

วิธีการเรียนรู้แบบนำตนเองช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการเรียนภาษาอังกฤษได้อย่างไร How Self-Directed Learning Helps Increase English Learning Motivation

Rosukhon Swatevacharkul¹

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของบทความวิจัยนี้คือเพื่อศึกษาว่าการเรียนรู้ด้วยตนเองช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการเรียนภาษาอังกฤษให้แก่ นักศึกษาปริญญาโทสาขาบริหารธุรกิจได้อย่างไร ทำการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยใช้แบบสะท้อนการเรียนรู้และการสัมภาษณ์ แบบกึ่งโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าแรงจูงใจในการเรียนเพิ่มขึ้นจากการมีทัศนคติ เชิงบวกต่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง ความพยายามซึ่งเป็นสาเหตุของความสำเร็จในการเรียน บทบาทของผู้สอนและการให้ข้อมูล ป้อนกลับ บทความจึงอภิปรายผลเกี่ยวกับบทบาทของทัศนคติเชิงบวกต่อการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ ความพยายามซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จในการเรียนและสาเหตุที่เป็นไปได้ของความพยายามนั้น การรับรู้ “ฉัน” คือบุคคลสำคัญในกระบวนการเรียนรู้ และ บทบาทที่สำคัญของผู้สอน

คำสำคัญ : การเรียนภาษาอังกฤษ แรงจูงใจในการเรียน นักศึกษาปริญญาโทสาขาบริหารธุรกิจ การเรียนนอกห้องเรียน การเรียนรู้แบบนำตนเอง

¹ Assistant Professor, Department of English, Faculty of Arts, Dhurakij Pundit University

Abstract

The objective of this paper was to explore how SDL helps MBA students increase their English learning motivation. Qualitative data were collected by students' reflections and semi-structured interview and analyzed by content analysis. The findings revealed that motivation is developed by attitudes toward SDL, effort as a cause of learning success, the role of teacher and feedback giving. The paper, therefore, discussed the role of positive attitudes toward English learning, effort that leads to learning success and possible causes of learning effort, perception of "I" as a key agent in the learning processes, and the significant role of teacher.

Keywords : English learning, learner motivation, MBA students, out-of-class learning, self-directed learning

1. Introduction

Self-directed learning (SDL) is the learning process that puts great emphasis on the active role of learners. As Guglielmino (1977) points out, in the SDL approach, individual learners initiate their own learning, having independence and persistence in learning. They accept learning responsibility and are willing to solve learning problems. They are able to employ basic study skills, have time management skill, and set a plan for learning and complete work. They are goal-oriented and enjoy learning. Knowles (1975) adds that the SDL learners may or may not receive help from other people in regard to their learning. It is clearly seen that acquiring SDL skills is one of the major educational purposes, which will develop a lifelong learner, and educators have to assist learners to develop attitudes that learning is a lifelong process (Knowles, 1976, cited in Williams & Burden, 1997).

There is a relationship between SDL and learning motivation. According to Knowles (1975), in the SDL process learners are developed for intrinsic self-motivation, that is, self-esteem, desire for success, and curiosity. In second or foreign language learning, learning motivation is one of the many key factors that enhance and influence success of learning. Motivation is a basic stimulus for initiation of learning the language and is a driving force for learning persistence. Learners without motivation, although having high ability, cannot succeed in their language learning (Dörnyei, 1998). In terms of research, interest should not only lie on knowing whether a particular learning approach can help increase learning motivation, but also knowing how learning motivation is increased by such learning approach contributes greatly to foreign language pedagogical implications and applications, and this leads to the research objective of this paper.

2. Objective of the Study

To explore how SDL helps MBA students increase their English learning motivation

3. Research Question

How does SDL help MBA students increase their English learning motivation?

4. Review of Related Literature

4.1 Self-Directed Learning (SDL)

Knowles (1975: 18) defines SDL as: “In its broadest meaning, ‘self-directed learning’ describes a process by which individuals take the initiative, with or without the assistance of others, in diagnosing their learning needs, formulating learning goals, identifying human and material resources for learning, choosing and implementing appropriate learning strategies, and evaluating learning outcomes”.

Gibbons (2002: 2) states that “SDL is any increase in knowledge, skill, accomplishment, or personal development that an individual selects and brings about by his or her own efforts using any method in any circumstances at any time”.

Brockett and Hiemstra (1991: 9) propose a framework for understanding self-direction in adult learning, called the PRO or Personal Responsibility Orientation model. In this model, Personal Responsibility is a central concept. Individual learners assume ownership for their own thoughts and actions. “Within the context of learning, it is the ability and/or willingness of individuals to take control of their own learning that determines their potential for self-direction”. The PRO model consists of two dimensions that are distinct but related. The first one is the Process Orientation of SDL; a process of learning that requires learners to take primary responsibility for planning, implementing, and evaluating the learning process. Learners employ their personal responsibility to search for learning resources. The second dimension is the Learner Self-Direction, which puts an emphasis on a desire

or preference of the learners to assume learning responsibility. This dimension deals with personality characteristics of a learner. SDL, external factors, and Learner Self-direction, internal factors, are linked since each dimension emphasizes the importance of learners taking personal responsibility for their thoughts and actions, and this connection facilitates understanding of the success of Self-Direction in Learning.

The PRO Model also recognizes a Social Context. Learning must take place in a social context that allows individual learners to exercise their freedom to learn.

SDL is seen to respond to the characteristics of adult learners who have an independent self-concept. Next, they are able to direct their own learning, and their accumulated life experiences are rich learning resources. Then, adult learners have needs for learning that is intimately related to changing social roles; they do not avoid problems and have a desire to apply knowledge. Last, they have intrinsic motivation to learn. These five characteristics assumptions were proposed by Merriam (2001) to support andragogy.

4.2 Learning Motivation

According to Dörnyei (2001), motivation concerns the direction and magnitude of human behaviors that is the choice or why people decide to do something, the persistence with it or how long they are willing to maintain it, and the effort extended on it, or how hard they are going to pursue it. Dickinson (1995) asserts that active and independent involvement of learners in their own learning, which is learner autonomy, increases motivation to learn and therefore increases learning effectiveness. Motivation to learn and learning effectiveness can be increased in learners who take responsibility for their own learning, who understand and accept that their learning success is a result of their effort.

Motivation can be divided into two categories - intrinsic and extrinsic. Intrinsic motivation concerns doing activity for its own sake, not due to external pressure or reward for doing that task (Dickinson, 1995). In language learning, learners who learn for their own self-perceived needs and goals are intrinsically motivated (Brown, 2000), and those who wish to integrate themselves into the culture of the target language community reflect their intrinsic or integrative motivation (Harmer, 1992). On the contrary, extrinsic motivation refers to learners who may carry out a task for rewards such as money, prizes, grades, or positive feedback, not because of their own interest of learning tasks (Brown, 2000; Dickinson, 1995).

Likewise, Deci and Ryan (1985, cited in Dickinson, 1995) claim that more effective learning results from intrinsic motivation that is enhanced by having learners have a measure of self-determination and a locus of control. In regard to the motivation theory, the more effective learning is successfully promoted both through learners with intrinsic motivation and learners performing their learning in autonomy supporting and informational conditions, which leads to intrinsic motivation because learners have self-determination. To elaborate, learners operate their learning in informational structures and experience information events rather than in controlling structures and events. In the informational structures, feedback is perceived as useful information for further decision making and for autonomy execution; rather than as threatening their self-determination. By contrast, in the controlling structures, learners perceive tests and grades as controlling and do not have a locus of control; rather it rests with the teacher and reduces their self-determination. The distinction between the informational and controlling structures leads to the development of attribution theory.

The attribution theory is advanced by Weiner (1986) who characterizes four dominant causes in achievement-related context, i.e. ability, effort, task difficulty, and luck. These four causes are classified into two dimensions, i.e. internal or external to the learners (i.e. they may succeed or fail because of factors that they believe have their origin within them or because of factors that originate in their environment), and stable or unstable causes of success or failure (i.e. if the cause is stable, the outcome tends to be the same if the same behavior is performed on another occasion. If unstable, the outcome is likely to be different on another occasion).

The two dimensions are as follows. Ability is a relative internal and stable factor over which the learner does not exercise much direct control. Task difficulty is an external and stable factor that is largely beyond the learner's control. Effort is an internal and unstable factor over which the learner can exercise a great deal of control. Luck is an external and unstable factor over which the learner exercises very little control.

5. Research Methodology

5.1 Subject

29 MBA students at Dhurakij Pundit University (DPU) were the subject. Among them, 26 were Thai, and 3 were Chinese with Thai literacy. Females were triple male students, and they had mixed English proficiency. Their ages ranged from 23 to 42 years.

5.2 The Setting of the Study

The study took place at DPU located in Bangkok, Thailand which provides an MBA (Master of Business Administration) program with two majors, that is, Business Administration and ASEAN Business. The curriculum requires students who do not pass the standardized tests or the in-house test at the level required by the program to take a foundation English for academic purposes course which focuses on English reading comprehension skills. The 3-credit course, based on a satisfactory/unsatisfactory

basis, aims to improve reading and writing skills of the students. The first half of the course trains students on reading strategies and techniques. Prior to these lessons, English sentence structures are reviewed. After a development of English reading ability, writing skills are then focused during the second half of the course.

The class was run in the summer semester for 8 consecutive weeks on weekend from 13.00-16.00 from June to July, 2014.

5.3 Research Design and Procedure

This study is part of the research project taking a form of an embedded mixed methods design with a variant of the embedded experimental model. As for the primary purpose, the research project aimed at investigating the effect of SDL on learner autonomy using One-Group Pretest-Posttest Design (O1 X O2) under a pre-experimental research design (Creswell, 2007). A 5-point Likert Scale learner autonomy questionnaire (Swatevacharkul, 2006) was employed for data collection on learner autonomy, and motivation is one of the autonomy components of the questionnaire. A secondary purpose was to gather qualitative interview data that would explore how SDL helps the subject students develop learner autonomy. The findings were reported in Swatevacharkul (2016).

For this paper, a focus is on learning motivation findings from the above mentioned questionnaire which revealed a very highly significant difference after the SDL treatment at a level of 0.00. The findings led to a further qualitative exploration of how SDL contributes to such a highly significant increase in English learning motivation.

5.4 Instruments

For this paper, qualitative data on students' motivation were collected by students' written reflection and a semi-structured interview.

5.4.1 Students' Reflection

The Summary and Evaluation Sheet of SDL consisting of 5 open-ended questions for 29 subject

students to provide written answers in Thai at the end of the course was treated as the students' reflection on their SDL. The relevant questions for this paper were:

1. How do you feel about your self-directed learning outside class? (To explore general perceptions or attitudes toward SDL.)
2. Is a portfolio (See more detail in the next section) beneficial in terms of your SDL outside class? Why and How? (To explore what opportunities SDL offers for learner control and how the implementation of this practice enables students to take advantage of these opportunities.)

5.4.2 Semi-Structured Interview Schedule

A semi-structured interview was conducted with 5 Thai students: 3 female and 2 male students. They were purposively selected based on their high motivation score obtained from the questionnaire so as to gain insight information on how motivation was increased. Some questions were:

1. What does learning a foreign language (English) mean to you? Who or what involve in the learning process? (To explore conceptions of language learning and learning processes.)
2. What do you think about how you should learn in order to be successful in language learning? (To explore an attribution to learning success.)
3. Do you think you have done well or are successful in learning English? Why? (To explore a conception of self.)
4. What helps build your motivation to learn English? (To explore a development of learning motivation from learning experiences.)
5. Before and after this course, how did you feel with English learning? (To explore conceptions of learning situation.)

6. Data Collection Procedure

Week 1: Students received learner training; a preparation program for students to perform SDL outside of class. Students were prepared psychologically and methodologically. The

psychological preparation introduced the concept of learner autonomy and SDL with a major objective to develop positive attitudes toward learner autonomy fostered by SDL. Positive attitudes, willingness, self-confidence, and motivation to learn autonomously outside of a classroom must be appreciated by the students since the outset of the course. The methodological preparation explicitly taught reading strategies inclusive of cognitive and metacognitive strategies. The psychological preparation was carried out in the first session. However, the reading strategy training had been continued for 4 consecutive weeks from weeks 1 to 4. Note that students completed the questionnaire after the learner training during week 1.

Weeks 1-7: Each student performed SDL outside a classroom for 7 consecutive weeks. Each week they decided on what to read, and selected a reading material of their own interest. They had freedom to choose a type, a level of difficulty, and a length of a reading text as SDL was carried out under their own direction (Benson, 2011). Then, they did reading and completed a Record of Work and rated on a 3-scale Reading Strategy Checklist. In class on every Saturday, they submitted the SDL task which comprised a Record of Work, Reading Strategy Checklist, and a reading material in a portfolio. They received their portfolio back and a feedback from a teacher/researcher next Saturday. In week 8, they submitted the portfolio having all of the 7 pieces of SDL tasks. A score of 20% was allotted for the SDL project. Each week the teacher provided written feedback regarding any aspects of the student's SDL on a space for Feedback of a Record of Work. In class, the teacher personally talked informally to each student on his or her SDL. Verbal advice on any aspects of their SDL was provided if needed.

Week 8: The students completed the questionnaire and were requested to express their

opinions on a Learning Summary and Evaluation Sheet. They wrote their opinions in Thai.

7. Data Analysis and Results

Thematic content analysis was performed to categorize the data obtained from students' written reflections, and a percentage was calculated to quantify the qualitative data.

7.1 Positive Attitudes toward SDL

It was found from the written reflections that 29 subject students (100%) held positive attitudes toward SDL as per the categorized answers shown in Table 1.

Table 1 Positive Attitude toward SDL

Responses	Frequency	%
Determination to improve learning	15	25.00
Freedom, innovative learning	9	15.00
Knowledge seeking	8	13.33
Responsibility	7	11.67
Enjoyment to learn, not boring	7	11.67
Application of knowledge	6	10.00
No pressure and anxiety	4	6.67
Increase of curiosity to learn	3	5.00
Like of feedback	1	1.66

The reflection of this male student clearly showed that SDL changed his attitudes towards SDL. Freedom to learn appears to create willingness to learn which, in turn, results in learning improving.

“At first, I thought it's (SDL) not necessary. But, it turns out that SDL is very helpful. It's something new, and I enjoyed reading what I want to read. It helps improve my English reading ability”.

7.2 Benefits of the Portfolio

Likewise, 29 students (100%) reported that learning portfolio was beneficial in terms of checking learning progress. Some of the written excerpts are taken from their written reflections.

“A Record of Work helps planning, goal setting, and monitoring whether I can achieve my goal”. (Female student 1)

“Everything must be collected in a portfolio in order to monitor learning. We have been able to

check our learning progress since the first week of performing SDL”. (Female student 2)

“Portfolio which contained a record of work, learning strategy checklist, and reading material was beneficial. The feedback and suggestions I received from the teacher each week are useful for my reading and writing of sentences of further weeks. This made me to pay attention to the details of the teacher's comments”. (Female student 3)

7.3 Conceptions of Language Learning and Learning Processes

The five interview respondents agreed that learning English is for a communication purpose both at work and with other people. English is currently playing a more important role due to the ASEAN Economic Community (AEC). The followings are some excerpts.

“For communication with other people, and at work too”. (Female student 1)

“English is a global language used for communication. At present, communication is very important, and most people use English”. (Female student 3)

Four students mentioned that students are the most important in the language learning process. As these interview excerpts revealed,

“At the end, everything depends on us (student). We must pay attention on it (learning). If a teacher provides knowledge to you, but you are not attentive, you’ll forget everything as time passes by. Also, I think we can study by ourselves”. (Female student 1)

“It’s us as the first priority. We have to be interested in and attentive to the learning. Give time and determined to learn”. (Female student 2)

7.4 Attribution to Learning Success

In response to the question on causes of learning success, three mentioned “effort”.

“We must concentrate, and practice regularly. We may write incorrectly, but we can learn from our mistakes”. (Female student 1)

“I’m not good at English, really. But I know I have to try because English is used at my workplace. Like when my boss asks me to book flight tickets, I don’t understand it. It’s a pressure, and that’s why I have to try and improve my English”. (Female student 2)

“English is difficult, but I have to put effort since I’m not good at English. I ask myself whether I’ve been trying hard enough”. (Female student 3)

One student mentioned learning both in and out-of-class and use English.

“It’s necessary to learn both inside and outside of a classroom, and use English in daily life. Previously, I used English with my foreign friends and did activities in a foreign country, and I practiced and exchanged knowledge”. (Male student 2)

7.5 Conception of Self

Five students said their English was slightly improving. One reason was that they still could not speak English fluently.

“Not good enough because I can’t speak fluently. Mostly, I listen; listen to my foreign boss at the hotel. I read and email in English”. (Female student 1)

“Just fairly improved. I can communicate at a very basic level. Other subjects facilitate English learning, such as vocabulary”. (Male student 2)

It is clearly seen that students link English learning success to an oral communication ability.

7.6 Development of Learning Motivation from Learning Experiences

It was found that a teacher is an important person helping increase students’ motivation to learn English.

“The first time of doing SDL, week 1, it’s so stressful for me because I don’t know English much. My English is so poor. But the teacher understands me and gives feedback to me that I should try harder. This really released my tension, and I have really tried to learn. And I felt better. I felt that English isn’t difficult if I try”. (Female student 2)

Likewise, another student reported that the teacher helps develop her motivation to learn English.

“Teacher! I didn’t do well on the mid-term exam, and I thought about withdrawing the course. Also, I had too much work to do at the office. I felt so worried. But the teacher wrote to me giving me an encouragement. I then decided to fight. I were more attentive without knowing the result, whether I would pass the course. From the teacher’s encouragement, it looked like I would be able to do it”. (Female student 3)

Other significant people who help increase learning motivation are classmates but in a sense of competition.

“People around me. If I meet friends who are good at English or can do well in English, I will think that why I can’t do it like my friends. We are human, but why we are different. So I think, one day I must be able to do it, like them. But I know I must give time for English more both in and out-of-class. Review more, study from other learning media”. (Male student 1)

7.7 Conceptions of Learning Situation

After the course, the five interviewees agreed their English improved and felt positively with English.

“English wasn’t that hard as I thought. Just apply what you learn. To write a sentence, you just apply your grammatical knowledge and use proper vocabularies. To conclude, English isn’t difficult if we seriously want to learn it”. (Male student 2)

“I feel I can do it. SDL is helpful, but in the beginning it’s very slow to learn by myself. I had to consult a dictionary for many unknown words, but later on it took less time. I started to understand more. I don’t translate every word. Reading strategy checklist is also useful because I start to know them a degree of use. I use a greater extent some strategies”. (Female student 3)

8. Discussion

8.1 The Role of Positive Attitudes toward English Learning

SDL is seen to play an important role on developing positive attitudes toward English learning of the subject students. It makes them “like” or “want” to learn English. This is a clear sign of their learning motivation. The findings on how the subjects feel about SDL give clear explanations on how SDL develops positive attitudes and shapes their motivation to learn.

Their motivational attitudes start with freedom to learn. Freedom in the SDL process authorizes students to take control over content of their interest, time, and pace of learning. More importantly, it means students are free to think for

themselves and manage their learning to achieve their learning goal. This is a very nature of adult learners who are independent, self-reliant, and self-directed toward goals (Cercone, 2008). Given freedom, students increase their willingness to learn to improve their English ability. However, willingness to learn occurs on a condition that learners perceive a task value. As the findings on the students’ perception of the learning portfolio which collected all SDL documents displayed, all students viewed that SDL is valuable and beneficial for their English improvement. The learning task must provide students with opportunities to practice (in this study to read English texts). Regular practice will result in a gradual sense of achievement, which is important and gives rise to willingness to learn and maintain their learning motivation.

Meanwhile, learning anxiety which is defined as “worry and negative emotional reaction aroused when learning or using a second language” by MacIntyre (1999: 27, cited in Dörnyei & Ryan, 2015: 177) is lessen, and enjoyment from experiencing an innovative learning that enables them to seek knowledge of their own interest is risen. Possibility to understand the reading materials is, consequently, high. As the results showed, the English reading comprehension ability of the subject students after the SDL significantly improves. It can be interpreted that, for out-of-class learning, there are positive associations among a lack of anxiety, learning enjoyment, and learning achievement.

The implication is that positive attitudes are the first important factor for successful foreign language learning. Without the desire to learn, actions taken on the learning business are unlikely to occur.

8.2 Effort Leading to Learning Success

Resulting from the motivational attitudes, it appears that students put effort into their SDL. While struggling a great deal, they take greater responsibility for their learning. They understand that to master

a language takes time and effort. This interview excerpt clearly illustrates a high degree of the effort.

“I have to try so hard. There’re lots of details. It (English) isn’t my native language. It’s like I had to start from the beginning. It’s like a child learning to speak his first language”. (Male student 1)

The evidence showed that at the end of the course their effort satisfactorily results in learning or reading improvement. This current study found that subject students’ reading comprehension ability significantly improved after SDL ($p = 0.02$). The quantitative and qualitative findings, therefore, corroborate each other, and suggest that anything that students learn and understand by themselves will last long and positively affect learning achievement. This clearly signifies that learning does occur and implies that ability to learn a foreign language is not an innate ability or aptitude, but by learning and determination to learn. A sense of gradual success due to the effort boosts motivation and, in turn, modifies or changes students’ perception that English is a difficult language to learn. Difficulty of task is an external and stable factor that is very much beyond a control of the student (Weiner, 1986). It can be concluded that SDL processes are effective in providing positive learning experiences and, in turn, reshaping students’ perception on a casual attribution to learning success.

The next question emerges in regard to what causes learning effort. A few students pointed out that score contributed to their effort. Scores or grades are classified as extrinsic-oriented motivation: “reasons that are instrumental to some consequence apart from inherent interest in the activity” (Noels, 2001: 46). Additionally, the evidence on the students’ conception of the language reflects the important role of English as a global language used for communication. The role of English is even more significant due to the AEC establishment. They accepted that they need to use English at work, and

this clearly links learning and use of the language being learning. Motivation appears to occur from within to put effort into improving their English ability for real use at work. In contrast, intrinsic-oriented motivation means “reasons for L2 learning that are derived from one’s inherent pleasure and interest in the activity; the activity is undertaken because of the spontaneous satisfaction that is associated with it” (Noels, 2001 : 45). In mainstream education, evaluation, grade, or score is necessary, but they should be exploited as an effective tool to enhance students’ learning. Indeed, as the evidence shows students put effort into their SDL in order to improve their English learning since learning and using English in real life is closely linked. The implication lies on the fact that scores or grades will mean less if language learning is linked to authentic use in students’ daily life. Authentic use of the language well creates learning motivation from within, and it is the best in sustainably engaging students in a learning process.

8.3 Perception of “I” as the Key Agent

SDL is seen to shape students’ perception that they are the key agent in the learning process. As supported by the interview evidence, although many factors involve, subject students conceived that they themselves are the most important in the language learning process. The best teacher and instructional media are meaningless, and they will not succeed in learning English if they do not put effort. Their perception seems to suggest that transformative learning does occur. SDL possibly contributes to a change in the student mindset, and the way they learn the language.

This suggests that there is strong association between a conception of language learning that “I” is the key agent who has to perform learning and an attribution of the language learning success to “effort”. Effort is an internal and unstable factor over which a learner can exercise a great deal of control. The basic principle of attribution theory as

applying to motivation is that a person's own perceptions or attributions for success or failure determine the amount of effort the person will expend on that activity in the future. Learning success is, therefore, likely to give rise to greater motivation only in learners who accept responsibility for their own learning success by recognizing that success arises from personal effort, rather than from ability or chance (Weiner, 1986).

8.4 The Significant Role of Teacher

The empirical evidence showed that a teacher plays a significant role in the SDL process outside of a classroom to create a task value, in turn, boost students' intrinsic learning motivation. First, the teacher is regarded as an affective or emotional supporter. Emotional support is needed particularly at the very beginning of the SDL and particularly for weak students. This is because SDL is an innovative learning approach as reported by the subject students, so they were not familiar with it, and had to struggle a great deal at the beginning.

Second, it emerges that the teacher helps create a SDL task value with her various kinds of feedback. Performing SDL outside of the classroom does not mean learning in isolation, and students should be aware of their mistakes in order to improve themselves. Therefore, informative feedback is necessary for the very beginning of the SDL. Also, positive judgmental feedback is effective to encourage students to put more effort. It is important for adult learners to feel a sense of improvement which, in turn, brings about more self-confidence to learn.

Providing feedback, even in a written form, also develop an interpersonal relationship between a teacher and each student in this individualized learning approach, which somehow reflects a social dimension of motivation to learn. Learning is not in isolation, but communication occurs from the feedback. According to Ushioda (1996), positive perception of students toward their language

learning, which is resulted from feedback as external interactions helps a great deal in terms of emotion and academics. Importantly, such positive feedback must not control students' learning behavior, but direct their attention to learning causes factors. By doing this, motivational damage is limited. The implication lies on a commitment of a teacher to provide feedback on a regular basis. As pointed out by Dörnyei (1998), learning motivation of the learners is affected by the degree of enthusiasm and commitment of the teacher.

Moreover, adult learners should perceive that what they are doing is meaningful and worthwhile in applying knowledge learned in a classroom. The evidence showed the importance of opportunities to apply classroom knowledge with real world situations. As this empirical evidence shows, "I can apply what I learn in class with my learning out-of-class. I performed SDL by reading articles or news about tourism and hotel industry since it's my work. I have to read these kinds of news everyday". This illustrates that there must be relationships among learning task, work, and real world. This, also, implies that there should be a link between classroom lessons and SDL outside of a classroom in order to academically prepare students. In other words, out-of-class SDL should be facilitated or supported by the classroom instruction. In this case, learning and reading strategies taught in class were applied for SDL outside of a classroom. Supported by Nunan and Lamb (1996), to make informed choices about what to learn and how to learn requires knowledge and skill, so teaching learning strategies are necessary. This significantly shows the important role of the teacher that influences students' learning. As argued by Dörnyei and Kubanyiova's (2014: 3, cited in Dörnyei & Ryan, 2015: 101), "... The two (the topics of teacher and student) are inextricably linked because the former is needed for the latter to blossom".

9. Recommendations

Research on the effects of SDL on other language skills, namely listening, speaking, and writing skill is suggested. Also, the effects of SDL outside of a language classroom on a development of learning motivation of primary, secondary, and tertiary students are recommended to investigate to compare the research findings and strengthen the benefits of SDL on learning motivation development. In addition, a study on the effects of SDL on learning motivation employing a collaborative learning approach in and/or out-of-class is worthwhile to explore a pattern of motivational thinking in a social interaction context.

10. References

- Benson, P. (2011). **Teaching and Researching Autonomy in Language Learning**. (2nd ed). Harlow: Longman.
- Brockett, R.G. & Hiemstra, R. (1991). **Self-Direction in Adult Learning: Perspectives on Theory, Research, and Practice**. London and New York: Routledge.
- Brown, H. (2000). **Principles of Language Learning and Teaching**. (4th ed). New York: Longman.
- Cercone, K. (2008). "Characteristics of adult learners with implications for online learning design." **AACE Journal**, 16(2), 137-159.
- Creswell, J. (2007). **Designing and Conducting Mixed Methods Research**. California: Sage Publications, Inc.
- Dickinson, L. (1995). **Introduction**. In Proceedings of the seminar on self-access learning and learner independence: a South East Asian perspective. Bangkok: KMITT, 1- 10.
- Dörnyei, Z. (1998). "Motivation in second and foreign language learning." **Language Teaching**, 31(3), 117-135.
- Dörnyei, Z. (2001). **Teaching and Researching Motivation**. Harlow: Longman.
- Dörnyei, Z. & Ryan, S. (2015). **The Psychology of the Language Learner: Revisited**. New York and London: Routledge.
- Gibbons, M. (2002). **The Self-Directed Learning Handbook: Challenging Adolescent Students to Excel**. San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Guglielmino, L. (1977). **Development of the Self-Directed Learning Readiness Scale**. Doctoral dissertation, University of Georgia.
- Harmer, J. (1992). **The Practice of English Language Teaching**. Harlow: Longman.
- Knowles, M.S. (1975). **Self-Directed Learning**. New York: Association Press.
- Meriam, S.B. (2001). "Andragogy and self-directed learning: pillars of adult learning theory." **New Directions for Adult and Continuing Education**, 89, 3-13.
- Noels, K.A. (2001). New orientations in language learning motivation: toward a model of intrinsic, extrinsic, and integrative orientations and motivation. In Z. Dörnyei & R. Schmidt (Eds.), **Motivation and Second Language Acquisition**. Honolulu, HI: University of Hawai'i Press, 43-68.
- Nunan, D., & Lamb, C. (1996). **The Self-Directed Teacher**. Cambridge: Cambridge University Press.
- Swatevacharkul, R. (2006). **The Effects of Degrees of Support for Learner Independence through Web-Based Instruction and Levels of General English Proficiency on English Reading Comprehension Ability of Second Year Undergraduate Learners**. Unpublished doctoral dissertation. Bangkok: Graduate School, Chulalongkorn University.
- Swatevacharkul, R. (2016). "The effects of self-directed English learning on learner autonomy development of MBA Students." **The Journal of Faculty of Applied Arts**. 9(2), 15-28.

- Ushioda, E. (1996). **Learner Autonomy 5: the Role of Motivation**. Dublin: Authentik.
- Weiner, B. (1986). **An Attribution Theory of Motivation and Emotion**. New York: Springer-Verlag.
- Williams, M., & Burden, R.L. (1997). **Psychology for Language Teachers: a Social Constructivist Approach**. Cambridge: Cambridge University Press.

การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนากระบวนการประเมินสมรรถนะของบุคลากร
ผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุนแบบมีส่วนร่วม ในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

The Development of Training Package of Participatory Competency
Appraisal System Development for Supportive Staff in the Institutions
under the Office of Vocational Education Committee

วัชรินทร์ ศิริพานิช¹

พิสิฐ เมธาภัทร²

ไพโรจน์ สติธยากร³

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) พัฒนาและประเมินประสิทธิภาพระบบการประเมินสมรรถนะของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุนแบบมีส่วนร่วม ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และ 2) พัฒนาและประเมินประสิทธิภาพหลักสูตรฝึกอบรมการใช้ระบบการประเมินสมรรถนะของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุนแบบมีส่วนร่วม ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กลุ่มเป้าหมายกำหนดตามขั้นตอนการวิจัย ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้าแผนก หัวหน้างาน และบุคลากรผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุนในฝ่ายบริหารทรัพยากร วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา และสถิติค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าดัชนีความสอดคล้อง และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ผลการวิจัยพบว่า 1) ระบบการประเมินสมรรถนะของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุนแบบมีส่วนร่วมฯ ที่พัฒนาขึ้น มีประสิทธิภาพ จากการประเมินระบบก่อนนำไปใช้โดยผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญ พบว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และการประเมินระบบภายหลังการนำไปใช้โดยผู้ใช้ระบบ และผู้รับการประเมิน อยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ 2) หลักสูตรฝึกอบรมการใช้ระบบการประเมินสมรรถนะของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุนแบบมีส่วนร่วมฯ ซึ่งประกอบด้วย 2.1) คู่มือการใช้ระบบ พบว่า มีความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด และ 2.2) หลักสูตรการสร้างและพัฒนาเครื่องมือประเมินแบบมีส่วนร่วม ซึ่งประเมินประสิทธิภาพโดยประยุกต์ใช้รูปแบบการประเมิน CIPP Model ของ Daniel L. Stufflebeam พบว่า หลักสูตรมีคุณภาพ และประสิทธิภาพ โดยคะแนนเฉลี่ยการฝึกอบรมภาคทฤษฎี $E_1 / E_2 = 96.22/96.94\%$ และภาคปฏิบัติเท่ากับ 91.93% ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

คำสำคัญ : หลักสูตรฝึกอบรม ระบบการประเมินสมรรถนะ บุคลากรผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุน การมีส่วนร่วม

¹ นักศึกษาระดับปริญญาเอก ภาควิชาบริหารเทคนิคศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

² รองศาสตราจารย์ ประจำภาควิชาบริหารเทคนิคศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

³ รองศาสตราจารย์ ประจำภาควิชาบริหารเทคนิคศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

Abstract

The objectives were to develop and evaluate the efficiency of the participatory competency appraisal system for supportive staff in the institutions under the Office of Vocational Education Committee, and to develop and validate the efficiency of training package of the usage of participatory competency appraisal system for supportive staff. The targets divided according to research process, consisted of experts, specialists, directors and vice directors of institutions, head of departments, head of sections and supportive staffs in the Resource Management Division. Data were analyzed by content analysis and descriptive statistics, such as percentage, mean, standard deviation, IOC, and Cronbach's Alpha Coefficient. The findings revealed that the experts and specialists evaluated the system before using, at very high level. And the evaluation results after using the system by users and evaluation recipients similarly met to the criteria at very high level which follow to the research hypothesis. As for the training package of the usage of participatory competency appraisal system for supportive staff consisted of 1) the manual for system usage and 2) the training package of participatory creation and development of appraisal form. The findings revealed that the manual was evaluated in appropriateness at very high level and the training package validated by CIPP Model of Daniel L. Stufflebeam, was qualified and the efficiency value on the theoretical achievement was 96.22/96.94 % and the practical achievement was 91.93% which was higher than the set criteria. The training packages evaluation results showed that they met to the criteria and follow to the research hypothesis.

Keywords : training package, competency appraisal system, supportive staff, participation

1. บทนำ

การบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นหนึ่งในหลักการของการจัดการที่นำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย ผู้บริหารจึงต้องเข้าใจถึงวิธีการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความศรัทธา เชื่อมั่น และอุทิศเวลาให้กับการปฏิบัติงาน (ธีรวิทย์ บุญยโสภณ, 2542) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) นับเป็นวิธีการทางการบริหาร ที่จะรักษาและพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรไว้ (ไชยา ประสมศรี, 2549) เช่นเดียวกับการบริหารจัดการของสถานศึกษา ซึ่งจะมีประสิทธิภาพได้นั้น ขึ้นอยู่กับคุณภาพและพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ได้ดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรี (พ.ศ. 2547) และสำนักงาน ก.พ. ที่ให้มุ่งผลสัมฤทธิ์ และเน้นพฤติกรรมการปฏิบัติงาน หรือสมรรถนะ อย่างไรก็ตาม สถานศึกษาบางแห่งยังคงมีปัญหาเกี่ยวกับวิธีการประเมิน ซึ่งสอดคล้องกับบอลกรรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2542) เช่น ประเมินตัวบุคคลมากกว่าผลการปฏิบัติงาน มาตรฐานการประเมินของผู้ประเมินแตกต่างกัน ผู้ถูกประเมินไม่ยอมรับผลการประเมิน ฯลฯ ทำให้ไม่สามารถดำเนินการตามสำนักงาน ก.พ. ได้ ส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากรไม่เป็นไปในทิศทางที่สถานศึกษาและบุคลากรต้องการ เป็นเหตุให้บุคลากรทั้งสายวิชาการ และสายสนับสนุนที่ดีมีความสามารถขาดแรงจูงใจ ส่งผลต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการทำงาน (ธีรวิทย์ บุญยโสภณ, 2542)

การประเมินผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา หรือ สอศ. โดยเฉพาะบุคลากรผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุน (เจ้าหน้าที่) จากการศึกษา พบว่า นอกจากไม่สามารถปฏิบัติตามสำนักงาน ก.พ. ได้แล้ว ยังพบว่า 1) ระบบการประเมินไม่ชัดเจน ไม่มีกระบวนการตามหลักการประเมิน 2) ผู้บังคับบัญชาโดยตรงเป็นผู้ประเมินฝ่ายเดียว 3) ไม่มีการทำความเข้าใจเกี่ยวกับแบบประเมิน รวมถึงไม่มีคู่มือหรือแนวทางการประเมิน และ 4) ไม่แจ้งผลให้บุคลากรทราบโดยตรง ทำให้ไม่สามารถพัฒนาตนเองได้ เพราะขาดข้อมูลจากมุมมองของผู้บังคับบัญชา

สภาพปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังกล่าวสอดคล้องกับชูศักดิ์ เทียงตรง (2549) ที่กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีและมีประสิทธิภาพ ควรทำเป็นระบบตามหลักการประเมิน ยึดผลลัพธ์เป็นเกณฑ์ชี้วัดความสำเร็จ และควรให้ผู้ที่เกี่ยวข้องร่วมประเมิน และร่วมกำหนดแบบ

ประเมิน เพื่อให้แบบประเมินมีความน่าเชื่อถือ สอดคล้องกับลักษณะงาน ทั้งนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีย่อมส่งผลต่อขวัญ และกำลังใจ ซึ่งจะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ ตอบสนองการพัฒนาสถานศึกษา สังคมท้องถิ่น และสภาพเศรษฐกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (สำนักงาน ก.พ., 2548)

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาข้างต้น ระบบการประเมินสมรรถนะของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุน (เจ้าหน้าที่) ในสถานศึกษาสังกัด สอศ. และการสร้างเครื่องมือประเมินโดยการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้อง ควรได้รับการพัฒนาขึ้น เพื่อใช้เป็นกลไกในการพัฒนาบุคลากรผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุนได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ และเพื่อเป็นแนวทางในการส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานที่ตรวจสอบได้ของสถานศึกษาในสังกัด สอศ.

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อพัฒนาและประเมินประสิทธิภาพระบบการประเมินสมรรถนะของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุนแบบมีส่วนร่วม ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

2.2 เพื่อพัฒนาและประเมินประสิทธิภาพหลักสูตรฝึกอบรมการใช้ระบบการประเมินสมรรถนะของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุนแบบมีส่วนร่วม ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

3. สมมติฐานการวิจัย

3.1 ระบบการประเมินสมรรถนะของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุนแบบมีส่วนร่วม ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด

3.2 หลักสูตรฝึกอบรมการใช้ระบบการประเมินสมรรถนะของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุนแบบมีส่วนร่วม ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด

4. วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยการรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ร่วมกับข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

4.1 ประชากรกลุ่มตัวอย่างและเครื่องมือที่ใช้

4.1.1 ประชากร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย นี้ กำหนดเป็นกลุ่มเป้าหมายโดยแบ่งตามขั้นตอนการวิจัย ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้าแผนก หัวหน้างาน และบุคลากรผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุน จำนวนทั้งสิ้น 328 คน

4.1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัย ได้จัดทำเครื่องมือ ได้แก่ แบบสอบถาม และแบบประเมิน เพื่อให้เหมาะสมกับการวิเคราะห์ทางสถิติ

4.2 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อการพัฒนาระบบ และหลักสูตรฝึกอบรม ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ส่วนข้อมูลเชิงปริมาณวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าดัชนีความสอดคล้อง และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค

4.3 วิธีวิจัย

4.3.1 ศึกษาข้อมูลจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ

4.3.2 ศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุน ในสถานศึกษาสังกัด สอศ.โดยดำเนินการดังนี้

1. สร้างแบบสอบถามสำหรับเก็บข้อมูล

2. นำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ประเมินความเหมาะสมและความถูกต้อง

3. เก็บข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา 10 คน หัวหน้างาน 40 คน และบุคลากรผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุน ในฝ่ายบริหารทรัพยากร 120 คน จาก วิทยาลัยเทคนิคลำปาง วิทยาลัยเทคนิคอ่างทอง วิทยาลัยเทคนิคมหาสารคาม วิทยาลัยเทคนิคระยอง และวิทยาลัยเทคนิคหาดใหญ่

4.3.3 ร่างระบบการประเมินสมรรถนะของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุนแบบมีส่วนร่วมฯ โดยดำเนินการตามขั้นตอนการพัฒนาระบบ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ระบบ โดยวิเคราะห์ข้อมูลจากข้อ

4.3.1 ตลอดจนสภาพปัญหา ความต้องการเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานในข้อ 4.3.2

2. การสังเคราะห์ระบบ นำข้อมูลจากขั้นการวิเคราะห์ระบบมาใช้หลอมรวมองค์ประกอบย่อยต่างๆ ของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

3. การออกแบบระบบ นำผลจากการสังเคราะห์ระบบ มาใช้ร่างระบบการประเมินสมรรถนะของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุนแบบมีส่วนร่วมฯ พร้อมทั้งสร้างแบบประเมินระบบฯ

4. การตรวจสอบระบบ โดยจัดการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญ 14 ท่าน ประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของร่างระบบฯ ก่อนนำไปใช้

5. การปรับปรุงระบบ กรณีมีข้อบกพร่อง ผู้วิจัยจะดำเนินการแก้ไขตามข้อเสนอแนะ ซึ่งทำให้ได้ระบบฯ ที่มีความสมบูรณ์

4.3.4 พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการใช้ระบบการประเมินสมรรถนะของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุนแบบมีส่วนร่วมฯ ซึ่งประกอบด้วย คู่มือการใช้ระบบ และหลักสูตรฝึกอบรมการสร้างและพัฒนาเครื่องมือประเมินแบบมีส่วนร่วม โดยดำเนินการดังนี้

1. ร่างคู่มือการใช้ระบบ และพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการสร้างและพัฒนาเครื่องมือประเมินแบบมีส่วนร่วม

2. สร้างแบบประเมินสำหรับคู่มือการใช้ระบบ และหลักสูตรฝึกอบรม

3. นำร่างคู่มือการใช้ระบบ หลักสูตรฝึกอบรม และแบบประเมินต่างๆ ไปให้ผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ประเมินความเหมาะสม และความสอดคล้อง

4.3.5 ทดลองใช้ (Try-out) หลักสูตรฝึกอบรมการใช้ระบบการประเมินสมรรถนะของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุนแบบมีส่วนร่วมฯ ดังนี้

1. ทดลองใช้คู่มือการใช้ระบบ กับกลุ่มเป้าหมายซึ่งเป็นผู้ใช้ระบบ ได้แก่ รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทรัพยากร หัวหน้าแผนก และหัวหน้างานในฝ่ายบริหารทรัพยากร จากวิทยาลัยเทคนิคระยอง จำนวน 18 คน

2. ทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมการสร้างและพัฒนาเครื่องมือประเมินแบบมีส่วนร่วม กับกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ หัวหน้างาน และบุคลากรผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุน ในฝ่ายบริหารทรัพยากร จากวิทยาลัยเทคนิคระยอง จำนวน 24 คน

3. ปรับปรุงหลักสูตรฝึกอบรม กรณีพบจุดบกพร่องจากการประเมินผลการฝึกอบรม ซึ่งทำให้ได้หลักสูตรฝึกอบรมที่สมบูรณ์เพื่อนำไปใช้จริง

4.3.6 นำหลักสูตรฝึกอบรมการใช้ระบบการประเมินสมรรถนะของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุนแบบมีส่วนร่วมฯ ไปใช้จริง (Implementation) ดังนี้

1. นำคู่มือการใช้ระบบ ไปใช้จริงกับกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งเป็นผู้ใช้งาน ได้แก่ รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทรัพยากร หัวหน้าแผนก หัวหน้างานในฝ่ายบริหารทรัพยากร จากวิทยาลัยเทคนิคสตั๊ทีบ จำนวน 18 คน

2. นำหลักสูตรฝึกอบรมการสร้างและพัฒนาเครื่องมือประเมินแบบมีส่วนร่วม ไปใช้จริงกับกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ หัวหน้างาน และบุคลากรผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุน ในฝ่ายบริหารทรัพยากร จากวิทยาลัยเทคนิคสตั๊ทีบ จำนวน 24 คน

4.3.7 ติดตามและประเมินผลการฝึกอบรม ดังนี้

1. ติดตามการสร้างและพัฒนาเครื่องมือประเมินของกลุ่มเป้าหมาย คือ บุคลากรผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุนในฝ่ายบริหารทรัพยากร จากวิทยาลัยเทคนิคสตั๊ทีบ ที่ผ่านการฝึกอบรม จำนวน 16 คน

2. ประเมินประสิทธิภาพของระบบการประเมินสมรรถนะของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุนแบบมีส่วนร่วมฯ ภายหลังการนำไปใช้ โดยผู้ใช้งาน ซึ่งผ่านการฝึกอบรม จำนวน 18 คน และผู้รับการประเมิน ซึ่งเป็นบุคลากรผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุนในฝ่ายบริหารทรัพยากรที่ผ่านการ

ฝึกอบรม จำนวน 16 คน โดยทั้งหมดเป็นบุคลากรจากวิทยาลัยเทคนิคสตั๊ทีบ

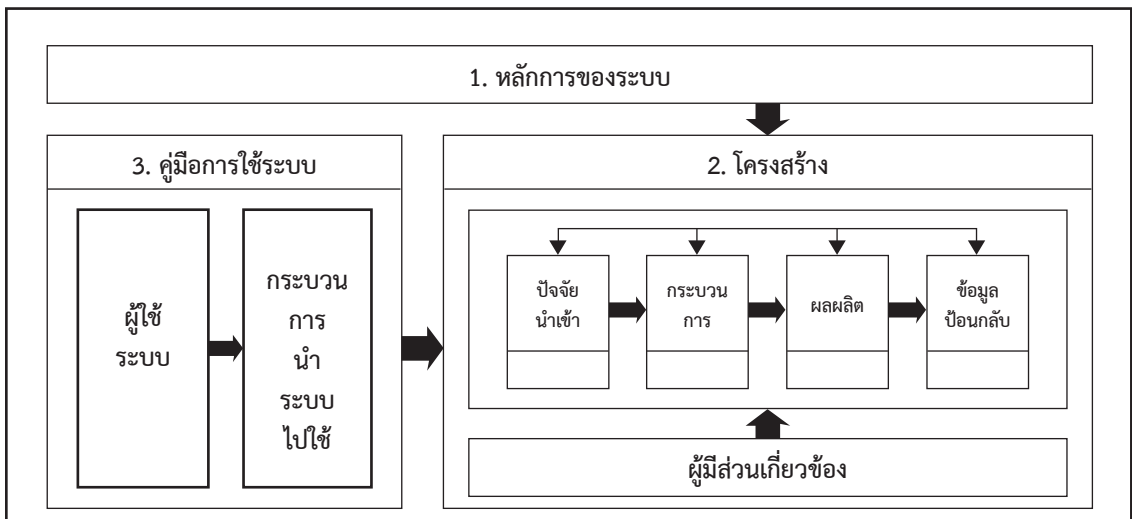
4.3.8 สรุปผลและจัดทำรายงานวิจัย

5. ผลการวิจัยและการอภิปรายผล

5.1 ผลการพัฒนาและประเมินประสิทธิภาพระบบการประเมินสมรรถนะของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุนแบบมีส่วนร่วมฯ

5.1.1 ผลการพัฒนาระบบการประเมินสมรรถนะของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุนแบบมีส่วนร่วมฯ

ผู้วิจัยประยุกต์ใช้แนวคิดจาก ทฤษฎีระบบ การพัฒนาระบบ การประเมินผลการปฏิบัติงาน สมรรถนะ การวิเคราะห์งาน และการมีส่วนร่วม รวมทั้งงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และจากการศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการ โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนการพัฒนาระบบ ซึ่งระบบการประเมินสมรรถนะของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุนแบบมีส่วนร่วมฯ ที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ หลักการ โครงสร้าง และคู่มือการใช้ระบบ แสดงดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ระบบการประเมินสมรรถนะของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุนแบบมีส่วนร่วมฯ

รายละเอียดของระบบ มีดังต่อไปนี้

1. หลักการของระบบ คือ มุ่งเน้นการนำผลการประเมินที่ได้ไปใช้หาแนวทางพัฒนาบุคลากรผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุน เพื่อเป็นการส่งเสริม และปรับปรุงการปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. โครงสร้างระบบ มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่

2.1 ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของการประเมิน วิธีการประเมิน ผู้ประเมิน เครื่องมือและเอกสารประกอบการประเมิน เกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติงาน และผู้รับการประเมิน

- 2.2 กระบวนการ (Process) มี 3 ระยะ ได้แก่
ระยะที่ 1 : ระยะการวางแผนและเตรียมการ
ระยะที่ 2 : ระยะการนำระบบไปใช้
ระยะที่ 3 : ระยะการสรุปและประเมินผล

2.3 ผลผลิต (Outputs) คือ ผลการประเมินสมรรถนะของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุน

2.4 ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ประกอบด้วย การรายงานผลไปยังคณะกรรมการประเมินฯ และผู้รับการประเมิน การอภิปรายผลร่วมกับผู้รับการประเมินเพื่อกำหนดแผนวิธีการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

3. คู่มือการใช้ระบบ ประกอบด้วย 1) ผู้ใช้ระบบ ได้แก่ คณะกรรมการประเมินสมรรถนะบุคลากรผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุนของสถานศึกษา และคณะผู้ประเมิน 2) กระบวนการนำระบบไปใช้

5.1.2 ผลการประเมินประสิทธิภาพระบบการประเมินสมรรถนะของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุนแบบมีส่วนร่วมฯ แบ่งออกเป็น

1. ผลการประเมินประสิทธิภาพระบบฯ ก่อนนำไปใช้ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญ 14 ท่าน แบ่งออกเป็น

1.1 ผลการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของระบบฯ ในภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.73 และ 4.78 ตามลำดับ)

1.2 ผลการประเมินความเหมาะสมของรายละเอียดการดำเนินการภายในโครงสร้างระบบ ในภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.80)

2. ผลการประเมินประสิทธิภาพระบบฯ หลังการนำไปใช้ แบ่งออกเป็น

2.1 ผู้ใช้ระบบ 18 คน ประเมินความเหมาะสมตามเกณฑ์การประเมินระบบ ด้านการใช้ประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสม และด้านความถูกต้อง อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน (ค่าเฉลี่ย 4.56, 4.67, 4.53, 4.60 ตามลำดับ)

2.2 ผู้รับการประเมิน 16 คน ประเมินด้านความเหมาะสม และด้านความถูกต้อง อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.55 และ 4.62 ตามลำดับ)

ผลการประเมินข้างต้น แสดงให้เห็นว่า ระบบ ที่พัฒนาขึ้น มีประสิทธิภาพตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

5.2 ผลการพัฒนาและประเมินประสิทธิภาพหลักสูตรฝึกอบรมการใช้ระบบการประเมินสมรรถนะของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุนแบบมีส่วนร่วมฯ

5.2.1 ผลการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการใช้ระบบการประเมินสมรรถนะของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุนแบบมีส่วนร่วมฯ

จากการศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการที่ต้องการให้มีการอบรมเกี่ยวกับระบบการประเมินแก่ผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน รวมทั้งจัดทำคู่มือชี้แจงวิธีการ และให้มีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติงาน จึงนำมาสู่การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม ซึ่งประกอบด้วย

1. คู่มือการใช้ระบบ เป็นเอกสารที่ให้รายละเอียดเกี่ยวกับระบบฯ ที่พัฒนาขึ้น มีจุดประสงค์ให้ผู้เข้ามีความรู้ความเข้าใจ ตลอดจนสามารถใช้ระบบได้อย่างถูกต้องตามกระบวนการ

2. หลักสูตรฝึกอบรมการสร้างและพัฒนาเครื่องมือประเมินแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 7 หัวข้อเรื่อง ได้แก่ มาตรฐานงาน แบบร่างลักษณะงาน การวิเคราะห์งาน การเขียนแผนผังการปฏิบัติงาน คู่มือปฏิบัติงาน การกำหนดมาตรฐานชิ้นงานหรือผลงาน และการกำหนดมาตรฐานสมรรถภาพ โดยมีวัตถุประสงค์ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถวิเคราะห์งานในหน้าที่ เพื่อกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติงาน นำไปใช้สร้างแบบประเมินร่วมกันในสถานศึกษา

5.2.2 ผลการประเมินประสิทธิภาพหลักสูตรฝึกอบรมการใช้ระบบการประเมินสมรรถนะของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุนแบบมีส่วนร่วมฯ มีดังนี้

1. ผลการประเมินประสิทธิภาพคู่มือการใช้ระบบ แบ่งออกเป็น

1.1 ผลการประเมินความเหมาะสมโดยผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน พบว่า ในภาพรวม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.77)

1.2 ผลการประเมินความเหมาะสมโดยผู้ใช้ระบบ 18 คน จากวิทยาลัยเทคนิคระยอง ในขั้นทดลองใช้ (Try-out) พบว่า ในภาพรวม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.55) เช่นเดียวกับผู้ใช้ระบบ 18 คน จากวิทยาลัยเทคนิคสัตหีบในขั้นนำไปใช้จริง (Implementation) (ค่าเฉลี่ย 4.59)

5.2.3 ผลการประเมินประสิทธิภาพหลักสูตรฝึกอบรมการสร้างและพัฒนาเครื่องมือประเมินแบบมีส่วนร่วม ซึ่งประเมินโดยประยุกต์ใช้รูปแบบการประเมิน CIPP Model มีผลดังนี้

1. การประเมินบริบท จากการศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการ ตลอดจนแนวคิดต่างๆ นำมาสู่การพัฒนา

หลักสูตรฝึกอบรม ซึ่งประกอบด้วย 7 หัวข้อเรื่อง โดยผลการประเมินความเหมาะสมของหัวข้อเรื่อง พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.80) และหัวข้อเรื่องฝึกอบรมยังมีความสอดคล้องกับหลักสูตรฝึกอบรมอีกด้วย

2. การประเมินปัจจัยนำเข้า พบว่า หลักสูตรฝึกอบรม มีความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.75) องค์ประกอบต่างๆ ของหลักสูตรฝึกอบรมมีความสอดคล้องกัน แบบประเมินต่างๆ มีค่าดัชนีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา เท่ากับ 1.00 ทุกรายข้อของแบบประเมินทุกฉบับ ค่าความเชื่อมั่นของแบบทดสอบโดยรวม พบว่า อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ($\alpha = .748$)

3. การประเมินกระบวนการ พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีคะแนนเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ด้านทฤษฎี $E_1 / E_2 = 96.22/96.94\%$ และคะแนนเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ด้านปฏิบัติ = 91.93% ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีความพึงพอใจต่อการฝึกอบรมโดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.54)

4. การประเมินผลผลิต พบว่า ผลการติดตามการสร้างและพัฒนาเครื่องมือประเมินของผู้ผ่านการฝึกอบรม มีค่าเฉลี่ย 93.41%

ผลการประเมิน แสดงให้เห็นว่า หลักสูตรฝึกอบรม มีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

5.3 การอภิปรายผล

5.3.1 การพัฒนาระบบการประเมินสมรรถนะของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุนแบบมีส่วนร่วมฯ พบว่า การจัดองค์ประกอบของระบบฯ ที่พัฒนาขึ้น ในภาพรวม มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากมาจากการจัดองค์ประกอบของระบบ เป็นการพิจารณาความเชื่อมโยงของระบบทั้งหมด ทั้งปัจจัยนำเข้าที่จำเป็นสำหรับการประเมิน กระบวนการที่แสดงถึงขั้นตอนการประเมิน ผลผลิตซึ่งเป็นเป้าหมายที่ต้องการอันเกิดจากกระบวนการประเมินที่มีประสิทธิภาพ โดยคณะผู้ประเมินที่ทำงานในลักษณะทีมงาน และการรายงานผลการประเมินไปยังผู้รับการประเมิน ทำให้มีสารสนเทศใช้ เป็นข้อมูลป้อนกลับสำหรับการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเอง สอดคล้องกับฐิติพันธ์ พิษุธาดาพงศ์ (2548) ที่กล่าวว่า การประเมินสมรรถนะควรมีลักษณะของการประเมินที่เป็นระบบ (Systematic) เป็นกระบวนการที่สามารถวัดและประเมินได้ (Measurable) นอกจากนี้ ระบบฯ นี้ได้มีการนำเอาแนวคิดการมีส่วนร่วมเข้ามาใช้ ซึ่ง

สอดคล้องกับการศึกษาของ Greiner และคณะ (2006) ที่พบว่า การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในองค์กร ผู้บริหารต้องเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรที่ตอบสนองเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ ทั้งยังสอดคล้องกับ Hellriegel และ Siocum (2010) ที่พบว่า คนในองค์กรต้องรับรู้และเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ขององค์กร นอกจากนี้ จากการติดตามผลโดยการสอบถามไปยังคณะกรรมการการประเมินสมรรถนะฯ และคณะผู้ประเมินของสถานศึกษา พบว่า ระบบฯ ที่พัฒนาขึ้นมา เป็นที่พึงพอใจตามเกณฑ์มาตรฐานในระดับมากที่สุด ทั้ง 4 ด้าน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการกำหนดองค์ประกอบย่อยของแต่ละองค์ประกอบของระบบ มีความถูกต้องและเหมาะสม ตลอดจนระบบฯ นี้มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ประเมินจริงตามที่ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิได้ประเมินไว้ จึงทำให้คณะกรรมการการประเมินสมรรถนะฯ และคณะผู้ประเมินของสถานศึกษาสามารถปฏิบัติตามองค์ประกอบย่อยของแต่ละองค์ประกอบได้อย่างถูกต้อง และบรรลุวัตถุประสงค์ของการประเมิน และจากการติดตามผลการประเมินของผู้รับการประเมิน ภายหลังการใช้ระบบ พบว่า มีความพึงพอใจในด้านความเหมาะสม และความถูกต้อง อยู่ในระดับมากที่สุด ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะ วิธีการประเมินมีการปรับเปลี่ยน ไม่ให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงประเมินเพียงฝ่ายเดียว ซึ่งทำให้ผลการประเมินมีความเที่ยงตรงมากกว่าซึ่งสอดคล้องกับ Gronlund (1985 อ้างถึงใน สังวาลย์ วงศ์สมศักดิ์, 2547) นอกจากนี้ ยังพบว่าผู้รับการประเมินมีความพึงพอใจในแบบประเมิน อยู่ในระดับมากที่สุด ที่เป็นเช่นนี้ เนื่องจากแบบประเมินสร้างและพัฒนาโดยการกำหนดร่วมกันระหว่างหัวหน้างาน และบุคลากรผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุน (เจ้าหน้าที่) จึงทำให้เกิดการยอมรับในความถูกต้อง และยุติธรรม สอดคล้องกับชูศักดิ์ เทียงตรง (2549) ที่ว่าแบบประเมินผลการปฏิบัติงานควรมีความน่าเชื่อถือตรงประเด็น สะท้อนให้เห็นเนื้อหาสาระของงาน และสอดคล้องกับดวงใจ ติรประเสริฐสิน (2541) ที่กล่าวว่า แบบประเมินผลควรมีคำอธิบายลักษณะการปฏิบัติงานให้ชัดเจน และต้องสามารถนำไปใช้ได้ ที่สำคัญคือ ควรมีความเข้าใจตรงกันทั้งผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน

5.3.2 การประเมินประสิทธิภาพหลักสูตรฝึกอบรม

หลักสูตรฝึกอบรมการใช้ระบบการประเมินสมรรถนะของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุนแบบมีส่วนร่วมฯ ซึ่งประกอบด้วย 1) คู่มือการใช้ระบบ และ 2) หลักสูตรฝึกอบรมการสร้างและพัฒนาเครื่องมือประเมินแบบมีส่วนร่วม ผลการประเมินประสิทธิภาพของคู่มือการใช้ระบบ จากผู้เชี่ยวชาญ

และจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมในขั้นทดลองใช้ (Try-out) และขั้นนำไปใช้จริง (Implementation) พบว่า ในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้วิจัยใช้ข้อมูลจากระบบการประเมินสมรรถนะของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุนแบบมีส่วนร่วมฯ ซึ่งมีการพัฒนาขึ้นมาจากการศึกษาข้อมูลที่เป็นปัญหาและความต้องการจากสภาพจริง รวมทั้งการได้รับคำแนะนำ และข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญ 14 ท่าน จึงทำให้นโยบายและกระบวนการต่างๆ ในคู่มือสอดคล้องกับความต้องการ และความเป็นจริงซึ่งสามารถนำไปใช้ในสถานการณ์จริงได้

สำหรับผลการประเมินประสิทธิภาพหลักสูตรฝึกอบรมการสร้างและพัฒนาเครื่องมือประเมินแบบมีส่วนร่วมในขั้นตอนการนำหลักสูตรไปใช้จริง (Implementation) กับกลุ่มเป้าหมายจากวิทยาลัยเทคนิคสัตหีบ 24 คน พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ภาคทฤษฎี $E_1 / E_2 = 96.22 / 96.94\%$ และมีคะแนนเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ภาคปฏิบัติ 91.93% ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้วิจัยได้มีการศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งรวบรวมข้อมูลต่างๆ ทั้งจากเอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ การวิเคราะห์งาน ตลอดจนองค์ประกอบของระบบฯ ที่พัฒนาขึ้น มาสร้างหลักสูตรฝึกอบรม ซึ่งมีทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติ โดยการกำหนดเนื้อหาใช้แนวคิดของพิสิฐ (ม.ป.ป.) ซึ่งใช้หลักการวิเคราะห์หัวข้อเรื่องเพื่อให้ได้ความรู้หลักและความรู้ย่อย ทำให้การกำหนดเนื้อหา มีความสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสม จากนั้นนำมากำหนดวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมเพื่อใช้ในการสร้างใบเนื้อหา แบบฝึกหัด แบบทดสอบ และสื่อการสอน ซึ่งจากการนำหลักสูตรฝึกอบรมไปให้ผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ประเมินความเหมาะสมและความสอดคล้อง พบว่า หลักสูตรฝึกอบรม ในภาพรวมมีความเหมาะสมมากที่สุด รวมทั้ง องค์ประกอบต่างๆ ของหลักสูตรฝึกอบรม ในภาพรวม มีความสอดคล้องเช่นกัน จากนั้น นำหลักสูตรฝึกอบรมไปทดลองใช้ (Try-out) พบว่า ค่าความเชื่อมั่นของแบบทดสอบในภาพรวม อยู่ในระดับค่อนข้างสูง สำหรับการดำเนินการฝึกอบรม ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการฝึกอบรมโดยวางแผนตามกระบวนการเรียนรู้ของบุคคล หรือ MIAP ซึ่งพบว่า จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้ นอกจากนี้ จากการติดตามผลการปฏิบัติงานภายหลังการฝึกอบรมเสร็จสิ้น โดยการติดตามผลการสร้างและพัฒนาเครื่องมือประเมิน พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ และทักษะที่สามารถปฏิบัติงานได้

จริง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากกิจกรรมในหน่วยฝึกอบรมมีการฝึกปฏิบัติจริง จึงทำให้สามารถปฏิบัติเป็นไปตามกระบวนการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับโอนมา ศิริพานิช (2553) และอาจเป็นเพราะหลักสูตรฝึกอบรมได้รับการออกแบบอย่างเป็นระบบ มีการทดลองใช้เพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงและพัฒนา รวมทั้ง มีการประเมินผลในขั้นตอนต่างๆ อย่างละเอียด จึงทำให้สามารถบรรลุจุดมุ่งหมายของการวิจัยในครั้งนี้

6. ข้อเสนอแนะ

6.1 ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้

6.1.1 สอศ. ควรให้ความสำคัญต่อการประเมินสมรรถนะบุคลากรผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุน โดยการกำหนดมาตรการให้สถาบันการอาชีวศึกษา และสถานศึกษาในสังกัดนำหลักสูตรฝึกอบรมการใช้ระบบการประเมินสมรรถนะของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุนแบบมีส่วนร่วมฯ ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละสถานศึกษา เพื่อการนำผลการประเมินไปใช้พัฒนาบุคลากรในสถาบัน และสถานศึกษาของตนเองให้มีสมรรถนะตามที่ต้องการ และเพื่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสามารถใช้เป็นสารสนเทศในการใช้พิจารณาเพื่อการบรรจุแต่งตั้งเป็นบุคลากรของสถานศึกษาต่อไป

6.1.2 ผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด สอศ. ควรนำระบบการประเมินสมรรถนะของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุนแบบมีส่วนร่วม ไปพัฒนาให้เหมาะสมกับบริบทของสถาบัน และสถานศึกษา โดยเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร พร้อมกับให้ความสำคัญกับการสร้างเข้าใจแก่บุคลากรทั้งคณะ ผู้ประเมิน และผู้รับการประเมิน เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบ วิธีการประเมิน เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้เพื่อให้การประเมินมีความถูกต้อง และยุติธรรม

6.1.3 การดำเนินการตามระบบการประเมินสมรรถนะของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุนแบบมีส่วนร่วมฯ ที่พัฒนาขึ้น จะช่วยให้บุคลากร และหน่วยงานมีสารสนเทศเพื่อใช้เป็นข้อมูลป้อนกลับในการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานยิ่งขึ้น และช่วยให้หน่วยงานมีข้อมูลในการตัดสินใจ สำหรับการให้ความดี ความชอบ การโอนย้ายบุคลากร อย่างถูกต้อง และเป็นธรรม

6.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

6.2.1 ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาระบบการประเมินสมรรถนะของหัวหน้างานต่างๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานสามารถสนับสนุนการทำงานของฝ่ายต่างๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

6.2.2 ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาชุดการเรียนรู้ด้วยตนเองสำหรับการวิเคราะห์งานในหน้าที่ เพื่อการสร้างคู่มือการปฏิบัติงานสำหรับหัวหน้างาน และบุคลากรผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุนทุกงาน ทุกฝ่าย เพื่อใช้เป็นมาตรฐานของการปฏิบัติงานในสถานศึกษา และใช้เป็นข้อมูลเพื่อการคัดเลือก สรรหาบุคลากรที่มีสมรรถนะตรงตามที่ต้องการ

7. กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงลงได้ด้วยดี โดยได้รับความกรุณาจาก รศ. ดร.พิสิฐ เมธภัทร และ รศ.ดร.ไพโรจน์ สติรยากร อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้ความรู้ คำแนะนำ ข้อคิดเห็น ตลอดจนการแก้ปัญหาต่างๆ อันเป็นประโยชน์แก่การทำงานวิจัยให้สำเร็จลุล่วงลง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่าน ทั้งคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ คณะผู้บริหาร หัวหน้าแผนก หัวหน้างาน และบุคลากรผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุนจากฝ่ายบริหารทรัพยากร ของวิทยาลัย เทคนิคลำปาง วิทยาลัยเทคนิคมหาสารคาม วิทยาลัย เทคนิคอ่างทอง วิทยาลัยเทคนิคระยอง วิทยาลัย เทคนิคหาดใหญ่ และวิทยาลัยเทคนิคสัททพิ ที่ได้สละเวลาในการให้ข้อมูล ตลอดจนเจ้าหน้าที่ภาควิชาบริหารเทคนิคศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม ซึ่งหากปราศจากความอนุเคราะห์และความร่วมมือของท่านเหล่านี้ งานวิจัยนี้จะไม่สามารถดำเนินการจนแล้วเสร็จได้

8. เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย
ชูศักดิ์ เทียงตรง. (2549) “การประเมินผลการปฏิบัติงาน”
เอกสารประกอบทางวิชาการหมายเลข 19.
ศูนย์วิจัยรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
(อัสสำเนา)
ไชยา ประสมศรี. (2549). การสร้างรูปแบบการประเมินผล
การปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษา : บริษัท
แม็กกลองฟู้ดส์ จำกัด. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหา
บัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.

ฐิติพัฒน์ พิษณุธาดาทวงศ์. (2548). การพัฒนาระบบ
สมรรถนะของกรรมการแพทย์ กระทรวง
สาธารณสุข. เอกสารประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติ
การ. กรุงเทพฯ : บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด
(มหาชน).

ดวงใจ ตีรประเสริฐสิน. (2541). การประเมินผลการ
ปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในองค์กร.
บรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์.
มหาวิทยาลัยขอนแก่น. 16 (3) (กันยายน) : 51-58.

ธีรวุฒิ บุญยโสภณ. (2542). การบริหารอาชีพและเทคนิค
ศึกษาเพื่อพัฒนาอุตสาหกรรม. พิมพ์ครั้งที่ 2.
กรุงเทพฯ : ศูนย์ผลิตตำราเรียนสถาบันเทคโนโลยี
พระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

พิสิฐ เมธภัทร. (ม.ป.ป.). เอกสารคำสอนวิชา 200401 :
การพัฒนาหลักสูตรอาชีพและเทคนิคศึกษา.
กรุงเทพฯ : ภาควิชาครุศาสตร์เครื่องกล คณะ
ครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยี
พระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. (2548). คู่มือสมรรถนะ
ราชการพลเรือนไทย. กรุงเทพฯ : สำนักงาน ก.พ.

สังวาลย์ วงศ์สมศักดิ์. (2547). การพัฒนารูปแบบการ
ประเมินผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพที่
ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชน โรงพยาบาล
พยัคฆภูมิพิสัย จังหวัดมหาสารคาม. รายงานการ
ศึกษาอิสระปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

อลงกรณ์ มีสุธา และสมิต สัจฉกร. (2542). การประเมิน
ผลการปฏิบัติงาน : แนวความคิด หลักการ วิธีการ
และกระบวนการ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สมาคม
ส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

อโนมา ศิริพานิช. (2553). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมครู
เพื่อการสอนวิชาชีพด้วยรูปแบบการเรียนรู้แบบ
แบบโครงการที่พัฒนาขึ้น. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์
อุตสาหกรรมดุสิตบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

ภาษาอังกฤษ

Greiner, Lerry E., Gene W. & Lawrence Paul R. (2006).
Organization Change and Development.
Homewood : Richard D. Irwin.
Hellriegel, Don. And Stocum W. John. (2010).
Organization Behavior. 2nd ed. St.Pual : west.

อิทธิพลของการมอบอำนาจในงานต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ผ่านความผูกพันองค์การของข้าราชการสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

The Influence of Empowerment in Affecting Organizational Citizenship Behavior : The Mediating Effect of Organizational Commitment of the Officials of the Secretariat of the Senate

ศิริวรรณ มนอัคระผดุง¹

วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์²

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ คือ เพื่อศึกษาอิทธิพลของการมอบอำนาจในงานที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ผ่านความผูกพันองค์การของข้าราชการสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นข้าราชการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา จำนวน 144 คน แล้วนำมาการวิเคราะห์ประมวลผลด้วยสถิติเชิงพรรณนา คือ ค่าความถี่ ร้อยละ และการวิเคราะห์สถิติเชิงอ้างอิง คือ สหสัมพันธ์เพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ ในการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปร ผลการศึกษาพบว่า การมอบอำนาจในงานมีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันองค์การ ความผูกพันองค์การมีอิทธิพลทางบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และการมอบอำนาจในงานมีอิทธิพลทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ สำหรับการทดสอบความเป็นตัวแปรคันกลาง พบว่า ความผูกพันองค์การเป็นตัวแปรคันกลางในความสัมพันธ์ระหว่างการมอบอำนาจในงานเชิงโครงสร้างกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี ขององค์การอย่างสมบูรณ์ แต่ความผูกพันองค์การเป็นตัวแปรคันกลางบางส่วนในความสัมพันธ์ระหว่างการมอบอำนาจในงานเชิงจิตวิทยากับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การแบบบางส่วน

คำสำคัญ : การมอบอำนาจในงานเชิงโครงสร้างอำนาจ การมอบอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา ความผูกพันองค์การ
พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

¹ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

Abstracts

The purposes of this study are to study the influence of empowerment in affecting organizational citizenship behavior : The mediating effect of organizational Commitment of the officials of the Secretariat of the Senate. This research is quantitative research. The questionnaire was used to collect data. The sample consisted of 144 officials of Parliament and then be processed using descriptive statistics to analyze the frequency, percentages and Inferential statistics used Pearson's Correlation and multiple regression analysis to analyze the influence of variables. The study found that the Empowerment have positive influence on Organizational Commitment. Organizational Commitment has a positive influence on the Organizational Citizenship Behavior and Empowerment have positive influence on Organizational Citizenship Behavior. Results from study show that the Organization Commitment as a full mediator on the relationship between the Structural Empowerment and Organizational Citizenship Behavior. But Organization Commitment as a partial mediator on the relationship between the Psychological Empowerment and Organizational Citizenship Behavior.

Keywords : Structural Empowerment, Psychological Empowerment, Organization Commitment, Organizational Citizenship Behavior

1. บทนำ

ปัจจุบันองค์การภาครัฐสมัยใหม่จะต้องมีการพัฒนาองค์การบนฐานความรู้ โดยทุกองค์การต้องการบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถมีคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ต้องการคนที่มีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการให้ความช่วยเหลือ ความมีสำนึกในหน้าที่ มีความอดทนอดกลั้น มีพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น ให้ความร่วมมือ (Ogan, 1987) แม้ว่าพฤติกรรมเหล่านี้อยู่นอกเหนือการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย แต่เป็นพฤติกรรมที่มีความจำเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นสำหรับการดำเนินงานภายในองค์การ หากขาดซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้แล้วระบบการดำเนินงานต่างๆ ภายในองค์การก็จะไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้ (Katz และ Kahn, 1978) หรืออาจทำให้เกิดภาวะองค์การถดถอย ผู้บริหารจึงได้เริ่มตระหนักถึงความสำคัญของพฤติกรรมนอกเหนือการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย (Extra-Role Behavior) หรือที่เรียกว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (Organizational Citizenship Behavior : OCB) โดยพฤติกรรมการแสดงออกเหล่านี้สนับสนุนให้องค์การมีเสถียรภาพในระดับสูงอีกทั้งทำให้องค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย (Podsakoff และ MacKenzie, 2000 : 543) ทั้งนี้ผู้บริหารองค์การจะต้องมีกลยุทธ์ในการสร้างบุคลากรที่มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยเชื่อมโยงกับ การมอบอำนาจในงาน การสร้างความผูกพันขององค์การ เป็นต้น

การมอบอำนาจในงานเป็นกลยุทธ์ขององค์การสมัยใหม่ ส่งเสริมความมีอิสระในการทำงาน การคิดการตัดสินใจอย่างสร้างสรรค์ของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยอาจกล่าวได้ว่าการมอบอำนาจในงานมีประโยชน์ทำให้ผู้บริหารมีเวลาเพิ่มขึ้น ผ่อนคลายแรงกดดัน เป็นการพัฒนาด้าน สร้างสถานการณ์ให้เกิดแรงจูงใจ ให้มีมาตรฐานการทำงาน เพิ่มผลผลิต และพัฒนาองค์การ (Thomas และ Velthouse, 1990) แนวคิดเกี่ยวกับการมอบหมายอำนาจในงาน (Empowerment) เป็นการรับรู้ถึงการมอบอำนาจในงานของผู้บังคับบัญชา ซึ่งมี 2 ลักษณะ คือการมอบอำนาจในงานเชิงโครงสร้างและการมอบอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา โดยบุคลากรที่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ทั้งด้านการตัดสินใจในงานงบประมาณ เวลา โอกาสในการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถ รวมไปถึงการที่บุคลากรได้รับรู้ถึงความสามารถคุณค่าของตนเองที่มีต่อองค์การ และการมอบอำนาจในงานที่เหมาะสมจะส่งผลให้บุคคลนั้นรับรู้เกี่ยวกับความสามารถของตนเอง เพิ่มศักดิ์ศรีแห่งตนเอง รู้สึกมีส่วนร่วมในการ

บริหาร ทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงาน (Wilson และ Laschinger, 1994 : 39 - 47) ซึ่งทำให้บุคลากรผูกพันกับองค์การ ทุ่มเท และพร้อมจะปฏิบัติงานใหม่ ทั้งงานในหน้าที่ และการปฏิบัติงานพิเศษ

สำหรับปัจจัยความผูกพันขององค์การ ซึ่งเป็นปัจจัยส่งเสริมให้บุคคลมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ Allen และ Meyer (1990) ได้ศึกษาพบว่า หากบุคลากรมีความพึงพอใจในงานและรู้สึกว่าการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ก็จะส่งผลให้เกิดความทุ่มเทในงานช่วยเหลือผู้อื่นได้เป็นอย่างดี นอกจากนั้นความผูกพันต่อองค์การยังก่อให้เกิดการทำงานนอกเหนือจากบทบาทหน้าที่รับผิดชอบอยู่โดยตรง โดยบุคลากรยินดีที่จะกระทำเพื่อองค์การโดยไม่หวังสิ่งตอบแทนใดๆ

อย่างไรก็ดี จากการรวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า งานวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์เกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ กับการมอบหมายอำนาจในงาน ทั้งในเชิงโครงสร้างและในเชิงจิตวิทยามีน้อยมาก หรือไม่มี การศึกษาอย่างเด่นชัด ซึ่งเห็นว่าเป็นช่องว่างของการวิจัย ผู้วิจัยจึงตัดสินใจศึกษาเรื่องนี้ ดังนั้นผู้วิจัยสนใจศึกษาอิทธิพลการมอบอำนาจในงานต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยมีความผูกพันขององค์การเป็นตัวแปรคันกลาง ทั้งนี้ผู้วิจัยสนใจศึกษาปัจจัยต่างๆ ดังกล่าวในสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เนื่องจากเป็นหน่วยงานทางนิติบัญญัติของประเทศ โดยการสนับสนุนข้อมูลด้านวิชาการ เพื่อประกอบการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติ อันเป็นหน่วยงานที่มีผลกระทบทางนโยบายของประเทศ โดยบุคลากรของสำนักงานมีการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ และสำนักงานได้ส่งเสริมการมีกิจกรรมจิตอาสาเพื่อสังคมต่างๆ เพื่อให้บุคลากรได้เข้าใจบทบาทของตนเองในฐานะข้าราชการต่อสังคม แต่ไม่ได้มีศึกษาถึงความสำคัญของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี ว่าเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ซึ่งได้รับมอบหมายงาน และสิ่งเหล่านี้จะก่อให้เกิดความผูกพันขององค์การได้จริงหรือไม่ โดยงานวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากร และสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การสร้างความสุขในองค์การ และนำไปสู่การพัฒนาบุคลากรให้เกิดความยั่งยืนต่อไป

2. วัตถุประสงค์งานวิจัย

เพื่อศึกษาอิทธิพลของการมอบอำนาจในงานส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของบุคลากรสำนักงาน ผ่านความผูกพันขององค์การของบุคลากร

3. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยมีดังนี้

3.1 แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (Organizational Citizenship Behavior : OCB)

จากการศึกษาค้นคว้ารวบรวมเอกสารวิจัย ได้มีผู้วิจัยนิยามพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในงานไว้มากมายโดยแนวคิดของ Organ (1987) ซึ่งให้ความหมายของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การว่าเป็นพฤติกรรมของบุคลากรที่เกิดขึ้นจากตัวของบุคลากรเอง ที่องค์การไม่ได้กำหนดเป็นอำนาจหน้าที่ให้ปฏิบัติ แต่เป็นพฤติกรรมที่บุคลากรเต็มใจปฏิบัติเพื่อองค์การ โดยพฤติกรรมเหล่านั้นเป็นพฤติกรรมที่สนับสนุน หรือส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ ทั้งนี้สำหรับการศึกษาพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การครั้งนี้ได้ใช้แนวคิดของ Organ (1987 : 8-13) โดยจำแนกพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเป็น 5 ด้าน ดังนี้

1. พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Altruism) เป็นการให้ความช่วยเหลือ เช่น ช่วยเพื่อนร่วมงานทันทีที่เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน ช่วยแนะนำบุคลากรใหม่เกี่ยวกับวิธีการใช้วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ต่างๆ เป็นต้น

2. พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) คือ การปฏิบัติตามระเบียบและสนองนโยบายขององค์การ ความตรงต่อเวลา การดูแลรักษาเครื่องมือเครื่องใช้ขององค์การ ซึ่งมีความสำนึกในหน้าที่จะปฏิบัติตามกฎระเบียบและนโยบายขององค์การได้เป็นอย่างดี

3. พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น (Sportsmanship) คือ การมีความอดทนอดกลั้นต่อความคับข้องใจ การถูกรบกวน หรือความเครียด ความกดดันต่างๆ ด้วยความเต็มใจ เช่น อดทนที่ไม่เรียกร้องสิทธิและความเป็นธรรม เป็นต้น

4. พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy) คือ การคำนึงถึงผู้อื่น โดยป้องกันการไม่ให้เกิดปัญหากระทบกระทั่งที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้การทำงานราบรื่น การทำงานและการตัดสินใจจะคำนึงถึงบุคคลอื่น เช่น เคารพสิทธิของบุคคลอื่นในการใช้สมบัติร่วมกัน เป็นต้น

5. พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (Civic Virtue) คือ ความรับผิดชอบและการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานขององค์การ เช่น มีส่วนร่วมและสนใจเข้าร่วมประชุม และมีการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่เหมาะสมกับองค์การ

3.2 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการมอบอำนาจในงาน (Empowerment)

จากการศึกษาค้นคว้ารวบรวมเอกสารวิจัย ได้มีผู้เสนอแนวความคิดการมอบอำนาจในงานไว้ 2 แนวคิด ได้แก่ แนวคิดการมอบอำนาจในงานเชิงโครงสร้างอำนาจ และแนวคิดการมอบอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา โดยการศึกษาครั้งนี้ได้นำแนวความคิดการมอบอำนาจในงานทั้งสองแนวความคิดมาศึกษา ซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้

3.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการมอบอำนาจในงานเชิงโครงสร้างของ Kanter (Structural Empowerment : SE) (Kanter's Theory of Organization Empowerment, 1993) ซึ่งได้เสนอทฤษฎีโครงสร้างอำนาจ เป็นอำนาจที่บุคลากรจะได้รับมาตามสภาพโครงสร้างขององค์การ โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับอำนาจจากองค์การ ได้แก่ การได้รับความช่วยเหลือสนับสนุน (Support) การได้รับข้อมูลข่าวสาร (Information) การได้รับการเข้าถึงทรัพยากร (Resource) เงินทุน วัสดุอุปกรณ์ เวลา และการได้รับโอกาสของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ก้าวหน้าในงาน (Opportunity) การได้รับการเพิ่มพูนทักษะ และการได้รับรางวัลทางสังคม ทั้งนี้ Kanter เชื่อว่าการมอบอำนาจในงานเชิงโครงสร้าง จะเน้นการถ่ายโอนอำนาจระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ให้พนักงานมีอำนาจในตนเองเพิ่มขึ้น สนับสนุนโดยให้อำนาจและโอกาสกับบุคคลในงานที่ปฏิบัติอยู่อย่างเต็มที่ รู้สึกถึงการมีส่วนร่วมในการบริหาร มีแรงจูงใจในการทำงาน มีความผูกพันขององค์การ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในงาน (Spence Laschinger & Shamian, 1994)

3.2.2 ส่วนแนวความคิดการมอบอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา (Psychological Empowerment : PE) ของ Spreitzer (1995 : 1442-1465) ได้เสนอองค์ประกอบเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจตามแนวคิดของ Thomas and Velthouse (1990) ไว้ 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การรับรู้ความหมาย (Meaning) คือ การให้คุณค่ากับเป้าหมายของงาน และทำให้ผู้ปฏิบัติรู้สึกว่างานที่ทํายู่มีความสำคัญ และมีความหมายต่อตนเอง

2. ความสามารถในการทำงาน (Competence) คือ การที่ผู้ปฏิบัติรับรู้ว่าตนเองมีทักษะและความสามารถในการทำงานประสบความสำเร็จ

3. การตัดสินใจด้วยตนเอง (Self-Determination) คือ การที่ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระในการตัดสินใจ คิดริเริ่มสร้างสรรค์งานได้ และควบคุมการทำงานที่ได้รับมอบหมายด้วยตนเอง

4. ผลกระทบ (Impact) คือ ระดับที่บุคคลสามารถมีอิทธิพลต่อผลที่เกิดขึ้น ในงานทั้งเชิงกลยุทธ์ การบริหาร หรือการปฏิบัติงาน

3.3 แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันองค์กร (Organization Commitment : OC)

จากการศึกษาค้นคว้ารวบรวมเอกสารวิจัย มีหลากหลาย ซึ่งผู้วิจัยได้เลือกแนวคิดความผูกพันองค์กรของ Allen และ Meyer (1990 : 17-18) มาศึกษาโดยมีการแบ่งความผูกพันองค์กรไว้ 3 ด้าน คือ ด้านจิตใจ ด้านการคงอยู่ และด้านบรรทัดฐาน ดังนี้

1. ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment) เป็นความรู้สึกผูกพันที่ของบุคคลที่มีต่อองค์กร มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ และรู้สึกมีส่วนร่วมในองค์กร และมีความเต็มใจที่จะช่วยเหลือองค์กรซึ่งทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้

2. ความผูกพันด้านการคงอยู่ (Continuance Commitment) หรือความผูกพันจากการคิดคำนวณ (Calculative Commitment) หมายถึง ความผูกพันต่อองค์กรของบุคคลที่คำนวณผลประโยชน์ที่สูญเสียไป หรือพิจารณาสิ่งตอบแทนที่ได้รับ คำนึงถึงผลประโยชน์ที่ได้รับจากการลงทุน

3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) หมายถึง ความรู้สึกสำนึกในหน้าที่ หรือ ศีลธรรม ความผูกพันเป็นหน้าที่ที่บุคคลากรจะต้องปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร และได้กลายมาเป็นบรรทัดฐานที่จะต้องปฏิบัติ เช่น ความจงรักภักดี และศรัทธาต่อองค์กร เป็นต้น

3.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.4.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการมอบอำนาจในงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

Boudrias และ Savoie (2009) ศึกษาพบว่า การมอบอำนาจในงานเชิงโครงสร้างเป็นวิธีการที่แสดงออกและสนับสนุนการทำงานในหน้าที่ (In-role) และการทำงานนอกเหนือการปฏิบัติงานตามหน้าที่ (Extra-role) ที่ดี

Chun-Fang Chiang และ Tsung - Sheng Hsieh (2012) ซึ่งได้ศึกษาผลกระทบของการรับรู้การสนับสนุนองค์กร และการมอบอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา พบว่าปัจจัยดังกล่าวจะส่งผลทางบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร จากการศึกษาในช่วงเวลาที่ผ่านมามีได้แสดงให้เห็นถึงความพยายามในการคิดค้นหาผลการศึกษาที่แสดงถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

3.4.2 ความผูกพันองค์กร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

Podsakoff, et al. (2000) พบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเป็นความผูกพันของบุคคลที่มีต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องแนวคิดของ Organ (1987)

Meyer et al. (1993) ศึกษาความผูกพันองค์กร พบว่าเมื่อบุคคลมีความผูกพันต่อองค์กรจะมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้วย

3.4.3 การมอบอำนาจ และความผูกพันองค์กร

การวิจัยของ Spence Laschinger et al. (2001) ได้ศึกษาผลกระทบของการมอบอำนาจ ความไว้วางใจ องค์กร ความรู้สึกพึงพอใจในงานของเจ้าหน้าที่พยาบาล และความผูกพันองค์กรตามทฤษฎีของ Kanter (1993) พบว่า การมอบอำนาจเชิงโครงสร้างสัมพันธ์กันอย่างมากกับความรู้สึกความพึงพอใจในงานของเจ้าหน้าที่พยาบาล และการมอบอำนาจเชิงโครงสร้างมีอิทธิพลกับความไว้วางใจในองค์กรทางการบริหาร นอกจากนี้พบว่า การมอบอำนาจในงานเชิงโครงสร้างส่งผลทางตรงกับความผูกพันองค์กร และส่งผลทางอ้อมกับความไว้วางใจการบริหารงานองค์กร

ส่วน Spence Laschinger และ Finegan (2005) ได้ศึกษา ผลของการมอบอำนาจในงานต่อความเชื่อมั่นและความเคารพต่อองค์กรโดยศึกษาพยาบาลจำนวน 273 คน พบว่าการมอบอำนาจเชิงโครงสร้าง ส่งผลโดยตรงกับความเชื่อมั่นและความเคารพต่อองค์กร นอกจากนี้พบว่า การมอบอำนาจในงานส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันองค์กร ทั้งนี้สามารถร่วมกันพยากรณ์ได้ถึงร้อยละ 50 โดยมีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

Marayart Vacharakiat (2008) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการมอบอำนาจในงาน ความพึงพอใจ และความผูกพันองค์กร ของพยาบาลวิชาชีพ ชาวฟิลิปปินส์และชาวอเมริกัน ซึ่งทำงานอยู่ในสหรัฐอเมริกา โดยเก็บข้อมูลกับกลุ่มเป้าหมายพยาบาลวิชาชีพชาวฟิลิปปินส์และชาวอเมริกันจำนวน 176 คน ผลการศึกษาพบว่า การมอบอำนาจในงานเชิงโครงสร้าง การมอบอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา ความพึงพอใจ และความผูกพันองค์กรของพยาบาลวิชาชีพชาวฟิลิปปินส์ และชาวอเมริกันมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากการศึกษาของ Dee et al. (2003) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการมอบอำนาจในงานเชิงจิตวิทยากับความผูกพันองค์กร ในโรงเรียนครูประถมศึกษา พบว่า การมอบอำนาจในงานเชิงจิตวิทยารายด้าน ได้แก่ การให้ความหมาย การตัดสินใจด้วยตนเอง และผลกระทบ มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันองค์กร

งานวิจัยของ Kahaleh และ Gaither (2007) พบความสัมพันธ์ในทางบวกระหว่างการมอบอำนาจในงานด้านจิตวิทยาตามแนวของ Spreitzer (1995) กับความผูกพันองค์กร

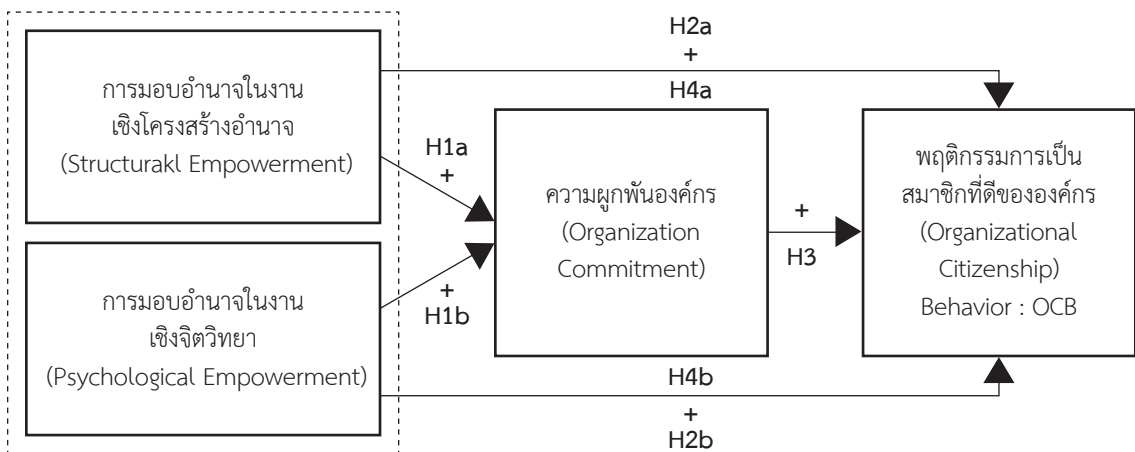
3.4.4 การมอบอำนาจในงาน ความผูกพันองค์กร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

Bogler และ Somech (2004) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของการมอบอำนาจในงานของครูต่อความผูกพันองค์กร ความผูกพันวิชาชีพ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในโรงเรียน ประเทศอิสราเอล พบว่า ระดับการรับรู้การมอบอำนาจในงาน ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ด้านสถานภาพ และด้านการรับรู้ความสามารถของตน สามารถทำนายความผูกพันองค์กร และความผูกพันต่ออาชีพได้ ในขณะที่การมอบอำนาจในงานด้านการตัดสินใจ ด้านการรับรู้ความสามารถในของตน และด้านสถานภาพ สามารถทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของโรงเรียนได้

Asim Mukhtar et al. (2012) ได้ศึกษาผลกระทบของ HR Practices ต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและมีความผูกพันองค์กรเป็นตัวแปรต้นกลางใน NGOs ของประเทศปากีสถาน โดยมีการรวบรวมข้อมูลจากพนักงาน NGOs ในประเทศปากีสถานจำนวน 131 คน พบว่า HR Practices ซึ่งประกอบด้วยตัวแปร การมอบอำนาจในงาน และการฝึกอบรมและพัฒนา ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยผ่านความตัวแปรกลางความผูกพันองค์กรอย่างมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.001

4. กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาทฤษฎี ตลอดจนเอกสารที่เกี่ยวข้อง จึงนำมาสร้างกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย ปัจจัยสาเหตุ ได้แก่ การมอบอำนาจในงานที่มีความอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ทดสอบความเป็นตัวแปรต้นกลางของความผูกพันองค์กร (ปรากฏดังภาพที่ 1)



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

5. สมมติฐานการวิจัย

จากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับการมอบอำนาจในงาน ความผูกพันองค์กรและการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ผู้วิจัยจึงได้ตั้งสมมติฐานของการวิจัย ดังนี้

สมมติฐานที่ 1a การมอบอำนาจในงานเชิงโครงสร้างอำนาจมีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันองค์กร

สมมติฐานที่ 1b การมอบอำนาจในงานเชิงจิตวิทยามีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันองค์กร

สมมติฐานที่ 2a การมอบอำนาจในงานเชิงโครงสร้างอำนาจมีอิทธิพลทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

สมมติฐานที่ 2b การมอบอำนาจในงานเชิงจิตวิทยามีอิทธิพลทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร

สมมติฐานที่ 3 ความผูกพันองค์กรมีอิทธิพลทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ดังนั้นผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับความผูกพัน
องค์การ ต่อการมอบอำนาจในงาน และพฤติกรรมการเป็น
สมาชิกที่ดีขององค์การไว้ดังนี้

สมมติฐานที่ 4a ความผูกพันองค์การเป็นตัวแปร
กลางของการมอบอำนาจในงานเชิงโครงสร้างกับพฤติกรรม
การเป็นสมาชิกที่ดีในองค์การ

สมมติฐานที่ 4b ความผูกพันองค์การเป็นตัวแปร
กลางของการมอบอำนาจในงานเชิงจิตวิทยากับพฤติกรรม
การเป็นสมาชิกที่ดีในองค์การ

6. ระเบียบวิธีวิจัย การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยปริมาณ ซึ่งมีระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

6.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จากการวิจัย
ครั้งนี้ คือ ข้าราชการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ซึ่งเป็น
สายงานหลัก และสายงานวิชาการของสำนักงาน จำเป็นต้อง
มีอิสระในการทำงานและการตัดสินใจ ตามที่รับมอบหมาย
จากผู้บังคับบัญชา ประกอบด้วย นิติกร จำนวน 160 คน และ
วิทยากร จำนวน 123 คน นักวิเคราะห์นโยบายและแผน
8 คน นักประชาสัมพันธ์ 15 คน นักวิชาการคอมพิวเตอร์ 11
คน และนักวิชาการเงินและบัญชี 11 คน รวมทั้งสิ้น 328 คน
(ข้อมูล ณ เดือนกันยายน 2558 จากสำนักบริหารงานกลาง
สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา)

**6.2 การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างและวิธีการ
สุ่มตัวอย่าง** จากสูตร Yamane คือ $N/(1+N(e)^2)$ ที่มีความ
คาดเคลื่อน (e) เท่ากับ ± 0.05 คน (Taro Yamane : 1967,
886-887) โดยมีขนาดกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้จำนวนทั้งสิ้น
181 คน จากนั้นใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified
Sampling) โดยแบ่งตามสัดส่วนสำนัก 18 สำนัก ทั้งนี้ผู้
ตอบกลับมาทั้งสิ้น 144 คน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 80 ของจำนวน
กลุ่มตัวอย่าง

6.3 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่
แบบสอบถาม (Questionnaires) ได้สร้างจากการศึกษา
แนวความคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยการ
วัดความน่าเชื่อถือจากสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น (Coefficient
of Reliability) ของแอลฟาของครอนบาค (Cronbach's
alpha) จากข้อคำถามแบบสอบถามทั้งหมด 38 ข้อ แยกเป็น
ตัวแปรการมอบอำนาจในงานเชิงโครงสร้าง (SE) จำนวน
9 ข้อ มีค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.86 ตัวแปร
การมอบอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา (PE) จำนวน 9 ข้อ มีค่า
สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.77 และ ตัวแปรความ
ผูกพันองค์การ (OC) จำนวน 8 ข้อ มีค่าสัมประสิทธิ์ของความ

เชื่อมั่น เท่ากับ 0.85 ส่วน ตัวแปรตาม พฤติกรรมการเป็น
สมาชิกที่ดีขององค์การ (OCB) จำนวน 12 ข้อ มีค่า
สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.77 ตามลำดับ

6.4 สถิติเพื่อใช้ในการวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ใช้สถิติและการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม
สำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ โดยแบ่งการ
วิเคราะห์ดังนี้ การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปส่วนบุคคล โดยใช้สถิติ
เชิงพรรณนา เพื่อหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยง
เบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ สหสัมพันธ์เพียร์สัน
(Pearson's Correlation) การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ
(Multiple Regression Analysis) เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของ
ตัวแปร

สำหรับการศึกษาวิเคราะห์ทดสอบความเป็นตัวแปร
คนกลาง (Mediator) ได้นำหลักการของ Baron & Kenny
(1986) ศึกษาความเป็นตัวแปรคนกลาง ที่ทำหน้าที่ส่งผ่าน
อิทธิพลจากตัวแปรอิสระ ไปยังตัวแปรตามหรือตัวแปร
ผลลัพธ์ การตรวจสอบอิทธิพลส่งผ่านด้วยการวิเคราะห์
สมการถดถอยมี 4 ขั้นตอน ดังนี้ (Baron and Kenny, 1986
อ้างถึงใน จิราภรณ์ เรื่องยิ่ง และปรณีย์ ลิ้มโยธิน : 1910)

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์การถดถอยอิทธิพลของตัวแปร
อิสระ (X) ที่มีต่อตัวแปรตาม (Y)

จะได้อิทธิพลทางตรงทั้งหมดของ X ที่มีต่อ Y
คือ ค่า c

$$Y = \mu_1 + cX + \epsilon_1$$

ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์การถดถอยอิทธิพลของตัวแปร
อิสระ (X) ที่มีต่อตัวแปรส่งผ่าน (Med)

จะได้อิทธิพลทางตรงของ X ที่มีต่อ Med คือ
ค่า a

$$Med = \mu_2 + aX + \epsilon_2$$

ขั้นที่ 3 การวิเคราะห์การถดถอยอิทธิพลของตัวแปร
อิสระ (X) และอิทธิพลของตัวแปรส่งผ่าน (Med) ที่มีต่อ
ตัวแปรตาม (Y)

1. จะได้อิทธิพลทางตรงที่เหลืออยู่ของ X ที่มีต่อ Y
เมื่อควบคุมอิทธิพลของตัวแปร Med ให้มีค่าคงที่ คือ ค่า c'
2. จะได้อิทธิพลทางตรงของ Med ที่มีต่อ Y เมื่อ
ควบคุมอิทธิพลของ X ให้มีค่าคงที่ คือ ค่า b

$$Y = \mu_3 + c'X + bMed + \epsilon_3$$

ขั้นที่ 4 มีหลักพิจารณา

1. พิจารณาค่า c' ในขั้นตอนที่ 3 แล้วไม่พบนัยสำคัญ
ทางสถิติ 1) complete mediation

2. พิจารณาค่า c' ในขั้นตอนที่ 3 แล้วพบนัยสำคัญทางสถิติ 2) $c' < c$ เป็น **partial mediation** เปรียบเทียบค่า c' กับค่า c

3. พิจารณาค่า a หรือ ค่า b แล้วไม่พบนัยสำคัญทางสถิติ

7. ผลการวิจัย

ผลการวิจัยได้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ส่วนแรกนำเสนอเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของตัวแปร และส่วนที่ 2 นำเสนอเกี่ยวกับการทดสอบสมมติฐาน ปรากฏดังตารางที่ 1 และตารางที่ 2

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปร

ตัวแปร	SE	PE	OC	OCB
ค่าเฉลี่ย	3.58	3.75	3.83	3.80
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	0.53	0.45	0.62	0.41
การมอบอำนาจในงานเชิงโครงสร้าง (SE)	-			
การมอบอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา (PE)	0.61***	-		
ความผูกพันองค์การ (OC)	0.30***	0.53***	-	
พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (OCB)	0.27***	0.50***	0.52***	-

** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ

ตัวแปรต้น	สมมติฐานการวิจัย/ตัวแปรตาม						
	1a OC	1b OC	2a OCB	2a OCB	3 OCB	4a OCB	4b OCB
มอบอำนาจในงานเชิงโครงสร้าง (SE)	0.290***		0.268***			0.128	
	(0.093)		(0.062)			(0.057)	
มอบอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา (PE)		0.534***		0.506***			0.312***
		(0.098)		(0.066)			(0.074)
ความผูกพันองค์การ (OC)					0.519***	0.481***	0.347***
					(0.048)	(0.049)	(0.054)
Adjusted R2	0.078	0.28	0.065	0.25	0.26	0.27	0.33

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

จากตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุเพื่อทดสอบสมมติฐาน ซึ่งสามารถอธิบายได้ ดังนี้

สมการที่ 1a การมอบอำนาจในงานเชิงโครงสร้าง มีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = 0.290$, $p < 0.001$) โดยสามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 7.8 จากผลการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐานที่ 1a

สมการที่ 1b การมอบอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา มีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันองค์การ อย่างมีนัยสำคัญ

ทางสถิติ ($\beta = 0.534$, $p < 0.001$) โดยสามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 28 จากผลการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐานที่ 1b

สมการที่ 2a การมอบอำนาจในงานเชิงโครงสร้าง อำนาจ มีอิทธิพลทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = 0.268$, $p < 0.001$) โดยสามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 6.5 จากผลการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐานที่ 2a

สมการที่ 2b การมอบอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา มีอิทธิพลทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = 0.506, p < 0.001$) โดยสามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 25.0 จากผลการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐานที่ 2b

สมการที่ 3 ความผูกพันองค์การมีอิทธิพลเชิงทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = 0.519, p < 0.001$) โดยสามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 26.0 จากผลการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐานที่ 3

สมการที่ 4a ความผูกพันองค์การเป็นตัวแปรกลางของการมอบอำนาจในงานเชิงโครงสร้าง กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร ผลปรากฏว่า การมอบอำนาจในงานเชิงโครงสร้าง ไม่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ เมื่อควบคุมตัวแปรความผูกพันองค์การ ($\beta = 0.128, p < 0.001$) ขณะเดียวกันความผูกพันองค์การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = 0.481, p < 0.001$) โดยจากสมการนี้ พบว่า ค่าเบต้า (β) แสดงถึงความผูกพันองค์การเป็นตัวแปรส่งผ่านโดยสมบูรณ์ แสดงว่าตัวแปรคั่นกลางมีอิทธิพลหรือมีอิทธิพลอย่างสมบูรณ์ต่อตัวแปรตาม (Full Mediators) โดยความผูกพันองค์การทำหน้าที่ส่งผ่านอิทธิพลระหว่างการมอบอำนาจในงานเชิงโครงสร้าง กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร (Baron and Kenny, 1986) จากผลการศึกษาวิจัยนี้เป็นไปตามสมมติฐานที่ 4a

สมการที่ 4b ความผูกพันองค์การเป็นตัวแปรคั่นกลางของการมอบอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ผลปรากฏว่า การมอบอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ($\beta = 0.312, p < 0.001$) ขณะเดียวกันความผูกพันองค์การมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = 0.347, p < 0.001$) โดยจากสมการนี้ พบว่า ค่าเบต้า (β) มีค่าลดลงเมื่อเปรียบเทียบกับค่าเบต้าจากสมการที่ 1b ($\beta = 0.534, p < 0.001$) แสดงถึงความผูกพันองค์การเป็นตัวแปรส่งผ่าน แสดงว่าตัวแปรคั่นกลางมีอิทธิพลเพียงบางส่วนต่อตัวแปรตาม (Partial Mediators) โดยความผูกพันองค์การทำหน้าที่ส่งผ่านบางส่วนระหว่างการมอบอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร (Baron and Kenny, 1986) จากผลการศึกษาวิจัยนี้เป็นไปตามสมมติฐานที่ 4b

8. อภิปรายผล

จากผลการศึกษาผู้วิจัยสามารถอภิปรายจากผลการศึกษาตามข้อสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

8.1 ศึกษาการมอบอำนาจในงานเชิงโครงสร้างมีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันองค์การ จากการศึกษาแสดงให้เห็นว่า บุคลากรของสำนักงานได้รับการมอบอำนาจจากผู้บังคับบัญชา ในการตัดสินใจแก้ไขปัญหา หรือ เปิดโอกาสให้ได้ทำงานใหม่ๆ ส่งผลให้บุคลากรในองค์กรมีความรักความผูกพันและความภูมิใจในองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Spence Laschinger et al., (2001) และ Spence Laschinger และ Finegan (2005) ซึ่งนำทฤษฎีการมอบอำนาจในงานเชิงโครงสร้างของ Kanter (1993) มาใช้ศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพยาบาล พบว่า การมอบอำนาจเชิงโครงสร้างมีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์การ นอกจากนี้มีงานวิจัยที่ศึกษาถึงความสัมพันธ์ของการมอบอำนาจเชิงโครงสร้าง กับความผูกพันองค์การ เช่น Marayart Vacharakiat (2010) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการมอบอำนาจในงาน ความพึงพอใจ และความผูกพันองค์การ ของพยาบาลวิชาชีพ ชาวฟิลิปปินส์และชาวอเมริกัน ซึ่งทำงานอยู่ในสหรัฐอเมริกา พบว่า การมอบอำนาจในงานเชิงโครงสร้าง ความพึงพอใจ และความผูกพันองค์การของพยาบาลวิชาชีพชาวฟิลิปปินส์ และชาวอเมริกันมีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

8.2 ศึกษาการมอบอำนาจในงานเชิงจิตวิทยามีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันองค์การ จากการศึกษาแสดงว่า บุคลากรของสำนักงานเมื่อทำงานตามที่ได้รับมอบหมายแล้วรู้สึกว่าจะตนเองสามารถทำงานได้เป็นที่ยอมรับขององค์กรและรู้สึกว่าจะตนเองตัดสินใจ ทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ สามารถสร้างที่มีคุณค่าต่อองค์กรและได้รับการยกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชา ก่อให้เกิดความรักความผูกพันองค์การ ทำงานด้วยความทุ่มเทคุ้มค่ากับเงินเดือนและที่ได้รับและความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา บุคลากรจึงทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร สอดคล้องกับการศึกษาของ Dee et al. (2003) ได้ศึกษา พบว่า การมอบอำนาจในงานเชิงจิตวิทยารายด้าน ได้แก่ การให้ความหมาย การตัดสินใจด้วยตนเอง และผลกระทบ มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันองค์การ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Kahaleh และ Gaither (2007) พบว่า การมอบอำนาจในงาน เชิงจิตวิทยามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันองค์การ

8.3 การศึกษาการมอบอำนาจในงานเชิงโครงสร้าง มีอิทธิพลทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ จากการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ผู้บังคับบัญชาให้โอกาสบุคลากรได้ตัดสินใจแก้ไขปัญหาให้โอกาสได้แสวงหาข้อมูลเพื่อพัฒนาตนและทำงานได้อย่างอิสระ และยอมรับฟังความคิดเห็นของตน ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในศักยภาพ พร้อมทั้งทำงานในหน้าที่ และนอกเหนือจากงานประจำที่ได้รับมอบหมายได้สอดคล้องกับงานวิจัยที่ผ่านมา ของ Boudrias และ Savoie (2009) พบว่า การมอบอำนาจในงานเชิงโครงสร้างเป็นวิธีการที่แสดงออกและสนับสนุนการทำงานในหน้าที่ “in-role” และการทำงานนอกเหนือการปฏิบัติงานตามในหน้าที่ “Extra-role” ที่ดี (OCB)

8.4 การศึกษาการมอบอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา มีอิทธิพลทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์การ จากการศึกษาแสดงให้เห็นว่า เมื่อผู้บังคับบัญชามอบอำนาจในงานให้กับบุคลากร ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าคุณมีความเชื่อมั่น กล้าตัดสินใจในเลือกวิธีแก้ไขปัญหา รู้สึกมั่นใจและมีความคิดริเริ่มในการทำงานแบบใหม่ สามารถคิดวิเคราะห์การทำงานได้อย่างสร้างสรรค์ ส่งผลให้บุคลากรทำงานได้เต็มความสามารถ เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน และสามารถทำงานที่นอกเหนือจากงานในหน้าที่ เช่น มีจิตอาสาทำงานเพื่อคนในที่ทำงาน มีความอดทนยอมทำเพื่อผู้อื่นได้อย่างเต็มใจ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Chun-Fang Chiang และ Tsung - Sheng Hsieh (2012) พบว่า การรับรู้การสนับสนุนองค์การ และการมอบอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา ส่งผลทางบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์การ

8.5 การศึกษาความผูกพันองค์การมีอิทธิพลทางบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ จากการศึกษาแสดงให้เห็นว่า บุคลากรของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีความภูมิใจในองค์การ องค์การให้ค่าตอบแทนที่สูง และรู้สึกว่าคุณค่าการมีบุญคุณต่อตนเอง ต้องการงานอยู่ที่สำนักงานนี้ถึงเกษียณอายุ ด้วยความผูกพันองค์การทำให้บุคลากรมุ่งมั่นตั้งใจทำงานให้ดี ทั้งงานในหน้าที่และนอกเหนือจากหน้าที่กำหนด เช่น การช่วยดูแลทรัพย์สินองค์การ ช่วยเหลืองานเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ และพร้อมให้ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาองค์การให้เจริญก้าวหน้า สอดคล้องกับการศึกษาของ Podsakoff, et al. (2000) พบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเป็นความผูกพันของบุคคลที่มีต่อองค์การ ซึ่งสอดคล้องแนวคิดของ Organ (1987) และ

สอดคล้องกับการศึกษาของ Meyer et al. (1993) พบว่า ความผูกพันต่อองค์การจะมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

8.6 การศึกษาความผูกพันองค์การเป็นตัวแปรคั่นกลางของการมอบอำนาจในงานเชิงโครงสร้าง กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์การ จากการศึกษาพบว่า ความผูกพันองค์การเป็นตัวแปรคั่นกลางอย่างสมบูรณ์ (Full Mediators) แสดงว่า พฤติกรรมการมอบอำนาจในงานของผู้บังคับบัญชาที่ดีโดยให้โอกาส ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยตนเอง ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทำงานใหม่ที่ท้าทายความสามารถ เพื่อพร้อมเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น และรับฟังความคิดเห็นในการบริหารจัดการวางแผนการทำงาน ตามแนวคิดของ Kanter (1993) ทำให้บุคลากรเกิดความ รู้สึกผูกพันองค์การ และส่งผลให้เกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ทั้งนี้ผลการศึกษาใกล้เคียงกับการศึกษาของ Asim Mukhtar et al. (2012) ได้ศึกษาผลกระทบของ HR Practices ต่อ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและมีความผูกพันองค์การเป็นตัวแปรคั่นกลาง ใน NGOs ของประเทศปากีสถาน โดยมีการรวบรวมข้อมูลจากคนทำงาน NGOs ในประเทศปากีสถานจำนวน 131 คน พบว่า HR Practices ซึ่งประกอบด้วยตัวแปร การมอบอำนาจในงาน และการฝึกอบรมและพัฒนา ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยผ่านความ ตัวแปรกลางความผูกพันองค์การอย่างมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.001

8.7 การศึกษาความผูกพันองค์การเป็นตัวแปรคั่นกลางของการมอบอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์การ จากการศึกษาพบว่าความผูกพันองค์การเป็นตัวแปรคั่นกลางบางส่วน (Partial Mediators) แสดงว่า นอกจากตัวแปรความผูกพันองค์การที่ทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางบางส่วนเท่านั้น ยังมีตัวแปรอื่นที่จะทำให้บุคลากรในสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การด้วย

อย่างไรก็ดี จากผลการศึกษาความผูกพันองค์การเป็นตัวแปรคั่นกลางบางส่วนของการมอบอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์การแสดงให้เห็นว่า เมื่อผู้บังคับบัญชามอบอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาที่ดี ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าเชื่อมั่นความสามารถ รู้สึกว่าตนทำงานที่มีคุณค่าต่อองค์การ เป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ก่อให้เกิดความผูกพัน

ในงาน ความผูกพันองค์การ ส่งผลให้บุคลากรพร้อมทุ่มเทให้กับการทำงาน รู้สึกรักและภูมิใจในองค์กร พร้อมจะทำงานทั้งตามบทบาทอำนาจหน้าที่ในงาน และนอกเหนือจากการทำงานให้กับองค์การ โดยทำงานด้วยความยินดีและศรัทธาเชื่อมั่นในองค์การ สามารถทำงานให้กับองค์การด้วยความเต็มใจ เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย (Eisenberger, Huntington, Hutchison, 1986)

9. ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้

9.1 จากการศึกษาอิทธิพลการมอบอำนาจในงานต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การผ่านความผูกพันองค์การ พบว่า สามารถนำไปผลการศึกษาไปประยุกต์ใช้เป็นกลยุทธ์ผู้บริหารในการมอบอำนาจในงานให้แก่บุคลากรโดยสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ควรมีนำหลักการมอบอำนาจในงานมาใช้กับบุคลากรในสายงานหลักอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างบุคลากรที่เป็นแบบอย่างที่ดีและนำไปประยุกต์ใช้วางแผนทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐและภาคเอกชนต่อไป

9.2 การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณเท่านั้น ดังนั้น การวิจัยครั้งต่อไปควรทำวิจัยเชิงคุณภาพเพิ่มเติม เช่น การใช้วิธีระดมสมอง การสนทนากลุ่ม และการสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุม สมบูรณ์และครบถ้วนยิ่งขึ้น

9.3 การวิจัยในอนาคต อาจมีการศึกษาเปรียบเทียบกลุ่มตัวอย่างที่มีวัฒนธรรมในการบริหารจัดการองค์การที่แตกต่างกันในมุมมองขององค์การภาครัฐ และภาคเอกชน หรือหากมีการศึกษาในเรื่องที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ดังนั้นศึกษาคั้งต่อไปควรมีการศึกษาตัวแปรต้นอื่นๆ ร่วมกัน อาทิ ภาวะผู้นำของผู้บริหารหน่วยงาน ความพึงพอใจในงาน และลักษณะการทำงาน เป็นต้น ส่วนตัวแปรกลางที่ส่งผ่านอิทธิพลอาจมีการศึกษาตัวแปรอื่นที่น่าสนใจ อาทิ ตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ และตัวแปรความไว้วางใจต่อองค์การ เป็นต้น

10. กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบคุณสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาที่อนุญาตให้เก็บรวบรวมข้อมูล และข้าราชการสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาทุกท่านที่ได้ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม อันเป็นประโยชน์ต่องานวิจัยครั้งนี้อย่างยิ่ง ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำความรู้ที่ได้มาใช้เป็นแนวทางพัฒนางานวิชาการของผู้วิจัย รวมทั้งนำความรู้ที่ได้มาไปให้ก่อประโยชน์กับองค์การต่อไป

11. เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

จิราภรณ์ เรืองยิ่ง และปรกรณ์ ลัมโยธิน. การวิเคราะห์โมเดลตัวแปรคั่นกลางในการวิจัยระยะยาว Longitudinal Mediation Analysis. (ออนไลน์). แหล่งที่มา: http://www.hu.ac.th/Symposium2014/proceedings/data/10_Education-P/10_Education-P-1.pdf. (15/3/59).

ภาษาอังกฤษ

Allen, N.J. and Meyer, J.P. 1990. The measurement and antecedent of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*. 63: 1-18.

Asim Mukhtar et.al., Impact of HR Practices on Organizational Citizenship Behavior and Mediating Effect of Organizational Commitment in NGOs of Pakistan. *World Applied Sciences Journal* 18 (7) (2012):901-908.[http://idosi.org/wasj/wasj18\(7\)12/7.pdf](http://idosi.org/wasj/wasj18(7)12/7.pdf)

Baron, R. M. & Kenny, D. A. The modulator - mediator variable destination in social psychology research: conceptual, statistical consideration, *Journal of Psychology and Social Psychology*, 51: (1986). 1173-1182.

Boudrias, J. S., P. Gaudreau, A. Savoie and A. J. S. Morin. Employee empowerment: From managerial practices to employees' behavioral empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(7), (2009) : 625-638.

Bogler, R. and Somech, A. Influence of Teacher Empowerment on Teacher's Organizational Commitment, Professional Commitment and Organization Citizenship Behaviour in School. *Teaching and Teacher Education* 20 (2004) : 277-289.

Buchanan, B. Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*. 19:4 (1974): 533-546.

- Chun-Fang Chiang and Tsung - Sheng Hsieh. **The impacts of perceived organization support and psychological empowerment on job performance : The mediating effects of organizational citizenship behavior.** *International Journal of Hospitality Management* 31(2012):180-190.
- Dee, J.R., Henkin,A.B. and Duemer,L. Structural Antecedents and Psychological Correlates of Teacher Empowerment. *Journal of Educational Administration* 41: 3 (2003) : 257-277
- Eisenberger, R.; Huntington, R.; Hutchison, S. & Sowa,D. Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology.* 71, (1986): 500-507.
- Kahaleh, A . and Gaither, C. **The effects of work setting on pharamacists' empowerment and organizationl behaviors.** *Social and Administrative Pharmacy.* 3 (2007) : 199-222
- Kanter, R.M. 1993. **Men and Women of the Corporation.** 2nd ed. New York, NY: Basic Books.
- Katz , D., & Kahn, R.L. (1978). **The Social Psychology of Organizations.** Wiley. New York, NY,.
- Marayart Vacharakiat. (2008). **The Relationships of Empowerment, Job Satisfaction, and Organizational Commitment among Filipino and American Registered Nurses Working in the U.S.A.** .A dissertation submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy at George Mason University.
- Meyer, J.P., Allen, N. J. and Smith, C.A. .Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three component conceptualization. *Journal of Applied Psychology.* 78 (4) (1993):538-551.
- Organ, Dennis W. (1987). **Organizational Citizenship Behavior: The Good soldier syndrome.** Massachusetts: Lexington.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B., Bachrach, D.G. "Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research". *Journal of Management.* 26(3): (2000): 513-63.
- Spence Laschinger, H. K., & Finegan, J. (2005). Empowering nurses for work engagement and health in hospital settings. *The Journal of Nursing Administration*, 35 (10), 439-449. Retrieved January 22, 2010 from CINHALL database.
- Spence Laschinger, H. K., Finegan, J., Shamian, K., & Wilk, P. (2001). Impact of structural and psychological empowerment on job strain in nursing work settings : expanding Kanter's model. *Journal of Nursing Administration*, 31, 260-272.
- Spence Laschinger, H. K., and Shamian, J. (1994). Staff Nurses and Nurse Managers Perceptions of Job-related Empowerment and Managerial Self-efficacy. *Journal of Nursing Administration.* 24 (October 1994) : 38-47
- Spreitzer , G.M. Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal.* 39 (2) : (1995). : 483 - 504.
- Spreitzer, G. M.. Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5): (1995):1442-1465.
- Thomas, K.W., and Velthouse, B.A. (1990).Cognitive element of empowerment. *Journal of Nursing Administration*, 23 (1), 18-23.
- Wilson, B. and H.K.S. Laschinger. Staff Nurse Perception of Job Empowerment and Organizational Commitment: A Test of Kanter's Theory of Structural Power in Organizations." *Journal of Nursing Administration.* 24(4): 1994 : 39-45.

การวิเคราะห์องค์ประกอบของคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำทางทหารในมุมมอง ของนักเรียนนายเรืออากาศ โรงเรียนนายเรืออากาศนวมินทกษัตริยาธิราช

THE FACTOR ANALYSIS OF DESIRABLE ATTRIBUTE OF THE MILITARY LEADERSHIP FOR AIR CADET PERSPECTIVE, NAVAMINDA KASATRIYADHIRAJ ROYAL AIR FORCE ACADEMY

นันทวัน อินทชาติ¹

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องนี้เป็นการศึกษาผสมผสานวิทยาการวิจัย ประกอบด้วย การวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและวิเคราะห์องค์ประกอบของคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำทางทหารในมุมมองของนักเรียนนายเรืออากาศ ในส่วนของการวิจัยเชิงคุณภาพใช้การสนทนากลุ่ม ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคือ นักเรียนนายเรืออากาศชั้นปีที่ 4 ที่มีตำแหน่งนักเรียนผู้บังคับบัญชาและเสนานิการจำนวน 11 คน เครื่องมือคือ แบบสนทนากลุ่มแบบกึ่งโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยการสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย ในส่วนของการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรที่ศึกษา คือ นักเรียนนายเรืออากาศชั้นปีที่ 1-4 จำนวน 314 คน กลุ่มตัวอย่างคือ นักเรียนนายเรืออากาศชั้นปีที่ 1-4 จำนวน 284 คน เครื่องมือคือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบ และหมุนแกนโดยวิธี Varimax ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำทางทหารในมุมมองของนักเรียนนายเรืออากาศเรียงความสำคัญ 5 อันดับแรก คือ ความซื่อสัตย์ สุจริต ความกล้าหาญ ความเด็ดขาด ความจงรักภักดี และความอดทน การวิเคราะห์องค์ประกอบของคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำทางทหารพบว่าในอันดับที่ 1-5 ที่มีองค์ประกอบ 3 ข้อขึ้นไป มีองค์ประกอบระหว่าง 1-3 องค์ประกอบ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.427-0.945 และค่าไอเกน อยู่ระหว่าง 1.152-2.916 ค่าร้อยละของความแปรปรวนอยู่ระหว่าง 8.319-26.539

คำสำคัญ : การวิเคราะห์องค์ประกอบ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ผู้นำทางทหาร นักเรียนนายเรืออากาศ
โรงเรียนนายเรืออากาศนวมินทกษัตริยาธิราช

¹ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา

Abstract

This was a mixed method research which integrated of qualitative and quantitative research, The purposes of this research were to examine and to analyze the factor of the desirable characteristics of military leadership and to compare their opinion on characteristics of military leadership as classified by personal factors. For qualitative research, the key informants participating in this study were 11 of 4th year air cadets, including Cadet Wing Commanders and Cadet Wings. The instrument used to conduct the discussion group method was a semi-structured form. Data analysis was inductive conclusion method. For quantitative research, the population participating in this study were 314 air cadets. The data were collected by a questionnaire from 284 air cadets. The descriptive statistic test used to analyze the collected data included frequency, percentage, average and standard deviation. Also, Factor analysis with Varimax rotation was operated. The study found that the most of the opinion toward desirable characteristics of military leadership among the air cadets were Integrity, Courage, Decisiveness, Loyalty and Endurance, respectively. For factor analysis showed that Integrity, Courage, Decisiveness, Loyalty and Endurance which consisted more than 3 items in a factor, were 1-3 factors. The factor loadings were 0.427--0.945 Eigen Values were 1.152-2.916, Cumulative percentage of Variance were 8.319-26.539.

Keywords : Factor Analysis, Desirable Characteristic, Military Leadership, Air Cadet, Navaminda Kasatriyadhiraj Royal Air Force Academy

1. บทนำ

“ผู้นำ”(Leader) มีความสำคัญอย่างมากต่อองค์กร เพราะ“ผู้นำ”เป็นผู้ที่มีหน้าที่ตัดสินใจและรับผิดชอบในการวางแผนสั่งการควบคุมและกำกับดูแลให้บุคลากรขององค์กรปฏิบัติงานต่างๆให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ นอกจากนั้น “ผู้นำ” ยังเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ถ้าเปรียบการบริหารเหมือนกับสงคราม “ผู้นำ” คือ แม่ทัพ สำหรับทหารแล้วหากวางแผนผิดพลาดจะส่งผลต่อความพ่ายแพ้ ในอดีตนั้นการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำ จะให้ความสำคัญและถูกนำมาใช้ในกิจการทหารเป็นหลักเพราะการเป็นแม่ทัพนั้น จะต้องคุมกำลังทหารจำนวนมากทั้งในยามปกติและยามสงคราม จึงไม่ใช่เรื่องง่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการควบคุมคนจำนวนมากที่มีอาวุธอยู่ในมือ ภาวะผู้นำของแม่ทัพจึงเป็นเครื่องมือ ในการควบคุมและนำพากองทัพไปสู่ชัยชนะในสงคราม (โรงเรียนทหารนาวิกโยธิน, 2552)

ถึงแม้การเป็นผู้นำจะมีความสำคัญทั้งสำหรับทหารและพลเรือน แต่ภาวะผู้นำที่ได้รับความนิยมอย่างมาก คือ ภาวะผู้นำทางทหาร เนื่องจากเป็นวิชาชีพที่มีความสำคัญกับความเป็นผู้นำ มีการศึกษา พัฒนาหลักการที่สำคัญของความเป็นผู้นำ เพื่อสร้างผู้นำที่มีคุณภาพแก่กองทัพ จากที่กล่าวมาข้างต้น การเป็นผู้นำไม่ว่าจะเป็นมุมมองหรือแนวคิดของนักวิชาการหรือนักการทหารจะพบว่า การที่บุคคลจะก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำได้นั้นจะต้องมีคุณสมบัติที่พิเศษหลายประการหรืออาจกล่าวได้ว่าการที่คนเราจะเป็ผู้นำได้นั้น ต้องมีความแตกต่างจากบุคคลทั่วไป (นิธีย์ สัมมาพันธ์, 2546)

สำหรับผู้นำแล้วเป็นที่ยอมรับว่าผู้นำที่เป็นทหารจะมีความเข้มแข็งเด็ดเดี่ยว มีการตัดสินใจที่เด็ดขาด รวดเร็ว โดยมีการกำหนดคุณลักษณะจำนวนมาก แต่ก็มีจำนวนไม่น้อยที่เหมือนกับผู้นำทั่วไป ซึ่งบางครั้งมีคุณลักษณะที่ไม่แตกต่างจากผู้นำโดยทั่วไป จึงทำให้ผู้วิจัยสนใจทำการศึกษาวเคราะห์องค์ประกอบของคุณลักษณะผู้นำทางทหารที่พึงประสงค์ในมุมมองของนักเรียนนายเรืออากาศเพื่อทำความเข้าใจภาวะผู้นำทางทหารและคุณลักษณะที่สำคัญที่สามารถแยกผู้นำทางทหารออกจากผู้นำโดยทั่วไป และเพื่อเป็นประโยชน์ในการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำต่อไป จึงเลือกต้นแบบในการศึกษาครั้งนี้ คือ โรงเรียนนายเรืออากาศนวมินทกษัตริยาธิราชซึ่งเป็นสถาบันหลักในการผลิตผู้นำและแหล่งองค์ความรู้ด้านการบินของชาติ เป็นสถาบันอุดมศึกษาเฉพาะทางที่จัดตั้งเพื่อผลิตนายทหารสัญญาบัตรของกองทัพอากาศให้การศึกษาฝึกอบรมและ

ปลูกฝังความเป็นทหารให้แก่แก่นักเรียนนายเรืออากาศเพื่อให้มีความรู้ตามเกณฑ์มาตรฐานระดับปริญญาตรี ตามสาขา วิชา และให้มีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะเป็นนายทหารสัญญาบัตรหลักของกองทัพอากาศ (โรงเรียนนายเรืออากาศ, 2553)

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำทางทหารในมุมมองของนักเรียนนายเรืออากาศ

2.2 วิเคราะห์องค์ประกอบของคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำทางทหารในมุมมองของนักเรียนนายเรืออากาศ

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้นำ และผู้นำทางทหาร เชื่อมโยงแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็นกรอบแนวคิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำทางทหาร 14 ด้าน และอีก 1 ด้าน คือ ความมีวิทยาศาสตร์ได้มาจากการสนทนากลุ่ม

4. ขอบเขตการวิจัย

ในส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นนักเรียนชั้นปีที่ 4 ที่มีตำแหน่งนักเรียนผู้บังคับบัญชา 11 คน สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณประชากรที่ศึกษา คือ นักเรียนนายเรืออากาศชั้นปีที่ 1-4 จำนวน 314 คน

ระยะเวลาในการวิจัย 12 เดือนตั้งแต่ 1 ตุลาคม 2557 ถึง 30 กันยายน 2558

5. การทบทวนวรรณกรรม

5.1 หลักการ แนวคิด เกี่ยวกับผู้นำทางทหาร

ความหมาย

“ความเป็นผู้นำทหาร”เป็น“ศิลปะการจูงใจและอำนวยความสะดวกให้ทหารปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จโดยมีความเชื่อใจไว้วางใจ นับถือและได้รับความร่วมมืออย่างภักดีจากทหาร” และ มอบหมาย โดยความเชื่อฟัง ความเต็มใจ ความเชื่อมั่น การยอมรับและความร่วมมือเพื่อให้ภารกิจสำเร็จ เช่นเดียวกัน ความเป็นผู้นำนี้ สามารถจะนำไปใช้ได้โดยไม่เลือกบุคคล เวลา และไม่จำกัดว่าจะมีการจัดการบังคับบัญชาอย่างไร จะมีบุคคลผู้หนึ่งแสดงลักษณะความเป็นผู้นำที่เด่นชัดออกมาเสมอ สำหรับทางด้านทหารนั้นความเป็นผู้นำนั้น มักเป็นการจัดการบังคับบัญชาในหน่วยทหารจึงอาจกล่าวได้ว่าความเป็นผู้นำทหารนั้นก็คือการดำเนินการบริหารการบังคับบัญชาที่เหมาะสม” (โรงเรียนทหารนาวิกโยธิน, 2552)

The Air University (2015) ได้ให้คำนิยามคำว่า Military Leadership ในแต่ละช่วงเวลา ดังต่อไปนี้

ค.ศ.1951 Gen J.Lawton Collins อธิบายว่า ผู้นำทางทหาร เป็นศิลปะของความมีอิทธิพลและการควบคุมกำกับให้บุคคลบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้รับมอบหมาย โดยต้องได้รับความเชื่อฟัง ความเชื่อมั่น การยอมรับและความร่วมมือ

และ ปี ค.ศ. 1953 Gen J.Lawton Collins กล่าวว่า ผู้นำทางทหารคือการฝึกบังคับบัญชาที่เหมาะสมโดยผู้บังคับบัญชาที่ดี

ปี ค.ศ. 1958 Gen Maxwell D. Tylor และ ในปี ค.ศ. 1961 Gen G.H. Decker และปี ค.ศ. 1965 Gen Harold K. Johnson ทั้ง 3 ท่าน อธิบายคำว่า ผู้นำทางทหาร เป็นศิลปะของความมีอิทธิพลและการควบคุมกำกับให้บุคคลบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้รับมอบหมาย โดยความเชื่อฟังด้วยความเต็มใจ มีความเชื่อมั่น การยอมรับและความร่วมมือ เพื่อให้ภารกิจสำเร็จ เช่นเดียวกัน ค.ศ. 1973 Gen Creighton W.Abrams กล่าวถึง “ผู้นำทางทหาร” ว่าเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อบุคคลในวิธีที่จะบรรลุตามภารกิจ

1983 Gen John A.Wickham, Jr. กล่าวถึง “ผู้นำทางทหาร” ว่าเป็นกระบวนการที่ทหารมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นในวิธีที่จะบรรลุตามภารกิจ

ในขณะที่ The Mollossian Naval Academy (2015) กล่าวถึง “ผู้นำทางทหาร” เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อบุคคลเพื่อที่จะบรรลุตามภารกิจโดยการกำหนดวัตถุประสงค์ การชี้แนะ และการจูงใจโดยสรุป ผู้นำทางทหาร จะให้ความสำคัญในอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้ยอมทำตามคำสั่ง ด้วยความเชื่อมั่น เชื่อฟัง และยอมปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ เพื่อบรรลุตามภารกิจ

จากวรรณกรรมที่ทบทวนมาข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้นำทางทหาร หมายถึง ทหารที่มีตำแหน่งผู้บังคับบัญชาที่มีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามภารกิจในสำเร็จด้วยความเต็มใจและเชื่อมั่นต่อผู้บังคับบัญชา

5.2 หลักการและเทคนิคของความเป็นผู้นำ

โรงเรียนทหารนาวิกโยธิน (2552) ได้อธิบายคุณลักษณะของผู้นำและผู้นำที่ประสบผลสำเร็จคือ ผู้หมั่นสำรวจตนเองอยู่เสมอ คุณลักษณะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธาเชื่อฟังมีความมั่นใจมีความนับถือและให้ความร่วมมืออย่างจริงจังมีคุณลักษณะ ดังนี้ 1. ความซื่อสัตย์ (Integrity) 2. ความรู้ (Knowledge) 3. ความกล้าหาญ (Courage) 4. ความเด็ด

ขาด (Decisiveness) 5. ความไว้วางใจได้ (Dependability) 6. ความริเริ่ม (Initiate) 7. กาลเทศะ (Tact) 8. ความยุติธรรม (Justice) 9. ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) 10. ลักษณะท่าทาง (Bearing) 11. ความอดทน (Endurance) 12. ความไม่เห็นแก่ตัว (Unselfishness) 13. ความภักดี (Loyalty)

คุณลักษณะทั้ง 13 ข้อนี้ได้จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยได้นำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยในครั้งนี้ และได้เพิ่มด้านวิทยาศาสตร์ ซึ่งได้จากการวิจัยเชิงคุณภาพในส่วนของการสนทนากลุ่ม แล้วจึงนำมาใช้ร่วมกันเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย รวมทั้งหมด 14 ด้าน

5.3 หลักการ แนวคิด เกี่ยวกับการวิเคราะห์องค์ประกอบ

5.3.1 ความหมาย การวิเคราะห์องค์ประกอบมีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่านดังนี้

เพชรร้อย สิงห์ช่างชัย (2549) ให้ความหมายว่า คือ เทคนิคทางสถิติสำหรับวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัว (Multivariate Analysis Techniques) ที่ออกแบบมาเพื่อใช้แสวงหาความรู้ความจริงการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis หรือ EFA) ใช้ในการพัฒนาทฤษฎีหรือการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis หรือ CFA) ใช้ในการทดสอบหรือยืนยันทฤษฎี

กล้า วานิชย์บัญชา (2551) สรุปว่าเป็นการวิเคราะห์หลายตัวแปรเทคนิคหนึ่ง หรือเรียกว่าเป็นเทคนิคการลดจำนวนตัวแปรโดยการศึกษาถึงโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรและสร้างตัวแปรใหม่เรียกว่าองค์ประกอบ โดยองค์ประกอบที่สร้างขึ้นจะเป็นการนำตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันหรือมีความร่วมกันสูงมารวมกันเป็นองค์ประกอบเดียวกัน ส่วนตัวแปรที่อยู่คนละองค์ประกอบมีความร่วมกันน้อยหรือไม่มีความสัมพันธ์กันเลย

โดยสรุปการวิเคราะห์องค์ประกอบหมายถึงเทคนิควิธีการสถิติที่จะจับกลุ่มหรือรวมกลุ่มหรือรวมตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันไว้ในกลุ่มเดียวกันซึ่งความสัมพันธ์เป็นไปได้ทั้งทางบวกและลบ ตัวแปรภายในองค์ประกอบเดียวกันจะมีความสัมพันธ์กันสูง ส่วนตัวแปรที่ต่างองค์ประกอบจะสัมพันธ์กันน้อยหรือไม่สามารถใช้ได้ทั้งการพัฒนาทฤษฎีใหม่หรือการทดสอบหรือยืนยันทฤษฎีเดิม

5.3.2 ข้อตกลงเบื้องต้น

สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบมีข้อตกลงเบื้องต้น (Stevens, 1992, 1996; Tabachnick & Fidell, 2001; Munro, 2001 อ้างถึงใน เพชรร้อย สิงห์ช่างชัย, 2549) ดังนี้

1) ตัวแปรที่คัดเลือกมาวิเคราะห์องค์ประกอบต้องเป็น ตัวแปรที่มีค่าต่อเนื่องหรือมีค่าในมาตราระดับช่วง (Interval Scale) และมาตราอัตราส่วน (Ratio Scale) 2) ตัวแปรที่คัดเลือกมาวิเคราะห์องค์ประกอบควรมีความสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปรในระดับสูง ($r = 0.30 - 0.70$) รูปแบบความสัมพันธ์ ระหว่างองค์ประกอบและตัวแปรที่อยู่ในรูปเชิงเส้น (Linear) เท่านั้น 3) ตัวแปรที่คัดเลือกมาวิเคราะห์องค์ประกอบ ควรมากกว่า 30 ตัวแปร 4) กลุ่มตัวอย่างควรมีขนาดใหญ่ และควรมีมากกว่าจำนวนตัวแปรที่มีข้อเสนอแนะให้ใช้ จำนวนข้อมูลมากกว่าจำนวนตัวแปรอย่างน้อย 5 - 10 เท่า หรืออย่างน้อยที่สุดสัดส่วนจำนวนตัวอย่าง 3 รายต่อ 1 ตัวแปร 5) กรณีที่ใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principle Component Analysis) ตัวแปรแต่ละตัวหรือ ข้อมูลไม่จำเป็นต้องมีการแจกแจงแบบปกติแต่ถ้าตัวแปร บางตัวมีการแจกแจงเบ้ค่อนข้างมากและมีค่าต่ำสุดและ ค่าสูงสุดผิดปกติ (Outlier) ผลลัพธ์ที่ได้อาจจะไม่ถูกต้อง

6. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการผสมผสานวิทยาการวิจัย ประกอบด้วย การวิจัยเชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณ รายละเอียดดังนี้

6.1 ส่วนที่ 1 การวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษา คุณสมบัติที่พึงประสงค์ของผู้นำทางทหารโดยการจัดสนทนากลุ่ม

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นนักเรียนชั้นปีที่ 4 ที่มีตำแหน่ง เป็นผู้นำของโรงเรียนนายเรืออากาศ เรียกว่า นักเรียนผู้บังคับ บัญชา ประกอบด้วย หัวหน้านักเรียน (1 คน) รองหัวหน้า นักเรียน (4 คน) และ นักเรียนฝ่ายอำนวยการ (6 คน) รวมทั้งสิ้น 11 คน ซึ่งนักเรียนผู้บังคับบัญชานี้เป็นตำแหน่งที่ ทำหน้าที่ปกครองนักเรียนทุกชั้นปี

เครื่องมือการวิจัยคือ แนวคำสัมภาษณ์ เกี่ยวกับ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำทหาร

ผลการวิเคราะห์การสนทนากลุ่มที่ได้นำไปสร้าง แบบสอบถามเพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลในส่วนของการวิจัย เชิงปริมาณ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แนวคำถามในการ สนทนากลุ่ม และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis)

6.2 ส่วนที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อวิเคราะห์ องค์ประกอบของคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำทางทหาร ในมุมมองของนักเรียนนายเรืออากาศ

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ นักเรียนนายเรือ อากาศชั้นปีที่ 1-4 จำนวน 314 คน (โรงเรียนนายเรืออากาศ,

2558) กลุ่มตัวอย่างคือ นักเรียนนายเรืออากาศชั้นปีที่ 1-4 จำนวน 284 คน

เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire)

ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยนำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน พิจารณา ความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ทำการปรับปรุง แก้ไขก่อนนำไปทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ได้ค่า สัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของ Cronbach อยู่ระหว่าง 0.89-0.98

แบบสอบถาม (Questionnaire) ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับ คุณลักษณะของผู้นำทางทหารที่พึงประสงค์ ใน 15 ประเด็น หลัก โดยให้จัดลำดับความสำคัญในภาพรวมและในแต่ละ ด้านกำหนดเกณฑ์การถ่วงน้ำหนัก ความสำคัญลำดับที่ 1 ให้คะแนน 15 คะแนน อันดับที่ 2 ให้ 14 คะแนน ตามลำดับ ไปจนถึงอันดับสุดท้าย ขึ้นกับจำนวนข้อคำถามในแต่ละตอน ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืน 270 ชุด คิดเป็นร้อยละ 95.07

ผู้วิจัยพิจารณาข้อมูลที่ได้มาใช้ในการวิเคราะห์หามี ความเหมาะสมตามข้อกำหนดและข้อตกลงเบื้องต้นเลือกใช้ สถิติในการวิเคราะห์ให้สอดคล้องกับลักษณะของข้อมูล และ ตอบวัตถุประสงค์ สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจและหมุน แกนโดยวิธี Varimax

6.3 การพิทักษ์สิทธิของกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้นำหนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูลโครงร่างงาน วิจัยพร้อมทั้งแนวคำถามในการสนทนากลุ่มเพื่อขอเก็บ รวบรวมข้อมูลต่อผู้บัญชาการโรงเรียนนายเรืออากาศผู้วิจัย แนะนำตัวแก่กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญอธิบายวัตถุประสงค์ ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล หากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และกลุ่มตัวอย่างต้องการออกจากกรวิจัยสามารถกระทำ ได้ ตลอดเวลาและข้อมูลที่ได้จะถือเป็นความลับ การรวบรวม ข้อมูลจะไม่ระบุชื่อและจะนำไปใช้ในประโยชน์ทางวิชาการ เท่านั้น

7. ผลการวิจัย

7.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของนักเรียนนายเรืออากาศ

นักเรียนนายเรืออากาศส่วนใหญ่ เรียนชั้นปีที่ 3 รองลงมาคือ ชั้นปีที่ 1 ชั้นปีที่ 2 และชั้นปีที่ 4 เรียนสาขา วิศวกรรมไฟฟ้ามากที่สุด รองลงมาคือสาขาวิศวกรรมอากาศยาน สาขาคอมพิวเตอร์ และสาขาวิศวกรรมอุตสาหการร้อยละ

15.6 มีตำแหน่งเป็นนักเรียนผู้บังคับบัญชา/ฝ่ายอำนวยการ โดยส่วนใหญ่จะมีตำแหน่งหัวหน้าหมวด หัวหน้ากองร้อยและฝ่ายอำนวยการใกล้เคียงกัน มีภูมิลำเนาในกรุงเทพมหานครมากที่สุด รองลงมาคือ ปทุมธานี ชลบุรี ลพบุรี นครปฐม ขอนแก่น ประจวบคีรีขันธ์ ร้อยละ 46.3 มีสมาชิกในครอบครัวที่รับราชการทหาร โดยเป็นบิดามากที่สุด เหตุผลสำคัญของการสมัครเป็นนักเรียนทหารคือ ครอบครัวเป็นแรงบันดาลใจ รองลงมาคือ มีอุดมการณ์ที่จะทำเพื่อสถาบันและประชาชน และรักในวิชาชีพทหาร ส่วนใหญ่มีผลการเรียนเฉลี่ย 2.51-3.00 รองลงมาคือ 3.01-3.50 และ 2.01-2.50 ตามลำดับ

7.2 คุณลักษณะของผู้นำทางทหารที่พึงประสงค์ในทัศนะของนักเรียนนายเรืออากาศ

ผู้วิจัยทำการถ่วงน้ำหนักลำดับความสำคัญและคำนวณเป็นคะแนนรวมและหาค่าเฉลี่ย ฐานนิยม และลำดับของคุณลักษณะของผู้นำทางทหาร 15 ด้าน ผลการศึกษาพบว่า 5 อันดับแรกคือ **คุณสมบัติหลัก** ได้แก่ ความซื่อสัตย์ สุจริต ความอดทน ความกล้าหาญ ความเด็ดขาด และความจงรักภักดี ส่วนอันดับที่ 6-10 เป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์รอง **คุณสมบัติรอง** ได้แก่ ลักษณะท่าทางหรือการวางตัว ความรอบรู้ ความยุติธรรม ความไวเนื้อเชื่อใจ และความคิดริเริ่ม

7.3 องค์ประกอบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำทางทหาร ผู้วิจัยได้ทดสอบข้อตกลงเบื้องต้น ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำทางทหารด้านความซื่อสัตย์สุจริต

ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity)	องค์ประกอบ				
	1	2	3	4	5
1. เป็นบุคคลที่มีนิสัยซื่อตรง	-.744				
2. เป็นบุคคลที่ยึดมั่นในความจริง	-.742				
3. เป็นบุคคลที่มีคุณธรรม	.570	.392			
4. เป็นบุคคลที่ยึดมั่นในจริยธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ	.410			.320	.427
5. เป็นบุคคลที่ไม่มีจิตใจคดโกง พุจริต		-.822			
6. เป็นบุคคลที่ตั้งใจทำงานด้วยความตรงไป ตรงมา		.694	.352		
7. เป็นบุคคลที่มีความพอใจในสิ่งที่ตนเองมี ไม่มีความละโมภ	.433	.516	.403		
8. เป็นบุคคลที่ไม่ทำชั่วทั้งในที่ลับและที่แจ้งทั้งต่อหน้า/ลับหลัง			.721		
9. เป็นบุคคลที่ซื่อสัตย์สุจริต			-.700		
10. เป็นบุคคลที่ไม่สนับสนุน/ส่งเสริมให้ผู้ใดประพฤติผิด				.740	

1. กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามต้องมากกว่า 150 คน (Pallant, 2001) จากข้อกำหนดใน พบว่าการวิจัยครั้งนี้มีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 284 คน 2. ความสัมพันธ์ (Correlation) เบื้องต้นระหว่างตัวแปรสูงกว่า 0.3 (Wiersma, 1991) จากการทดสอบพบว่าความสัมพันธ์ (Correlation) ระหว่างตัวแปรสูงกว่า 0.3 3. พิจารณาค่า KMO ว่าสูงกว่า 0.6 และค่า Bartlett's test of Sphericity มีค่านัยสำคัญทางสถิติ (Significance) (Burns, 1990) ในที่นี้น่าเสนอองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนัก (Factor Loading) 5 อันดับแรก เฉพาะที่มีค่ามากกว่า 0.3

สำหรับด้านความซื่อสัตย์สุจริต ทำการทดสอบด้วย Bartlett's Test of Sphericity ได้ค่าสถิติทดสอบจะมีการแจกแจงโดยประมาณ chi-square = 1107.288 ได้ค่า sig = .00 ซึ่งน้อยกว่า .05 จึงปฏิเสธสมมติฐาน H_0 นั่นคือตัวแปรทั้ง 11 ตัวมีความสัมพันธ์กันข้อมูลที่ได้มีความเหมาะสมในการใช้เทคนิควิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบ และพบว่าค่าไอเกน (Eigen Values) ที่มากกว่า 1 มีจำนวน 4 องค์ประกอบและองค์ประกอบแรกสามารถอธิบายตัวแปรได้มากที่สุดร้อยละ 22.430 และเมื่อพิจารณาเพื่อตัดตัวแปรที่มีค่า Factor Loading น้อยกว่า 0.3 นั้นพบว่าตัวแปร 11 ตัวมีค่า Factor Loading มากกว่า 0.3 และเมื่อวิเคราะห์จาก Scree Plot ก็พบข้อสรุปที่ตรงกัน

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity)	องค์ประกอบ				
	1	2	3	4	5
11. เป็นบุคคลที่ยึดมั่นอยู่ในหลักแห่งศีลธรรมอันดีงาม				-.606	
12. เป็นบุคคลที่รักษาคำพูด			-.380	-.439	-.340
13. เป็นบุคคลที่ละเอียดต่อการทำชั่วและประพฤติผิด					.864
ค่าไอเกน	2.916	1.473	1.256	1.167	1.083
ร้อยละของความแปรปรวน	22.430	11.331	9.665	8.980	8.319

จากตารางที่ 1 องค์ประกอบของคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำทางทหารด้านความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) ที่มีองค์ประกอบ 3 ข้อขึ้นไป มี 3 องค์ประกอบดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 เรียกชื่อว่า เปี่ยมคุณธรรม ประกอบด้วย 4 ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .570 ถึง -.744 มีค่าไอเกนเท่ากับ 2.916 มีค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 22.430 องค์ประกอบที่ 2 เรียกชื่อว่า คุณงามความดี

ประกอบด้วย 3 ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .516 ถึง -.822 มีค่าไอเกนเท่ากับ 1.473 มีค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 11.331 องค์ประกอบที่ 4 เรียกว่า ศีลธรรมดีงาม ประกอบด้วย 3 ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง -.439 ถึง .740 มีค่าไอเกนเท่ากับ 1.167 มีค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 8.980

ตารางที่ 2 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำทางทหารด้านความกล้าหาญ

ความกล้าหาญ (Courage)	องค์ประกอบ			
	1	2	3	4
1. เป็นบุคคลที่ไม่เอาเปรียบ/เอาตัวรอดเมื่อตกอยู่ในสถานการณ์ที่อันตราย	.755			
2. เป็นบุคคลที่ไม่เกรงกลัวต่อสถานการณ์ใดๆ	-.681			
3. เป็นบุคคลที่สามารถควบคุม/บังคับจิตใจมิให้แสดงความหวาดกลัว	-.680			
4. เป็นบุคคลที่กล้าแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับความคิดเห็นของผู้อื่น	.595			
5. เป็นบุคคลที่กล้าทำ กล้าพูด หรือยอมรับฟังคำตำหนิเมื่อผิดพลาด		.820		
6. เป็นบุคคลที่ไม่สะทกสะท้านหรืออ่อนไหว ต่อเหตุการณ์ต่างๆ	-.393	-.762		
7. เป็นบุคคลที่กล้ารับผิดชอบต่อการกระทำของตนเอง	-.360		-.773	
8. เป็นบุคคลที่เมื่อมีเหตุการณ์ที่อันตรายจะอาสาหรือสมัครใจเข้าช่วยเหลือ			-.736	
9. เป็นบุคคลที่ยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้องถึงแม้ว่าจะขัดแย้งกับผู้อื่น				-.945
ค่าไอเกน	2.388	1.481	1.173	1.000
ร้อยละของความแปรปรวน	26.539	16.452	13.034	11.114

จากตารางที่ 2 องค์ประกอบของคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำทางทหารด้านกล้าหาญ (Courage) ที่มีองค์ประกอบ 3 ข้อขึ้นไป มี 1 องค์ประกอบ คือองค์ประกอบที่ 1 เรียกชื่อว่า ไม่หวั่นเกรงภัยอันตราย ประกอบด้วย 4

ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .595 ถึง .755 มีค่าไอเกนเท่ากับ 2.388 มีค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 26.539

ตารางที่ 3 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำทางทหารด้านความเด็ดขาด

ความเด็ดขาด (Decisiveness)	องค์ประกอบ			
	1	2	3	4
1. เป็นบุคคลที่มีการตัดสินใจด้วยความรอบคอบเด็ดเดี่ยว	-.814		-.356	
2. เป็นบุคคลที่มีการตัดสินใจมั่นคง ไม่หวั่นไหวต่ออิทธิพลที่ไม่ถูกต้อง	.686			
3. เป็นบุคคลที่รักษาคำพูด ไม่เปลี่ยนแปลงคำพูดหรือการตัดสินใจ		.806		
4. เป็นบุคคลที่มีการตัดสินใจที่แน่นอนไม่เปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ		-.578		.518
5. เป็นบุคคลที่ไม่แสดงความลังเล สงสัย หรือไม่แน่ใจต่อการทำสิ่งที่ดี	.457	.547		
6. เป็นบุคคลที่วินิจฉัย หรือพิจารณาข้อเท็จจริงได้ถูกต้อง/ยุติธรรม			-.785	
7. เป็นบุคคลที่มีความมั่นใจในตัวเอง ทั้งในด้านการคิดและการปฏิบัติ		-.349	.571	
8. เป็นบุคคลที่พูดจาตรงไปตรงมา ไม่อ้อมค้อม			.320	-.801
9. เป็นบุคคลที่สามารถตัดสินใจได้รวดเร็ว ทันสถานการณ์	-.417		.370	.464
ค่าไอเกน	2.096	1.438	1.145	1.033
ร้อยละของความแปรปรวน	23.284	15.979	12.718	11.474

จากตารางที่ 3 องค์ประกอบของคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำทางทหารด้านความเด็ดขาด (Decisive Ness) ที่มีองค์ประกอบ 3 ข้อขึ้นไป มี 1 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 2 เรียกชื่อว่า จิตใจเข้มแข็งมั่นคง ประกอบ

ด้วย 3 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .547 ถึง -.814 มีค่าไอเกนเท่ากับ 1.438 มีค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 15.979

ตารางที่ 4 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำทางทหารด้านความอดทน

ความอดทน (Endurance)	องค์ประกอบ			
	1	2	3	4
1. เป็นบุคคลที่มีความอดทน มุ่งมั่น ตั้งใจปฏิบัติงาน จนสำเร็จ	.748		-.313	
2. เป็นบุคคลที่สามารถทนต่อความเจ็บป่วย	-.740			
3. เป็นบุคคลที่อดทนต่อความต้องการหรือความปรารถนา	.664			
4. เป็นบุคคลที่สามารถทนต่อความเจ็บปวด	-.615			
5. เป็นบุคคลที่สามารถทนต่อความเหน็ดเหนื่อย เมื่อยล้า	-.501		.332	
6. เป็นบุคคลที่สามารถ อดทน อดกลั้นต่อสถานการณ์ที่บีบคั้นกดดัน	.309	-.702		
7. เป็นบุคคลที่สามารถทนต่อความยากลำบาก/ปัญหา/อุปสรรค		-.692		
8. เป็นบุคคลที่สามารถทนต่ออากาศร้อนหรือหนาว		.661		
9. เป็นบุคคลที่สามารถทนต่อความเครียด			.869	
10. เป็นบุคคลที่มีความอดทนต่อการโดนตำหนิ แม้จะมีได้กระทำผิด	.401		-.589	-.366
11. เป็นบุคคลที่สามารถทนต่อการทำงานหนัก				.903
ค่าไอเกน	2.783	1.472	1.203	1.135
ร้อยละของความแปรปรวน	25.303	13.380	10.937	10.321

จากตารางที่ 4 องค์ประกอบของคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำทางทหารด้านความอดทน (Endurance) ที่มีองค์ประกอบ 3 ข้อขึ้นไปมี 2 องค์ประกอบคือองค์ประกอบที่ 1 เรียกชื่อว่ามีความอดทนทางกาย ประกอบด้วย 5 ตัวแปรมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง -.501 ถึง .748

มีค่าไอเกนเท่ากับ 2.783 มีค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 25.303 องค์ประกอบที่ 2 เรียกชื่อว่า มีความอดทนด้านจิตใจ ประกอบด้วย 3 ตัวแปรมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .661 ถึง -.702 มีค่าไอเกนเท่ากับ 1.472 มีค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 13.380

ตารางที่ 5 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำทางทหารด้านความจงรักภักดี

ความจงรักภักดี (Loyalty)	องค์ประกอบ				
	1	2	3	4	5
1. เป็นบุคคลที่มีจิตสำนึก และความรับผิดชอบต่อวิชาชีพ	.758				
2. เป็นบุคคลที่มีความซื่อสัตย์ต่อองค์กรและการปฏิบัติงาน	.726				
3. เป็นบุคคลที่ยกย่องบุคคลที่สร้างคุณประโยชน์แก่ชาติ	.681				
4. เป็นบุคคลที่จงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์	-.629		-.493		
5. เป็นบุคคลที่ไม่ล่วงเกินต่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์		.754			
6. เป็นบุคคลที่ยึดมั่นต่อกองทัพ/หน่วยงาน/ผู้บังคับบัญชา		-.662			.480
7. เป็นบุคคลที่ส่งเสริม/สนับสนุนให้เกิดความจงรักภักดี	-.462	.526			
8. เป็นบุคคลที่แสดงความกตัญญูและตอบแทนบุญคุณ			.817		
9. เป็นบุคคลที่มีจิตใจยึดมั่นต่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์			-.730	-.335	
10. เป็นบุคคลที่ไม่ฝักใฝ่ต่อบุคคลที่เป็นปรปักษ์ต่อชาติ ศาสนา มหากษัตริย์				.829	
11. เป็นบุคคลที่มีจิตสำนึกในบุญคุณของแผ่นดินและพระมหากษัตริย์					-.895
ค่าไอเกน	2.420	1.702	1.328	1.104	1.025
ร้อยละของความแปรปรวน	22.003	15.474	12.069	10.032	9.316

จากตารางที่ 5 องค์ประกอบของคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำทางทหารด้านความจงรักภักดี (Loyalty) ที่มีองค์ประกอบ 3 ข้อขึ้นไปมี 2 องค์ประกอบคือองค์ประกอบที่ 1 เรียกชื่อว่า ภักดีต่อสถาบัน ประกอบด้วย 4 ตัวแปรมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง -.629 ถึง .758 มีค่าไอเกนเท่ากับ 2.420 มีค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 22.003 องค์ประกอบที่ 2 เรียกชื่อว่า เชิดชูผู้ทำดี ประกอบด้วย 3 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .526 ถึง .754 มีค่าไอเกนเท่ากับ 1.702 มีค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 15.474

8. สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

องค์ประกอบหลักของคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำทางทหารจากการวิเคราะห์องค์ประกอบคือ 1. ความ

ซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) ประกอบด้วย เปี่ยมคุณธรรม ประกอบคุณงาม ความดี และยึดมั่นศีลธรรมอันดีงาม 2. ความกล้าหาญ (Courage) ประกอบด้วยไม่หวั่นเกรงภัยอันตราย 3. ด้านความเด็ดขาด (Decisiveness) ประกอบด้วยจิตใจเข้มแข็ง มั่นคง 4. ความอดทน (Endurance) ประกอบด้วยมีความอดทนทางกายและมีความอดทนด้านจิตใจ 5. ความจงรักภักดี (Loyalty) ประกอบด้วยภักดีต่อสถาบัน และเชิดชูผู้ทำดี การวิเคราะห์องค์ประกอบของคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำทางทหารพบว่าในอันดับที่ 1-5 ที่มีองค์ประกอบ 3 ข้อขึ้นไป มีองค์ประกอบระหว่าง 1-3 องค์ประกอบ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.423-0.918 และค่าไอเกน อยู่ระหว่าง 1.152-2.916 ค่าร้อยละของความแปรปรวนอยู่ระหว่าง 8.319-26.539

อภิปรายผล

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำทางทหาร 5 ด้านแรกที่มีความสำคัญอันดับ 1 คือความซื่อสัตย์สุจริต จะเห็นว่าเป็นคุณสมบัติที่มีความสำคัญของผู้บังคับแต่อดีตที่มีการกล่าวถึง “ผู้นำ” จนถึงปัจจุบัน สำหรับผู้มีอาชีพทหารแล้วนั้นมีความสำคัญมากที่สุด ดังเช่นในราวศตวรรษที่ 6 นักปราชญ์ที่มีชื่อเสียงชาวจีน “เล่าจื้อ” อธิบายลักษณะผู้นำที่ดีมีคุณภาพและประสิทธิภาพ คือความซื่อสัตย์ (Hieder, 1958) ในขณะที่ Aristotle นักปราชญ์ชาวกรีก ซึ่งมีชีวิตระหว่าง 384-322 ปีก่อนคริสตศักราช ก็กล่าวว่าผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีคุณธรรม เช่นเดียวกับที่ ศิริพงษ์ ศรีชัยมรรยรัตน์ (2542) กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำว่าควรมีลักษณะของความยุติธรรมและซื่อสัตย์สุจริต (Fairness and Honesty) นอกจากนั้นงานวิจัยของภุชงค์ บุญคณาสันต์ (2548) ที่ศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่มีผลต่อความพร้อมรบของกองทัพเรือพบว่าคุณลักษณะผู้นำที่สำคัญคือ ความซื่อสัตย์ จริยธรรม เช่นเดียวกัน และทวิช เปล่งวิทยา (2522) ได้อธิบายคุณลักษณะทางอุปนิสัยของผู้นำว่า คือความยุติธรรม ได้แก่การวางตัวเป็นกลางไม่ลำเอียง ไม่ตัดสินใจโดยมีอคติเจือปน

สำหรับอันดับที่ 2 คือ ความอดทนนั้น สอดคล้องกับการศึกษาของนักจิตวิทยาชาวอเมริกันชื่อ Lewis M. Terman (Cited in Stogdill, 1948) ที่ทำการศึกษาเพื่อแยกคุณลักษณะของผู้นำกับคนที่ไม่เป็นผู้นำ พบว่าคือ ความอดทน เช่นเดียวกับที่ ศิริพงษ์ ศรีชัยมรรยรัตน์ (2542) กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำคือความอดทน (Patience) นอกจากนั้นงานวิจัยของภุชงค์ บุญคณาสันต์ (2548) ที่ศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่มีผลต่อความพร้อมรบของกองทัพเรือพบว่าคุณลักษณะผู้นำที่สำคัญคือความมีพลังสูงและทนต่อความเครียดได้ดี เช่นเดียวกับทวิช เปล่งวิทยา (2522) ที่กำหนดลักษณะทางร่างกายไว้คือความอดทน ที่อธิบายถึงการมีสุขภาพจิตที่เข้มแข็ง อดทนต่อสภาพการณ์ที่เลวร้าย โดยมีขวัญกำลังใจสูง

และอันดับที่ 3 คือความกล้าหาญนั้น ศิริพงษ์ ศรีชัยมรรยรัตน์ (2542) กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำว่าควรมีคุณลักษณะความกล้าหาญด้วย นอกจากนั้นงานวิจัยของภุชงค์ บุญคณาสันต์ (2548) ก็ยังพบว่าศึกษาคุณ ลักษณะผู้นำที่มีผลต่อความพร้อมรบของกองทัพเรือที่สำคัญ คือความกล้าหาญ เช่นเดียวกับทวิช เปล่งวิทยา (2522) ที่กำหนดลักษณะทางอุปนิสัยของผู้นำว่า คือความกล้าหาญ ซึ่งเป็นการแสดงออกของบุคคลเมื่อประสบเหตุการณ์ร้ายแรง สามารถเผชิญสิ่งเหล่านั้นในแนวที่ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม

และอันดับที่ 4-5 คือความเด็ดขาดและความจงรักภักดี นั้นอธิบายด้วยงานวิจัยของ ศิริพงษ์ ศรีชัยมรรยรัตน์ (2542) ที่กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำว่าควรมีความเด็ดขาด (Courage and Firmness) และความภักดี (Loyalty) ตามลำดับ และทวิช เปล่งวิทยา (2522) ได้อธิบายคุณลักษณะทางอุปนิสัยของผู้นำว่า คือความจงรักภักดี หมายถึงความเสียสละของบุคคลให้แก่หน้าที่การงาน ผู้บังคับบัญชาและส่วนรวม

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเชิงนโยบายดังนี้ 1. ควรกำหนดให้เป็นนโยบายสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำทางทหาร ซึ่งมีความสำคัญสำหรับทหาร การที่จะสร้างผู้นำในอนาคต โดยการพัฒนาหลักสูตรเฉพาะวิชาภาวะผู้นำและสอดแทรกในรายวิชาที่เกี่ยวข้อง รวมถึงกิจกรรมต่างๆ ตลอดจนถึงการฝึกภาคสนามในวิชาที่เกี่ยวข้อง 2. ควรมีนโยบายจัดประสบการณ์ให้นักเรียนเพื่อสร้างคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำทางทหาร ในบางชั้นปีต้องมีการพัฒนาความเป็นผู้ตามควบคู่ไปด้วย 3. ควรให้ความสำคัญกับ Leadership Development Model ที่เป็นรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำทางทหารอย่างต่อเนื่อง จริ่งจิงและมีการประเมินผลประเมินความสำเร็จของ Model เพื่อพัฒนารูปแบบให้เหมาะสมและนำไปใช้ปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกเหนือจากการศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำทางทหารแก่นักเรียนนายเรืออากาศ ดังนี้จากการที่กองทัพอากาศได้กำหนดค่านิยมหลักเพื่อให้กำลังพลยึดถือเป็นแนวทางการปฏิบัติประกอบด้วย “ความเป็นทหารอากาศ (Airmanship)” หมายถึง การแสดงออกถึงความเป็นทหารอากาศที่มีระเบียบวินัย รู้หลักการ ขั้นตอน และมีทักษะในการปฏิบัติงานมีความเชี่ยวชาญในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมืออาชีพ มีความตระหนักรู้ในตนเองสามารถตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมภายใต้ความเสี่ยงในทุกสถานการณ์และสามารถทำงานเป็นทีมเพื่อผลสัมฤทธิ์ของงาน “ความซื่อสัตย์และความจงรักภักดี (Integrity and Allegiance)” หมายถึงมีความยึดมั่นในระบบเกียรติศักดิ์ มีความจงรักภักดีต่อสถาบันชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ ถ้ากระทำให้สิ่งที่ถูกต้อง มีคุณธรรมจริยธรรม มีความซื่อตรงดำรงไว้ซึ่งความยุติธรรม และมีจรรยาบรรณในวิชาชีพ พร้อมเปิดใจรับความคิดเห็นของผู้อื่นส่วน “ความรับผิดชอบ (Responsibility)” หมายถึงความรับผิดชอบต่อตนเอง องค์กร การ สังคมและประเทศชาติ

เพื่อให้การปฏิบัติงานภารกิจสัมฤทธิ์ผลอย่างมีประสิทธิภาพโดยคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมเป็นที่ตั้งนั้น ผลการวิจัยพบว่านักเรียนนายเรืออากาศอาจยังไม่ทราบความสำคัญของคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำทางทหารที่กำหนดเป็นค่านิยมหลักของกองทัพอากาศ ดังนั้นโรงเรียนนายเรืออากาศควรกำหนดนโยบายและมาตรการในการปลูกฝังค่านิยมหลักของกองทัพอากาศให้กับนักเรียนนายเรืออากาศเพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับภาวะผู้นำของวิชาชีพหรือคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำทางทหารได้ดียิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1) ควรพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำทางทหารให้แก่ นักเรียนนายเรืออากาศในชีวิตประจำวันอย่างต่อเนื่อง ควบคู่กับการเรียนตามหลักสูตร การใช้ชีวิตภายในโรงเรียนนายเรืออากาศ ทำให้นักเรียนนายเรืออากาศซึมซับความเป็นผู้นำจากประสบการณ์ตรง 2) ความซื่อสัตย์สุจริตเป็นเรื่องที่สำคัญและจำเป็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำทางทหารเป็นอันดับแรก ซึ่งอาจจะเหมือนหรือแตกต่างจากผู้นำทั่วไปแต่สำหรับทหารนั้นจะให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก ความซื่อสัตย์นี้จะป็นทั้งต่อตนเองและผู้อื่น คณาจารย์และนักเรียนผู้บังคับบัญชาควรร่วมปลูกฝังและสร้างจิตสำนึก ที่ถูกต้อง และชี้ให้เห็นผลกระทบหรือโทษของการไม่ซื่อสัตย์สุจริตว่าจะส่งผลทั้งต่อตนเองและสังคม 3) สถาบันครอบครัว นับว่ามีความสำคัญมาก ในการปลูกฝังและสร้างจิตสำนึกเกี่ยวกับความซื่อสัตย์สุจริตอย่างถูกต้องภายในครอบครัว พ่อแม่ ผู้ปกครองและบุคคลในครอบครัวควรเป็นตัวอย่างที่ดี แก่ นักเรียน โดยการดำเนินชีวิตตามหลักศีลธรรม เช่น การไม่พูดปด ไม่หลอกลวง การรักษาคำพูด การตรงต่อเวลา เป็นต้น 4) ควรปลูกฝังความเป็นผู้ที่เคารพนับถือคนอื่น และตัวเอง การรัก ศรัทธาในความจริง การทำทุกสิ่งทุกอย่างให้ตรงกับความจริง จะทำให้สามารถคิดถูกต้องทำนองคลองธรรม และมีวิจารณ์ญาณและดุลยพินิจในการตัดสินใจถูกต้อง

9. เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2551). **การวิเคราะห์ข้อมูลหลายตัวแปร** (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : บริษัทธรรมสาร จำกัด.
- โรงเรียนทหารนาวิกโยธิน. (2552). **การบังคับบัญชาและผู้นำทหารหลักสูตรชั้นนายเรือนาวิกโยธินและหลักสูตรชั้นนายเรืออาวุโสนาวิกโยธิน**. ชุมพร: โรงเรียนทหารนาวิกโยธิน

- โรงเรียนนายเรืออากาศนวมินทกษัตริยาธิราช. (2553). **คู่มือนักเรียนนายเรืออากาศกรมนักเรียนนายเรืออากาศรักษาพระองค์**. กรุงเทพฯ: กรมนักเรียนนายเรืออากาศรักษาพระองค์
- นิตย์ สัมมาพันธ์. (2546). **ภาวะผู้นำ : พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย. (2549). **หลักการและการใช้สถิติการวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัวสำหรับการวิจัยทางการพยาบาล** (พิมพ์ครั้งที่ 3). สงขลา: ชานเมืองการพิมพ์.
- อุซงค์ บุญคณาสันต์. (2548). **คุณลักษณะผู้นำที่มีผลต่อความพร้อมรบของกองทัพเรือ**. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต.
- ศิริพงษ์ ศรีชัยรมย์รัตน์ (2542). **กฎแห่งสู่ความเป็นเลิศทางการบริหาร**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์

ภาษาอังกฤษ

- Burns, R. (1990). **Introduction to Research Methods**. Melbourne: Longman Chesire
- Heider, F. (1958). **The Psychology of Interpersonal Relations**. New York: Wiley.
- David Wootton (1995) **Machiavelli The Prince**. USA.: Hackett Publishing Company, Inc.
- Pallant, J. (2001). **The SPSS survival manual: A step- by-step guide to data analysis using SPSS for Windows** (version 10). St Leonards, NSW: Allen & Unwin.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. **Journal of Psychology**, 25, 35-71.
- The Air University. (2015). **Countering the Futility of Network Security**. [cited 2015 May 12], Retrieved from: http://www.au.af.mil/au/afri/aspi/digital/pdf/articles/2015-Sep-Oct/SLP_Konieczny_Trias.pdf
- The Mollossian Naval Academy. (2015). **Notes on Military Leadership**. [cited 2015 July 20], Retrieved from: <http://www.molossia.org/milacademy/leadership.html>
- Wiersma, W. (1991). **Research methods in education: An introduction** (5th ed.). Boston: Allyn & Bacon.,

รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม : กรณีศึกษา ส่วนงานระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

Transformational Leadership Model for Organizational Excellence in the Petroleum Industry : A Case Study of PTT Public Company Limited's Rayong Subsidiary

ปวรัชญ์ เอี่ยมโสภณ¹

กฤษฎา นันทเพ็ชร²

บดินทร์ แก้วบ้านดอน³

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียมของผู้นำส่วนงานระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ใน 4 ด้าน คือ ด้านองค์ประกอบ ด้านคุณสมบัติ ด้านศักยภาพภาวะผู้นำ และด้านบทบาทหน้าที่ผู้นำ 2) เพื่อวิเคราะห์และสร้างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศ งานวิจัยนี้ใช้การวิจัยแบบผสมผสาน โดยการวิจัยเชิงปริมาณ เครื่องมือเก็บข้อมูลคือแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่าง คือพนักงานประจำส่วนงานระยอง จำนวน 227 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนของการวิจัยเชิงคุณภาพ มีกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 17 คน ได้แก่ พนักงานระดับปฏิบัติงานและผู้บริหาร การวิเคราะห์เชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1) การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียมของผู้นำส่วนงานระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ใน 4 ด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน 2) รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม ประกอบด้วย ความสามารถกำหนดเป้าหมายการบริหารงาน การลำดับความสำคัญ และการจูงใจ ความมุ่งมั่นในความสำเร็จของงาน ความฉลาดทางอารมณ์ และบริหารความขัดแย้ง การมีธรรมาภิบาล สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ ด้วยความอดทนและสติ และความรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการทำงาน สร้างระดับความรอบรู้ ความสามารถเฉพาะสำหรับกิจกรรมที่ต้องควบคุม และสร้างความพึงพอใจ

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อุตสาหกรรมปิโตรเลียม ภาวะผู้นำ

¹ นักศึกษาปริญญาเอกสาขารัฐประศาสนศาสตร์ วิทยาลัยบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา

² อาจารย์ ดร. ประจำภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ วิทยาลัยบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา

³ หัวหน้ากลุ่มงานวางแผนซ่อมบำรุงอากาศยานประจำ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

Abstract

The objectives of this research were 1) to study transformational leadership for organizational excellence in the petroleum industry in PTT Public Company Limited's Rayong subsidiary in four main elements such as elements of leadership, qualifications for leadership, leadership potential and the roles of leaders 2) to analyze and create a transformational leadership model for organizational excellence. The research used a mixed methods. The Quantitative research instrument was a questionnaire. The sample consisted of 227 full-time employees of PTT Public Company Limited's Rayong subsidiary. Statistics used for data analysis included frequency, percentage, mean and standard deviation. The Qualitative research instrument was a focus group of 17 key informants, and 5 experts. Statistics used for data analysis is a content analysis.

The results found that: 1) The study of the transformational leadership model for organizational excellence in the petroleum industry had four main elements and sub-elements activities described by the researcher in each aspect were at a high level. 2) Transformational Leadership Model for Organizational Excellence in the Petroleum Industry included key elements in creating transformational leadership for organizational excellence included ability to set management goals and priorities. Leadership motivators were commitment to work success, emotional intelligence and conflict management. Leadership qualifications were having good governance, adaptability to the situation with patience and heedfulness, and having English knowledge for communication. The roles of leaders were the ability to analyze work environments, to create levels of systematicness, technical capability for specific activities, and satisfaction with co-workers.

Keywords : Transformational leadership, Petroleum industry, leadership

1. บทนำ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ก่อตั้งขึ้นเพื่อแก้ไขสถานการณ์และลดความเสี่ยงจากการขาดแคลนพลังงานในช่วงวิกฤตน้ำมันโลก ครั้งที่ 2 ให้เพียงพอกับความต้องการของประเทศ ตลอดจนเพื่อสร้างอำนาจต่อรองกับบริษัทน้ำมันต่างชาติ ซึ่งได้นำเข้ามามากถึงกว่าร้อยละ 90 ของความต้องการใช้พลังงานทั้งหมดของประเทศ (บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน), (2557) : 12) และเพื่อความเป็นผู้นำธุรกิจที่เป็นเลิศ ภายใต้วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ได้เน้นให้ความสำคัญกับการใช้โมเดลขององค์กรแห่งความเป็นเลิศ High Performance Organization หรือ “HPO” คือ 1) การมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย 2) การมีนวัตกรรม 3) การเป็นองค์กรที่มีการบริหารจัดการองค์ความรู้ 4) การเป็นองค์กรที่มีความเป็นภาวะผู้นำ และ 5) เป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศและฉับไวในการดำเนินการ (สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT), 2548)

ปัจจุบันภายใต้วิกฤตเศรษฐกิจโลกที่เกิดขึ้นต่อเนื่องมาหลายปี จากความอ่อนแอของประเทศเศรษฐกิจหลักของโลก ทั้งสหรัฐฯ สหภาพยุโรป ญี่ปุ่น รวมถึงการชะลอตัวของเศรษฐกิจจีน และวิกฤตล่าสุดในรัสเซีย ซึ่งส่งผลให้ราคาสินทรัพย์ทั่วโลกผันผวนรุนแรง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง “ราคาน้ำมันดิบ” เป็นสินค้าโภคภัณฑ์อีกตัวที่ราคาในตลาดโลกดังลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลต่อการทำธุรกิจและผลประกอบการของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) โดยตรง เห็นได้ชัดจากปัญหาระดับโลกดังกล่าวว่า หากต้องการให้บริษัทสามารถสร้างผลกำไรได้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เป็นที่ยอมรับกันในระดับสากลผ่านงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศในเรื่องของผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำที่แข็งแกร่ง มีการตัดสินใจที่ดี รวมไปถึงการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ได้วางแผนไว้นั้น จะช่วยให้บริษัทสามารถแข่งขันในระดับสากลได้อย่างมีประสิทธิภาพที่ดี (Best Performance) และสามารถสร้างผลกำไรได้อย่างต่อเนื่อง (Long Term Profitability) ผ่านการอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างยั่งยืน

โดยเฉพาะอย่างยิ่งบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ส่วนงานระยองนั้นมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการพัฒนาสร้างรูปแบบภาวะผู้นำโดยเฉพาะขึ้นมา เพื่อสร้างความเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียมอย่างยั่งยืนและต่อเนื่อง อันจะทำให้บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) นั้นเป็นเสาหลักในด้านพลังงานของประเทศสืบไปในอนาคต จะเห็นว่าการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นเรื่องสำคัญสำหรับทุกองค์กร จากการ

ศึกษาความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว เพื่อให้บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืนต่อเนื่อง มีความมั่นคงและเป็นเสาหลักด้านพลังงานของประเทศไทยต่อไปจากรุ่นสู่รุ่น โดยใช้รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นหลักในการศึกษา วิจัยพัฒนา จึงเกิดความตั้งใจค้นคว้า ศึกษาเพื่อวิจัยเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม : กรณีศึกษา ส่วนงานระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เพื่อสร้างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียมโดยเฉพาะขึ้นมา รวมไปถึงการนำไปปรับใช้กับกลุ่มอุตสาหกรรมโรงงานที่ใกล้เคียงกันได้ในอนาคตต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรม ปิโตรเลียมของผู้นำส่วนงานระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ใน 4 ด้าน คือ ด้านองค์ประกอบ ด้านคุณสมบัติ ด้านศักยภาพภาวะผู้นำ และด้านบทบาทหน้าที่ของผู้นำ

2.2 เพื่อวิเคราะห์และสร้างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียมของส่วนงานระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) คือ กระบวนการที่ผู้นำเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้น จากความพยายามที่คาดหวังเป็นผลให้ปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง โดยผู้นำแสดงบทบาททำให้ผู้ตามมีความรู้สึกไว้วางใจ ยินดีจงรักภักดีและนับถือ ทำให้ผู้ตามกลายเป็นผู้มีความรู้สึกรับผิดชอบ เป็นนักพัฒนา เป็นผู้เสริมแรงได้ด้วยตนเอง ซึ่งผู้นำจะต้องยกระดับความรู้สึกลึกซึ้งของผู้นำให้ความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการและวิธีการที่จะบรรลุได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ ทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตนแต่อุทิศตนเพื่อองค์กรโดยกระตุ้นระดับความต้องการของมาสโลว์ โดยประกอบไปด้วย 4 มุมมอง คือ

1. การสร้างบารมี หรืออิทธิพลที่เป็นอุดมคติ (Charisma or Idealized Influence-II) หมายถึง ผู้นำแสดงรูปแบบตามบทบาทสำหรับผู้ตามทำให้กลายเป็นแหล่งของความยินดีของผู้ตาม ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความภูมิใจ จงรักภักดี เชื่อถือในตัวผู้นำ และวางแผนทางให้ผู้ตามแสดงตามวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยผู้นำเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ และรู้ถึงพันธกิจสร้าง

ความเชื่อมั่น ความไว้วางใจในการกิจโดยรวม เป็นผู้นำที่มีลักษณะที่มีพฤติกรรม ทศนคติและค่านิยมของความเป็นผู้นำ แสดงให้ผู้ตามเห็นว่าเขาสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ในสิ่งที่ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นไปไม่ได้ สร้างวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ในอนาคต โดยภาวะผู้นำการสร้างบารมี เป็นศูนย์กลางของกระบวนการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำบารมีมีอำนาจและอิทธิพลมากเป็นสุดยอดของกระบวนการอื่นๆ 3 ด้านของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ร่วมกันเป็นคุณสมบัติของผู้นำ หรือคุณสมบัติเพื่อเป็นผู้นำ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation-IM) หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดอารมณ์กระตือรือร้นใจให้ไม่เห็นประโยชน์ส่วนตนแต่อุทิศตนเพื่อทีมงานเห็นคุณค่าของผลการปฏิบัติงาน เป็นผลทำให้ผู้ตามเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานเป็นพิเศษ โดยผู้นำใช้วิธีการง่ายๆ ชักชวน สร้างอารมณ์ให้ผู้ตามเข้าใจ วิสัยทัศน์ และมีความหมาย มีความรู้สึกตระหนักว่าพันธกิจที่ต้องทำเป็นสิ่งสำคัญ เช่น ผู้นำใช้คำพูดหรือสัญลักษณ์สร้างจินตนาการภาวะผู้นำการสร้างแรงบันดาลใจจะปรากฏเมื่อผู้นำกระตุ้นเร้าใจผู้ตามให้ปฏิบัติงาน และสร้างความมั่นใจว่าผู้ตามมีความสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์

3. การกระตุ้นเขาวนปัญญา (Intellectual Stimulation-IS) หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา โดยการกระทำทำให้ผู้ตามมีความพอใจและมีความตั้งใจด้วยการใช้สัญลักษณ์ จินตนาการและภาษาที่เข้าใจง่าย ส่งเสริมให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาทและยอมรับในบทบาท สร้างความมั่นใจและส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการส่งผลให้บุคลากรเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้น และแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยความเรียบร้อยการกระตุ้นเขาวนปัญญาเป็นการใช้แรงจูงใจ โดยให้ข้อเท็จจริง ความรู้ หลักการ แนวคิด ทฤษฎีต่างๆ รวมทั้งกิจกรรม กลวิธี โครงการ ข้อเสนอแนะ โดยเสนอความคิดอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา สนับสนุนและคัดค้านได้แย่ง พยายามเน้นจุดอ่อนของวัฒนธรรมดั้งเดิมและเน้นจุดแข็งของวัฒนธรรมในองค์กร สถานการณ์ที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้กระตุ้นเขาวนปัญญาเพื่อเปลี่ยนแปลงกลุ่มและองค์กร

โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางจะต้องใช้สมาธิในการคิดค้นกลวิธีและมีการกิจกรรมแสดงออกให้เห็นถึงปัญหาของตนเองและผู้ตามโดยการวิเคราะห์การวางแผน ปฏิบัติและประเมิน เกิดมโนทัศน์ แล้วแจ้งให้ผู้ตามรู้ถึงโอกาสหรือการคุกคามที่องค์กรเผชิญอยู่รวมทั้งจุดแข็ง

จุดอ่อนขององค์กรและการได้เปรียบเสียเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆ อันเป็นศักยภาพภาวะผู้นำ ที่สำคัญของการบริหารภาวะการณ์เปลี่ยนแปลง

4. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration-IC) หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำเป็นผู้มุ่งเน้นการพัฒนา วินิจฉัยและยกระดับความต้องการของผู้ตาม มีการติดต่อกับผู้ตามเป็นรายบุคคลและติดต่อสื่อสารแบบสองทางเอาใจใส่ความต้องการตามความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ตามกระจายอำนาจ ความรับผิดชอบส่งเสริมให้ผู้ตามเกิดจินตภาพด้วยตนเอง มีความมั่นคงสามารถบูรณาการความต้องการ ทศนภาพที่ชัดเจน ได้รับข่าวสารตามที่ปรารถนาเกิดความต้องการเฉพาะมีความรู้สึกเป็นตัวของตัวเองความรับผิดชอบและควบคุมตัวเองได้จากนั้นผู้นำสร้างความมั่นใจและส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนดการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล เป็นกระบวนการที่สำคัญที่ผู้นำซึ่งเป็นผู้มีตำแหน่งสูงขององค์กรคำนึงถึงผู้ตามแต่ละคนลักษณะดังกล่าวยังสามารถใช้ได้ระหว่างเพื่อนร่วมงานเพื่อช่วยเหลือแก้ปัญหา หลักการสำคัญในการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล คือ ผู้ตามแต่ละคนมีความต้องการที่แตกต่างกันและโดยเฉพาะผู้ตามบางคน ความต้องการของเขาเหล่านั้นจะเปลี่ยนแปลงได้ด้วยอิทธิพลของผู้นำ ดังนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงต้องมีความสามารถในการวินิจฉัย และยกระดับความต้องการของแต่ละบุคคลแล้วยกระดับเขาให้เป็นผู้ที่มีศักยภาพหรือตามบทบาทหน้าที่ของผู้นำ

สรุปได้ว่ากลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ตามแนวคิดของแนวคิดผู้นำการเปลี่ยนแปลง Bass and Avolio (1994 : 3-5) แบ่งประเด็นสำคัญออกเป็น 4 ประเด็นคือ ประเด็นด้านองค์ประกอบภาวะผู้นำ ด้านคุณสมบัติเพื่อเป็นผู้นำ ด้านศักยภาพภาวะผู้นำ และด้านบทบาทหน้าที่ของผู้นำ คือประเด็นสำคัญที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรมี

4. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (A Mixed Methods) โดยการศึกษาทั้งระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ และระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ มีขั้นตอนในการวิจัยดังต่อไปนี้

4.1 ขั้นตอนแรกดำเนินการระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ

1. ดำเนินการพิจารณากลุ่มประชากร คือ พนักงานประจำส่วนงานระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จำนวน 553 คน โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานประจำ

ส่วนงานระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ Robert V. Krejcie and Eayle W. Morgan, 1970 อ้างใน วัลลภ ลำพวย, 2549 : 86) ได้ จำนวน 227 คน

2. ทำแผนการสุ่มตัวอย่าง ใช้เทคนิคการสุ่มตัวอย่างแบบเป็นไปตามโอกาสทางสถิติ (Probability Sampling) โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเป็นระบบ (Systematic Sampling) โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยเรียงตามเลขรหัสประจำตัวพนักงานแรกสุด ตามบัญชีรายชื่อพนักงานส่วนงานระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และหาช่วงวัน (Interval) ระหว่างประชากรเพื่อนำมาสุ่ม และเรียงกลุ่มตัวอย่างจนได้ข้อมูลครบ 227 คน

3. ใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม โดยใช้เกณฑ์ระดับคะแนนแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ส่วนที่ 3 คือ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม เป็นข้อคำถามปลายเปิด โดยมีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม ที่ระดับค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยได้ผลลัพธ์มีค่าเท่ากับ 0.942

4. ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

4.2 ขั้นตอนที่สองดำเนินการระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ

4.2.1 กระบวนการที่ 1

1. ดำเนินการกำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ พนักงานประจำส่วนงานระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จำนวน 12 คน โดยดำรงตำแหน่งหัวหน้างานขึ้นไป จำนวน 6 คน และดำรงตำแหน่งงานระดับผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 6 คน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบเจาะจง (Purpose Sampling)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ ประเด็นข้อคำถามที่ได้จากการสังเคราะห์สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียมจากระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ โดยแบ่งออก 4 ประเด็น ด้านองค์ประกอบภาวะผู้นำ ด้านคุณสมบัติเพื่อเป็นผู้นำ ด้านศักยภาพภาวะผู้นำ และด้านบทบาทหน้าที่ของผู้นำ กำหนดเป็นหัวข้อหลัก และประเด็นย่อยในการตั้งข้อ

คำถามของเครื่องมือวิจัย โดยประเด็นเหล่านี้จะถูกนำไปใช้ในการประชุมกลุ่มย่อย

3. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูล ด้วยการประชุมกลุ่มย่อยจำนวน 2 ครั้ง ครั้งที่ 1 ประเด็นในการสนทนาคือ เพื่อนำเสนอข้อมูลสรุปสภาพความเป็นจริงที่ได้รับต่อที่ประชุม แล้วตั้งข้อคำถามตามประเด็นคำถามที่กำหนดไว้ต่อกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญเพื่อทำการเสนอแนะ อภิปราย สังเคราะห์สรุป และวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม ร่วมกัน

4. เมื่อได้ข้อมูลดิบคือสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม ใน 4 ประเด็นพร้อมข้อเสนอแนะ จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลแล้ว ผู้วิจัยนำข้อมูลดิบทั้งหมดมาทำการจัดกลุ่มลงในตาราง SWOT เพื่อสร้างรูปแบบต้นแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม และนำเสนอในการประชุมกลุ่มครั้งที่ 2

5. จัดการประชุมกลุ่มย่อยครั้งที่ 2 โดยสิ่งที่ได้รับจากการประชุมกลุ่มทั้ง 2 ครั้ง คือ ร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม รวมไปถึงตัวชี้วัดความสำเร็จของแต่ละประเด็นหลักของร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม และระดับเกณฑ์ตัวชี้วัดความสำเร็จของแต่ละประเด็นหลักของร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม

4.2.2 กระบวนการที่ 2

1. ดำเนินการจัดประชุมกลุ่มย่อยครั้งที่ 3 ประเด็นในการสนทนาคือ การนำเสนอรูปแบบต้นแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม ที่ค้นพบจากการประชุม 2 ครั้งแรก และสังเคราะห์ข้อมูลด้วยขั้นตอนการวิเคราะห์ SWOT เพื่อทำการยอมรับร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียมและวิพากษ์ตัวชี้วัดความสำเร็จและเกณฑ์ตัวชี้วัดความสำเร็จ ของแต่ละประเด็นหลักของร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม

2. นำร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียมให้ผู้ทรงคุณวุฒิทำการตรวจสอบเพื่อ 1) ทำการตรวจสอบร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การ 2) กำหนดเกณฑ์การประเมิน

ตัวชี้วัด และ3) ทำการรับรองร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ผู้วิจัยค้นพบ โดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน คือ พนักงานประจำส่วนงานระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จำนวน 2 คน ระดับผู้บริหารขั้นต้นขึ้นไป และนักวิชาการหรืออาจารย์มหาวิทยาลัยที่ทรงคุณวุฒิอีกจำนวน 3 ท่าน

5. กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาค้นคว้านี้ ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการและทุนมนุษย์ ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งความเป็นเลิศ ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับตัวชี้วัด ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ นโยบายการบริหารงานเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม โดยนำมาสังเคราะห์ ข้อมูลร่วมกับหลักการเบี่ยงวิธีวิจัยสร้างเป็นกรอบแนวคิด ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม : กรณีศึกษา ส่วนงานระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

6. ผลการวิจัย

6.1 การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การ เพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรม ปีโตรเลียมของผู้นำส่วนงานระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พบผลดังนี้

1. ด้านองค์ประกอบภาวะผู้นำ พบว่า ความสามารถ กำหนด เป้าหมายและกระตุ้นเตือนความสำเร็จของการทำงานของทีมงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.11) เป็นลำดับที่ 1 และการมีความเข้าใจศักยภาพของบุคคลในทีมงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.89) เป็นลำดับสุดท้าย

2. ด้านบทบาทหน้าที่ของผู้นำ พบว่า ความสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อหาหนทางที่จะพัฒนาปรับปรุง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.99) และสามารถวิเคราะห์ปัญหา ข้อจำกัด เพื่อปรับปรุงศักยภาพการทำงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.99) เป็นลำดับที่ 1 เท่าๆกัน และสามารถสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยในการทำงานระหว่างหน่วยงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.90) เป็นลำดับสุดท้าย

3. ด้านศักยภาพภาวะผู้นำ พบว่า การมีความมุ่งมั่นในความสำเร็จของงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.15) เป็นลำดับที่ 1 และการมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.88) เป็นลำดับสุดท้าย

4. ด้านคุณสมบัติเพื่อเป็นผู้นำ พบว่า การมีความแน่วแน่ในหลัก ธรรมาภิบาล อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.98) เป็นลำดับที่ 1 และการมีความเชี่ยวชาญภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.73) เป็นลำดับสุดท้าย

6.2 ผลการวิเคราะห์และสร้างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรม ปีโตรเลียมของส่วนงานระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พบว่า จากการประชุมกลุ่มย่อย ได้ข้อมูลรูปแบบเป็นรายด้านดังนี้

1. ด้านองค์ประกอบภาวะผู้นำ คือ 1) ความสามารถในการกำหนดเป้าหมายการบริหารงาน 2) การลำดับความสำคัญของงาน 3) การจูงใจ 4) การมอบหมายงาน 5) มนุษย์สัมพันธ์ และ 6) บริหารทรัพยากรบุคคล

2. ด้านบทบาทหน้าที่ของผู้นำ คือ 1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อหาหนทางที่จะพัฒนาปรับปรุง 2) สร้างระดับความรู้ ความสามารถเฉพาะสำหรับกิจกรรมที่ต้องควบคุม 3) สร้างความพึงพอใจกับผู้ร่วมงานใน

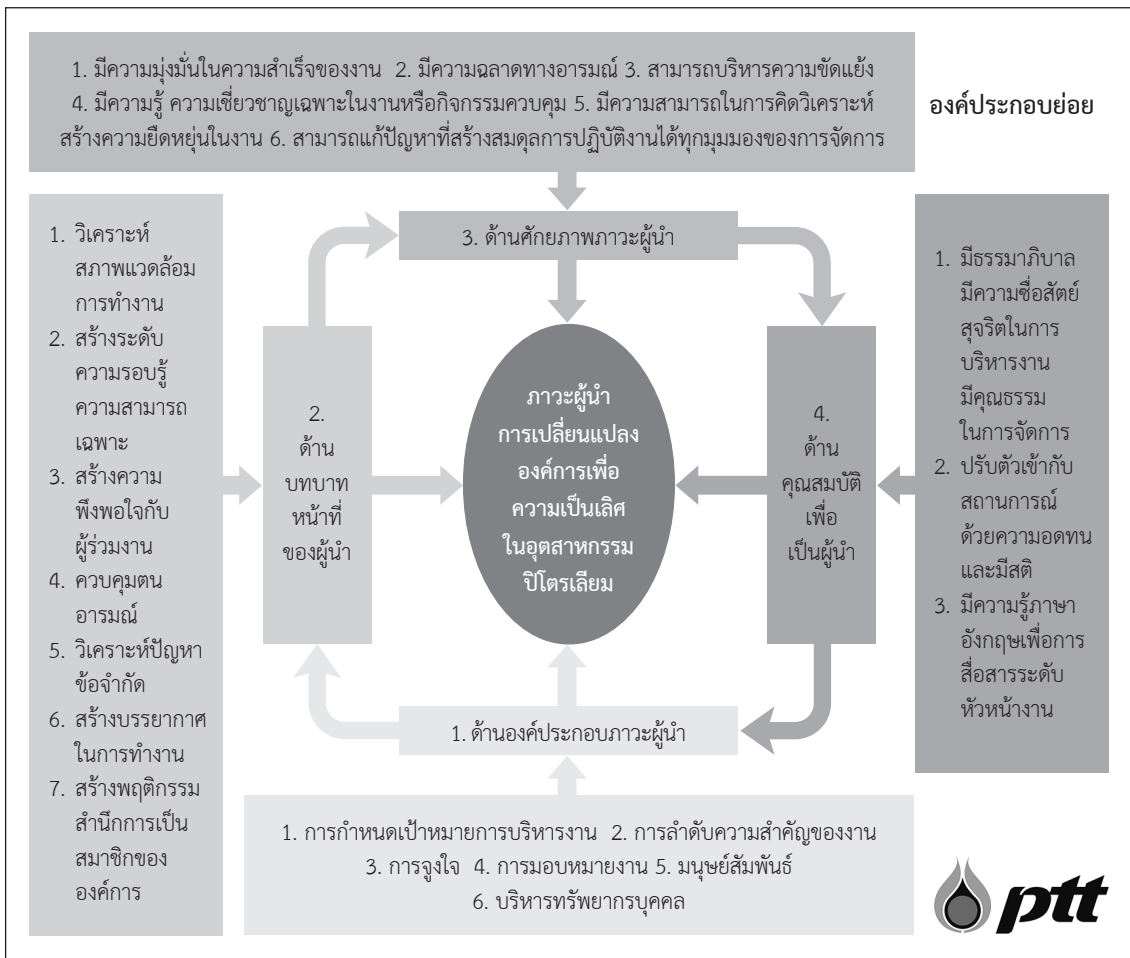
ทุกระดับ 4) ควบคุมตน อารมณ์ในการประสานงานและบังคับบัญชา 5) วิเคราะห์ปัญหา ข้อจำกัด เพื่อปรับปรุงศักยภาพการทำงาน 6) สร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยในการทำงานระหว่างหน่วยงาน และ 7) สร้างพฤติกรรมสำนึกการเป็นสมาชิกขององค์การโดยรวม ทำการตัดสินใจในกิจกรรมนั้นๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์

3. ด้านศักยภาพภาวะผู้นำ คือ 1) ความมุ่งมั่นในความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย 2) ความฉลาดทางอารมณ์ 3) บริหารความขัดแย้ง 4) ความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะในงานหรือกิจกรรมควบคุม 5) ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ เกี่ยวกับการสร้างความยืดหยุ่นในการจัดการผลความสำเร็จของงาน และ 6) การแก้ปัญหาที่สร้างสมดุลการปฏิบัติงานได้ทุกมุมมองของการจัดการ

4. ด้านคุณสมบัติเพื่อเป็นผู้นำ คือ 1) มีธรรมาภิบาล มีความซื่อสัตย์ สุจริตในการบริหารงาน มีคุณธรรมในการจัดการ 2) ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ ด้วยความอดทนและมีสติ 3) มีความรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารระดับหัวหน้างาน

โดยเมื่อควบคุมปัจจัยในรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรม ปีโตรเลียม จะส่งผลให้เกิดความสำเร็จในการบริหารองค์การ เป็นดังนี้ 1)จำนวนพนักงานว่าจ้างแรงงานภายนอกลดลงร้อยละ 5 ต่อปี 2) ค่าใช้จ่ายในการทำงานนอกเวลาลดลงร้อยละ 20 ต่อเดือน 3) ปริมาณงานรอคอยการผลิตเกิดขึ้นได้ ร้อยละ 5 ต่อรอบการผลิตและ 4)ปริมาณงานเสียระหว่างการผลิตเกิดขึ้นได้ ร้อยละ 5 ต่อรอบการผลิต

สรุปผลขั้นตอนการประเมินโดยจากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน เห็นด้วยกับรูปแบบภาวะผู้นำที่ผู้วิจัยค้นพบและนำเสนอ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเรื่องระดับร้อยละของเกณฑ์ชี้วัด อาจคลาดเคลื่อนจากการปฏิบัติได้ และแนะนำให้ปรับรูปแบบให้เป็นรูปแบบที่มีรูปลักษณะเป็นสากลเพื่อความง่ายต่อความเข้าใจโดยผู้วิจัยได้ทำการปรับแต่งรูปแบบใหม่ โดยให้คงคุณสมบัติ ยกเว้นการนำเสนอตัวชี้วัดที่ค้นพบไว้ โดยใช้ทฤษฎีการพัฒนาแบบของ Vijay Kumar (2013 : 47) มาใช้สร้างรูปแบบ เนื่องจากความสอดคล้องระหว่างปัจจัยองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยที่มีความสัมพันธ์และส่งผลต่อกันและกัน



ภาพที่ 2 รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม

การออกแบบรูปแบบหรือขั้นตอนกิจกรรม มีองค์ประกอบสำคัญ 3 องค์ประกอบ คือ 1) ข้อเสนอหรือโครงการ 2) กิจกรรมหรือองค์ประกอบหลัก 3) วัฒนธรรมหรือกิจกรรมองค์ประกอบย่อย โดยผู้วิจัยยึดองค์ประกอบทั้ง 3 องค์ประกอบมาเป็นเกณฑ์ในการพัฒนาโครงสร้างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม ทั้ง 4 ด้าน โดยกำหนดให้

1. ข้อเสนอหรือโครงการ คือชื่อโครงสร้างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม

2. กิจกรรมหรือองค์ประกอบหลักคือประเด็นที่ทำการศึกษาใน 4 ประเด็น ประกอบด้วย ประเด็นด้านองค์ประกอบภาวะผู้นำ ประเด็นด้านศักยภาพภาวะผู้นำ ประเด็นด้านคุณสมบัติเพื่อเป็นผู้นำ และประเด็นด้านบทบาทหน้าที่ของผู้นำ

3. วัฒนธรรมหรือกิจกรรมองค์ประกอบย่อย ประกอบด้วยข้อค้นพบที่ผู้วิจัยค้นพบในแต่ละด้าน ดังนี้

3.1 ด้านองค์ประกอบภาวะผู้นำ คือ 1) ความสามารถในการกำหนดเป้าหมายการบริหารงาน 2) การลำดับความสำคัญของงาน 3) การจูงใจ 4) การมอบหมายงาน 5) มนุษย์สัมพันธ์ และ 6) บริหารทรัพยากรบุคคล

3.2 ด้านบทบาทหน้าที่ของผู้นำ คือ 1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อหาหนทางที่จะพัฒนาปรับปรุง 2) สร้างระดับความรอบรู้ ความสามารถเฉพาะสำหรับกิจกรรมที่ต้องควบคุม 3) สร้างความพึงพอใจกับผู้ร่วมงานในทุกระดับ 4) ควบคุมตน อารมณ์ในการประสานงานและบังคับบัญชา 5) วิเคราะห์ปัญหา ข้อจำกัด เพื่อปรับปรุงศักยภาพการทำงาน 6) สร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยในการทำงานระหว่างหน่วยงาน และ 7) สร้างพฤติกรรมสำนึกการเป็นสมาชิกขององค์การโดยรวมทำการตัดสินใจในกิจกรรม

นั้นๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์

3.3 ด้านศักยภาพภาวะผู้นำ คือ 1) ความมุ่งมั่นในความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย 2) ความฉลาดทางอารมณ์ 3) บริหารความขัดแย้ง 4) ความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะในงานหรือกิจกรรมควบคุม 5) ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ เกี่ยวกับการสร้างความยืดหยุ่นในการจัดการผลความสำเร็จของงาน และ 6) การแก้ปัญหาที่สร้างสมดุลการปฏิบัติงานได้ทันท่วงทีของการจัดการ

3.4 ด้านคุณสมบัติเพื่อเป็นผู้นำ คือ 1) มีธรรมาภิบาล มีความซื่อสัตย์ สุจริตในการบริหารงาน มีคุณธรรมในการจัดการ 2) ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ ด้วยความอดทนและมีสติ 3) มีความรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารระดับหัวหน้างาน

7. อภิปรายผล

การอภิปรายผลครั้งนี้ ผู้วิจัยอาศัยผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาทำการร่วมอภิปรายเพื่อสนับสนุนผลที่ค้นพบและกำหนดแนวทางในการนำเสนอความคิดเห็น จำแนกเป็นรายด้านดังนี้

1. ด้านองค์ประกอบภาวะผู้นำ จากการประชุมกลุ่มย่อย 3 ครั้ง รวมถึงความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า องค์ประกอบสำคัญ ประกอบด้วย 1) การกำหนดเป้าหมายการบริหารงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร 2) การลำดับความสำคัญของงาน 3) การมุ่งใจทั้งรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน 4) การวิเคราะห์ปัจจัยบุคคลเพื่อการมอบหมายงาน 5) มนุษย์สัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานในทุกระดับชั้น และ 6) การบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งการพัฒนา และการให้รางวัล กล่าวคือ องค์ประกอบภาวะผู้นำที่สำคัญ คือ ความสามารถในการกำหนดเป้าหมายการบริหารงาน การลำดับความสำคัญของงาน การมุ่งใจทั้งรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน การวิเคราะห์ปัจจัยบุคคลเพื่อการมอบหมายงาน ระดับมนุษย์สัมพันธ์และความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยด้านองค์ประกอบภาวะผู้นำ ถือว่าเป็นองค์ประกอบด้านที่สำคัญที่จะส่งเสริมให้เกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กรในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม ด้านองค์ประกอบภาวะผู้นำที่ผู้วิจัยค้นพบ สามารถนำไปปรับใช้โดยการ กำหนดขั้นตอนการประยุกต์ใช้รูปแบบ อาศัยหลักการควบคุมคุณภาพของเดิม ประกอบด้วย การวางแผน การปฏิบัติตามแผน การตรวจสอบ และการลงมือกระทำ เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยผลการศึกษาขององค์ประกอบนี้จะถูกนำไปใช้ในการเช่นเดียวภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารองค์การ

ของ ดร.อาจอง ชุมสาย ณ อยุธยา คือ พฤติกรรมด้านการกระตุ้นสติปัญญา หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มีการกระตุ้นผู้ตาม ให้เกิดการใช้ความคิด สติปัญญา วิเคราะห์ แยกแยะเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่เหมาะสม ทั้งในด้านการงานและการดำเนินชีวิต เช่นเดียวกับรูปแบบภาวะผู้นำในการสร้างสุขภาวะองค์กรคือ 1) ด้านความรู้ความสามารถและสติปัญญา 2) ด้านความฉลาดทางอารมณ์ 3) ด้านสัมพันธภาพระหว่างบุคคล 4) ด้านบุคลิกภาพและสถานะทางสังคม 5) ด้านภาวะผู้นำและการบริหารจัดการ สอดคล้องกับแนวคิดของสุกชัย โพธิ์โต (2555) ทำการศึกษาเรื่องการรับรู้ภาวะผู้นำของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคเหนือ) จังหวัดลพบุรี พบว่า การรับรู้ภาวะผู้นำของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ประกอบด้วย ภาวะด้านความเฉลียวฉลาด ด้านการเน้นความสำเร็จของงาน ด้านการใช้รูปแบบของการจัดการแบบมีส่วนร่วม ด้านการตัดสินใจ และด้านสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากร และสอดคล้องกับแนวคิดของพัฒนาภูมิ กอบกิตติกานต์ (2556) ทำการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารองค์กรของ ดร.อาจอง ชุมสาย ณ อยุธยา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีพฤติกรรม 4 ด้าน อย่างชัดเจน คือ 1) พฤติกรรมด้านการมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ 2) พฤติกรรมด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 3) พฤติกรรมด้านการกระตุ้นสติปัญญา และ 4) พฤติกรรมด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล สอดคล้องกับแนวคิดของ

2. ด้านบทบาทหน้าที่ของผู้นำ พบว่า บทบาทหน้าที่ของผู้นำ ประกอบด้วย 1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อหาหนทางที่จะพัฒนาปรับปรุง 2) สร้างระดับความรอบรู้ความสามารถเฉพาะสำหรับกิจกรรมที่ต้องควบคุม 3) สร้างความพึงพอใจกับผู้ร่วมงานในทุกระดับ 4) ควบคุมตน อารมณ์ในการประสานงานและบังคับบัญชา 5) วิเคราะห์ปัญหาข้อจำกัด เพื่อปรับปรุงศักยภาพการทำงาน 6) สร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยในการทำงานระหว่างหน่วยงาน และ 7) สร้างพฤติกรรมสำนึกการเป็นสมาชิกขององค์การโดยรวม ทำการตัดสินใจในกิจกรรมนั้นๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ โดยเมื่อมีบทบาทหน้าที่ของผู้นำ กล่าวคือ ความสำคัญในการแสดงบทบาทหน้าที่ของผู้นำ ในเชิงประจักษ์ ประกอบด้วย ทักษะการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการทำงาน การสร้างระดับความรอบรู้ ความสามารถเฉพาะสำหรับกิจกรรมที่ต้องควบคุม บทบาทสร้างความพึงพอใจกับผู้ร่วมงานในทุกระดับความสามารถในการควบคุมตน อารมณ์ในการประสานงานและบังคับบัญชา บทบาทการทำหน้าที่ผู้วิเคราะห์ปัญหา

ข้อจำกัด เพื่อปรับปรุงศักยภาพการทำงาน บทบาทผู้สร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยในการทำงานระหว่างหน่วยงาน โดยด้านบทบาทหน้าที่ของผู้นำ ถือว่าเป็นองค์ประกอบด้านที่สำคัญที่จะส่งเสริมให้เกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม องค์ประกอบด้านบทบาทหน้าที่ของผู้นำ ที่ผู้วิจัยค้นพบ สามารถนำไปปรับใช้โดยการกำหนดขั้นตอนการประยุกต์ใช้รูปแบบ อาศัยหลักการควบคุมคุณภาพของเดมิง ประกอบด้วย การวางแผน การปฏิบัติตามแผน การตรวจสอบ และการลงมือกระทำ เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับแนวคิดของจุฬามาศ เลาห์จิระกุล (2554) ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ บรรยากาศองค์การ กับประสิทธิภาพองค์การ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาโดยรวมควรมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การโดยรวมและมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างบรรยากาศองค์การที่ดีอยู่ในระดับสูง และสอดคล้องกับแนวคิดของ

3. ด้านศักยภาพภาวะผู้นำ พบว่า ศักยภาพภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 1) สร้างความมุ่งมั่นในความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย 2) สร้างความฉลาดทางอารมณ์ 3) การบริหารความขัดแย้ง 4) ความเชี่ยวชาญเฉพาะในงานหรือกิจกรรมควบคุม 5) ความสามารถในการคิดวิเคราะห์เกี่ยวกับการสร้างความยืดหยุ่นในการจัดการผลความสำเร็จของงาน และ 6) การแก้ปัญหาที่สร้างสมดุลการปฏิบัติงาน ได้ทุกมุมมองของการจัดการ กล่าวคือ ด้านศักยภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การ ที่สำคัญคือศักยภาพการสร้างเสริมความมุ่งมั่นในความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย การสร้างความฉลาดทางอารมณ์ การบริหารความขัดแย้ง ความเชี่ยวชาญเฉพาะในงานหรือกิจกรรมควบคุมความสามารถในการคิดวิเคราะห์ เกี่ยวกับการสร้างความยืดหยุ่นในการจัดการผลความสำเร็จของงาน โดยด้านศักยภาพภาวะผู้นำ ถือว่าเป็นองค์ประกอบด้านที่สำคัญที่จะส่งเสริมให้เกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม โดยองค์ประกอบด้านศักยภาพภาวะผู้นำที่ผู้วิจัยค้นพบ สามารถนำไปปรับใช้โดยการ กำหนดขั้นตอนการประยุกต์ใช้รูปแบบ อาศัยหลักการควบคุมคุณภาพของเดมิง ประกอบด้วย การวางแผน การปฏิบัติตามแผน การตรวจสอบ และการลงมือกระทำ เพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จต่อไป สอดคล้องกับแนวคิดของ Perlmutter, Lisa Suzanne. (2012) ที่ทำการศึกษาเรื่อง Transformational Leadership and the Development of Moral Elevation and Trust

โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทำการทดสอบผลกระทบของพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับผู้สังเกตการณ์ของความไว้วางใจสูงคุณธรรมและพฤติกรรมผลการศึกษาพบว่า ผู้เข้าร่วมทดสอบภาวะผู้นำรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงเมื่อเทียบกับกรณีมีส่วนร่วมในการควบคุมสภาพการแทรกแซงของเหตุการณ์ โดยผู้เข้าร่วมมีการตัดสินใจแบบสภาพการแทรกแซงการทำงานระดับที่สูงขึ้นของความไว้วางใจในการเป็นผู้นำและการยกระดับศีลธรรม และภาวะผู้นำเหล่านี้เน้นความสามารถของพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะปลูกฝังระดับที่สูงขึ้นของความไว้วางใจและความไว้วางใจสูงในการสังเกตการณ์ทางศีลธรรม พบว่าการเป็นผู้นำและภาวะผู้นำเหล่านี้เน้นให้ความสำคัญกับความสามารถของพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ส่งผลถึงระดับความไว้วางใจ

4. ด้านคุณสมบัติเพื่อเป็นผู้นำ พบว่า คุณสมบัติเพื่อเป็นผู้นำ ประกอบด้วย 1) มีธรรมาภิบาล มีความซื่อสัตย์ สุจริตในการบริหารงาน มีคุณธรรมในการจัดการ 2) มีความพร้อมในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ ด้วยความอดทนและมีสติ 3) มีความรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารของพนักงานระดับหัวหน้างาน กล่าวคือ คุณสมบัติเพื่อเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การ ที่สำคัญคือธรรมาภิบาล มีความซื่อสัตย์ สุจริตในการบริหารงาน มีคุณธรรมในการจัดการ มีความพร้อมในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ ด้วยความอดทนและมีสติ และมีความรู้ภาษาอังกฤษ และภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา เห็นตรงกันว่าผู้นำต้องมีคือ ต้องมีปัญญา และมีวิสัยทัศน์ โดยด้านคุณสมบัติเพื่อเป็นผู้นำ ถือว่าเป็นองค์ประกอบด้านที่สำคัญที่จะส่งเสริมให้เกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม องค์ประกอบด้านคุณสมบัติเพื่อเป็นผู้นำที่ผู้วิจัยค้นพบ สามารถนำไปปรับใช้โดยการ กำหนดขั้นตอนการประยุกต์ใช้รูปแบบ อาศัยหลักการควบคุมคุณภาพของเดมิง ประกอบด้วย การวางแผน การปฏิบัติตามแผน การตรวจสอบ และการลงมือกระทำ เพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จ เช่นกัน สอดคล้องกับแนวคิดของพระมหาอุดร สุทธิญาณ (เกตุทอง) (2556) ทำการศึกษาเรื่องการเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนากับภาวะผู้นำตามแนวคิดของสตีเฟ่น อาร์. โควีย์ พบว่า ทั้งพระพุทธศาสนา และ สตีเฟ่น โควีย์ เห็นตรงกันว่าผู้นำต้องมีคือ ต้องมีปัญญา และมีวิสัยทัศน์ ต่างกันตรงที่พุทธศาสนานับการให้และเสียสละ ส่วนโควีย์เน้นการคิดแบบชนะด้วยกันทั้งสองฝ่าย ด้านพฤติกรรม เหมือนกันคือตรงที่การเป็นแบบอย่างที่ดี การประพฤติตามหลักเหตุผล

และการมีอธยาศัยดี

8. ข้อเสนอแนะ

การสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. กำหนดเชิงนโยบายการสรรหาผู้นำองค์กร โดยกำหนดให้องค์ประกอบที่ค้นพบเหล่านี้ เป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคลที่จะเข้ารับการคัดเลือกเพื่อเป็นหัวหน้างานหรือผู้บริหาร
2. กำหนดคุณสมบัติเพื่อเป็นผู้นำ ต้องผ่านเกณฑ์ในการฝึกอบรมในหลักสูตรการเตรียมความพร้อมเพื่อเป็นหัวหน้างานหรือผู้บริหารขั้นต้น เมื่อได้รับการคัดเลือกขึ้นเป็นผู้บริหาร ในแต่ละระดับ
3. ด้านศักยภาพภาวะผู้นำ เพื่อสร้างความสำเร็จในการสร้างศักยภาพภาวะผู้นำ องค์กรควรทำการกำหนดเชิงปฏิบัติการเพื่อเสริมสร้างศักยภาพภาวะผู้นำ โดยนำองค์ประกอบที่ผู้วิจัยค้นพบ เหล่านี้ กำหนดเป็นแผนในการฝึกอบรมในหลักสูตรการเตรียมความพร้อมเพื่อเป็นหัวหน้างานหรือผู้บริหารขั้นต้น โดยผู้ที่ได้รับการคัดเลือกควรผ่านการฝึกอบรมหลักสูตร
4. ควรทำการศึกษาเรื่องนโยบายการร่วมมือทางการศึกษาระหว่างส่วนงานในภูมิภาคกับมหาวิทยาลัยในภูมิภาค
5. ควรทำการศึกษาผลสำเร็จของการสร้างผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม

9. เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

- ความเป็นผู้นำธุรกิจที่เป็นเลิศ ภายใต้วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน. (2548). สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มิตราเคิลแกรนด์ คอนเวนชั่น.
- จุฑามาศ เล่าหิระกุล. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การบรรยากาศองค์การ กับประสิทธิผลองค์การธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. สาขาวิชาบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน). รายงานความยั่งยืนประจำปี 2557.

พระมหาอุดร สุทธิญาโณ (เกตุทอง). (2556). การเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนากับภาวะผู้นำตามแนวคิดของ สตีเฟน อาร์. โควีย์. วิทยานิพนธ์ พุทธศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชาพระพุทธศาสนา มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พัฒนภูมิ กอบกิตต์กสานต์. (2556). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารองค์การของ ดร. อางอง ชุมสาย ณ อยุธยา. วิทยานิพนธ์ พุทธศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชาพระพุทธศาสนา มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วัลลภ ลำพาย. (2549). เทคนิควิจัยทางสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

สุกษัย โพธิโต. (2555). การรับรู้ภาวะผู้นำของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคเหนือ) จังหวัดลพบุรี. วิทยานิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.

ภาษาอังกฤษ

- Bass, Bernard M. and Avolio, Bruce J. 1994. *Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks CA : Sage.
- Perlmutter, Lisa Suzanne. (2012). *Transformational leadership and the development of moral elevation and trust*. Vancouver : University of British Columbia
- Vijay Kumar, (2013) : 47 101 Design Methods: A Structured Approach for Driving Innovation in Your Organization. 336 pages. Publisher: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

ความต้องการทางด้านการออกกำลังกายของผู้สูงอายุในเขตพื้นที่ อำเภอเมืองนครนายก จังหวัดนครนายก

Need For Exercise of Elderly In Amphoe Mueang Nakhon Nayok Nakhonnayok Province

ชัชวาลย์ เกตุศิริ¹

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความต้องการด้านการออกกำลังกายของผู้สูงอายุในเขตพื้นที่อำเภอเมืองนครนายก จังหวัดนครนายก ในส่วนของการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างคือประชากรผู้สูงอายุ อายุ 60-69 ปี จำนวน 350 คน เครื่องมือคือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนของการวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างคือประชากรผู้สูงอายุ อายุ 60-69 ปี จำนวน 7 คน เครื่องมือคือ แบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยเทคนิคการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ผลการศึกษาพบว่า 1) ผู้สูงอายุมีความต้องการกิจกรรมการออกกำลังกายที่เหมาะสมกับสภาพทางร่างกาย ได้แก่ กิจกรรมเดิน วิ่ง (ร้อยละ 96.3) กิจกรรมกายบริหาร (ร้อยละ 88.9) 2) ผู้สูงอายุมีความต้องการบุคลากรที่มีความรู้ด้านการออกกำลังกาย สามารถปฐมพยาบาลเบื้องต้นได้ ($\bar{X} = 3.82$, $SD. = 0.38$) สามารถดูแลความปลอดภัยขณะเข้าร่วมกิจกรรม ($\bar{X} = 3.61$, $SD. = 0.54$) 3) ผู้สูงอายุมีความต้องการสถานที่และอุปกรณ์ด้านการออกกำลังกายที่มีความปลอดภัยและเหมาะสมกับสภาพทางร่างกาย ต้องการให้มีห้องปฐมพยาบาลบริเวณสถานที่ออกกำลังกาย ($\bar{X} = 3.71$, $SD. = 0.55$) ต้องการให้หน่วยงานจัดหาอุปกรณ์การออกกำลังกายที่เหมาะสมกับกลุ่มผู้สูงอายุ ($\bar{X} = 3.77$, $SD. = 0.80$) 4) ผู้สูงอายุมีความต้องการให้หน่วยงาน มีการจัดบริการตรวจสุขภาพร่างกายให้กับผู้สูงอายุที่มาออกกำลังกาย ($\bar{X} = 3.59$, $SD. = 0.53$) ต้องการให้มีเอกสารหรือคู่มือเกี่ยวกับการออกกำลังกาย ($\bar{X} = 3.43$, $SD. = 0.52$)

คำสำคัญ : ความต้องการ การออกกำลังกาย ผู้สูงอายุ

¹ คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา สาขาวิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและการกีฬา (บริหารจัดการกีฬา) มหาวิทยาลัยบูรพา

Abstract

This was a mixed method research. The purpose is to educational needs of exercise the elderly in Muang Nakhon Nayok. For quantitative research, the population participating in this study were 350 aged 60-69 years. The data were collected by a questionnaire. The descriptive statistic test used to analyze the collected data included frequency, percentage, average and standard deviation. For qualitative research, the key informants participating in this study were 7 aged 60-69 years. The instrument used to interview. Data analysis was technical content analysis. The study found that the 1) The elderly need physical activities that fit physical condition are walk runs (96.3 percent) and exercise activities (88.9 percent). 2) The elderly need personnel have knowledge the exercise first aid treatment ($\bar{X} = 3.82$, SD. = 0.38) and maintain security ($\bar{X} = 3.61$, SD. = 0.54). 3) The elderly need accessories the exercises are safe and suitable for physical condition first aid facility at the area ($\bar{X} = 3.71$ SD. = 0.55) and needs to provide appropriate exercise equipment ($\bar{X} = 3.77$, SD. = 0.80). 4) The elderly need provide health check ($\bar{X} = 3.77$, SD. = 0.80) and document or a guide on exercise ($\bar{X} = 3.43$, SD. = 0.52).

Keywords : needs, exercise, elderly

1. บทนำ

ปัจจุบันจำนวนผู้สูงอายุในประเทศไทยมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปี จากข้อมูลของสำนักงานสถิติแห่งชาติ (2557) พบว่ามีจำนวนผู้สูงอายุ 8,170,909 คน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 12.4 ของประชากรทั้งหมดภายในประเทศและยังมีแนวโน้มที่จะเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 20.0 ภายในปี พ.ศ. 2559 จากการศึกษาพบว่าผู้สูงอายุนั้นก็ต้องเผชิญกับภาวะของโรคเรื้อรังและการสูญเสียสมรรถภาพทางร่างกาย อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงทางสภาพร่างกายมากกว่าวัยอื่นๆ จากข้อมูลทางด้านสถิติ ที่เกี่ยวกับการวัดปัญหาด้านสุขภาพของประชากรภายในประเทศ พบว่าประชากรกลุ่มผู้สูงอายุที่มีอายุ 60 ปีขึ้นไป จะมีการสูญเสียปีสุขภาวะจากโรคไม่ติดต่อเรื้อรัง (Non-Communicable Diseases) (สำนักงานพัฒนาโยบายสุขภาพระหว่างประเทศ, 2555) โดยวิธีการดูแลสุขภาพและลดการเสื่อมสภาพทางร่างกายรวมทั้งสามารถสร้างเสริมสภาพร่างกายของผู้สูงอายุให้เพิ่มความแข็งแรง ช่วยลดอาการเจ็บป่วยที่จะเกิดขึ้นได้จะช่วยให้ผู้สูงอายุสามารถลดค่าใช้จ่ายที่จะตามมาในการดูแลสุขภาพได้มาก ก็คือ การออกกำลังกาย (กรมอนามัย, 2553) ซึ่งการออกกำลังกายนั้นมีประโยชน์ที่เจาะลึกลงไปก็จะสามารถช่วยให้เพิ่มประสิทธิภาพของระบบร่างกาย ให้สามารถทำงานได้ดีมากขึ้น และช่วยลดการเกิดของโรคเรื้อรังที่จะตามมา (เจริญ ธานีรัตน์, 2548)

สำหรับกิจกรรมการออกกำลังกาย ที่เหมาะกับกลุ่มผู้สูงอายุ ควรที่จะเป็นกิจกรรมที่เหมาะสมกับสภาพทางร่างกาย และสามารถตอบสนองทางด้านความต้องการของผู้สูงอายุได้ เพราะกลุ่มผู้สูงอายุนั้น จะมีความต้องการทางด้านการออกกำลังกาย ของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกันไป ถ้าหน่วยงานต่างๆ ไม่สามารถจัดกิจกรรมที่ตอบสนองกับความต้องการของผู้สูงอายุได้แล้ว อาจส่งผลไปถึงจำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรมการออกกำลังกาย โดยจากศึกษาของมยุรี วัฒนสุข (2549) ที่ศึกษาเรื่องการพัฒนาแบบการออกกำลังกาย เพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตสำหรับผู้สูงอายุ พบว่า ผู้สูงอายุส่วนมากนั้นจะเลือกกิจกรรมตามความชอบของตัวเองเป็นหลัก จึงทำให้บ้างกิจกรรมที่ผู้สูงอายุเลือกหรือต้องการ ทางหน่วยงานนั้นไม่ได้จัดเอาไว้ จึงส่งผลให้ปริมาณผู้สูงอายุที่เข้าร่วมกิจกรรมลดน้อยลง อีกทั้งบ้างกิจกรรมที่ผู้สูงอายุเลือก ก็ไม่เหมาะสมกับสภาพทางร่างกายและอาจส่งผลกระทบต่อสุขภาพทางร่างกายในด้านลบมากกว่าด้านบวก ดังนั้นทางหน่วยงานควรที่จะจัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้สูงอายุ การจัดกิจกรรมทางด้านการออกกำลังกายที่

เหมาะสมกับสภาพทางร่างกายรวมไปถึงสามารถที่จะตอบสนองกับความต้องการของผู้สูงอายุ จะส่งผลให้ผู้สูงอายุภายในพื้นที่ที่มีความต้องการและอยากที่จะเข้าร่วมกิจกรรมการออกกำลังกายเพิ่มมากขึ้น ส่งผลในระยะยาวให้สุขภาพของผู้สูงอายุที่เข้าร่วมกิจกรรมดีขึ้นด้วย

จังหวัดนครนายก เป็นพื้นที่ที่มีประชากรผู้สูงอายุอาศัยอยู่มาก โดยมีประชากรผู้สูงอายุอาศัยอยู่เป็นจำนวนทั้งหมด 12,873 คน คิดเป็นร้อยละ 17.46 จากจำนวนประชากรทั้งหมดภายในอำเภอเมืองนครนายก และถูกจัดอยู่ในอันดับที่ 10 ของประเทศ และอันดับที่ 4 ของภาคกลาง (สำนักงานท้องถิ่นจังหวัดนครนายก, 2557) และจากการศึกษาเบื้องต้น กับผู้อำนวยการการกีฬาแห่งประเทศไทย จังหวัดนครนายก นายกองค์การบริหารส่วนท้องถิ่นตำบลวังกระโจม ประธานชมรมข้าราชการบำนาญบ้านบุญ จังหวัดนครนายก ไม่พบว่ามีการศึกษาเกี่ยวกับความต้องการ การออกกำลังกายของกลุ่มผู้สูงอายุ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าอำเภอเมืองนครนายก จังหวัดนครนายก มีจำนวนผู้สูงอายุอยู่ในอันดับต้นๆ ของประเทศ แต่ยังคงขาดการศึกษาด้านความต้องการทางด้านการออกกำลังกายของผู้สูงอายุ ดังนั้นทางหน่วยงานควรมีการศึกษาทางด้านความต้องการ ทางด้านนี้โดยจากแนวความคิดของ Parasuraman, Zeithaml and Berry (1985) ที่เกี่ยวกับคุณภาพในการให้บริการ เรื่องการสนองตอบผู้เข้ารับบริการ กล่าวว่าควรมีการศึกษาเรื่องความต้องการของผู้เข้ารับบริการ เพื่อที่จะได้ตอบสนองผู้เข้ารับบริการได้อย่างถูกต้อง

ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาทางด้านความต้องการการออกกำลังกายของผู้สูงอายุในเขตพื้นที่อำเภอเมืองนครนายก จังหวัดนครนายก จากพื้นที่ที่มีจำนวนผู้สูงอายุอาศัยอยู่เป็นจำนวนมาก ว่ากลุ่มผู้สูงอายุในพื้นที่นั้นมีความต้องการทางด้านการออกกำลังกายในด้านต่างๆ อย่างไรบ้าง เพื่อนำข้อมูลทางด้านความต้องการของผู้สูงอายุ มาเป็นข้อมูลในการจัดการ การออกกำลังกายของผู้สูงอายุ ในเขตพื้นที่อำเภอเมืองนครนายก จังหวัดนครนายก รวมทั้งเป็นข้อเสนอแนะให้กับหน่วยงานที่รับผิดชอบในเขตพื้นที่อื่นที่จะนำข้อมูลไปทำการจัดกิจกรรมการออกกำลังกายให้กับกลุ่มผู้สูงอายุ เพื่อเป็นการพัฒนาสุขภาพของกลุ่มผู้สูงอายุให้มีสุขภาพแข็งแรง และลดโอกาสการเกิดโรคเรื้อรังที่จะเกิดขึ้นในกลุ่มผู้สูงอายุ เพื่อให้ผู้สูงอายุนั้นมีคุณภาพชีวิตที่ดีต่อไป

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาความต้องการด้านการออกกำลังกายของผู้สูงอายุในเขตพื้นที่อำเภอเมืองนครนายก จังหวัดนครนายก

3. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

3.1 เป็นฐานข้อมูลให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ใช้กำหนดกิจกรรมการออกกำลังกายที่เหมาะสม ในเขตอำเภอเมืองนครนายก จังหวัดนครนายก และพัฒนาสุขภาพผู้สูงอายุในอำเภอเมืองนครนายก อย่างยั่งยืน

3.2 เป็นข้อเสนอแนะให้กับหน่วยงานที่รับผิดชอบ ทางด้านการออกกำลังกายของผู้สูงอายุ ในการจัดการด้านการออกกำลังกาย ตามความต้องการของผู้สูงอายุ

4. ขอบเขตการวิจัย

เป็นการวิจัยเชิงสำรวจโดยการเก็บข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ ด้วยแบบสำรวจความต้องการเชิงคุณภาพในด้านการออกกำลังกายของผู้สูงอายุ ด้านต่างๆไม่ว่าจะเป็น ด้านกิจกรรมการออกกำลังกาย ด้านบุคลากร โดยการสัมภาษณ์เชิงคุณภาพเพิ่มเติมด้านอุปกรณ์ และสถานที่การออกกำลังกาย และด้านการจัดการการออกกำลังกาย ในการเก็บข้อมูลกับกลุ่มผู้สูงอายุ และใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกเก็บข้อมูลความต้องการด้านกิจกรรม เพื่อนำข้อมูลทั้งสองส่วนมาประกอบ การอธิบายด้านความต้องการของผู้สูงอายุ เพื่อสร้างเป็นข้อเสนอแนะในการจัดการการออกกำลังกายของผู้สูงอายุในเขตอำเภอเมืองนครนายก จังหวัดนครนายก

5. การทบทวนวรรณกรรม

5.1 ความหมายและฐานประชากรผู้สูงอายุในประเทศไทย

ความหมาย “ผู้สูงอายุ” สรุปลได้สังเขปดังนี้ผู้สูงอายุ หมายถึง ผู้ที่มีชวบนการพัฒนาการทางร่างกายตามปกติโดยมีการเปลี่ยนแปลงตามธรรมชาติ และดำเนินไปจนที่สุดอวัยวะต่างๆ ได้รับความเสียหาย มีความเสื่อมถอยทางด้านร่างกายจิตใจ และอารมณ์ รวมทั้งมีการเปลี่ยนแปลงบทบาทหน้าที่ทางสังคม (องค์การอนามัยโลก, 2554)

จากนโยบายทางด้านประชากรของประเทศไทย และความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีทางการแพทย์และการสาธารณสุข ส่งผลให้โครงสร้างประชากรในประเทศไทยมีการเปลี่ยนแปลงอย่างเห็นได้ชัด กล่าวคือจำนวนเด็กเกิดใหม่และประชากรวัยเด็กลดลงอย่างต่อเนื่อง ขณะที่ประชากรวัยสูงอายุ มีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น ทั้งสัดส่วนและจำนวน ตามข้อมูลขององค์การสหประชาชาติ พบว่าประเทศไทยมีแนวโน้มการเพิ่มขึ้นของประชากรผู้สูงอายุอย่างต่อเนื่อง โดยในปี พ.ศ. 2557 มีประชากรผู้สูงอายุในประเทศไทย จำนวน 8,170,909 คน คิดเป็นร้อยละ 12.4

ของประชากรทั้งประเทศ และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 18.0 ในปี พ.ศ. 2558 และคาดว่าจะในปี พ.ศ. 2559 จะเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 20 ของประชากรในประเทศทั้งหมด (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2557) ถึงแม้ว่ากลุ่มผู้สูงอายุจะมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น แต่กลุ่มผู้สูงอายุก็ต้องเผชิญกับการใช้ชีวิตอยู่กับภาวะของโรคเรื้อรัง และการสูญเสียสมรรถภาพทางร่างกาย เนื่องจากวัยสูงอายุร่างกายมีการเปลี่ยนแปลงไป ดังจะเห็นได้จากสถิติการวัดปัญหาสุขภาพของประชากรไทยพบว่าประชากรของประเทศไทยกลุ่มอายุ 60 ปีขึ้นไป มีสาเหตุการสูญเสียสุขภาพจากโรคไม่ติดต่อเรื้อรัง โดยมีโรคเรื้อรังสำคัญที่พบในผู้สูงอายุได้แก่ โรคหลอดเลือดสมอง โรคหัวใจขาดเลือด โรคเบาหวาน เป็นต้น และทุกโรคมีแนวโน้มที่เพิ่มมากขึ้น (สำนักงานพัฒนานโยบายสุขภาพระหว่างประเทศ, 2555 : 23) นอกจากปัญหาทางด้านสุขภาพ ทางด้านร่างกายของผู้สูงอายุ ที่เกิดจากการเสื่อมสภาพลง ทางด้านร่างกายเมื่อผู้สูงอายุนั้นมีอายุเพิ่มมากขึ้น ก็ยังมีปัญหาจากผลกระทบของการที่ฐานประชากรของผู้สูงอายุในประเทศไทยเพิ่มมากขึ้น อันเนื่องมาจากการที่จำนวน และสัดส่วนประชากรสูงอายุที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว การเพิ่มขึ้นของประชากรสูงอายุนั้น ส่งผลกระทบต่อภาวะทางเศรษฐกิจ สังคม และการบริหารประเทศ ทั้งนี้ เพราะเมื่อโครงสร้างประชากร เริ่มขยับไปสู่การมีประชากรสูงอายุเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ สัดส่วนของประชากรในวัยทำงาน ที่จะทำหน้าที่เป็นผู้ดูแลผู้สูงอายุ ก็จะลดน้อยลง (ศิริวรรณ ศิริบุญ, 2552) โดยจากการศึกษาอัตราการเป็นภาระของวัยผู้สูงอายุจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2553) ซึ่งคำนวณโดยการหารจำนวนประชากรที่มีอายุ 60 ปี และมากกว่า ด้วยจำนวนประชากรในวัยแรงงาน แสดงว่าเมื่อย้อนไปในปี พ.ศ. 2533 มีประชากรวัยแรงงาน 10 คน ที่ทำหน้าที่ในการดูแลผู้สูงอายุต่อ 1 คน และก็ยังมีการประมาณการไว้ว่า ในปี พ.ศ. 2563 ภาระของประชากรวัยแรงงาน ในการดูแลผู้สูงอายุจะเพิ่มสูงขึ้น เพราะประชากรวัยแรงงาน ประมาณ 4 คน จะต้องรับภาระในการดูแลผู้สูงอายุอย่างน้อย 1 คน โดยจากผลการเปลี่ยนแปลงที่ ดังกล่าวมาข้างต้น ส่งผลต่อการลดลงของรายได้เฉลี่ยประชากร การออม การลงทุน รวมถึงรายจ่ายภาครัฐ ที่ต้องมีค่าใช้จ่ายที่เพิ่มมากขึ้น ทั้งทางด้านการประกันสังคม ด้านการดูแลสุขภาพอนามัย และด้านสวัสดิการต่างๆของผู้สูงอายุ โดยรายจ่ายสวัสดิการผู้สูงอายุภายใต้ระบบปัจจุบัน จะเห็นว่ามีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยเพิ่มจาก 1.7 แสนล้านบาทในปี พ.ศ. 2555 เป็น 4.6 แสนล้านบาท ในปี พ.ศ. 2564 โดยสวัสดิการ

ที่เพิ่มขึ้นมาก ได้แก่การจ่ายประกันสังคมกรณีชราภาพ บำนาญข้าราชการ และเบี้ยยังชีพผู้สูงอายุ (สำนักส่งเสริม และพิทักษ์ผู้สูงอายุ, 2555)

5.2 หลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการความต้องการด้านการออกกำลังกายของผู้สูงอายุ

จากการทบทวนและวิเคราะห์ทฤษฎีทางด้านการต้องการของ Maslow (1970) พบว่าความต้องการด้านการออกกำลังกายของผู้สูงอายุ จะอยู่ในขั้นที่ 1 ถึง ขั้นที่ 3 เท่านั้นทั้งนี้ในการออกกำลังกายถือเป็นส่วนหนึ่งของสุขภาพ ซึ่งเป็นความต้องการพื้นฐานในขั้นที่ 1 นั้น เป็นความต้องการขั้นพื้นฐาน เนื่องจากการออกกำลังกายถือเป็นส่วนหนึ่งในเรื่องสุขภาพ ซึ่งตรงกับความต้องการขั้นพื้นฐาน โดยเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานทางด้านยารักษาโรค ซึ่งการออกกำลังกายนั้นเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างเสริมสุขภาพ เมื่อผู้สูงอายุออกกำลังกาย การออกกำลังกายนั้นจะช่วยในเพิ่มภูมิคุ้มกันโรคได้ ทำให้ผู้สูงอายุมีสุขภาพที่แข็งแรง ต่อมาขั้นที่ 2 คือ ด้านความปลอดภัย โดยการออกกำลังกายเปรียบเหมือนการสร้างภูมิคุ้มกันให้กับร่างกาย เพราะการออกกำลังกายนั้นสามารถทำให้ร่างกายของผู้สูงอายุแข็งแรงได้ เมื่อร่างกายผู้สูงอายุมีความแข็งแรงเพิ่มขึ้นแล้ว จะทำให้ผู้สูงอายุนั้นปราศจากโรคภัยได้ และสุดท้ายคือความต้องการขั้นที่ 3 คือความต้องการด้านสังคม เมื่อผู้สูงอายุไปออกกำลังกาย ผู้สูงอายุนั้นก็ต้องการที่จะมีการพบปะ และเข้าร่วมสังคมกับบุคคลอื่นตามมาด้วย (อนิขวัธ แก้วจำนงค์, 2552 : 66-68)

จากการทบทวนและวิเคราะห์ความต้องการด้านการออกกำลังกายของผู้สูงอายุ ตามทฤษฎีความต้องการของ Walter (1943) พบว่าความต้องการด้านการออกกำลังกายของผู้สูงอายุจะอยู่ในขั้นที่ 1 ถึง ขั้นที่ 2 เท่านั้น ทั้งนี้ในการออกกำลังกายถือเป็นส่วนหนึ่งของสุขภาพ ซึ่งเป็นความต้องการในขั้นที่ 1 นั้นเป็นความต้องการทางด้านร่างกาย เพราะว่าการออกกำลังกายถือเป็นส่วนหนึ่งในเรื่องสุขภาพ ซึ่งตรงกับความต้องการทางร่างกาย โดยการออกกำลังกายนั้นสามารถที่จะทำให้ผู้สูงอายุมีสุขภาพทางร่างกายที่ดี เพราะการออกกำลังกายเปรียบเหมือนการสร้างภูมิคุ้มกันให้กับร่างกาย เมื่อร่างกายผู้สูงอายุมีความแข็งแรงเพิ่มขึ้นแล้ว จะทำให้ผู้สูงอายุนั้นปราศจากโรคภัยได้ และสุดท้ายคือความต้องการขั้นที่ 2 คือความต้องการด้านสังคม เมื่อผู้สูงอายุไปออกกำลังกาย ผู้สูงอายุนั้นก็ต้องการที่จะมีการพบปะ และเข้าร่วมสังคมกับบุคคลอื่นตามมาด้วย (ศิริโสภาคย์ บุรพาเดชะ, 2528 : 54-55)

5.3 หลักการที่เกี่ยวกับวิจัยแบบผสมผสาน

“Mixed Method” คือ วิธีการวิจัยที่ผู้วิจัยใช้เทคนิคแนวทาง วิธีการ ความคิดรวบยอด หรือภาษา ผสมผสานร่วมกันระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพในการวิจัยเรื่องเดียวกัน โดยมีจุดมุ่งหมายอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายประการดังนี้ (วิโรจน์ สารรัตน์, 2545, สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และกรรณิการ์ สุขเกษม, 2547) สำหรับงานวิจัยการแบบผสม มีรูปแบบของการดำเนินการ 3 ประเภท ดังนี้ได้แก่ 1) การวิจัยที่ให้น้ำหนักเท่าเทียมกัน 2) การวิจัยผสมผสานวิธีแบบเป็นหลักเป็นรอง 3) การวิจัยผสานวิธีในหลายระดับ สำหรับงานวิจัยที่ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยนั้น ผู้วิจัยเลือกรูปแบบการดำเนินการแบบแรก คือการวิจัยที่ให้น้ำหนักเท่าเทียมกัน (Parallel) โดยเป็นการวิจัยน้ำหนักที่เท่าเทียมกันและดำเนินการไปพร้อมๆ กัน เป็นการวิจัยที่ดำเนินการวิจัยข้อมูล ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพไปในเวลาเดียวกันพร้อมๆ กัน และนำผลของการวิจัยทั้ง 2 อย่างมารวมกัน เพื่อให้ได้ข้อมูลทางด้านความต้องการด้านการออกกำลังกายของผู้สูงอายุในเขตพื้นที่อำเภอเมืองนครนายก

6. วิธีการวิจัย

6.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ ผู้สูงอายุ ที่มีอายุระหว่าง 60-69 ปี จากพื้นที่ที่มีประชากรผู้สูงอายุอาศัยอยู่มาก 3 อันดับแรกภายในเขตอำเภอเมืองนครนายก ประกอบด้วยเทศบาลเมืองนครนายก 1,003 คน ตำบลพรหมณี 1,180 คน ตำบลเขาพระ 706 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 2,889 คน (สำนักงานสถิติจังหวัดนครนายก, 2556)

กลุ่มตัวอย่างในเชิงปริมาณ ได้มาจากการแทนค่าสูตรขนาดกลุ่มตัวอย่างของยามาเน่ (Taro Yamane, 1973) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 350 คน โดยวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้น (Multistage Sampling) และกลุ่มตัวอย่างเชิงคุณภาพ ได้มาจากการวิธีการเลือกสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากผู้สูงอายุที่มีอายุระหว่าง 60-69 ปี ที่ออกกำลังกายอย่างต่อเนื่อง เป็นระยะเวลา 6 เดือนขึ้นไป จากพื้นที่อำเภอเมืองนครนายก จังหวัดนครนายก ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 7 ท่าน

ข้อมูลเชิงปริมาณ เครื่องมือที่ใช้ศึกษาใช้แบบสำรวจความต้องการ ทางด้านการจัดการการออกกำลังกายของผู้สูงอายุ ในเขตพื้นที่อำเภอเมืองนครนายก จังหวัดนครนายก (Questionnaires) ซึ่งได้สร้างขึ้นตามวัตถุประสงค์ และกรอบแนวคิดในการศึกษาตามหลักทฤษฎีทางด้านการบริหาร

การจัดการ 4 M (ตุลา มหาสุธานนท์, 2545) และหลัก
ทางการบริหาร POLC (สาคร สุขศรีวงศ์, 2553)

ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้เครื่องมือที่เก็บข้อมูลเป็นแบบ
การสัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth Interview) ด้านความ
ต้องการทางด้านการออกกำลังกายของผู้สูงอายุ ซึ่งได้สร้าง
ขึ้นตามวัตถุประสงค์ และกรอบแนวคิดในการศึกษาตาม
หลักทรัพยากรทางด้านการบริหารการจัดการ 4 M (ตุลา
มหาสุธานนท์, 2545) และ หลักทางการบริหาร POLC
(สาคร สุขศรีวงศ์, 2553)

6.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

6.2.1 นำแบบสอบถามมาตรวจสอบความสมบูรณ์
ของการตอบ

6.2.2 นำข้อมูลทั้งหมดลงเพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูล
โดยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปโดยการลงรหัส

6.2.3 นำเสนอผลการศึกษาโดยใช้สถิติเชิงบรรยาย
(Descriptive Statistics)

การศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพ

6.2.4 สรุปผลการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องกับ
ข้อมูล ตามลักษณะความเป็นจริงของสภาพการจัดการการ
ออกกำลังกายของผู้สูงอายุ ในเขตอำเภอเมืองนครนายก
จังหวัดนครนายก

6.2.5 ใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content
Analysis) เพื่อสรุปข้อมูลการสัมภาษณ์

7. ผลการวิจัย

7.1 ความต้องการทางด้านการกิจกรรมของผู้สูงอายุ

ความต้องการทางด้านการกิจกรรมการออกกำลังกาย
ของผู้สูงอายุ จากการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณพบว่ากิจกรรม
ที่ผู้สูงอายุมีความต้องการที่จะเข้าร่วมมากที่สุด คือกิจกรรม
เดินหรือวิ่ง คิดเป็นร้อยละ 96.3 รองลงมา คือ กิจกรรมกาย
บริหาร คิดเป็นร้อยละ 88.9 รวมทั้งยังมีผู้สูงอายุบางท่านนั้น
ที่ต้องการกิจกรรมอื่นๆ คิดเป็นร้อยละ 0.6 ที่มีความหนักของ
กิจกรรมที่สูงซึ่งมีด้วยกันอยู่ 2 กิจกรรมคือ การออกกำลังกาย
ด้วยกีฬาเทนนิส และการออกกำลังกายด้วยกีฬาฟุตบอล
ส่วนข้อมูลทางด้านคุณภาพจากการที่ผู้วิจัยเก็บข้อมูลมา
พบว่า กิจกรรมที่ทางหน่วยงานได้จัดให้กับกลุ่มผู้สูงอายุ
ยังขาดความหลากหลายของกิจกรรมที่เหมาะสมกับผู้
สูงอายุ ไม่ว่าจะเป็นทางด้านเพศและสภาพทางร่างกาย
โดยกิจกรรมที่ผู้สูงอายุส่วนใหญ่เลือกนั้นจะเป็นกิจกรรมการ

ออกกำลังกายที่มีความหนักของกิจกรรมที่เบา และเหมาะกับ
สภาพทางร่างกายของผู้สูงอายุ แต่ก็มีผู้สูงอายุบางส่วนที่เลือก
ออกกำลังกายด้วยกิจกรรมการออกกำลังกายที่มีความหนัก
ของกิจกรรมที่หนักๆ เนื่องมาจากตัวผู้สูงอายุไม่ได้ออกกำลังกาย
มาอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องมาตั้งแต่วัยรุ่น นอกจาก
เรื่องกิจกรรมการออกกำลังกายแล้วผู้สูงอายุยังให้ข้อมูลเพิ่ม
อีกว่าอุปกรณ์และสถานที่การออกกำลังกายที่ทางหน่วยงาน
จัดขึ้นมาให้มันมีความเหมาะสมดีกับสภาพทางร่างกายของ
ประชาชนส่วนใหญ่ แต่ยังขาดอุปกรณ์บางอย่างที่จะตอบ
สนองกับสภาพทางร่างกายของผู้สูงอายุ รวมไปถึงอุปกรณ์
ที่เหมาะสมกับกิจกรรมที่ผู้สูงอายุมาออกกำลังกาย

7.2 ความต้องการทางด้านบุคลากร

ความต้องการด้านบุคลากร ที่เข้ามาดูแลการ
ออกกำลังกายของผู้สูงอายุ จากการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ
พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความต้องการทางด้านบุคลากรอยู่ใน
ระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.49$, $SD. = 0.38$) โดยมีความต้องการ
บุคลากรเข้ามาดูแลมากที่สุด คือด้านการปฐมพยาบาลโดย
ผู้สูงอายุที่มีความต้องการให้บุคลากรสามารถทำหน้าที่
ปฐมพยาบาลเบื้องต้นได้ ในขณะที่ทำกิจกรรมการออกกำลังกาย
หรือหลังจากเลิกกิจกรรมการออกกำลังกาย ซึ่งอยู่ใน
ระดับมาก ($\bar{X} = 3.82$, $SD. = 0.38$) ส่วนความต้องการของ
ผู้สูงอายุที่รองลงมานั้น ผู้สูงอายุมีความต้องการบุคลากร
ที่สามารถดูแลความปลอดภัยของผู้สูงอายุที่ใช้บริการใน
ขณะทำกิจกรรมการออกกำลังกาย ซึ่งอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.61$, $SD. = 0.54$) และความต้องการทางด้านบุคลากรที่
ผู้สูงอายุที่มีความต้องการน้อยที่สุดคือ ต้องการบุคลากร
ที่สามารถออกแบบกิจกรรมการออกกำลังกายที่เหมาะสม
กับความต้องการของผู้สูงอายุ เหมาะกับสภาพทางร่างกาย
ของผู้สูงอายุที่มีในปัจจุบัน ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.18$, $SD. = 0.42$) ส่วนข้อมูลทางด้านคุณภาพจากการที่
ผู้วิจัยเก็บข้อมูลมาผู้วิจัยพบว่า บุคลากรและคุณสมบัติของ
บุคลากรที่เข้ามาดูแลทางด้านกิจกรรมการออกกำลังกาย
ของผู้สูงอายุ ผู้สูงอายุมีความต้องการที่จะให้มีบุคลากรที่
จบทางด้านทางด้านกีฬาโดยตรง และมีความรู้ที่จะเข้ามา
ดูแลผู้สูงอายุ แต่ก็มีผู้สูงอายุบางท่านที่ให้ข้อมูลไว้ว่าไม่ได้
ต้องการบุคลากรที่จบทางด้านกีฬาโดยตรงเพราะตัวผู้สูงอายุ
เองนั้นไม่ได้เล่นอะไรมากมาย อีกทั้งกิจกรรมที่ผู้สูงอายุ
มาออกกำลังกายทุกวันนั้นตัวผู้สูงอายุก็สามารถออกกำลังกาย
ได้ด้วยตนเองได้

ตารางที่ 1 ความต้องการ 3 อันดับแรกทางด้านบุคลากรของผู้สูงอายุจากการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ

ด้านบุคลากร	$\bar{X}$	SD.	ระดับ
1. ต้องการบุคลากรที่สามารถปฐมพยาบาลเบื้องต้นได้ ขณะออกกำลังกายหรือหลังการออกกำลังกาย	3.82	0.38	มาก
2. ต้องการบุคลากรที่มีความสามารถในการดูแลความปลอดภัยของ ผู้สูงอายุที่ใช้บริการได้	3.61	0.54	มาก
3. ต้องการบุคลากรที่มีความยินดี เต็มใจและมีทัศนคติที่ดีในการ ให้บริการกับผู้สูงอายุ	3.60	0.49	มาก

7.3 ความต้องการทางด้านสถานที่และอุปกรณ์

ความต้องการด้านสถานที่และอุปกรณ์ของผู้สูงอายุจากการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ พบว่าผู้สูงอายุมีความต้องการทางด้านอุปกรณ์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.55$, SD. = 0.38) โดยมีความต้องการมากที่สุดในด้านสถานที่และอุปกรณ์ คือ ให้องค์กรมีการจัดสร้างห้องปฐมพยาบาลสำหรับผู้สูงอายุ บริเวณสถานที่การออกกำลังกาย ซึ่งอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.71$ SD. = 0.55) รองลงมาคือกลุ่มผู้สูงอายุมีความต้องการอุปกรณ์การออกกำลังกายที่ความเหมาะสมกับสภาพทางร่างกายของผู้สูงอายุ ซึ่งอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.77$, SD. = 0.80) และความต้องการทางด้านสถานที่และอุปกรณ์ที่น้อยที่สุด คือความต้องการทางด้านห้องแต่งตัวพร้อมตู้เก็บของสำหรับผู้สูงอายุที่มาใช้บริการออกกำลังกาย ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.65$, SD. = 0.75) ส่วนข้อมูลทางด้าน

คุณภาพจากการที่ผู้วิจัยเก็บข้อมูลพบว่า ความต้องการทางด้านอุปกรณ์และสถานที่ทางด้านการออกกำลังกาย ที่ผู้สูงอายุมีความต้องการคือ ต้องการให้มีการจัดสถานที่การออกกำลังกายสำหรับผู้สูงอายุที่เข้าร่วมกิจกรรมการออกกำลังกายให้มีอากาศที่ถ่ายเทได้สะดวก มีธรรมชาติ รวมทั้งต้องการให้สถานที่การออกกำลังกายนั้นมีการปลูกต้นไม้ เพื่อให้มีอากาศที่ดีในขณะที่ผู้สูงอายุทำกิจกรรมการออกกำลังกาย ปรับปรุงสร้างสถานที่การออกกำลังกายให้เหมาะสมกับสภาพทางร่างกายของผู้สูงอายุ รวมไปถึงสถานที่การออกกำลังกายนั้นควรมีความปลอดภัยสำหรับผู้สูงอายุ ในขณะรวมกิจกรรมทางด้านการออกกำลังกาย เพิ่มคำอธิบายการใช้งานอุปกรณ์ต่างๆ ไว้ให้กับผู้สูงอายุที่เข้ามาออกกำลังกายเพื่อให้ผู้สูงอายุสามารถออกกำลังกายได้อย่างถูกวิธีและสามารถใช้งานอุปกรณ์การออกกำลังกายได้ปลอดภัย

ตารางที่ 2 ความต้องการ 3 อันดับแรกทางด้านสถานที่และอุปกรณ์ของผู้สูงอายุจากการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ

ด้านสถานที่และอุปกรณ์	$\bar{X}$	SD.	ระดับ
1. ต้องการห้องปฐมพยาบาลสำหรับผู้สูงอายุบริเวณสถานที่ออกกำลังกาย	3.71	0.46	มาก
2. ต้องการอุปกรณ์การออกกำลังกายที่มีความปลอดภัยสำหรับการ ออกกำลังกายของผู้สูงอายุ	3.65	0.42	มาก
3. ต้องการให้มีการดูแลรักษาและตรวจสอบความสมบูรณ์อุปกรณ์ การออกกำลังกายอย่างต่อเนื่อง	3.62	0.46	มาก

7.4 ความต้องการทางด้านการจัดการ

ความต้องการด้านการจัดการการออกกำลังกายของผู้สูงอายุ จากการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณพบว่า ผู้สูงอายุมีความต้องการด้านการจัดการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.38$, SD. = 0.43) โดยมีความต้องการมากที่สุดในด้านการจัดการคือ ต้องการให้หน่วยงานมีการจัดบริการตรวจ

สุขภาพทางร่างกายให้กับผู้สูงอายุที่มาออกกำลังกาย ซึ่งอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.59$, SD. = 0.53) และความต้องการที่รองลงมานั้นคือผู้สูงอายุมีความต้องการให้มีการสำรวจความต้องการของผู้สูงอายุ ทางด้านการออกกำลังกายซึ่งอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.47$, SD. = 0.56) และความต้องการทางด้านการจัดการที่น้อยที่สุด คือความต้องการให้มี

การประชุมอบรมสัมมนาเรื่องการออกกำลังกายแก่ผู้สูงอายุที่เข้ามาออกกำลังกาย เพื่อจะทำให้กลุ่มผู้สูงอายุนั้นมีความรู้

ทางด้านการออกกำลังกายและสามารถที่จะออกกำลังกายได้อย่างถูกต้อง ซึ่งอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.47$, $SD. = 0.72$)

ตารางที่ 3 ความต้องการ 3 อันดับแรกทางด้านด้านการจัดการการออกกำลังกายของผู้สูงอายุจากการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ

ด้านการจัดการ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ
1. ต้องการให้มีการจัดบริการตรวจสุขภาพร่างกายให้กับผู้สูงอายุที่มาออกกำลังกาย	3.59	0.53	มาก
2. ต้องการให้มีการสำรวจความต้องการของผู้สูงอายุทางด้านการออกกำลังกาย	3.47	0.56	มาก
3. ต้องการให้มีเอกสาร หรือคู่มือเกี่ยวกับการออกกำลังกายสำหรับผู้สูงอายุอ่าน	3.43	0.52	มาก

8. สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

8.1 สรุป และอภิปรายผลความต้องการทางด้านกิจกรรม

ผู้สูงอายุมีความต้องการที่จะเข้าร่วมกิจกรรมมากที่สุด คือกิจกรรมการเดินหรือวิ่ง รองลงมาคือกิจกรรมกายบริหาร ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลเชิงคุณภาพที่พบว่า ผู้สูงอายุส่วนมากจะเลือกกิจกรรมการออกกำลังกายเบาๆ ที่เหมาะสมกับสภาพทางร่างกาย และตรงกับความต้องการ โดยในหนังสือการออกกำลังกายของผู้สูงอายุของกระทรวงสาธารณสุขที่เขียนโดยศิริรัตน์ หิรัญรัตน์ (2552) ได้กล่าวไว้ว่าผู้สูงอายุควรเลือกกิจกรรมที่เหมาะสมกับสภาพทางร่างกายและสุขภาพของตนเอง เนื่องจากวัยผู้สูงอายุนั้นสุขภาพทางร่างกายและอวัยวะต่างๆ จะเกิดการเสื่อมสภาพจึงทำให้ไม่สามารถออกกำลังกายที่มีความหนักของกิจกรรมที่มากได้ รวมทั้งควรหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่มีผลกระทบกับข้อต่อที่จะสร้างความเสียหายให้กับข้อต่อต่างๆ ของผู้สูงอายุ แต่สภาพการจัดการในปัจจุบันทางด้านกิจกรรมการออกกำลังกายของพื้นที่อำเภอเมืองนครนายกยังไม่ตอบสนองกับความต้องการของกลุ่มผู้สูงอายุได้เท่าที่ควร จากข้อมูลของศรีศักดิ์ ลิมลิจิตอักษร (2558) ผู้อำนวยการ การกีฬาแห่งประเทศไทยจังหวัดนครนายก พบว่าสภาพการจัดการด้านกิจกรรมในปัจจุบัน ที่ทางหน่วยงานได้จัดให้กับกลุ่มผู้สูงอายุนั้นยังขาดความหลากหลายของตัวกิจกรรมที่เหมาะสมกับผู้สูงอายุ ไม่ว่าจะเป็นเพศและสภาพทางร่างกาย เพราะการจัดกิจกรรมเป็นแบบโดยรวมทุกช่วงอายุ ไม่ได้เจาะจงไปที่กลุ่มผู้สูงอายุแต่เพียงกลุ่มเดียว อันเนื่องมาจากยุทธศาสตร์หลักของทุกหน่วยงานไม่ได้เจาะจงไปในเรื่องการออกกำลังกายของกลุ่มผู้สูงอายุโดยตรง

8.2 สรุป และอภิปรายผลความต้องการทางด้านบุคลากร

ผู้สูงอายุมีความต้องการ และคุณสมบัติของบุคลากรที่ต้องการมากที่สุด จากวิจัยเชิงปริมาณคือ ต้องการบุคลากรที่สามารถทำการปฐมพยาบาลเบื้องต้นได้ในขณะทำกิจกรรมออกกำลังกายหรือหลังกิจกรรม ส่วนความต้องการที่รองลงมาคือต้องการบุคลากรที่มีความสามารถในการดูแลความปลอดภัยให้กับผู้สูงอายุที่มาเข้าร่วมกิจกรรม ส่วนข้อมูลจากงานวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า ผู้สูงอายุส่วนมากนั้นมีความต้องการบุคลากรที่จบทางด้านกีฬาโดยตรง รวมทั้งมีความรู้ที่จะเข้ามาดูแลกลุ่มผู้สูงอายุ ดูแลในเรื่องการออกกำลังกายให้ถูกต้องวิธี จัดกิจกรรมด้านการออกกำลังกายให้เหมาะสมตรงกับความต้องการและเหมาะสมกับสภาพทางร่างกายของกลุ่มผู้สูงอายุที่มาเข้าร่วมกิจกรรม จึงเป็นการสะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงสาย มีความน่าเชื่อถือสามารถสร้างความเชื่อมั่นใจให้กับกลุ่มผู้สูงอายุที่มาเข้าร่วมกิจกรรมได้ ซึ่งจากรูปแบบดูแลผู้สูงอายุ ของสายฤติวรกิจโกศาทร (2550) ที่ได้ทำรูปแบบและแนวทางการดูแลผู้สูงอายุ กล่าวไว้ว่าบุคลากรที่เข้ามาดูแลกลุ่มผู้สูงอายุนั้นควรมีความเชี่ยวชาญ ความรู้ความสามารถโดยตรง ที่จะเข้ามาดูแลเกี่ยวกับผู้สูงอายุในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น ด้านสุขภาพ ด้านอาหารและด้านดูแลสุขภาพ รวมไปถึงการออกกำลังกายของผู้สูงอายุ เช่นเดียวกับงานวิจัยของอาทิตย์เทพ โชติวงษ์กิตติโชค (2553) ที่ศึกษาเรื่องความต้องการการจัดกิจกรรมการออกกำลังกายของผู้สูงอายุ ที่มาใช้ศูนย์บริการผู้สูงอายุดินแดง พบว่า ผู้สูงอายุที่มีความต้องการทางด้านบุคลากรที่เข้ามาดูแลทางด้านการออกกำลังกายของผู้สูงอายุอยู่ในระดับมาก ซึ่งต้องเป็นบุคลากรที่มีความรู้ทางด้านการ

ออกกำลังกายโดยตรง สามารถออกแบบกิจกรรมการออกกำลังกายที่เหมาะสมกับสภาพทางร่างกายของผู้สูงอายุ และดูแลผู้สูงอายุตลอดการออกกำลังกาย ไม่ว่าจะเป็นความปลอดภัยต่างๆ เป็นต้น แต่สภาพการจัดการในปัจจุบันทางด้านบุคลากรที่ดูแลการออกกำลังกายของพื้นที่อำเภอเมืองนครนายก จากข้อมูลของนายสมพงษ์ จรุงจิตตานุสนธิ์ (2558) นายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดนครนายก พบว่าบุคลากรที่เข้ามาดูแลกิจกรรมทางด้านการออกกำลังกายเป็นเพียงแค่เจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงาน ซึ่งไม่ได้มีความรู้โดยตรงทางด้านการออกกำลังกายของผู้สูงอายุ เนื่องด้วยการออกกำลังกายของผู้สูงอายุไม่ได้อยู่ในแผนยุทธศาสตร์หลักของหน่วยงานต่างๆ ภายในเขตพื้นที่อำเภอเมืองนครนายก จึงทำให้การจัดกิจกรรมให้กลุ่มผู้สูงอายุนั้นอาจไม่ตอบสนองกับความต้องการของกลุ่มผู้สูงอายุได้เท่าที่ควร

8.3 สรุป และอภิปรายผลความต้องการทางด้านอุปกรณ์และสถานที่

ผู้สูงอายุมีความต้องการมากที่สุดจากเชิงปริมาณคือต้องการให้มีการจัดสร้างห้องประชุมพยาบาลสำหรับผู้สูงอายุ บริเวณสถานที่ออกกำลังกาย รองลงมาคือต้องการให้มีอุปกรณ์ด้านการออกกำลังกายที่มีความเหมาะสมกับสภาพทางร่างกาย และข้อมูลงานวิจัยเชิงคุณภาพยังพบอีกว่าผู้สูงอายุที่มีความต้องการสถานที่ ที่มีอากาศถ่ายเทได้สะดวก ธรรมชาติที่ดี มีต้นไม้เพื่อสร้างอากาศที่ดีสำหรับผู้สูงอายุในขณะที่ทำการออกกำลังกาย มีการปรับปรุงและสร้างสถานที่การออกกำลังกายให้เหมาะสมกับสภาพร่างกายของผู้สูงอายุ รวมไปถึงเป็นสถานที่ที่มีความปลอดภัยในการออกกำลังกาย อีกทั้งผู้สูงอายุยังมีความต้องการให้หน่วยงานเพิ่มอีกดังนี้ มีความต้องการการจัดสถานที่ที่มีความสะดวก โดยมีการให้คำแนะนำข้อมูลเกี่ยวกับการใช้อุปกรณ์หรือมีคำอธิบายที่ทำให้ผู้สูงอายุสามารถเล่นได้ด้วยตนเอง มีความต้องการอุปกรณ์และสถานที่เพียงพอ มีความหลากหลายต่อความต้องการของกลุ่มผู้สูงอายุ มีความต้องการให้เพิ่มกิจกรรมที่มีความเหมาะสมกับเพศและวัยของผู้สูงอายุ มีความต้องการให้เพิ่มอุปกรณ์ที่เหมาะสมกับสภาพทางร่างกายของผู้สูงอายุ ซึ่งจากบทความของวิไล คุปต์นิริตติยกุล (2555) เรื่องการออกกำลังกายในผู้สูงอายุได้กล่าวไว้ว่าผู้สูงอายุควรเล่นกีฬาหรือใช้งานอุปกรณ์ทางด้านการออกกำลังกายที่มีแรงกระแทกต่ำและไม่สร้างความเสียหายให้กับร่างกายหรือข้อต่อของผู้สูงอายุ เช่น จักรยาน ลู่วิ่ง เป็นต้น และสถานที่การออกกำลังกายควรเป็นสถานที่โล่งๆ อากาศถ่ายเทได้สะดวก พื้นของสถานที่การออกกำลังกายควรเป็น

พื้นเรียบๆ ไม่แข็งเพื่อจะได้ไม่ส่งผลต่อข้อต่อต่างๆ ของผู้สูงอายุในระหว่างทำการออกกำลังกาย ซึ่งการจัดหาอุปกรณ์ที่เหมาะสมรวมไปถึงสถานที่ที่เหมาะสมในการออกกำลังกายนั้น เป็นสิ่งที่จำเป็นมากสำหรับการจัดการการออกกำลังกายของผู้สูงอายุ เพราะเมื่อผู้สูงอายุมีความปลอดภัยผู้สูงอายุก็จะเข้ามาร่วมกิจกรรมการออกกำลังกายเพิ่มมากขึ้น เช่นเดียวกับงานวิจัยของธิดารัตน์ สัมเชื้อหวาน (2547) ที่ทำการศึกษาเรื่องสภาพและความต้องการการออกกำลังกายของผู้สูงอายุในอำเภอทุ่งสง จังหวัดนครศรีธรรมราช พ.ศ. 2546 พบว่าผู้สูงอายุมีความต้องการทางด้านสถานที่และอุปกรณ์ทางด้านการออกกำลังกายในระดับมาก โดยผู้สูงอายุนั้นมีความต้องการอุปกรณ์และสถานที่ ที่มีความเหมาะสมกับสภาพทางร่างกาย รวมทั้งยังต้องการให้ภายในสถานที่นั้นมีอากาศถ่ายเทได้สะดวก แต่พบว่าสภาพการจัดการในปัจจุบันทางด้านอุปกรณ์และสถานที่ของพื้นที่อำเภอเมืองนครนายก จากข้อมูลของนางกฤษณา จันทศร (2558) นายยกองคค์การบริหารส่วนท้องถิ่นตำบลวังกระโจม อำเภอเมืองนครนายก ที่ได้ข้อมูลว่าทางหน่วยงานภายในพื้นที่ได้มีการจัดอุปกรณ์และสถานที่ไว้แบบรวมๆ สามารถเข้ามาใช้ได้ทุกช่วงอายุ ซึ่งอุปกรณ์และสถานที่นั้นไม่ได้เจาะจงไปที่กลุ่มผู้สูงอายุโดยตรง จึงทำให้อาจจะไม่เหมาะสมกับสภาพทางร่างกายของกลุ่มผู้สูงอายุภายในพื้นที่ อันเนื่องมาจากวัยผู้สูงอายุมีความแตกต่างทางด้านร่างกายมากกว่าวัยอื่นๆ อยู่มาก

8.4 สรุป และอภิปรายผลความต้องการทางด้านการจัดการ

ความต้องการที่มากที่สุดจากเชิงปริมาณคือผู้สูงอายุมีความต้องการให้มีการจัดบริการตรวจสุขภาพทางร่างกายให้กับผู้สูงอายุ รองลงมาคือผู้สูงอายุมีความต้องการให้มีการสำรวจความต้องการของผู้สูงอายุทางด้านการออกกำลังกายและความต้องการอันดับสามต้องการให้มีเอกสารหรือคู่มือที่เกี่ยวกับการออกกำลังกายให้กับกลุ่มผู้สูงอายุ ซึ่งจากรูปแบบส่งเสริมสุขภาพในชุมชนของกระทรวงสาธารณสุข (2555) ที่เป็นงานวิจัยของวิทยาลัยพยาบาลศรีมหาสารคาม ที่กล่าวไว้ว่าพื้นที่ฐานทางด้านสุขภาพทางร่างกายที่ต้นนั้นควรมีการจัดการที่ดีไม่ว่าจะเป็นในด้านบุคลากร ด้านสถานที่และอุปกรณ์ ด้านงบประมาณที่จะเข้ามาดูแลด้านสุขภาพให้กับผู้สูงอายุและควรมีการตรวจสุขภาพของผู้สูงอายุตามชุมชนต่างๆ รวมไปถึงอบรมความรู้ให้กับผู้สูงอายุในด้านการดูแลสุขภาพ ความรู้ด้านการดูแลตัวเองเกี่ยวกับโรคภัยต่างๆ ความรู้ด้านการออกกำลังกายที่ถูกต้อง จัดหา

สถานที่การออกกำลังกายที่มีความเหมาะสมกับสภาพทางร่างกาย สิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อผู้สูงอายุ การรับประทานอาหารที่เหมาะสมสำหรับผู้สูงอายุ มีการจัดโครงการที่เกี่ยวกับผู้สูงอายุอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งตรงกับหลักการจัดการบริการของกตัญญู หิริญญสมบุรณ์ (2556) ที่กล่าวเกี่ยวกับหลักการบริการที่ทางหน่วยงานควรจัดให้กับกลุ่มผู้ที่เข้ารับบริการ โดยกล่าวว่าการจัดการบริการที่ดีนั้นควรมุ่งที่จะตอบสนองเกี่ยวกับความต้องการของผู้เข้าที่เข้ารับบริการให้มากที่สุด เพื่อให้ผู้เข้ารับบริการได้เกิดความพึงพอใจกับหน่วยงานที่ให้บริการ รวมทั้งระบบการบริหารจัดการควรจะต้องมีประสิทธิภาพไม่ว่าจะเป็นในด้านบุคลากร ด้านสถานที่และอุปกรณ์ ด้านงบประมาณเพื่อทำให้เกิดความพึงพอใจของกลุ่มผู้เข้ารับบริการได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ทำให้ผู้ที่เข้ารับบริการนั้นมีความต้องการที่จะกลับมาเข้ามาเข้ารับบริการในสถานที่นี้อีก แต่สภาพการจัดการทางด้านการออกกำลังกายของผู้สูงอายุ ภายในเขตอำเภอเมืองนครนายก จากข้อมูลของนายสามารถ เรืองปาน (2558) นายแพทย์สาธารณสุขอำเภอเมืองนครนายก พบว่าทางหน่วยงานต่างๆ ภายในพื้นที่อำเภอเมืองได้มีการจัดการด้านการออกกำลังกาย ในทุกช่วงอายุแต่ก็ไม่ได้เจาะจงไปที่กลุ่มผู้สูงอายุแต่เพียงกลุ่มเดียว ทำให้เมื่อทางหน่วยงานจัดโครงการหรือกิจกรรมขึ้นมาจึงไม่สามารถที่จะตอบสนองกับความต้องการของกลุ่มผู้สูงอายุในด้านต่างๆ ได้ดีเท่าที่ควร อันเนื่องมาจากทางหน่วยงานต่างๆ ภายในพื้นที่อำเภอเมืองนครนายก จะต้องคำนึงถึงความต้องการของประชาชนโดยรวมเป็นหลัก

8.5 ข้อเสนอแนะในการนำข้อมูลไปใช้

จากผลการวิจัยผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

8.5.1 จากผลการวิจัยที่พบว่ากลุ่มผู้สูงอายุจะเลือกกิจกรรมทางด้านการออกกำลังกายที่มีความหนักของกิจกรรมที่เบาและเหมาะสมกับสภาพทางร่างกายของกลุ่มผู้สูงอายุ ดังนั้นทางหน่วยงานไม่ว่าจะเป็น ศูนย์การศึกษาแห่งประเทศไทยประจำจังหวัดนครนายก สาธารณสุขประจำจังหวัดนครนายก องค์การบริหารส่วนท้องถิ่นภายในอำเภอเมืองนครนายก และชมรมผู้สูงอายุต่างๆ ภายในพื้นที่ ควรมีการนำผลการวิจัยทางด้านความต้องการของผู้สูงอายุ ไปออกแบบกิจกรรมให้เหมาะสมกับความต้องการของกลุ่มผู้สูงอายุภายในพื้นที่อำเภอเมืองนครนายก ตามความเหมาะสมและความพร้อมของทางหน่วยงาน ซึ่งถ้าทางหน่วยงานสามารถจัดกิจกรรมที่ตอบสนองกับความต้องการของกลุ่มผู้สูงอายุ ก็จะสามารถเพิ่มจำนวนจำนวนผู้สูงอายุที่เข้าร่วมกิจกรรมการออกกำลังกายได้เพิ่มมากขึ้น

8.5.2 จากผลการวิจัยที่พบว่ากลุ่มผู้สูงอายุมีความต้องการทางด้านบุคลากรที่เข้ามาดูแลในเรื่องการออกกำลังกายที่มีความรู้ด้านการออกกำลังกาย และจบทางด้านกีฬาโดยตรง ดังนั้นทางหน่วยงานภายในพื้นที่อำเภอเมืองนครนายก ไม่ว่าจะเป็น ศูนย์การศึกษาแห่งประเทศไทยประจำจังหวัดนครนายก สาธารณสุขประจำจังหวัดนครนายก องค์การบริหารส่วนท้องถิ่นภายในอำเภอเมืองนครนายก และชมรมผู้สูงอายุต่างๆ ภายในพื้นที่ ควรมีการนำผลการวิจัยทางด้านความต้องการของผู้สูงอายุ ไปจัดหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถโดยตรง ตามความเหมาะสมของกิจกรรมที่ทางหน่วยงานจัดและตรงกับความต้องการของกลุ่มผู้สูงอายุ หรือส่งเจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงานไปฝึกอบรมทางด้านการออกกำลังกายสำหรับผู้สูงอายุ เพราะกลุ่มผู้สูงอายุนั้นมีสภาพทางร่างกายที่แตกต่างจากวัยอื่นอยู่มาก การจัดโปรแกรมหรือกิจกรรมขึ้นมาควรที่จะมีความมีความเชี่ยวชาญเฉพาะเพื่อป้องกันอันตรายที่อาจเกิดขึ้นกับตัวผู้สูงอายุขณะออกกำลังกาย

8.5.3 จากผลการวิจัยที่พบว่ากลุ่มผู้สูงอายุมีความต้องการทางด้านสถานที่และอุปกรณ์ทางด้านการออกกำลังกายที่มีความเหมาะสมกับสภาพทางร่างกายของตัวผู้สูงอายุ ดังนั้นทางหน่วยงานภายในพื้นที่อำเภอเมืองนครนายก ไม่ว่าจะเป็น ศูนย์การศึกษาแห่งประเทศไทยประจำจังหวัดนครนายก สาธารณสุขประจำจังหวัดนครนายก องค์การบริหารส่วนท้องถิ่นภายในอำเภอเมืองนครนายก และชมรมผู้สูงอายุต่างๆ ภายในพื้นที่ ควรมีการนำผลการวิจัยทางด้านความต้องการของผู้สูงอายุ ไปจัดหาสถานที่และอุปกรณ์ที่เหมาะสมกับสภาพทางร่างกายและตรงกับความต้องการของกลุ่มผู้สูงอายุ เนื่องมาจากวัยผู้สูงอายุนั้นมีความแตกต่างทางด้านร่างกายมากกว่าวัยอื่นๆ อยู่มาก ดังนั้นหน่วยงานควรมีการจัดหาอุปกรณ์และสถานที่ให้กับกลุ่มผู้สูงอายุตามความเหมาะสมกับงบประมาณที่ทางหน่วยงานมี เพื่อทำให้เกิดความปลอดภัยกับกลุ่มผู้สูงอายุที่มาเข้าร่วมกิจกรรม

8.5.4 จากผลการวิจัยที่พบว่ากลุ่มผู้สูงอายุมีความต้องการทางด้านการจัดการที่ตอบสนองทางด้านความต้องการของกลุ่มผู้สูงอายุ ไม่ว่าจะเป็นในด้านบุคลากร สถานที่และอุปกรณ์ ดังนั้นทางหน่วยงานภายในพื้นที่อำเภอเมืองนครนายก ไม่ว่าจะเป็น ศูนย์การศึกษาแห่งประเทศไทยประจำจังหวัดนครนายก สาธารณสุขประจำจังหวัดนครนายก องค์การบริหารส่วนท้องถิ่นภายในอำเภอเมืองนครนายก และชมรมผู้สูงอายุต่างๆ ภายในพื้นที่ ควรมีการนำผลการวิจัยทางด้านความต้องการของผู้สูงอายุ ไปดำเนิน

การจัดการทางด้านการออกกำลังกายให้ตรงกับความต้องการของกลุ่มผู้สูงอายุ ตามความเหมาะสมและความพร้อมของทางหน่วยงานไม่ว่าจะเป็นในด้านบุคลากรที่เหมาะสมงบประมาณที่เพียงพอ สถานที่และอุปกรณ์ที่มีความปลอดภัย เพราะถ้าทรัพยากรที่กล่าวมาข้างต้นยังไม่มีเพียงพอ จะส่งผลให้เกิดปัญหาในการจัดการ รวมไปถึงถ้าหน่วยงานยังไม่ได้มีการวางแผนที่ชัดเจนอาจจะส่งผลให้มีผู้สูงอายุมาเข้าร่วมกิจกรรมการออกกำลังกายลดน้อยลง เพราะการจัดกิจกรรมไม่สามารถที่จะตอบสนองกับความต้องการของกลุ่มผู้สูงอายุ

8.5.5 จากผลการวิจัยที่พบว่ากลุ่มผู้สูงอายุมีความต้องการทางด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านบุคลากร ด้านสถานที่และอุปกรณ์ ด้านกิจกรรมที่ออกกำลังกาย โดยงบประมาณเป็นสิ่งที่สำคัญที่ช่วยในการจัดหาล้างต่างๆ เข้ามาเพื่อให้ตอบสนองกับความต้องการของกลุ่มผู้สูงอายุ ดังนั้นทางหน่วยงานภายในพื้นที่อำเภอเมืองนครนายก ไม่ว่าจะเป็น ศูนย์การศึกษาแห่งประเทศไทยประจำจังหวัดนครนายก สาธารณสุขประจำจังหวัดนครนายก องค์การบริหารส่วนท้องถิ่นภายในอำเภอเมืองนครนายก และชมรมผู้สูงอายุต่างๆภายในพื้นที่ ควรมีการจัดหางบประมาณเข้ามาภายในหน่วยงานให้เพียงพอต่อการจัดกิจกรรมและการจัดการทางด้านการออกกำลังกายของผู้สูงอายุภายในพื้นที่อำเภอเมืองนครนายก

9. เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

- กตัญญู หิรัญญสมบุรณ์. (2556). **การจัดการการบริการ**. กรุงเทพฯ: เท็กซ์ แอนด์เจอร์นัล พับลิเคชั่น.
- กรมอนามัย. (2553). [วารสารออนไลน์]. “การออกกำลังกายสำหรับผู้สูงอายุ.” [สืบค้นวันที่ 30 มกราคม 2558]. จาก http://www.anamai.moph.go.th/ewt_news.php?nid=1751
- กระทรวงสาธารณสุข. (2555). **การออกกำลังกายสำหรับผู้สูงอายุ**. กรุงเทพฯ: กระทรวงสาธารณสุข.
- กฤษณา จันทพร. **นายกองค์การบริหารส่วนท้องถิ่นตำบลวังกระโจม**. สัมภาษณ์. วันที่ 22 เมษายน 2558.
- ตุลา มหภาพสุวานนท์. (2545). **หลักการจัดการ หลักการบริหาร**. กรุงเทพฯ: ธนธวิชาการพิมพ์.
- จิตารัตน์ สัมเขียวหวาน. (2547). **สภาพและความต้องการการออกกำลังกายของผู้สูงอายุในอำเภอทุ่งสง จังหวัดนครศรีธรรมราช พ.ศ. 2546**. ปรียญาณิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาพลศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ,

มยุรี ถนอมสุข. (2549). **การพัฒนารูปแบบการออกกำลังกายเพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิต**. ดุษฎีนิพนธ์ศิลปศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาพลศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

วิโรจน์ สารรัตน์. (2545). **การบริหาร หลักการ ทฤษฎีและประเด็นทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.

วิไล คุปต์นิวัติชัยกุล. (2555). [วารสารออนไลน์]. “การออกกำลังกายในผู้สูงอายุ.” [สืบค้นวันที่ 8 มกราคม 2558]. จาก <http://slideplayer.in.th/slide/2048934/>

ศรีศักดิ์ ลิมลิตอักษร. **ผู้อำนวยการการกีฬาแห่งประเทศไทย จังหวัดนครนายก**. สัมภาษณ์. วันที่ 30 มีนาคม 2558.

ศิริรัตน์ หิรัญรัตน์. (2552). **การออกกำลังกายในผู้สูงอายุ**. กรุงเทพฯ: กรมอนามัย.

ศิริวรรณ ศิริบุญ. (2552). **การประเมินผลโครงการสุขภาพวิถีชีวิตไทย: อ้วนลงพุงและโรคไม่ติดต่อเรื้อรัง**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศิริโสภาคย์ บุราเดชะ. (2528). **จิตวิทยาทั่วไป**. กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สมพงษ์ จรุงจิตตานุสนธิ์. **นายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดนครนายก**. สัมภาษณ์. วันที่ 30 เมษายน 2558.

สาคร สุขศรีวงศ์. (2553). **การจัดการ: จากมุมมองนักบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 6)**. กรุงเทพฯ: จีพีไอเบอร์พริ้นท์.

สามารถ เรืองปาน. **นายแพทย์สาธารณสุขอำเภอเมืองนครนายก**. สัมภาษณ์. วันที่ 25 เมษายน 2558.

สายฤดี วรกิจโกศาทร, ประภาพรรณ จูเจริญ, กมลพรรณ พันธุ์, สาวิตรี ทยานศิลป์ และดวงใจ บรรทัด. (2550). **รูปแบบและแนวทางการดูแลผู้สูงอายุ**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.).

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2553). **สถานการณ์สังคมผู้สูงอายุ ปี 2552**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

สำนักงานท้องถิ่นจังหวัดนครนายก. (2557). [วารสารออนไลน์]. “จำนวนประชากรผู้สูงอายุในจังหวัดนครนายก.” [สืบค้นวันที่ 5 มีนาคม 2558]. จาก <http://www.nakhonnayoklocal.go.th/index.php>

- สำนักงานพัฒนานโยบายสุขภาพระหว่างประเทศ. (2555).
**รายงานภาวะโรคและการบาดเจ็บของประชากร
ไทย พ.ศ. 2552.** กรุงเทพฯ:เดอะกราฟิโก ซิสเต็มส์.
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2557). [วารสารออนไลน์]. “**จำนวน
ประชากรผู้สูงอายุในประเทศไทย.**” [สืบค้นวันที่ 18
มีนาคม 2558]. จาก [http://service.nso.go.th/
nso/nsopublish/faq/faq.html](http://service.nso.go.th/nso/nsopublish/faq/faq.html)
- สำนักส่งเสริมและพิทักษ์ผู้สูงอายุ. (2555). [วารสาร
ออนไลน์]. “**สถานการณ์ผู้สูงอายุไทย พ.ศ. 2555.**”
[สืบค้นวันที่ 10 มกราคม 2558]. จาก [https://
www.m-society.go.th/ewt.news. php?
nid=11319](https://www.m-society.go.th/ewt.news.php?nid=11319)
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และกรรณิการ์ สุขเกษม. (2547). **วิธี
วิทยาการวิจัยเชิงคุณภาพ: การวิจัยปัญหาปัจจุบัน
และการวิจัยอนาคตกาล.** กรุงเทพฯ: สามลดา.
- องค์การอนามัยโลก. (2554). [วารสารออนไลน์]. “**ผู้สูงอายุ.**”
[สืบค้นวันที่ 11 มกราคม 2558]. จาก [http:// www.
ipsr.mahidol.ac.th](http://www.ipsr.mahidol.ac.th).
- อนิวัช แก้วจำนงค์. (2552). **การจัดการทรัพยากร
มนุษย์=Human resource management.**
สงขลา: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยทักษิณ.
- อาทิตย์เทพ โชติวงศ์กิตติโชค. (2553). **การศึกษาความ
ต้องการการจัดกิจกรรมการออกกำลังกายสำหรับผู้
สูงอายุที่มาใช้ศูนย์บริการผู้สูงอายุดินแดง.**
กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม.

ภาษาอังกฤษ

- Maslow, A.H. (1970). **Motivation and Personality.**
New York : Harper and Row Publishers.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985).
[serial online]. “**A conceptual model of service
quality and its implication for future
research.**” *Journal of Marketing*. [cited 2015
Sep.15]. Available from : URL : [http:// www.
utcc.ac.th/business/knowledge/](http://www.utcc.ac.th/business/knowledge/)
- Walter C.L. (1943). **Psychology and human living.**
New York :Appleton Century company.
- Yamane, T. (1973). **Statistic: An introductory
analysis (3rd ed.).** New York: Harper and Row.

การทดสอบโมเดลเชิงสาเหตุของการมีส่วนร่วมในงานประกันคุณภาพการศึกษา ของบุคลากรมหาวิทยาลัย

Testing a Causal Model of Educational Quality Assurance Involvement of University Staff

สิทธิพงศ์ วัฒนานนท์สกุล¹

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาโมเดลปัจจัยที่ส่งอิทธิพลต่อพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการประกันคุณภาพการศึกษา กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเป็นบุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย จำนวน 320 คน อายุเฉลี่ย 34 ปี เก็บข้อมูลโดยใช้การเลือกตัวอย่างแบบโควต้าจาก 4 มหาวิทยาลัย เขตกรุงเทพมหานคร โมเดลกรอบแนวคิดวิจัยประกอบด้วย 5 ตัวแปร ได้แก่ การรับรู้นโยบายของหน่วยงาน การรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงาน เจตคติต่อการประกันคุณภาพการศึกษา ความยึดมั่นผูกพันในงาน และพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในงานประกันคุณภาพการศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูลโดยแบบสอบถามที่ผ่านการหาคุณภาพเครื่องมือด้านความตรงและความเที่ยง ผลการศึกษาที่สำคัญพบว่า การรับรู้นโยบายของหน่วยงาน และการรับรู้การสนับสนุนของหน่วยงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการประกันคุณภาพการศึกษา เมื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุด้วยการวิเคราะห์อิทธิพลพบว่า การรับรู้การสนับสนุนของหน่วยงาน และการรับรู้ นโยบายหน่วยงานไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในงานประกันคุณภาพ แต่ส่งอิทธิพลทางอ้อมผ่าน เจตคติต่องานประกันคุณภาพการศึกษา และความยึดมั่นผูกพันในงาน ข้อเสนอแนะและการนำไปใช้ได้รับการอภิปราย

คำสำคัญ : การประกันคุณภาพการศึกษา การมีส่วนร่วมในงาน ความยึดมั่นผูกพันในงาน

¹ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประจักษ์ภาควิชาจิตวิทยา คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

Abstract

This research tests predictions about pathways to educational quality assurance involvement behavior. The model was tested with 320 Thai university staffs collected through quota sampling from 4 universities with the mean age of 34 years in Bangkok area. The conceptual model consisted of 5 variables: perceived organizational policy, perceived organizational support, attitude toward educational quality assurance, work engagement, and involvement behavior in quality assurance.

Data were collected by questionnaires measuring those constructs with good reliability and validity. The overall goodness-of-fit statistical analysis shows that the causal model of educational quality assurance involvement behavior is the best fit to the empirical data. Path analysis modeling indicates that perceived of organizational policy and perceived of organizational support are positively related to the educational quality assurance involvement behavior. Although not directly related to the behavior when testing direct path but both variables have an indirect effect on behavior through attitude toward educational quality assurance and work engagement. Suggestions and implications are discussed.

Keywords : Quality Assurance in Education, Work Involvement, Work Engagement

1. บทนำ

ด้วยสถานการณ์สำคัญของปัญหาเกี่ยวกับมาตรฐาน การศึกษาระดับอุดมศึกษาของประเทศ ได้แก่ การผลิตบัณฑิตภายในประเทศของสถานศึกษาที่มีแนวโน้มแตกต่างกันมากขึ้น ปัญหาการเคลื่อนย้ายนักศึกษา บัณฑิต และการประกอบอาชีพที่มีผลมาจากการรวมตัวของประเทศ ในภูมิภาคอาเซียน ตลอดจนคำถามจากสังคมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์ความรู้และผลิตบัณฑิตเพื่อตอบสนองต่อ ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ รวมถึงการแข่งขันของบัณฑิต ในในระดับสากล (สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา, 2558) เป็นที่มาของการพัฒนาระบบและกลไกการประกัน คุณภาพการศึกษาระดับหลักสูตร คณะวิชา หน่วยงาน และสถาบันอุดมศึกษา เพื่อการพัฒนาและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันรวมทั้งสร้างความมั่นใจแก่สังคม ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องว่าสามารถผลิตบัณฑิตเพื่อตอบสนอง ต่อภาคส่วนต่างๆ ได้

แม้ว่าในปัจจุบันงานด้านการประกันคุณภาพการ ศึกษาในแต่ละมหาวิทยาลัยจะมีหน่วยงานที่ตั้งขึ้นเพื่อ รับผิดชอบโดยตรงอย่างชัดเจน แต่การที่จะดำเนินงานตาม ระบบและกลไกตามมาตรฐานตัวชี้วัดต่างๆ ได้อย่างสำเร็จ ลุล่วงจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากบุคลากรทุกคนใน หน่วยงาน (เนตรรุ้ง อยู่เจริญ, ชูศรี วงศ์รัตน์ และ สวาสนา ประवाल พฤกษ์, 2554; รณิดา ธิรปาลวัฒน์, ขวัญมิ่ง คำประเสริฐ และจารุพร สารณีย์, 2555) ดังนั้นการศึกษา ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้บุคลากร ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการประกันคุณภาพการศึกษาจึงยัง เป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องศึกษาอยู่เป็นระยะ

งานวิจัยก่อนหน้านี้ที่ศึกษาเกี่ยวกับปัญหาการดำเนิน งานของบุคลากรด้านการประกันคุณภาพการศึกษา พบว่ามี แนวโน้มไปในทิศทางลบ โดยการศึกษาบางส่วนรายงานตรง กันว่า บุคลากรยังขาดความเข้าใจในระบบการประกัน คุณภาพ มีการทำงานแยกส่วนกันระหว่างงานประจำใน หน้าที่กับงานประกันคุณภาพ เป็นต้น (อภิเกียรติ ทองเพิ่ม, พินดา วราสุนันท์, ทองวาฬ ราชขารี, และอรรธรัณ ทองเพิ่ม, 2555) การศึกษาบางส่วนรายงานว่า การประกันคุณภาพ การศึกษาเป็นงานส่วนเกิน เป็นภาระงานเพิ่มแก่บุคลากร ปรากฏการณ์เหล่านี้ก่อให้เกิดการต่อต้านระบบประกัน คุณภาพฯ ของบุคคล ซึ่งปัญหาดังกล่าวอาจก่อให้เกิดความ เหนื่อยหน่ายต่อการปฏิบัติงานประจำของตนเองด้วย (Maslach, Schaufelli, & Leiter, 2001) โดยปรากฏเป็น พฤติกรรมทางลบ เช่นการแสดงออกถึงการไม่เห็นประโยชน์

หรือบทบาทหน้าที่ของตนเอง ขาดการทุ่มเท ขาดความ กระปรี้กระเป่าในการทำงาน เป็นต้น คุณลักษณะดังกล่าว มีทิศทางตรงข้ามกับพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในงานประกัน คุณภาพการศึกษา อีกทั้งยังอาจจะจับแนวโน้มการเพิ่ม พฤติกรรมการมีส่วนร่วมฯ ได้อีกด้วย

งานวิจัยที่ศึกษาประเด็นพฤติกรรมการมีส่วนร่วม ในงานให้ความหมายของการมีส่วนร่วมในงานคือ การที่ บุคคลในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย วางแผน ติดตาม ประเมินผลในงาน (เมษา นวลศรี, 2550; เนตรรุ้ง อยู่เจริญ, ชูศรี วงศ์รัตน์ และ สวาสนา ประवाल พฤกษ์, 2554) เมื่อนำมาประยุกต์กับงานประกันคุณภาพ การศึกษาจึงเป็นการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย วางแผน ติดตาม ประเมินผล ทั้งระดับหลักสูตรและ หน่วยงานของตนและและระดับหน่วยงาน วัตถุประสงค์ เพื่อให้บัณฑิต นักศึกษาได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพนั่นเอง

ดังนั้นการส่งเสริมให้บุคลากรให้เข้ามามีส่วนร่วม ในงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษา หรือเพิ่มระดับ พฤติกรรมการมีส่วนร่วมให้สูงขึ้น จึงมีความจำเป็น เมื่อ พิจารณาปัจจัยที่ส่งผลให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในงาน ประกันคุณภาพการศึกษา อาจแบ่งได้เป็น 2 ส่วนสำคัญ ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านองค์การ โดยสิ่งสนับสนุนจากองค์กร ที่น่าสนใจได้แก่ นโยบายและรูปแบบการบริหารองค์การ ที่เกี่ยวกับการประกันคุณภาพซึ่งเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ ประสิทธิภาพขององค์การในภาพรวม และการสนับสนุนจาก องค์การหรือหน่วยงาน ซึ่งเป็นปัจจัยองค์การที่เกื้อหนุนให้ พนักงานรับรู้ความพยายามของตนเองในการทำงานต่างๆ ที่ องค์การต้องให้ความสำคัญและพร้อมที่จะให้ผลตอบแทน (ดวงใจ กฤดากร, 2545; ธนัฐชา รัตนพันธ์, 2550) และปัจจัย ด้านจิตวิทยาของบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยต่างประเทศ โดย Saks (2006) เสนอแนวคิดปัจจัยเชิงสาเหตุของความ ยึดมั่นผูกพันกับงานและองค์การ รวมถึงผลที่ตามมาของความ ยึดมั่นผูกพันกับงานและองค์การ โดยสรุปแนวคิดของ Kahn (1990) และ Rothbard (2001) พบว่าปัจจัยที่ส่งผล ต่อความยึดมั่นผูกพันกับงานและองค์การ ได้แก่ ลักษณะงาน การรับรู้การสนับสนุนขององค์การ การรับรู้การสนับสนุนจาก หัวหน้างาน รางวัลและการจดจำให้เกียรติ ความเป็นธรรม และผลลัพธ์ของความยึดมั่นผูกพันกับงานและองค์การ ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน การภักดีต่อองค์การ ความตั้งใจในการ ลาออก พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ซึ่งความ สัมพันธ์ของตัวแปรดังกล่าวยังอธิบายได้ด้วยโมเดลทฤษฎี แลกเปลี่ยนทางสังคม (Cropanzano & Mictchell, 2005)

ในประเด็นการแลกเปลี่ยน พึ่งพาอาศัยกันและกัน จนถึงขั้นความสัมพันธ์ที่ผูกพัน มีพันธะต่อกันด้วย

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อตรวจสอบความตรงของโมเดลเชิงสาเหตุ พฤติกรรมการมีส่วนร่วมในงานประกันคุณภาพการศึกษาในกลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัย

3. สมมติฐานการวิจัย

3.1 การรับรู้นโยบายของหน่วยงานมีอิทธิพลรวมต่อพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในงานประกันคุณภาพการศึกษา

3.2 การรับรู้การสนับสนุนของหน่วยงาน มีอิทธิพลรวมต่อพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในงานประกันคุณภาพการศึกษา

3.3 การรับรู้นโยบายของหน่วยงานและการรับรู้การสนับสนุนของหน่วยงาน มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการมีส่วนร่วมในงานประกันคุณภาพการศึกษาผ่านเจตคติต่องานประกันคุณภาพการศึกษา

3.4 การรับรู้นโยบายของหน่วยงานและการรับรู้การสนับสนุนของหน่วยงานมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการมีส่วนร่วมในงานประกันคุณภาพการศึกษาผ่านความยึดมั่นผูกพันในงาน

4. การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความตรงของโมเดลเชิงสาเหตุ โดยในบริบทการวิจัยครั้งนี้เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพการศึกษา ผู้วิจัยคัดเลือกตัวแปรที่สามารถทำนายพฤติกรรมยึดมั่นผูกพันในงาน และสมรรถนะการทำงาน โดยวิเคราะห์จากงานวิจัยก่อนหน้า (Saks, 2006; Kahn, 1990; ดวงใจ กฤตการ, 2545; ธนัฐชา รัตนพันธ์, 2550) โดยพิจารณาจากค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปร ลำดับชั้นการเกิดของตัวแปร (Hierarchy) และความเหมาะสมกับบริบทการประกันคุณภาพการศึกษา ได้แก่ การรับรู้นโยบายขององค์กร และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ในบริบทการประกันคุณภาพการศึกษาผู้วิจัยวัดในระดับของหน่วยงาน ดังนั้นจึงใช้คำว่า หน่วยงานแทนองค์กร โดยการศึกษาแบ่งการทบทวนวรรณกรรมออกเป็น 3 ส่วน รายละเอียด ดังนี้

ส่วนที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ นโยบายหน่วยงาน และการรับรู้การสนับสนุนของหน่วยงาน กับพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในงานประกันคุณภาพการศึกษา

สุพัตรา ทรัพย์เสถียร (2546) และ มยุรีย์ แพร่หลาย (2554) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลและการบริหาร

ในการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าปัจจัยด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติเป็นหนึ่งในปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สอดคล้องกับสิกันต์ เอี้ยวเล็ก (2553) ที่ได้ทำการวิเคราะห์องค์ความรู้ที่ได้จากวรรณกรรมทั้งไทยและต่างประเทศพบว่า การสนับสนุนจากองค์การเป็นความรู้สึกรู้สึกหรือความคิดเห็นของพนักงานหรือบุคลากรที่ได้รับจากการทำงานว่าองค์การให้ความสำคัญกับการทุ่มเทในการทำงานของตน คอยสนับสนุนการทำงานของตนในทุกๆ ด้าน และดูแลเอาใจใส่ความเป็นอยู่ของตนเป็นอย่างดี ซึ่งส่งผลทำให้บุคคลนั้นมีความยึดมั่นผูกพันต่องาน และมีความต้องการที่จะให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

นอกจากนี้เมื่อพิจารณาแบบจำลองกระบวนการของประสิทธิผล (A Process Model of Effectiveness) ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ ตามแนวคิดของ Steer (1997, อ้างถึงใน สุพัตรา ทรัพย์เสถียร, 2546) ประกอบด้วย ปัจจัยสำคัญ 4 ปัจจัย ได้แก่ 1) โครงสร้างขององค์การ และเทคโนโลยีที่องค์การนั้นใช้ดำเนินงาน 2) ลักษณะของสิ่งแวดล้อมทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ 3) ลักษณะของบุคลากรในองค์การ และ 4) นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ ซึ่งแนวคิดนี้ยังสามารถนำมาอธิบายรูปแบบความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ศึกษาในครั้งนี้ได้ อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาปัจจัยลักษณะขององค์การที่ประกอบด้วยโครงสร้างขององค์การ และเทคโนโลยีที่องค์การนั้นใช้ดำเนินงาน รวมถึงลักษณะของสิ่งแวดล้อมทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ เป็นปัจจัยที่ไม่สามารถพัฒนา และปรับปรุงได้ในระยะเวลาอันสั้น ควบคุมไม่ได้ การศึกษาครั้งนี้จึงมุ่งประเด็นศึกษาไปยังปัจจัยลักษณะของบุคลากรในองค์การ และนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ โดยปัจจัยลักษณะของบุคลากรในองค์การ ได้แก่ เจตคติต่องานประกันคุณภาพการศึกษา และความยึดมั่นผูกพันในงาน ซึ่งจะได้นำกล่าวถึงในลำดับต่อไป

ส่วนที่ 2 เจตคติในฐานะตัวแปรส่งผ่านระหว่าง การรับรู้ นโยบายขององค์การและการสนับสนุนจากองค์การ กับพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในงานประกันคุณภาพการศึกษา

โดยเจตคติเป็นกลไกภายใน ที่พัฒนามาจากประสบการณ์โดยมีผลตอบสนองต่อที่หมาย และสถานการณ์ ในลักษณะของความชอบหรือไม่ชอบ (Wattanansakul & Tuicomepee, 2014) หรืออาจกล่าวได้ว่าบุคคลจะมีทิศทางการตัดสินใจ ว่าชอบหรือไม่ชอบ ก็ขึ้นกับเจตคติของ

บุคคลต่อนั้น ซึ่งเจตคติพัฒนามาจากประสบการณ์ของบุคคลนั้นนั่นเอง

เจตคติเป็นตัวแปรที่ส่งผ่านปัจจัยเชิงสาเหตุไปยังตัวแปรตามที่เป็นพฤติกรรม มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมทางสังคมอย่างมาก โดยเฉพาะเจตคติทางบวกต่อพฤติกรรมเป้าหมายย่อมส่งผลในทางบวก หรือแนวโน้มของการกระทำพฤติกรรมนั้นๆ ด้วย (Wattananonsakul & Tuicomepee, 2014; สิทธิพงศ์ วัฒนานนท์สกุล, 2555)

จากข้อมูลสนับสนุนเกี่ยวกับเจตคติทำนายพฤติกรรมที่ยกมาข้างต้น พอทำให้ทราบว่าพฤติกรรมเป้าหมายในการศึกษานี้คือการมีส่วนร่วมในงานประกันคุณภาพการศึกษา ย่อมได้รับผลจากเจตคติที่มีต่อการประกันคุณภาพในแง่มุมต่างๆ เช่นกัน เนื่องจากเจตคติเป็นตัวแปรภายในบุคคลที่ได้รับการหล่อหลอมจากประสบการณ์และสิ่งแวดล้อม ซึ่งตัวแปร การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร และนโยบายการบริหารและการปฏิบัติย่อมส่งผลต่อเจตคติของพนักงานด้วยเช่นกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงคาดหวังว่าตัวแปรด้านการรับรู้นโยบายขององค์กร และการสนับสนุนจากองค์กร ส่งผลต่อเจตคติของพนักงานต่อการประกันคุณภาพด้วย ทั้งนี้สมมติฐานคือตัวแปรด้านการรับรู้ทั้ง 2 ตัวแปรส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อการมีส่วนร่วมในงานประกันคุณภาพของพนักงาน ผ่านเจตคติต่อการประกันคุณภาพการศึกษา

ส่วนที่ 3 ความยึดมั่นผูกพันต่องาน ในฐานะตัวแปรส่งผ่านระหว่างการเรียนรู้นโยบายขององค์กรและการสนับสนุนจากองค์กร กับพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในงานประกันคุณภาพการศึกษา

ในระยะ 10 กว่าปีนี้มีผู้สนใจศึกษาความยึดมั่นผูกพันกับงานและองค์การมากขึ้น โดยงานวิจัยก่อนหน้านี้ต่างพบว่าความยึดมั่นผูกพันฯ ทำนายพฤติกรรมต่างๆ ของพนักงานที่ก่อให้เกิดความสำเร็จขององค์การ รวมถึงสถานะทางการเงินขององค์การด้วย (Bates, 2004) อย่างไรก็ตามมีการรายงานสถิติที่เกี่ยวข้องกับความยึดมั่นผูกพันฯ ของพนักงานในภาพรวมว่ามีแนวโน้มลดลง (Richman, 2006 อ้างถึงใน Saks, 2006) ปรากฏการณ์ ดังกล่าวก่อให้เกิดความสูญเสียต่อภาคธุรกิจเป็นอย่างมากด้วยเช่นกัน

ความผูกพันว่าเป็นความรู้สึกของบุคคล (Personal Engagement) ในการทุ่มเท รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของงานที่ตนเองได้รับมอบหมาย ในระดับมาก ซึ่งเป็นการตอบแทนแก่องค์การที่จัดเตรียม หรือมอบทรัพยากรที่จำเป็นต่างๆ ให้แก่บุคคล ในทางตรงกันข้ามหากองค์การไม่สามารถเตรียมทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นแก่พนักงาน บุคคลก็มีแนวโน้ม

ที่จะถอนตัว ขาดความรู้สึกรักเป็นหนึ่งเดียว (Disengagement) กับงานที่ตนเองปฏิบัติ (Kahn, 1990) ดังนั้น การที่องค์การพร้อมที่จะมอบทรัพยากรในแง่เศรษฐศาสตร์ และการสนับสนุนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ สังคม ย่อมส่งผลต่อการทุ่มเทร่างกาย ปัญญา อารมณ์ของบุคคลที่มีต่อบทบาทหน้าที่ การงานของตนเองด้วย สอดคล้องกับ Rothbard (2001) นิยามความผูกพัน ว่าเป็นคุณลักษณะทางจิตวิทยาที่ประกอบด้วย องค์ประกอบสำคัญ 2 ส่วน ได้แก่ 1) ความใส่ใจจดจ่อ (Attention) เป็นการเตรียมพร้อมของสติปัญญา และใช้เวลากับการคิดเกี่ยวกับบทบาท งานของพนักงาน และ 2) การซึมซับ (Absorption) เป็นการซึมซับกับบทบาทหน้าที่ บุคคลมีความกลมกลืนกับบทบาท งานของตนในระดับที่เข้มข้น

Schaufeli และ Bakker (2004) นิยามความผูกพัน ว่าเป็นคุณลักษณะทางบวก การเติมเต็ม ความข้องเกี่ยวในงานกับจิตใจ ซึ่งแสดงออกด้วยการกระปรี้กระเปร่าในการทำงาน ทุ่มเท อุทิศตนในงาน และมีความกลมกลืน ซึมซับในงานซึ่งปรากฏออกมาบ่อยๆ เป็นประจำ และอยู่ทุกๆ ความรู้สึกในบทบาทหน้าที่ การงานของบุคคล โดยไม่ได้เจาะจงอยู่กับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ทั้งวัตถุ เหตุการณ์ บุคคล หรือพฤติกรรม ธนรัฐชา รัตนพันธ์ (2550) ที่ได้เรียบเรียงความหมายของผูกพันต่อองค์การจากวรรณกรรมของต่างประเทศ หลากหลายงานว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง การที่บุคคลยอมรับในเป้าหมายขององค์กร การที่บุคคลมีความทุ่มเทให้กับงาน และต้องการเป็นสมาชิกในองค์กรต่อไป โดยไม่คิดจะโยกย้ายหรือลาออกจากองค์การ

เมื่อพิจารณาตามทฤษฎีแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) โมเดลดังกล่าวอธิบายได้โดยทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory: SET) ซึ่งอธิบายถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง ที่มีการแลกเปลี่ยน ฟังพาด้ายซึ่งกันและกัน จนพัฒนาความสัมพันธ์ไปสู่ความไว้วางใจกัน เชื่อใจกัน ผูกพันมีพันธะต่อกัน ตลอดระยะเวลาที่ผู้ที่เกี่ยวข้องนั้นยังคงยึดถือกฎของการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน (Cropanzano & Mictchell, 2005) กฎของการแลกเปลี่ยนเกี่ยวข้องกับหลักเกณฑ์ของการตอบแทน โดยการกระทำของฝ่ายหนึ่งนำไปสู่การตอบสนองหรือการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่ง

เมื่อนำทฤษฎีอธิบายพฤติกรรมบุคคลในองค์การ อาจกล่าวได้ว่าเมื่อบุคคลได้รับทรัพยากร ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรในทางเศรษฐศาสตร์ การสนับสนุนทางอารมณ์

จากองค์การ บุคคลจะมีความรู้สึกว่าต้องตอบแทนในความ
ใส่ใจ หรือแบ่งปันที่องค์กรหยิบยื่นให้ (Cropanzano &
Mictchell, 2005) แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัย
ก่อนหน้า โดย Robinson และคณะ (2004 อ้างถึงใน Saks,
2006) ซึ่งอธิบายความผูกพันว่าเป็นความสัมพันธ์สองทาง
ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง หนทางหนึ่งที่บุคคลจะตอบสนอง
คืนแก่องค์กรคือระดับของความผูกพัน นั่นคือ บุคคลเลือก
ที่จะผูกพัน ชื่อง่ายในระดับที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับสิ่งที่
บุคคลได้รับจากองค์การ บุคลากรมีแนวโน้มที่จะทุ่มเท ทั้ง
กำลังปัญญา แรงใจ อารมณ์ และร่างกาย รวมไปถึงอุทิศตัว
เพื่อตอบสนองต่อสิ่งที่องค์กรให้

ด้วยเหตุผลดังกล่าว หากบุคคลได้รับการประเมินผล
การปฏิบัติงานบ่อยครั้ง และใช้ผลการประเมินในการให้
ค่าตอบแทน การเกิดความผูกพัน เหนียวแน่น กับองค์กรก็
ยิ่งเกิดขึ้นได้ยากขึ้นด้วย ดังนั้นการที่บุคคลจะเกิดความ
ผูกพัน อุทิศตัวได้นั้น องค์กรต้องพร้อมในการสนับสนุน
ทั้งทรัพยากรและผลประโยชน์อื่นๆ ให้แก่บุคคลไว้ด้วย
(Saks, 2006) งานวิจัยก่อนหน้านี้ทำมาทฤษฎีการแลกเปลี่ยน
ทางสังคม มาอธิบายได้แก่ Kahn (1990) และ Maslach,
Schaufelli, และ Leiter (2001) ที่ได้ศึกษาตัวแปรด้าน
เศรษฐศาสตร์ สังคม อารมณ์ ในมิติของการตอบแทน
ทรัพยากรเหล่านี้ซึ่งกันและกัน

จากการศึกษาก่อนหน้า และทฤษฎีแลกเปลี่ยน
ทางสังคม พอจะตั้งสมมติฐานความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ
ได้ว่าความยึดมั่นผูกพันต่องานเป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่าง
การรับรู้นโยบายขององค์การและการสนับสนุนจากองค์การ
ที่มีต่อพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในงานประกันคุณภาพการ
ศึกษา

การศึกษาคครั้งนี้จึงมุ่งศึกษาอิทธิพลของการรับรู้
นโยบายและการรับรู้การสนับสนุนของหน่วยงานที่มีต่อ
พฤติกรรมการมีส่วนร่วมในงานประกันคุณภาพการศึกษา
โดยมีเจตคติต่อการประกันคุณภาพการศึกษา และความ
ยึดมั่นผูกพันในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน

5. วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในงานวิจัยนี้เป็นบุคลากรสายสนับสนุนที่
ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย เขตกรุงเทพมหานคร โดยผู้วิจัย
กำหนดกลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัยแบบโควตา (Quota
Sampling) โดยเข้าเก็บข้อมูลกับพนักงานมหาวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 2 แห่ง และเอกชน 2 แห่ง
แต่ละ 80 คน รวม 320 คน

การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างพิจารณาเกณฑ์ตาม
สูตรของ Hair และคณะ (2010 อ้างถึงใน Wattananonsakul
& Tuicomepee, 2014) เพื่อให้ครอบคลุมการประมาณค่า
พารามิเตอร์ตามการวิเคราะห์อิทธิพลและเพื่อให้เกิด
ความคลาดเคลื่อนน้อยที่สุดตามหลักการสถิติวิเคราะห์
และกฎแห่งความชัดเจน (Rule of Thumbs) ในการวิเคราะห์
ถดถอย คือขนาดกลุ่มตัวอย่างประมาณอย่างน้อย 20 คน
ต่อการประมาณค่า 1 พารามิเตอร์ โดยพารามิเตอร์ที่ต้องการ
ประมาณค่าในการวิเคราะห์ความตรงของโมเดลความ
สัมพันธ์เชิงสาเหตุฯ มีตัวแปรในโมเดลกรอบแนวคิด จำนวน
5 ตัวแปร ดังนั้นโมเดลกรอบแนวคิดการวิจัยจึงมีพารามิเตอร์
ทั้งหมดประมาณ 14 พารามิเตอร์ ที่ไม่ทราบค่าและต้อง
ประมาณค่า ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมจึงมีขนาด
ประมาณ ไม่ต่ำกว่า 300 คน โดยประมาณ

ตัวแปรในการวิจัย

ตัวแปรตาม คือ พฤติกรรมการมีส่วนร่วมในงาน
ประกันคุณภาพ

ตัวแปรอิสระ

1. การรับรู้นโยบายหน่วยงาน
2. การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ
- ตัวแปรส่งผ่าน
3. เจตคติต่อการประกันคุณภาพ
4. ความผูกพันต่อองค์การ
- เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบวัดการรับรู้นโยบายของหน่วยงาน เป็น
แบบวัดเพื่อถามระดับการรับรู้นโยบายด้านการบริหารและ
การปฏิบัติของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับงานด้านการประกัน
คุณภาพการศึกษา เป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ
มีพิสัยระหว่างตรงมากที่สุด (5 คะแนน) ถึง ตรงน้อยที่สุด
(1 คะแนน) จำนวน 7 ข้อ ตัวอย่างข้อวัด เช่น “หน่วยงาน
มีนโยบายการบริหารสอดคล้องกับการประกันคุณภาพ
การศึกษา”

2. แบบวัดการรับรู้การสนับสนุนของหน่วยงาน
เป็นแบบวัดเพื่อถามระดับการรับรู้การสนับสนุนของ
หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับงานด้านการประกันคุณภาพการ
ศึกษา เป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ มีพิสัยระหว่าง
ตรงมากที่สุด (5 คะแนน) ถึง ตรงน้อยที่สุด (1 คะแนน)
จำนวน 8 ข้อ ตัวอย่างข้อวัด เช่น “หน่วยงานจัดวิทยากรให้
ความรู้ระหว่างการดำเนินงานประกันคุณภาพ”

3. แบบวัดเจตคติต่อการประกันคุณภาพการศึกษา เป็นแบบวัดตามระดับของความชอบ ไม่ชอบ หรือเห็นด้วย ไม่เห็นด้วยต่อเป้าหมายพฤติกรรมคือการประกันคุณภาพ การศึกษา เป็นมาตรวัดประมาณค่า 4 ระดับ มีพิสัยระหว่าง เห็นด้วยมากที่สุด (4 คะแนน) ถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด (1 คะแนน) จำนวน 9 ข้อ ตัวอย่างข้อวัด เช่น “การประกัน คุณภาพก่อให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน” “การประกัน คุณภาพเป็นงานที่เกินจากงานประจำ”

4. แบบวัดความผูกพันในงาน เป็นแบบวัดตาม ระดับของความผูกพันในงาน เป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ มีพิสัยระหว่างตรงมากที่สุด (5 คะแนน) ถึง ตรงน้อยที่สุด (1 คะแนน) จำนวน 8 ข้อ ตัวอย่างข้อวัด เช่น “ท่านรู้สึกว่าเป็นส่วนเติมเต็มในชีวิต” “ท่านมีความสุขกับงานที่ท่านทำ”

5. แบบประเมินพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในงาน ประกันคุณภาพการศึกษา เป็นแบบวัดที่ประเมินการที่ บุคคลในหน่วยงานเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย วางแผน ติดตาม ประเมินผลในงานประกันคุณภาพ ทั้งระดับ หลักสูตร และระดับหน่วยงาน

ลักษณะเป็นมาตรวัดประเมินพฤติกรรม 5 ระดับ มีพิสัยระหว่างตรงมากที่สุด (5 คะแนน) ถึง ตรงน้อยที่สุด (1 คะแนน) จำนวน 13 ข้อ ตัวอย่างข้อวัด เช่น “ท่านร่วม วางแผนปฏิบัติการของหน่วยงาน”

การเก็บรวบรวมข้อมูล

งานวิจัยนี้ได้รับการอนุมัติให้ดำเนินการวิจัยจาก คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เลขใบรับรองที่ COA: SWUEC/X-115/2558 ผู้วิจัยเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลกับ พนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐ 4 แห่ง ผู้วิจัยเก็บข้อมูลตาม สะดวก โดยชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัยและขอความร่วมมือในการตอบแบบวัดและแบบประเมินให้ตรงกับ ตัวอย่าง อธิบายถึงสิทธิรวมทั้งการพิทักษ์สิทธิ์ของผู้ตอบ แบบวัดและแบบประเมิน

อย่างไรก็ตามผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลกับตัวอย่าง ด้วยแบบวัดและแบบประเมิน เพื่อให้ครอบคลุมเกณฑ์ที่ตั้งไว้ จำนวน 350 คน ได้รับข้อมูลคืนกลับมาพร้อมนำไป วิเคราะห์ข้อมูลจำนวน 320 ชุด คิดเป็นอัตราตอบกลับ ร้อยละ 91.43

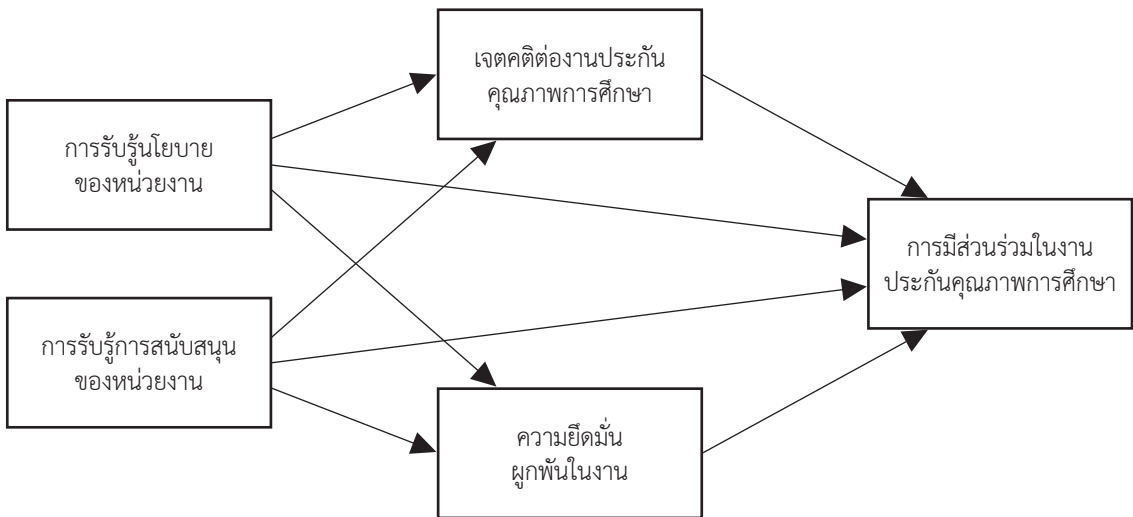
การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์อิทธิพล (Path Analysis) วิเคราะห์ค่าอิทธิพลทางตรง (Direct Effect) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) อิทธิพลรวม (Total Effect) ของตัวแปรในโมเดลกรอบแนวคิดวิจัย ตรวจสอบ ความตรงของโมเดล (Model Validation) ถึงความสอดคล้อง กลมกลืน (Goodness of Fit) ระหว่างข้อมูลเชิงทฤษฎี กับข้อมูลเชิงประจักษ์ จากค่าดัชนีต่างๆ (Jöreskog and Sörbom, 1996 อ้างถึงใน Wattananonsakul & Tuicomepee, 2014) รวมถึงพิจารณาตามการศึกษา โมเดล

ลิสเรลก่อนหน้า (สิทธิพงศ์ วัฒนานนท์สกุล, 2555; สิทธิพงศ์ วัฒนานนท์สกุล และอุสา สุทธิสาคร, 2558) ได้แก่ ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI) ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI) ดัชนีราก ของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือ (Root Mean Squared Residual: RMR) ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของ ส่วนเหลือมาตรฐาน (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA)

6. กรอบแนวคิดในการวิจัย

เมื่อวิเคราะห์จากการศึกษาก่อนหน้าร่วมกับทฤษฎี ที่ใช้อธิบายพฤติกรรม ทำให้เห็นภาพได้ว่าปัจจัยที่ส่งผล ต่อการมีส่วนร่วมในงาน โดยในบริบทการศึกษาครั้งนี้เป็นงาน ที่เกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพการศึกษา ผู้วิจัยคัดเลือก ตัวแปรที่สามารถทำนายพฤติกรรมยึดมั่นผูกพันในงาน และ สมรรถนะการทำงาน จากงานวิจัยก่อนหน้า (Saks, 2006; Kahn, 1990; ดวงใจ กฤตการ, 2545; ธัญธูชา รัตนพันธ์, 2550) ได้แก่ การรับรู้นโยบายขององค์กร และการรับรู้ การสนับสนุนจากองค์กร ในบริบทการประกันคุณภาพการ ศึกษาผู้วิจัยวัดในระดับของหน่วยงาน ดังนั้นจึงใช้คำว่า หน่วยงานแทนองค์การ นอกจากนี้ตัวแปรที่สำคัญที่ทำหน้าที่ ส่งผ่านอิทธิพลระหว่างการรับรู้นโยบายฯ และการรับรู้การ สนับสนุนจากองค์กร ที่มีต่อพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในงาน ประกันคุณภาพ ได้แก่ เจตคติต่องานประกันคุณภาพ และ ความยึดมั่นผูกพันในงานที่ปฏิบัติ ด้วยมีหลักฐานสนับสนุน ว่าทั้งเจตคติทางบวกต่อพฤติกรรมเป้าหมาย และความ ยึดมั่นผูกพันในงาน มีอิทธิพลโดยตรงต่อพฤติกรรมการ มีส่วนร่วมในงานประกันคุณภาพการศึกษา (Saks, 2006) นำเสนอกรอบแนวคิดดังภาพที่ 1 ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิด

7. ผลการวิจัย

ผู้วิจัยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในกรอบแนวคิดวิจัย ด้วยสถิติวิเคราะห์สหสัมพันธ์เพียร์สันโปรดักโมเมนต์ พบว่า ตัวแปรการรับรู้นโยบายของหน่วยงาน การรับรู้การสนับสนุนของหน่วยงาน เจตคติต่องานประกันคุณภาพการศึกษา และความเชื่อมั่นผูกพันในงาน มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในงานประกันคุณภาพการศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยตัวแปรเจตคติต่องานประกันคุณภาพการศึกษามีขนาดความสัมพันธ์กับ

การมีส่วนร่วมในงานประกันคุณภาพการศึกษา สูงที่สุด ($r=.510$, $p<.01$) รองลงมาได้แก่ ความเชื่อมั่นผูกพันในงาน ($r=.350$, $p<.01$) การรับรู้นโยบายของหน่วยงาน ($r=.310$, $p<.01$) และการรับรู้การสนับสนุนของหน่วยงาน ($r=.280$, $p<.01$) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรส่งผ่าน ไม่พบภาวะร่วมเส้นตรงพหุ เมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรในโมเดลสมมติฐานการวิจัย ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 เมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรในโมเดลสมมติฐานการวิจัย

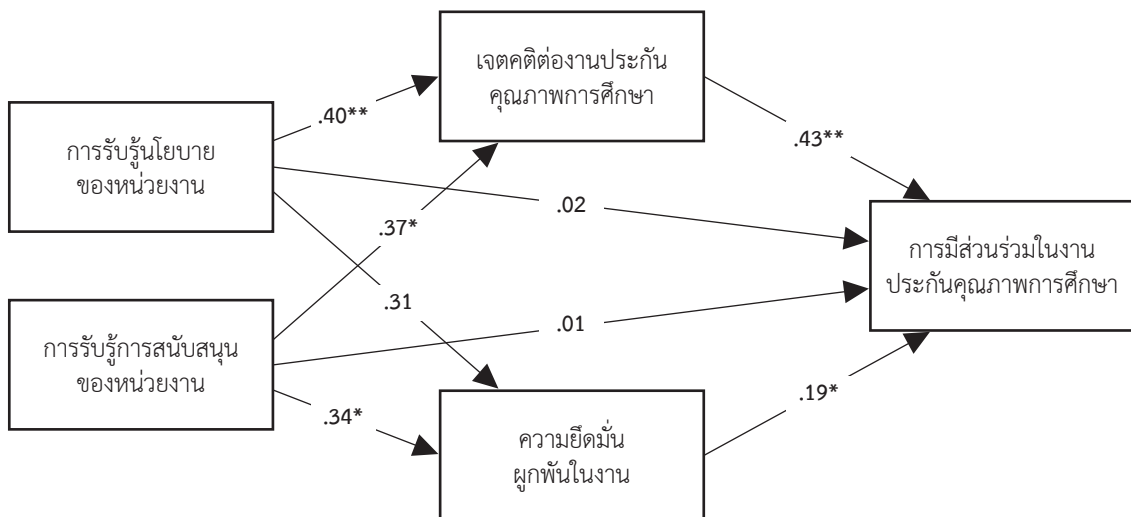
ตัวแปร	1	2	3	4	5
1. การรับรู้นโยบายของหน่วยงาน	1.000				
2. การรับรู้การสนับสนุนของหน่วยงาน	.238*	1.000			
3. เจตคติต่องานประกันคุณภาพฯ	.490**	.470**	1.000		
4. ความเชื่อมั่นผูกพันในงาน	.390**	.410**	.340**	1.000	
5. การมีส่วนร่วมในงานประกันคุณภาพการศึกษา	.310**	.280**	.510**	.350**	1.000

* $p<.05$, ** $p<.01$

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์อิทธิพลรวม (Total Effect: TE) อิทธิพลทางตรง (Direct Effect: DE) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect: IE) โมเดลเชิงสาเหตุของการมีส่วนร่วมในงานประกันคุณภาพการศึกษา

ตัวแปรผล	ตัวแปรเหตุ		การรับรู้ นโยบาย หน่วยงาน	การรับรู้ การสนับสนุน ของหน่วยงาน	เจตคติต่อการ ประกันคุณภาพ การศึกษา	ความยึดมั่น ผูกพันในงาน	R ²
เจตคติต่อการประกันคุณภาพการศึกษา	DE		.40** (.05)	.37** (.05)	-	-	.37
	IE		-	-	-	-	
	TE		.40** (.05)	.37** (.05)	-	-	
ความยึดมั่นผูกพันในงาน	DE		.31** (.05)	.34** (.05)	-	-	.26
	IE		-	-	-	-	
	TE		.31** (.05)	.34** (.05)	-	-	
การมีส่วนร่วมในงานประกันคุณภาพ การศึกษา	DE		.02 (.06)	.01 <--->	.43** (.05)	.19* (.05)	.29
	IE		.23** (.03)	.23**	- (.03)	-	
	TE		.25** (.05)	.24** (.03)	.43** (.05)	.19* (.05)	
Chi-Square= 0.78, df=2, p = .678, GFI =.98 , AGFI =.97, RMSEA .001							

* $p < .05$, ** $p < .01$; ในวงเล็บคือค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE); DE=อิทธิพลทางตรง (Direct Effect); IE=อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect); TE=อิทธิพลรวม (Total Effect); <---> = พารามิเตอร์กำหนด (fixed parameter)



Chi-Square= 0.78, df=2, p = .678, GFI = .98 , AGFI = .97, RMSEA .001

* $p < .05$, ** $p < .01$ —> อิทธิพลทางตรงมีนัยสำคัญทางสถิติ

-----> อิทธิพลทางตรงไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ภาพที่ 2 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลโมเดลเชิงสาเหตุของการมีส่วนร่วมในงานประกันคุณภาพการศึกษา

เมื่อนำตัวแปรทั้งหมดเข้ามาวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการมีส่วนร่วมในงานประกันคุณภาพการศึกษา โดยใช้เมทริกซ์สหสัมพันธ์เป็นข้อมูลนำเข้า จากนั้นแปลงเป็นเมทริกซ์ความแปรปรวน- ความแปรปรวนร่วม (Variance - Covariance Matrix) พบว่า โมเดล มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Chi-Square= 0.78, $df=2$, $p = .678$, GFI =.98 , AGFI =.97, RMSEA .001)

พิจารณาค่าอิทธิพลระหว่างตัวแปรในโมเดล พบว่า อิทธิพลทางตรง (Direct Effect: DE) ของการรับรู้นโยบายหน่วยงาน และการรับรู้การสนับสนุนของหน่วยงานที่มีต่อพฤติกรรมมีส่วนร่วมในการประกันคุณภาพการศึกษา ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect: IE) พบว่าการรับรู้นโยบายมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมมีส่วนร่วม ผ่านเจตคติต่องานประกันคุณภาพการศึกษา และความยึดมั่นผูกพันในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta=.23$, $p<.01$) ซึ่งเป็นไปในทางเดียวกันกับเส้นทางอิทธิพลของการรับรู้การสนับสนุนของหน่วยงาน ต่อพฤติกรรมมีส่วนร่วม ผ่านเจตคติต่องานประกันคุณภาพการศึกษา และความยึดมั่นผูกพันในงาน ($\beta=.23$, $p<.01$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเช่นเดียวกัน และเมื่อพิจารณาอิทธิพลรวม (Total Effect: TE) ของการรับรู้นโยบาย ($\beta=.25$, $p<.01$) และการรับรู้การสนับสนุนของหน่วยงาน ($\beta=.24$, $p<.01$) ที่มีต่อพฤติกรรมมีส่วนร่วม พบว่ามีค่าอิทธิพลรวม ไม่ต่างกัน โดยสรุปตัวแปรในโมเดลสมมติฐานการวิจัยทำนายตัวแปรตามได้คิดเป็นร้อยละ 29 ($R^2 = .29$)

ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์อิทธิพลรวม (Total Effect: TE) อิทธิพลทางตรง (Direct Effect: DE) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect: IE) โมเดลเชิงสาเหตุของการมีส่วนร่วมในงานประกันคุณภาพการศึกษา แสดงดังตาราง 2 และผังแผนภาพที่ 2

8. อภิปรายผล

การศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมมีส่วนร่วมในงานประกันคุณภาพการศึกษา โดยปัจจัยในการศึกษาได้จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผลการศึกษาพบว่าตัวแปรสำคัญที่เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุ ได้แก่ การรับรู้นโยบายของหน่วยงาน และการรับรู้การสนับสนุนของหน่วยงาน โดยมีอิทธิพลรวม (Total Effect) ต่อพฤติกรรมมีส่วนร่วมในงานประกันคุณภาพการศึกษา

ทั้งนี้ จะเห็นได้ว่าอิทธิพลทางตรง (Direct Effect) ของทั้งสองตัวแปรเชิงสาเหตุนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ส่งผ่านอิทธิพลทางอ้อม (Indirect effect) ผ่านตัวแปรความยึดมั่นผูกพันในงาน และเจตคติต่องานประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 การรับรู้นโยบายของหน่วยงานมีอิทธิพลรวมต่อพฤติกรรมมีส่วนร่วมในงานประกันคุณภาพการศึกษา และสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2 การรับรู้การสนับสนุนของหน่วยงาน มีอิทธิพลรวมต่อพฤติกรรมมีส่วนร่วมในงานประกันคุณภาพการศึกษา ผลการศึกษาส่วนนี้สอดคล้องกับโมเดลกระบวนการของประสิทธิผล (A Process Model of Effectiveness) ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ ตามแนวคิดของ Steer (1997; อ้างถึงใน สุพัตรา ทรัพย์เสถียร, 2546) ที่พบว่าปัจจัยสำคัญ 2 ประการสำคัญคือ นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ และลักษณะของสิ่งแวดล้อมทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ เมื่อพิจารณางานวิจัยก่อนหน้าที่ศึกษาประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการประกันคุณภาพการศึกษา พบว่าตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ได้แก่ เงินเดือน สวัสดิการ ความสำเร็จในงาน การเลื่อนตำแหน่งและให้รางวัลรวมถึงความก้าวหน้า รวมถึงตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ ได้แก่ ปัจจัยเกี่ยวกับการบังคับบัญชา นั้นมีอิทธิพลต่อตัวแปรพฤติกรรมการทำงาน (สุพัตรา ทรัพย์เสถียร, 2546) นอกจากนี้ ธนัฐชา รัตนพันธ์ (2550) พบว่า อิทธิพลของตัวแปรจากองค์กร ได้แก่ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร และนโยบายการบริหารและการปฏิบัติส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร และส่งอิทธิพลทางอ้อมไปยังตัวแปรการมีส่วนร่วมในงานประกันคุณภาพผ่านทางตัวแปรดังกล่าวเช่นกัน

สอดคล้องกับการศึกษาของ Doering และ Rhodes (1989, อ้างถึงใน ธนัฐชา รัตนพันธ์, 2550) ว่าปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลให้บุคคลมีความผูกพันต่อองค์กรที่สูงนั้น คือ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน เช่น ผู้ร่วมงานที่ดี วัฒนธรรมองค์กรที่ดี หรือมีสถานที่ทำงานที่เหมาะสม

ในประเด็นเรื่องของการรับรู้นโยบายของหน่วยงาน นั้นจำเป็นที่หน่วยงานควรแจ้งพนักงาน เพื่อให้ทราบความชัดเจน เป้าหมายของหน่วยงาน รวมถึงการสนับสนุนของหน่วยงานในประเด็นของการประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งประเด็นความต้องการดังกล่าวนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ Saks (2006) ที่พบว่า การรับรู้การสนับสนุนของ

หน่วยงานส่งผลต่อความยืดหยุ่นผูกพันทั้งต่องานและองค์การ และส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานด้วย

ผลการศึกษายังพบว่าการรับรู้นโยบายของหน่วยงาน และการรับรู้การสนับสนุนของหน่วยงาน มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการมีส่วนร่วมในงานประกันคุณภาพการศึกษาผ่านเจตคติต่องานประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 3 อาจกล่าวได้ว่าเจตคติต่อพฤติกรรมเป้าหมายเป็นอย่างไร ย่อมส่งผลต่อพฤติกรรมเป้าหมายด้วย งานวิจัยก่อนหน้านี้ที่ศึกษาประเด็นของเจตคติ พบสอดคล้องเช่นกัน ในแง่ของเจตคติทำนายพฤติกรรม (สิทธิพงศ์ วัฒนานนท์สกุล, 2555)

ประเด็นสุดท้าย ความเป็นตัวแปรส่งผ่านความสัมพันธ์ของความยืดหยุ่นผูกพันในงาน ผลการศึกษาพบว่าการรับรู้นโยบายของหน่วยงานและการรับรู้การสนับสนุนของหน่วยงานมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการมีส่วนร่วมในงานประกันคุณภาพการศึกษาผ่านความยืดหยุ่นผูกพันในงาน ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ 4 จะเห็นได้ว่ายังบุคคลมีการรับรู้ นโยบายหน่วยงาน และการรับรู้ถึงการสนับสนุนของหน่วยงานมากเท่าไร ย่อมส่งผลอย่างมากต่อความผูกพันในงาน มากกว่าจะส่งผลโดยตรงไปยังพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการทำงาน

เมื่อพิจารณาตามมุมมองทฤษฎีแลกเปลี่ยนทางสังคม ในการอธิบายพฤติกรรมบุคคลในองค์การ นั่นคือเมื่อบุคคลได้รับทรัพยากร ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรในทางเศรษฐกิจศาสตร์ ได้แก่ ค่าตอบแทน หรือการสนับสนุนทางสังคม การสนับสนุนทางอารมณ์ ความรู้สึกจากองค์กร บุคคลจะมีความรู้สึกที่ต้องตอบแทนในความใส่ใจ การสนับสนุน หรือแบ่งปันที่องค์กรหยิบยื่นให้ (Cropanzano & Mitchell, 2005) ซึ่งกลวิธีที่บุคคลจะตอบแทนแก่องค์กรคือ แนวโน้มของระดับความยืดหยุ่นผูกพันกับงานที่มากขึ้นนั่นเอง ผลการศึกษานี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยก่อนหน้านี้ โดย Robinson และคณะ (2004 อ้างถึงใน Saks, 2006) ซึ่งอธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างที่มีขึ้นเรื่อยๆ จนพัฒนาเป็นความผูกพัน และมีลักษณะเป็นความสัมพันธ์สองทางที่มีการแลกเปลี่ยนทรัพยากร การตอบแทนต่อกันและกัน

โดยสรุปความยืดหยุ่นผูกพันในงาน และเจตคติต่อการประกันคุณภาพ ส่งผ่านความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ นโยบายหน่วยงาน และการรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงาน ที่มีต่อพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในงานประกันคุณภาพการศึกษา

9. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

9.1 หน่วยงานควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับการถ่ายทอดนโยบาย หรือแผนงานให้แก่พนักงานในหน่วยงาน รวมทั้ง พิจารณาการให้การสนับสนุนจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นให้กับพนักงานในหน่วยงาน รวมทั้งการคำนึงถึงขวัญและกำลังใจในการทำงาน ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่ามีอิทธิพลทางตรงต่อเจตคติฯ และความยืดหยุ่นผูกพันในงาน

9.2 ควรเชิญวิทยากรให้ความรู้เกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา และให้แทรกในการปฏิบัติงานประจำ

9.3 ส่งเสริมให้งานประกันคุณภาพการศึกษาเป็นสิ่งที่นำมาพัฒนา ปรับปรุงให้พนักงานเพิ่มขีดความสามารถของตนเองในงานประจำที่ปฏิบัติ

10. ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาครั้งต่อไป

10.1 ควรมีการศึกษาเชิงคุณภาพเพื่อให้ทราบถึงบริบทการทำงานในแต่ละส่วนงานอย่างเจาะจง

10.2 ควรมีการวิเคราะห์เนื้อหา งาน ในส่วนของสำนักงานเพื่อประกอบการจัดทำกรับการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

11. กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากงบประมาณเงินรายได้ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประจำปีงบประมาณ 2557 สัญญาการรับทุนอุดหนุนการวิจัยเลขที่ 502/2557 ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้สนับสนุนทุนวิจัยเจ้าหน้าที่ประสานงานวิจัยคณะมนุษยศาสตร์ และผู้ประสานงานวิจัย สถาบันยุทธศาสตร์ทางปัญญาและวิจัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มา ณ โอกาสนี้

12. เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

- ดวงใจ กฤตากร. (2545). *การศึกษาความต้องการจำเป็นในการดำเนินการด้านประกันคุณภาพ ภายในสถานศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา หลังการได้รับการประเมินภายนอก จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.).* วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธณัฐชา รัตนพันธ์. (2550). *การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน มหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล.* วิทยานิพนธ์

- ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เนตรรุ่ง อยู่เจริญ, ชุศรี วงศ์ตันนะ และ ส.วาสนา ประवालพฤกษ์ (2554). ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการประกันคุณภาพการศึกษาของครูสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร. *วารสารสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*, 14(6).
- มยุรีย์ แพร์หลาย (2554). *การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงานประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก*. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เมษา นวลศรี. (2550). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นในการมีส่วนร่วมของชุมชนในการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รณิดา ถิรปาลวัฒน์, ขวัญมิ่ง คำประเสริฐ และจารุพร สารนีย์. (2555). โมเดลเชิงสาเหตุของความต้องการจำเป็นระดับบุคคลของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลตำรวจในการนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: การวิจัยประเมินความต้องการแบบสมบูรณ์. *วารสารเกื้อการุณย์*, 19(1), 5-20.
- สิกันต์ เอียวเล็ก (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้วงศ์ประกอบ การสนับสนุนจากองค์กร กับความผูกพันในงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต คณะพยาบาล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สิทธิพงศ์ วัฒนานนท์สกุล. (2555). การพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพมาตรวัดการควบคุมตนเอง: การศึกษาแยกภาวะสันนิษฐาน. *วารสารศรีนครินทรวิโรฒวิจัยและพัฒนา (สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)*, 4(8), 153-167.
- สิทธิพงศ์ วัฒนานนท์สกุล และอุสา สุทธิสาคร. (2558). การพัฒนาตัวบ่งชี้คุณลักษณะผู้นำตามแนวคิดคติมหมูของ ผู้นำชุมชน ที่ปฏิบัติงานในเครือข่ายภาคประชาชนในการป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติด พื้นที่กรุงเทพมหานคร. *วารสาร*

ศรีนครินทรวิโรฒวิจัยและพัฒนา (สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์), 7(14), 114-123.

- สุพัตรา ทรัพย์เสถียร (2546). *การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของประสิทธิผลในการประกันคุณภาพ ในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน : การประยุกต์ใช้โมเดลสมการโครงสร้างกลุ่มพหุ*. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา. (2558). *คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับอุดมศึกษา*. สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.
- อติเกียรติ ทองเพิ่ม, พินดา วราสุนันท์, ทองวาฬ ราชขารี และ อรวรรณ ทองเพิ่ม. (2555). *รายงานวิจัยการประเมินความต้องการจำเป็นการประกันคุณภาพภายใน คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*. คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน.
- ภาษาอังกฤษ**
- Bates, S. (2004). Getting engaged. *HR Magazine*, 49(2), 44-51.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: an interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31, 874-900.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Maslach, C., Schaufelli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46, 655-684.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619. doi 10.1108/02683940610690169

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Wattananonsakul, S., & Tuicomepee, A. (2014). Protective Predictors of Smoking Intention among Lower Secondary School Students in Bangkok, Thailand. *Journal of Population and Social Studies*, 22(2), 158-173. doi 10.14456/jpss.2014.11

ประสิทธิผลของการใช้โปรแกรมการพัฒนาทางจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การกรณี ศึกษาหน่วยงานภาครัฐ เอกชน และวิสาหกิจชุมชน

The Intervention Effectiveness of Industrial and Organizational Psychology: Case Study in Government Sector, Private Sector and Community Enterprise

ชญญา ลีศัตร์พ่าย¹
กัณฐก ขวัญเย็น²
เมทินี ทะนงกิจ²
ลลิตา เดชเป้า²
อมร หวังพิระวงศ์²
อัมพร ศรีประเสริฐสุข²

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาและสังเคราะห์ผลของโปรแกรมและกระบวนการพัฒนาทางจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาการฟื้นคืนได้ การสื่อสารในทีม พุนพลังใจทางบวก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความสุขในการทำงาน ซึ่งเป็นการศึกษาในกลุ่มตัวอย่างจากองค์การทั้งประเภทหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และกลุ่มตัวอย่างภาควิสาหกิจ จำนวนกลุ่มตัวอย่างรวมทั้งสิ้น 79 คน รูปแบบของโปรแกรมพัฒนาใช้การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การปรึกษาและการโค้ช การรายงานความรู้สึกตนเอง และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ผ่านสุนทรียสาธก โดยใช้สถิติเชิงพรรณนาและสถิติทดสอบ t-test ในการวิเคราะห์ผลการพัฒนาแต่ละโปรแกรม ผลการวิจัยพบว่า โปรแกรมการพัฒนาทางจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การสามารถกระตุ้นให้เกิดการตระหนักและเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะภายในตัวบุคคลตามเป้าหมายของโปรแกรม และกระตุ้นให้เกิดปัจจัยทางจิตวิทยา (Psychological Factors) หรือปัจจัยที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ที่อาจส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงาน (Work Behavior)

คำสำคัญ : การฟื้นคืนได้ การสื่อสารในทีม พุนพลังใจทางบวก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสุขในการทำงาน

¹ อาจารย์ประจำคณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

² นักศึกษาลัทธิสุตรปรัชญาคุณาภิวัตน์ สาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

Abstract

This research aims to develop and synthesize the development program in the area of industrial and organizational psychology. The development programs focus on developed resilience, team communication, psychological capital, transformational leadership and happiness at work. The participants are 79 person working in the government agencies, the private sector and the community enterprise. The development techniques used in the program are varied including workshop training, counseling and coaching, self-reporting and discursing in the way of appreciative inquiry approach. The statistics used in this research are descriptive statistic and inferential statistic (t-test). The result found that the development program effects to self-awareness and urged some characteristic change according to the objective of the research. The development programs are also effects to the other psychological factors which might involve to work behavior.

Keywords : resilience, team communication, psychological capital, transformational leadership, happiness at work

1. บทนำ

การทำงานในปัจจุบันเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงองค์กรต่างๆ จำต้องเผชิญกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงในระดับโลก ระดับประเทศ ระดับองค์กร ระดับกลุ่ม และระดับบุคคล ทั้งในด้านสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม ค่านิยม ข้อมูลข่าวสาร เทคโนโลยี และอื่นๆ ในประเทศไทยเองก็เช่นกัน กระแสการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทั้งภายนอกและภายในประเทศที่ปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็วและซับซ้อน กลายเป็นทั้งโอกาสและความเสี่ยงต่อการพัฒนาประเทศ ดังนั้นคนไทยจึงควรสร้างภูมิคุ้มกันทางจิตวิทยาให้เข้มแข็ง พร้อมต่อการปรับตัวรองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม ด้วยเหตุนี้บุคลากรในสายงานทั้งภาครัฐ เอกชน และวิสาหกิจชุมชนจึงย่อมต้องการการเสริมสร้างภูมิคุ้มกันและเตรียมความพร้อมด้วยการพัฒนาทักษะทางจิตวิทยา เช่น การฟื้นคืนได้ (Resilience) การสื่อสารในทีม (Team Communication) ทุนพลังใจทางบวก (Psychological Capital) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และความสุขในการทำงาน (Happiness at Work) ซึ่งในการวิจัยนี้มุ่งศึกษาในกลุ่มตัวอย่างทั้งจากภาครัฐ คือ กองการเจ้าหน้าที่ กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข และหลักสูตรจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต กลุ่มตัวอย่างภาคเอกชน คือ สำนักงานอัตราเบี้ยประกันวินาศภัย และบริษัท นิปปอนแอสซูเรอส์ (ประเทศไทย) จำกัด และกลุ่มตัวอย่างภาควิสาหกิจชุมชน คือ บางน้ำผึ้งโฮมสเตย์ อำเภอพระประแดง จังหวัดสมุทรปราการ เนื่องจากมีบริบทที่สอดคล้องกับที่มาข้างต้น คณะผู้วิจัยจึงได้พัฒนาโครงการวิจัยเรื่อง “ประสิทธิผลของการใช้โปรแกรมการพัฒนาทางจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ กรณีศึกษาหน่วยงานภาครัฐ เอกชน และวิสาหกิจชุมชน” เพื่อประโยชน์ทั้งในด้านผลการศึกษาวิจัย คือ ทำให้ได้โปรแกรมและกระบวนการการพัฒนาทางจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ซึ่งโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นนั้นเกิดจากกระบวนการวินิจฉัยองค์การ (Organization Diagnosis) ตามแนวคิดของ Cummings และ Worley (2009) และได้ข้อสรุปจากการสังเคราะห์การใช้โปรแกรมการพัฒนาทางจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การที่มีผลต่อการพัฒนาทักษะทางจิตวิทยาภายในองค์กร อีกทั้งประโยชน์ด้านวิชาการ ในการพัฒนานักวิจัยรุ่นใหม่และสามารถนำผลการวิจัยไปเผยแพร่ต่อไป รวมทั้งทำให้กลุ่มตัวอย่างในการ

รวบรวมข้อมูลครั้งนี้มีความรู้ ความเข้าใจ และเกิดการพัฒนาตามวัตถุประสงค์ของโปรแกรมการพัฒนา และสามารถนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการและพัฒนาในองค์กรต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อพัฒนาโปรแกรมและกระบวนการพัฒนาทางจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ในประเด็นการฟื้นคืนได้ การสื่อสารในทีม ทุนพลังใจทางบวก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความสุขในการทำงาน

2.2 เพื่อให้ได้ข้อสรุปจากการสังเคราะห์ผลการใช้โปรแกรมการพัฒนาทางจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ที่มีผลต่อการพัฒนาคุณลักษณะต่างๆ ของบุคลากรภายในองค์กร กรณีศึกษาหน่วยงานภาครัฐ เอกชน และวิสาหกิจชุมชน

3. วิธีดำเนินการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย พนักงานของสำนักงานอัตราเบี้ยประกันวินาศภัยจำนวน 10 คน จากเกณฑ์การคัดเลือกผู้เข้าร่วมกิจกรรมที่มีสถานะเป็นพนักงานประจำที่ผ่านการทดลองงานแล้วและมีเนื้อหาของงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบสารสนเทศสมาคมประกันวินาศภัยไทย สมาชิกกลุ่มผู้ดำเนินการด้านโฮมสเตย์ในชุมชนบางน้ำผึ้ง จำนวน 10 คน จากเกณฑ์การคัดเลือกผู้เข้าร่วมกิจกรรมที่มีสถานะเป็นผู้ให้บริการด้านที่พักและอาหารโดยมีอายุงานตั้งแต่ 5 ปี ขึ้นไป ข้าราชการระดับปฏิบัติการ/ชำนาญการ และ/หรือพนักงานราชการในสังกัดกองการเจ้าหน้าที่ กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข จำนวน 16 คน จากเกณฑ์การคัดเลือกผู้เข้าร่วมกิจกรรมที่มีสถานะเป็นข้าราชการ ระดับตำแหน่งปฏิบัติการหรือชำนาญการ หรือเป็นพนักงานราชการ และทั้งข้าราชการและพนักงานราชการมีอายุงานไม่เกิน 5 ปี ผู้บริหารระดับต้น ที่มีตำแหน่งตั้งแต่หัวหน้างาน (Supervisor) ขึ้นไป จำนวน 30 คน จากเกณฑ์การคัดเลือกผู้เข้าร่วมกิจกรรมที่มีสถานะเป็นพนักงานบริษัท นิปปอนแอสซูเรอส์ (ประเทศไทย) จำกัด ตำแหน่งหัวหน้างาน (Supervisor) และได้รับการเลื่อนตำแหน่งเป็นหัวหน้างานไม่เกิน 2 ปี และ อาจารย์ที่ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะคณะกรรมการบริหารหลักสูตรจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตจำนวน 8 คน จากเกณฑ์การคัดเลือกผู้เข้าร่วมกิจกรรมที่มีสถานะเป็นคณะกรรมการหลักสูตร หรืออาจารย์ผู้สอนที่เกี่ยวข้อง รวมถึงมีประสบการณ์ในการดูแลกิจกรรม

ที่เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการพัฒนาอาจารย์ในระดับ
หน่วยงานและระดับคณะ และมีอายุงานตั้งแต่ 5 ปี ขึ้นไป

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่

1. มาตรการวัดการฟื้นคืนได้ ตามแนวคิดของ Connor
และ Davidson (2003) จำนวน 25 ข้อ

2. แบบประเมินความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการ
สื่อสารในทีมงานบริการตามแนวคิดของ Franz (2012)
จำนวน 10 ข้อ

3. มาตรการวัดทุนพลังใจทางบวก โดยปรับปรุงมาจาก
แบบสอบถามทุนทางจิตวิทยาของเกรียงไกร ปิยะธำรงชัย
(2555) จำนวน 23 ข้อ

4. มาตรการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้จัดทำ
โครงการฯ ได้พัฒนามาจากมาตรการวัดภาวะผู้นำตามแนวคิด
ของ Avolio, Bass และ Jung (1997) จำนวน 20 ข้อ

5. แบบประเมินความสุขในการทำงาน ตามแนวคิด
ของ Seligman (2011) จำนวน 25 ข้อ

การจัดกระทำข้อมูล ใช้วิธีการการทดลองกลุ่มเดียว
วัดผลสองครั้ง (One-Group Pretest-Posttest Design)
และการวิเคราะห์การทดสอบค่า t แบบไม่อิสระต่อกัน
(Dependent Samples t-test)

4. ผลการวิจัย

การพัฒนาโปรแกรมและกระบวนการพัฒนาทาง
จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ในประเด็นการฟื้นคืนได้
การสื่อสารในทีม ทุนพลังใจทางบวก ภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลง และความสุขในการทำงาน

1. กระบวนการพัฒนาโปรแกรมทางจิตวิทยา
อุตสาหกรรมและองค์การ มีรูปแบบหรือขั้นตอนในการ
ดำเนินการของการพัฒนาโปรแกรมสอดคล้องกับ
กระบวนการในการพัฒนาหลักสูตรตามแนวคิดของวิชัย
วงษ์ใหญ่ (2554) ซึ่งสังเคราะห์แนวคิดของ Tyler และ Taba
ไว้ในหนังสือการพัฒนาหลักสูตรระดับอุดมศึกษา ของวิชัย
วงษ์ใหญ่ (2554) โดยในการพัฒนารูปแบบของกิจกรรม
ในแต่ละโปรแกรม สามารถสรุปขั้นตอนหรือกระบวนการ
ในการพัฒนาโปรแกรมได้ดังนี้ คือ

1.1 มีการวิเคราะห์ความต้องการหรือความจำเป็น
ในการพัฒนาโดยมีการทบทวนวรรณกรรม ตลอดจนผลงาน
วิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาคุณลักษณะในแต่ละ
ประเด็นและกำหนดเนื้อหาที่มีความเกี่ยวข้องในการพัฒนา
ได้แก่ การฟื้นคืนได้ (Resilience) การสื่อสารในทีม (Team
Communication) ทุนพลังใจทางบวก (Psychological
Capital) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational

Leadership) และความสุขในการทำงาน (Happiness at
Work)

1.2 มีการกำหนดจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์
ในการดำเนินกิจกรรม โดยมีการกำหนดจุดมุ่งหมายของ
การดำเนินกิจกรรมในการพัฒนาทางจิตวิทยาอุตสาหกรรม
และองค์การตามโปรแกรมหรือกิจกรรมย่อย

1.3 มีการกำหนดแนวทาง แผนการดำเนินการ
ตลอดจนรายละเอียดสำคัญของกระบวนการในการดำเนิน
กิจกรรม ได้แก่ รูปแบบกิจกรรมในโปรแกรม หน่วยงาน
จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการ ระยะเวลา การวิเคราะห์ผล โดย
รูปแบบของกิจกรรมที่ใช้ ได้แก่ การใช้การฝึกอบรมเชิง
ปฏิบัติการ การปรึกษาและการโค้ช การรายงานความรู้สึก
ของตนเอง การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ผ่านสุนทรียสาธก

1.4 มีการกำหนดรูปแบบของการประเมินผลการ
ดำเนินกิจกรรม โดยในแต่ละกิจกรรมจะมีการประเมินผล
ใน 2 ด้านหลัก ได้แก่ การประเมินความพึงพอใจของ
ผู้เข้าร่วมโครงการในแต่ละโครงการ และการประเมินผล
การเปลี่ยนแปลงก่อนและหลังการเข้าร่วมกิจกรรมใน
แต่ละกิจกรรมของกลุ่มผู้เข้าร่วมกิจกรรม

2. กระบวนการการพัฒนาคุณลักษณะทางจิตวิทยา
อุตสาหกรรมและองค์การ

2.1 ประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างการฟื้นคืน
ได้ ด้านความรู้สึก ผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีความพึงพอใจในอยู่
ในระดับมาก (4.20 จากคะแนนเต็ม 5.00) ด้านการเรียนรู้
ผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีคะแนนค่าเฉลี่ยสูงขึ้น (Pre-Test = 67.00,
Post-Test = 77.10 จากคะแนนเต็ม 100.00) ด้านพฤติกรรม
ผู้เข้าร่วมกิจกรรมทุกคนมีคะแนนผลการประเมินประจำปี
โดยรวมสูงขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา ด้านผลลัพธ์
มีการเปลี่ยนแปลงการส่งมอบผลการปฏิบัติงานขององค์การ
ในทิศทางที่ดีขึ้น โดยใช้ระยะเวลาในการดำเนินงานลดลง
1 เดือน และมีความถูกต้องของข้อมูลสูงขึ้น

2.2 ประสิทธิผลของโปรแกรมการเสริมสร้างทักษะ
การสื่อสารภายในทีม ด้านความรู้สึก ผู้เข้าร่วมกิจกรรมมี
ความพึงพอใจในอยู่ในระดับมากที่สุด (3.79 จากคะแนนเต็ม
4.00) ด้านการเรียนรู้ ผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีคะแนนค่าเฉลี่ยสูง
ขึ้น (Pre-Test = 8.15, Post-Test = 8.23 จากคะแนนเต็ม
10.00) ด้านพฤติกรรม ผู้เข้าร่วมกิจกรรมสามารถเสนอ
แนวทางการแก้ไขสถานการณ์การสื่อสาร กรณีที่สมาชิกใน
ทีมคนใดคนหนึ่งไม่สามารถให้ข้อมูลแก่ผู้มาพักได้ แสดงให้
เห็นถึงความพยายามในการสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจจุด
มุ่งหมายและแผนงาน โดยใช้วัจนภาษาและอวัจนภาษาที่

สอดคล้องกัน ด้านผลลัพธ์ วิชาสหกิจชุมชนบางน้ำผึ้งโฮมสเตย์ ได้รับการรับรองมาตรฐานโฮมสเตย์ไทย 2558 - 2560 ตลอดจนได้รับคำชื่นชมจากผู้มาพัก ผู้มาศึกษาดูงาน และนักท่องเที่ยวในด้านการต้อนรับและการถ่ายทอดข้อมูล

2.3 ประสิทธิภาพของโปรแกรมเสริมสร้างทุนพลังใจทางบวก ด้านความรู้สึกรู้สึก ผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก (3.21 จากคะแนนเต็ม 4.00) ด้านการเรียนรู้ ผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีคะแนนค่าเฉลี่ยสูงขึ้น (Pre-Test= 4.38, Post-Test = 4.59 จากคะแนนเต็ม 6.00) ด้านพฤติกรรม ผู้เข้าร่วมกิจกรรมสามารถเสนอแนะแนวทางการพัฒนาองค์การและพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานได้ ด้านผลลัพธ์ ข้อเสนอแนะการพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาสถานที่ทำงานด้วยการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการผู้บริหารหน่วยงาน และนำไปสู่การจัดโครงการพัฒนาบุคลากรมุ่งเน้นส่งเสริมการทำงานเป็นทีมอย่างสร้างสรรค์และการส่งเสริมบรรยากาศการทำงาน

2.4 ประสิทธิภาพของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านความรู้สึกรู้สึก ผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด (4.34 จากคะแนนเต็ม 5.00) ด้านการเรียนรู้ ผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีคะแนนค่าเฉลี่ยสูงขึ้น (Pre-Test= 80.03, Post-Test = 82.73 จากคะแนนเต็ม 100.00) ด้านพฤติกรรม ผู้เข้าร่วมกิจกรรมแสดงความเชื่อมั่นในตนเอง สื่อสารเพื่อกระตุ้นและก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างเพื่อนร่วมงาน สามารถเป็นที่ปรึกษาให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการได้ ด้านผลลัพธ์ ได้พัฒนา

สมรรถนะด้านการบริหาร (Managerial Competency) โดยมีระดับภาวะผู้นำที่สูงขึ้นหลังผ่านโปรแกรม สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงและพร้อมสร้างการเปลี่ยนแปลง เพื่อสนับสนุนผลการดำเนินการให้ดีขึ้น

2.5 ประสิทธิภาพของโปรแกรมเสริมสร้างความสุขในการทำงาน ด้านความรู้สึกรู้สึก ผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด (4.23 จากคะแนนเต็ม 5.00) ด้านการเรียนรู้ ผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีคะแนนค่าเฉลี่ยสูงขึ้น (Pre-Test= 4.15, Post-Test = 4.23 จากคะแนนเต็ม 5.00) ด้านพฤติกรรม ผู้เข้าร่วมกิจกรรมสามารถเสนอแนะแนวทางการสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างมีความสุขของอาจารย์ ด้วยการให้กำลังใจตนเอง การคำนึงถึงผู้ที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จ การจัดสรรเวลาอย่างเหมาะสม และการสร้างทีมงานที่ดี ด้านผลลัพธ์ มีการนำเสนอผลข้อมูลของการดำเนินโครงการต่อหัวหน้าหน่วยงานเพื่อเป็นแนวทางให้ทางหน่วยงานได้นำไปเป็นกิจกรรมในการพัฒนาด้านบุคลากร โดยเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมประจำปีเพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาและดำเนินงานของหลักสูตรในการสนับสนุนการมีความสุขในการทำงานของบุคลากร

ข้อสรุปจากการสังเคราะห์ผลการใช้โปรแกรมการพัฒนาทางจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การที่มีผลต่อการพัฒนาในเรื่องต่างๆ ภายในองค์การ กรณีศึกษาหน่วยงานภาครัฐ เอกชน และวิชาสหกิจชุมชน

1. โปรแกรมการพัฒนาทางจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การที่นำมาใช้ในการสังเคราะห์

ตารางที่ 1 สรุปโปรแกรมการพัฒนาและการวิเคราะห์ผล

ชื่อโปรแกรม	รูปแบบกิจกรรมในโปรแกรม	ประเภทหน่วยงาน	จำนวนผู้เข้าร่วม	ระยะเวลาที่ใช้	สถิติในการวิเคราะห์
โปรแกรมเสริมสร้างการฟื้นคืนได้	- การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) - การปรึกษาและการโค้ช (Counseling and Coaching)	ภาคเอกชน (สำนักงานอัตราเบี้ยประกันวินาศภัย)	10 คน (พนักงานระดับปฏิบัติการ)	42 ชั่วโมง 100 ชั่วโมง	สถิติเชิงพรรณนา
โปรแกรมการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารในทีม	- การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)	วิชาสหกิจชุมชน (บางน้ำผึ้งโฮมสเตย์สมุทรปราการ)	15 คน (ผู้ดำเนินการจัดการที่พักและอาหาร)	20 ชั่วโมง	สถิติเชิงพรรณนา

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ชื่อโปรแกรม	รูปแบบกิจกรรมในโปรแกรม	ประเภท หน่วยงาน	จำนวน ผู้เข้าร่วม	ระยะเวลา ที่ใช้	สถิติในการ วิเคราะห์
โปรแกรม เสริมสร้างทุน พลังใจทางบวก	- การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)	ภาครัฐ (กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข)	16 คน (พนักงาน ระดับ ปฏิบัติการ)	12 ชั่วโมง	สถิติเชิง พรรณนา
โปรแกรม เสริมสร้าง ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	- การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)	ภาคเอกชน (บริษัท นิปอน อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด)	30 คน (ผู้บริหาร ระดับต้น)	24 ชั่วโมง	- สถิติเชิง พรรณนา - สถิติทดสอบ t-test
โปรแกรม เสริมสร้าง ความสุขใน การทำงาน	- การรายงานความรู้สึกของตนเอง - การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ผ่านสุนทรียสาธก (Appreciative Inquiry)	ภาครัฐ (หลักสูตรจิตวิทยา อุตสาหกรรมและ องค์การ มหาวิทยาลัย ราชภัฏสวนดุสิต)	8 คน (อาจารย์ มหาวิทยาลัย)	10 ชั่วโมง 5 ชั่วโมง	สถิติเชิง พรรณนา

2. องค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมพัฒนาทางจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ

2.1 การสำรวจความต้องการ เป็นกระบวนการที่ผู้ออกแบบกิจกรรมจำเป็นต้องให้ความสำคัญ เพื่อให้กิจกรรมหรือหลักสูตรที่กำหนดมีความสอดคล้อง เหมาะสม รวมถึงสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้เข้าร่วมกิจกรรมและสถานการณ์ที่เป็นจริง

2.2 การกำหนดจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ในการพัฒนาโปรแกรม ถือว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากการกำหนดจุดมุ่งหมายจะเป็นตัวกำหนดหรือควบคุมการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ต่างๆ ในการดำเนินกิจกรรมหรือเป็นกรอบของขั้นตอนในการดำเนินการ

2.3 การเลือกเนื้อหาและกระบวนการในการจัดประสบการณ์ ในการเลือกเนื้อหาจะต้องคำนึงถึงความเหมาะสมกับผู้เข้าร่วมโครงการ อาทิ ความแตกต่างระหว่างบุคคล ธรรมชาติของผู้เข้าร่วมกิจกรรม รวมถึงความสอดคล้องกับความจำเป็นและการนำไปใช้ ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้ดำเนินการพัฒนาโปรแกรมจะต้องพิจารณาให้เหมาะสม รวมถึงรูปแบบของกระบวนการต่างๆ ทั้งที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหา การจัดลำดับเนื้อหา ตลอดจนการเลือกแนวทางและวิธีการในการถ่ายทอด

2.4 การประเมินผลการดำเนินกิจกรรมรูปแบบของการประเมินผลควรมีความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายหรือ

วัตถุประสงค์ของโปรแกรม และควรมีตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวัดโดยพิจารณาความเป็นปรนัย ความเชื่อมั่น ความเที่ยงตรง เป็นต้น

3. องค์ความรู้เกี่ยวกับการนำโปรแกรมไปใช้พัฒนาคุณลักษณะต่างๆ ในองค์กร

3.1 ด้านปัจจัยนำเข้า (Input) พบว่าประสิทธิผลของโปรแกรมการพัฒนาทางจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ เกี่ยวข้องกับปัจจัยนำเข้า 4 ประการ ได้แก่ ภูมิหลังของผู้เข้าร่วมกิจกรรม คุณลักษณะของวิทยากรกระบวนการ สนับสนุนจากองค์กร รวมถึงสถานที่และสื่ออุปกรณ์ประกอบการจัดกิจกรรม ซึ่งส่งผลต่อการให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรม

3.2 ด้านกระบวนการ (Process) พบว่าประสิทธิผลของโปรแกรมการพัฒนาทางจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ เกี่ยวข้องกับกระบวนการหรือขั้นตอนการดำเนินกิจกรรมตามโปรแกรมการพัฒนา 3 ประการ ได้แก่ การเตรียมการ การดำเนินการ และการประเมินผล ซึ่งส่งผลต่อแรงจูงใจในการเข้าร่วมกิจกรรม และความสำเร็จตามตัวชี้วัดแต่ละโปรแกรม

3.3 ด้านผลลัพธ์ (Output) พบว่า ประสิทธิภาพของโปรแกรมการพัฒนาทางจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ไม่เพียงแต่กระตุ้นให้เกิดการตระหนักและเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะภายในตัวบุคคลตามเป้าหมายของโปรแกรม

เท่านั้น แต่ผลจากการประเมินยังแสดงให้เห็นถึงปัจจัยทางจิตวิทยา (Psychological Factors) หรือปัจจัยที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ที่อาจส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงาน (Work Behavior) ที่มีประสิทธิภาพอีกด้วย เช่น ความไว้วางใจและความเชื่อมั่นระหว่างเพื่อนร่วมงาน (Trust in Coworkers) ความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) การเห็นคุณค่าในตนเอง (Self-Esteem) ทักษะการคิดวิเคราะห์และวางแผน (Analytical Thinking) ทักษะการคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking) ทักษะการวิเคราะห์และกำหนดแนวทางการแก้ปัญหา (Problem Solving Skill) ทักษะการสื่อสาร (Communication Skills) เป็นต้น

5. สรุปและอภิปรายผล

ในการดำเนินการในการพัฒนาโปรแกรมในครั้งนี้ มีรูปแบบการดำเนินการที่มีความสอดคล้องกับกระบวนการในการพัฒนาหลักสูตรตามแนวคิดของวิชัย วงษ์ใหญ่ (2554) ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้นสามารถสรุปและอภิปรายผลแต่ละโปรแกรมได้ดังนี้

1. โปรแกรมเสริมสร้างการฟื้นคืนได้ของพนักงานสำนักงานอัตราเบี่ยงประกันวินาศภัย ประกอบด้วยกิจกรรมการเรียนรู้ 7 กิจกรรม ได้แก่ จริยธรรมในการทำงาน ความไว้วางใจในการทำงาน การรับรู้ความสามารถของตนเอง การแสวงหาที่มา การใช้อารมณ์เชิงบวก ความอดทนในการทำงาน การเพิ่มประสิทธิภาพตนเอง การดำเนินกิจกรรมเป็นไปตามแนวคิดของ Luthans, Vogelgesang, & Lester (2006) ที่กล่าวว่า หนึ่งในวิธีการเสริมสร้างการฟื้นคืนได้คือ การใช้วิธีการเชิงรุก (Proactive Approach) ได้แก่ การสร้างจริยธรรมและวัฒนธรรมที่น่าเชื่อถือ การพัฒนาทุนมนุษย์และทุนทางสังคมของพนักงาน การพัฒนาการรับรู้ความสามารถของตนเองผ่านการฝึกอบรมในงานหรือการใช้ระบบพี่เลี้ยง

2. โปรแกรมการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารภายในทีมของผู้ดำเนินการด้านโฮมสเตย์ บำรุงน้ำผึ้งโฮมสเตย์ อำเภอพระประแดง จังหวัดสมุทรปราการ ประกอบด้วย 6 กิจกรรมการเรียนรู้ ได้แก่ ทำอย่างไรเราถึงจะเป็นทีมเดียวกัน เราจะสื่อสารอย่างไรให้เป็นทีมเดียวกัน สื่อสารในทีมอย่างไรได้ทั้งใจได้ทั้งงาน ทีมแบบไหนที่มีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ สื่อสารในทีมอย่างไรได้มาตรฐาน และสื่อสารในทีมอย่างไรให้ผู้มาพักประทับใจ การดำเนินกิจกรรมเป็นไปตามแนวคิดของ Franz (2012) ที่กล่าวว่า แนวทางการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารในทีม ประกอบด้วย การเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมได้แบ่งปันความคิดความรู้สึกประสบการณ์และ

องค์ความรู้ระหว่างกันมากขึ้นโดยการฟังอย่างตั้งใจ การกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนในทีมมีส่วนร่วมในการสื่อสาร โดยการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ในระหว่างการสนทนา การเรียนรู้รูปแบบการสื่อสารระหว่างกันและการสร้างตกลงร่วมกันในการสื่อสาร

3. โปรแกรมเสริมสร้างทุนพลังใจทางบวกของข้าราชการระดับปฏิบัติการ/ชำนาญการ และ/หรือพนักงานราชการ ซึ่งเป็นตัวแทนจากทุกกลุ่มงานในสังกัดกองการเจ้าหน้าที่ กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข ประกอบด้วย 6 กิจกรรมการเรียนรู้ ได้แก่ จับถูกเรียนรู้มากกว่าจับผิด กิจกรรมจับคู่สิ่งของ กิจกรรมดอกไม้กับบ้านกิจกรรมปันประสบการณ์ กิจกรรมปริศนาที่จอตรง และการเสนอประเด็นกลยุทธ์การพัฒนาระบบและพัฒนาบุคลากร กองการเจ้าหน้าที่ การดำเนินกิจกรรมเป็นไปตามแนวคิดของ Lewis (2011) ที่กล่าวว่า กระบวนการสุนทรียสาธก (Appreciative Inquiry : AI) เอื้อต่อการเพิ่มระดับทุนพลังใจทางบวกเพิ่มขึ้นทั้ง 4 องค์ประกอบคือการรับรู้ความสามารถของตนเอง ความหวัง การมองโลกในแง่ดี และความสามารถในการฟื้นคืนสภาพ

4. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรณีศึกษา บริษัท นิปปอนแอ็กซ์เพรส (ประเทศไทย) จำกัด ประกอบด้วย 13 โมดูล ได้แก่ 1) ผู้นำในอุดมคติ 2) การนำเสนอภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ประกอบด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 4) การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 5) การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญา 6) การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ประกอบด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 7) การสรุปและจำลองการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 8) การวางแผนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 9) การนำเสนอแผนการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จ 10) การนำเสนอการนำไปปฏิบัติจริง 11) การนำเสนอปัญหาและค้นหาวิธีการแก้ไขปัญหาร่วมกัน 12) การนำเสนอผลที่ได้รับจากการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 13) การสรุปภาพรวมของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การดำเนินกิจกรรมเป็นไปตามแนวคิดของ Bass (1999) ที่กล่าวว่า วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่นิยมใช้เทคนิคการฝึกอบรมพัฒนา ซึ่งเป็นการถ่ายทอดความรู้ทักษะและเจตคติให้แก่ผู้รับการฝึกอบรมเพื่อให้ผู้รับการฝึกอบรมได้เรียนรู้มากที่สุดในเวลาที่กำหนดช่วยกระตุ้นให้ผู้รับการฝึก

อบรมเกิดความต้องการที่จะเรียนรู้มากขึ้นและช่วยให้ผู้รับการฝึกอบรมได้รับประสบการณ์จริงและช่วยให้บรรลุจุดมุ่งหมายตามที่กำหนด โดยเฉพาะโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Full Range Leadership Program : FRLP)

5. โปรแกรมเสริมสร้างความสุขในการทำงานของอาจารย์ผู้สอนหลักสูตรจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ และอาจารย์สังกัดคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ประกอบด้วยกิจกรรมการเรียนรู้ 2 กิจกรรม คือ การรายงานความรู้สึกของตนเองตามรูปแบบ Gratitude Visit และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์โดยใช้รูปแบบ Appreciative Inquiry การดำเนินกิจกรรมเป็นไปตามแนวคิดของ Seligman, et al (2005) และ Seligman, Rashid & Park (2006) ที่กล่าวว่า กิจกรรมที่สามารถพัฒนาความสุขในการทำงานได้ คือ กิจกรรม Gratitude Visit และการใช้รูปแบบของสุนทรียสาธกหรือ Appreciative Inquiry อีกทั้งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Carleton (2009) และ Kaplan et al (2013) ซึ่งประยุกต์รูปแบบกิจกรรม Gratitude Visit ตามแนวคิดของ Seligman ในการพัฒนาความสุขในการทำงาน และพบว่า การใช้รูปแบบกิจกรรมดังกล่าวสามารถพัฒนาความสุขในการทำงานได้ เนื่องจากเป็นเครื่องมือในการวิจัยค้นคว้า ค้นหาและชื่นชมในสิ่งที่ดีงามที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่าสามารถเพิ่มผลเชิงบวกที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน รวมทั้งสอดคล้องกับผลการศึกษาของชนะ ศิริภทร (2553) และ Saenghiran (2013) พบว่าการพัฒนาความสุขในการทำงานสามารถนำกระบวนการสุนทรียสาธก (Appreciative Inquiry : AI) มาปรับใช้ร่วมกับเทคนิคอื่นๆ ได้ เช่น เทคนิคการรายงานตนเอง (Self-Report) เพื่อกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกเชิงบวกต่องานที่ทำ ความรู้สึกผูกพันที่มีต่อการทำงาน การตระหนักเกี่ยวกับความสัมพันธ์ในการทำงาน ความรู้สึกว่าการทำงานนั้น มีความหมายหรือมีส่วนร่วมกับความสำเร็จขององค์กร การตระหนักถึงความสำเร็จจากการทำงาน

การสังเคราะห์ผลการใช้โปรแกรมการพัฒนาทางจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ

1. ด้านปัจจัยนำเข้า (Input) โปรแกรมการพัฒนาทางจิตวิทยาอุตสาหกรรมในครั้งนี้ เกี่ยวข้องกับปัจจัยนำเข้าที่สำคัญ 4 ประการที่ส่งผลต่อการให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรม โดยปัจจัยนำเข้าประการแรก ได้แก่ ภูมิหลังของผู้เข้าร่วมกิจกรรม ซึ่งหมายรวมถึง อายุตัว อายุงาน ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ แรงจูงใจหรือการรับรู้

ประสบการณ์ฝึกอบรมที่เคยมีมาก่อนเข้ารับการพัฒนาในครั้งนี้ ซึ่งปัจจัยส่วนบุคคลดังกล่าวอาจมีผลต่อความพึงพอใจที่มีต่อการฝึกอบรมได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของรัชนิพร นาพุดา (2549 : 87) ทำการศึกษาความพึงพอใจที่มีต่อการฝึกอบรมและประสิทธิภาพของการฝึกอบรม พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีพื้นฐานความรู้ ความสามารถต่างกัน ทำให้มีความพึงพอใจต่อการฝึกอบรมด้านวิธีการฝึกอบรม วิทยากรผู้อบรม โสตทัศนูปกรณ์ ระยะเวลาในการฝึกอบรม และเนื้อหาของหลักสูตรที่ต่างกัน

ปัจจัยนำเข้าประการที่สองได้แก่ คุณลักษณะของวิทยากรกระบวนการ ในโปรแกรมการพัฒนาในครั้งนี้กล่าวถึงความน่าเชื่อถือในความรู้ บุคลิกภาพ และทักษะการสื่อสารของวิทยากรกระบวนการ ส่งผลต่อการเรียนรู้และการให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวนี้ สอดคล้องกับข้อเสนอของ Adewale (2013 : 18) ซึ่งเสนอไว้ว่า คุณลักษณะที่สำคัญที่ผู้สอน ในที่นี้อาจหมายรวมถึงวิทยากรผู้ให้ความรู้ควรจะมี ได้แก่ ความรู้ความเชี่ยวชาญในสิ่งที่จะสอน แสดงพฤติกรรมสอดคล้องกับสิ่งที่สอน และทักษะการสื่อสาร

ปัจจัยประการที่สามได้แก่ การสนับสนุนจากองค์การ ทั้งด้านเวลา อาหาร/เครื่องดื่ม และการนำผลที่ได้จากการเข้าร่วมกิจกรรมเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนางาน ซึ่งนับเป็นหนึ่ง ในปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการฝึกอบรม กล่าวคือ บรรยากาศภายในองค์กรที่ส่งเสริมและสนับสนุนการฝึกอบรม ยอมรับและให้ความสำคัญต่อประโยชน์ของการฝึกอบรม (ชูชัย สมิทธิไกร, 2548 : 16) ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ด้วยการสนับสนุนจากผู้บริหาร โดยนับเป็นอีกบทบาทของผู้บริหารองค์กรด้วย

ปัจจัยนำเข้าประการสุดท้ายที่สำคัญได้แก่ สถานที่และสื่ออุปกรณ์ประกอบการจัดกิจกรรม โดยชูชัย สมิทธิไกร (2548 : 193) ได้เสนอความสำคัญของโสตทัศนูปกรณ์ที่เลือกใช้ในการฝึกอบรม เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้รับการฝึกอบรม โดยพิจารณาจากวิธีการรับรู้สิ่งที่เรียน ซึ่งพบว่าคนเราจะจำสิ่งต่างๆ จากการอ่านได้เพียง 10% จากการฟังได้ 20% จากการเห็นได้ 30% จากการฟังและได้เห็น 50% จากการได้พูดหรือได้เขียน 70% และจากการได้พูดในขณะที่กระทำไปด้วย 90% ซึ่งจากข้อมูลดังกล่าวนี้เองที่สามารถนำไปเลือกใช้สื่อในการทำกิจกรรมที่หลากหลาย สอดคล้องกับโปรแกรมพัฒนาในครั้งนี้ได้

2. ด้านกระบวนการ (Process) จากการดำเนินงานและผลการประเมินตามโครงการประสิทธิผลของโปรแกรม

การพัฒนาทางจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ในด้านกระบวนการหรือขั้นตอนการดำเนินงานกิจกรรมสามารถจำแนกการอธิบายได้เป็น 3 ประเด็น ได้แก่ ด้านการเตรียมการด้านการดำเนินการ และด้านการประเมินผล ดังนี้

การเตรียมการ ในกระบวนการการออกแบบและกำหนดคุณภาพของโครงสร้างหลักสูตร พบว่า คุณภาพของโครงสร้างหลักสูตรเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด จากผลการประเมินของผู้เชี่ยวชาญที่ดูแลในแต่ละโปรแกรมการพัฒนาในส่วนประกอบต่างๆ ของโครงสร้างหลักสูตร ได้แก่ สภาพปัญหาและความจำเป็นของโปรแกรม หลักการของโปรแกรม จุดมุ่งหมายของโปรแกรม เนื้อหาโปรแกรม วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม สื่อการฝึกอบรม และวิธีการวัดและประเมินผล พบว่า โครงสร้างหลักสูตรมีความสอดคล้องกันตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ได้ ซึ่งแสดงว่า หลักสูตรมีความเหมาะสมและมีความสอดคล้องกับการนำหลักสูตรไปใช้ตามจุดมุ่งหมายได้อย่างมีคุณภาพตามกระบวนการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรที่มีขั้นตอนการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมของวิชช วงษ์ใหญ่ (2554) และ กุลยา ตันติผลาชีวะ (2537) ตามกระบวนการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม เริ่มตั้งแต่การสำรวจความต้องการ การร่างหลักสูตรการประเมินโครงสร้างหลักสูตร การทดลองใช้หลักสูตร และการประเมินผลและปรับปรุงหลักสูตรซึ่งผู้วิจัยนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาหลักสูตร โดยเริ่มตั้งแต่การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การปรึกษาผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโปรแกรม เพื่อให้ได้ร่างหลักสูตรที่สมบูรณ์ก่อนนำไปทดลองใช้ และเพื่อนำไปปฏิบัติได้จริง

การดำเนินการ ในกระบวนการการดำเนินการหลักสูตร พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเห็นว่าหลักสูตรต่างๆ มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุดในแต่ละหัวข้อการประเมิน ทั้งนี้ในด้านความพึงพอใจในโปรแกรมการพัฒนาโดยรวมมีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.21 - 4.34 (ระดับพึงพอใจมาก ถึง ระดับพึงพอใจมากที่สุด) แสดงว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพอใจในหลักสูตรและมีความพึงพอใจในการเข้ารับการพัฒนาฯ ทั้งนี้เพราะในการดำเนินการมีการสร้างบรรยากาศ รูปแบบและมีกิจกรรมการพัฒนาที่ชัดเจน น่าสนใจ และมีกิจกรรมการเรียนรู้ตลอดเวลา เช่น วิทยากรกระบวนการมีการสร้างบรรยากาศในการทำกิจกรรมที่ผ่อนคลาย มีการใช้วิธีการเสริมแรงเพื่อกระตุ้นให้เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ และส่งไปงานตามที่กำหนด และมีการเตรียมความพร้อมในการดำเนินกิจกรรมที่สามารถยืดหยุ่นให้เหมาะสม

กับผู้เข้าร่วมกิจกรรม เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมเกิดการพัฒนาตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรที่ตั้งไว้ ซึ่งรูปแบบการดำเนินการนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Johnson และ Johnson (1994) ที่กล่าวว่า การเข้ากลุ่มการพัฒนาโดยการเรียนรู้จากกิจกรรมประสบการณ์ การได้ปฏิบัติด้วยตนเอง ได้มีการไตร่ตรอง ได้มีการใช้ทักษะการทำงานกลุ่มต่างๆ สามารถช่วยสร้างและพัฒนากระบวนการในการเปลี่ยนความเข้าใจ การรู้คิด (Cognitive) เจตคติ (Attitude) และรูปแบบพฤติกรรม (Behavioral Pattern) และสอดคล้องกับ จิระวัฒน์ วงศ์สวัสดิวัฒน์ (2548) ที่กล่าวถึงวิธีในการเปลี่ยนแปลงเจตคติและพฤติกรรม ว่าการมีส่วนร่วมโดยการปฏิบัติจริง (Active Participation) มีประสิทธิภาพในการเปลี่ยนเจตคติ ความเชื่อเจตจำนง และพฤติกรรมได้มากกว่าการมีส่วนร่วมเฉยๆ โดยไม่ได้ทำอะไรเลย (Passive Participation) เช่น การมีส่วนร่วมในการแสดงพฤติกรรม การร่วมอภิปราย การแสดงบทบาท การมีส่วนร่วมดังกล่าวทำให้บุคคลมีประสบการณ์ตรง มีความเชื่อถือข้อมูลที่ได้รับใหม่ และเกิดความเชื่อมั่นในสิ่งที่เรียนรู้

การประเมินผล ในกระบวนการการประเมินผลโปรแกรมการพัฒนา พบว่า การที่จะทำให้ได้ผลการประเมินออกมาได้อย่างมีความตรงและมีความน่าเชื่อถือ จะต้องมีความรู้ที่ที่เหมาะสมและมีคุณภาพ เพื่อให้สามารถวัดประเมินผลได้สอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของแต่ละโปรแกรม ดังนั้นจึงจะต้องให้ความสำคัญตั้งแต่การเลือกใช้รูปแบบเครื่องมือให้เหมาะสม เช่น แบบสอบถาม แบบทดสอบ แบบสังเกต และแบบสัมภาษณ์ ซึ่งการจะเลือกใช้รูปแบบใดนั้นจะต้องพิจารณาจากปัญหาของการวิจัย วัตถุประสงค์การวิจัย แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ระเบียบวิธีการวิจัย คุณสมบัติและขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (ปาริชาติ สถาปิตานนท์, 2546) นอกจากนี้สิ่งสำคัญอีกอย่างหนึ่ง คือ การเขียนข้อคำถามของเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินก็จะต้องมาจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ และมีการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การตรวจสอบคุณภาพจากผู้เชี่ยวชาญ การนำเครื่องมือไปทดลองใช้ (Try-out) เพื่อตรวจสอบความตรงและความเชื่อมั่น ทั้งนี้เพื่อให้ได้เครื่องมือที่มีคุณภาพ สามารถนำไปวัดและประเมินผลได้อย่างสอดคล้องกับแต่ละหลักสูตร

3. ด้านผลลัพธ์ (Output) จากผลการศึกษาที่พบว่า โปรแกรมการพัฒนาทางจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การสามารถกระตุ้นให้เกิดการตระหนักและเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะภายในตัวบุคคลตามเป้าหมายของโปรแกรม และ

กระตุ้นให้เกิดปัจจัยทางจิตวิทยา (Psychological Factors) หรือปัจจัยที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ที่อาจส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงาน (Work Behavior) ได้ เนื่องจากโปรแกรมการพัฒนาทางจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การที่นำมาใช้พัฒนาการฟื้นคืนได้ การสื่อสารในทีม ทุนพลังใจทางบวก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความสุขในการทำงาน มีรูปแบบของกิจกรรมการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Andragogy) ซึ่งศักรินทร์ ขนประชา (2557) ได้สรุปไว้ว่า วิธีการสอนผู้ใหญ่ เพื่อให้ผู้ใหญ่สามารถเรียนรู้และเชื่อมโยงความรู้ไปสู่การปฏิบัติได้ ผู้สอนจำเป็นต้องใช้สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับชีวิตผู้ใหญ่ (Life Situation) มาเป็นหลักในการจัดกิจกรรม ซึ่งถือเป็นการเรียนรู้ที่ให้ผู้ใหญ่ได้วิเคราะห์ประสบการณ์ของตน (Analysis of Experience) อย่างละเอียดว่ามีส่วนไหนที่ทำไปแล้ว ได้ผลอย่างไร และจะต่อยอดหรือพัฒนาอย่างไรให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการนำไปใช้ประโยชน์ อันจะช่วยให้บุคคลสามารถจดจำ เข้าใจ และมีแนวโน้มที่จะใช้สิ่งที่ได้เรียนรู้ในสถานการณ์ใหม่ๆ ได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น

โปรแกรมเสริมสร้างการฟื้นคืนได้ ภายหลังจากผู้เข้าร่วมกิจกรรมเข้าร่วมกิจกรรมครบตามจำนวนชั่วโมงที่กำหนด ผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการฟื้นคืนได้ จากกิจกรรมการปรึกษาและการโค้ช ในขณะที่เดียวกันกิจกรรมดังกล่าวยังช่วยกระตุ้นให้เกิดความไว้วางใจและความเชื่อมั่นระหว่างเพื่อนร่วมงาน (Trust in Coworkers) รวมทั้งทักษะการวิเคราะห์และกำหนดแนวทางการแก้ปัญหา (Problem Solving Skill) สอดคล้องกับ CIMA (2012) ในบทความ Mentoring and Coaching : An Overview ที่ว่า การปรึกษาและการโค้ชสามารถช่วยพัฒนา Soft Skills เช่น การติดต่อสื่อสาร โดยเฉพาะทักษะการฟัง การทำงานร่วมกัน และการแก้ปัญหา โดยเฉพาะการแก้ปัญหาโดยใช้วิธีการอภิปรายร่วมกัน และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Markovic, McAtavey, & Fischweicher (2014) ซึ่งพบว่า ในกระบวนการโค้ชที่ผู้เป็นโค้ชมีความสามารถและประสบการณ์สูงร่วมกับมีความเมตตาใส่ใจและเป็นกันเองสามารถนำไปสู่ความไว้วางใจระหว่างผู้เป็นโค้ชและผู้ถูกโค้ชได้

โปรแกรมการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารในทีม ภายหลังจากผู้เข้าร่วมกิจกรรมเข้าร่วมกิจกรรมครบตามจำนวนชั่วโมงที่กำหนด ผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีความรู้ความเข้าใจและทักษะเกี่ยวกับการสื่อสารในทีม จากการทำกิจกรรมการสื่อสารในทีม ในขณะเดียวกันกิจกรรมทีมดังกล่าวยังช่วย

กระตุ้นความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) เกี่ยวกับการทำงานร่วมกันในทีม และการเห็นคุณค่าในตนเอง (Self-Esteem) เนื่องจากได้พบปะพูดคุยกับคนอื่นๆ สามารถทำกิจกรรมร่วมกับผู้อื่นได้ และได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์กับคนอื่น สอดคล้องกับ Cornell Center for Advanced HR Study (2010) ในบทความ Getting to Know You : Self-Awareness is Key for High-Performing, Adaptive Teams ที่ว่า การแลกเปลี่ยนข้อมูลในทีม เพื่อให้สมาชิกรับทราบเป้าหมาย แนวปฏิบัติ บทบาท ความรับผิดชอบของตน จะทำให้ทีมมีผลงานที่ดีขึ้น ในขณะเดียวกันสมาชิกในทีมก็มีการพัฒนาการตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) อย่างชัดเจนขึ้น และสอดคล้องกับ Eunson (2012) ในเรื่อง Team Communication จากหนังสือ Communicating in the 21st Century ที่ว่า การติดต่อสื่อสารระหว่างกันภายในทีม ไม่เพียงแต่จะทำให้ทีมดำเนินงานไปอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ยังทำให้สมาชิกในทีมส่งสมข้อมูลและประสบการณ์ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนข้อมูลและการยอมรับจากสมาชิกในทีม กระทั่งกลายเป็นการเห็นคุณค่าในตนเอง (Self-Esteem) และการเห็นคุณค่าของทีม (Collective Self-Esteem)

โปรแกรมเสริมสร้างทุนพลังใจทางบวก ภายหลังจากผู้เข้าร่วมกิจกรรมเข้าร่วมกิจกรรมครบตามจำนวนชั่วโมงที่กำหนด ผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทุนพลังใจทางบวก ในขณะเดียวกันกิจกรรมทีมดังกล่าวยังช่วยกระตุ้นการยอมรับและเชื่อถือศรัทธาผู้เข้าร่วมกิจกรรมคนอื่นๆ (Trust in Coworkers) โดยเฉพาะในกิจกรรมบันไดนํ้ามนัสสะท้อนประสบการณ์ และทักษะการคิดวิเคราะห์และวางแผน (Analytical Thinking) จากกิจกรรมปริศนาที่จอตรดและกระบวนการสุนทรียสาธก (Appreciative Inquiry : AI) สอดคล้องกับ Duncan & Ridley-Duff (2012) ในเอกสาร Appreciative Inquiry as a Method of Transforming Identity and Power in Pakistani Women ที่ว่า ขั้นตอนในการจัดสุนทรียสาธกจะต้องตั้งอยู่บนบรรยากาศของการยอมรับ การรับฟังอย่างตั้งใจ ซึ่งนำไปสู่การเชื่อถือไว้วางใจ (Trust in Coworkers) ของผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้ และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Roberts (2013) และ Seniwoliba (2014) ซึ่งพบว่า การใช้กระบวนการสุนทรียสาธก (Appreciative Inquiry: AI) ในการแก้ปัญหาหรือดำเนินกิจกรรม จะช่วยพัฒนากระบวนการคิดวิเคราะห์เชิงเหตุผล (Analytic of Causes) การวางแผนการดำเนินงานอย่างสมเหตุสมผล (Action Planning) และ

การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (Innovative and Creative Answer)

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภายหลังจากผู้เข้าร่วมกิจกรรมเข้าร่วมกิจกรรมครบตามจำนวนชั่วโมงที่กำหนด ผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจและทักษะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในขณะเดียวกันกิจกรรมที่มติดังกล่าวยังช่วยกระตุ้นทักษะการสื่อสาร (Communication Skill) และทักษะการคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking) จากการอภิปรายกลุ่มและการนำเสนอผลงาน สอดคล้องกับ Crawford & Strohkirch (2004) และ Savareikiene (2013) ที่พบว่า คุณลักษณะที่สำคัญอย่างหนึ่งของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspired Motivation) โดยต้องแสดงออกในลักษณะการสื่อสารถึงสิ่งที่คาดหวังอย่างชัดเจนทั้งในเชิงสัญลักษณ์ที่เป็นรูปธรรมและเชิงนามธรรม อีกทั้งต้องรับฟังผู้ร่วมทีมอย่างลึกซึ้งทั้งที่เป็นวัจนภาษาและอวัจนภาษา ดังนั้นผู้เข้าร่วมกิจกรรมในโปรแกรมการพัฒนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงได้พัฒนาทักษะการสื่อสารไปพร้อมกัน

โปรแกรมเสริมสร้างความสุขในการทำงาน ภายหลังจากผู้เข้าร่วมกิจกรรมเข้าร่วมกิจกรรมครบตามจำนวนชั่วโมงที่กำหนด ผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับความสุขในการทำงานเพิ่มขึ้น ตลอดจนเห็นความสำคัญรวมถึงการได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสื่อสารข้อมูลจากการเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Communication Skill) ทำให้เกิดกำลังใจหรือแนวทางในการพัฒนาตนเอง (Self-Development) เพื่อเสริมสร้างให้เกิดความสุขในการทำงาน สอดคล้องกับ Boje, Burnes, & Hassard, (2011) ในประเด็น Appreciative Inquiry : Theory and Critique จากหนังสือ The Routledge Companion to Organizational Change ที่ว่า เมื่อมีการนำกระบวนการสุนทรียสาธกมาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์กร จะช่วยให้สมาชิกหรือบุคลากรในองค์กรได้เรียนรู้และต่อยอดความรู้ออกไปได้อย่างกว้างขวาง และสามารถเชื่อมโยงสิ่งที่ตนเป็นอยู่กับความจริงที่มาจากประสบการณ์และการบอกเล่าได้อย่างสมเหตุสมผล และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Bushe (2007) ซึ่งพบว่ากระบวนการสุนทรียสาธก เป็นกระบวนการที่กระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้พูดคุยกับผู้เข้าร่วมกิจกรรมคนอื่นๆ ผ่านการเป็นผู้เล่า ผู้ตั้งคำถาม และผู้ฟัง อันจะนำไปสู่การพัฒนาความมั่นใจในตนเอง การทำงานร่วมกับผู้อื่น ทักษะการคิด การแก้ไขปัญหา และยังช่วยสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดีร่วมกัน

6. ข้อเสนอแนะ

จากการดำเนินโครงการวิจัยเรื่อง “ประสิทธิผลของการใช้โปรแกรมกระบวนการพัฒนาทางจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ กรณีศึกษาหน่วยงานภาครัฐ เอกชน และวิสาหกิจชุมชน” คณะผู้วิจัยขอเสนอข้อเสนอแนะใน 2 ประเด็นดังนี้

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากการพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาทางจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ พบว่าองค์ประกอบหลักที่มีความสำคัญอย่างมากในการพัฒนาโปรแกรมหรือหลักสูตรคือการกำหนดจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ในการดำเนินการให้ชัดเจน ครอบคลุมในสิ่งที่ต้องการดำเนินการ ซึ่งการกำหนดจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ของโปรแกรมที่มีความชัดเจนและสอดคล้องกับการดำเนินการจะสามารถเป็นตัวกำหนดหรือควบคุมการดำเนินการได้อย่างครบถ้วนทั้งในส่วนของจุดมุ่งหมายทั่วไปหรือจุดมุ่งหมายเฉพาะ

จากผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพของโปรแกรม ได้แก่ โปรแกรมเสริมสร้างการฟื้นคืนได้ โปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารภายในทีม โปรแกรมเสริมสร้างทุนพลังใจทางบวก โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โปรแกรมเสริมสร้างความสุขในการทำงานทั้งในด้านความพึงพอใจ และผลการประเมินค่าเฉลี่ยเมื่อเปรียบเทียบก่อนและหลังเข้าร่วมกิจกรรมมีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การใช้รูปแบบการดำเนินกิจกรรมสามารถเพิ่มคุณลักษณะต่างๆที่ต้องการพัฒนาให้เกิดขึ้นกับกลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมโครงการได้ แต่ในการปฏิบัติจำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยที่อาจส่งผลการดำเนินกิจกรรมและจุดมุ่งหมายในการดำเนินโครงการ ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า ปัจจัยด้านกระบวนการ ปัจจัยด้านผลลัพธ์ต่างๆ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อและทำให้การดำเนินกิจกรรมและผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวังไม่เป็นไปตามที่ตั้งไว้ จึงควรมีการวางแผนและกำหนดวิธีการในการควบคุมปัจจัยต่างๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อไป

นอกจากนี้ ยังพบข้อสังเกตว่า ตัวแปรทุนพลังใจทางบวก มีองค์ประกอบที่เป็นความสามารถทางการรู้คิด (Cognitive) และจากผลการวิจัยพบว่า การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการตามกระบวนการสุนทรียสาธกสามารถทำให้มีการเปลี่ยนแปลงระดับทุนพลังใจทางบวกได้ภายในระยะเวลาอันสั้น (ระยะเวลาการฝึกอบรม 12 ชั่วโมง) ดังนั้น วิธีการพัฒนาดังกล่าวจึงมีความน่าสนใจในการพัฒนาตัวแปรทางจิตวิทยาที่มีลักษณะเป็นความสามารถทางการรู้คิด

(Cognitive) ตัวแปรอื่นๆ และรวมถึงมีความน่าสนใจที่จะนำมาเป็นรูปแบบการพัฒนาในระยะเริ่มแรกของการฝึกอบรมหลักสูตรอื่นๆ เพื่อเสริมสร้างความสามารถทางการรู้คิดต่อไป

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาและนำรูปแบบของการดำเนินกิจกรรมในครั้งนี้ไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่มีความแตกต่างไป เช่น การนำไปประยุกต์ใช้กับหน่วยงานขององค์การภาครัฐหรือเอกชนที่มีความหลากหลายเพิ่มมากขึ้น เพื่อพิจารณาผลการใช้โปรแกรมในกลุ่มตัวอย่างที่มีความแตกต่างกัน

2. ควรมีการพัฒนาโปรแกรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตัวแปรทางด้านจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การอื่นๆ ที่สามารถส่งผลต่อการพัฒนาในระดับบุคคล ระดับกลุ่มงาน และระดับองค์การ ตลอดจนสนับสนุนการพัฒนาคุณลักษณะและทักษะของการดำเนินงานในประเด็นทางจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ

7. เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

- กุลยา ตันติผลาชีวะ. (2537). การฝึกอบรม. กรุงเทพฯ ฯ: ภาควิชาหลักสูตรและการสอน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เกรียงไกร ปิยะธำรงชัย. (2555). ผลของทุนทางจิตวิทยาที่มีต่อความผูกพันในงานโดยมีความเหลื่อมล้ำที่เป็นตัวแปรสื่อ. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะศิลปศาสตร์, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ
- จิระวัฒน์ วงศ์สวัสดิ์วัฒน์. (2548). ทศนคติ ความเชื่อ และพฤติกรรม :การวัดการพยากรณ์ และการเปลี่ยนแปลง. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ. บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ.
- ชนะ ศิระภัทร. (2553). การใช้สุนทรียสาธกในการเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานในโรงงานน้ำตาลมิตรลาว. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น วิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ สาขาบริหารธุรกิจ.
- ชูชัย สมธิไกร. (2548). การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปาริชาติ สถาปิตานนท์. (2546). ระเบียบวิธีวิจัยการสื่อสาร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

รัชนิพร นาพุดธา. (2549). ความพึงพอใจต่อการฝึกอบรมและประสิทธิภาพของการฝึกอบรม บริษัทปูนซีเมนต์ไทยอุตสาหกรรม จำกัด กรณีศึกษา: บริษัทปูนซีเมนต์ไทย (ท่าหลวง) จำกัด. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, คณะเศรษฐศาสตร์ สาขาเศรษฐศาสตร์การศึกษา.

ศักรินทร์ ขนประชา. (2557). ทฤษฎีการเรียนรู้ผู้ใหญ่: สิ่งที่ครูสอนผู้ใหญ่ต้องเรียนรู้. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี, 25(2): 13-23.

วิชัย วงษ์ใหญ่. (2554). การพัฒนาหลักสูตรระดับอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ: อาร์แอนด์ปรีนท์.

ภาษาอังกฤษ

- Adewale, O.S. (2013). Teaching Personality as a Necessary Construct for the Effective of Teaching and Learning in Schools: An Implication for Teacher Development in the Era of Globalization. *Journal of Education and Human Development*, 2(2): 15-23.
- Avolio, B.J., Bass, B.M., & Jung, D.I. (1997). Replicated Confirmatory Factor Analyses of the Multifactor Leadership Questionnaire. Binghamton, NY: Center for Leadership Studies, Binghamton University.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1): 9-32.
- Boje, D., Burnes, B. & Hassard, J. (2011). *The Routledge Companion to Organizational Change*. UK: Routledge.
- Bushe, G.R. (2007). Appreciative Inquiry Is Not (Just) About The Positive. *OD Practitioner*, 39(4): 30-35.
- Cornell Center for Advanced HR Study. (2010). Getting to Know You: Self-awareness is Key for High-Performing, Adaptive Teams. *Research Link*, 11(September): 1-5.

- Carleton, E.L. (2009). *Happiness at Work : Using Positive Psychology Interventions to Increase Worker Well-Being*. Canada: Halifax, Nova Scotia.
- CIMA. (2012). *Development and Promoting Strategy: Mentoring and Coaching - An Overview*. London: The Chartered Institute of Management Accountants.
- Connor, K.M., & Davidson, R.T. (2003). Development of a New Resilience Scale The Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC). *Depression and Anxiety*, 18(2003): 76- 82.
- Crawford, C.B. & Strohkirch, C.S. (2004). Transformational Leader as Person-Centered Communicator: Empirical Findings and Observations for Leadership Educators. *Journal of Leadership Education*, 31(1): 40-60.
- Cummings, T.G. & Worley, C.G. (2009). *Organization Development and Change*. 9th Ed. USA: South-Western.
- Duncan, G. & Ridley-Duff, R. (2012). *Appreciative Inquiry as a Method of Transforming Identity and Power in Pakistani Women*. UK: Sheffield HallamUnivarsity.
- Eunson, B. (2012). *Communicating in the 21st Century*. Australia: Wiley.
- Franz, T.M. (2012). *Group Dynamics and Team Interventions: Understanding and Improving Team Performance*. Singapore: Wiley-Blackwel.
- Johnson, D.W., & Johnson, R. (1994). *Leading the Cooperative School*. 2nd ed.. Edina, MN: Interaction Book.
- Kaplan, S., et al. (2013). A Test of Two Positive Psychology Interventions to Increase Employee Well-Being. *Journal of Business and Psychology*, 29(3):367-380.
- Lewis, S. (2011). *Positive Psychology at Work: How Positive Leadership and Appreciative Inquiry Create Inspiring Organizations*. UK : Wiley-Blackwell.
- Luthans, F., Vogelgesang, G.R., & Lester, P.B. (2006). Developing the Psychological Capital of Resiliency. *Human Resource Development Review*, 5(1):25-44.
- Markovic, J., McAtavey, J.M., & Fischweicher, P. (2014). An Integrative Trust Model in the Coaching Context. *American Journal of Management*, 14(1-2): 102-110.
- Roberts, G.W. (2013). Appreciative Inquiry-A New Dimension in Problem-Based Learning. *The International HETL Review, Special Issue*: 71-81.
- Saenghiran, B. (2013). *Towards Enhancing Happiness at Work: A Case Study*". *Social Research Report*, 25(2013): 21-33.
- Seligman, M.E.P, et al. (2005). Positive Psychology Progress:Empirical Validation of intervention. *American Psychologist*, 60(2005): 410-421.
- Seligman, M.E.P., Rashid, T., & Park, A.C. (2006). *Positive Psychotherapy*. *American Psychologist*, 61(2005): 774-778.
- Seligman, M.E.P. (2011). *Flourish*. New York: Free Press.
- Seniwoliba, J.A. (2014). *Appreciative Inquiry : A Tool for Transforming the University for Development Studies*. *Educational Research Journal*, 2(12): 185-194.
- Savareikiene, D. (2013). Transformational Leadership Roles in the Development of Motivation in Aspects of Good Governance. *Ekonomila Ir Vadyba: Aktualojos Ir Perspektyvos*, 3(31): 152-158.

การศึกษาองค์ประกอบทางธุรกิจสู่ความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ โรงเรียนดนตรีในประเทศไทย

A Study Of Business Success Factors Of Private Music Schools In Thailand

กิตติพร แซ่แต้¹
ตรีทิพ บุญแยม²
ศักดิ์สิทธิ์ ราชรักษ์³

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบทางธุรกิจด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรของผู้ประกอบการโรงเรียนดนตรีที่ประสบความสำเร็จ 2) เพื่อศึกษาถึงการตัดสินใจในการเลือกลงทุนประกอบธุรกิจโรงเรียนดนตรีของผู้ประกอบการรวมถึงศึกษาถึงสภาพธุรกิจโรงเรียนดนตรีในปัจจุบันและแนวโน้มธุรกิจโรงเรียนดนตรีในอนาคต 3) เพื่อศึกษาถึงตัวบ่งชี้ความสำเร็จของธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจโรงเรียนสอนดนตรี และ 4) เพื่อศึกษาถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินธุรกิจโรงเรียนดนตรีและแนวทางแก้ไขปัญหาของผู้ประกอบการโรงเรียนสอนดนตรี โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพที่ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกตามแนวคำถามแบบกึ่งโครงสร้าง กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารหรือผู้ประกอบการโรงเรียนดนตรีในเขตกรุงเทพมหานครที่ดำเนินธุรกิจโรงเรียนดนตรีมากกว่า 1 สาขา และมีประสบการณ์ดำเนินธุรกิจโรงเรียนดนตรีมากกว่า 5 ปี จำนวนทั้งหมด 8 ท่าน และใช้วิธีวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบสภาพแวดล้อมภายในที่นำไปสู่ความสำเร็จในการประกอบธุรกิจโรงเรียนดนตรี ได้แก่ การบริหารจัดการภายใน การวางแผนทางการตลาด และคุณลักษณะของผู้ประกอบการ องค์ประกอบสภาพแวดล้อมภายนอกที่นำไปสู่ความสำเร็จในการประกอบธุรกิจโรงเรียนดนตรี ได้แก่ การแข่งขันภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน ค่านิยมของสังคมไทยด้านดนตรี และเทคโนโลยี สภาพธุรกิจโรงเรียนดนตรีในปัจจุบันมีจำนวนโรงเรียนดนตรีมากกว่าความต้องการ มีสภาพการแข่งขันที่รุนแรง และแนวโน้มทางธุรกิจโรงเรียนดนตรีในอนาคตยังคงแข่งขันรุนแรงเช่นเดิมด้วยคุณภาพ และเป็นธุรกิจสำหรับผู้ประกอบการรายใหญ่ที่มีทุนทรัพย์เพียงพอความสำเร็จที่ไม่ใช่ตัวเงิน ได้แก่ ความสำเร็จด้านดนตรีของผู้เรียน ความพึงพอใจของลูกค้าและบุคลากรในองค์กร ชื่อเสียงความอยู่รอดในธุรกิจโรงเรียนดนตรี ความสำเร็จที่อยู่ในรูปของตัวเงิน ได้แก่ ความสามารถในการสร้างรายได้ และความสามารถในการขยายสาขา ปัญหาและอุปสรรคที่พบในการดำเนินธุรกิจโรงเรียนดนตรี ได้แก่ ปัญหาจากสภาพเศรษฐกิจ อุปสรรคจากภาครัฐบาล การเมืองและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ปัญหาจากการแข่งขัน ปัญหาจากค่านิยมด้านการศึกษาก่อนคนไทย และปัญหาจากการบริหารจัดการองค์กร

คำสำคัญ : องค์ประกอบทางธุรกิจสู่ความสำเร็จ ธุรกิจโรงเรียนดนตรี

¹ นักศึกษาลัทธิศิลปศาสตรมหาธุรกิจ สาขาธุรกิจดนตรี วิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล

² อาจารย์ประจำสาขาธุรกิจดนตรี วิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล

³ อาจารย์ประจำหลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาดนตรีและธุรกิจบันเทิง คณะดุริยางคศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

Abstract

This research aims 1) To study business success factors in terms of the internal and external environments of the organizations of successful entrepreneurs in private music schools. 2) To study the decisions of entrepreneurs in opting to invest in private music schools and the current status with future trend for private music schools. 3) To study the criteria and evaluate the business success of entrepreneurs in the private music school business. 4) To study the problems encountered in operating private music schools and the problem-solving guidelines of private music school entrepreneurs. The study was conducted by using qualitative research methods with in-depth interviews based on semi-structured questions. The samples were composed of eight executives or entrepreneurs in private music schools in Bangkok who had established more than one branch of private music schools and had more than five years of experience in the business of private music schools. According to the research findings, the internal environment factors that lead to success in the business of private music schools include the internal management, marketing and characteristics of the entrepreneur. External environment factors that lead to success in the business of private music schools include the intensity of rivalry among competing firms, understanding of music education and technology. In the current business trends of private music schools, a lot of new schools are being established. As a result, the competitiveness of this industry is quite high. For the future business trends of private music schools, the schools that can sustain their businesses are quality schools with reputation, good planning, and good management. The non-economic success includes successes involving student musical ability, the satisfaction of customers and personnel in the organization, reputation and survival. Economic success includes the ability to generate revenue and the ability to expand branches. The problems and obstacles encountered in the business of private music schools include economic, political and government conditions, related laws, competitors, understanding of the education system and internal management.

Keywords : Business Critical Success Factors, Private music schools

1. บทนำ

ปัจจุบันนวัตกรรมเป็นอีกตัวเลือกหนึ่งในโปรแกรมเรียนพิเศษของเด็ก ที่นอกเหนือจากวิชาการทั่วไป เนื่องจากผู้ปกครองสมัยใหม่เล็งเห็นความสำคัญของการเรียนดนตรีว่ามีส่วนสำคัญต่อพัฒนาการเรียนรู้และการปรับตัวเข้าสู่สังคมที่ซับซ้อนของบุตรหลาน ซึ่งมีงานวิจัยหลายชิ้นที่ได้วิจัยถึงการพัฒนาร่างของเด็กด้วยดนตรีเด็ก อาทิเช่น งานวิจัยของอารียา คูหา (2548 : 8-9) ที่ระบุถึงผลการศึกษานักเรียนชั้นประถมศึกษา และนิศยา คชภักดี ว่าพัฒนาการทางสมองของเด็กสามารถกระตุ้นด้วยดนตรีคลาสสิก ดนตรีคลาสสิกที่มีทำนองและจังหวะที่ซับซ้อน ช่วยกระตุ้นการทำงานของสมองส่วนที่รับผิดชอบการคิดวิเคราะห์เหตุผลเชิงความสัมพันธ์ (Spatial Temporal Reasoning) ซึ่งมีผลต่อการเรียนวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ได้ และยังได้กล่าวถึง Frances Rauscher ที่ได้ทดลอง “The Mozart Effects” พบว่า เพลงคลาสสิกสามารถเพิ่มพูนความทรงจำและเพิ่มความเฉลียวฉลาดทางปัญญา ด้วยผลการศึกษาดังกล่าวจึงช่วยสนับสนุนให้ผู้ปกครองมีความสนใจที่จะส่งเสริมให้บุตรหลานได้ฝึกฝนด้านดนตรี เพื่อเสริมพัฒนาการให้สูงขึ้น และโรงเรียนสอนดนตรีจึงเป็นทางเลือกหนึ่งที่สำคัญ

ก่อนการตัดสินใจที่จะส่งบุตรหลานเรียนดนตรี ผู้ปกครองจะต้องมีการแสวงหาโรงเรียนดนตรีที่เหมาะสมให้กับบุตรหลานโดยในปัจจุบันมีปัจจัยต่าง ๆ ที่โรงเรียนดนตรีใช้ในการแข่งขัน ได้แก่ ชื่อเสียงหลักสูตร ทำเลที่ตั้ง กลยุทธ์ และการส่งเสริมการตลาดต่าง รวมถึงการอ้างอิงถึงนักดนตรีที่มีชื่อเสียงที่ได้ผ่านการเรียนในสถาบันนั้น เพื่อดึงดูดให้ผู้ปกครองเหล่านั้นตัดสินใจเลือกสถาบันโรงเรียนดนตรีที่เหมาะสมให้กับบุตรหลาน ทำให้ผู้ประกอบการต้องใส่ใจเรื่องคุณภาพการเรียนการสอนและการให้บริการเป็นพิเศษ ส่งผลให้การลงทุนในธุรกิจโรงเรียนสอนดนตรีจึงเพิ่มขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

ผลจากการสำรวจโรงเรียนดนตรีในประเทศไทย โดยสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (2556) พบว่ามีโรงเรียนดนตรีที่จดทะเบียนเป็นโรงเรียนดนตรีเอกชนในพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พุทธศักราช 2550 มากกว่า 300 แห่งในประเทศไทย แบ่งเป็นโรงเรียนดนตรีเอกชนแบบเครือข่ายและโรงเรียนดนตรีเอกชนทั่วไป ทั้งนี้ยังมีผู้เปิดสอนดนตรีเองตามอสังหาริมทรัพย์หรือเป็นการเปิดสอนแบบไม่จดทะเบียน อาทิ บ้านของครูผู้สอน สตูดิโอสอนดนตรีเป็นอีกหนึ่งช่องทางที่มีแนวโน้มเพิ่มจำนวนมากขึ้น ส่งผลให้ธุรกิจโรงเรียนดนตรีมีการแข่งขันสูงขึ้น ซึ่งมีทั้งโรงเรียนที่

ประสบความสำเร็จและโรงเรียนที่ไม่ประสบความสำเร็จ ซึ่งโรงเรียนสอนดนตรีที่ได้รับการยอมรับจากนักเรียนและผู้ปกครองจนกลายเป็นโรงเรียนที่มีชื่อเสียงมีเพียงไม่กี่ราย

เมื่อความสำเร็จทางธุรกิจเป็นสิ่งสำคัญ การศึกษาวิจัยในประเด็นความสำเร็จทางธุรกิจ จึงได้มีผู้ศึกษาและคิดค้นทฤษฎีต่างๆ ขึ้นมามากมาย อาทิ ทฤษฎีปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor) ของ Daniel (1961) และถูกพัฒนาต่อยอดโดย Rockart (1986) สามารถจำแนกความสำเร็จทางธุรกิจออกเป็น 2 ประเภท คือ ความสำเร็จที่อยู่ในรูปของตัวเงิน (Economic Success) และความสำเร็จที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Non-Economic Success) โดยองค์ประกอบทางธุรกิจที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จได้ สามารถจำแนกออกเป็นองค์ประกอบจากสภาพแวดล้อมภายในและองค์ประกอบจากสภาพแวดล้อมภายนอก อีกทั้งในปัจจุบันมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องความสำเร็จของธุรกิจเป็นจำนวนมากในหลายธุรกิจ อาทิ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ธุรกิจบริการสุขภาพ ธุรกิจร้านอาหารและภัตตาคาร ธุรกิจโรงเรียนกวดวิชา แต่กระนั้นการศึกษาถึงความสำเร็จของธุรกิจโรงเรียนสอนดนตรีโดยตรงยังไม่ปรากฏอย่างเป็นรูปธรรม

ในขณะที่มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนดนตรีในประเทศไทยอยู่จำนวนมาก ในระหว่างปี พ.ศ. 2546-2556 เมื่อนำมารวบรวมสามารถแบ่งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนดนตรีออกเป็น 4 ประเภท คือ ระบบการเรียนการสอน ระบบการบริหารจัดการ การวางแผนกลยุทธ์และความเป็นไปได้ของธุรกิจโรงเรียน และการศึกษาเกี่ยวกับผู้บริโภค จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนดนตรีที่ผู้วิจัยได้ศึกษาแล้วข้างต้น เห็นได้ว่าการศึกษาด้านความสำเร็จของธุรกิจโรงเรียนดนตรียังไม่ปรากฏโดยตรง ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจทำวิจัยเรื่อง การศึกษาองค์ประกอบทางธุรกิจสู่ความสำเร็จในการประกอบธุรกิจโรงเรียนดนตรีในประเทศไทย โดยศึกษาจากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องความสำเร็จทางธุรกิจมาวิเคราะห์มาจัดเป็นองค์ประกอบทางธุรกิจของธุรกิจโรงเรียนดนตรี ซึ่งได้แก่สภาพแวดล้อมทางธุรกิจภายนอก และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจภายในของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจโรงเรียนดนตรี มาวิเคราะห์และเสนอผลวิจัยเพื่อประโยชน์ของผู้ประกอบการที่กำลังดำเนินธุรกิจโรงเรียนดนตรี หรือผู้ประกอบการใหม่ที่สนใจดำเนินธุรกิจโรงเรียนดนตรี ในการแก้ไขปรับปรุงองค์ประกอบทางธุรกิจให้สมบูรณ์มากขึ้น ส่งผลให้มองเห็นแนวทางในการพัฒนาธุรกิจโรงเรียนดนตรีให้มีความยั่งยืนและประสบความสำเร็จ

2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อศึกษาถึงองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในในทัศนะของผู้ประกอบการโรงเรียนดนตรีที่ประกอบธุรกิจประสบความสำเร็จและความเชื่อมโยงเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจโรงเรียนดนตรีของผู้ประกอบการ

2.2 เพื่อศึกษาถึงการตัดสินใจในการเลือกลงทุนประกอบธุรกิจโรงเรียนดนตรีของผู้ประกอบการ รวมถึงศึกษาถึงสภาพธุรกิจโรงเรียนดนตรีในปัจจุบันและแนวโน้มธุรกิจโรงเรียนดนตรีในอนาคต ในทัศนะของผู้ประกอบการ

2.3 เพื่อศึกษาถึงตัวบ่งชี้ความสำเร็จของธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจโรงเรียนสอนดนตรี

2.4 เพื่อศึกษาถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินธุรกิจโรงเรียนดนตรีและแนวทางแก้ไขปัญหาของผู้ประกอบการโรงเรียนสอนดนตรี

3. คำถามในการวิจัย

3.1 องค์ประกอบเชิงทฤษฎี ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การและด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์การตัวใดบ้าง ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของการประกอบธุรกิจโรงเรียนสอนดนตรีได้จริง

3.2 ผู้ประกอบการมีหลักเกณฑ์ใดบ้างเป็นองค์ประกอบในการตัดสินใจเลือกลงทุนธุรกิจโรงเรียนดนตรี

3.3 ในทัศนะของผู้ประกอบการมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับสภาพธุรกิจโรงเรียนดนตรีในปัจจุบัน และแนวโน้มของธุรกิจโรงเรียนดนตรีในอนาคตจะเป็นอย่างไร

3.4 ตัวบ่งชี้ความสำเร็จของธุรกิจโรงเรียนดนตรีดูได้จากอะไรบ้าง หรือมีหลักเกณฑ์ใดบ้างในการวัดและประเมินความสำเร็จ

3.5 ปัญหาและอุปสรรคที่พบในการดำเนินธุรกิจโรงเรียนดนตรีมีในประเด็นใดบ้างและมีวิธีการแก้ไขหรือข้อเสนอแนะอย่างไร

4. วิธีการวิจัย

การวิจัยเรื่อง องค์ประกอบทางธุรกิจสู่ความสำเร็จในการประกอบธุรกิจโรงเรียนดนตรีในประเทศไทย ผู้วิจัยศึกษาโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบการศึกษาเฉพาะกรณีของกลุ่มผู้ประกอบการโรงเรียนดนตรีที่ประสบความสำเร็จ โดยคัดเลือกมาอย่างเฉพาะเจาะจง มีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาว่า เป็นผู้บริหารและผู้ประกอบการธุรกิจโรงเรียนดนตรีในเขตกรุงเทพมหานครที่ดำเนินธุรกิจโรงเรียนดนตรี

มากกว่า 1 สาขา และมีประสบการณ์การดำเนินธุรกิจโรงเรียนดนตรีมากกว่า 5 ปี เป็นเกณฑ์ในการคัดเลือก จำนวน 8 ท่าน ดังนี้ กลุ่มที่ 1 ผู้ประกอบการโรงเรียนดนตรีแบบเครือข่ายขนาดใหญ่ จำนวน 2 ท่าน ได้แก่ ผู้ให้ข้อมูล ก. มีประสบการณ์บริหารงานธุรกิจโรงเรียนดนตรี 7 ปี ผู้ให้ข้อมูล ข. มีประสบการณ์บริหารงานธุรกิจโรงเรียนดนตรี 20 ปี สถานที่ทำงานของผู้ให้ข้อมูลทั้ง 2 ท่าน เป็นสำนักงานใหญ่ของโรงเรียนดนตรีแบบเครือข่ายขนาดใหญ่ มีโครงสร้างองค์กรเป็นฝ่ายอย่างชัดเจน กลุ่มที่ 2 ผู้ประกอบการที่ผู้ที่ได้รับสิทธิทางการค้า จำนวน 1 ท่าน ได้แก่ ผู้ให้ข้อมูล ค. มีประสบการณ์ทำธุรกิจโรงเรียนดนตรี 7 ปี ได้รับสิทธิทางการค้าทั้งหมด 2 สาขา มีทำเลที่ตั้งอยู่ในห้างสรรพสินค้า และภายในโรงเรียนมีการตกแต่งในรูปแบบและสีที่เป็นสัญลักษณ์ของตราสินค้าอย่างเห็นได้ชัดเจนและเป็นระบบ กลุ่มที่ 3 ผู้ประกอบการที่มีตราสินค้าเป็นของตัวเอง จำนวน 5 ท่าน ได้แก่ ผู้ให้ข้อมูล ง. มีประสบการณ์ทำธุรกิจโรงเรียนดนตรีและสถาบันการ ศึกษา มากกว่า 20 ปี มีวิสัยทัศน์มุ่งมั่นพัฒนาการศึกษาดนตรีในประเทศไทย มีโรงเรียนดนตรีจำนวน 3 สาขา มีทำเลที่ตั้งอยู่ในห้างสรรพสินค้า ผู้ให้ข้อมูล จ. มีประสบการณ์ในการทำธุรกิจโรงเรียนดนตรี 23 ปี มีโรงเรียนดนตรีจำนวน 2 สาขา มีทำเลที่ตั้งอยู่ในสถานที่ชุมชนลักษณะเป็นอาคารพาณิชย์ ต่อยอดจากธุรกิจขายเครื่องดนตรี ผู้ให้ข้อมูล ฉ. มีประสบการณ์ทำธุรกิจโรงเรียนดนตรีมา 14 ปี ต่อยอดจากธุรกิจขายเครื่องดนตรีและเคยเป็นผู้ประกอบการโรงเรียนดนตรีที่ได้รับสิทธิทางการค้ามาก่อน มีโรงเรียนดนตรีจำนวน 2 สาขา มีทำเลที่ตั้งอยู่ในห้างสรรพสินค้า ผู้ให้ข้อมูล ช. มีประสบการณ์ทำธุรกิจโรงเรียนดนตรีมา 10 ปี มีโรงเรียนดนตรีทั้งหมด 4 สาขา เคยเป็นผู้ประกอบการโรงเรียนดนตรีที่ได้รับสิทธิทางการค้ามาก่อน มีทำเลที่ตั้งอยู่ในห้างสรรพสินค้า ผู้ให้ข้อมูล ซ. มีประสบการณ์ทำธุรกิจโรงเรียนดนตรีมา 12 ปี มีประสบการณ์เคยทำงานเกี่ยวกับธุรกิจโรงเรียนดนตรีและเป็นครูสอนดนตรีมาก่อน มีโรงเรียนดนตรี 2 สาขา ทำเลที่ตั้งอยู่ใกล้สถานศึกษาและเขตชุมชน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแนวทางในการสัมภาษณ์เชิงลึกแบ่งออกเป็น 5 ประเด็น คือ 1) การตัดสินใจเลือกลงทุนธุรกิจโรงเรียนสอนดนตรี 2) ความสำเร็จทางธุรกิจ 3) สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ 4) คุณภาพและการให้บริการการเรียนการสอนดนตรี และ 5) ปัญหาที่พบและวิธีแก้ไข จากนั้นผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ข้อมูลและตีความเพื่อหาข้อสรุปองค์ประกอบทางธุรกิจสู่ความสำเร็จของธุรกิจ

โรงเรียนดนตรี ซึ่งได้แก่ องค์ประกอบสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรที่เป็นตัวสนับสนุนให้ธุรกิจโรงเรียนดนตรีประสบความสำเร็จ แนวโน้มทางธุรกิจโรงเรียนดนตรีในปัจจุบันและอนาคต ความสำเร็จของธุรกิจโรงเรียนดนตรีและหลักเกณฑ์ในการวัดประเมินผล และปัญหาอุปสรรคที่พบในการประกอบธุรกิจโรงเรียนดนตรีพร้อมกับวิธีแก้ไข

5. ผลการวิจัย

5.1 องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กรและภายนอกองค์กรที่นำไปสู่ความสำเร็จในการประกอบธุรกิจโรงเรียนดนตรี

องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมภายใน

1. การบริหารจัดการภายใน ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่เป็นครูสอนดนตรีตั้งแต่การสรรหาครูสอนดนตรี คัดเลือกครูสอนดนตรี การพัฒนาและการอบรมครู และการควบคุม ประเมินผล ตรวจสอบคุณภาพของครูสอนดนตรีให้อยู่ในกฎระเบียบ และยังรวมถึงการพัฒนาความสามารถของพนักงานในองค์กร นอกจากนี้ยังมีเรื่องของการบริหารองค์กรด้วยรูปแบบการบริหารองค์กรแบบระบบครอบครัวที่ช่วยสร้างระเบียบและค่านิยมของคนในองค์กร รวมไปถึงโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจนซึ่งโครงสร้างของโรงเรียนดนตรีจะแบ่งออกเป็นฝ่ายวิชาการ ฝ่ายบริหารธุรการภายในและฝ่ายกิจกรรมและการตลาด ส่วนการบริหารจัดการทางการเงินผู้ประกอบการที่เป็นโรงเรียนสอนดนตรีแบบเครือข่ายขนาดใหญ่มีการจัดการทางการเงินที่เป็นระบบ มีการประมาณการทางการเงิน มีการจัดการหนี้สินคงค้าง และมีความสามารถในการสร้างกระแสเงินสดและงบการเงินให้สมดุลกัน นอกจากนี้การบริหารจัดการเครือข่ายมีความสำคัญกับผู้ประกอบการโรงเรียนดนตรีแบบเครือข่ายขนาดใหญ่เป็นอย่างมาก ตั้งแต่การคัดเลือกผู้ที่ได้รับสิทธิทางการค้า การสนับสนุนเครือข่าย การตรวจสอบและควบคุมให้มีความพอเพียงที่ดี

2. การวางแผนทางการตลาด จากการศึกษาพบว่าผู้ประกอบการมีการวางแผนทางการตลาดโดยใช้เครื่องมือส่วนประสมทางการตลาดสำหรับธุรกิจบริการ 7P's ของ Kotler (2005) ซึ่งได้แก่ 1) ด้านผลิตภัณฑ์ของธุรกิจโรงเรียนดนตรีประกอบไปด้วยหลักสูตร กิจกรรมเสริมหลักสูตร การจัดสอบวัดระดับความสามารถด้านดนตรีที่มีคุณภาพ 2) ด้านราคา พบว่าการกำหนดราคาของผู้ประกอบการโรงเรียนดนตรีมีการใช้นโยบายราคาที่แตกต่างกันตามสภาพธุรกิจและความต้องการของลูกค้าในพื้นที่นั้นๆ เช่น นโยบาย

ราคาตามหลักภูมิศาสตร์ นโยบายตั้งราคาต่ำ นโยบายราคาแบบตั้งราคาสูง นโยบายการตั้งตามระดับราคาและนโยบายตั้งราคาหลายๆ ราคา 3) ด้านทำเลที่ตั้ง ผู้ประกอบการส่วนใหญ่เลือกทำเลที่ตั้งในห้างสรรพสินค้าเนื่องจากเป็นแหล่งชุมชน ส่วนผู้ประกอบการที่ไม่ได้ตั้งอยู่ในห้างสรรพสินค้าจะมีการทำสำรวจความเป็นไปได้ในการเปิดโรงเรียนดนตรีในพื้นที่นั้นๆ ก่อน 4) ด้านการส่งเสริมการตลาดสำหรับธุรกิจโรงเรียนดนตรีที่ได้ผลดีมากที่สุด คือ การส่งเสริมการขายในรูปแบบของการให้ส่วนลด คุปองทดลองเรียนฟรี การบอกปากต่อปาก รองลงมาคือการโฆษณาและประชาสัมพันธ์ในสื่อออนไลน์ และสื่อสิ่งพิมพ์ที่ตรงกับกลุ่มเป้าหมายของลูกค้า และการตลาดเชิงกิจกรรม 5) ด้านบุคคลและพนักงาน พบว่าผู้ประกอบการมีการสอนงานฝึกอบรมอย่างเคร่งครัด เพราะพนักงานต้อนรับหน้าโรงเรียนจะพบเจอกับลูกค้ามากที่สุด และมีส่วนทำให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อได้ทันที รวมถึงครูสอนดนตรีในการสอนและผลักดันให้นักเรียนมีคุณภาพ รวมถึงการสื่อสารกับผู้ปกครอง ซึ่งการสื่อสารที่ดีจะนำไปสู่การรักษาลูกค้าให้อยู่กับโรงเรียนไปในระยะยาว 6) ด้านการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพของโรงเรียนดนตรี ในการสร้างบรรยากาศที่ดีภายในโรงเรียน มีการตกแต่งเคาน์เตอร์ พื้นที่ที่มีความสะอาด รวมถึงการตกแต่งสถานที่เหมาะสมกับการเรียนการสอนดนตรี และการแต่งกายที่เหมาะสมของพนักงานต้อนรับและครู 7) ด้านกระบวนการในการให้บริการลูกค้าตั้งแต่เดินเข้ามาในโรงเรียน ตั้งแต่การสื่อสารของพนักงานต้อนรับ การแนะนำหลักสูตร การจัดหาครูสอนดนตรีให้เด็กนักเรียน การจัดเวลาเรียนที่เหมาะสม การประเมินผลการเรียน และการสอบและจัดแสดงดนตรี รวมถึงการอำนวยความสะดวกเพื่อส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้า

3. คุณลักษณะของผู้ประกอบการที่นำไปสู่ความสำเร็จในการประกอบธุรกิจโรงเรียนดนตรีคือ มีวิสัยทัศน์ สังกัดได้จากการดำเนินงานอย่างมีจุดมุ่งหมาย และการวางแผนระยะยาวของผู้ประกอบการ มีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารธุรกิจ มีความใส่ใจธุรกิจ มีเครือข่ายธุรกิจที่กว้างขวาง มีความมุ่งมั่น เชื่อมั่นในตนเอง เป็นนายแห่งตน การเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ยังพบว่าคุณลักษณะในประเด็นอื่นๆ ของผู้ประกอบการมีส่วนช่วยสนับสนุนในการประกอบธุรกิจโรงเรียนได้ เช่น มีทักษะและความรู้ด้านดนตรี มองโลกในแง่ดี มีจรรยาบรรณทางธุรกิจ และมีแนวคิดเชิงปรัชญา

องค์ประกอบสภาพแวดล้อมภายนอก

1. การแข่งขันภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน ผู้ประกอบการเลือกใช้กลยุทธ์การรวมกลุ่มสร้างพันธมิตรที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงเรียนดนตรีเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน ผู้ประกอบการใช้วิธีการรวมกลุ่มสร้างพันธมิตรและเครือข่ายจากการเข้าร่วมอบรมสัมมนา และจัดกิจกรรมเกี่ยวกับดนตรีร่วมกัน โดยการรวมกลุ่มพันธมิตรที่เกิดขึ้นช่วยสร้างกลุ่มที่มั่นคง และเป็นที่ยอมรับของคนภายนอกเลือกใช้กลยุทธ์การสร้างพันธมิตรกับธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนดนตรี อาทิ การสร้างพันธมิตรกับลูกค้าสำหรับผู้ประกอบการโรงเรียนดนตรีแบบเครือข่ายขนาดใหญ่ การสร้างพันธมิตรกับผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต และการสร้างพันธมิตรกับสถาบันการศึกษา ทำให้เกิดธุรกิจความน่าเชื่อถือมากขึ้นและสามารถอยู่ต่อไปได้ในอุตสาหกรรมธุรกิจโรงเรียนดนตรี

2. ด้านสังคมในประเด็นเรื่องค่านิยมด้านดนตรีของคนในปัจจุบันให้ความสำคัญกับการเรียนดนตรีมากขึ้นตั้งแต่วัยเด็กถึงผู้ใหญ่เป็นตัวแทนสนับสนุนธุรกิจโรงเรียนดนตรี และการเห็นความสำคัญของดนตรีมากขึ้น อินดิที่ก็จะสนับสนุนให้ลูกหลานได้เรียนดนตรีเพื่อพัฒนาการที่โดยรวมถึงมีกระแสจากรายการโทรทัศน์ ภาพยนตร์ และรายการประกวดแข่งขัน แสดงความสามารถด้านดนตรีที่เพิ่มมากขึ้นในประเทศไทย

3. เทคโนโลยี โดยผู้ประกอบการโรงเรียนดนตรีแบบเครือข่ายขนาดใหญ่ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเพื่อการสนับสนุนงานด้านการบริหารจัดการโรงเรียนดนตรี ในด้านการจัดเก็บข้อมูลและประเมินผล เพื่อใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ สำหรับผู้ประกอบการขนาดเล็กหรือผู้ประกอบการที่มีตราสินค้าของตัวเอง สามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสื่อสารและประชาสัมพันธ์โรงเรียน นอกจากนี้ผู้ประกอบการที่นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน แต่มีข้อเสนอแนะว่าควรใช้เทคโนโลยีควบคู่กับครูผู้สอนในการเตรียมการสอนเพื่อเสริมการศึกษา แต่ไม่ควรนำมาใช้กับเด็กนักเรียนในช่วงโมเรียน

5.2 การตัดสินใจเลือกลงทุนประกอบธุรกิจโรงเรียนดนตรี และสภาพธุรกิจโรงเรียนดนตรีในปัจจุบันแนวโน้มของโรงเรียนดนตรีในอนาคตในทัศนะของผู้ประกอบการ

5.2.1 การตัดสินใจเลือกลงทุนประกอบธุรกิจโรงเรียนดนตรีของผู้ประกอบการ จากการศึกษาพบว่า การตัดสินใจเลือกลงทุนจะถูกแบ่งออกเป็นการลงทุนธุรกิจโรงเรียนดนตรีแบบเครือข่าย และการลงทุนธุรกิจโรงเรียนดนตรีแบบเป็นตราสินค้าของตนเอง ดังต่อไปนี้

การตัดสินใจในการเลือกลงทุนธุรกิจโรงเรียนแบบเครือข่าย โดยเป็นผู้ที่ได้รับสิทธิทางการค้า ซึ่งธุรกิจโรงเรียนดนตรีแบบเครือข่ายในประเทศไทยที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักในกลุ่มลูกค้าทั่วไป แสดงให้ผู้ประกอบการเห็นถึงลักษณะการเรียนการสอน และภาพพจน์การเรียนการสอนของโรงเรียนดนตรีแบบเครือข่ายอยู่ในระดับที่ดี เป็นธุรกิจที่น่าลงทุน เพราะให้ผลประโยชน์ที่ดี มีการพัฒนาหลักสูตรโดยคนเก่งของประเทศ อีกทั้งมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ และให้การสนับสนุนผู้ที่ได้รับสิทธิทางการค้าอย่างเต็มที่

การตัดสินใจเลือกลงทุนแบบตราสินค้าของตนเอง ผู้ประกอบการโรงเรียนดนตรีที่เลือกประกอบธุรกิจเป็นตราสินค้าของตนเองเพราะผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีประสบการณ์การบริหารธุรกิจโรงเรียนดนตรีเป็นระยะเวลานานจากการทำงานที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจดนตรี และจากการเคยเป็นผู้ที่ได้รับสิทธิทางการค้ามาก่อน สามารถบริหารและจัดการด้วยตนเองได้ และมีความเป็นนายแห่งตน เชื้อมั่นในตนเอง อยากต่อยอดธุรกิจ อยากทำธุรกิจเป็นของตนเอง ในลักษณะที่แตกต่างจากโรงเรียนดนตรีแบบเครือข่าย

5.2.2 สภาพธุรกิจโรงเรียนดนตรีในปัจจุบันและสภาพธุรกิจโรงเรียนดนตรีในอนาคต จากการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการทั้งหมดมีความเห็นตรงกันว่า สภาพธุรกิจโรงเรียนดนตรีในปัจจุบันมีโรงเรียนดนตรีเกิดขึ้นใหม่มากกว่าความต้องการเรียนของลูกค้าที่ต้องการเรียนดนตรีในปัจจุบัน ทำให้เกิดสภาพการแข่งขันที่สูงรุนแรงมากขึ้น ระหว่างโรงเรียนดนตรีรายใหญ่ รายย่อยทั้งหลายที่เข้ามาสู่ตลาด เพื่อแบ่งลูกค้ากันไปตามส่วนแบ่งทางการตลาด จากสภาพการแข่งขันที่สูงมากขึ้น ทำให้ผู้ประกอบการแต่ละท่านมีวิธีการแข่งขันที่แตกต่างกันไป เช่น การใช้กลยุทธ์ทางการตลาดมากขึ้น เจาะลูกค้าหลายระดับมากขึ้น และเน้นความต้องการของลูกค้ามากขึ้น

แนวโน้มธุรกิจโรงเรียนดนตรีในอนาคต ภาพรวมยังอยู่จุดเดิมคือให้บริการการศึกษาทางด้านดนตรี และอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของธุรกิจโรงเรียนสอนดนตรีตามความต้องการของลูกค้า แต่ธุรกิจยังคงแข่งขันรุนแรงเช่นเดิม เน้นการแข่งขันด้วยคุณภาพด้านการเรียนการสอน และการให้บริการเป็นสำคัญ และเป็นธุรกิจสำหรับผู้ประกอบการรายใหญ่ที่มีทุนทรัพย์เพียงพอ เห็นได้จากรูปแบบของธุรกิจโรงเรียนดนตรีที่มีต้นทุนสูงและคืนทุนช้า รวมถึงการมีขนาดธุรกิจที่ใหญ่เพียงพอ มีชื่อเสียง มีตราสินค้าเป็นที่รู้จัก แต่กระนั้นโรงเรียนดนตรีที่มีทุนทรัพย์ไม่เพียงพอ ไม่มีการพัฒนาขยายธุรกิจหรือสร้างคุณภาพให้ดีขึ้น โรงเรียนเหล่านี้

จะอยู่ในอุตสาหกรรมได้อย่างลำบาก

5.3 ตัวบ่งชี้ความสำเร็จของธุรกิจโรงเรียนดนตรี และหลักเกณฑ์ในการวัดและประเมินผลความสำเร็จ

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้จำแนกความสำเร็จออกเป็น 2 ประเภท คือ ความสำเร็จที่ไม่ใช่ตัวเงิน และความสำเร็จที่อยู่ในรูปของตัวเงิน ซึ่งผลการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการโรงเรียนดนตรีที่ประสบความสำเร็จ ได้รับตัวชี้วัดความสำเร็จทั้ง 2 ประเภท ไว้ดังนี้

5.3.1 ความสำเร็จที่ไม่ใช่ตัวเงินของธุรกิจโรงเรียนดนตรีคือ 1) ความสำเร็จด้านดนตรีของผู้เรียน เป็นความสามารถในการผลิตนักเรียนที่เก่งและมีฝีมือทางด้านดนตรี เพื่อแสดงระดับของคุณภาพการเรียนการสอน เมื่อสร้างโรงเรียนดนตรีที่มีคุณภาพจะพบกับความสำเร็จด้านดนตรีของผู้เรียน เป็นการสร้างฝีมือที่ดีให้กับนักเรียน การที่โรงเรียนดนตรีมีนักเรียนที่เก่งและมีฝีมือจากการเรียนดนตรีนั้นสามารถสร้างชื่อเสียงให้กับโรงเรียนดนตรีเหล่านั้นเป็นที่ยอมรับได้ซึ่งเป็นความสำเร็จที่ตามมาจากการสร้างคุณภาพด้านการเรียนการสอน 2) ความสำเร็จด้านความพึงพอใจของลูกค้าและบุคลากรในองค์กรเพื่อสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กรในระยะยาว ความสำเร็จด้านชื่อเสียง การที่โรงเรียนมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป ทำให้โรงเรียนมีมูลค่าสูงขึ้น ซึ่งผู้ประกอบการโรงเรียนดนตรีแบบเครือข่ายขนาดใหญ่ให้ความสำคัญกับความสำเร็จด้านชื่อเสียงเป็นอันดับต้นๆ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความมั่นใจให้กับผู้ประกอบการที่ได้รับสิทธิทางการค้าเข้าร่วมลงทุนด้วย ซึ่งโรงเรียนดนตรีที่ประสบความสำเร็จคือโรงเรียนที่สามารถทำให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจในองค์กร เกิดเป็นความจงรักภักดีต่อองค์กร ซึ่งเป็นแรงผลักดันให้เขาทำหน้าที่อย่างสุดความสามารถเพื่อสร้างคุณภาพและมาตรฐานที่ดีให้กับโรงเรียนดนตรีได้ประสบความสำเร็จ และหลักเกณฑ์ในการวัดความสำเร็จด้านความพึงพอใจของลูกค้าและบุคลากรคือ การอยู่ด้วยกันในระยะยาว ผู้ปกครองก็จะให้บุตรหลานเรียนต่อที่โรงเรียนในระยะยาว ส่วนบุคลากรก็จะทำงานในองค์กรในระยะยาวด้วยเช่นกัน 3) ความสำเร็จด้านชื่อเสียงสำหรับผู้ประกอบการโรงเรียนดนตรีแบบเครือข่ายขนาดใหญ่เพื่อให้โรงเรียนดนตรีเป็นที่รู้จักของคนทั่วไป อีกทั้งยังต้องสร้างความเชื่อมั่น ความมั่นใจให้กับผู้ประกอบการที่ได้รับสิทธิทางการค้า ดังนั้นการที่โรงเรียนดนตรีแบบเครือข่ายขนาดใหญ่ทั้ง 2 แห่งนี้จะประสบความสำเร็จได้เพราะการมีชื่อเสียง รวมถึงการบริหารตราสินค้าที่สื่อถึงภาพพจน์และเอกลักษณ์ที่ดีของโรงเรียนดนตรีแบบเครือข่ายขนาดใหญ่สู่คนภายนอกองค์กร 4) ความ

สำเร็จในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการรายย่อยที่อยู่มานานคือ ความสำเร็จด้านการอยู่รอดในอุตสาหกรรมโรงเรียนดนตรี ซึ่งเป็นความสามารถของผู้ประกอบการที่ดูแลจำนวนสาขาโรงเรียนดนตรีที่มีอยู่ปรับปรุงให้ดีขึ้นในทุกส่วน เช่น ด้านคุณภาพการเรียนการสอน ด้านการบริการ ด้านการตลาดต่างๆ เพื่อไม่ให้เข้าสู่ช่วงวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ที่ตกต่ำ

5.3.2 ความสำเร็จที่อยู่ในรูปของตัวเงินในการประกอบธุรกิจโรงเรียนดนตรี ได้แก่ 1) ความสามารถในการสร้างรายได้กำไร และยอดขาย ซึ่งเป้าหมายหลักของโรงเรียนดนตรีแบบเครือข่ายคือกำไร ส่วนเป้าหมายของผู้ประกอบการรายย่อยจะเป็นรายได้ที่เพิ่มขึ้นเพื่อมาหมุนเวียนธุรกิจ อย่างไรก็ตามความสำเร็จที่อยู่ในรูปของตัวเงินเกิดจากการวางแผนและการบริหารที่ดีของผู้ประกอบการให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และเป้าหมาย 2) ความสามารถในการขยายสาขาของโรงเรียนดนตรีแบบเครือข่ายขนาดใหญ่ เป็นการเพิ่มลูกค้าใหม่ สร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าเดิม รวมถึงสร้างขนาดของธุรกิจที่ใหญ่ขึ้นเพื่อเพิ่มส่วนครองตลาดที่สูงขึ้น 3) ความสามารถในการขยายสาขาของผู้ประกอบการรายย่อยเป็นความสำเร็จเพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้กับตราสินค้า ขยายฐานลูกค้า การขยายสาขาเพื่อยังหมายถึงสร้างความมั่นคงให้กับธุรกิจโรงเรียนดนตรีที่มีตราสินค้าของตนเองให้อยู่ในอุตสาหกรรมธุรกิจโรงเรียนดนตรีได้ยาวนานมากขึ้นในอนาคตท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ซึ่งหลักเกณฑ์ในการวัดความสามารถในการขยายสาขา คือ จำนวนสาขาโรงเรียนดนตรีที่เพิ่มขึ้นตามเป้าหมายที่ผู้ประกอบการได้ตั้งเอาไว้

5.4 ปัญหาและอุปสรรคที่พบในการดำเนินธุรกิจโรงเรียนดนตรีและข้อเสนอแนะวิธีแก้ไข

5.4.1 ปัญหาจากสภาพเศรษฐกิจ จากสภาวะเศรษฐกิจที่ไม่ดีทำให้ธุรกิจโรงเรียนดนตรีที่เป็นการเรียนเพื่อความบันเทิงหรือสินค้าฟุ่มเฟือย มีผลกระทบทำให้ยอดขายลดลง จำนวนเด็กนักเรียนลดลง แต่มีต้นทุนที่สูงทำให้บางโรงเรียนขาดทุน โรงเรียนดนตรีขนาดเล็กถ้าไม่มีเงินทุนสำรองที่เพียงพอก็จะไม่สามารถอยู่รอดได้ ในขณะที่โรงเรียนที่ต้องการขยายสาขา ได้รับผลกระทบจากสภาพเศรษฐกิจทำให้ต้องชะลอการขยายสาขา แนวทางแก้ไขและวิธีรับมือจากสภาพเศรษฐกิจที่ไม่ดี โดยการใช้การโฆษณาและการส่งเสริมการตลาดเพื่อกระตุ้นการซื้อของลูกค้า การหมุนเงินให้พอดีในแต่ละสาขา เตรียมเงินทุนสำรองให้พร้อมใช้จ่ายการรักษาฐานลูกค้าเดิมด้วยการอำนวยความสะดวกแก่ฐานลูกค้าที่มีกำลังทรัพย์ และการลดค่าใช้จ่าย

5.4.2 อุปสรรคจากภาครัฐบาล การเมืองและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลยังไม่เห็นการส่งเสริมหรือการสนับสนุนที่ชัดเจน พบว่า ระบบของกระทรวงศึกษาธิการมีการสนับสนุนโรงเรียนดนตรีในเรื่องการจดทะเบียนโรงเรียนดนตรีเอกชน และมีการสนับสนุนในด้านการอบรมและการแข่งขัน แต่ยังไม่ดีเท่าที่ควรเพราะขาดบุคลากรทางด้านดนตรี และมีระบบการทำงานที่ล่าช้า ซึ่งทางบริษัทเอกชนสามารถบริหารจัดการได้ดีกว่า ปัญหาที่พบเรื่องถัดไปคือเรื่องระบบการศึกษาที่มีผลกระทบต่อธุรกิจโรงเรียนดนตรีทางอ้อมคือทางรัฐบาลให้ความสำคัญด้านวิชาการมากกว่าด้านดนตรี เมื่อเศรษฐกิจไม่ดีผู้ประกอบการก็จะตัดเงินในส่วนวิชาด้านเสริมทักษะอย่างดนตรีและศิลปะออกไป และลงทุนกับการเรียนกวดวิชามากกว่าการเรียนดนตรี

กฎหมายที่เกี่ยวข้อง จากการศึกษาค้นคว้า เรื่องภาษีของโรงเรียนดนตรีได้รับการยกเว้นไม่ต้องเสียภาษี แต่โรงเรียนกวดวิชาทางรัฐบาลมีนโยบายเก็บภาษีจากโรงเรียนกวดวิชาซึ่งมีผู้ประกอบการส่วนหนึ่งให้ความคิดเห็นว่า การเก็บภาษีโรงเรียนกวดวิชามีผลกระทบทางอ้อมต่อธุรกิจโรงเรียนดนตรีด้วยเหตุผลที่ว่า ผู้ปกครองต้องจ่ายค่าเรียนกวดวิชาที่เพิ่มขึ้นจากภาษีที่เพิ่มขึ้นทำให้ผู้ปกครองตัดสินใจในส่วนที่ไม่สำคัญอย่างวิชาเรียนดนตรีและศิลปะออกไป แต่ก็มีผู้ประกอบการอีกส่วนหนึ่งที่ไม่ได้รับผลกระทบจากภาษีของโรงเรียนกวดวิชา วิธีการแก้ไขและข้อเสนอแนะจากผู้ประกอบการคือมุ่งพัฒนาการศึกษาดนตรีในประเทศให้ดีขึ้น สร้างพันธมิตรกับและขยายธุรกิจการศึกษาประเภทอื่นๆ และมีการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ให้กับโรงเรียนดนตรีให้ดีขึ้น มีคุณภาพ สร้างภาพลักษณ์ที่ดีและยังช่วยกันส่งเสริมให้คนมีความรู้ความเข้าใจดนตรีมากขึ้น แต่มีผู้ประกอบการที่เป็นโรงเรียนสอนดนตรีแบบเครือข่ายขนาดใหญ่ให้ความร่วมมือสนับสนุนการศึกษาด้านดนตรีที่ดีขึ้นให้กับโรงเรียนร่วมกับภาครัฐบาล เป็นการสร้างชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดีกับองค์กร

5.4.3 ปัญหาจากการแข่งขัน เป็นอุปสรรคในการประกอบธุรกิจโรงเรียนดนตรี ซึ่งผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ มีรู้สึกกดดันต่อคู่แข่งทางตรงที่ประกอบธุรกิจโรงเรียนดนตรีเหมือนกัน แต่ก็พยายามนำเสนอจุดเด่นในธุรกิจของตนเองที่มากกว่าคุณภาพ ส่วนคู่แข่งทางอ้อมคือ มีสถาบันพัฒนาการทักษะเด็กเกิดขึ้นใหม่จำนวนมาก ซึ่งจะมีความโดดเด่นรวมอยู่ด้วย และรวมถึงปัญหาด้านครูผู้สอนดนตรีที่ผันตัวมาเปิดโรงเรียนสอนดนตรีเองในอนาคต วิธีการแก้ไข

ปัญหาคือ ตัวผู้ประกอบการเองต้องสู้และมีความเข้มแข็งพัฒนาตนเองและนำเสนอจุดเด่นด้านคุณภาพให้ดียิ่งขึ้นและการจูงใจครูผู้สอนดนตรีให้อยู่กับองค์กรในระยะยาว

5.4.4 ปัญหาจากค่านิยมด้านการศึกษาของคนไทย เกิดจากความเข้าใจด้านดนตรีของคนไทยที่ไม่เพียงพอในการสนับสนุนให้บุตรหลานเรียนดนตรีอย่างเต็มที่ทำให้ไม่ประสบความสำเร็จในด้านการเรียนดนตรีเท่าที่ควร และเกิดจากระบบการศึกษาของประเทศไทยที่เคร่งครัดกับการศึกษาด้านวิชาการมากเกินไป มีผลกระทบทางอ้อมต่อธุรกิจโรงเรียนดนตรีตามมาคือ ผู้ปกครองและเด็กเน้นการศึกษาด้านวิชาการเป็นสิ่งที่จำเป็นมากกว่าวิชาเรียนดนตรี วิธีการแก้ไขปัญหาคือค่านิยมด้านการศึกษาของคนไทยคือ การรวมกลุ่มพันธมิตรหรือสมาคมของผู้ประกอบการเพื่อช่วยกันสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับผู้ปกครองช่วยสนับสนุนการเรียนการสอนดนตรีของบุตรหลาน สนับสนุนการรวมกลุ่มพันธมิตรและสร้างเครือข่ายด้านการศึกษาดนตรีในภาคเอกชน เพื่อยกระดับการศึกษาดนตรีในประเทศให้พัฒนาขึ้น และการยื่นมือสนับสนุนการศึกษาด้านดนตรีร่วมกับภาครัฐบาล

5.4.5 ปัญหาจากการบริหารจัดการองค์กรในการประกอบธุรกิจโรงเรียนดนตรีสรุปได้ว่า การขาดแคลนครูผู้สอนและอัตราการลาออกของครูผู้สอนที่อยู่ในระดับสูง อีกทั้งไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบของโรงเรียน ครูมีความสามารถไม่เพียงพอ ไม่พัฒนาตนเองและผู้ประกอบการขาดแคลนเงินทุนในการบริหารจัดการหรือขยายธุรกิจต่อไปในอนาคต วิธีการแก้ไขปัญหาคือการบริหารจัดการองค์กรคือการเน้นเสาะหาครูตามมหาวิทยาลัยที่เป็นคณะเกี่ยวข้องกับดนตรีซึ่งพบว่า มีบุคลากรทางด้านดนตรีที่เกิดจากการผลิตของมหาวิทยาลัย ส่วนวิธีการจัดการกับครูที่ไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบคือควบคุมดูแลใกล้ชิดโดยใช้การพูดคุยตักเตือนและการเจรจาต่อรอง วิธีการแก้ไขปัญหาคือขาดแคลนเงินทุนมีผู้ให้ข้อมูลท่านหนึ่งได้เสนอว่า ต้องหาเงินมาหมุนให้ธุรกิจดำเนินต่อไปได้ สำหรับผู้ประกอบการที่มีโครงการจะขยายสาขาต่อไปอีกในอนาคตจะใช้กลยุทธ์ในการรับช่วงต่อกิจการที่ไม่รอด เพื่อเพิ่มฐานลูกค้าเก่าของโรงเรียนเก่าที่ไม่รอด และไม่ต้องใช้เงินลงทุนเยอะเหมือนกับการสร้างโรงเรียนแห่งใหม่

6. การอภิปรายผล

6.1 องค์ประกอบสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกและความเชื่อมโยงกับความสำเร็จในการประกอบธุรกิจโรงเรียนดนตรี

จากผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบทางธุรกิจด้านสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่นำไปสู่ความสำเร็จในการประกอบธุรกิจโรงเรียนดนตรี เช่นเดียวกับงานวิจัยในอดีตของ Silva, Amboni, Ortigara and Costa (2014) และ Mathew (2010) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจซึ่งได้แบ่งตัวแปรปัจจัยออกเป็น 2 ประเภท คือ ปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

สภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เชื่อมโยงกับความสำเร็จในการประกอบธุรกิจโรงเรียนดนตรี ได้แก่ 1) ด้านการบริหารจัดการภายใน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่มุ่งเน้นในส่วนของผู้สอนดนตรีในการสร้างคุณภาพให้กับธุรกิจ ในกรณีนี้โรงเรียนดนตรีมีจำนวนสาขาหรือเครือข่ายเป็นจำนวนมาก จะต้องให้ความสำคัญกับเรื่องของการบริหารจัดการเครือข่ายและการเงิน สอดคล้องกับงานวิจัยของณิชา ขาญสิทธิโชค (2556) ได้วิจัยเรื่องต้นแบบโรงเรียนดนตรีตามอัยาศัย โดยสร้างต้นแบบโรงเรียนดนตรีตามอัยาศัยที่ประสบความสำเร็จ โดยใช้แนวคิดปัจจัยในการบริหาร 4 ด้าน (4M) ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้โรงเรียนดนตรีตามอัยาศัยประสบความสำเร็จ ได้แก่ ปัจจัยด้านเงิน ปัจจัยด้านคน ปัจจัยด้านวัตถุดิบของ และปัจจัยด้านการจัดการ 2) ด้านการวางแผนทางการตลาดโดยมุ่งเน้นเรื่องการใช้ส่วนประสมทางการตลาดครบทั้ง 7 ประการ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีส่วนประสมทางการตลาดสำหรับธุรกิจบริการ 7P's ของ Kotler (2005) จะช่วยทำให้การกำหนดกลยุทธ์การตลาดเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้ประสบความสำเร็จและจากการศึกษายังพบอีกว่า จุดเน้นที่สำคัญที่สุดของการวางแผนทางการตลาดคือ ด้านผลิตภัณฑ์หรือหลักสูตร และการเจาะตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche Market) และทำเลที่ตั้ง ซึ่งสอดคล้องงานวิจัยของอินทนนท์ บุปผาวลัย, วันทนี ภูมิภัทราคม และวารุณี เขาวนัสขุม (2553) ได้วิจัยเรื่องคุณภาพการให้บริการของโรงเรียนดนตรีสยามกลการในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ระดับคุณภาพส่วนประกอบการให้บริการของโรงเรียนดนตรีสยามกลการในเขตกรุงเทพมหานครอยู่ในระดับสูง เมื่อจำแนกรายด้านพบว่า ด้านสถานที่ ด้านหลักสูตร ด้านค่าบริการ และด้านบุคลากรอยู่ในระดับสูงทุกด้าน 3) คุณลักษณะของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จคือ การมีเครือข่ายทางธุรกิจที่กว้างขวาง นอกจากนี้คุณลักษณะที่พบร่วมกันคือ การมีความเชื่อมั่นในตนเองและชอบการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ๆ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Zuilenberg (2012) ที่ได้กล่าวว่า ลักษณะ

บุคลิกภาพของผู้ประกอบการธุรกิจดนตรีที่ประสบความสำเร็จ ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะบุคลิกที่ผู้ประกอบการดนตรีควรมีคือ เป็นคนที่มีการสร้างสิ่งใหม่และเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งใหม่ๆ เสมอ มีความคิดสร้างสรรค์ เป็นคนกล้าเสี่ยง มีความคิดที่อิสระ มีภาวะเป็นผู้นำ มีความสามารถในการเรียนรู้ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีความเชื่อมั่นในตนเอง

สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่เชื่อมโยงกับความสำเร็จในการประกอบธุรกิจโรงเรียนดนตรี ได้แก่ 1) การสร้างพันธมิตรในอุตสาหกรรมเดียวกันที่เป็นผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต ลูกค้า และสถาบันการศึกษา จากการศึกษาที่พบว่าธุรกิจโรงเรียนดนตรีเป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันที่สูง แต่ผู้ประกอบการได้ใช้การสร้างพันธมิตรในอุตสาหกรรม เพื่อให้การแข่งขันมีความเข้มแข็งมากขึ้น สอดคล้องกับบทสรุปของสุพานี สฤษฐวณิช (2553 : 220-227) ที่กล่าวถึง กลยุทธ์การสร้างพันธมิตรของธุรกิจจะเป็นเครื่องมือที่เหมาะสมที่จะทำให้เกิดการเกิดความเปลี่ยนแปลง เพราะสามารถร่วมมือได้กับทุกฝ่าย แล้วยังเป็นธุรกิจที่สามารถใช้ได้ทั้งในยามธุรกิจที่ต้องการเจริญเติบโต เพื่อให้เติบโตได้เร็วยิ่งขึ้น มันคงยิ่งขึ้นและในทางตรงกันข้ามเมื่อธุรกิจมีปัญหา ต้องการพลิกสถานการณ์ การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจก็จะช่วยให้เกิดการฟื้นตัวได้เร็วขึ้น อยู่รอดและกลับมาแข็งแรงได้ ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ ดังนั้นจึงเห็นได้ว่าการรวมกลุ่มทางพันธมิตรมีความสัมพันธ์กับความอยู่รอด ในขณะที่ 2) สภาพสังคมในเรื่องการสร้างค่านิยมของสังคมเกี่ยวกับดนตรีที่ให้ความสำคัญกับดนตรีมากขึ้น เป็นไปตามข้อสรุปของจเร สำอางค์ (2553 : 34-47) ที่ระบุว่า การเรียนดนตรีสามารถส่งผลต่อความสำเร็จ โดยแบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ ความสำเร็จด้านส่วนตัวโดยเฉพาะในส่วนของการจินตนาการและกระบวนการทางความคิดสร้างสรรค์ ความสำเร็จด้านครอบครัวและโรงเรียนในประเด็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับครอบครัวและชุมชน ความสำเร็จด้านสังคมในด้านการก่อเกิดวัฒนธรรมที่ดีและสร้างระเบียบวินัย และความสำเร็จในด้านการดำเนินชีวิตด้วยการพัฒนาความกล้าแสดงออก มีความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองเพิ่มขึ้น 3) การใช้เทคโนโลยีในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งเทคโนโลยีที่จะเข้ามาช่วยบริหารจัดการองค์กรในการบริหารจัดการ การสื่อสารประชาสัมพันธ์ และใช้เพื่อการสอน ทำให้การบริหารจัดการองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับข้อสรุปของ David (2009 : 251) ที่ให้ข้อค้นพบเดียวกัน ได้กล่าวถึงประเด็นระบบการบริหารสารสนเทศว่า บริษัทที่รวบรวม จัดประเภท และประเมินสารสนเทศภายนอกและภายใน จะมีความได้เปรียบ

เชิงแข่งขันอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุดเหนือกว่าบริษัทอื่น ซึ่งสารสนเทศเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการชี้ถึงความแตกต่างระหว่างบริษัทที่ประสบความสำเร็จและบริษัทที่ไม่ประสบความสำเร็จ ซึ่งการที่โรงเรียนดนตรีนำเอาระบบสารสนเทศมาใช้จะช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและนำไปสู่ความสำเร็จได้

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมภายในด้านการบริหารจัดการภายใน การวางแผนทางการตลาด คุณลักษณะของผู้ประกอบการ และสภาพแวดล้อมภายนอกด้านการแข่งขันในอุตสาหกรรม สภาพสังคม และเทคโนโลยีในทัศนะของผู้ประกอบการโรงเรียนดนตรีที่ประกอบธุรกิจประสบความสำเร็จนั้น มีความเชื่อมโยงเกี่ยวกับความสำเร็จอย่างเห็นได้ชัดในการดำเนินธุรกิจโรงเรียนดนตรีของผู้ประกอบการ

6.2 การตัดสินใจในการเลือกลงทุนประกอบธุรกิจโรงเรียนสอนดนตรีของผู้ประกอบการและสภาพธุรกิจโรงเรียนดนตรีในปัจจุบันแนวโน้มของโรงเรียนดนตรีในอนาคตในทัศนะของผู้ประกอบการ

6.2.1 จากการศึกษาการเลือกลงทุนธุรกิจโรงเรียนสอนดนตรีของผู้ประกอบการที่ได้จากสัมภาษณ์ แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทคือ การตัดสินใจลงทุนธุรกิจโรงเรียนแบบเครือข่าย และการตัดสินใจลงทุนแบบตราสินค้าเป็นของตนเอง สำหรับทัศนะของผู้ประกอบการที่เลือกลงทุนธุรกิจโรงเรียนดนตรีในครั้งนี้ ส่วนใหญ่ที่ตัดสินใจเลือกลงทุนธุรกิจโรงเรียนดนตรีเพราะคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่ตัวผู้ประกอบการเองมีความชื่นชอบดนตรีเป็นแรงบันดาลใจให้ตัดสินใจทำธุรกิจโรงเรียนดนตรี และมีประสบการณ์ทำธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องมาก่อน อาทิ ธุรกิจขายเครื่องดนตรี ธุรกิจการศึกษาเคยเป็นผู้ที่ได้รับสิทธิทางการค้ามาก่อน หรือแม้กระทั่งเคยเป็นครูสอนดนตรีมาก่อน สอดคล้องกับงานวิจัยของ งานวิจัยของ Chawia, Khanna and Chen (2010) ที่ได้ศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จของธุรกิจของขนาดเล็กเหมือนกันหรือแตกต่างกันในประเทศที่ต่างกัน ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในด้านลักษณะบุคลิกภาพ ซึ่งได้แก่ ความเอาใจใส่ของเจ้าของผู้ประกอบการและแรงบันดาลใจ และความรู้ประสบการณ์ของผู้ประกอบการ ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจ

6.2.2 สภาพธุรกิจโรงเรียนดนตรีในปัจจุบัน และแนวโน้มธุรกิจโรงเรียนดนตรีในอนาคต จากผลการศึกษาในทัศนะของผู้ประกอบการ สภาพธุรกิจโรงเรียนดนตรีในปัจจุบันมีโรงเรียนดนตรีเกิดขึ้นใหม่ มากกว่าความต้องการ

เรียนของลูกค้าที่ต้องการเรียนดนตรีในปัจจุบัน ทำให้เกิดสภาพการแข่งขันที่สูงรุนแรงมากขึ้นระหว่างโรงเรียนดนตรีรายใหญ่ รายย่อยทั้งหลายที่เข้ามาสู่ตลาด และแนวโน้มของธุรกิจในอนาคตภาพรวมยังอยู่จุดเดิมคือให้บริการการศึกษาทางด้านดนตรี และอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของธุรกิจโรงเรียนสอนดนตรีตามความต้องการของลูกค้า แต่ธุรกิจยังคงแข่งขันรุนแรงเช่นเดิมนั้น เป็นไปตามทฤษฎีแรงผลักดัน 5 ประการ ของ Michael E. Porter (1979 : อ้างถึงในสุพานี สฤษฐวานิช2553 : 111) ประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 5 กลุ่ม คือ คู่แข่งขันปัจจุบัน คู่แข่งขันรายใหม่ที่จะเข้ามา ลูกค้า ผู้จำหน่ายปัจจัยผลิตหรือซัพพลายเออร์ และสินค้าทดแทนทั้ง 5 กลุ่มนี้จะเป็นพลังผลักดันการแข่งขัน (Competitive Force) ที่สำคัญซึ่งจะมีผลกระทบต่อระดับการแข่งขันในอุตสาหกรรม และต่อศักยภาพในการทำกำไรของอุตสาหกรรม

6.3 ตัวบ่งชี้ความสำเร็จทางธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจโรงเรียนสอนดนตรี

จากการศึกษาในเรื่องความสำเร็จในการประกอบธุรกิจโรงเรียนดนตรี พบว่า ความสำเร็จสามารถจำแนกออกเป็น 2 ประเภทคือ ความสำเร็จที่ไม่ใช่ตัวเงิน และความสำเร็จที่อยู่ในรูปของตัวเงิน โดยความสำเร็จที่ไม่ใช่ตัวเงิน ได้แก่ ความสำเร็จด้านความสำเร็จของผู้เรียน ความสำเร็จด้านความพึงพอใจของลูกค้าและบุคลากร ความสำเร็จที่เป็นชื่อเสียง ความอยู่รอดในธุรกิจ ส่วนความสำเร็จที่อยู่ในรูปของตัวเงิน ได้แก่ กำไร ยอดขาย รายได้ และความสามารถในการขยายสาขา ซึ่งเป็นเกณฑ์เดียวกันกับงานวิจัยของ Keelson and Polytechnic (2014) ที่ได้วิจัยเรื่อง บทบาทและความสามารถในการดูแลองค์การ การตลาด และความสำเร็จทางธุรกิจ ซึ่งในงานวิจัยชิ้นนี้ได้จำแนกความสำเร็จทางธุรกิจออกเป็น 2 ด้านเช่นเดียวกันคือ 1) ความสำเร็จในรูปของตัวเงิน (Economic Success) ประกอบไปด้วย ความสามารถในการทำกำไร ผลตอบแทนจากการลงทุน และยอดขาย และ 2) ความสำเร็จที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Non-Economic Success) ประกอบด้วย ความผูกพันของพนักงาน ความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความพึงพอใจของลูกค้า และการรักษาลูกค้า และคล้ายคลึงกับงานวิจัยของ Keelson and Polytechnic (2014) ได้จำแนกความสำเร็จทางธุรกิจออกเป็น 2 ด้าน คือ 1) ความสำเร็จในรูปของตัวเงิน ประกอบไปด้วย ความสามารถในการทำกำไร ผลตอบแทนจากการลงทุน และยอดขาย 2) ความสำเร็จที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Non-Economic Success) ประกอบด้วย ความผูกพันของ

พนักงาน ความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความพึงพอใจของลูกค้า และการรักษาลูกค้า

จากหลักเกณฑ์ในการประเมินความสำเร็จที่ไม่ใช่ตัวเงินของผู้ประกอบการ มีความคล้ายคลึงกับข้อสรุปของ นกตล รมโพธิ์ (2552 : 5) ที่กล่าวว่า ความสำเร็จของตัววัดผลควรครอบคลุม จากการศึกษาการประเมินความสำเร็จของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กร ต้องครอบคลุมประเด็นดังต่อไปนี้ คือ 1) การวัดความพึงพอใจของลูกค้า 2) การวัดความพึงพอใจของผู้ถือหุ้น 3) การวัดเกี่ยวกับสภาพตลาด 4) การวัดผลกลยุทธ์ 5) การวัดคุณภาพสินค้าและบริการ 6) การวัดความมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหลักเกณฑ์ในการประเมินความสำเร็จที่อยู่ในรูปของตัวเงิน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Coy, Margaret and Omer (2007) ได้ศึกษาความสำเร็จทางด้านการเงินจากนักวิจัยหลายๆ ท่าน พบว่า ความสำเร็จทางด้านการเงินสามารถประเมินได้จาก ส่วนครองตลาด การเจริญเติบโตของยอดขาย ความสามารถในการทำกำไร

6.4 ปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินธุรกิจโรงเรียนดนตรีและแนวทางแก้ไขปัญหาของผู้ประกอบการโรงเรียนสอนดนตรี

จากการศึกษาพบว่า ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมนอกที่ขัดขวางการประกอบธุรกิจโรงเรียนดนตรี ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ นโยบายภาครัฐบาล ระบบการศึกษาและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และสภาพแวดล้อมภายในเรื่องครูสอนดนตรี และการขาดแคลนเงินทุนของผู้ประกอบการ เป็นปัญหาและอุปสรรค เกิดขึ้นจริงกับธุรกิจที่เป็นไปตามสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ซึ่งปรากฏอยู่ในบทสรุปของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2546 : 70) ที่ได้กล่าวถึง สภาพแวดล้อมขององค์การธุรกิจ (Organizational Environment) มีอิทธิพลอย่างมาก และส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การธุรกิจ กล่าวคือผู้บริหารองค์การธุรกิจทุกประเภทจะต้องพิจารณาว่าสภาพแวดล้อมมีผลกระทบต่อการตัดสินใจ และการดำเนินการในกิจกรรมด้านต่างๆ ขององค์การ ดังนั้นผู้บริหารต้องดำเนินการวางแผนสำหรับอนาคตเพื่อลดความเสี่ยงในการไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ สภาพแวดล้อมขององค์การธุรกิจนั้นสามารถช่วยสนับสนุนหรือส่งผลร้ายต่อความสำเร็จขององค์การ เพราะสภาพแวดล้อมประกอบด้วยสิ่งที่มีอิทธิพลต่อองค์การทั้งสิ้น

จากการศึกษาสภาพของธุรกิจโรงเรียนดนตรีในปัจจุบันและแนวโน้มของธุรกิจโรงเรียนดนตรีในอนาคตที่ยัง

คงมีสภาพการแข่งขันที่รุนแรงจากคู่แข่งทางตรงและทางอ้อม และยังพบอีกว่าครูสอนดนตรี นักดนตรีที่ปฏิบัติงานสอนดนตรีอยู่ตามโรงเรียนดนตรีตามสถาบันต่างๆ มีการนำนักเรียนไปสอนเองตามบ้าน ทำให้เกิดปัญหาการขาดแคลนครูผู้สอนอยู่บ่อยครั้ง และส่งผลกระทบต่อขยายตัวของธุรกิจโรงเรียนดนตรี ซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีแรงผลักดัน 5 ประการของ Porter (1979 : อ้างถึงในสุพานี สุธงษ์วานิช, 2553 : 111) ที่กล่าวว่า ในอุตสาหกรรมใดๆ ก็ตามจะประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 5 กลุ่ม คือ คู่แข่งขันปัจจุบัน คู่แข่งขันรายใหม่ที่จะเข้ามา ลูกค้า ผู้จำหน่ายปัจจัยผลิตหรือซัพพลายเออร์ และสินค้าทดแทน ทั้ง 5 กลุ่มนี้จะเป็นพลังผลักดันการแข่งขัน (Competitive Force) ที่สำคัญ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อระดับการแข่งขันในอุตสาหกรรม และต่อศักยภาพในการทำกำไรของอุตสาหกรรมนั้นๆ

7. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลไปใช้

7.1 ผลการศึกษาพบว่า การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจและการส่งเสริมประสบการณ์ทางธุรกิจเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจโรงเรียนดนตรีประสบความสำเร็จ ดังนั้นผู้ประกอบการธุรกิจโรงเรียนดนตรีควรสร้างพันธมิตรที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน

7.2 สภาพธุรกิจโรงเรียนดนตรีในปัจจุบันมีสภาพการแข่งขันที่สูง ผู้ประกอบการควรมุ่งเน้นองค์ประกอบด้านคุณภาพการเรียนการสอนในการสรรหาหลักสูตรที่มีมาตรฐานควบคู่กับการบริหารจัดการครูผู้สอนให้มีประสิทธิภาพ

7.3 ผู้ประกอบการสามารถพัฒนาโรงเรียนดนตรีที่ครบวงจรเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน โดยสร้างเครือข่ายกับธุรกิจที่เกี่ยวข้องต่อยอดเป็นการรวมตัวกัน (Convergence) มากำหนดเป็นโรงเรียนสอนดนตรีที่ครบวงจรมากขึ้นและปรับเปลี่ยนตามความต้องการของลูกค้า และเจาะกลุ่มลูกค้าที่เป็นลูกค้าเฉพาะกลุ่มมากขึ้นโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์

7.4 จากการศึกษาที่พบว่า ตัวรูปแบบของธุรกิจโรงเรียนดนตรีเป็นเสริมทักษะ เสริมสินค้าทดแทน ควรจะมีธุรกิจอื่นๆ หรือธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนดนตรีรองรับหรือสร้างพันธมิตรกับธุรกิจอื่นๆ เพื่อสร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจ

7.5 การสร้างความรู้ความเข้าใจด้านดนตรีเพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติและค่านิยมในสังคมด้านการศึกษานักเรียน ผู้ประกอบการควรช่วยกันสร้างความรู้ความเข้าใจด้านดนตรี

ซึ่งการสร้างความรู้ความเข้าใจจะทำคนเดียวไม่ได้ ผู้ประกอบการควรรวมกลุ่มกันจัดตั้งเป็นสมาคม หรือกลุ่มขนาดใหญ่ในการส่งเสริมความรู้ความเข้าใจด้านดนตรีสู่คนภายนอกเพื่อปรับทัศนคติและค่านิยม

7.6 การใช้เทคโนโลยีในการดำเนินธุรกิจโรงเรียนดนตรี มาช่วยบริหารจัดการองค์การในการบริหารจัดการ การสื่อสารประชาสัมพันธ์ และใช้เพื่อการสอน ทำให้การบริหารจัดการองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

7.7 ผู้ประกอบการที่สนใจจะลงทุนธุรกิจโรงเรียนดนตรีควรให้ความสำคัญกับการศึกษาความเป็นไปได้ของธุรกิจและการเลือกทำเลที่ตั้งของธุรกิจโรงเรียนดนตรีซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการเพิ่มฐานจำนวนลูกค้าที่มากขึ้นซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จในการสร้างรายได้ เพิ่มยอดขาย เพิ่มส่วนครองตลาดในพื้นที่นั้นๆ

8. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

8.1 การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ (Connection) มีความสำคัญต่อการประกอบธุรกิจโรงเรียนดนตรีให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้นสิ่งที่ควรจะศึกษาหรือทำวิจัยต่อไปคือวิธีการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจของผู้ประกอบการและการต่อยอดขยายฐานธุรกิจโรงเรียนดนตรีที่ครบวงจรมากขึ้น

8.2 การวิจัยครั้งนี้ พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจโรงเรียนดนตรีมีการวางแผนใช้กลยุทธ์ทางการตลาดครบถ้วนทั้ง 7 เครื่องมือ ในการวิจัยครั้งต่อไปควรจะศึกษาเรื่องส่วนประสมการตลาด 7P's สำหรับธุรกิจโรงเรียนดนตรีในการเสาะหากลยุทธ์รูปแบบใหม่ๆ เพื่อเป็นแนวทางให้กับผู้ประกอบการธุรกิจโรงเรียนดนตรี

8.3 งานวิจัยชิ้นนี้เป็นงานเชิงคุณภาพในการสัมภาษณ์เชิงลึกและสังเกตกับผู้ประกอบการธุรกิจโรงเรียนดนตรี ดังนั้นจึงควรมีการศึกษาวิจัยโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยอื่นๆ ในการศึกษาเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลระดับของความสำเร็จและหลักเกณฑ์ในการวัดและประเมินความสำเร็จของผู้ประกอบการที่ชัดเจนมากขึ้น

8.4 การศึกษาครั้งต่อไป ควรจะศึกษาความอยู่รอดของธุรกิจโรงเรียนดนตรีขนาดกลางและขนาดเล็กในอนาคตเพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็กในการดำเนินธุรกิจโรงเรียนดนตรีต่อไปในอนาคต

9. เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

- จเร ลำอ่างค์. (2553). *ดนตรีเล่นสมองแล่น*. กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- ณิชา ขาวสุทธิโชค. (2555). *ต้นแบบโรงเรียนดนตรีตามอัธยาศัย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาดนตรี, มหาวิทยาลัยมหิดล. นครปฐม.
- เดวิด, เฟร็ด อาร์. (2552). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. แปลและเรียบเรียงโดย สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- นภดล รมโพธิ์. (2552). “การประเมินความสำเร็จของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กร” *วารสารบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*, 33(122), 5.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, สุพาดา สิริกุตตา, นภดล ศรีวรมย์, สุพีร์ ลิ้มไทย, บัณฑิต ผังนิรันดร์ และคณะ. (2546). *ธุรกิจทั่วไป: ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจ*. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสาร.
- สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. (2556). “สถิติโรงเรียนเอกชน”. ค้นเมื่อ 15 พฤษภาคม 2558 จากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เว็บไซต์: <http://sites.google.com/a/opec.go.th/opes/sthiti-rongreiyin-xekchn>
- สุพานี สฤกษ์วานิช. (2553). *การบริหารเชิงกลยุทธ์: แนวคิดและทฤษฎี*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- อริยา คูหา. (2548). “อารมณ์: พลังแห่งชีวิตเพื่อการเรียนรู้”. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี*, 16(1), 1-9.
- อินทนนท์ บุปผาวลัย, วันทนี ภูมิภัทราคม และวารุณี เซาว์สุขุม. (2553). “คุณภาพการให้บริการของโรงเรียนดนตรีสยามกลการในเขตกรุงเทพมหานคร”. *วารสารบัณฑิตศึกษา*. มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์, 4(1), 33-43.

ภาษาอังกฤษ

- Chawia, S. K., Khanna, D., & Chen, J. (2010). "Are small business critical success factors same in Different countries?". *SIES Journal of Management*, 7(1), 1-12.
- Keelson, S. A., & Polytechnic, T. (2014). "The moderating role of organizational capabilities and internal marketing in market orientation and business success". *Review of Business and Financial Studies*, 5(1), 1-17.
- Kotler, Philip et al. (2005). *Principles of Marketing*. Fourth European Edition, Pearson Education.
- Mathew, P. (2010). "Factors affecting business success of small & medium enterprises (SMEs)". *Asia Pacific Journal of Research in Business Management*, 1(2), 118-136.
- Silva, J. A., Amboni, N., Ortigara, A. A., & Costa, A. M. (2014). "Business DNA: an analysis of micro and small companies in the state of Santa Catarina". *Brazilian Business Review*, 11(2), 115-134.
- Zuilenberg, P. L. (2013). "Personality traits of successful music entrepreneurs". *Acta Academica*, 45(1), 100-118.

แนวทางการจัดการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนในชุมชนคลองโคน อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสงคราม

Sustainable Tourism Management In Klongkone Community, Mueng District, Samutsongkhram Province

สุธิ เสริฐศรี¹
ภูเกริก บัวสอน²

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการจัดการด้านการท่องเที่ยวที่สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของชุมชนคลองโคน จังหวัดสมุทรสงคราม ในบริบทของการจัดการแหล่งท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาอัตลักษณ์ของชุมชนคลองโคน จังหวัดสมุทรสงครามในบริบทของการจัดการแหล่งท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน (2) เพื่อศึกษากระบวนการจัดการการท่องเที่ยวและกิจกรรมการท่องเที่ยวที่เหมาะสมสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืนของชุมชนคลองโคน จังหวัดสมุทรสงคราม (3) เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาและการจัดการการท่องเที่ยวของชุมชนคลองโคน จังหวัดสมุทรสงครามสู่ความยั่งยืนของชุมชน งานวิจัยนี้ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ มีสัมภาษณ์บุคลากรหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และผู้ประกอบการท่องเที่ยวและที่พักของชุมชนรวม 15 คน การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การสรุปประเด็นจากการสัมภาษณ์และ มีการอภิปรายผลจากการศึกษาพบว่า (1) อัตลักษณ์ของชุมชนคลองโคน มีอัตลักษณ์ 3 ประการ ได้แก่ มีประวัติศาสตร์ที่เก่าแก่ ชุมชนริมน้ำ และมีป่าชายเลนที่สมบูรณ์ (2) กระบวนการจัดการท่องเที่ยวที่พบ ได้แก่ ขีดความสามารถในการรองรับของพื้นที่ และมีกิจกรรมการท่องเที่ยวที่เหมาะสมเพื่อนำไปสู่การท่องเที่ยวที่ยั่งยืน ได้แก่ กิจกรรมปลูกป่าชายเลน กิจกรรมนั่งเรือชมวิถีชีวิตริมน้ำ กิจกรรมพายเรือคายัค และ กิจกรรมอื่นๆ เช่น กิจกรรมล่องเรือให้อาหารสัตว์ท้องถิ่น (3) การพัฒนาและการจัดการการท่องเที่ยวของชุมชน ได้แก่ จัดตั้งชมรมอนุรักษ์ป่าชายเลนคลองโคน ปลูกฝังให้ชาวบ้านมีจิตสำนึกในการอนุรักษ์ และนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการดำเนินชีวิตของคนในชุมชน

คำสำคัญ : การจัดการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน การท่องเที่ยวชุมชน ชุมชนคลองโคน

¹ นักศึกษาปริญญาโท คณะมนุษยศาสตร์และการจัดการการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

² อาจารย์ประจำภาควิชาการจัดการการท่องเที่ยว คณะมนุษยศาสตร์และการจัดการการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

Abstract

The purpose of this research is to study the sustainable tourism management guidelines in Klongkone community's identities in Samutsongkhram province. The objectives of this research are (1) to identify Klongkone community's identities in the context of sustainable tourism management, (2) to explore the tourism destination management procedures and tourism activities for developing sustainable tourism guidelines, and (3) to suggest the guidelines of Klongkone community's sustainable tourism development and management. This research uses qualitative methods that interviewed 15 people from the staff of government, private sectors, and tourism hospitality entrepreneurs by using a content analysis. The result shows three major areas: (1) the identities of Klongkone community have three things such as history, riverside community, and abundant mangrove forest, (2) the procedures of tourism management are enhancing a tourism capacity and tourism activities as a mangrove forest planting, boat views of river, kayaking, and others, and (3) tourism development and management should establish Klongkone's club, inculcate people in a conservative community, and make a living along with the sufficiency economy theory.

Keywords : Sustainable Tourism Management, Community Based Tourism - CBT, Klongkone Community

1. บทนำ

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวถือเป็นอุตสาหกรรมหลักที่มีความสำคัญสามารถทำรายได้ให้กับประเทศไทยมากเป็นอันดับหนึ่ง อาจกล่าวได้ว่าการท่องเที่ยวมีความสำคัญโดยตรงต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ จากสถิตินักท่องเที่ยวในปี 2557 พบว่า มีนักท่องเที่ยว เดินทางเข้ามาในประเทศไทยในช่วงเดือนมกราคม - ธันวาคม มีจำนวน 24,779,768 คน หดตัวร้อยละ 6.66 และรายได้จากการท่องเที่ยวมีมูลค่าเท่ากับ 1,147,653.49 ล้านบาท หดตัวร้อยละ 4.93 (กรมการท่องเที่ยว, 2557) ดังนั้น รัฐบาลได้มีการพัฒนาองค์ประกอบหลายด้านทางการท่องเที่ยว ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนควบคู่กัน อีกทั้งการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย มีส่วนสำคัญในการประชาสัมพันธ์สถานที่ท่องเที่ยวให้เป็นที่ยอมรับทั้งในประเทศ และในระดับนานาชาติ สำหรับสิ่งที่มีการพัฒนานั้นมีทั้งการปรับปรุงสถานที่ท่องเที่ยว การพัฒนาสาธารณูปโภคพื้นฐานทางการท่องเที่ยว เช่น เส้นทางคมนาคม ถนน และสิ่งปลูกสร้างอาคารต่างๆ ในแหล่งท่องเที่ยว เพื่อให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางทางการท่องเที่ยวของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เพื่ออำนวยความสะดวกและมีความพร้อมสำหรับการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ในปี 2558 การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน (Sustainable Tourism) เป็นการท่องเที่ยวที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างมากในปัจจุบันเพราะการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนล้วนแล้วเป็นการท่องเที่ยวที่ได้รับความสนใจและเป็นที่นิยมอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน โดยมีหลักการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนมาจากองค์การการท่องเที่ยวโลก (World Tourism Organization : WTO) ที่ว่า “การพัฒนาทางการท่องเที่ยวต้องมีการตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยว และเจ้าของแหล่งท่องเที่ยว โดยนำไปสู่การจัดการทรัพยากรธรรมชาติ เพื่อรักษาความมั่นคงทางเศรษฐกิจสังคม อีกทั้งยังรักษาความสมบูรณ์ของทรัพยากรธรรมชาติ” (McCool, Moisey, 2002) แม้ว่าการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวจะก่อให้เกิดผลดีทางเศรษฐกิจ แต่ก็อาจส่งผลกระทบต่อด้านลบได้ด้วย เช่น ปัญหาการทำลายทัศนียภาพ ปัญหามลภาวะ และอาจส่งผลกระทบต่อสังคมหรือชุมชนนั้นๆ เช่น ค่าครองชีพที่เพิ่มสูงขึ้น รวมถึงวิถีชีวิตของชุมชนที่เปลี่ยนไปเป็นสังคมเมืองและสูญเสียความเป็นตัวตนหรือเอกลักษณ์ของท้องถิ่นได้ ปัญหาแหล่งท่องเที่ยว เสื่อมโทรมลงเนื่องจากอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรทางธรรมชาติเป็นเครื่องมือในการส่งเสริมการท่องเที่ยว ในขณะที่เดียวกันทรัพยากรเหล่านั้นก็มีจำกัดและไม่เพียงพอที่จะรองรับของการเจริญ

เติบโตของอุตสาหกรรมทางการท่องเที่ยวได้ทำให้การจัดการแหล่งท่องเที่ยวมักจะประสบปัญหาความขัดแย้งในการพัฒนาและอนุรักษ์ทรัพยากรทางการท่องเที่ยวและในปัจจุบันการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนได้รับความสนใจเป็นอย่างมาก ทั้งการอนุรักษ์ธรรมชาติ การรักษาสิ่งแวดล้อมและการปลูกป่าชายเลน เพื่อคืนพื้นที่อันเป็นแหล่งของอนุบาลสัตว์น้ำให้แก่ธรรมชาติ และพื้นที่ในตำบลคลองโคนก็เป็นชุมชนที่มีป่าชายเลนเป็นจำนวนมาก อีกทั้งยังมีความเหมาะสมสำหรับการจัดการการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน และในปัจจุบันพื้นที่คลองโคนส่วนใหญ่เป็นพื้นที่ราบชายฝั่งมีป่าแสมและป่าโกงกางเป็นจำนวนมากและสมบูรณ์ที่สุดอันเป็นที่อยู่ของสัตว์ท้องถิ่นนั่นคือ ลิงแสม อีกทั้งพื้นที่ที่ติดชายเลนนั้นจะมีทั้งน้ำเค็มและพื้นที่บางส่วนของน้ำกร่อย ประชาชนส่วนใหญ่ประกอบอาชีพการทำประมงสวนมะพร้าว และกะปิ ในอดีตชุมชนคลองโคนมีพื้นที่ป่าชายเลนประมาณ 700,000 ไร่ รมรื่นไปด้วยป่าโกงกาง และยังเป็นแหล่งที่อยู่ของสัตว์น้ำนานาชนิด โดยในอดีตป่าโกงกางนี้ถูกชาวบ้านบุกรุกในการบุกเบิกเพื่อการเลี้ยงกุ้งกุลาดำทำให้พื้นที่ป่าโกงกางแห่งนี้เคยลดลงจนเหลือเพียง 1,000 ไร่เท่านั้น ต่อมาเมื่อชาวบ้านกลุ่มหนึ่งได้มองเห็นปัญหาที่เกิดขึ้นกับระบบนิเวศ และสภาพแวดล้อม จึงได้รวมตัวกันเพื่อหาทางฟื้นฟูป่าชายเลนตั้งแต่ 12 สิงหาคม พ.ศ. 2524 เรื่อยมาจากการขับเคลื่อนกันเองเล็กๆ ของคนในชุมชนจำนวนหนึ่งภายใต้ผู้นำชุมชนคือผู้ใหญ่ไพบูลย์หรือผู้ใหญ่ซ่งจนได้รับความสนใจจากผู้คนในวงกว้างขึ้นทั้งภาครัฐและเอกชน ส่งผลให้ในปัจจุบันคาดว่าจะมีการปลูกป่าชายเลนคืนมาแล้วกว่า 4,000 กว่าไร่ (ป่าชายเลนสมุทรสงคราม, 2556) และด้วยพื้นที่อยู่ใกล้กับปากอ่าวทะเลอ่าวไทย จึงทำให้มีระบบนิเวศที่หลากหลาย และมีทรัพยากรทางการท่องเที่ยวจำนวนมาก มีป่าชายเลนที่ยังคงสภาพความสมบูรณ์ที่มีแนวความยาวถึง 22 กิโลเมตร ทอดตัวยาวจากทางปากอ่าวไทยขึ้นในจนถึงตำบลคลองโคน ชุมชนคลองโคนนั้นสามารถเดินทางมาท่องเที่ยวได้ตลอดทั้งปี มีการคมนาคมขนส่งที่สะดวก อีกทั้งยังมีจำนวนที่พักเพียงพอกับนักท่องเที่ยวทั้งโสมสเตย์และที่พักลักษณะเฉพาะคือโสมกระเตง หรือกระท่อมของชาวประมงที่ปลูกกลางทะเลเพื่อใช้เฝ้าฟาร์มหอยแครง เมื่อมีคลื่นและลมแรงกระท่อมที่ปลูกก็จะไหวเอนชาวประมงจึงเรียกการกางดังกล่าวว่า “การกระเตง” (โสมกระเตงชาวเล, 2558) จึงเป็นที่มาของกระเตงกลางทะเลและในปัจจุบันบ้านพักชาวประมงยังได้พัฒนาให้เป็นแหล่งท่องเที่ยววิถีชีวิตชาวทะเลอีกด้วย ดังนั้นกิจกรรมการ

ท่องเที่ยวของคลองโค่นจึงมีรูปแบบการท่องเที่ยวที่หลากหลาย อาทิ การให้อาหารลิงแสม การปลูกป่าชายเลน การออกเรือทะเลชมวิถีชีวิตชาวประมงและการถึกระดานเลน การนั่งเรือชมทิวทัศน์ในตอนกลางคืนและนั่งเรือชมวิถีชีวิตริมน้ำของชาวคลองโค่น เพื่อความยั่งยืนของชุมชนคลองโค่น เพราะในอดีตทรัพยากรป่าไม้ของชุมชนคลองโค่นมีมากมาย แต่ปัจจุบันมีปัญหาการทำลาย และบุกรุกทรัพยากรทางธรรมชาติอย่างมาก จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการบริหารจัดการการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนในพื้นที่ป่าชุมชนแห่งนี้ เพื่อให้เกิดการอนุรักษ์และการพัฒนาอย่างยั่งยืนสืบไป

2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อศึกษาอัตลักษณ์ของชุมชนคลองโค่น จังหวัดสมุทรสงคราม ในบริบทของการจัดการแหล่งท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน

2.2 เพื่อศึกษากระบวนการจัดการการท่องเที่ยวและกิจกรรมการท่องเที่ยวที่เหมาะสม สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืนของชุมชนคลองโค่น จังหวัดสมุทรสงคราม

2.3 เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาและการจัดการการท่องเที่ยวของชุมชนคลองโค่น จังหวัดสมุทรสงครามสู่ความยั่งยืน

3. ทบทวนวรรณกรรม

ราไพพรรณ แก้วสุริยะ (2547) ได้ให้ความหมายของการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนว่า

การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน หมายถึง การพัฒนาที่สามารถตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยว และผู้เป็นเจ้าของถิ่นในปัจจุบัน โดยมีการปกป้องและสงวนรักษาโอกาสต่างๆ ของอนุชนรุ่นหลัง อีกทั้งยังรวมถึงการจัดการทรัพยากรเพื่อตอบสนองความจำเป็นทางเศรษฐกิจและสังคม โดยการใช้ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมอันมีคุณค่าอย่างรอบคอบและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (2539) ได้ให้ความหมายการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน คือ การท่องเที่ยวที่มีเป้าหมายที่สำคัญในการพัฒนาแบบยั่งยืน โดยคำนึงถึงความสามารถของธรรมชาติ ชุมชน ขนบทำเนียมประเพณี วัฒนธรรม และวิถีชีวิตที่มีต่อการจัดการท่องเที่ยว โดยเน้นให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการ

บุญเลิศ จิตตั้งวัฒนา (2542) ให้ความหมายการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน คือ การท่องเที่ยวแบบกลุ่มที่มีกระบวนการจัดการที่ดีและสามารถดูแลรักษา ทรัพยากร

เหล่านั้นไม่ให้เสื่อมโทรม โดยการให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการ โดยมีนักท่องเที่ยวเข้ามาเยี่ยมชม และมีผลกระทบต่อธรรมชาติให้น้อยที่สุดหรือไม่มีเลย

ปิยพร ทาวีกุล (2544) ได้ทำการศึกษา ความต้องการและรูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการให้วัดไหล่หินเป็นแหล่งท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน วิธีการศึกษาใช้การสังเกตและการสัมภาษณ์อย่างเข้ามามีส่วนร่วมในการสนทนากลุ่ม ในเขตพื้นที่หมู่บ้านไหล่หิน อำเภอกะเณช จังหวัดลำปาง โดยกลุ่มเป้าหมายคือกลุ่มชาวบ้าน กลุ่มที่ให้ข้อมูลสำคัญ ผลการศึกษาพบว่า

1. ความต้องการของประชาชนในการมีส่วนร่วมในการจัดการให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนนั้นขึ้นอยู่กับความถนัดของชาวบ้านว่าทางวัดจะต้องทำให้ชาวบ้านเข้าไปช่วยเหลือมากน้อยแค่ไหน

2. รูปแบบการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการแหล่งท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนนั้น มุ่งประเด็นเป็น 4 ด้าน ดังนี้

2.1 การพัฒนาเส้นทาง ควรจะมีการปรับปรุงถนนโดยการขยายถนนสองฝั่งข้างทาง

2.2 การประชาสัมพันธ์ ควรจะให้ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้ามาช่วยในการประชาสัมพันธ์เพื่อความถูกต้องของข้อมูล

2.3 ความปลอดภัย ควรจะมีคนดูแลอยู่ประจำที่วัด และมีการเข้ามาตรวจสอบเป็นระยะ

2.4 การอนุรักษ์ทรัพยากรท่องเที่ยวควรจะมีการอบรมให้ความรู้ ความเข้าใจแก่ชุมชน

วีระศักดิ์ กราปัญญา (2554) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบการจัดการการท่องเที่ยวเชิงนิเวศในผืนป่าชุมชนบ้านอ่าวท่าเลน - บ้านท่าพุด ตำบลเขาทอง อำเภอเมือง จังหวัดกระบี่ ผลการศึกษาพบว่า (1) ป่าชุมชนบ้านอ่าว ท่าเลน - บ้านท่าพุดมีศักยภาพเหมาะสมต่อการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ แต่ขาดการมีส่วนร่วมของชุมชน (2) การกำหนดหลักเกณฑ์ กฎ กติกา ควรให้ชุมชนมีส่วนร่วมตั้งแต่ระดับหมู่บ้าน ตำบล และออกเป็นข้อบัญญัติตำบล เพื่อบังคับใช้ให้ครอบคลุมทุกด้าน (3) การบริหารจัดการป่าชุมชนควรบริหารจัดการในรูปแบบคณะกรรมการป่าชุมชน โดยมีผู้แทนของหมู่บ้านเป็นคณะกรรมการป่าชุมชน (4) รูปแบบกิจกรรม ควรเกี่ยวเนื่องกับประเพณีท้องถิ่นหรือการประกอบอาชีพของชุมชน การพัฒนาควรพัฒนาในด้านการจัดการท่องเที่ยว ด้านความรู้ในท้องถิ่น ด้านเครือข่ายการท่องเที่ยว ด้านประชาสัมพันธ์ ด้านความปลอดภัยและด้านสิ่งแวดล้อมความสะอาดและ (5) ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะ ชุมชนขาดการมี

ส่วนร่วม ควรส่งเสริมให้ความรู้ด้านการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ และการจัดการป่าชุมชน

4. วิธีการวิจัย

การวิจัยเรื่องแนวทางการจัดการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนในชุมชนคลองโคน อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสงคราม เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีการใช้แบบสัมภาษณ์กับหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชนและผู้ประกอบ การท่องเที่ยวในชุมชนซึ่งคำถามที่ใช้ได้ผ่านการ วิเคราะห์และตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ก่อนที่จะนำไปใช้ สัมภาษณ์และมีการบันทึกเสียงในขณะสัมภาษณ์ จากนั้น นำเสียงที่ได้มาถอดเป็นข้อความแล้วนำไปวิเคราะห์หา ข้อสรุปแต่ละประเด็นสำคัญ และอภิปรายผล

4.1 ประชากรและตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัย คือ หน่วยงานภาครัฐ ภาค เอกชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการท่องเที่ยวชุมชนคน คลองโคนรวมจำนวน 15 คน ดังนี้

1. ผู้นำชุมชน 1 คน เป็นการสัมภาษณ์ในประเด็น เกี่ยวกับ ศักยภาพการท่องเที่ยวของชุมชนคลองโคน แนวทางการพัฒนาการท่องเที่ยว รูปแบบการท่องเที่ยว ที่เหมาะสมกับชุมชน หน่วยงานที่ให้การสนับสนุนด้านการ ท่องเที่ยว ผลกระทบ ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ

2. ผู้ประกอบการท่องเที่ยวในชุมชน 5 คน สัมภาษณ์ ในประเด็นเกี่ยวกับศักยภาพการท่องเที่ยวของชุมชน ปัจจัย ที่สนับสนุนทางการท่องเที่ยวแนวทางการพัฒนาด้านต่างๆ ปัญหาและอุปสรรคในการประกอบธุรกิจ ข้อเสนอแนะหรือ ข้อคิดเห็นต่างๆ

3. ผู้ประกอบการที่พัก 5 คน สัมภาษณ์ในประเด็น เดียวกับผู้ประกอบการการท่องเที่ยวในชุมชน

4. หน่วยงานภาครัฐจำนวน 4 หน่วยงาน ได้แก่

- 4.1 การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย สำนักงาน จังหวัดสมุทรสงคราม

- 4.2 องค์การบริหารส่วนตำบลคลองโคน

- 4.3 ผู้ว่าราชการจังหวัดสมุทรสงคราม

- 4.4 สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด สมุทรสงคราม

4.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ แบบสัมภาษณ์ เชิงลึก และการสังเกตการณ์จากการลงพื้นที่ โดยกำหนด ประเด็นที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย 3 ประเด็น ดังนี้

1. อัตลักษณ์ของชุมชนคลองโคนในบริบทการ จัดการการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนในชุมชน

2. รูปแบบกิจกรรมการท่องเที่ยวและแนวทางการ พัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนในชุมชนคลองโคน

3. ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะ ของชุมชนใน การจัดการการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนในชุมชนคลองโคน

4.3 วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยมีดังนี้

1. ลงพื้นที่ศึกษาข้อมูลบริบทชุมชนโดยการทบทวน จากวรรณกรรม การสังเกตการณ์การสอบถาม และรวบรวม ข้อมูลจากองค์การบริหารส่วนตำบล

2. ลงพื้นที่เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน ในชุมชนคลองโคน

3. นำข้อมูลที่ได้รวบรวม และเรียงผลที่ได้จากการ สอบถาม และการสัมภาษณ์ เพื่อนำมาทำการวิเคราะห์ตาม ประเด็นที่ศึกษา

4.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียในการ ท่องเที่ยวของชุมชนคลองโคนโดยระหว่างสัมภาษณ์จะมีการ บันทึกเสียงควบคู่กันไปด้วย เมื่อเก็บข้อมูลครบถ้วน นำข้อมูล ดังกล่าวมาวิเคราะห์แยกออกเป็นหมวดหมู่ เพื่อให้ได้ผล การวิเคราะห์สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

5. ผลการวิจัยและอภิปรายผล

โดยผู้วิจัยได้จำแนกผลการวิจัย ดังนี้

- 5.1 วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 เพื่อศึกษา อัตลักษณ์ของชุมชนคลองโคนในบริบทของการจัดการ แหล่งท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน

ผลการศึกษาพบว่า ชุมชนคลองโคนเป็นชุมชน ที่มี อาณาเขตติดกับทะเลปากอ่าวไทยชั้นใน ทำให้มีลักษณะ ภูมิประเทศที่แตกต่างจากชุมชนอื่น คือ มีประวัติศาสตร์การ ตั้งชุมชนคลองโคนที่มีความเป็นมาอย่างยาวนาน และมีการ ประกอบอาชีพประมงสืบต่อกันมาจากบรรพบุรุษจนถึง ปัจจุบัน เป็นชุมชนริมน้ำที่มีป้าชายเลนสมบูรณ์และมีความ แตกต่างจากชุมชนอื่นๆ ตรงที่ชุมชนคลองโคนเป็นชุมชน ริมน้ำปากอ่าวไทยที่มีป้าชายเลน แต่ชุมชนอื่นๆ เป็นชุมชน ริมน้ำที่ตั้งอยู่ติดแม่น้ำเป็นส่วนใหญ่ มีป้าชายเลนที่อุดม สมบูรณ์เพราะมีการดูแลรักษาจากคนในชุมชน และยังมี กิจกรรม ที่ช่วยอนุรักษ์ป้าชายเลน เช่น กิจกรรมปลูกป่า โกงกาง

ดังนั้น ชุมชนคลองโคนเป็นพื้นที่ที่มีศักยภาพ เหมาะสมที่สามารถจัดการให้เกิดการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนได้ หากได้รับการมีส่วนร่วมของชุมชนในการบริหารจัดการที่ดี

และยังขาดการส่งเสริมความรู้ในการอนุรักษ์ ป่าชุมชนที่ถูกต้องจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และองค์การบริหารส่วนตำบลคลองโคน สามารถจัดอบรมและให้ความรู้ให้คำปรึกษาหรือแนะนำ เกี่ยวกับการอนุรักษ์ทรัพยากรของชุมชนคลองโคน

1. อัตลักษณ์ ของชุมชนคลองโคน จังหวัดสมุทรสงคราม คือ

1.1 มีประวัติศาสตร์ความเป็นมาช้านาน มีชีวิตความเป็นอยู่แบบชุมชนเมืองมาตั้งแต่สมัยอดีตชาวบ้านส่วนใหญ่มีอาชีพทำสวน เกษตรกรรมมีการจับปลาในแม่น้ำมาใช้ในการดำรงชีวิตและชาวบ้านส่วนใหญ่ที่อาศัยอยู่ในชุมชนคลองโคนเป็นคนในพื้นที่มาตั้งแต่สมัยอดีตจนถึงปัจจุบัน จากบทสัมภาษณ์ผู้นำชุมชน “ชุมชนคลองโคนในอดีตเป็นป่าชายเลนที่อุดมสมบูรณ์ จึงมีชาวบ้านเข้ามาจับจองพื้นที่ในการประกอบอาชีพสืบทอดจากบรรพบุรุษจนถึงปัจจุบัน” และในปัจจุบันชาวบ้านส่วนใหญ่มีการนำปศุสัตว์เศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวเข้ามาใช้ในการดำเนินชีวิต และทำให้ชาวบ้านชุมชนคลองโคนมีความสุขในการดำเนินชีวิต

1.2 ชุมชนริมน้ำ คลองโคนเป็นชุมชนที่แตกต่างจากชุมชนริมน้ำทั่วไป เนื่องจากชุมชนคลองโคนเป็นชุมชนริมน้ำที่อยู่กับป่าชายเลน แต่ชุมชนริมน้ำอื่นไม่มีพื้นที่ติดกับป่าชายเลน เช่น ชุมชนริมน้ำจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ที่มีพื้นที่ติดกับแม่น้ำเจ้าพระยาแต่ไม่มีป่าชายเลน จากบทสัมภาษณ์ของผู้นำชุมชน “ชาวบ้านมีการตั้งบ้านเรือนอยู่ริมน้ำส่วนใหญ่ประกอบอาชีพประมง ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความโดดเด่นของชุมชนริมน้ำที่แตกต่างจากชุมชนอื่นๆ”

1.3 ป่าชายเลน ชุมชนคลองโคนมีความอุดมสมบูรณ์ และเป็นสิ่งดึงดูดที่ทำให้เกิดการท่องเที่ยวของชุมชนคนส่วนใหญ่ที่เข้ามาเยือนในชุมชนคลองโคนแล้วแต่เป็นคนที่ชอบการอนุรักษ์ธรรมชาติ ชอบการปลูกป่า จากบทสัมภาษณ์ผู้นำชุมชน “โดยส่วนใหญ่ป่าชายเลนของชุมชนคลองโคนจะปลูกเพิ่มตลอดทั้งปี เพราะผลสืบเนื่องจากอดีตที่ป่าชายเลนถูกทำลายโดยคนในชุมชน ทำให้ชุมชนคลองโคนมีการตั้งศูนย์อนุรักษ์ป่าชายเลน เพื่อให้ความรู้และการอนุรักษ์ป่าชายเลนอย่างถูกต้อง”

5.2 วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 เพื่อศึกษากระบวนการจัดการท่องเที่ยวและกิจกรรมการท่องเที่ยวที่เหมาะสมสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืนของชุมชนคลองโคน จังหวัดสมุทรสงคราม

1. ผลจากการสัมภาษณ์หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เกี่ยวกับการท่องเที่ยวชุมชนคลองโคน พบว่า ปัญหาและอุปสรรคที่พบในการพัฒนาการท่องเที่ยวของชุมชนคลองโคน มีดังนี้

1.1 คนในชุมชนขาดความรู้ความเข้าใจและตระหนักในเรื่องการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติของชุมชนอย่างถูกต้อง มีแค่ผู้นำชุมชนและชาวบ้านบางส่วนที่ช่วยกันอนุรักษ์ จากบทสัมภาษณ์ “ชาวบ้านส่วนใหญ่จบการศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น จะมีแค่ส่วนหนึ่งในชุมชนจะเข้าใจวัตถุประสงค์ของการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ

1.2 ความขัดแย้งผลประโยชน์ในการท่องเที่ยวสำหรับผู้ประกอบการบางกลุ่มของชุมชนคลองโคนจากบทสัมภาษณ์ “เมื่อก่อนการท่องเที่ยวของจังหวัดได้มีการลงมาจัดการและพัฒนาทางท่องเที่ยวตลอดทุกปี แต่ตอนนี้ได้มอบให้องค์การบริหารส่วนตำบลคลองโคนมาดูแลแทนทำให้เกิดการพัฒนาไม่มีประสิทธิภาพเหมือนก่อน ดังนั้นสิ่งที่ควรทำ คือ ต้องมีการประชุมของผู้ประกอบการในท้องถิ่นแล้วหาข้อตกลงร่วมกันว่าจะทำอย่างไรให้การท่องเที่ยวในชุมชนดำเนินไปอย่างราบรื่น ไม่มีปัญหาขัดแย้งกัน โดยทุกคนมีส่วนแบ่งที่เท่าเทียมกัน”

1.3 ป้ายบอกทางไม่เพียงพอและไม่ชัดเจน จากบทสัมภาษณ์ “มีจำนวนที่น้อยไปและที่สำคัญป้ายบางป้ายมีขนาดของตัวหนังสือที่เล็กและไม่ได้ระบุรายละเอียดที่ชัดเจน เช่น ป้ายเขียนแค่ข้อความว่า “ป่าชายเลนคลองโคน” แต่สิ่งที่ขาดไป คือ ระยะการเดินทางว่ากี่กิโลเมตร ซึ่งนักท่องเที่ยวบางคนไม่ทราบว่าจะต้องเดินทางจากจุดนี้ไปยังแหล่งท่องเที่ยวต้องใช้ระยะทางเท่าไรในการเดินทาง”

1.4 การรุกรานพื้นที่ลุ่มคลองในการสร้างรีสอร์ทหรือที่อยู่อาศัย จากบทสัมภาษณ์ “ชาวบ้านชุมชนคลองโคนอาศัยอยู่ริมน้ำเป็นส่วนใหญ่ การสร้างที่อยู่อาศัยจะสร้างติดกับแหล่งน้ำ เพื่อใช้น้ำในการอุปโภคและสร้างบ้านรุกรานลุ่มในคลอง ส่วนรีสอร์ทก็มีการสร้างรุกรานเข้าไปในพื้นที่ป่าธรรมชาติ ก่อให้เกิดปัญหาทางด้านสิ่งแวดล้อม อีกทั้งยังไม่มีกฎระเบียบในควบคุมปัญหาการรุกรานพื้นที่”

1.5 บุคลากรในหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องขาดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องในการบริหารจัดการทรัพยากรการท่องเที่ยวในชุมชน จากบทสัมภาษณ์ “เมื่อหน่วยงานไม่ได้เข้ามาดูแลอย่างที่ควรทำให้การท่องเที่ยวของชุมชนเกิดความขัดแย้งกันและไม่มีการจัดการท่องเที่ยวอย่างเป็นระบบ ทำให้การท่องเที่ยวในชุมชนไม่ค่อยมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร”

1.6 การมีส่วนร่วมในทิศทางในการพัฒนาของผู้ประกอบการที่มองเห็นว่าการท่องเที่ยวเป็นธุรกิจมากกว่าความยั่งยืนของชุมชน จากบทสัมภาษณ์ “ผู้ประกอบการต่างหาลูกค้าและจัดทำกิจกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนว่าชุมชนต้องการที่จะพัฒนาไปในทิศทางใด”

2. ผลจากการสัมภาษณ์หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการท่องเที่ยวชุมชนคลองโคน ในด้านรูปแบบกิจกรรมที่เหมาะสมกับการท่องเที่ยวของชุมชน มีดังนี้

2.1 การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย สำนักงานจังหวัดสมุทรสงคราม ที่มีหน้าที่ดูแลการท่องเที่ยวของจังหวัดสมุทรสาครและจังหวัดสมุทรสงครามมีนโยบายพัฒนาการท่องเที่ยวโดยช่วยประชาสัมพันธ์สถานที่ท่องเที่ยวของจังหวัดสมุทรสงคราม รวมถึงชุมชนคลองโคนด้วย โดยใช้การประชาสัมพันธ์ในสื่ออินเทอร์เน็ต การจัดกิจกรรมยังสถานที่ท่องเที่ยวอื่นๆ รวมถึงมีการสนับสนุนให้นำสินค้าในชุมชนออกไปจำหน่ายในงานต่างๆ เช่น งานกาชาดจังหวัด งานสินค้าโอท็อป (OTOP) สินค้าที่นำไปจำหน่าย เช่น กะปิคลองโคน อาหารทะเล เป็นต้น เพื่อให้ชุมชนคลองโคนเป็นที่รู้จักของนักท่องเที่ยว

2.2 องค์การบริหารส่วนตำบลคลองโคน จังหวัดสมุทรสงคราม มีนโยบายในการพัฒนาการท่องเที่ยวโดยมีการวางแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาชุมชนคลองโคน (พ.ศ. 2557-2561) ซึ่งจะมียุทธศาสตร์ในการพัฒนาการท่องเที่ยว ดังนี้

2.2.1 พัฒนาแหล่งท่องเที่ยวทางลำคลองระดับชาติ

2.2.2 ส่งเสริมการตลาดและประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยว

2.2.3 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยว

2.2.4 พัฒนาแหล่งท่องเที่ยวและสถานประกอบการให้ได้มาตรฐานการท่องเที่ยวและถูกต้อง ตามกฎหมายพื้นที่และสร้างสมดุลของการท่องเที่ยวเชิงนิเวศน์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

2.2.5 สร้างความเข้มแข็งของชุมชนและท้องถิ่นในการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวในท้องถิ่น

2.2.6 ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการดำเนินการด้านอนุรักษ์พลังงาน และด้านอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

2.3 ผู้ว่าราชการจังหวัดสมุทรสงครามได้มีนโยบายการส่งเสริมและพัฒนาการท่องเที่ยวโดยการประชาสัมพันธ์ให้มีการจัดงานระดับจังหวัด และมีการนำสินค้าของชุมชนต่างๆ ไปจำหน่ายในงานทำให้นักท่องเที่ยวรู้จักสินค้าของชุมชนคลองโคน

2.4 สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬา จังหวัดสมุทรสงคราม ไม่ได้มีนโยบายในการพัฒนาด้านการท่องเที่ยวของชุมชนคลองโคน แต่จะทำหน้าที่ในการส่งเสริมการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ผ่านสื่อต่างๆ เรื่องการเป็นหมู่บ้านเพื่อการท่องเที่ยว และช่วยเหลือในเรื่องของงบประมาณบางส่วนในการพัฒนาการท่องเที่ยว โดยเป็นงบจากยุทธศาสตร์จังหวัด

2.5 จากผลการสัมภาษณ์ด้านกระบวนการจัดการการท่องเที่ยวและกิจกรรมการท่องเที่ยวที่เหมาะสมสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืนของชุมชนคลองโคน จังหวัดสมุทรสงคราม ดังนี้

2.5.1 ชัดความสามารถในการรองรับของพื้นที่ (Capacity) ชุมชนคลองโคนมีการจำกัดจำนวนนักท่องเที่ยวในการเข้ามาในพื้นที่ไม่เกิน 100 คน เพื่อให้สะดวกต่อการบริหารจัดการในพื้นที่ เนื่องจากสิ่งอำนวยความสะดวกไม่เพียงพอต่อจำนวนนักท่องเที่ยวที่มาเยือน และบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีจำนวนไม่เพียงพอต่อการรองรับนักท่องเที่ยว จากบทสัมภาษณ์ “ชุมชนต้องจำกัดจำนวนนักท่องเที่ยว เนื่องจากพื้นที่และบุคลากรไม่เอื้อต่อการรองรับนักท่องเที่ยวเป็นจำนวนมาก”

2.5.2 กิจกรรมที่เหมาะสมกับชุมชนคลองโคนมีการออกแบบกิจกรรมให้เหมาะสมซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวีระศักดิ์ กราปัญจะ (2554) ที่กล่าวว่า รูปแบบกิจกรรมควรเกี่ยวข้องกับประเพณีท้องถิ่น หรือการประกอบอาชีพของชุมชน ได้แก่

1. กิจกรรมปลูกป่าชายเลน เป็นกิจกรรมที่ได้รับความนิยมมากในปัจจุบัน เพราะในอดีตป่าชายเลนถูกทำลายอย่างมากจากการทำประมง จากบทสัมภาษณ์ “จุดเริ่มต้นของการอนุรักษ์ป่าชายเลนเริ่มจาก ผู้ใหญ่ซ่งค์ได้ร่วมมือกับกลุ่มชาวบ้านในการอนุรักษ์ป่าชายเลนขึ้น และได้มีการเปิดศูนย์อนุรักษ์ป่าชายเลนคลองโคนเพื่อแหล่งให้ความรู้เกี่ยวกับป่าชายเลนและรวมถึงการอนุรักษ์ป่าชายเลน”

2. กิจกรรมนั่งเรือชมวิถีชีวิตริมน้ำเป็นกิจกรรมที่ได้รับความนิยมรองจากกิจกรรมปลูกป่า ในอดีตชาวบ้านส่วนใหญ่จะเดินทางโดยเรือเพราะมีบ้านติดริมน้ำ

การเดินทางโดยเรือจึงเป็นสิ่งที่อำนวยความสะดวกสบายที่สุด และปัจจุบันก็ยังมีการใช้เรือในการเดินทาง

3. กิจกรรมพายเรือคายักเป็นกิจกรรมที่มีความน่าสนใจ เพราะนักท่องเที่ยวจะได้สัมผัสกับธรรมชาติและสัตว์ท้องถิ่นอย่างใกล้ชิด

4. กิจกรรมอื่นๆ อาทิ กิจกรรม ถีบกระดานเก็บหอยแครง กิจกรรมล่องเรือให้อาหารลิงแสม

2.5.3 โฮมสเตย์ (Homestay) ชุมชนคลองโคนมีบ้านพักโฮมสเตย์ไว้สำหรับให้นักท่องเที่ยวได้เรียนรู้วิถีชีวิตชาวบ้าน จากบทสัมภาษณ์ “ชุมชนคลองโคน ได้เปิดบ้านให้นักท่องเที่ยวได้เขาพักกับชาวบ้านและมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน”

1. วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะจากการมีส่วนร่วมในการพัฒนาการท่องเที่ยวของชุมชนคลองโคนโดย ภาครัฐ ภาคเอกชน ผู้ประกอบการและชาวบ้านในชุมชนคลองโคน การท่องเที่ยวของชุมชนมีการเติบโตอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้เกิดปัญหาในชุมชนหลายด้าน ได้แก่

1.1 ผลกระทบด้านบวกในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของชุมชนที่เกิดขึ้นจากการมีส่วนร่วมในการพัฒนาการท่องเที่ยวในชุมชนคลองโคน คือ

1.1.1 ทำให้ชุมชนหรือท้องถิ่นมีความเจริญ มีการพัฒนาระบบสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐาน เช่นการสร้างถนนไปยังแหล่งท่องเที่ยว การอำนวยความสะดวกในการท่องเที่ยวทั้ง อาหารและที่พัก และการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมในชุมชน

1.1.2 เกิดการจ้างงานและสร้างรายได้ให้แก่คนในชุมชน

1.1.3 ราคาของที่ดินในชุมชนมีราคาที่สูงขึ้นทำให้มีการลงทุนสร้างสิ่งอำนวยความสะดวกทางการท่องเที่ยว เช่น ที่พัก ร้านอาหาร

1.2 ผลกระทบด้านลบในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของชุมชนที่เกิดขึ้นจากการมีส่วนร่วมในการพัฒนาการท่องเที่ยวในชุมชนคลองโคน คือ

1.2.1 เกิดปัญหาในกลุ่มของผู้ประกอบการในการแบ่งผลประโยชน์ที่ไม่เป็นธรรม เช่น การแย่งนักท่องเที่ยวที่มากักแรม แย่งนักท่องเที่ยวที่มากลูป่า เป็นต้น การแก้ไขคือกำหนดกฎระเบียบในการกระจายผลประโยชน์ที่เกิดจากการท่องเที่ยวให้ทุกภาคส่วนอย่างเป็นธรรมเพื่อลดปัญหาความขัดแย้ง

1.2.2 เกิดปัญหาขยะมูลฝอยในแหล่งท่องเที่ยว การแก้ปัญหาคือ นักท่องเที่ยวและคนในชุมชนต้องมีจิตสำนึกในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมในชุมชน เช่น มีการจัดถังแยกขยะในแต่ละประเภทเพื่อการทิ้งขยะที่ถูกต้อง ดังนี้

ถังขยะสีเขียว ใส่ขยะประเภทขยะเศษอาหาร ขยะที่เน่าเสียได้ หรือขยะเปียก

ถังขยะสีแดง ใส่ขยะประเภทขยะพิษหรือขยะอันตราย

ถังขยะสีเหลือง ใส่ขยะประเภทขยะแห้ง หรือขยะที่ไม่สามารถนำมารีไซเคิลได้

ถังขยะสีน้ำเงิน ใส่ขยะประเภทขยะที่สามารถนำกลับมารีไซเคิลได้

1.2.3 เกิดปัญหาการรุกล้ำพื้นที่ของผู้ประกอบการในชุมชน เนื่องจากผู้ประกอบการบางคนมีการสร้างรีสอร์ทหรือร้านอาหารรุกล้ำเข้าไปในเขตของป่าชายเลนหรือรุกล้ำลงไปแม่น้ำหรือลำคลอง ทำให้สูญเสียทัศนียภาพของธรรมชาติ การแก้ไขปัญหาคือ ต้องกำหนดกฎเกณฑ์อย่างชัดเจนเรื่องการทำลายทรัพยากร ธรรมชาติของชุมชน ทั้งนี้ผู้ประกอบการในท้องถิ่นทุกคนต้องมีจิตสำนึกและจรรยาบรรณในการประกอบอาชีพด้วย

1.3 แนวทางการพัฒนาและการจัดการการท่องเที่ยวของชุมชนคลองโคน จังหวัดสมุทรสงครามสู่ความยั่งยืนมีแนวทางดังต่อไปนี้

1.3.1 จัดตั้งชมรมอนุรักษ์ป่าชายเลนคลองโคน โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปิยพร ทาวีกุล (2544) ที่กล่าวว่ามีการให้ความรู้เกี่ยวกับการอนุรักษ์ป่าชายเลนแก่บุคคลที่สนใจ และให้แนวทางในการอนุรักษ์ป่าชายเลนอย่างถูกต้อง จากบทสัมภาษณ์ของหน่วยงานภาครัฐ “ในการพัฒนาชุมชนคลองโคนให้ยั่งยืนอาจจะต้องมีหน่วยงาน เช่น ชมรมหน่วยงาน หรือกลุ่ม ที่ให้ความรู้อย่างถูกต้องในการอนุรักษ์ป่าชายเลน”

1.3.2 ปลูกฝังให้ชาวบ้านมีจิตสำนึกในการอนุรักษ์ไม่ทำลายธรรมชาติ และอยู่ร่วมกับธรรมชาติได้อย่างมีความสุข จากบทสัมภาษณ์ของหน่วยงานภาครัฐ “ชุมชนต้องมีการปลูกฝังจิตสำนึกในการอนุรักษ์ให้แก่ชาวบ้านและเยาวชน”

1.3.3 นำหลักเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการดำเนินชีวิตเพื่อมีความสุข ชาวบ้านในชุมชนคลองโคนเป็นชุมชนหนึ่งที่มีวิถีชีวิตเรียบง่าย สงบ และพึ่งพาตัวเอง โดยมีการใช้ทรัพยากรในท้องถิ่นเป็นจุดดึงดูดให้เกิดการท่องเที่ยว ทำให้เกิดการจ้างงานและมีรายได้

6. ข้อเสนอแนะ

6.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. ชุมชน

1.1 ชาวบ้าน ผู้นำชุมชน ควรมีส่วนร่วมในด้านการจัดการชุมชนคลองโคกนให้เกิดการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน

1.2 ชุมชนควรมีการเพิ่มกิจกรรมทางการท่องเที่ยวให้หลากหลายจากที่มีอยู่เดิม เช่น การปั่นจักรยานเรียนรู้วิถีชีวิตชุมชน และกิจกรรมการทำกะปิกับกลุ่มแม่บ้านคลองโคกน

1.3 ส่งเสริมให้คนในชุมชนคลองโคกนมีความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องของการอนุรักษ์ทรัพยากรของท้องถิ่น

2. ผู้ประกอบการ

2.1 การมีส่วนร่วมของผู้ประกอบการกับชุมชน ผู้ประกอบการต้องมีหารือกับทางชุมชนเพื่อให้การดำเนินงานด้านการท่องเที่ยวเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

2.2 ความรับผิดชอบต่อชุมชน ในเรื่องการอนุรักษ์ทรัพยากรการท่องเที่ยวในชุมชนโดยคำนึงถึงการอนุรักษ์ขีดความสามารถในการรองรับของพื้นที่และความเอาใจใส่ต่อชุมชน

3. หน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชน

3.1 มีความเข้าใจในเรื่องการอนุรักษ์ชุมชนและมีส่วนร่วมในการทำงานกับชุมชน ทำให้คนในชุมชนเกิดความไว้วางใจ ไม่ใช่แสวงหาผลประโยชน์กับชุมชน

3.2 ความต่อเนื่องในด้านการดำเนินงานการท่องเที่ยว ต้องมีการติดตามความคืบหน้าในการจัดทำโครงการท่องเที่ยวในด้านต่างๆ เพื่อให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์และทำให้ชุมชนเกิดความยั่งยืนต่อไป

6.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งถัดไป

6.2.1 ศึกษาในประเด็นเกี่ยวกับประวัติศาสตร์หรือความเป็นมาของการตั้งชุมชนคลองโคกน หรือบุคคลสำคัญของชุมชนคลองโคกน

6.2.2 ศึกษาความพึงพอใจของคนในชุมชนในการจัดการแหล่งท่องเที่ยวของชุมชนคลองโคกน

6.2.3 ศึกษาการพัฒนาชุมชนคลองโคกนให้เป็นแหล่งเรียนรู้ท่องเที่ยวเชิงนิเวศเฉพาะทาง

7. เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. (2539). นโยบายและแนวทางการพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ พ.ศ. 2539-2540. กรุงเทพฯ: กองนโยบาย และแผนการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย.

กรมการท่องเที่ยว. (2557). สรุปสถานการณ์นักท่องเที่ยว ธันวาคม 2557. จากhttps://www.m-society.go.th/article_attach/13188/17327.pdf.

บุญเลิศ จิตตั้งวัฒนา. (2542). การพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน. เชียงใหม่ : คณะมนุษยศาสตร์, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ปิยพร ทาวีกุล. (2544). ศึกษาการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการแหล่งท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนกรณีศึกษา: บ้านไหล่หิน ตำบลไหล่หิน อำเภอกะลา จังหวัดลำปาง. การจัดการมนุษย์และสิ่งแวดล้อม มหบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ป่าชายเลนคลองโคกนสมุทรสงคราม. (2556). สืบค้นจาก <http://www.zthailand.com/place/Klong-khone-mangrove-forest-samutsongkhram>. เมื่อ 15 กรกฎาคม 2556.

ราไพพรรณ แก้วสุริยะ. (2547). หลักการจัดการการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน [ออนไลน์]. เข้าถึงจาก: <http://lib.dtc.ac.th/article/tourism/0007.pdf>.

วีระศักดิ์ กราปัญญา. (2554). รูปแบบการจัดการท่องเที่ยวเชิงนิเวศในผืนป่าชุมชนบ้านอ่าวท่าเลน - ท่าพร ตำบลเขาทอง อำเภอเมือง จังหวัดกระบี่. เกษตรศาสตร์มหาบัณฑิต แผนกวิชาการจัดการการเกษตร สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

โฮมกระเตงชาวเล. (2558). สืบค้นจาก <http://www.homekrateng888.com/> เมื่อ 14 พฤษภาคม 2558.

ภาษาอังกฤษ

McCool S. and Moisey N. (2002). *Tourism, Recreation and Sustainability: Linking culture and the environment*. Oxon, U.K.: CABI Publishing.

การศึกษาเปรียบเทียบสมรรถนะที่พึงประสงค์ในการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหาร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐกับมหาวิทยาลัยของรัฐ

The Comparative Study of Executive Secretaries' Desirable Performance Competencies Between Executive Secretaries of an Autonomous University and a Government University

ณัฐสุรีย์ หวังสถิตย์วงศ์¹

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบสมรรถนะที่พึงประสงค์ในการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหาร ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ (มจพ.) ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี (มทร. ธัญบุรี) ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งบริหารของ มจพ. จำนวน 166 คน และ มทร. ธัญบุรี จำนวน 88 คน ตั้งแต่ระดับหัวหน้าภาควิชาถึงอธิการบดี ได้รับแบบสอบถามคืนจาก มจพ. 153 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 92.17 และจาก มทร. ธัญบุรี 85 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 96.59 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามครอบคลุมสมรรถนะ 2 ด้านหลัก คือ ด้านความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 9 ด้านย่อย ได้แก่ 1. ด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงาน 2. ด้านระบบการจัดเก็บเอกสาร 3. ด้านการจัดการประชุม 4. ด้านงานสารบรรณ และระเบียบงานสารบรรณ 5. ด้านการนัดหมาย 6. ด้านการเงิน การคลัง พัสดุ และจัดซื้อ 7. ด้านการสรุปประเด็นเสนอผู้บริหาร 8. ด้านการประชาสัมพันธ์ และ 9. ด้านการบริหารเวลา ส่วนสมรรถนะด้านคุณลักษณะของเลขานุการผู้บริหาร ประกอบด้วย 7 ด้านย่อย ได้แก่ 1. ด้านความเป็นผู้นำ 2. ด้านการตัดสินใจ 3. ด้านบุคลิกภาพ 4. ด้านมนุษยสัมพันธ์ 5. ด้านความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ 6. ด้านการควบคุมอารมณ์ และ 7. ด้านความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ และวิเคราะห์ข้อมูลโดยหาความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะที่พึงประสงค์ในการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหาร มจพ. ด้านความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานทุกด้านย่อยอยู่ในระดับมาก ด้านย่อยที่มีค่ามากที่สุดคือ ด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงาน ส่วนด้านคุณลักษณะอยู่ในระดับมากที่สุดมีเพียงด้านเดียวคือ ด้านความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ นอกนั้นอยู่ในระดับมากทั้งหมด ในส่วนของ มทร. ธัญบุรี ด้านความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด 4 ด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการสรุปประเด็นเสนอผู้บริหาร และด้านการนัดหมาย รองลงมาคือ ด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงานและด้านการบริหารเวลา ด้านย่อยที่เหลืออยู่ในระดับมากทั้งหมด ส่วนสมรรถนะด้านคุณลักษณะพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้านย่อยคือ ด้านความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ สำหรับด้านย่อยที่เหลืออยู่ในระดับมากทั้งหมด ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะที่พึงประสงค์ของเลขานุการในความคิดเห็นของผู้บริหารทั้ง 2 มหาวิทยาลัยพบว่า มีความเห็นแตกต่างกันในด้านคุณลักษณะ 3 ด้านย่อย คือ ผู้บริหารของ มทร. ธัญบุรี เห็นว่าด้านการตัดสินใจ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านความเป็นผู้นำ มีค่าเฉลี่ยของสมรรถนะที่พึงประสงค์สูงกว่าความคิดเห็นของผู้บริหารของ มจพ. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

คำสำคัญ : สมรรถนะที่พึงประสงค์ เลขานุการผู้บริหาร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มหาวิทยาลัยของรัฐ

¹ พนักงานมหาวิทยาลัย สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

Abstract

The prime objectives of the study involve the investigation and comparison of desired performance between executive secretaries who perform duties and an autonomous university (King Mongkut's University of Technology North Bangkok: KMUTNB) and those working at a government university (Rajamangala University of Technology Thanyaburi: RMUTT). The target population to conduct a survey contains 166 KMUTNB's and 88 RMUTT's officers who undertake administrative positions ranging from department heads to institutional president. Overall 153 surveys from KMUTNB personnel members (92.17%) and 85 surveys from RMUTT officers (96.59%) were completed and returned.

The questionnaire covers 2 main aspects of performance competencies: work-related knowledge and skills which highlight the following 9 abilities: 1. communication and coordination 2. documentation 3. arrangements of meeting 4. official documentation skills, codes and regulations 5. making and managing appointments 6. financial and procurement procedures 7. creating executive summaries 8. public relations and 9. time management competency.

The 7 major traits of executive secretaries are revealed as: 1. leadership 2. decision making 3. personality 4. interpersonal relationships 5. responsibilities for duties 6. dealing with frustration 7. honesty in professional duties. The data were analyzed by using frequency, percentage, mean, standard deviation, and t-test for Independent Sample. In particular, communication and coordination dimension receive the top ranking. The traits that obtain the maximum rank is honesty toward duties, whereas the remaining components earn a high-level consideration.

With regard to RMUTT, the 4 highest competencies are revealed in these areas: making effective executive summaries, making appointments, communication and coordination, and time management ability. The remaining attributes were rated in a high level. The traits with the top ranking are honesty to duties and professional responsibilities. The other areas are assessed in a high level. To compare administrators' opinions, there are 3 different viewpoints in desirable characteristics. Making decision, interpersonal skills and leadership constituents receive significantly higher ranks from RMUTT administrators ($p < .05$).

Keywords : desirable performance, executive secretary, autonomous university, government university

1. บทนำ

จากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในยุคโลกาภิวัตน์ ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาอย่างรวดเร็วส่งผลให้หลายประเทศทั่วโลกต้องเร่งสร้างกลไกและพัฒนาคนในประเทศของตน ให้มีศักยภาพที่สูงขึ้น และในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ เมื่อปี พ.ศ. 2541 นโยบายการออกนอกระบบราชการของมหาวิทยาลัยรัฐในไทยโดยนโยบายของรัฐบาลเพื่อลดงบประมาณในส่วนราชการที่สามารถเลี้ยงตนเองและบริหารงบประมาณเองได้ รวมทั้งมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยส่งผลให้ในช่วงปี พ.ศ. 2542 เริ่มมีการเสนอให้มหาวิทยาลัยที่ตั้งขึ้นใหม่ “ออกนอกระบบ” ราชการ (วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี, 2550) และมีสถานะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐซึ่งจะมีอิสระ และความคล่องตัวในการบริหารจัดการ ทั้งเรื่อง การจัดการทางการเงิน การงบประมาณ และการบริหารงานบุคคล มีกฎระเบียบที่กำหนดโดยสถาบัน เพื่อใช้บริหารจัดการภายใน ในขณะที่มหาวิทยาลัยในสังกัดของรัฐ ยังมีสภาพเป็นส่วนราชการ บริหารจัดการสถาบันโดยอ้างอิงกฎระเบียบของทางราชการ นอกจากนี้ความเหมือนและความต่างของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับและในสังกัดของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ซึ่งมีสถานภาพเป็นนิติบุคคลเหมือนกัน (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2559) ประกอบกับในปี 2558 ประเทศสมาชิกอาเซียน หรือสมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (ASIAN) รวม 10 ประเทศ ต่างเห็นพ้องกันว่าการศึกษาเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งในการพัฒนาประเทศจะเห็นได้ว่าปฏิญญาว่าด้วยแผนงานสำหรับประชาคมอาเซียนได้ให้ความสำคัญในการใช้กลไกการศึกษาขับเคลื่อนอาเซียนให้บรรลุวิสัยทัศน์อาเซียน 2020

ปัจจุบันการแข่งขันทางด้านการศึกษาในประเทศไทย หรือทั่วโลกมีการแข่งขันสูงมากทำให้มหาวิทยาลัยต่างๆ พยายามดึงดูดให้นักเรียน นักศึกษา หรือประชาชนทั่วไปสนใจที่จะเข้าศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยนั้นๆ และโลกแห่งการเรียนรู้ก็เป็นระบบการศึกษาที่ก้าวกระโดด หากเยาวชนและแรงงานไทยไม่มีความพร้อมหรือมีความสามารถไม่พอกับการแข่งขันก็อาจจะพลาดโอกาสกับตำแหน่งงานที่ดีทำให้เสียโอกาสในอาชีพนั้นๆ สิ่งที่เราควรคำนึงถึงก็คือ เรื่องของสมรรถนะ ความรู้ความสามารถในการบริหาร การทำงานกับเพื่อนร่วมงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการปรับตัวและมีความคล่องแคล่วว่องไวในการทำงาน รวมทั้งเรื่องของการสื่อสารและการใช้ภาษาต่างประเทศถือได้ว่า

การศึกษาเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาคน โดยมีสถาบันการศึกษาเป็นแหล่งให้ความรู้ซึ่งสถาบันการศึกษาแต่ละแห่งจะมีระบบขับเคลื่อนในการบริหารจัดการโดยมีผู้บริหารเป็นผู้กำหนดนโยบายและมีบุคลากรทุกภาคส่วนคอยให้การสนับสนุนและเป็นฟันเฟืองในการขับเคลื่อนนโยบายให้ปฏิบัติตามทิศทางและแผนงานที่ผู้บริหารระดับสูงได้วางไว้ ส่งผลให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าและสามารถดำเนินกิจการให้ประสบความสำเร็จได้ตามนโยบายขององค์กรทำให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยต้องมีการะหน้าที่ความรับผิดชอบมากขึ้น ต้องใช้ความคิดในการตัดสินใจโดยเฉพาะเรื่องของการบริหารองค์กรให้ก้าวไกลสู่สากลหรือการตัดสินใจที่เกี่ยวกับภาพรวมเรื่องของการใช้จ่ายที่มหาวิทยาลัยต้องแบกรับภาระ ผู้บริหารจึงต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์รูปแบบใหม่ๆ ให้สามารถจัดการงานได้รวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น ฉะนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีผู้ที่เข้ามาช่วยจัดการในรายละเอียดต่างๆ ให้เป็นระบบ และผู้ช่วยที่กล่าวถึงก็คือเลขานุการ ซึ่งเป็นบุคคลที่ใกล้ชิดผู้บริหารเพราะได้รับการคาดหวังและไว้วางใจจากผู้บริหาร เลขานุการเป็นบุคคลที่ต้องรับผิดชอบงานและขึ้นตรงต่อผู้บริหาร หากองค์กรใดได้เลขานุการที่หย่อนสมรรถภาพ ขาดการพัฒนาตนเองในเรื่องการปฏิบัติงานขาดจรรยาบรรณและจริยธรรม ขาดความรับผิดชอบ ควบคุมอารมณ์ไม่ได้ ไม่ตรงต่อเวลา ไม่มีความรับผิดชอบ เก็บความลับไม่ได้ ไม่สามารถทำงานได้เสร็จตามเวลาที่กำหนด เหล่านี้ล้วนเป็นปัญหาด้านสมรรถนะของเลขานุการทำให้ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานทั้งสิ้น จากสภาพปัญหาข้างต้นผู้วิจัยจึงได้ศึกษาถึงความสำคัญและบทบาทของเลขานุการในการแบ่งเบาภาระของผู้บริหารในการดำเนินงานภายในมหาวิทยาลัยขึ้น ซึ่งหน้าที่ของเลขานุการเป็นงานที่มีขอบเขตในการปฏิบัติงานที่ไม่สามารถกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบได้ชัดเจนเหมือนการปฏิบัติงานในหน้าที่อื่นๆ ได้ เช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรีซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่มุ่งเน้นการพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเหมือนกันแต่ต่างสถานะกัน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความต้องการศึกษาเปรียบเทียบสมรรถนะที่พึงประสงค์ของเลขานุการผู้บริหารมหาวิทยาลัยทั้งสองแห่งว่ามีความเห็นเหมือนกันหรือแตกต่างกันอย่างไรบ้าง เพื่อนำผลการวิจัยไปพัฒนาบุคลากรที่ทำหน้าที่หรือจะก้าวเข้ามาทำหน้าที่เลขานุการผู้บริหารมหาวิทยาลัย

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์ในการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและมหาวิทยาลัยของรัฐ

2.2 เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะที่พึงประสงค์ในการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและมหาวิทยาลัยของรัฐ

3. ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้จะศึกษาเปรียบเทียบเฉพาะมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรีซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่เป็นมหาวิทยาลัยเฉพาะทางที่เน้นด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีคล้ายคลึงกัน

4. การทบทวนวรรณกรรม

4.1 ความหมายของสมรรถนะ

ลูเซีย และเลพซิงเกอร์ (Lucia & Lepsinger, 1999) ได้กล่าวถึง สมรรถนะ หมายถึง ทักษะ ความรู้และคุณลักษณะที่อยู่ในตัวบุคคล ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคคล โดยสมรรถนะจะช่วยส่งเสริมให้การปฏิบัติของบุคคลประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับพิสมัย พวงคำ (2551 : 28) ที่ได้สรุปความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคลที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ ทศนคติ ตลอดจนคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานทำให้งานมีประสิทธิภาพ สร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าบุคคลอื่น และเกิดผลงานสูงสุดตามที่องค์กรต้องการ

ไบรอัน และ พุสตี (Bryant and Poustie, 2001) ได้จัดแบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) ความรู้ (Knowledge) หมายถึง สิ่งที่คุณรู้และเข้าใจเป็นความรู้ด้านวิชาการ เช่น ผู้บริหารต้องมีความรู้ด้านการบริหาร แพทย์ต้องมีความรู้ด้านการรักษาคนไข้ เป็นต้น 2) ทักษะ (Skill) หมายถึง สิ่งที่ทำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งช่วยทำให้บุคคลนำความรู้นั้นไปใช้ได้ เช่น ผู้บริหารต้องมีทักษะด้านความคิดรวบยอด 3) เจตคติและค่านิยมที่เหมาะสม (Appropriate Attitude and Value) หมายถึง สิ่งที่คุณแสดงออกมาเป็นคุณลักษณะด้านพฤติกรรมซึ่งมีผลกระทบต่อการใช้ความรู้และทักษะของบุคคลนั้นเป็นองค์ประกอบที่ทำให้คน มีความอดทนหรือเกิดความท้อถอยต่อการปฏิบัติงาน

4.2 ความหมายของเลขานุการ

มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายดังนี้ เลขานุการคือผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับหนังสือหรืออื่นๆ ตามที่ผู้บังคับบัญชาสั่ง (ราชบัณฑิตยสถาน, 2556) ส่วนสุวรรณา เจริญวิจิตร (2554) ได้ให้ความหมายของเลขานุการว่าเป็นผู้ช่วยผู้บริหาร ซึ่งเป็นคนที่มีความรู้ความชำนาญเกี่ยวกับการดำเนินงานของสำนักงาน รู้จักรักษาความลับ สามารถดำเนินการโดยไม่ต้องมีการควบคุมอย่างใกล้ชิด เป็นผู้มีความคิดริเริ่ม รู้จักใช้ดุลยพินิจพิจารณา และตัดสินใจในขอบเขตอำนาจของตนเป็นศูนย์กลางของการติดต่อสื่อสารในองค์กร คล้ายกับสุภาภรณ์ เลอเลิศฉนวน และสุดาทิพ แดงคำคุณ (2556) ซึ่งกล่าวถึงเลขานุการ คือ ผู้ช่วยผู้บริหารที่มีความรู้ความชำนาญในงานสำนักงานเป็นอย่างดี มีความรับผิดชอบงานในหน้าที่โดยไม่ต้องมีการควบคุมบังคับบัญชา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักรักษาความลับ สามารถตัดสินใจภายใต้ขอบเขตแห่งอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและเป็นผู้สร้างสัมพันธภาพและภาพลักษณ์ที่ดีระหว่างหน่วยงานภายในและหน่วยงานภายนอกสำนักงาน สรุปได้ว่า เลขานุการ คือ ผู้ช่วยผู้บริหารที่มีความรู้ความชำนาญเกี่ยวกับการบริหารสำนักงาน มีความรับผิดชอบงานในหน้าที่โดยไม่ต้องมีการควบคุมอย่างใกล้ชิด รู้จักรักษาความลับ มีความคิดสร้างสรรค์ มีความสามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สามารถตัดสินใจในขอบเขตอำนาจของตนเป็นผู้สร้างสัมพันธภาพภาพลักษณ์ที่ดีทั้งภายในและภายนอกองค์กร

4.3 คุณสมบัติของเลขานุการ (อุษณีย์ ตูลาปติ, 2545)

1. มีความรู้ ความสามารถและเชี่ยวชาญในงาน
2. มีความสุ่มรอบคอบและรักษาความลับได้
3. มีมารยาทและมีความประพฤติดี มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย
4. มีความสุภาพอ่อนโยนนุ่มนวล
5. มีไหวพริบปฏิภาณ
6. ตรงต่อเวลารู้นหน้าที่
7. มีสามัญสำนึก
8. มีความจำดี
9. มีความรับผิดชอบสูง
10. มีความซื่อสัตย์และมีความกระตือรือร้น
11. มีวุฒิภาวะทางอารมณ์
12. มีความละเอียด รอบคอบ
13. ทำทางรูปร่างหน้าตา การแต่งกายเหมาะสม
14. มีท่วงท่ากริยาที่ดี

15. มีบุคลิกภาพที่ดี
16. มีความไว้วางใจ กระฉับกระเฉง
17. เป็นบุคคลที่ไว้วางใจได้

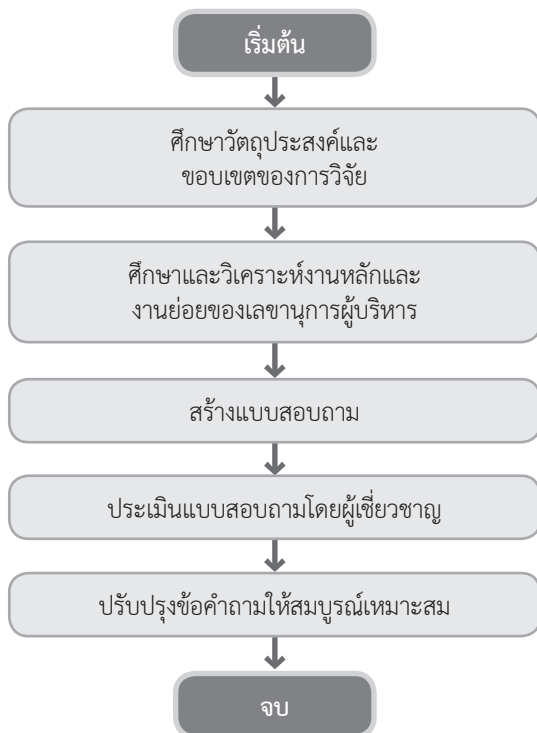
5. วิธีการวิจัย

5.1 การกำหนดประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งบริหารของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสำนักหรือสถาบัน รองคณบดี รองผู้อำนวยการสำนักหรือสถาบัน และหัวหน้าภาควิชา ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือจำนวน 166 คน และของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จำนวน 88 คน

5.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยดำเนินการสร้างตามขั้นตอน ดังแสดงในภาพที่ 1 และมีรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 1 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

5.2.1 ศึกษาวัตถุประสงค์และขอบเขตของการวิจัย เพื่อเป็นแนวทางในการวิจัย

5.2.2 ศึกษาและวิเคราะห์งานหลักและงานย่อย รวมทั้งคุณสมบัติของเลขานุการผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มหาวิทยาลัยของรัฐ หน่วยงานของรัฐและเอกชน โดยศึกษาจากเอกสาร สื่อออนไลน์ งานวิจัย ตลอดจนสิ่งพิมพ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานเลขานุการผู้บริหาร เพื่อรวบรวมแนวคิดและหลักการจากแหล่งข้อมูลโดยนำมาประมวลเป็นแนวทางในการสร้างข้อคำถามที่ครอบคลุมสมรรถนะของเลขานุการผู้บริหารมหาวิทยาลัย

5.2.3 สร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะ ที่พึงประสงค์ของเลขานุการผู้บริหารมหาวิทยาลัย แบ่งออกเป็น 3 ตอนคือ

ตอนที่ 1 เป็นการสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ และเติมคำตอบในช่องว่าง

ตอนที่ 2 เป็นการสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์ในการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารมหาวิทยาลัย ครอบคลุมสมรรถนะ 2 ด้านหลัก คือ ด้านความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน และด้านคุณลักษณะของเลขานุการผู้บริหาร ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) โดยกำหนดค่าระดับสมรรถนะที่พึงประสงค์เป็น 5 ระดับคือ มากที่สุด มากปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถแสดงความคิดเห็นได้ในส่วนนี้ โดยเป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open - ended Question)

5.2.4 นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จเรียบร้อยแล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 8 คน ประกอบด้วยผู้บริหารมหาวิทยาลัย 5 คน กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก 1 คน และผู้บริหารระดับสูงจากหน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัยอีก 2 คน ประเมินความสอดคล้องของข้อคำถามสมรรถนะกับวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective Congruence, IOC) แล้วนำไปหาค่าความสอดคล้อง ซึ่งได้ค่าระหว่าง 0.13-1.00 หลังจากนั้นตัดข้อคำถามที่ไม่ผ่านเกณฑ์ 0.5 รวม 8 ข้อ และปรับปรุงและเพิ่มข้อคำถามตามที่ได้ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะได้แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ ซึ่งประกอบไปด้วยสมรรถนะด้านความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยข้อคำถาม 58 ข้อ ครอบคลุม 9 ด้านย่อย ได้แก่ 1. ด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงาน 2. ด้านระบบการจัดเก็บเอกสาร 3. ด้านการจัดการประชุม 4. ด้านงานสารบรรณและระเบียบงานสารบรรณ 5. ด้านการนัดหมาย 6. ด้านการเงิน การคลัง พัสดุ และจัดซื้อ 7. ด้านการสรุป

ประเด็นเสนอผู้บริหาร 8. ด้านการประชาสัมพันธ์ และ 9. ด้านการบริหารเวลา ส่วนสมรรถนะด้านคุณลักษณะของเลขานุการผู้บริหาร ประกอบด้วยข้อคำถาม 59 ข้อ ครอบคลุม 7 ด้านย่อย ได้แก่ 1. ด้านความเป็นผู้นำ 2. ด้านการตัดสินใจ 3. ด้านบุคลิกภาพ 4. ด้านมนุษยสัมพันธ์ 5. ด้านความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ 6. ด้านการควบคุมอารมณ์ และ 7. ด้านความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่

5.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการจัดส่งแบบสอบถามไปยังส่วนงานต่างๆ ที่ผู้บริหารสังกัดและบางส่วนผู้วิจัยดำเนินการด้วยตนเอง รวมแบบสอบถามสำหรับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือจำนวน 166 ฉบับ ได้รับกลับคืนมาจำนวน 153 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 92.17 ส่วนมหาวิทยาลัย

เทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี มีจำนวนทั้งหมด 88 ฉบับ ได้รับกลับคืนมาจำนวน 85 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 96.59

5.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ด้วยวิธีการดังนี้

5.4.1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามนำมาแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ

5.4.2 ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์ของเลขานุการผู้บริหารนำคำตอบแต่ละข้อในแต่ละด้านมาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยแปลผลระดับสมรรถนะที่พึงประสงค์ของเลขานุการผู้บริหารจากค่าเฉลี่ย ดังนี้

ตารางที่ 1 การแปลความหมายค่าเฉลี่ย

(ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2548 : 77)

ช่วงค่าเฉลี่ย	ระดับสมรรถนะ
4.50-5.00	มากที่สุด
3.50-4.49	มาก
2.50-3.49	ปานกลาง
1.50-2.49	น้อย
1.00-1.49	น้อยที่สุด

5.4.3 เปรียบเทียบความแตกต่างสมรรถนะที่พึงประสงค์ของเลขานุการผู้บริหารมหาวิทยาลัย โดยใช้สถิติ t-test for Independent Sampling และหาค่าความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5.4.4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้ตอบแบบสอบถามนำมาวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของเลขานุการผู้บริหารที่พึงประสงค์ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

6. ผลการวิจัย

6.1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 71.24 ดำรงตำแหน่งรองคณบดีหรือรองผู้อำนวยการสำนักฯ หรือ รองผู้อำนวยการสถาบันฯ จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 49.02 มีอายุ 41-50 ปี จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 34.64 มีวุฒิการศึกษาสูงสุด

ปริญญาเอก จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 66.67 ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งบริหาร เฉลี่ย 3.67 ปี

ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามจากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 60.00 ดำรงตำแหน่งรองคณบดีหรือรองผู้อำนวยการสำนักฯ หรือรองผู้อำนวยการสถาบันฯ จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 45.88 มีอายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 62.35 มีวุฒิการศึกษาสูงสุด ปริญญาโท จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 50.59 ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งบริหารเฉลี่ย 2.89 ปี

6.2 การศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์ในการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหาร

6.2.1 สมรรถนะที่พึงประสงค์ในการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะที่พึงประสงค์ในการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือในภาพรวมแยกรายด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย

สมรรถนะที่พึงประสงค์ ในการปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	SD	ระดับ สมรรถนะ	อันดับ
ความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน				
1. ด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงาน	4.43	0.63	มาก	1
2. ด้านการสรุปประเด็นเสนอผู้บริหาร	4.42	0.62	มาก	2
3. ด้านการนัดหมาย	4.42	0.61	มาก	2
4. ด้านการจัดการประชุม	4.42	0.64	มาก	2
5. ด้านการบริหารเวลา	4.40	0.62	มาก	5
6. ด้านการประชาสัมพันธ์	4.30	0.64	มาก	6
7. ด้านงานสารบรรณและระเบียบงานสารบรรณ	4.30	0.69	มาก	6
8. ด้านระบบการจัดเก็บเอกสาร	4.28	0.73	มาก	8
9. ด้านการเงิน การคลัง พัสดุ และจัดซื้อ	4.12	0.68	มาก	9
คุณลักษณะ				
1. ด้านความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่	4.61	0.54	มากที่สุด	1
2. ด้านความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่	4.42	0.63	มาก	2
3. ด้านบุคลิกภาพ	4.34	0.67	มาก	3
4. ด้านการควบคุมอารมณ์	4.31	0.66	มาก	4
5. ด้านความเป็นผู้นำ	4.28	0.62	มาก	5
6. ด้านมนุษยสัมพันธ์	4.27	0.70	มาก	6
7. ด้านการตัดสินใจ	4.19	0.66	มาก	7

จากตารางที่ 2 พบว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ในการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ด้านความรู้และทักษะอยู่ในระดับมากทุกด้านย่อย โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงานรองลงมาคือ ด้านการสรุปประเด็นเสนอผู้บริหาร ด้านการนัดหมาย และด้านการจัดการประชุมที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ส่วนสมรรถนะด้าน

คุณลักษณะพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดเพียงด้านเดียวคือ ด้านความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ นอกนั้นอยู่ในระดับมากทั้งหมด ด้านที่มีค่าเฉลี่ยรองลงมาก็คือ ด้านความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่

6.2.2 สมรรถนะที่พึงประสงค์ในการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะที่พึงประสงค์ในการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรีในภาพรวมแยกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย

สมรรถนะที่พึงประสงค์ ในการปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	SD	ระดับ สมรรถนะ	อันดับ
ความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน				
1. ด้านการสรุปประเด็นเสนอผู้บริหาร	4.52	0.58	มากที่สุด	1
2. ด้านการนัดหมาย	4.52	0.62	มากที่สุด	1
3. ด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงาน	4.50	0.61	มากที่สุด	3
4. ด้านการบริหารเวลา	4.50	0.56	มากที่สุด	3
5. ด้านการจัดการประชุม	4.48	0.62	มาก	5
6. ด้านการประชาสัมพันธ์	4.42	0.61	มาก	6
7. ด้านระบบการจัดเก็บเอกสาร	4.40	0.70	มาก	7
8. ด้านงานสารบรรณและระเบียบงานสารบรรณ	4.38	0.65	มาก	8
9. ด้านการเงิน การคลัง พัสดุ และจัดซื้อ	4.25	0.73	มาก	9
คุณลักษณะ				
1. ด้านความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่	4.62	0.51	มากที่สุด	1
2. ด้านความรับผิดชอบ ต่องานในหน้าที่	4.53	0.58	มากที่สุด	2
3. ด้านความเป็นผู้นำ	4.45	0.62	มาก	3
4. ด้านมนุษยสัมพันธ์	4.44	0.58	มาก	4
5. ด้านการควบคุมอารมณ์	4.44	0.59	มาก	4
6. ด้านการตัดสินใจ	4.43	0.64	มาก	6
7. ด้านบุคลิกภาพ	4.39	0.66	มาก	7

จากตารางที่ 3 พบว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ในการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ด้านความรู้และทักษะอยู่ในระดับมากที่สุด 4 ด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการสรุปประเด็นเสนอผู้บริหาร และด้านการนัดหมาย ที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน รองลงมา คือ ด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงานและด้านการบริหารเวลา ที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ด้านย่อยที่เหลือน้อยอยู่ในระดับ

มากที่สุด ส่วนสมรรถนะด้านคุณลักษณะพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้านย่อย คือ ด้านความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ ด้านย่อยที่เหลืออยู่ในระดับมากที่สุด

6.3 การเปรียบเทียบสมรรถนะที่พึงประสงค์ในการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหาร

ตารางที่ 4 ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะที่พึงประสงค์ในการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารระหว่างมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

สมรรถนะที่พึงประสงค์ ในการปฏิบัติงาน	มจพ.		มทร. ธัญบุรี		ค่า t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
ความรู้และทักษะในการทำงาน					
1. ด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงาน	4.43	0.63	4.50	0.61	-0.946
2. ด้านระบบการจัดเก็บเอกสาร	4.28	0.73	4.40	0.70	-1.263
3. ด้านการจัดการประชุม	4.42	0.64	4.48	0.62	-0.788
4. ด้านงานสารบรรณและระเบียบงานสารบรรณ	4.30	0.69	4.38	0.65	-0.852
5. ด้านการนัดหมาย	4.42	0.61	4.52	0.62	-1.159
6. ด้านการเงิน การคลัง พัสดุ และจัดซื้อ	4.12	0.68	4.25	0.73	-1.341
7. ด้านการสรุปประเด็นเสนอผู้บริหาร	4.42	0.62	4.52	0.58	-1.324
8. ด้านการประชาสัมพันธ์	4.30	0.64	4.42	0.61	-1.443
9. ด้านการบริหารเวลา	4.40	0.62	4.50	0.56	-1.362
คุณลักษณะ					
1. ด้านความเป็นผู้นำ	4.28	0.62	4.45	0.62	-1.984*
2. ด้านการตัดสินใจ	4.19	0.66	4.43	0.64	-2.766*
3. ด้านบุคลิกภาพ	4.34	0.67	4.39	0.66	-0.616
4. ด้านมนุษยสัมพันธ์	4.27	0.70	4.44	0.58	-2.003*
5. ด้านความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่	4.42	0.63	4.53	0.58	-1.338
6. ด้านการควบคุมอารมณ์	4.31	0.66	4.44	0.59	-1.498
7. ด้านความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่	4.61	0.54	4.62	0.51	-0.209

หมายเหตุ * แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4 พบว่าผู้บริหารทั้ง 2 มหาวิทยาลัยมีความเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์ในการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหาร ด้านความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันทุกด้านยกเว้นสมรรถนะอยู่ในระดับมาก ยกเว้นสมรรถนะด้านการ สรุปประเด็นเสนอผู้บริหาร ด้านการนัดหมาย ด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงาน และด้านการบริหารเวลา ที่ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรีเห็นว่าอยู่ในระดับมากที่สุด

ส่วนสมรรถนะที่พึงประสงค์ในการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารด้านคุณลักษณะ ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรีเห็นว่าด้านการ

ตัดสินใจ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านความเป็นผู้นำมีค่าเฉลี่ยของสมรรถนะที่พึงประสงค์สูงกว่าความคิดเห็นของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนืออย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้นอีก 4 ด้านมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ส่วนใหญ่สมรรถนะอยู่ในระดับมาก ยกเว้นสมรรถนะด้านความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรีเห็นว่าอยู่ในระดับมากที่สุด แต่ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือเห็นว่าอยู่ในระดับมาก

7. การอภิปรายผล

จากผลการศึกษาและเปรียบเทียบสมรรถนะที่พึงประสงค์ในการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี มีประเด็นที่ควรอภิปรายดังนี้

7.1 ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะที่พึงประสงค์ในการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารในภาพรวมของทุกด้านย่อยของทั้ง 2 มหาวิทยาลัย พบว่า อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ($\bar{X}=4.12-4.62$) และในรายข้อย่อยอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ($\bar{X}=3.91-4.69$) รวมทั้งด้านที่ทั้งสองมหาวิทยาลัยมีความคิดเห็นแตกต่างกันมีนัยสำคัญ ก็ยังอยู่ในระดับมากเช่นกัน อาจเป็นเพราะผู้บริหารมีความคาดหวังให้เลขานุการ ซึ่งถือว่าเป็นผู้ช่วยผู้บริหารที่มีความใกล้ชิดมากที่สุดได้มีความรู้ความสามารถรวมทั้งคุณลักษณะที่เหมาะสมที่จะปฏิบัติหน้าที่แทนผู้บริหาร ในบางเวลาหรือบางโอกาส และทำให้งานของผู้บริหารสามารถดำเนินไปอย่างราบรื่น รวดเร็วว่องไว และมีประสิทธิภาพสูงสุด เป็นที่ไว้วางใจในความซื่อสัตย์ต่องานในหน้าที่ ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารสามารถดำเนินกิจกรรมการบริหารในเรื่องอื่นโดยไม่ต้องกังวลในเรื่องงานประจำว่าจะมีเรื่องใดเกิดความล่าช้าหรือบกพร่อง

7.2 สมรรถนะที่พึงประสงค์ในการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารในภาพรวมของทุกด้านย่อยพบว่า ด้านความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดและทุกเรื่องย่อยอยู่ในระดับมากที่สุดได้แก่ การมีความซื่อสัตย์ จริงใจและซื่อตรงต่อหน้าที่ ตรงต่อเวลา ต่อตนเองและต่อผู้อื่น ไม่ใช้เล่ห์กลคดโกงทั้งทางตรงและทางอ้อม การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ โปร่งใส สุจริต ตรวจสอบได้ การรักษาคำพูด มีสัจจะเชื่อถือได้ โดยการรักษาความลับของผู้บริหารและองค์กรและพร้อมส่งเสริมให้องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดี การมีจิตสำนึกและจริยธรรมในวิชาชีพของตนเอง การให้ความสำคัญกับทุกคน และให้บริการด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมกัน และการยอมรับข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานและหาวิธีการแก้ไขได้อย่างเหมาะสมและรวดเร็ว อาจเนื่องมาจากเลขานุการผู้บริหารทำงานใกล้ชิดกับผู้บริหารมากที่สุด จึงต้องมีความซื่อสัตย์ โปร่งใส สุจริต มีจิตสำนึกและจริยธรรมในวิชาชีพต่อตนเอง ต่อผู้บริหารและมหาวิทยาลัยเพื่อพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของผู้บริหารและมหาวิทยาลัย ซึ่งสอดคล้องกับประกาศเรื่องสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ที่กำหนดให้ด้านคุณธรรมและความซื่อสัตย์เป็นสมรรถนะหลักหนึ่งในหกด้านที่ใช้เป็นเครื่อง

มือในการบริหารงานบุคคลทั้งในระบบการสรรหาและคัดเลือก การประเมินผลงานและการพัฒนาบุคลากร (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 2553) นอกจากนั้นการเก็บรักษาความลับยังเป็นจรรยาบรรณของผู้ประกอบอาชีพเลขานุการ (สิริลดา ศิริสำราญ, 2555) ที่ต้องยึดถือปฏิบัติอย่างเข้มงวดและยังสอดคล้องกับมาตรฐานอาชีพเลขานุการในประเทศไทยที่ทางสมาคมเลขานุการสตรีและนักบริหารจัดการแห่งประเทศไทยได้กำหนดไว้ ข้อที่ 8 เป็นผู้มีความสามารถในการเก็บรักษาความลับของผู้บังคับบัญชาและองค์กร (สมาลี นิกรแสน, 2553)

7.3 เมื่อพิจารณารายข้อย่อย นอกจากทุกข้อย่อยในด้านความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่แล้ว ด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงานในหัวข้อเรื่องการประสานงานและอำนวยความสะดวกด้วยความรวดเร็ว ถูกต้อง และให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริง รวมทั้งเรื่องมีมนุษยสัมพันธ์และสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างบุคลากรภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นกัน นั่นอาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีอำนาจสูงสุดในการบริหารงานในองค์กร สามารถตัดสินใจและนำพามหาวิทยาลัยไปในทิศทางที่ถูกต้อง ผลิตนักศึกษาตั้งแต่ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพจนถึงระดับปริญญาเอกให้สำเร็จการศึกษาอย่างมีคุณภาพ เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศชาติให้มีความมั่นคง เข้มแข็งและยั่งยืนต่อไป การปฏิบัติงานต่างๆ ในองค์กร จึงต้องดำเนินการตามที่มหาวิทยาลัยและผู้บริหารกำหนดไว้ ดังนั้นไม่ว่าจะเป็นบุคลากรภายในหน่วยงานหรือบุคคลภายนอกหน่วยงานหากต้องการติดต่อและประสงค์จะขอเข้าพบผู้บริหารก็จะต้องติดต่อกับเลขานุการเป็นลำดับแรก เลขานุการผู้บริหารจึงควรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการประสานงานและอำนวยความสะดวกด้วยความรวดเร็ว ถูกต้อง และให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงทั้งจากบุคลากรภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงาน สอดคล้องกับ Lisa Garrett (2015) ที่กล่าวถึงการเป็นผู้ช่วยหรือเลขานุการผู้บริหารต้องเป็นนักสื่อสารชั้นเยี่ยม ในการให้ข้อมูลแก่บุคคลภายนอกที่มาติดต่อด้วยตนเองหรือโทรศัพท์เข้ามา รวมทั้งการประสานงานทั้งจากบุคคลภายในและภายนอกองค์กร และสอดคล้องกับคู่มือ-แนวทางปฏิบัติงานเลขานุการของมหาวิทยาลัยมหิดล (สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล, มปป.) ที่สรุปไว้ว่าเลขานุการมีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกแก่ผู้บังคับบัญชาทั้งด้านการบริหารองค์กร งานธุรการ งานติดต่อประสานงานและงานบริการ จึงนับว่ามีส่วนสำคัญในการ

สนับสนุนในการทำหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาให้ดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพซึ่งมีเคล็ดลับที่สำคัญคือการตอบสนองได้ตามความประสงค์โดยไม่ขัดต่อกฎหมายศีลธรรมประเพณีอันดีงาม ต้องรักษาความลับ ซื่อสัตย์ มีจิตบริการ (Service Mind) สูงมีมนุษยสัมพันธ์ในการประสานงานกับผู้อื่น สร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่ผู้บังคับบัญชาและสอดคล้องกับมาตรฐานอาชีพเลขานุการในประเทศไทยที่ทางสมาคมเลขานุการสตรีและนักบริหารจัดการแห่งประเทศไทยได้กำหนดไว้ข้อที่ 9 เป็นผู้มีความสามารถในการต้อนรับผู้มาติดต่อ เพื่อสร้างภาพลักษณ์ของผู้บังคับบัญชาและองค์กร รวมทั้งข้อที่ 10 เป็นผู้มีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลหรือองค์กรที่มาติดต่อ (สุมาลี นิกรแสน, 2553)

8. ข้อเสนอแนะ

8.1 ข้อเสนอแนะจากการวิจัยครั้งนี้

8.1.1 สำหรับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ควรนำผลจากการวิจัยครั้งนี้ไปสร้างคู่มือแนวทางการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารมหาวิทยาลัยและขยายผลต่อไปยังการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมบุคลากรของทั้งสองมหาวิทยาลัยที่ทำหน้าที่เลขานุการผู้บริหารและผู้ที่จะมาทำหน้าที่นั้นในแต่ละระดับให้มีสมรรถนะในทุกด้าน โดยเฉพาะด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงาน ด้านการสรุปประเด็นเสนอผู้บริหาร ด้านการนัดหมาย ด้านการจัดการประชุม และด้านความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ สำหรับเลขานุการผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ในส่วนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี เน้นด้านการสรุปประเด็นเสนอผู้บริหาร ด้านการนัดหมาย ด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงาน ด้านการบริหารเวลา ด้านความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ และด้านความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ เนื่องจากผลการวิจัยครั้งนี้พบว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ในความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อเลขานุการผู้บริหาร ในด้านดังกล่าวอยู่ในอันดับต้นๆ โดยให้มีการฝึกอบรมความรู้และทักษะด้านการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดการความรู้ (KM) และภาษาต่างประเทศเพิ่มเติมด้วย

8.1.2 สำหรับมหาวิทยาลัยหรือสถาบัน การศึกษา ระดับอุดมศึกษาอื่น

ควรนำผลจากการวิจัยครั้งนี้ ไปพิจารณาประกอบบริบทขององค์กรว่ามีหน่วยงานใดที่รับผิดชอบต่อการงานบางอย่างอยู่แล้ว รวมทั้งบทบาทหน้าที่ที่ผู้บริหารขององค์กรหรือหน่วยงานมอบหมายให้กับเลขานุการของตนเองปฏิบัติ

งานที่นอกเหนือจากการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งแต่ละองค์กรอาจมีวัฒนธรรมขององค์กรที่แตกต่างกัน เพื่อนำไปพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมบุคลากรของมหาวิทยาลัยหรือสถาบันที่ทำหน้าที่เลขานุการผู้บริหารในแต่ละระดับให้มีสมรรถนะเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหารในองค์กรของตนเองต่อไป

8.1.3 สำหรับเลขานุการผู้บริหาร

เลขานุการควรตระหนักและให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะของตนเองด้านความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงาน รวมทั้งคุณลักษณะอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มความเชี่ยวชาญและความก้าวหน้าให้กับตนเอง ทั้งยังทำให้ผู้บริหารและองค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

8.2.1 ควรมีการวิจัยเพื่อศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารในแต่ละระดับ เช่น ระดับมหาวิทยาลัย คณะ และภาควิชา ว่ามีความต้องการหรือแตกต่างกันหรือไม่ เพื่อนำมาพัฒนาสมรรถนะให้ตรงกับการปฏิบัติงานจริงสำหรับเลขานุการในแต่ละระดับ

8.2.2 ควรมีการศึกษาสมรรถนะที่เป็นจริงเทียบกับสมรรถนะที่ควรจะเป็นของเลขานุการผู้บริหาร เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารในส่วนที่ยังขาดอยู่หรือมีสมรรถนะไม่ตรงกับงาน

8.2.3 ควรมีการวิจัยเพื่อศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในตำแหน่งอื่นๆ เพื่อกำหนดเป็นสมรรถนะของบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการในทุกระดับและทุกตำแหน่งงาน เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยให้บรรลุผลตามที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

8.2.4 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบสมรรถนะในการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารมหาวิทยาลัยกับเลขานุการของผู้บริหารสถานประกอบการ

9. เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

ธานีธร ศิลปจารุ. การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS. พิมพ์ครั้งที่ 4, บริษัท วี. อินเตอร์ พรีนซ์ จำกัด กรุงเทพฯ: 2548.

พิสมัย พวงคำ. สมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2551.

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
ประกาศของมหาวิทยาลัยเรื่อง การกำหนด
สมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี
พระจอมเกล้าพระนครเหนือ. 2553.

ราชบัณฑิตยสถาน. พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.
2554. กรุงเทพฯ : นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์, 2556.

วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี. สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ.
[ออนไลน์] 2550 [สืบค้นวันที่ 9 กรกฎาคม 2559].
จาก <https://th.wikipedia.org/wiki/สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ>

สิริลดา ศิริสำราญ. จรรยาบรรณของเลขานุการ. [ออนไลน์]
2555 [สืบค้นวันที่ 9 กรกฎาคม 2559]. จาก www.gotoknow.org/posts/77237

สุภาภรณ์ เลอเลิศวิชัย และสุดาทิพ แดงคำคุณ. การ
เลขานุการ. นนทบุรี : เอมพันธ์, 2556.

สมาธิ นิกรแสน. การพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะ
ของเลขานุการที่นายจ้างต้องการ. วิทยานิพนธ์
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีเทคนิค
ศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี
พระจอมเกล้าพระนครเหนือ. 2553.

สุวรรณา เจียมวิจิตร. การเลขานุการ. นนทบุรี : ศูนย์หนังสือ
เมืองไทย, 2554.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. มหาวิทยาลัยใน
กำกับของรัฐ. [ออนไลน์] 2559 [สืบค้นวันที่ 9
กรกฎาคม 2559] จาก http://www.mua.go.th/muaold/pr_web/mua.html

สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล. คู่มือ-แนวทาง
ปฏิบัติงานเลขานุการ. มปท., มปป.

อุษณีย์ ตูลาบดี. เลขานุการมืออาชีพ. กรุงเทพฯ : บุ๊คแบงก์
จำกัด, 2545.

ภาษาอังกฤษ

Bryant and Poustie. The new management
development Paradigm. Human Resource
Planning. Vol.20 No.8 : 14-21, 2001.

Lisa Garrett. 10 Competencies of a GREAT
Administrative Assistant. [online] 2015. [cited
11 Nov. 2016]. Available from: URL: <https://www.linkedin.com/pulse/10-competencies-great-administrative-assistant-lisa-garrett>.

Lucia Anntoinette, D. and Lepsinger Richard. The Art
and Science of Competency Model:
Pinpointing Critical Factors in Organizations.
San Francisco: Jossey-Bass Pferiffer, 1999.

Promoting Students' Interactional Competence through Teachers' Questions and Verbal Feedback

Yaowaret Tharawoot¹

Abstract

All Thai students are required to study English grammar and lexis from grade one to undergraduate level or above, that is, approximately 16 years. However, their English skills are still poor. According to Bunyamanee (2017), "In the latest English Proficiency Index conducted by Education First, a global language school operator, Thailand is ranked 53rd among 80 non-native English speaking countries and territories". He explained that foreign teachers admitted that their students' lack of proficiency in speaking and listening. Most students are shy and try not to speak in English because they are afraid to make mistakes (Bunyamanee, 2017). It is highly possible that Thai students are not competent listeners and speakers because they have few opportunities to practice these two skills in either the classroom or their indigenous community. Walsh and Li (2013) said that teaching and learning a language can accomplish through interaction. They also explained that learning opportunities and learners' involvement can be constructed or obstructed by teachers' use of language. Therefore, this paper sheds light on teachers' questions and verbal feedback which can promote students' interactional competence in the classroom. Its main purpose is to provide teachers' knowledge about asking questions and providing verbal feedback effectively. Moreover, different types of questions and verbal feedback and their impacts on students' interactional competence are described. Tips and strategies about how to use questions and verbal feedback effectively to reach students' interactional competence are also provided.

Keywords : interactional competence, question, verbal feedback

¹ English Language Lecturer, Department of Languages, Faculty of Applied Arts, King Mongkut's University of Technology North Bangkok

1. Introduction

English teaching and learning has been one of the greatest concerns in education in Thailand. Thai students spend a large portion of their spare time on English learning, but many of them still feel frustrated by their poor command of English in usage. Noom-ura (2013) explained that “Thai students spend twelve years studying English in primary and secondary schools, but the results are questionable. When compared to people in neighboring countries, Thais’ English proficiency is relatively low” (p. 139). Especially, most students in Thailand seem to have difficulties in speaking English. In many classrooms students are unwilling to talk, or although they talk (always relating to teachers’ questions), they often give short responses. This is caused by factors such as personality (that is, shyness) or language ability to speak in the target language. Similarly, Juhana (2012, cited in Yusica, 2014) described that fear of mistakes, anxiousness, shyness, lack of confidence, and lack of motivation hinder students from speaking. Emma Thomas, an English teacher in Bangkok, found that:

Thai people can be very shy about speaking English for a number of reasons. First of all, there’s the fear of not being understood and subsequent loss of face. Then, there’s the idea that they mustn’t make any mistakes. Throw in the fact that they’re not used to speaking English at all, and it’s no surprise that they’re so shy about it. (Under the Ropes, 2016, para. 5)

Today teachers and researchers have been actively exploring teaching techniques and strategies leading to language-learning success. Walsh and Li (2013) explained that teaching and learning a language can accomplish through interaction. According to Long’s Interaction Hypothesis, the interaction in classrooms leads students to better learning and activates their language competence (Larsen-Freeman & Long, 1991). This view is further supported by Abebe and Deneke’s (2015) student

participation in EFL classroom study. They explained that when students respond to teachers’ or other students’ questions, requests, and comments, they actively involve in expressing and clarifying their intentions, thoughts and opinions, which are necessary to language acquisition. Classroom discourse can positively impact on learning, particularly where learning is regarded as a social activity strongly influenced by involvement, engagement and participation; “where learning is regarded as *doing* rather than *having*” (Larsen-Freeman, 2010 cited in Urmeneta & Walsh, 2017, pp. 189-190).

Claire Kramsch, a professor of applied linguistics, second language acquisition, and language pedagogy firstly mentioned the term *interactional competence* in 1986. She argued that teaching and learning a language should focus on “helping learners to use their existing skills and knowledge to interact by making the focus of attention interactional competence” (Walsh, 2014, p. 4). Similarly, Walsh (2012) defined classroom interactional competence (CIC) as, “Teachers’ and learners’ ability to use interaction as a tool for mediating and assisting learning” (p. 1).

Moreover, Walsh and Li (2013) said learning opportunities and learners’ involvement can be constructed or obstructed by teachers’ use of language. Edwards and Mercer (1987) explained that talk in the classroom context is not only a product of learning activities, but also an important essential process in supporting learning. Barns (1976) characterized the patterns of classroom communication established and maintained by teachers as determining not only the ways in which students use language but also what students ultimately learn. He believed that classroom learning is a negotiation between teachers’ meanings and students’ understandings. Consequently, teachers have an important role to assist students’ learning and to encourage classroom

interactions leading to communicative competence. Gharbavi and Iravani (2014) explained that teachers should try to make students feel more comfortable, confident, and involved in interactive activities in the language classroom by positive commenting and encouraging languages. Dudley-Marling and Searle (1991) described that there are two factors affecting students' willingness to use their language in the classroom: "the nature of teachers' invitations to students to talk and the nature of teachers' responses to students' talk" (p. 40). It can be summarized that the factors that Dudley-Marling and Searle (1991) cited are teachers' questions and verbal feedback.

This paper is based upon the analysis and synthesis of Tharawoot (2010, 2016a, 2016b). For Tharawoot (2010) and Tharawoot (2016a), the studies were conducted with low-proficiency EFL postgraduate students. In Tharawoot's (2016b) study, low-proficiency EFL undergraduate students were participants. For this paper, it sheds light on two of the main pedagogical factors that are teachers' questions and verbal feedback. The main purpose of this paper is to widen teachers' knowledge about asking questions and providing verbal feedback properly. In order to achieve this purpose, this paper explains different types of teachers' questions and verbal feedback and their impacts on students' interactional competence. It also provides teachers with tips and strategies about how to use questions and verbal feedback effectively to reach students' interactional competence.

2. Question

Urano (1996) defined that a question is any utterance produced by a teacher in order to elicit students' verbal response. It is in the form of an interrogative, or has rising intonation even if it is declarative in form. There are two main question types: *display question* and *referential question* (Long & Sato, 1983, cited in Tsui, 1995, p. 27). These

types of questions are categorized by considering whether a teacher already knows the answer to it. Display questions are the questions to which a teacher knows the answer, as illustrated in Extract 1:

Extract 1

Teacher: *What happened?*

Student: Color has changed.

(Tharawoot, 2016b, p. 6)

In Extract 1, after the teacher asks students to read a passage in a textbook, he asks a display question, "what happened?", to check students' comprehension. One student gives an answer.

For referential questions, a teacher does not know their answers because they are open-ended, as shown in Extract 2:

Extract 2

Teacher: *Why do you like English?*

Student: I want to be good at English.

(Tharawoot, 2016b, p. 6)

In his study, Shomoossi (2004) found that teachers used display questions to provide comprehensible input for students. Referential questions were for a typical of content classrooms and high proficiency language classrooms. However, "it would be dangerous to generalize that referential questions are more useful for language learning or display ones are useless. Each context requires an appropriate strategy for itself" (pp. 102-103).

3. Effects of Questions on Interactional Competence

Questions can be considered to facilitate interaction because they encourage verbal responses from students. There are reasons why a teacher asks questions to students, for example, to check whether students understand what a teacher says or explains, to find out what students really think or know about content of a lesson, to make students pay attention in order to answer a question if it is their turn, to provide weaker students with an opportunity to participate, etc. According to

Tharawoot's (2016b, p. 14) interview results, the students indicated that the teachers always encouraged them to participate in classroom discussion by questioning: "I liked his teaching method which encouraged us to answer questions.", "I liked his questions.", "I liked when the teacher encouraged us to participate in classroom discussion. This provided me opportunities to practice English.", "He used easy questions which made me want to give answers", "The teacher often asked questions and gave sample answers", and "He always asked questions which did not focus on correctness." However, some students commented that "I thought the teacher should ask easier questions", "I wanted more questions relating to my daily life." Consequently, questioning behavior and techniques used in classrooms tend to serve different purposes. They can affect students' willingness to use their language and facilitate interaction.

Normally, a teacher uses display questions for facilitating the explanation of words, phrases, and statements to provide a wide exposure to vocabulary that may be useful to basic personal communication (Richards & Rodgers, 1986). Moreover, display questions help to develop aural skills and vocabulary, and encourage whole-class participation before moving to some other teaching technique (Richards & Lockheart, 1996). They are also used to warm up a class, review previous lessons, elicit factual information, and ask to involve all students in classroom interaction (Tharawoot, 2016b). For referential questions, they encourage students to share their information and allow for flexible responses. These questions create interactions typical of social communication and promote greater student productivity (Richards & Lockheart, 1996). Similarly, Abhakorn (2013) suggested that the frequent use of referential questions to develop negotiation of meanings is designed to reflect the characteristics of the type

of regular second language (L2) conversation outside the classroom. However, this type of questions is determined to be more effective during group work than asking individual students because it consumes time and effort so this may result in the loss of interest by the other students. According to Tharawoot's (2016b) study, the results showed that in three English conversation classrooms, referential questions were the most frequently asked questions in two classes and display questions were more common asked questions in one class. Considering effects of display and referential questions on student participation, longer student responses were elicited by referential questions (3.6 the average words per a referential question, but about 2 words per a display one). However, display questions can elicit long answers (seven words) as shown in Extract 3:

Extract 3

Teacher : What did he do before coming home?

Student : *He put his clothes into the machine.*

(Tharawoot, 2016b, p. 15)

Therefore, it might be risky to conclude that display questions are useless and elicit only short answers. On the other hand, referential questions are useful for language learning and produce long responses.

4. How to Provide Students with Effective Questions

Nunan and Lamb (1996) explained that selection of question types should depend on the purpose of the lesson. According to Kim (2015), teachers should use open-ended questions (referential questions) to elicit higher-order thinking student responses for student learning. When open-ended questions were asked, students used a more varied vocabulary and more complex sentence structures (Lee & Kinzie, 2012). Moreover, teachers should use questions based on students' levels. In

Tharawoot's (2016b) study, it was observed that proficient students could interact with teachers' referential questions rather than average and low-level students. However, teachers should keep asking questions to the average and low-level students in order to make them get used to participation in class.

5. Verbal Feedback

For verbal feedback, according to Miller (as cited in Konold, Miller & Konold, 2004), the primary purposes for providing verbal feedback are to support appropriate student behavior, let students know how they are doing, and extend learning opportunities. There are two main types of verbal feedback: *evaluative feedback* and *interactional feedback* (Cullen, 2002; Garcia, 2005). Evaluative feedback is verbal feedback that "focuses on the correct form or content of a student's contribution, attempts to correct a student's contribution directly or indirectly, or expresses the teacher's evaluation, criticism, displeasure, or rejection of a student's contribution" (Tharawoot, 2016a, p. 2). This is illustrated in Extract 4:

Extract 4

Student: I'm studying . . .

Teacher: *No. No. . . . I mean "What do you do for living?"*

(Tharawoot, 2016a, p. 2)

For interactional feedback, it

(a) focuses on the content of the student's contribution without being concerned with the correct form; (b) reformulates the contribution without rejection in order to continue the discussion, even when the contribution is grammatically incorrect; (c) encourages the student to talk more, or (d) uses the student's contribution to move the discussion forward (Tharawoot, 2016a, p. 3)

This is illustrated in Extract 5:

Extract 5

Student: I think I can find the old friend on the Internet. For example, Facebook.

Teacher: *Oh! Good. How many friends do you have on Facebook?*

(Tharawoot, 2016a, p. 3)

6. Effects of Verbal Feedback on Interactional Competence

According to Wells (1999), verbal feedback can be more than evaluation; it can also be "an opportunity to extend the student's answer, to draw out its significance, or to make connections with other parts of the students' total experience" (p. 200). Therefore, the information conveyed through verbal feedback should not only let students know how well they have performed but also increase their interest and motivation to participate in the discussion. Moreover, teachers should think about what kind of verbal feedback is appropriate to each student's contribution because that choice can positively or negatively impact students' willingness to participate. Based on her study's results, Tharawoot (2010) summarized that a teacher's verbal feedback generally provided opportunities for students to reach course objectives and the teacher's personal teaching goals. For example, if teachers ask for students' opinions, it may be that verbal feedback focusing on the content rather than the form of students' contributions would be more effective in certain contexts.

In Tharawoot's (2016a) study in postgraduate English classes, two strategies of evaluative feedback (elicitation and metalinguistic feedback) were used to prompt the students to self-repair. These strategies make students correct their contributions' form or content by themselves. Teachers directly elicit correct forms or content from students. The negotiation of correct forms or contents can help students research ideas, expand thinking from what

teachers taught, and encourage students to speak in order to respond to teachers' evaluative feedback. For interactional feedback strategies, elaboration is an easy way to encourage students to speak. Furthermore, commenting is used to promote natural and communicative language in classes because this signals that this is a teacher's opinion and is therefore open to debate.

In Tharawoot's (2016a) study, commenting was associated with more statements and answers than other strategies. It can be concluded that interactional feedback urges and supports students to participate in classroom discussions. Therefore, using interactional feedback creates a positive affective climate that students become motivated and confident in their ability to participate.

7. How to Provide Students with Effective Verbal Feedback

Both evaluative and interactional feedback are potentially supportive of different aspects of student learning. Since verbal feedback allows teachers to increase or reduce students' opportunities for interactional competence, it is necessary to select the appropriate type and strategy to support students' contributions. Teachers should develop their use of verbal feedback and aim for patterns of classroom communication that are appropriate for students' abilities, interests, and motivation. Researchers provide suggestions and ways for teachers to provide effective verbal feedback. The most important way is to accept students' mistakes and they must be welcomed (Hattie & Timperley, 2007). Moreover, teachers should provide verbal feedback with good content which is descriptive and constructive but not judgmental and it provides suggestions for development. The clarity of verbal feedback is another important aspect which means that its vocabulary used by teachers can be understood, and the words have to show respect for both students and their work.

8. Conclusion

It can be concluded that both questions and verbal feedback have had the importance to be supportive of different aspects of student learning. Since questions and verbal feedback allow teachers to increase or reduce students' opportunities for interactional competence, it is necessary to select the appropriate type and strategy to support students' participation. Students need to feel that the classroom is a safe environment which welcomes their inquiry and supports the entire process of learning, and not just the resulting bits of knowledge which constitute *the right answer*. Moreover, they need to feel that their own knowledge is as valuable as the knowledge possessed by a teacher. This is not to say that students should be encouraged to perpetuate uneducated misconceptions or should be rewarded for inaccurate information; however, students should be allowed to express their ideas by initiating comments and clarify confusion by initiating questions. Students should not feel that they will be penalized for *the wrong answer* during the learning process, or they will never gain the confidence to actively participate in the search for gaining understanding.

Besides helping students to cultivate their own inquiries and value their own knowledge, teachers have a responsibility to teach students to value each other's contributions. Therefore, providing effective questions and verbal feedback is a skill that all teachers need to master in order to promote students' interactional competence. Therefore, teachers should develop their use of questions, verbal feedback, and aim for patterns of classroom communication that are appropriate for students' abilities, interests and motivation. Finally, questions and verbal feedback are strong reinforcers that can foster students' interactional competence towards learning, if they are employed effectively.

9. References

- Abebe, D. T. , & Deneke, D. T. (2015). Causes of students' limited participation in EFL classroom: Ethiopian public universities in focus. *International Journal of Educational Research and Technology*, 6(1), 74-89. Retrieved from <http://soeagra.com/ijert/ijertmarch2015/8.pdf>
- Abhakorn, J. (2013). Classroom interaction and thinking skills development through teacher-talks. *Kasetsart J. (Soc. Sci)*, 34, 116-125. Retrieved from http://kasetsartjournal.ku.ac.th/kuj_files/2013/A1305071459369338.pdf
- Barnes, D. (1976). *From communication to curriculum*. Middlesex, United Kingdom: Penguin.
- Brown, H. D. (1994). *Teaching by principles: An interactive approach to language pedagogy*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Regents.
- Bunyamanee, S. (2017, November 15). *To learn English, we must think outside box*. Retrieved from <https://www.pressreader.com/thailand/bangkok-post/20171115/281762744544917>
- Dudley-Marling, C. , & Searle, D. (1991). *When students have time to talk: Creating contexts for learning language*. Portsmouth, N. H. : Heinemann.
- Edwards, D., & Mercer, N. (1987). *Commonknowledge: The development of understanding in the classroom*. London, United Kingdom: Methuen.
- Forman, R. (2005). *Teaching EFL in Thailand: A bilingual study* (Unpublished doctoral thesis), University of Technology of Australia, Australia. Retrieved from <http://epress.lib.uts.edu.au/dspace/bitstream/2100/552/2/02whole.pdf>
- Gharbavi, A. , & Iravani, H. (2014). Is teacher talk pernicious to students? A discourse analysis of teacher talk. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 98, 552-561. Retrieved from https://ac.els-cdn.com/S1877042814025427/1-s2.0-S1877042814025427-main.pdf?_tid=ea64d692-a256-43d4-be94-e11df9e3c0ee&acdnat=1522799877_f8fb60d2f5aab24646b4ccbc0f934110
- Hattie, J., & Timperley, H. (2007). The power of feedback. *Review of Educational Research*, 77(1), 81-113. Retrieved from <https://doi.org/10.3102/003465430298487>
- Kim, S. (2015). *An analysis of teacher question types in inquirybased classroom and traditional classroom settings* (Unpublished doctoral thesis), University of Iowa, United States.
- Konold, K. E., Miller, S. P., & Konold, K. B. (2004). Using teacher feedback to enhance student learning. *Teaching Exceptional Children*, 36(6): 64-69. Retrieved from http://www.cec.sped.org/Content/NavigationMenu/AboutCEC/International/StepbyStep/ResourceCenter/InstructionalStrategies/Curriculum/VOL.36NO.6JulyAugust2004_TEC_Konold_36-6.pdf
- Kramsch, C. (1986). From language proficiency to interactional competence. *The Modern Language Journal*, 70(4), 366-372. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/326815>
- Larsen-Freeman, D., & Long, M. H. (1991). *An introduction to second language acquisition research*. London, United Kingdom: Longman.
- Lee, Y. & Kinzie, M. B. (2012). Teacher question and student response with regard to cognition and language use. *Instr Sci*, 40, 875-874. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/257670953_Teacher_question_and_student_response_with_regard_to_cognition_and_language_use

- Noom-ura, S. (2013). English-teaching problems in Thailand and Thai teachers' professional development needs. *English Language Teaching*, 6(11), 139-147. Retrieved from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1078705.pdf>
- Nunan, D. , & Lamb, C. (1996). *The Self-directed teacher*. Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.
- Richards, J. C. , & Lockhart, C. (1996). *Reflective teaching in second language classrooms*. Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.
- Richards, J. C. , & Rodgers, T. (1986). *Approaches and methods in language teaching*. Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.
- Shomoossi, N. (2004). The effect of teachers' questioning behavior on EFL classroom interaction: A classroom research study. *The Reading Matrix*, 4(2), 96-104. Retrieved from <http://www.readingmatrix.com/articles/shomoossi/article.pdf>
- Suk-a-nake, R., Heaton, S. L., Chantrupanth, D., Rorex, P. D. (2003) Thai university EFL learners' oral responses to various spoken question types. *SLLT*, 12, 19-32. Retrieved from <http://www.sc.mahidol.ac.th/sclg/sllt/Issue2.pdf>
- Tharawoot, Y. (2010). *Analysis of teacher verbal feedback in a Thai postgraduate classroom* (Unpublished doctoral thesis), University of Southampton, United Kingdom.
- Tharawoot, Y. (2016a). The effect of teacher verbal feedback on postgraduate student participation. In P. Clements, A. Krause, & H. Brown (Eds.), *Focus on the Learner*. Tokyo, Japan: JALT. Retrieved from <http://jalt-publications.org/node/4/articles/5385-effect-teacher-verbal-feedback-stgraduate-student-participation>
- Tharawoot, Y. (2016b). Questions and verbal feedback and their implications on Thai undergraduate student participation. *International Journal on Language, Literature and Culture in Education*, 3(2), 3-23. Retrieved from <https://www.degruyter.com/downloadpdf/j/llce.2016.3.issue-2/llce-2016-0007/llce-2016-0007.pdf>
- Tsui, A. B. M. (1995). *Introducing classroom interaction*. London, United Kingdom: Penguin.
- Under the Ropes. (2016, November 26). Barriers to teaching English in Thailand and how to break through them [Blog post]. Retrieved from <https://undertheropes.com/2016/11/26/barriers-to-teaching-english-in-thailand-and-how-to-break-through-them/>
- Urano, K. (1996). A comparative analysis of questions by two English-speaking teachers in a Kindergarten Immersion Program. *Bulletin of the Chubu English Language Education Society*, 26, 235-242.
- Urmeneta, C. E., & Walsh, S. (2017). Classroom interactional competence in content and language integrated learning. In A. Llinares, & T. Morton, *Applied Linguistics Perspectives on CLIL* (pp.189-206). Amsterdam, Holland: John Benjamins. Retrieved from http://gent.uab.cat/cristinaescobar/sites/gent.uab.cat/cristinaescobar/files/17_escobar_walsh_proofs.pdf
- Walsh, S. (2011). *Exploring classroom discourse: Language in action*, London, United Kingdom: Routledge.
- Walsh, S. (2012). Conceptualising classroom interactional competence. *Research on Youth and Language*. 6(1), 1-14. Retrieved from http://www.novitasroyal.org/Vol_6_1/Walsh.pdf

- Walsh, S., & Li, L. (2013). Conversations as space for learning. *International Journal of Applied Linguistics*. 23(2), 247-266. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1111/ijal.12005>
- Wells, G. (1999) *Dialogic inquiry: Toward a sociocultural practice and theory of education*. Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.
- Yusica, U. (2014). Problem faced by Thai student in speaking English. *Academia*. 1-9. Retrieved from http://www.academia.edu/9423968/PROBLEM_FACED_BY_THAI_STUDENT_IN_SPEAKING_ENGLISH

บริหารเวลาหนทางสู่เป้าหมาย Time Management: A Path to Goal Achievement

สุนทรี ศักดิ์ศรี¹

1. บทนำ

ปัจจุบันทุกคนไม่ว่าจะเป็นผู้ที่ยังเรียนหนังสือ ผู้ที่ทำงานประจำ ผู้ที่ทำธุรกิจส่วนตัว ไม่ว่าจะอยู่ในสถานะใด ล้วนแต่มีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบด้วยกันทั้งสิ้น บางคนอาจรู้สึกว่าการะงานหรือกิจกรรมที่ต้องทำให้สำเร็จนั้นมากมาย ล้นมือจนไม่รู้ว่าจะทำงานสิ่งใดก่อน เนื่องจากทุกงานล้วนแต่เป็นงานที่ต้องทำให้สำเร็จทั้งสิ้น การที่ต้องทำงานให้สำเร็จทุกงานโดยไม่ได้มีการวางแผนการทำงาน การสำรวจงาน รวมทั้งทบทวนเป้าหมายที่แท้จริงของตนเองนั้น ทำให้ในแต่ละวัน บุคคลอาจใช้เวลาหมดไปกับการทำงานตามที่คุณอื่นร้องขอ งานที่เร่งด่วน งานที่ต้องทำในขณะนั้น ตอนนั้น เพราะไม่ได้วางแผนก่อนล่วงหน้า จนทำให้เกิดความเครียด และหาทางระบายไปกับกิจกรรมความบันเทิง ซึ่งบางครั้งไม่รู้ตัวเลยว่าได้ใช้เวลาไปกับกิจกรรมผ่อนคลายนั้นมาก จนทำให้ทำงานใกล้กำหนดเวลาส่ง และมีงานที่ยังต้องรับผิดชอบทำให้สำเร็จอีกมาก จนไม่สามารถคลี่คลายสถานการณ์และยังรู้สึกอยู่เสมอว่ามีภารกิจล้นมือ ยุ่งวุ่นวาย อยู่ตลอดเวลาเป็นวัฏจักรวนไปไม่มีที่สิ้นสุด จนลืมนึกว่าเป้าหมายที่สำคัญที่แท้จริงในชีวิตที่ต้องการทำให้สำเร็จคืออะไร เพียงแค่มีความหวังที่เลื่อนรางว่า เมื่อได้จัดการภารกิจที่วุ่นวายที่อยู่ตรงหน้านี้ได้สำเร็จจึงจะลงมือทำตามสิ่งสำคัญนั้นในสักวัน

การบริหารเวลา จะช่วยให้เราได้วางแผน ทบทวนเป้าหมายที่สำคัญทำให้เกิดความชัดเจนไม่คลุมเครือในภารกิจที่ต้องทำให้สำเร็จ สิ่งใดควรทำก่อนสิ่งใดควรทำในลำดับถัดไป เมื่อกำหนดเป็นภารกิจที่ต้องลงมือทำอย่างชัดเจนแล้ว สิ่งนี้จะช่วยให้บุคคลเกิดพลังและความคิดสร้างสรรค์ และเมื่อได้ทำงานนั้นได้สำเร็จลุล่วงได้ จะทำให้เกิดความเบิกบานใจ เกิดความภาคภูมิใจและรับรู้ในความสามารถของตนเองได้ว่าจะสามารถบริหารเวลา บริหารงานเหล่านั้นให้สำเร็จสู่เป้าหมาย

ที่กำหนดไว้ได้อย่างแน่นอน หรืออาจกล่าวได้ว่าการบริหารเวลาให้ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้สำเร็จ ก็คือการบริหารชีวิตที่ประสบความสำเร็จนั่นเอง

ความหมายและความสำคัญของการตั้งเป้าหมาย

เป้าหมายเป็นสิ่งสำคัญของการทำกิจกรรม ไม่ว่าจะเป็นการทำงาน การเรียน หรือการดำเนินชีวิต เป้าหมายทำให้เกิดทิศทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ ดังนั้นไม่ว่าบุคคลจะเริ่มลงมือปฏิบัติสิ่งใดก็ตามสิ่งสำคัญที่ควรเริ่มทำก่อนสิ่งใดคือการกำหนดเป้าหมาย ล็อกและเลแธม (Locke & Latham, 1984) กล่าวว่า การตั้งเป้าหมายคือ กระบวนการมุ่งใจให้บุคคลมีความพยายามในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ต้องการ และการตั้งเป้าหมายในการกระทำพฤติกรรมจะช่วยเพิ่มแรงจูงใจภายในบุคคลแต่ละคน ทำให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเองที่ทำงานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมส่งผลต่อการทำงานของบุคคล

ล็อกและเลแธมได้นำเสนอกระบวนการขั้นตอนในการตั้งเป้าหมายของการปฏิบัติงานไว้ สรุปได้ดังนี้

1. การระบุลักษณะของงานให้ชัดเจน ทั้งในวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม เชิงปริมาณที่สามารถวัดและสังเกตได้ หรือการกำหนดเวลาในช่วงของการปฏิบัติงานที่แน่นอน

2. ถ้าเป้าหมายที่ตั้งขึ้นมีความหลากหลาย ควรจัดลำดับความสำคัญก่อน-หลังให้ชัดเจน และกระทำตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ตามลำดับความสำคัญที่กำหนดไว้

การบริหารเวลา หมายถึง การวางแผนกำหนด เวลาในการทำกิจกรรมโดยจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมที่ต้องดำเนินการและปฏิบัติกิจกรรมที่ได้วางแผนไว้ให้บรรลุผลสำเร็จตามเวลาที่ได้กำหนดไว้

¹ อาจารย์ ประจำภาควิชามนุษยศาสตร์ คณะศิลปศาสตรปริทัศน์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

จากการศึกษาและรวบรวมเทคนิคและวิธีการในการบริหารเวลา จาก นักจิตวิทยา นักวิชาการ ผู้ที่ประสบความสำเร็จที่มีชื่อเสียง อาทิ ซุนเขาสินธุเสน เจริญบุตร (2017), ล็อก และเลธัม (Locke & Latham, 1984), สตีเฟน อาร์ โควี (Stephen R. Covey, 2012) และ ไบรอัน เทรซี (Brian Tracy, 2017) นำมาเป็นเทคนิควิธีการที่สามารถนำไปปฏิบัติให้ภารกิจบรรลุสู่เป้าหมาย เพื่อให้มุมมองในการบริหารเวลาที่ดูยุ่งยากที่จะจัดสรรให้ลงตัวนั้นเปลี่ยนไป เทคนิคเหล่านี้จะช่วยเติมพลังและความมั่นใจ กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ ให้กับชีวิตไปสู่เป้าหมาย และเห็นว่าการลงมือทำงานให้สำเร็จตามที่ต้องการนั้นเป็นเรื่องง่ายเพียงแค่ลงมือทำ

เครื่องมือและเทคนิคในการบริหารเวลา

1. การวางแผนก่อนเริ่มงานช่วยประหยัดเวลา

การวางแผนก่อนเริ่มงานช่วยประหยัดเวลา เนื่องจาก ทุกๆ 1 นาทีที่ใช้ไปในการวางแผน จะช่วยให้ประหยัดเวลาในการลงมือทำได้ถึง 10 นาที การวางแผนก่อนที่จะเริ่มต้นลงมือทำภารกิจใดในแต่ละวันอาจใช้เวลาเพียง 10-15 นาที แต่การเริ่มต้นโดยการวางแผนทำภารกิจหลักจนถึงภารกิจย่อยนี้ จะช่วยประหยัดเวลาได้มากถึง 100-120 นาที ยิ่งมีการวางแผนในการทำภารกิจหรือกิจกรรมได้ดีเพียงใด และสามารถควบคุมตนเองให้ปฏิบัติให้ได้ตามแผน และผลลัพธ์ที่ตามมาคือ เห็นความชัดเจนถึงความสำเร็จมีประสิทธิภาพของการใช้เวลาในการทำภารกิจให้สำเร็จนั้นสั้นกว่าการที่ไม่ได้วางแผนก่อนลงมือทำ

เมื่อมีงานหรือภารกิจใดๆ ก็ตามที่ต้องทำ ให้เริ่มต้นด้วยการจัดการแยกย่อยออกมาเป็นขั้นๆ ตั้งแต่ต้นจนจบ จากนั้นจัดเรียงตามลำดับเวลาและความสำคัญ เคล็ดลับคือ การมองเห็นภาพจุดสิ้นสุดหรือผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นหลังจากทำงานเสร็จสิ้น จากนั้นค่อยๆ ไล่เรียงย้อนกลับมาที่จุดเริ่มต้นงานใดต้องทำเป็นลำดับแรกและลำดับต่อไป เขียนลงกระดาษหรือสมุดบันทึกเพื่อให้เห็นงานทุกชิ้นและทุกขั้นตอนอย่างชัดเจน จากนั้นจึงค่อยๆ ทำงานไปที่ละอย่าง

การวางแผนก่อนเริ่มลงมือทำนี้จะช่วยให้มีความคิดที่กระจ่างชัดและสร้างสรรค์ขึ้น ทำให้รู้สึกว่าคุณมีพลังและควบคุมชีวิตของตนเองได้ดีขึ้นและมีแรงจูงใจที่จะทำงานให้ได้ดีมากขึ้น สามารถทำงานได้อย่างรวดเร็วมีแรงผลักดันจากภายในให้เอาชนะการผัดวัน ประกันพรงได้ วางแผนงานล่วงหน้าก่อนลงมือทำให้กับทุกวัน ทุกสัปดาห์ และทุกเดือน ตั้งแต่วันนี้ จะส่งผลให้เห็นถึงการทำงานที่ใช้เวลาน้อยลงและพบว่าคุณเองมีพลังและมีประสิทธิภาพมากเพียงใด

2. การตั้งเป้าหมาย

การตั้งเป้าหมายเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนการทำงาน การตั้งเป้าหมายคือสิ่งแรกที่จะต้องถูกกำหนดก่อนลงมือทำภารกิจอื่นใด และเครื่องมือที่จะช่วยให้กำหนดเป้าหมายที่สำคัญได้ง่ายมากขึ้น มีดังนี้

เครื่องมือในการตั้งเป้าหมาย

2.1 หลักการของล็อก และเลธัม (Locke & Latham Principle) จากที่ได้นำเสนอกระบวนการขั้นตอนในการตั้งเป้าหมายของการปฏิบัติงานของล็อก และเลธัม (Locke & Latham, 1984) ไว้ในตอนต้น สามารถนำมาเป็นเทคนิคในการนำไปปฏิบัติ ดังนี้

1. ตั้งเป้าหมายที่สำคัญ โดยการทบทวนและทำความเข้าใจอย่างกระจ่างชัดถึงเป้าหมายที่ต้องการทำให้สำเร็จ โดยพึงระลึกว่า เป้าหมายที่สำคัญคือสิ่งที่เมื่อได้ลงมือทำจนสำเร็จแล้วจะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอนาคตของตัวเราให้ดีขึ้น

2. เมื่อทบทวนเป้าหมายที่สำคัญแล้ว ให้เขียนเป้าหมายที่สำคัญนั้นลงบนกระดาษพร้อมกับกำหนดเส้นตายให้กับเป้าหมาย สิ่งนี้จะช่วยทำให้เกิดความชัดเจนกระจ่างแจ้งเป้าหมายที่ไม่ได้เขียนออกมาจะเป็นแค่เพียงความฝันและจินตนาการที่ปราศจากพลัง และการไม่กำหนดเส้นตายจะทำให้ไร้อุดมการณ์และจุดสิ้นสุด ทำให้ความคิดเกิดความสับสน คลุมเครือ ทำให้เดินหลงทางหรืออาจผัดวันประกันพรุ่งและเสียเวลากับสิ่งที่ไม่ใช่เป้าหมายที่แท้จริงได้

2.2 หลักการของพาเรโต (Pareto Principle)

หลักการพาเรโตนี้ตั้งชื่อตาม วิลเฟรโด พาเรโต (Vilfredo Pareto) นักเศรษฐศาสตร์และนักสังคมวิทยา ชาวอิตาลีในปี 1906 พาเรโตได้สร้างสูตรทางคณิตศาสตร์ที่ใช้อธิบายการกระจายของสมการที่ไม่เท่ากัน (The Unequal Distribution) ของความมั่งคั่งในประเทศอิตาลี เขาอธิบายว่า 20 เปอร์เซ็นต์ของประชากรทั้งหมดในประเทศอิตาลี มีความมั่งคั่งและครอบครองทรัพย์สินประมาณ 80 เปอร์เซ็นต์ของทั้งประเทศ ในเวลาต่อมาเขาค้นพบว่าจริงๆ แล้วกิจกรรมทางเศรษฐกิจทั้งหลายล้วนสอดคล้องกับหลักการดังกล่าวเช่นกัน (Success Psychology, 2017)

ต่อมาในปี 1940 โจเซฟ จูแรน (Joseph Juran) ได้เรียกกฎดังกล่าวว่าเป็นกฎ 80/20 ของพาเรโต (80/20 Rule หรือ Pareto's Principle) โดย จูแรน อธิบายว่ากฎ 80/20 หมายความว่า สิ่งที่สำคัญจะมีเพียง 20 เปอร์เซ็นต์ของสิ่งที่ไม่สำคัญอีก 80 เปอร์เซ็นต์ หรือในงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ 10 อย่าง จะมีงานที่มีคุณค่าสูงสุดหรือก่อประโยชน์สูงสุด เพียงแค่ 2 อย่าง แต่ให้ผลลัพธ์หรือผล

ประโยชน์ถึง 80 เปอร์เซ็นต์ ตัวอย่างเช่น เวลาในการทำงานในแต่ละวันภายในเวลา 24 ชั่วโมง จะมีกิจกรรมที่สำคัญๆ เพียงแค่ 20 เปอร์เซ็นต์ แต่ได้ผลลัพธ์ถึง 80 เปอร์เซ็นต์ (สฤทธิชัย ปัญญโรจน์, 2558)

เทคนิคในการนำไปปฏิบัติ คือ

1. สำรวจกิจกรรมหรือภารกิจที่ต้องทำทั้งหมดและเขียนลงบนกระดาษหรือสมุดบันทึก เรียงออกเป็นรายชื่อ
2. พิจารณาว่าภารกิจใดที่เป็นภารกิจที่สำคัญที่สุด ภารกิจที่สำคัญหมายถึง งานหรือกิจกรรมที่เมื่อลงมือทำสำเร็จแล้ว สามารถสร้างประโยชน์และคุณค่าได้มากถึง 80 เปอร์เซ็นต์ ของภารกิจทั้งหมด โดยภารกิจที่สำคัญนี้ไม่ใช่ งานทั้งหมดที่ต้องทำแต่เป็นเพียงแค่สัดส่วน 20 เปอร์เซ็นต์ ของงานทั้งหมด
3. เมื่อพิจารณาภารกิจที่สำคัญได้แล้ว ให้กำหนดเวลาที่ต้องทำงานให้สำเร็จให้ชัดเจน
4. ตั้งปณิธานว่าจะใช้เวลาและความทุ่มเทให้กับภารกิจที่สำคัญนี้มากขึ้นเรื่อยๆ และจะใช้เวลาน้อยลงกับสิ่งที่ไม่มีความสำคัญ

การเขียนเป้าหมายเป็นสายลักษณะอักษรอย่างชัดเจน จะส่งผลต่อความคิดและจิตใจปลุกเร้าให้ลงมือทำรวมถึงกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ ยิ่งเป้าหมายชัดเจนมากเท่าไร ความต้องการที่จะลงมือทำให้สำเร็จก็จะยิ่งมากขึ้น และเมื่อทำงานสำคัญจนเสร็จลุล่วง สิ่งนี้จะกระตุ้นสมองให้หลั่งสารเอ็นโดรฟินออกมาทำให้เกิดความรู้สึกเบิกบานใจ มั่นใจ มีความคิดสร้างสรรค์และมองโลกในแง่ดีมากขึ้น การลงมือทำงานสำคัญให้สำเร็จลุล่วงจนกลายเป็นนิสัย พฤติกรรมนี้จะขับเคลื่อนไปด้วยตัวของมันเอง ผู้ที่ลงมือทำอย่างจริงจังจะพบว่า การทำงานสำคัญให้เสร็จสิ้นไปนั้นง่ายกว่าการปล่อยมันทิ้งไว้นานๆ

3. การจัดลำดับความสำคัญของงาน

บุคคลส่วนใหญ่มีสิ่งที่จะต้องทำในชีวิตมากเกินไป และเวลาน้อยเกินไปที่จะทำทุกอย่างให้สำเร็จ มีงานเป็นกองพะเนินที่คั่งค้างยังไม่สำเร็จและไม่นานก็จะมียานใหม่ที่เราด่วนเข้ามาอีกไม่ขาดสาย และหากมีใจจดจ่ออยู่กับสิ่งเร่งด่วนจนละเลยสิ่งที่สำคัญแต่ไม่เร่งด่วน และสิ่งที่มีความสำคัญถูกแทนที่ด้วยเรื่องเร่งด่วน เช่น เสียงจากโทรศัพท์ เรื่องที่ขัดจังหวะระหว่างทำงาน การถูกรบกวนขอความช่วยเหลือ กำหนดเวลาที่ต้องส่งงาน จนไม่อาจทำงานทุกอย่างให้สำเร็จลงได้ จึงให้เวลาในการสำรวจตนเองว่าตัวเรานั้นได้ใช้เวลาประเภทไหนในการดำเนินชีวิตมากที่สุด

ข้อคิดในการสำรวจตนเอง

ข้อคิดนี้เป็นเรื่องราวที่ใช้การอุปมาอุปไมย โดยเรื่องราวนี้ให้ข้อคิดจากอุปกรณ์ประกอบด้วย แก้ว 1 ใบ หินก้อนใหญ่จำนวนหนึ่งซึ่งเมื่อใส่ลงไปแล้วจะพอดีแก้ว และก้อนกรวดเม็ดเล็กอีกครั้งแก้ว โจทย์คือให้นำหินก้อนใหญ่ทั้งหมด และก้อนกรวดเม็ดเล็กนี้ใส่ลงไปในแก้วให้หมดในแก้วใบเดียว

หากลองนำแก้วใส่ก้อนกรวดเม็ดเล็กไว้ประมาณครึ่งแก้ว จากนั้นนำก้อนหินก้อนใหญ่ใส่ลงไปตามด้านบนของกรวดเม็ดเล็ก ปรากฏว่าไม่สามารถใส่ก้อนหินเหล่านั้นลงไปได้ทั้งหมดแน่นอนว่าเมื่อใส่หินก้อนกรวดลงไปจนหมด ทำให้ก้นพื้นที่ของแก้วไปถึงครึ่งหนึ่งของแก้วแล้ว จึงไม่มีพื้นที่เพียงพอที่จะให้ใส่หินก้อนใหญ่ลงไปได้อีกต่อไปอีก ต่อไปจึงเปลี่ยนวิธีใหม่ โดยเทหินทั้งหมดออกจากแก้ว แล้วเริ่มต้นใหม่ นำหินก้อนใหญ่ใส่ลงไปในแก้วก่อนแล้วตามด้วยก้อนกรวดเล็กๆ ก้อนกรวดเม็ดเล็กเหล่านั้นจะไปแทรกตัวอยู่ตามช่องว่างที่เหลือ ในครั้งนี้จะพบว่าสามารถใส่หินทั้งหินก้อนใหญ่และก้อนกรวดเม็ดเล็กลงไปได้ทั้งหมด โดยความแตกต่างก็คือลำดับของการจัดหินและกรวดลงไปในแก้ว หินก้อนใหญ่เปรียบได้กับสิ่งที่สำคัญที่สุด ส่วนก้อนกรวดเม็ดเล็กเปรียบได้กับสิ่งละอุนพันละน้อยที่ดูเอาเวลาของแต่ละคนไป เช่น การอ่านข่าว ดูรายการในโทรทัศน์ เช็คอีเมล โลกโซเชียลเน็ตเวิร์ก ถ้าหากว่าในแต่ละวันใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับสิ่งๆ ที่เรียกว่าก้อนกรวดเม็ดเล็กนี้แล้ว ไม่แปลกอะไรที่จะเหลือเวลาหรือพื้นที่เพียงแค่เล็กน้อยที่จะให้กับหินก้อนใหญ่หรือภารกิจสำคัญในชีวิต และแน่นอนว่าไม่มีทางที่จะทำได้สำเร็จ

ข้อคิดที่ได้จากเรื่องนี้คือ หากไม่จัดเรียงหินก้อนใหญ่ก่อน หรือใช้เวลาส่วนใหญ่กับภารกิจที่สำคัญก่อนก็ยากที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จ ดังนั้นลงมือทำสิ่งๆ ที่สำคัญก่อนเสมอ

เครื่องมือในการสำรวจตนเอง

3.1 ตารางการบริหารเวลา 4 ประเภท (Time Quadrants)

โควี สเติเฟน อาร์ (Covey Stephen R.) ได้อธิบายว่า ตารางการบริหารเวลา 4 ประเภท คือ ตารางที่แสดงถึงสถานการณ์ของผู้ที่ทำการงานทั้ง 4 สถานการณ์ โดยที่ผู้ทำการงานนั้นได้ปฏิบัติบ่อยๆ จนเป็นนิสัยซึ่งบุคคลเองอาจไม่รู้ตัว ตารางการบริหารเวลา 4 ประเภทนี้จะทำให้บุคคลเกิดความตระหนักในสิ่งที่ปฏิบัติเป็นประจำว่าถูกต้องหรือควรปรับปรุง (โควี สเติเฟน อาร์, 2555)

ตารางนี้ ประกอบขึ้นด้วยส่วนประกอบใหญ่ๆ 2 ส่วน คือส่วนที่สำคัญและส่วนที่เร่งด่วน

ส่วนที่สำคัญ คือ สิ่งที่สำคัญที่สุดและสิ่งที่จะต้องทำก่อน หรือกิจกรรมที่สอดคล้องกับเป้าหมายในชีวิต

ส่วนที่เร่งด่วน คือ สิ่งที่เกิดทันสิ่งที่อยู่ตรงหน้า หรือกิจกรรมที่ต้องการความใส่ใจอย่างปัจจุบันทันด่วน

ตารางการบริหารเวลา 4 ประเภท (Time Quadrants)

	ส่วนที่เร่งด่วน	ส่วนที่ไม่เร่งด่วน
ส่วนที่สำคัญ	Q1 ผู้ที่ผัดวันประกันพรุ่ง	Q 2 ผู้ที่จัดลำดับก่อนหลัง
	- การสอบในวันพรุ่งนี้	- วางแผน ตั้งเป้าหมาย
	- มีงานที่จะต้องส่งวันนี้	- ออกกำลังกาย, สัมพันธภาพ
	- รถเสีย	- การพักผ่อนหย่อนใจ
ส่วนที่ไม่สำคัญ	Q 3 ผู้ที่ต้องการเป็นที่ชื่นชอบ	Q 4 ผู้ที่ผลาญเวลา
	- เรื่องที่มาขัดจังหวะ	- ดูโทรทัศน์ / เล่นอินเทอร์เน็ต
	- เอกสารประชุม	- คุ้ยแซ่บไม่รู้จบ
	- แรกกดดันจากผู้อื่น	- ซื้อมัขัง

เทคนิคในการนำไปปฏิบัติ คือ

ให้พิจารณาสถานการณ์ในตารางการบริหารเวลา 4 ประเภท ได้แก่ Q1 Q2 Q3 และ Q4 และสำรวจตนเองว่าใช้เวลาส่วนใหญ่ในชีวิตประจำวันอยู่ในประเภใด ด้วยเหตุที่ในความเป็นจริงแล้วบุคคลล้วนใช้เวลาในแต่ละประเภทมากน้อยต่างกัน

Q1 คือ ลักษณะของผู้ที่ผัดวันประกันพรุ่ง อธิบายได้ว่า สิ่งที่เร่งด่วนและสิ่งที่สำคัญ มักจะเกิดขึ้นโดยที่ตัวเราเองไม่สามารถที่จะควบคุมได้ และต้องทำให้สำเร็จทันเวลาเสียตาย ตัวอย่างเช่น การรีบเร่งทำงานที่ต้องส่ง เพราะก่อนหน้านี้ได้ผัดวันประกันพรุ่งที่จะลงมือทำไว้ ทำให้เกิดการเร่งรีบทำงานให้ทันกำหนดส่ง หรือเมื่อไม่ได้ใส่ใจสภาพรถเป็นเวลานาน จนกระทั่งรถชำรุดจึงต้องนำรถไปส่งที่ศูนย์ซ่อมอย่างกะทันหันโดยที่ไม่ได้คาดคิดล่วงหน้า

ผู้ที่อยู่ใน Q1 จะเป็นผู้ที่ไม่มีการวางแผนล่วงหน้า ทำให้ต้องทำทุกสิ่งทุกอย่างในเวลาที่ยวนตัว และใช้เวลาในส่วนนี้มากเกินไป ผลลัพธ์คือ ทำให้เกิดความเครียดและความกระวนกระวายใจ เกิดอาการหมดไฟ และทำให้ไม่สามารถที่สามัญไม่มีอะไรเด่นเป็นพิเศษ

Q 2 คือ ลักษณะของผู้ที่จัดลำดับก่อนหลัง เป็นประเภที่ที่ดีที่สุด เป็นการบริหารตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ อธิบายได้ว่า

เป็นการทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่ไม่เร่งด่วนแต่เป็นสิ่งสำคัญ เช่น การกำหนดและเขียนเป้าหมายในการทำงาน การปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย การสร้างมนุษยสัมพันธ์ การออกกำลังกาย ซึ่งเป็นกิจกรรมที่หากได้ปฏิบัติเป็นประจำสม่ำเสมอ จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีกับตนเองโดยไม่ปล่อยให้ใกล้ถึงกำหนดหรือรอให้เกิดปัญหาขึ้นก่อนจึงค่อยลงมือทำ

Q 3 คือ ลักษณะของผู้ที่ต้องการเป็นที่ชื่นชอบ คือ การพยายามเอาอกเอาใจผู้อื่นและตอบสนองทุกสิ่งทุกอย่างที่ผู้อื่นต้องการ

ตัวอย่างเช่น การถูกร้องขอให้ทำงานที่เร่งด่วนให้ แต่ความจริงแล้วเรื่องเร่งด่วนเหล่านั้นเป็นความสำคัญหรือความคาดหวังของผู้อื่น ซึ่งความจริงแล้วตัวเราต้องการจะปฏิเสธแต่ไม่สามารถทำได้ เพราะเกรงว่าจะขัดใจผู้อื่น เกิดความยากลำบากในการปฏิเสธสิ่งต่างๆ หรือปฏิเสธผู้อื่น ผู้ที่อยู่ในส่วนของ Q 3 จะพยายามอย่างหนักที่จะเอาอกเอาใจทุกๆ คนจนกระทั่งในที่สุดก็ไม่ได้ถูกใจใครเลย แม้กระทั่งตนเอง จึงมักตกเป็นเหยื่อของแรงกดดันจากคนรอบข้าง เพราะอยากจะเป็นที่ชื่นชอบและมักจะไม่นินยัดเพื่อเป็นตัวของตัวเอง

การพยายามที่จะเอาใจทุกๆ คน ผลลัพธ์คือ ได้ชื่อเสียงในฐานะนักเอาอกเอาใจแต่ขาดวินัย จัดได้ว่าเป็นนักจัดการกับภาวะวิกฤต แต่ไม่เห็นความสำคัญของเป้าหมาย

มุ่งเน้นแต่เรื่องระยะสั้น อาจรู้สึกตกเป็นเหยื่อที่ถูกให้ช่วยเหลือ ไม่มีพลังในการควบคุมและมีสัมพันธภาพที่ไม่ดีกับผู้อื่น

Q 4 คือ ลักษณะของผู้ที่ผลาญเวลา คือการใช้เวลาหมดไปกับการทำกิจกรรมบันเทิงให้เกิดความเพลิดเพลินใจ รู้สึกสนุก ง่ายที่จะลงมือทำเป็นกิจกรรมที่ไม่เร่งด่วนและไม่สำคัญ เช่น การใช้เวลาวันละหลายชั่วโมงในการดูโทรทัศน์ การเล่นเกม โทรศัพท์ครั้งละนานๆ หรือ การเดินช้อปปิ้งในห้างสรรพสินค้า ผลลัพธ์คือ เป็นผู้ขาดความรับผิดชอบ พึ่งพาตนเองไม่ได้ ต้องอาศัยผู้อื่นและรู้สึกผิด

เมื่อได้สำรวจตนเองจากตารางการบริหารเวลา 4 ประเภท ว่าใช้เวลาส่วนใหญ่ในชีวิตประจำวันอยู่ในประเภทใดแล้ว สิ่งสำคัญคือพยายามถ่ายเวลาให้มาอยู่ใน Q2 เท่าที่จะทำได้และวิธีที่จะเพิ่มเวลาให้กับ Q2 ก็คือการตัดทอนเวลาที่ใช้ในประเภทอื่นๆ

ตัดทอนเวลาใน Q1 การผัดวันประกันพรุ่งให้น้อยลง ทุกคนมักมีกิจกรรมที่ต้องทำมากมายใน Q1 แต่หากลดการผัดวันประกันพรุ่งลงสักครึ่งหนึ่ง ด้วยการทำสิ่งที่สำคัญก่อน จะทำให้อยู่ในส่วนนี้น้อยลง ซึ่งหมายความว่าจะทำให้มีความเครียดน้อยลงด้วย

ตอบปฏิเสธต่อกิจกรรมใน Q3 เรียนรู้ที่จะปฏิเสธต่อสิ่งที่ไร้สาระ ซึ่งจะลดให้ตัวเราอยู่ห่างจากสิ่งที่สำคัญ อย่ายอมถูกขัดจังหวะโดยง่าย ให้ระลึกเสมอว่าในขณะที่ตัวเรากำลังตอบปฏิเสธอยู่นั้น ตัวเราได้ตอบรับในสิ่งที่สำคัญกว่า

ลดกิจกรรมใน Q4 ให้น้อยลง โดยไม่จำเป็นต้องหยุดกิจกรรมเหล่านี้ เพียงแค่ทำให้มันน้อยลง จะช่วยลดเวลาที่ใช้เสียไปโดยเปล่าประโยชน์ ถ่ายเวลาส่วนนี้ไปอยู่ Q2 มนุษย์ยังต้องการเวลาพักผ่อนและพักผ่อนกำลังกลับคืน ระลึกไว้ว่าการพักผ่อนหย่อนใจจัดอยู่ใน Q2 แต่ถ้าพักผ่อนหย่อนใจมากเกินไปจะอยู่ใน Q4

นอกเหนือจากการใช้เวลา Q2 ให้มากขึ้นขอแนะนำอีก 2 ประการที่จะช่วยให้บริหารเวลาได้ดีขึ้นและทำสิ่งที่ควรทำก่อนคือ ใช้สมุดบันทึกตารางเวลาและวางแผนการทำงานในทุกๆ สัปดาห์

เครื่องมือในการจัดลำดับความสำคัญ

3.2 หลักการ A B C D E

ไบรอัน เทรซี (Brian Tracy, 2017) กล่าวว่า เทคนิค A B C D E คือ หลักการในจัดเรียงความสำคัญของภารกิจที่ต้องปฏิบัติ เพื่อกำหนดว่างานใดคือสิ่งที่ต้องลงมือปฏิบัติเป็นครั้งแรกและสิ่งใดที่ลงมือปฏิบัติในลำดับถัดไป

เทคนิคในการนำไปปฏิบัติ คือ

กำหนดความสำคัญของภารกิจที่ต้องทำทั้งหมด โดยกำหนดภารกิจต่างๆ ที่จะต้องทำออกเป็นรายชื่อ ต่อมาพิจารณาว่าอะไรมีความสำคัญมากน้อยเพียงไร มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์อย่างไร จากนั้นจึงตัดสินใจว่างานใดควรทำก่อนและงานใดควรทำหลัง โดยใส่อักษร A B C D และ E ลงไป

กลุ่ม A คืองานที่สำคัญที่สุด หากมีงานที่อยู่ในกลุ่ม A นี้นั้นมากกว่า 1 อย่าง ให้จัดลำดับความสำคัญภายในกลุ่มโดยเขียน A1 A2 A3 ลงไปข้างหน้า งานที่สำคัญที่สุดคืองานที่เมื่อทำสำเร็จจะทำให้เกิดผลลัพธ์ในแง่บวกกับชีวิตอย่างมาก และถ้าไม่สำเร็จจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ในแง่ลบอย่างมากเช่นกัน

กลุ่ม B คืองานที่ควรทำ เป็นงานที่ส่งผลกระทบต่อแง่บวกหรือลบพอสมควร หากไม่ทำงานนี้จะทำให้กระทบกับการทำงานที่รับผิดชอบร่วมกับผู้อื่น แต่ไม่ได้สำคัญเท่ากับงาน A ตัวอย่างเช่น งานที่มีใครรอของให้ช่วยทำ แต่เทคนิคคืออย่าทำงาน B ถ้างาน A ยังค้างอยู่

กลุ่ม C คืองานที่แม้ไม่ทำขณะนี้ก็ได้ส่งผลกระทบต่ออย่างไร เมื่อทำงานอย่างอื่นเสร็จแล้วจึงค่อยทำ ตัวอย่างเช่น การคุยโทรศัพท์กับเพื่อนนานเป็นชั่วโมง เป็นกิจกรรมที่ไม่มีผลกระทบต่อไรต่อการทำงาน

กลุ่ม D คืองานที่มอบหมายให้คนอื่นทำแทนได้ เทคนิคคือ ควรมอบหมายงานทุกอย่างที่ผู้อื่นสามารถทำแทนได้ เพื่อมีเวลาอย่างเต็มที่กับงานซึ่งมีแต่ตัวเราเท่านั้นที่ทำได้

กลุ่ม E คืองานที่กำจัดทิ้งไปได้โดยไม่ก่อให้เกิดผลกระทบอย่างใด อาจเป็นงานที่ครั้งหนึ่งเคยมีความสำคัญ แต่ตอนนี้ไม่ได้สำคัญอีกต่อไป อาจเป็นงานที่ยังคงทำเนื่องจากติดนิสัย

แน่นอนว่าทุกๆ คนนั้นไม่มีเวลาพอที่จะทำทุกสิ่ง แต่ทุกคนมีเวลาพอที่จะทำสิ่งที่สำคัญที่สุด ประเด็นสำคัญในการจัดลำดับความสำคัญคือ ต้องรู้ว่าอะไรคือสิ่งที่มีความสำคัญมาก อะไรคือสิ่งที่มีความสำคัญน้อย โดยแบ่งเวลาและทำสิ่งที่สำคัญมากให้สำเร็จเร็วที่สุด ส่วนงานที่สำคัญน้อยก็คือนงานที่ควรทำให้น้อยเข้าไว้และทำในภายหลัง หากมีงานสำคัญรออยู่สองอย่าง ให้เริ่มต้นเข้าวันนั้นด้วยงานที่ยากและสำคัญที่สุดก่อน หากได้เริ่มลงมือทำงานสำเร็จลุล่วงแล้ว ไม่ว่างานอะไรที่ต้องทำในวันนั้นก็ไม่ใช่เรื่องยากอะไรอีกต่อไป หมั่นสร้างวินัยให้ตัวเองลงมือทำทันทีและเพียรพยายามทำต่อไปจนกว่าจะสำเร็จลุล่วง

4. การผัดวันประกันพรุ่งอย่างสร้างสรรค์

ความจริงประการหนึ่งคือ การกิจหรืองานที่ล้นมือ ทำให้ไม่สามารถทำงานทุกอย่างให้สำเร็จในเวลาที่กำหนดได้ จึงจำเป็นต้องผัดผ่อนงานบางอย่างออกไปก่อน หรือเรียกว่าการผัดวันประกันพรุ่ง คนส่วนใหญ่ผัดวันประกันพรุ่งโดยไม่รู้ตัวว่าได้ผัดวันประกันพรุ่งโดยที่ไม่ได้ประมวลผลก่อนว่าสิ่งที่ผัดผ่อนออกไปนั้นคือสิ่งที่สำคัญ เช่น การกิจสำคัญต่อชีวิตและมีผลในระยะยาว ความฝันที่อยากทำให้สำเร็จ การสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อคนรอบข้าง การออกกำลังกาย การรับประทานอาหารที่เป็นประโยชน์ ผลลัพธ์ที่ตามมาคือ ได้ผัดผ่อนงานที่มีความสำคัญและมีค่าออกไปทั้งๆ ที่สิ่งนั้นจะส่งผลในระยะยาวต่อชีวิต หน้าที่การงาน มนุษย์สัมพันธ์ต่อคนรอบข้าง รวมถึงสุขภาพ

เทคนิคในการนำไปปฏิบัติ คือ

1. ผัดผ่อนการกิจหรือกิจกรรมที่ไม่ค่อยสำคัญหรือสิ่งไม่ได้ส่งผลอะไรต่อชีวิตมากนักออกไปก่อน ตัวอย่างเช่น ขอบคุรกายการบันเทิงรายการหนึ่งอย่างมาก ซึ่งการดูรายการบันเทิงนี้ต้องใช้เวลามากไปพอสมควรและเวลาที่หมดไปไม่ได้ช่วยให้ได้เข้าใกล้เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ดังนั้นควรผัดวันประกันพรุ่ง การดูรายการนี้ไปก่อน อาจใช้วิธีดูย้อนหลัง เพื่อให้เหลือเวลาสำหรับงานสำคัญที่จะสร้างความเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ให้กับชีวิต

2. ในกรณีการกิจหรือกิจกรรมที่สำคัญที่กำลังลงมือทำอยู่ยังไม่สำเร็จ แต่มีงานที่ไม่สำคัญได้เข้ามาแทรกแซงแรงให้ต้องส่งอย่างเร่งด่วน คำแนะนำคือ มอบหมายให้ผู้อื่นทำ หรือจ้างผู้ที่สามารถทำงานนี้ได้ เพื่อทำการกิจที่สำคัญต่อไปให้สำเร็จ

การได้ทบทวนหน้าที่และความรับผิดชอบอยู่เสมอว่า การกิจหรือกิจกรรมใดที่สิ้นเปลืองเวลาและสามารถจัดการตัดทิ้งไปโดยที่ไม่ส่งผลเสียใดๆ จะช่วยให้สามารถใช้เวลาที่มีอยู่อย่างจำกัดนี้ปฏิบัติภารกิจที่สำคัญที่สุดได้สำเร็จ และการผัดวันประกันพรุ่งอย่างสร้างสรรค์นี้เป็นสิ่งสำคัญที่ควรนำมาใช้ไปตลอดชีวิต

5. การใช้เวลาที่ซ่อนอยู่

ขุนเขา (ขุนเขา สีนธูเสน เขจรบุตร, 2560) กล่าวว่า เวลาที่ซ่อนอยู่คือ ช่วงเวลาที่เกิดขึ้นในเวลาในแต่ละคนทำกิจวัตรประจำวัน ตัวอย่างเช่น การล้มตัวลงนอนแต่ยังนอนไม่หลับ ยังคงพลิกตัวไปมา ซึ่งอาจเป็นเวลานานถึง 15-30 นาที และใช้ช่วงเวลานั้นคิดกังวลไปกับเรื่องไม่สบายใจ หรือการสอที่ตมเมชิญในวันพรงนี้ หรืออาจเป็นช่วงเวลาในการแต่งตัว แต่งหน้า ก่อนออกจากบ้าน ช่วงเวลาในการเดินทาง

ไปและกลับที่ทำงาน ไปเรียนหนังสือ ช่วงเวลาที่ต้องรอพบแพทย์ในโรงพยาบาลซึ่งหากรวบรวมเวลาในการทำกิจกรรมเหล่านี้ จะพบเวลาที่ซ่อนอยู่ในแต่ละวันไม่ต่ำกว่า 3-4 ชั่วโมง หากคิดเป็นสัปดาห์ เป็นเดือน หรือเป็นปี จะพบเป็นเวลาที่มหาศาลเลยทีเดียว

อย่างไรก็ตามเมื่อได้ตระหนักและค้นพบเวลาที่ซ่อนอยู่ ไม่ว่าจะเป็นช่วงเวลาของกิจกรรมหรือกิจวัตรประจำวันที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ หรือช่วงเวลาที่ต้องรอคอยในการทำกิจกรรมที่จำเป็น เมื่อพบเจอแล้ว ถึงเวลาที่จะใช้เวลาเหล่านั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุด ตัวอย่างเช่น การอ่านหนังสือสักเล่มหนึ่ง หรือการฟังหนังสือเสียง (Audio Book) จนจบเรื่องใช้เวลาประมาณ 3 ชั่วโมง ต่อไปนี้ให้ใช้ช่วงเวลาที่ซ่อนอยู่ ทำกิจกรรมที่เป็นประโยชน์เหล่านั้น ตัวอย่างเช่น การล้มตัวลงนอนในขณะที่ยังนอนไม่หลับ แทนที่จะใช้เวลาไปกับการพลิกตัวไปมาและการคิดกังวล ให้ใช้เวลาที่ต้องสูญเสียไป 15-30 นาทีนี้ มาอ่านหนังสือหรือฟังหนังสือเสียง หากคิดคำนวณระยะเวลาต่างๆ ว่าภายใน 1 สัปดาห์หากใช้เวลา 15 -30 นี้ ทุกวันก่อนนอน จะสามารถอ่านหนังสือได้จบ 1 เล่ม และหากทำติดต่อกันเป็นเวลา 1 เดือน จะอ่านหนังสือจบได้ถึง 4 เล่ม หรือในช่วงเวลาที่แต่งตัว แต่งหน้า ขับรถ รอคอยอะไรบางอย่าง มาอ่าน/ฟัง/ดู สิ่งที่เป็นประโยชน์ หรือพัฒนาดนเอง ให้เดินเข้าใกล้เป้าหมายให้มากที่สุด

อย่างไรก็ตามการใช้เวลาที่ซ่อนอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ไม่จำเป็นต้องอ่านหนังสือหรือการรับข้อมูลเสมอไป เพราะการมองสิ่งต่างๆ รอบตัวเพื่อสรรหาไอเดียใหม่ๆ การอยู่นิ่งๆ กับลมหายใจ หรือการหลับตาจินตนาการถึงเป้าหมายที่จะทำให้สำเร็จในวันพรุ่งนี้ ล้วนเป็นประโยชน์ทั้งสิ้น เพียงแต่ใช้เวลาแต่ละนาที่อย่างมีคุณค่า พัฒนาหรือเรียนรู้สิ่งต่างๆ ให้เป็นประสบการณ์เพื่อทำในสิ่งที่จะให้เข้าใกล้เป้าหมายที่ตั้งใจไว้ และทำชีวิตมีคุณค่าในทุกๆ วัน

2. สรุป

เทคนิคทั้ง 5 ประการนี้ เป็นเครื่องมือและวิธีการที่จะช่วยให้บริหารเวลาที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้สามารถทำการกิจหรือกิจกรรมต่างๆ ให้สำเร็จบรรลุเป้าหมายได้ หมั่นทบทวนตนเองและเป้าหมายที่ต้องการทำให้สำเร็จ และวางแผนก่อนการทำงาน สิ่งสำคัญคือการจัดลำดับความสำคัญและมุ่งมั่นกับงานสำคัญที่สุดก่อนเสมอ สร้างนิสัยในการทำงานที่สำคัญที่สุด และแน่วแน่อยู่กับงานนั้น จนกว่าจะสำเร็จ แล้วจึงค่อยไปทำงานอื่นต่อไป ซึ่งนี่คือกฎแจดอกสำคัญไปสู่การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้เราไปสู่เป้าหมายสำคัญที่ฝันและตั้งใจไว้

สุดท้ายนี้สิ่งที่สำคัญที่พึงระลึกไว้คือ เป้าหมายสูงสุดในชีวิตของทุกคนคือการมีชีวิตที่ยืนยาว มีความสุขและมีสุขภาพแข็งแรง และมีเวลาส่วนตัวเหลือไว้ทำสิ่งที่สร้างความสุขและความพึงพอใจได้มากที่สุด ความสุขจริงๆ ในชีวิตของเรา มาจากการมีสัมพันธภาพที่เปี่ยมสุขกับผู้อื่นโดยเฉพาะบรรดาคนใกล้ชิดและสมาชิกในครอบครัว และตัวชี้วัดว่าสัมพันธภาพมีคุณภาพมากแค่ไหนก็คือเวลาที่เรานำมาใช้กับคนที่เรารักและคนที่รักเรานั้นเอง

3. เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

- ขุนเขา สินธุเสน เขจรบุตร. (2560). **สมองเศรษฐกิจ**/อภิชนาไชยพะยอม: วาดภาพประกอบ. พิมพ์ครั้งที่ 14. กรุงเทพฯ ฯ : อมรินทร์ฮาวทู อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์พับลิชชิ่ง.
- โควี, สตีเฟน อาร์. (2555). 7 อุปนิสัย สำหรับผู้ทรงประสิทธิภาพยิ่ง. แปลจากเรื่อง **The 7 Habits of Highly Effective People**. โดย นพดล เวชสวัสดิ์. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ ฯ : ดีเอ็มจี
- ไबरอน เทอร์รี่. (2559). หนังสือเสียงกึ่งกับตัวนั้นซะ. สืบค้นจากเมื่อวันที่ 14 พฤษภาคม 2560. จาก <https://www.youtube.com/watch?v=Z60mszeJpJ8>.
- สุทธิชัย ปัญญโรจน์. (2558). **หลักพาเรโต ทำกิจกรรม 20% ให้ได้ผลลัพธ์ 80%**. สืบค้นเมื่อวันที่ 16 พฤษภาคม 2560. จาก <https://www.gotoknow.org/posts/593143>

ภาษาอังกฤษ

- Brian Tracy. (2017). Eat that frog. Retrieved May 15, 2017, From <http://www.briantracy.com/success/time-management-made-implement/eat-that-frog-transcription.html>.
- Covey Stephen R. (2017). **The 7 Habits of Highly Effective People**. Retrieved May 15, 2017, From <https://www.stephencovey.com/7habits/7habits-habit1.php>
- Locke & Latham. (1984) **Goal setting : a motivational technique that works**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Success psychology. (2017). **The 80/20 Rule-a great way to reduce life's clutter**. Retrieved May 15, 2017, From <http://psychologyofsuccess.org.uk/80-20-rule/>