นธรรม	+1	0	+1	0	0	0.8	ใช้ได้
4	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสปรับเปลี่ยนการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
5	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรได้สร้างเสริมประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรมีความสามารถมากยิ่งขึ้น	+1	+1	+1	0	+1	0.8	ใช้ได้
6	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาความรู้ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ โดยส่งบุคลากร ไปศึกษาดูงาน ฝึกอบรม สัมมนา ตามโอกาสต่าง ๆ	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
7	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาความรู้ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดย สนับสนุนให้บุคลากร ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
<b>5. ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ</b>								
1	ผู้บริหาร ได้จัดให้มีเงินเดือนและค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งและหน้าที่ที่รับผิดชอบของบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2	ผู้บริหารมีการจัดระบบเงินตอบแทนอื่น ๆ เช่น ค่าเดินทางไปปฏิบัติงานนอกสถานที่ ค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลา เป็นต้น อย่างเพียงพอ	+1	0	+1	+1	0	0.6	ใช้ได้

ข้อที่	ข้อความคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
3	ผู้บริหาร ได้จัดให้มีสวัสดิการที่เหมาะสมกับตำแหน่งและหน้าที่ที่รับผิดชอบของบุคลากร	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
4	ผู้บริหาร ได้จัดให้มีระบบการเพิ่มเงินเดือน ที่เป็นไปตามระเบียบ กฎเกณฑ์ ด้วยความโปร่งใส และยุติธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
5	ผู้บริหาร ส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้วยการมอบรางวัลสำหรับบุคลากรดีเด่น เพื่อส่งเสริมขวัญกำลังใจบุคลากร	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
<b>6. ด้านความผูกพันกับองค์กร</b>								
1	ผู้บริหาร ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2	ผู้บริหารและบุคลากรทุกคน มีความศรัทธา ความจงรักภักดี และยอมรับในองค์กร	+1	0	+1	+1	0	0.6	ใช้ได้
3	ผู้บริหารและบุคลากรมีความมุ่งมั่น เสียสละ ในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
4	ผู้บริหารและบุคลากรร่วมมือกันปฏิบัติงานเป็นทีม	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
5	ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกันปฏิบัติตนเพื่อไม่ให้องค์กรเกิดความเสียหาย	+1	0	+1	+1	0	0.6	ใช้ได้
6	ผู้บริหารและบุคลากรพร้อมที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
7	ผู้บริหารและบุคลากรมีความภาคภูมิใจ และต้องการดำรงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกขององค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

## ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตารางที่ ค.2 ค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสมรรถนะการบริหารงานบุคคล

ข้อที่	ข้อคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
<b>1. ด้านการสรรหาบุคลากร</b>								
1	ผู้บริหารสามารถกำหนดนโยบายวางแผนอัตรากำลังที่เป็นปัจจุบันและเหมาะสมกับความต้องการขององค์การ	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
2	ผู้บริหารสามารถสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีทัศนคติตรงตามความต้องการขององค์การ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3	ผู้บริหารสามารถกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานตามตำแหน่งงาน ได้อย่างเหมาะสม	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
4	ผู้บริหารสามารถกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการสรรหา บุคลากรให้เป็นไปตามที่ระเบียบกำหนด	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
5	ผู้บริหารจัดทำคู่มือการบริหารงานบุคลากร และการจัดทำแนวทางการปฏิบัติงานด้านบุคลากรอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	0	+1	0.8	ใช้ได้
6	ผู้บริหารสามารถคัดเลือกบุคลากรตามคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานเข้ามาตามจำนวนที่ต้องการ	+1	0	+1	0	+1	0.6	ใช้ได้
<b>2. ด้านการจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่</b>								
1	ผู้บริหารสามารถจัดบุคลากรปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่กำหนด	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
2	ผู้บริหารสามารถมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติงานตรงตามความรู้ ความสามารถ บุคลิกภาพ และความถนัดของแต่ละคน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้



ข้อที่	ข้อคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
3	ผู้บริหารสามารถมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติงานตามลักษณะและปริมาณงานอย่างเหมาะสม	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
4	ผู้บริหารสามารถดำเนินการจัดการประชุม การฝึกอบรม การสอนงาน และการทดลองปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
5	ผู้บริหารสามารถส่งเสริม สนับสนุน พัฒนา ให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
6	ผู้บริหารมีการชี้แจง แนะนำ ให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจเกี่ยวกับงานในหน้าที่และภารกิจ	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ใช้ได้
7	ผู้บริหารมีการชี้แจง แนะนำ ให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
<b>3. ด้านการพัฒนาครูและบุคลากร</b>								
1	ผู้บริหารมีการกำหนดขอบเขต ทิศทาง และความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากรในองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2	ผู้บริหารมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรขององค์กรอย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับความต้องการพัฒนาขององค์กร	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
3	ผู้บริหารสามารถเลือกสรรกิจกรรมที่เป็นประโยชน์เพื่อพัฒนาบุคลากร	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ใช้ได้
4	ผู้บริหารมีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้

ข้อที่	ข้อคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
5	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ ประสบการณ์ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานโดยใช้วิธีการที่หลากหลาย	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
6	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา และศึกษาดูงานตามโอกาสต่าง ๆ ทั้งในหน่วยงานของภาครัฐและภาคเอกชน	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
7	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ โดยการศึกษาต่อ	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
8	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาและค้นคว้าหาความรู้ ในด้านต่าง ๆ เพื่อพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ	+1	0	+1	+1	0	0.6	ใช้ได้
<b>4. ด้านการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ</b>								
1	ผู้บริหารเสริมแรงให้บุคลากรมีความมุ่งมั่น ตั้งใจ สนใจ กระตือรือร้น ในการปฏิบัติงาน	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
2	ผู้บริหารเสริมแรงให้บุคลากรมีความใส่ใจที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ของตน	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ใช้ได้
3	ผู้บริหารและบุคลากร ร่วมแรงร่วมใจกันในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยไม่ย่อท้อ	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
4	ผู้บริหารสามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลในองค์กร	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
5	ผู้บริหารสามารถสร้างความซื่อสัตย์ ความจงรักภักดีและทัศนคติที่ดีต่อองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อที่	ข้อความถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
6	ผู้บริหารสามารถสร้างความรู้ที่มั่นคงในอาชีพและตำแหน่งหน้าที่ของการปฏิบัติงานของบุคลากร	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
7	ผู้บริหารยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากรที่ประพฤติเป็นแบบอย่างที่ดี หรือมีผลงานเป็นที่ประจักษ์	+1	0	+1	+1	0	0.6	ใช้ได้
<b>5. ด้านการให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงาน</b>								
1	ผู้บริหารมีความสัมพันธ์ที่ดีและแสดงความเป็นกันเองพร้อมรับฟังปัญหาและให้คำปรึกษาแก่บุคลากร	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
2	ผู้บริหารสามารถใช้ความรู้ ความคิด ประสบการณ์ ทักษะวิธีการต่าง ๆ ให้กับบุคลากร	+1	+1	+1	0	+1	0.8	ใช้ได้
3	ผู้บริหารสามารถให้ชี้แนะแนวทางให้บุคลากรเข้าใจปัญหาของตนเอง และเลือกแนวทางแก้ปัญหา เพื่อเอาชนะปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น	+1	0	+1	0	0	0.4	ใช้ไม่ได้
4	ผู้บริหารสามารถช่วยให้บุคลากรตัดสินใจเลือกแนวทางในการดำเนินชีวิตด้วยตนเองได้อย่างเหมาะสม	+1	0	+1	+1	0	0.6	ใช้ได้
5	ผู้บริหารสามารถช่วยให้บุคลากรสามารถแก้ปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ให้ผ่านไปได้อย่างดี	+1	0	+1	+1	0	0.6	ใช้ได้

ภาคผนวก จ  
รายชื่อสถานศึกษาที่เก็บข้อมูล





ที่ สอช ๐๖๑๗/ ๑๑๕

สำนักบริหารการอาชีวศึกษาเอกชน  
สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา  
กระทรวงศึกษาธิการ กทม.๑๐๓๐๐

๑๐ สิงหาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ข้อมูลสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อจัดทำวิทยานิพนธ์ ระดับปริญญาโท  
เรียน คณะบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี  
อ้างถึง หนังสือมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ที่ ศธ ๐๕๗๘.๐๒/๐๖๓๒ ลงวันที่ ๙ กรกฎาคม ๒๕๖๑  
สิ่งที่ส่งมาด้วย ข้อมูลจำนวนสถานศึกษา ผู้บริหาร นักเรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา  
อาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร จำนวน ๑ ฉบับ

ตามหนังสือที่อ้างถึง คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี  
ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อจัดทำวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโท  
ของนายยศพล พิชญเดชาวงศ์ รหัสนักศึกษา ๑๑๖๐๗๐๒๐๘๐๐๒-๐ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท หลักสูตร  
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม ความละเอียดแจ้งแล้ว นั้น

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาขอส่งข้อมูลจำนวนสถานศึกษา ผู้บริหาร นักเรียน ครู  
และบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร รายละเอียดดังสิ่งที่ส่งมาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(นางมินา ชะเอมเทศ)

นักวิชาการศึกษานำนายการพิเศษ รักษาการแทน  
ผู้อำนวยการสำนักบริหารการอาชีวศึกษาเอกชน

กลุ่มพัฒนาคุณภาพการอาชีวศึกษาเอกชน  
สำนักบริหารการอาชีวศึกษาเอกชน  
โทร ๐ ๒๒๘๒ ๑๙๗๖ ต่อ ๑๐๗

## ข้อมูลสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร

ที่	สถานศึกษา	จำนวนนักเรียน	จำนวนครู	จำนวนบุคลากรทางการศึกษา	รวมครูและบุคลากร
1	วิทยาลัยเทคโนโลยีฐานเทคโนโลยี	3,142	59	9	68
2	วิทยาลัยเทคโนโลยีการบริหารจัดการนานาชาติรีเจนท์	21	1	0	1
3	วิทยาลัยเทคโนโลยีพัฒนาอำนวยการ	1,221	20	3	23
4	วิทยาลัยเทคนิคนิรชาบริหารธุรกิจและนิตยศาสตร์ศึกษา	535	17	2	19
5	วิทยาลัยเทคโนโลยีตั้งตรงจิตรพาณิชย์การ	2,349	55	4	59
6	วิทยาลัยเทคโนโลยีตั้งตรงจิตรบริหารธุรกิจ	1,678	51	2	53
7	วิทยาลัยเทคโนโลยีพระนครพาณิชย์การ	107	5	2	7
8	โยนออฟอาร์คบริหารธุรกิจ	26	2	0	2
9	วิทยาลัยเทคโนโลยีพาณิชย์การสุโขทัย	12	48	1	49
10	วิทยาลัยเทคโนโลยีวีมล ศรียาน	1,635	21	4	25
11	วิทยาลัยอาชีวศึกษาอาชีพศิลป์	227	14	1	15
12	วิทยาลัยเทคโนโลยีพาณิชย์การสามเสน	366	33	5	38
13	วิทยาลัยเทคโนโลยีไทยบริหารธุรกิจ	1,673	66	0	66
14	วิทยาลัยเทคโนโลยีวิบูลย์บริหารธุรกิจ รามอินทรา	2,016	7	0	7
15	วิทยาลัยเทคโนโลยีเซนต์เทเรซาบริหารธุรกิจ	78	16	3	19
16	วิทยาลัยเทคโนโลยีบางกะปิ	357	34	2	36
17	วิทยาลัยเทคโนโลยีช่างอุตสาหกรรมกรุงเทพ	570	37	3	40
18	วิทยาลัยเทคโนโลยีสหพาณิชย์บริหารธุรกิจ	2,269	35	2	37
19	วิทยาลัยเทคโนโลยีศรีวัฒนาบริหารธุรกิจ	414	43	10	53
20	วิทยาลัยเทคโนโลยีกรุงเทพ	1,088	18	3	21
21	วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอเชีย	365	24	8	32
22	วิทยาลัยเทคโนโลยีสายประสิทธิ์บริหารธุรกิจ	544	24	0	24
23	วิทยาลัยเทคโนโลยีวิบูลย์บริหารธุรกิจ	1,707	85	11	96
24	วิทยาลัยเทคโนโลยีพาณิชย์การราชดำเนิน	3,035	148	50	198
25	วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม(สยามเทค)	3,232	23	2	25
26	วิทยาลัยอาชีวศึกษากรุงเทพธุรกิจ	1,279	26	0	26
27	วิทยาลัยเทคโนโลยีมิตรพลบริหารธุรกิจ	799	5	0	5
28	วิทยาลัยเทคโนโลยีวัฒนาบริหารธุรกิจ	13	0	0	0
29	วิทยาลัยเทคโนโลยีจรัสสินทวงศ์	2,298	38	1	39
30	วิทยาลัยเทคโนโลยีการจัดการเพชรเกษม	3,318	59	3	62
31	วิทยาลัยเทคโนโลยีหมู่บ้านนคร	3,249	121	0	121
32	วิทยาลัยเทคโนโลยีสารสาสน์	864	34	2	36
33	วิทยาลัยเทคโนโลยีไทยอาชีวศึกษา	81	9	0	9
34	วิทยาลัยเทคโนโลยีพระรามหก	721	48	0	48
35	วิทยาลัยอาชีวศึกษาเทคนิควิทยา	600	18	0	18
36	วิทยาลัยอาชีวศึกษาพาณิชย์การจ่านงค์	1,532	58	1	59
37	วิทยาลัยเทคโนโลยีบริหารธุรกิจจ่านงค์	744	54	0	54
38	วิทยาลัยเทคโนโลยีพระนครบริหารธุรกิจ	52	27	0	27
39	อัสสัมชัญพาณิชย์การ	179	2	0	2

ข้อมูล ณ วันที่ 2 สิงหาคม 2561

สำนักบริหารการอาชีวศึกษาเอกชน สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา



ที่	สถานศึกษา	จำนวนนักเรียน	จำนวนครู	จำนวนบุคลากรทางการศึกษา	รวมครูและบุคลากร
40	วิทยาลัยเทคโนโลยีกิตติบริหารธุรกิจ	591	21	2	23
41	วิทยาลัยเทคโนโลยีวิมลบริหารธุรกิจ	2,253	52	3	55
42	วิทยาลัยเทคโนโลยีวราธิปไตยบริหารธุรกิจ	289	9	0	9
43	วิทยาลัยอาชีวศึกษาสันติราษฎร์ในพระอุปถัมภ์ สมเด็จพระเจ้าภคินีเธอ เจ้าฟ้าเพชรรัตนราชสุดา สิริโสภาพัณณเวดี	1,782	104	6	110
44	วิทยาลัยเทคโนโลยีไทยวิจิตรศิลป์	292	17	1	18
45	วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกวิทย์บริหารธุรกิจ	1,540	40	2	42
46	วิทยาลัยเทคโนโลยีพัฒนวิชาการเจ้าพระยา	544	14	1	15
47	กรุงเทพมหานครวิทยาลัย	389	67	0	67
48	วิทยาลัยอาชีวศึกษาอุตสาหกรรม	2,149	58	1	59
49	วิทยาลัยเทคโนโลยีดอนบอสโก	1,425	59	7	66
50	วิทยาลัยเทคโนโลยีสยามธุรกิจ ในพระอุปถัมภ์สมเด็จพระเจ้าภคินีเธอ เจ้าฟ้าเพชรรัตนราชสุดา สิริโสภาพัณณเวดี	1,842	39	1	40
51	วิทยาลัยอาชีวศึกษาเทคนิคบริหารธุรกิจกรุงเทพ	1,855	50	7	57
52	วิทยาลัยเทคโนโลยีพิษณุเกษม	512	40	0	40
53	วิทยาลัยเทคโนโลยีกรุงธน	1,143	33	0	33
54	วิทยาลัยเทคโนโลยีพัฒนวิชาการภาษาอนุสรณ์บางแค	557	14	3	17
55	วิทยาลัยเทคโนโลยีบษยรัตนบริหารธุรกิจ	264	13	0	13
56	วิทยาลัยเทคโนโลยีรัตนโกสินทร์	1,342	44	6	50
57	วิทยาลัยเทคโนโลยีสยามบริหารธุรกิจ	3,062	84	7	91
58	วิทยาลัยเทคโนโลยีทักษิณบริหารธุรกิจ	2,082	40	11	51
59	วิทยาลัยเทคโนโลยีมนูรีโปลีเทคนิค	557	22	2	24
60	วิทยาลัยเทคโนโลยีอรรถวิทย์พัฒนวิชาการ	2,914	83	21	104
61	วิทยาลัยเทคโนโลยีปิ่นมณฑล	564	13	1	14
62	วิทยาลัยเทคโนโลยีโพธิ์กรุงเทพ	1,474	63	5	68
63	วิทยาลัยเทคโนโลยียานยนต์	3,606	44	0	44
64	วิทยาลัยเทคโนโลยีเกษมสันต์บริหารธุรกิจ	1,045	26	1	27
65	วิทยาลัยเทคโนโลยีปทีปผล	685	25	1	26
66	วิทยาลัยเทคโนโลยีศรีวันดี	233	7	2	9
67	วิทยาลัยเทคโนโลยีธุรกิจแฟชั่นนานาชาติ	315	10	1	11
68	วิทยาลัยอาชีวศึกษามินบุรีบริหารธุรกิจ	256	11	0	11
69	วิทยาลัยเทคโนโลยีบริหารธุรกิจมินบุรี กรุงเทพ	322	9	0	9
70	วิทยาลัยอาชีวศึกษาเจริญพัฒนานบริหารธุรกิจ	350	21	1	22
71	วิทยาลัยเทคโนโลยีธุรกิจการอาหารไทยและนานาชาติ	106	5	0	5
72	วิทยาลัยเทคโนโลยีธนบุรีบริหารธุรกิจ	309	6	1	7
73	วิทยาลัยอาชีวศึกษาเทคโนโลยีเอเชีย	551	31	0	31
74	โรงเรียนจิตรลดา(สายวิชาชีพ)	496	0	2	2
75	วิทยาลัยอาชีวศึกษาศาสนบริหารธุรกิจ	738	29	4	33
76	วิทยาลัยเทคโนโลยีบริหารธุรกิจยานนาวา	735	20	0	20
	รวม	83,565	2608	234	2842

ข้อมูล ณ วันที่ 2 สิงหาคม 2561

สำนักบริหารการอาชีวศึกษาเอกชน สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ - นามสกุล	นายศพล พิชญเดชาวงศ์
วัน เดือน ปีเกิด	25 กันยายน พ.ศ. 2520
ที่อยู่	บ้านเลขที่ 77/107 หมู่ 1 ถนนเลียบวารี ตำบลโคกแฝด อำเภอหนองจอก กรุงเทพมหานคร 10530
การศึกษา	ปริญญาตรี วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาวิศวกรรมไฟฟ้า สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตเทเวศร์ ปริญญาโท ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ประสบการณ์ทำงาน	พ.ศ.2537 - 2560 ครู วิทยาลัยเทคโนโลยีดอนบอสโก กรุงเทพมหานคร พ.ศ.2561 - ปัจจุบัน กรรมการผู้จัดการ บริษัทบอสโก เทรนนิง เซ็นเตอร์
โทรศัพท์	081-4826558
อีเมล	yot.ac111@gmail.com

