



การออกแบบโครงสร้างองค์การและระบบการดำเนินงานของสำนักงานคณะวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยศิลปากร ที่ส่งผลต่อการจูงใจในการทำงานของพนักงาน

DESIGNING ORGANIZATION STRUCTURE AND OPERATIONS SYSTEM OF  
FACULTY OF MANAGEMENT SCIENCE, SILPAKORN UNIVERSITY  
AFFECTING EMPLOYEE MOTIVATION

โดย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อมรินทร์ เทวตา  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชวนชื่น อัคระวณิชชา  
อาจารย์รชกร วชิรสิโรตม  
นายสัมฤทธิ์ เอกสินธุ์  
นางณัฐมน พัฒนา

งานวิจัยนี้ได้รับงบประมาณสนับสนุนจากกองทุนวิจัย นวัตกรรมและสร้างสรรค์  
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปี 2562



## คำนำ

โครงการวิจัยนี้ต้องการการศึกษาถึงวิธีการออกแบบโครงสร้างองค์การ และระบบการดำเนินงานในองค์การ และศึกษาถึงผลกระทบของการออกแบบโครงสร้างองค์การและระบบการดำเนินงานในองค์การต่อการจูงใจในการทำงานของพนักงาน ซึ่งการวิจัยในครั้งนี้ได้ถูกทำในสำนักงานของคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร โดยไม่ได้รวมสถานปฏิบัติการโรงแรมและที่พัก ซึ่งการออกแบบโครงสร้างองค์การและระบบการดำเนินงานในครั้งนี้จะถูกนำไปใช้ได้จริงในสำนักงานคณะวิทยาการจัดการ และสอดคล้องกับประกาศมหาวิทยาลัยศิลปากร เรื่องหลักเกณฑ์และวิธีการในการจัดตั้ง การรวม การยุบเลิกส่วนงาน การแบ่งหน่วยงานภายในและหน่วยงานย่อยของส่วนงาน และการบริหารวิชาการของคณะ พ.ศ. 2561

คณะผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า โครงการนี้จะตัวอย่างในการศึกษาถึงวิธีการในการออกแบบโครงสร้างองค์การและระบบการดำเนินงาน และการศึกษาเกี่ยวกับการจูงใจของพนักงานในองค์การให้แก่ผู้สนใจ

คณะผู้วิจัย

(๑)

## กิตติกรรมประกาศ

คณะผู้วิจัยขอขอบคุณ คณะวิทยาการจัดการที่สนับสนุนงบประมาณภายใต้กองทุนวิจัยและสร้างสรรค์ ของคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร โครงการวิจัยนี้จะสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีไม่ได้ถ้าไม่ได้รับความร่วมมือจากอาจารย์ ผู้บริหาร และพนักงานสายสนับสนุนวิชาการของคณะวิทยาการจัดการ รวมถึงผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กมลทิพย์ คำใจ และ ดร.กวรรณ สังกขร ที่ได้ให้ข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ยิ่งต่อการทำวิจัยในครั้งนี้

คณะผู้วิจัย

## สารบัญ

	หน้า
คำนำ	(ก)
กิตติกรรมประกาศ	(ข)
สารบัญ	(ค)
สารบัญตาราง	(จ)
สารบัญภาพ	(ฉ)
บทคัดย่อภาษาไทย	(ช)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(ฌ)
บทที่ 1 บทนำ .....	1
1.1 ความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์.....	7
1.3 กรอบแนวคิดการวิจัย .....	7
1.4 ขอบเขตการวิจัย.....	8
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	9
2.1 ความเป็นมาในการศึกษาทางด้านองค์การ.....	9
2.2 ความหมายขององค์การ.....	14
2.3 โครงสร้างขององค์การ .....	15
2.4 ระบบการดำเนินงานขององค์การ .....	22

2.5 การจูงใจในการทำงาน.....	28
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	44
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	44
3.2 ขั้นตอนการดำเนินงาน.....	44
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	46
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	49
บทที่ 4 ผลการวิจัย.....	52
4.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน และ TOWS matrix ของสำนักงานคณะ วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร.....	52
4.2 แบบโครงสร้างของสำนักงานคณะวิทยาการจัดการ.....	57
4.2 แบบของระบบการทำงานในสำนักงานของคณะวิทยาการจัดการ.....	64
4.4 ข้อมูลประชากรศาสตร์และระดับความคิดเห็นต่อการจูงใจในการทำงาน.....	73
4.5 การเปรียบเทียบการจูงใจในการทำงานของพนักงานสายสนับสนุน.....	78
4.6 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์พนักงานสายสนับสนุนวิชาการเกี่ยวกับการจูงใจในการทำงาน.....	79
บทที่ 5 สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ.....	85
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	85
5.2 อภิปรายผลการวิจัย.....	90
รายการอ้างอิง.....	95
ภาคผนวก.....	98
ภาคผนวก ก.....	99
แบบสอบถามการวิจัย.....	99
ภาคผนวก ข หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามการวิจัย.....	106
ภาคผนวก ค ประวัติผู้วิจัย.....	108

## สารบัญตาราง

ตารางที่ 1 ตัวอย่างของระบบการผลิต.....	25
ตารางที่ 2 มุมมองทางด้านการจัดการต่อทฤษฎีการจูงใจ.....	29
ตารางที่ 3 สรุปจุดแข็ง และจุดอ่อนของสำนักงานคณะวิทยาการจัดการ .....	53
ตารางที่ 4 สรุปโอกาส และอุปสรรคของสำนักงานคณะวิทยาการจัดการ .....	55
ตารางที่ 5 TOWS Matrix ของสำนักงานคณะวิทยาการจัดการ .....	56
ตารางที่ 6 ข้อมูลด้านเพศและอายุของกลุ่มตัวอย่าง .....	73
ตารางที่ 7 ข้อมูลด้านระดับการศึกษาและประสบการณ์การทำงานของกลุ่มตัวอย่าง .....	73
ตารางที่ 8 ระดับการจูงใจของกลุ่มตัวอย่างครั้งที่ 1.....	74
ตารางที่ 9 ระดับการจูงใจของกลุ่มตัวอย่างครั้งที่ 2.....	76
ตารางที่ 10 ระดับการจูงใจของกลุ่มตัวอย่างครั้งที่ 3.....	77
ตารางที่ 11 สรุปค่าเฉลี่ยระดับการจูงใจของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 ครั้ง .....	79
ตารางที่ 12 การวิเคราะห์ Friedman test.....	79

## สารบัญภาพ

รูปที่ 1	โครงสร้างของคณะวิทยาการจัดการ.....	2
รูปที่ 2	กรอบแนวคิดการวิจัย.....	7
รูปที่ 3	ปัจจัย 4 ด้านในการออกแบบโครงสร้างองค์การ .....	16
รูปที่ 4	ระบบของการดำเนินงาน.....	24
รูปที่ 5	วิธีการในการวิเคราะห์การไหลของกระบวนการ.....	26
รูปที่ 6	แบบจำลองสำหรับการออกแบบระบบงาน.....	27
รูปที่ 7	มุมมองของทฤษฎีสองปัจจัย.....	36
รูปที่ 8	การจูงใจตามแนวคิดของ Herzberg .....	37
รูปที่ 9	กรอบในการตั้งคำถามเรื่องระบบการดำเนินงาน .....	47
รูปที่ 10	โครงสร้างองค์การของสำนักงานคณะวิทยาการจัดการ .....	64
รูปที่ 11	ระบบการทำงานของหน่วยบริการการศึกษา.....	66
รูปที่ 12	ระบบการทำงานของหน่วยส่งเสริมและพัฒนานักศึกษา.....	70
รูปที่ 13	ระบบการทำงานของหน่วยบริหารและธุรการ .....	71
รูปที่ 14	ระบบการทำงานของหน่วยวิจัยและประกันคุณภาพ .....	72



## บทคัดย่อ

การศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 4 ข้อ คือ 1) เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในปัจจุบัน ทั้งปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกขององค์การ ของสำนักงานคณะกรรมการจัดการมหาวิทยาลัยศิลปากร 2) เพื่อออกแบบโครงสร้างของสำนักงานคณะกรรมการจัดการ ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน 3) เพื่อออกแบบระบบการดำเนินงานของสำนักงานคณะกรรมการจัดการ ที่สอดคล้องกับโครงสร้างองค์การ และสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน 4) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบการมุ่งใจในการทำงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ ในสำนักงานคณะกรรมการจัดการ ก่อนและหลังการออกแบบโครงสร้างและระบบการดำเนินงาน โดยมีกลุ่มตัวอย่างคือพนักงานสายสนับสนุนวิชาการจำนวน 24 คน

การศึกษาเริ่มต้นจากการวิเคราะห์สถานการณ์ และจัดทำกลยุทธ์ของสำนักงานคณะกรรมการจัดการ โดยใช้การประชุมกลุ่มย่อย การออกแบบโครงสร้างองค์การและระบบการดำเนินงานโดยคำนึงถึงกลยุทธ์ที่ได้จัดทำขึ้นมา ประกาศของมหาวิทยาลัยศิลปากร และหลักการการออกแบบโครงสร้างองค์การและระบบการดำเนินงาน การวัดการมุ่งใจในการทำงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการวัด 3 ครั้ง คือ ก่อนการออกแบบโครงสร้างองค์การและระบบการดำเนินงาน หลังจากการออกแบบโครงสร้างองค์การและระบบการดำเนินงานเสร็จสิ้น และหลังจากการออกแบบโครงสร้างองค์การและระบบการดำเนินงานเสร็จสิ้นไปแล้ว 1 เดือน โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์คือ ค่าเฉลี่ย และ Friedman test นอกจากนี้ยังใช้การสัมภาษณ์ เพื่อศึกษาการมุ่งใจในการทำงานของพนักงานสายสนับสนุน โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก เป็นพนักงานสายสนับสนุนที่มีอายุการทำงานนานที่สุดในแต่ละกลุ่มงานย่อยจำนวน 4 คน การวิเคราะห์ข้อมูลถูกทำโดยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการศึกษาพบว่า

1. การวิเคราะห์สถานการณ์ได้แสดงให้เห็นถึง กลยุทธ์ต่างๆ ของสำนักงานคณะกรรมการจัดการ กลยุทธ์เชิงรุก ประกอบด้วย การประชาสัมพันธ์เชิงรุก การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อประโยชน์ในการทำงานและการประชาสัมพันธ์ กลยุทธ์เชิงแก้ไข ประกอบด้วย การจัดทำคู่มือการทำงาน ของพนักงานสายสนับสนุน และการจัดทำโครงสร้างองค์การตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย กลยุทธ์เชิงป้องกัน ประกอบด้วย กำหนดขอบเขตการทำงาน จัดให้มีผู้ประสานงานกับสำนักงานวิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี และจัดให้มีผู้ประชาสัมพันธ์คณะกรรมการจัดการ กลยุทธ์เชิงรับ ประกอบด้วย กำหนดขอบเขตงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการเพื่อจัดทำโครงสร้างองค์การ

2. โครงสร้างองค์การของสำนักงานคณะวิทยาการจัดการ แบ่งเป็น 2 ฝ่ายงาน คือ งานวิชาการและพัฒนานักศึกษา แบ่งเป็นสองหน่วยงานย่อยคือ หน่วยบริการการศึกษา และหน่วยส่งเสริมและพัฒนานักศึกษา และงานบริหารทั่วไป แบ่งเป็นสองหน่วยงานย่อยคือ หน่วยบริการและธุรการ และหน่วยวิจัยและประกันคุณภาพ

3. ระบบการดำเนินงานได้แบ่งออกเป็น 4 ระบบตามหน่วยงานย่อย ซึ่งแต่ละหน่วยงานย่อยประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลลัพธ์ และข้อมูลย้อนกลับในการปรับปรุง ปัจจัยนำเข้าและกระบวนการ

4. ค่าเฉลี่ยระดับการจูงใจทั้ง 3 ครั้ง มีค่าเพิ่มขึ้น อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งข้อมูลจากการสัมภาษณ์ พบว่า พนักงานสายสนับสนุนมีการจูงใจทางบวกในเรื่องของ ความชัดเจนในการทำงาน การมีตำแหน่งหัวหน้างานในแต่ละฝ่ายงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานโดยรวมแล้วถือว่าดี การสร้างสายสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานกับผู้เกี่ยวข้อง และการเห็นโอกาสในความก้าวหน้า แต่ยังมีบางประเด็นที่เป็นด้านลบ คือ พนักงานบางคนถูกแบ่งงานที่ต้องรับผิดชอบออกไป การไม่ค่อยได้รับการยอมรับนักถือในการทำงานจากผู้บริหาร อาจารย์ และนักศึกษา ความกังวลเกี่ยวกับความไม่ต่อเนื่องในเรื่องของนโยบายการบริหารงาน

## ABSTRACT

The study had four objectives including 1) to analyze situational analysis as internal and external organizational factors of the office in Faculty of Management Science, Silpakorn University 2) to design organizational structure of the office in Faculty of Management Science 3) to design operations system of the office in Faculty of Management Science and 4) to compare employee motivation of supporting staff in Faculty of Management Science as before and after designing organizational structure and operations system. The sample was 24 people of supporting staff in Faculty of Management Science.

The study began with situational analysis and created strategies of the office in Faculty of Management Science by adopting focus group. Designing organizational structure and operations system was consistent with the strategies, announcement of Silpakorn University and principles of organizational structure and operations management. Measurement of employee motivation was conducted in three times including before designing organizational structure, after immediately finishing to design organizational structure and operations system, and after one month finishing to design organizational structure and operations system. The statistical analysis was done by using mean and Friedman test. The study also adopted interview to investigate employee motivation. The four key informants were supporting staff who have worked in four sub departments. The content analysis was conducted for content analysis.

The results identified that

1. Situational analysis led to strategies of the office in Faculty of Management Science. The SO (strengths and opportunities) strategy consisted of proactive advertisement, usage of information technology for working and advertisement. The WO (weaknesses and opportunities) strategy referred to making work manuals and designing organizational structure according to missions of Silpakorn University. The ST (strengths and threats) strategy was defining task framework and appointing public relation position. The WT (weaknesses and threats) strategy also involved defining task framework.

2. Organizational structure of the office in Faculty of Management Science was divided into two departments as academic service and student development, and general administration. The academic service and student development department consisted of two sub departments including academic service and student supporting and development. The general administration had two sub departments as administration and secretary, and research and quality assurance.

3. Operations system had four systems following sub departments of the organizational structure. Operations system consisted of input, process, output, and feedback for improvement of input and process.

4. Mean comparison of employee motivation in three times increased without statistical significance. Information from interview showed positive employee motivation such as clear task framework, planning appointment of head departments, working condition, interpersonal relationship in workplace and possibility of growth. However, there are negative employee motivation occurred such as some employees were separated some tasks to other employees, employees as supporting staff hardly received recognition from administrative

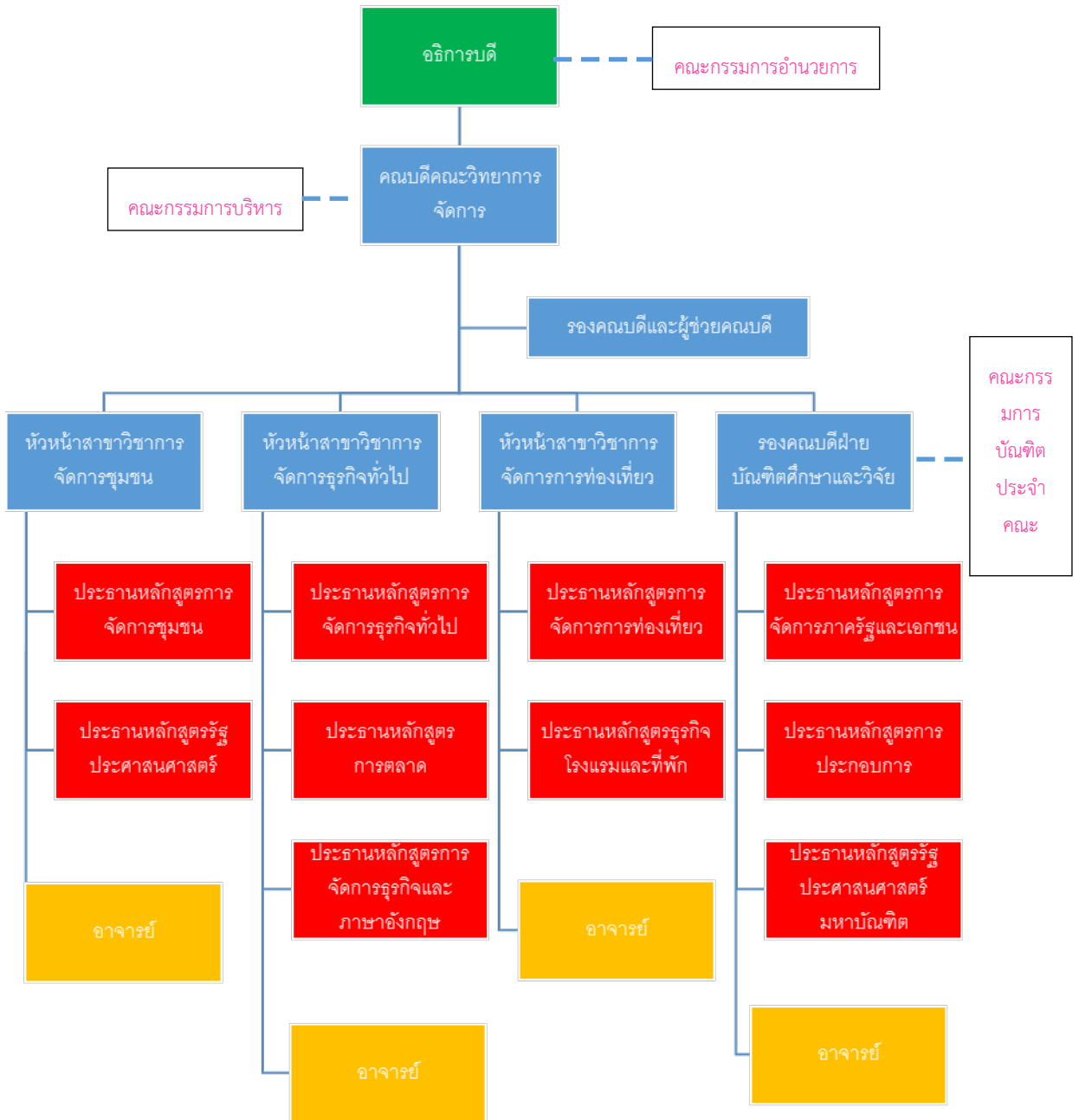
## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความสำคัญของปัญหา

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้เริ่มต้นก่อตั้งขึ้นมาในรูปแบบของโครงการจัดตั้งคณะวิทยาการจัดการเมื่อ 19 มีนาคม พ.ศ. 2545 เพื่อตอบสนองความต้องการของภาครัฐและเอกชนที่ต้องการบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถทางด้านการจัดการที่มีคุณภาพเข้าไปดำเนินงานให้แก่หน่วยงาน และการขยายโอกาสทางการศึกษาระดับอุดมศึกษาไปยังส่วนภูมิภาค ตะวันตก โดยได้เริ่มต้นเปิดรับนักศึกษาเข้ามาศึกษาในระดับปริญญาตรีตั้งแต่เดือนมิถุนายน พ.ศ. 2545 ในสามหลักสูตรประกอบด้วย สาขาวิชาการจัดการธุรกิจทั่วไป สาขาวิชาการจัดการการท่องเที่ยว และการจัดการชุมชน เปิดการเรียนการสอนที่ วิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี อำเภอดำรงวิทยารัถยบุรี ต่อมาเมื่อวันที่ 9 กรกฎาคม พ.ศ. 2546 มหาวิทยาลัยศิลปากรได้กำหนดให้คณะวิทยาการจัดการ เป็นหน่วยงานในกำกับของมหาวิทยาลัย มีฐานะเทียบเท่าคณะ

คณะวิทยาการจัดการ ได้จัดการเรียนการสอนที่วิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี ซึ่งเป็นวิทยาเขตที่ถูกพัฒนาขึ้นมา โดยใช้แนวความคิดที่ให้ทุกคณะที่อยู่ภายในวิทยาเขตใช้ทรัพยากรร่วมกัน เพื่อการประหยัดต้นทุนของมหาวิทยาลัย ทำให้ในการเริ่มต้นก่อตั้งนี้ไม่มีโครงสร้างในส่วนของสำนักงานคณะวิทยาการจัดการ หรือไม่มีโครงสร้างองค์การของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ ซึ่งแสดงไว้ในภาพที่ 1 (คณะวิทยาการจัดการ, 2555 : 45)



รูปที่ 1 โครงสร้างของคณะวิทยาการจัดการ

โครงสร้างของคณะวิทยาการจัดการที่แสดงตามรูปที่ 1 แสดงให้เห็นว่า คณะวิทยาการจัดการมีแต่พนักงานมหาวิทยาลัยที่เป็นสายวิชาการ หรือมีแต่อาจารย์เท่านั้น ไม่มีพนักงานสายสนับสนุนวิชาการอยู่ในโครงสร้างองค์การของคณะวิทยาการจัดการ ซึ่งการจัดโครงสร้างองค์การในลักษณะนี้ เป็นไปตามนโยบายของมหาวิทยาลัย ที่ต้องการให้วิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี ได้ใช้ทรัพยากรร่วมกัน รวมถึงการให้มีพนักงานสายสนับสนุนที่ประจำอยู่สำนักวิทยาเขต ซึ่งจะทำให้การสนับสนุนกับพนักงานฝ่ายวิชาการที่ประจำอยู่ในคณะต่างๆ ของวิทยาเขตแห่งนี้

คณะวิทยาการจัดการมีจำนวนนักศึกษาเพิ่มมากขึ้นทุกปี จากที่เคยมีเพียงแค่สองร้อยกว่าคนในปีการศึกษา 2545 มาเป็นประมาณสองพันแปดร้อยคนในปีการศึกษา 2559 เนื่องจากมีจำนวนหลักสูตรเพิ่มมากขึ้น ซึ่งในปัจจุบัน พ.ศ. 2559 คณะได้มีหลักสูตรในระดับปริญญาตรีเพิ่มขึ้นอีก 6 หลักสูตรดังนี้ การตลาด การจัดการธุรกิจและภาษาอังกฤษ การจัดการโรงแรมและที่พัก รัฐประศาสนศาสตร์ การบัญชี และการจัดการงานนิทรรศการและอีเว้นท์ หลักสูตรปริญญาโท 3 หลักสูตร คือ การจัดการภาครัฐและเอกชน บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต และรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต และหลักสูตรปริญญาเอก 1 หลักสูตร คือ ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการมีจำนวนนักศึกษาเพิ่มขึ้นทุกปีตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 จนถึงปัจจุบัน ส่งผลให้คณะวิทยาการจัดการต้องรับอาจารย์จำนวนเพิ่มมากขึ้นทุกปี ซึ่งในปัจจุบัน (21 ตุลาคม 2559) มีอาจารย์จำนวน 105 คน การที่คณะมีจำนวนนักศึกษาและอาจารย์เพิ่มขึ้นทุกปี ทำให้พนักงานสายสนับสนุนวิชาการที่ประจำอยู่ในสำนักงานวิทยาเขต ไม่สามารถให้บริการได้ทันเวลา และคณะวิทยาการจัดการมีความต้องการพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ เพื่อทำหน้าที่ในการช่วยในการบริหารงานของคณะด้วย

คณะวิทยาการจัดการได้เริ่มมีการรับพนักงานสายสนับสนุนวิชาการเข้ามาทำงาน ตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2545 เพื่อให้มาทำหน้าที่ ในการช่วยงานบริหาร บริการนักศึกษา และประสานงานกับสำนักงานวิทยาเขต จำนวน 3 คน จากการเพิ่มขึ้นของนักศึกษาและอาจารย์ คณะวิทยาการจัดการจึงได้เริ่มมีการรับพนักงานสายสนับสนุนวิชาการเข้ามาทำงานให้แก่คณะเพิ่มขึ้น โดยมีจำนวนเพิ่มขึ้นตามจำนวนนักศึกษาและอาจารย์ในแต่ละปี ซึ่งในปัจจุบันนี้ (21 ตุลาคม พ.ศ. 2559) มีจำนวนพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ ที่ประจำสำนักงานคณะ จำนวน 28 คน อย่างไรก็ตาม คณะวิทยาการจัดการยังไม่มีโครงสร้างองค์การ ในส่วนของสำนักงานคณะวิทยาการจัดการ ซึ่งเป็นส่วนที่จะระบุดึงความก้าวหน้าในการทำงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ

ในปี พ.ศ. 2559 มหาวิทยาลัยศิลปากรได้เปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ. 2559 ทำให้มหาวิทยาลัยไม่ได้เป็นส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจตามกฎหมาย โดยมีวัตถุประสงค์ ให้การศึกษา ส่งเสริม ประยุกต์ และพัฒนาการวิชาการและวิชาชีพอย่างสร้างสรรค์และอย่างมีคุณภาพในทางสุนทรียะ ศิลปะและ

วิทยาการ เน้นความงาม ความจริงและความเป็นธรรม สอน วิจัย และทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม รวมทั้งให้บริการวิชาการแก่สังคม ซึ่งทำให้มหาวิทยาลัยศิลปากรต้องดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยคำนึงถึงประเด็นดังต่อไปนี้

ความเป็นเลิศทางศิลปะและงานสร้างสรรค์

1. ความมีเสรีภาพและความเป็นเลิศทางวิชาการและวิชาชีพ ควบคู่ไปกับคุณธรรมและจริยธรรม
2. ความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษา
3. มาตรฐานคุณภาพทางวิชาการและวิชาชีพอันเป็นที่ยอมรับทั้งในระดับชาติ และนานาชาติ
4. การบริหารอย่างมีคุณภาพ ถูกต้อง เป็นธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ รวมทั้งมีความรับผิดชอบต่อรัฐและสังคม
5. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการ
6. การบริหารแบบมีส่วนร่วม

มหาวิทยาลัยศิลปากรได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์โดยระบุวิสัยทัศน์และพันธกิจของมหาวิทยาลัย เพื่อเป็นประโยชน์ในการจัดทำงบประมาณ และการดำเนินของมหาวิทยาลัย ซึ่งระบุไว้ในการประชุมกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยศิลปากรเมื่อวันที่ 23 สิงหาคม 2559 ดังนี้

วิสัยทัศน์

มหาวิทยาลัยแห่งการสร้างสรรค์ ศิลปะและการออกแบบ ที่ได้รับการจัดอันดับในระดับโลกภายในปี พ.ศ. 2570

พันธกิจ

1. ผลิตบัณฑิตให้มีความรู้ในวิชาชีพขั้นสูง ที่สามารถประกอบอาชีพและมีความรับผิดชอบต่อสังคม
2. ค้นคว้าวิจัย และสร้างสรรค์ผลงานทางวิชาการและวิชาชีพ เพื่อประโยชน์ต่อชุมชน สังคม และประเทศชาติ
3. นำองค์ความรู้ ผลงานวิจัยและสร้างสรรค์ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนและพัฒนาศักยภาพในการแข่งขัน
4. สร้างมาตรฐานด้านศิลปะและวัฒนธรรมในระดับชาติและนานาชาติ

ยุทธศาสตร์

1. พัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนโดยเน้นให้ผู้เรียนมีความคิดสร้างสรรค์
2. การปรับปรุงและพัฒนาด้านกิจการนักศึกษาเป็นแหล่งเรียนรู้ระบบคุณค่าและความรับผิดชอบต่อสังคม
3. การพัฒนาสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ และความคิดสร้างสรรค์



4. การสร้างความเป็นเลิศด้านการวิจัยสร้างสรรค์
5. การสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชนและสังคมโดยการบริการวิชาการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
6. การอนุรักษ์และส่งเสริมเอกลักษณ์ศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ รวมทั้งการประยุกต์ใช้เพื่อรักษาคุณค่าและเพิ่มมูลค่าในระดับชาติและนานาชาติ
7. การบริหารจัดการองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการสร้างสรรค์
8. การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อรองรับ Digital education
9. ปรับปรุงระบบการเงินงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ
10. พัฒนามหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาสู่ความเป็นนานาชาติ

นอกจากนี้การเปลี่ยนสถานะของมหาวิทยาลัยศิลปากร ยังส่งผลให้มหาวิทยาลัยมีความเป็นอิสระในการจัดการ และจัดโครงสร้างองค์การ เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจของมหาวิทยาลัย และเพื่อให้มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ซึ่งมหาวิทยาลัยศิลปากรได้ประกาศในการแบ่งส่วนงานใหม่ เมื่อ 15 กรกฎาคม 2559 โดยกำหนดให้มีหน่วยงาน 4 กลุ่มดังนี้

1. สำนักงานสภามหาวิทยาลัย
2. สำนักงานอธิการบดี
3. คณะต่างๆ ที่ทำหน้าที่ในการจัดการศึกษา การวิจัย การพัฒนานักศึกษาและกิจการนักศึกษา และการบริการทางวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม รวมทั้งการนำผลงานวิจัย ผลงานสร้างสรรค์ และทรัพย์สินทางปัญญาไปพัฒนาและจัดการเพื่อประโยชน์ของมหาวิทยาลัย และภาระหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย จำนวน 15 คณะ ซึ่งมีคณะวิทยาการจัดการรวมอยู่ด้วย
4. ส่วนงานอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ ประกอบด้วย สถาบันวิจัยและพัฒนา สำนักหอสมุดกลาง ศูนย์คอมพิวเตอร์ และหอศิลป์

จากการแบ่งส่วนงานของมหาวิทยาลัยศิลปากร ทำให้ส่วนงานต่างๆ ต้องจัดแบ่งหน่วยงานภายในของตนเองด้วย เมื่อวันที่ 14 กันยายน 2559 มหาวิทยาลัยศิลปากรได้ออกประกาศเรื่อง การแบ่งหน่วยงานภายในของส่วนงาน ซึ่งประกาศนี้ยึดตามโครงสร้างเดิมของแต่ละหน่วยงานที่มีอยู่ แต่คณะวิทยาการยังไม่เคยได้แบ่งหน่วยงานของตนเองมาก่อน ทำให้การประกาศในครั้งนี้นี้ไม่มีการระบุถึงการแบ่งหน่วยงานภายในของคณะวิทยาการจัดการ อย่างไรก็ตาม คณะวิทยาการจัดการได้มีพนักงานสายสนับสนุนวิชาการที่ทำหน้าที่ในสำนักงานคณะตามประกาศรอบตำแหน่งพร้อมแบบประเมินค่างานลงวันที่ 25 สิงหาคม 2559 โดยมีหน้าที่ต่างๆ ดังนี้

1. นักกิจการนักศึกษา
2. นักคอมพิวเตอร์
3. นักเทคโนโลยีสารสนเทศ
4. นักบริหารงานทั่วไป ด้านบริหารงานทั่วไป
5. นักบริหารงานทั่วไป ด้านประกันคุณภาพการศึกษา
6. นักบริหารงานทั่วไป ด้านวิจัยและบริการวิชาการ
7. นักบริหารงานทั่วไป ด้านประชาสัมพันธ์
8. นักวิเคราะห์นโยบายและแผน
9. นักวิชาการศึกษา
10. นักวิชาการศึกษา ด้านจัดการศึกษาบัณฑิตศึกษา
11. นักวิชาการศึกษา ด้านทะเบียนและสถิติ ปรินญาบัณฑิต
12. นักวิชาการศึกษา ด้านบริการการสอนและพัฒนาหลักสูตร ปรินญาบัณฑิต
13. นักวิชาการศึกษา ด้านส่งเสริมประสบการณ์สำหรับศึกษา ปรินญาบัณฑิต

ในการวิจัยครั้งนี้ต้องการออกแบบโครงสร้างองค์การและระบบการดำเนินงาน ให้แก่พนักงานสายสนับสนุนวิชาการ ของคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร ทั้งนี้ นักวิจัยคาดหวังที่จะได้เห็นการเปลี่ยนแปลงของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในด้านการจูงใจ ซึ่งประกอบด้วยความพึงพอใจในด้านปัจจัยจูงใจ และความพึงพอใจในด้านปัจจัยค้ำจุน ตามทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (Herzberg's two-factor theory of motivation) โดยมีการศึกษาที่ผ่านมาได้สนับสนุนแนวคิดของบริบทขององค์การ (Organizational context) มีผลต่อการจูงใจในการทำงาน (Campion & McClelland, 1991; Perry & Porter, 1982: วิเชียร วิทย์อุดม, 2554 : 4-1; ยุทธกาญจน์ ทองรอง, 2553) ซึ่งบริบทขององค์การในที่นี้สามารถรวมถึงโครงสร้างองค์การและระบบการดำเนินงานได้ อย่างไรก็ตาม ยังไม่พบว่ามีการศึกษาเชิงประจักษ์ (Empirical study) ที่แสดงให้เห็นว่าการออกแบบโครงสร้างองค์การและระบบการดำเนินงานสามารถส่งผลต่อการจูงใจในการทำงานของพนักงานได้

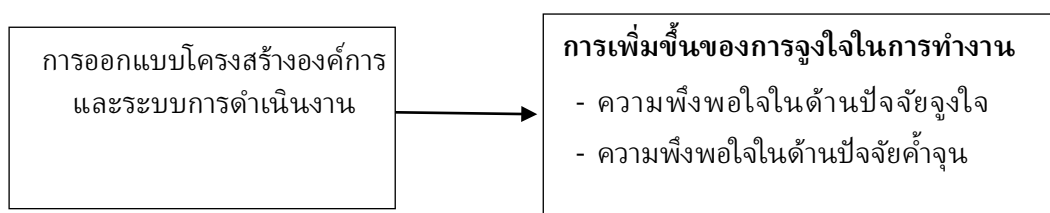
การออกแบบโครงสร้างและระบบการดำเนินงานขององค์การ ทำให้เกิดการจูงใจในการทำงานได้ เพราะโครงสร้างองค์การจะทำให้เกิดการกำหนดหน้าที่ ความก้าวหน้าในสายงาน ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน อำนาจ และการใช้ทรัพยากร ของพนักงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีความเป็นทางการ เป็นกลไกในการควบคุมการทำงาน และเป็นการสร้างพันธสัญญา (Commitment) ที่อาจส่งผลต่อความพึงพอใจ (Satisfaction) ซึ่งทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานได้ ตามทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (Khoshnevis & Tahmasebi, 2016)

ดังนั้นเพื่อออกแบบโครงสร้างองค์การและกระบวนการดำเนินงานของพนักงานสายสนับสนุนของคณะวิทยาการจัดการให้มีความชัดเจน พนักงานสายสนับสนุนวิชาการจะให้เห็นแนวทางการดำเนินงาน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตนเอง การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างพนักงานสนับสนุนวิชาการ และศึกษาผลกระทบการจูงใจก่อนและหลังการออกแบบโครงสร้างและระบบการดำเนินงาน ของพนักงานสนับสนุนวิชาการของคณะวิทยาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการจึงความจำเป็นที่จะต้องออกแบบโครงสร้างองค์การ และระบบการดำเนินงานในส่วนพนักงานสายสนับสนุนวิชาการของสำนักงานคณะวิทยาการจัดการ

## 1.2 วัตถุประสงค์

1. เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในปัจจุบัน ทั้งปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกขององค์การของสำนักงานคณะวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยศิลปากร
2. เพื่อออกแบบโครงสร้างของสำนักงานคณะวิทยาการจัดการ ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน
3. เพื่อออกแบบระบบการดำเนินงานของสำนักงานคณะวิทยาการจัดการ ที่สอดคล้องกับโครงสร้างองค์การ และสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน
4. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ ในสำนักงานคณะวิทยาการจัดการ ก่อนและหลังการออกแบบโครงสร้างและระบบการดำเนินงาน

## 1.3 กรอบแนวคิดการวิจัย



## รูปที่ 2 กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษานี้มุ่งเน้นการหาแนวทางการออกแบบโครงสร้างองค์การ และระบบการดำเนินงาน แล้วนำไปประยุกต์ใช้ในการออกแบบโครงสร้างองค์การและระบบการดำเนินงานของสำนักงานคณะวิทยาการจัดการ โดยจะมีการวัดการจูงใจก่อนและหลังการออกแบบโครงสร้างและระบบการดำเนินงาน เพื่อศึกษาถึงความเปลี่ยนแปลงของการจูงใจที่เกิดขึ้น

#### 1.4 ขอบเขตการวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานสายสนับสนุนที่อยู่ในสำนักงานของคณะวิทยาการ  
จัดการจำนวน 27 คน
2. ทฤษฎีที่ใช้ในการวัดการจูงใจเป็นทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (Herzberg's  
two-factor theory of motivation)

#### 1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

1. โครงสร้างองค์การ หมายถึง แบบขององค์การที่แสดงออกมาเป็นแผนผังของ  
องค์การ ที่ให้รายละเอียดเกี่ยวกับกลุ่มของงานและงาน และความสัมพันธ์ในการทำงาน ซึ่งทำให้  
ผู้บริหาร พนักงาน และบุคคลที่เกี่ยวข้องได้เข้าใจตรงกันถึงขอบเขตหน้าที่ บุคคลที่รับผิดชอบในงาน  
ต่างๆ และลำดับขั้นในการรายงานขององค์การ
2. ระบบการดำเนินงาน หมายถึง ลำดับขั้นที่แสดงการทำงานของแต่ละกลุ่มงานใน  
องค์การ โดยมีองค์ประกอบของปัจจัยนำเข้า (Input) ชื่อของกระบวนการทำงาน (Process) ผลลัพธ์  
ของงาน (Output) ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) และการปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มคนต่างๆ ทั้งภายใน  
องค์การและ/หรือภายนอกองค์การ ที่จะทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จได้
3. การจูงใจในการทำงาน หมายถึง ความพึงพอใจของพนักงานในการทำงาน ซึ่ง  
แบ่งได้เป็นสองปัจจัย คือ ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน โดยปัจจัยจูงใจประกอบด้วย ความสำเร็จใน  
การทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น และ  
ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ปัจจัยค้ำจุนประกอบด้วย นโยบายและการบริหารงาน วิธีการ  
ปกครองของผู้บริหาร สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์ภายในที่ทำงาน ความเป็นอยู่ส่วนตัว เงินเดือน  
สถานภาพ ความมั่นคงในการทำงาน และโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต

## บทที่ 2

### ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

- 2.1 ความเป็นมาในการศึกษาด้านองค์การ
- 2.2 ความหมายขององค์การ
- 2.3 โครงสร้างขององค์การ
- 2.4 ระบบการดำเนินงาน
- 2.5 การจูงใจในการทำงาน
- 2.6 บริบทองค์การส่งผลต่อการจูงใจพนักงาน

#### 2.1 ความเป็นมาในการศึกษาทางด้านองค์การ

การรวมตัวของบุคคลเพื่อทำงานร่วมกันสามารถก่อให้เกิดองค์การ (Organization) ที่มีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ โดยอาจมีการกำหนดหน้าที่ และการสื่อสารของบุคคลต่างๆ ivo อย่างชัดเจน ซึ่งองค์การอาจอยู่ในรูปของหน่วยงานรัฐและรัฐวิสาหกิจ เช่น กระทรวง ทบวง กรม เขต องค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล เป็นต้น ในรูปของเอกชน เช่น บริษัท ห้างหุ้นส่วน กิจการที่ไม่เป็นนิติบุคคล มูลนิธิ และองค์การที่ไม่ได้มุ่งแสวงหาผลกำไรต่าง เป็นต้น และอาจอยู่ในรูปขององค์การทางสังคม เช่น ครอบครัว โรงเรียน สถาบันศาสนา และสมาคมต่างๆ เป็นต้น ซึ่งองค์การถือได้ว่าเป็นหน่วยทางสังคมที่มีขอบเขตชัดเจน และมีเป้าหมายของตนเอง (Robbins, 1990 : 4-5)

ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การ ได้เริ่มต้นมีการศึกษาอย่างเป็นระบบตั้งแต่ศตวรรษที่ 19 ในช่วงที่มีการปฏิวัติอุตสาหกรรมและมีการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ ช่วงเวลาดังกล่าวเป็นช่วงเวลาที่ มีการมุ่งเน้นการปรับปรุงวิธีการทำงานขององค์การให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยทฤษฎี องค์การเป็นแนวความคิดที่ต่อเนื่องมาจากการจัดการ (Management) ซึ่งมีการแบ่งทฤษฎีองค์การ ออกเป็น 4 ยุคดังนี้ (วิเชียร วิทยอุดม, 2554)

1. ทฤษฎีองค์การยุคดั้งเดิม (Classical theory) แนวคิดในยุคนี้เน้นไปที่การสร้าง ความชำนาญในการทำงาน เพื่อสร้างประสิทธิภาพสูงสุดให้เกิดขึ้นแก่องค์การ โดยจะใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific method) มาช่วยในการแก้ปัญหา ในยุคนี้สามารถแบ่งได้ เป็น 3 ทฤษฎี ได้แก่

1. ทฤษฎีการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ หรือทฤษฎีการจัดการที่มีหลักเกณฑ์ (Scientific management) เป็นทฤษฎีที่ให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพของการทำงานในองค์กร จุดมุ่งเน้นสำคัญคือการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรให้สูงขึ้น โดยอาศัยแรงจูงใจในการทำงานของคน การสร้างความเชี่ยวชาญให้แก่คนที่ทำงานในองค์กร และการผลิตให้ได้ปริมาณมาก ทฤษฎีนี้สนับสนุนการกำหนดหลักการดำเนินงานของพนักงาน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงสุด เช่น กำหนดขั้นตอนการทำงานที่ดีที่สุดไว้อย่างชัดเจน การสร้างตารางควบคุมการผลิต และการกำหนดตารางเวลาการทำงาน ซึ่งสามารถสรุปเป็นหลักการได้ดังนี้ (Taylor, 1911 อ้างใน วิเชียร วิทย์อุดม, 2554 : 1-4)
  - การศึกษาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด (The one best way) โดยฝ่ายบริหารจะต้องศึกษาอย่างเป็นระบบ มีการจดบันทึก จับเวลา ทำตารางขั้นตอนย่อยๆ เพื่อค้นหาวิธีการทำงานที่เร็วที่สุด และได้คุณภาพมากที่สุด
  - การคัดเลือกโดยวิธีวิทยาศาสตร์ (Scientific selection) ที่จะทำให้นแน่ใจได้ว่า พนักงานที่ได้รับการคัดเลือกมีความเหมาะสมกับงานที่ต้องทำ
  - ให้รางวัล (Reward) เนื่องจากพนักงานที่ทำงานในองค์กรต้องการสิ่งตอบแทน ดังนั้นองค์กรสามารถกำหนดสิ่งตอบแทนเพื่อเป็นการจูงใจพนักงานได้
  - การมีหัวหน้างานตามหน้าที่ (Functional foreman) โดยหัวหน้างานจะมีส่วนสำคัญในการศึกษา ร่างแผนงาน เตรียมดำเนินงาน และตรวจสอบคุณภาพ ซึ่งพนักงานจะต้องทำตามแผนที่หัวหน้าได้ทำไว้
2. ทฤษฎีการบริหาร (Administrative theory) ที่ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานของผู้บริหาร ซึ่งมีหลักการจัดการที่มีความยืดหยุ่นและสามารถใช้ได้กับนักบริหารทุกระดับ เรียกว่า POCCC ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การบังคับบัญชา (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งต่อมาหลักการนี้ได้มีผู้นำไปศึกษาต่อและสรุปเป็นหลักการบริหารงานของตนเอง นอกจากนี้ Fayol (1949 : 97) ได้อธิบายว่า การจัดการจะต้องให้ความสำคัญกับประเด็นดังต่อไปนี้

- การแบ่งงาน (Division of work) ที่จะต้องจัดตามความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
- การกำหนดอำนาจและความรับผิดชอบ (Authority and responsibility) ที่จะต้องให้บุคคลในองค์การสามารถออกคำสั่งตามที่ตนเองรับผิดชอบได้
- องค์การจะต้องมีวินัย (Discipline) ซึ่งพนักงานทุกคนจะต้องปฏิบัติตามกฎข้อบังคับขององค์การ
- เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of command) โดยพนักงานทุกคนต้องรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาคนเดียว
- เอกภาพในทิศทางเดียวกัน (Unity of direction) หมายถึง ทิศทางในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
- ผู้ปฏิบัติงานต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์การมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว (**Subordination of individual interests to the general interest**)
- ค่าตอบแทนและวิธีการจ่ายค่าตอบแทน จะต้องมีความเป็นธรรมแก่พนักงาน (**Remuneration**)
- การรวมอำนาจ (Centralization) ซึ่งเป็นเรื่องของการตัดสินใจของพนักงานในองค์การ โดยกำหนดให้พนักงานแต่ละระดับเป็นผู้ตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ซึ่งถ้ากำหนดไว้ให้พนักงานระดับบนเป็นผู้ตัดสินใจจะเป็นการรวมอำนาจไว้ศูนย์กลาง แต่ถ้าให้พนักงานสามารถตัดสินใจในบางเรื่องได้จะเป็นการกระจายอำนาจ
- สายบังคับบัญชา (Scalar chain) เป็นการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา
- คำสั่ง (Order) ต้องมีการสั่งการในการใช้ทรัพยากรต่างๆ ในองค์การได้
- หลักความเสมอภาค (Equity) ซึ่งผู้บริหารจะต้องปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเป็นธรรม
- ความมั่นคงในการทำงาน (**Stability of Tenure of Personnel**) ที่องค์การจะต้องมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาบรรจุ และหลักเกณฑ์ในการให้พนักงานเลื่อนตำแหน่ง

- ความคิดริเริ่ม (Initiative) องค์การต้องส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดริเริ่มในการทำงาน
  - ความสามัคคี (**Esprit de corps**) องค์การจะต้องส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของพนักงาน
3. ทฤษฎีระบบราชการ (Bureaucratic theory) เป็นทฤษฎีที่ให้ความสำคัญกับการแบ่งแยกการทำงานตามความถนัด มีการแบ่งสายบังคับบัญชาอย่างชัดเจน มีระเบียบการคัดเลือกคนอย่างเคร่งครัดและมีกฎระเบียบที่เป็นทางการ และมีการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การไว้อย่างชัดเจน ซึ่งทฤษฎีนี้มีการสนับสนุนการทำผังโครงสร้างองค์การ โดย Weber (อ้างใน วิเชียร วิทยอุตม, 2554 : 1-10) ได้ให้ลักษณะองค์การไว้ดังนี้
- มีการแบ่งงานกันทำอย่างชัดเจน และเมื่อพนักงานได้ปฏิบัติงานซ้ำกันนานๆ จะเกิดความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
  - มีระเบียบกฎเกณฑ์อย่างเป็นทางการ เพื่อกำกับดูแลพนักงานในองค์การ
  - ไม่มีความเป็นส่วนตัว โดยพนักงานทุกคนจะอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์เดียวกันอย่างเท่าเทียม
  - มีสายการบังคับบัญชาลดหลั่นกันลงมา ซึ่งเป็นการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงาน
  - การก้าวหน้าในอาชีพการงานยึดถือหลักคุณธรรม โดยมีการคัดเลือกคน ประเมินผลการปฏิบัติงาน และเลื่อนชั้นพนักงาน ตามความสามารถของแต่ละคน
2. ทฤษฎีองค์การยุคพฤติกรรมศาสตร์ (Behavior theory) ทฤษฎีนี้มุ่งศึกษาพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ ซึ่งถือว่าคนเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดขององค์การ การศึกษานี้จะรวมถึงมนุษยสัมพันธ์ การจูงใจ การฝึกอบรม การติดต่อสื่อสาร และภาวะผู้นำ ในยุคนี้แบ่งการศึกษาออกเป็น 2 แนวทาง ดังนี้
1. กลุ่มมนุษยสัมพันธ์ (Human relation) เป็นการให้ความสำคัญกับเกิดขึ้นขององค์การที่ไม่เป็นทางการมีผลต่อการทำงานบุคคลในองค์การ ซึ่งองค์การที่ไม่เป็นทางการนี้จะสร้างบรรทัดฐาน (Norm) ขึ้นมา ซึ่งมีผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ



2. กลุ่มพฤติกรรมองค์การนอสมัย (Contemporary organization theory) เป็น การให้ความสำคัญกับการเข้าใจในบุคคล พฤติกรรมของกลุ่ม ความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลในองค์การ ซึ่งสามารถนำไปสู่การจูงใจและการให้ความสำคัญกับ คนงาน การแก้ไขปัญหา การแก้ไขความขัดแย้ง การสร้างความร่วมมือ ภาวะผู้นำ และสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในการทำงาน
3. ทฤษฎีองค์การยุคใหม่ (Modern theory) เป็นการศึกษารจัดการในองค์การโดยใช้ การศึกษาในเชิงปริมาณ ศึกษาองค์การในเชิงระบบ และศึกษาการจัดการองค์การตาม สถานการณ์หรือเหตุการณ์
  1. การศึกษาเชิงปริมาณ (Management science approach) เป็นต่อยอดมาจาก แนวความคิดการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ โดยการใช้เทคนิคเชิงปริมาณมาใช้ในการ ตัดสินใจและควบคุมการดำเนินงานขององค์การ เช่น การวิจัยเชิงปฏิบัติการ โปรแกรมเชิงเส้นตรง การควบคุมสินค้าคงคลัง และการควบคุมคุณภาพ เป็นต้น
  2. การศึกษาองค์การเชิงระบบ (General system approach) เป็นการศึกษา องค์การที่ต่อเนื่องมาจากแนวคิดทางวิทยาศาสตร์เช่นเดียวกัน โดยมององค์การ เป็นระบบ ที่ประกอบด้วยส่วนประกอบย่อยต่างๆ เข้าด้วยกัน ซึ่งการ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การจะกระทบต่อเนื่องกัน มีผลทำให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงอย่างใดอย่างหนึ่งเกิดขึ้น
  3. การศึกษาการจัดการองค์การตามสถานการณ์หรือเหตุการณ์ (Contingency approach) เป็นการศึกษาให้ความสำคัญกับการจัดการองค์การ ที่ทำให้สามารถอยู่รอดได้ตามสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการปรับตัวให้เข้ากับสภาวะ แวดล้อมนี้ยังส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การด้วย การปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมนี้ต้อง ประยุกต์ใช้ทฤษฎีการจัดการจัดการองค์การ ยุคดั้งเดิม ยุคพฤติกรรมศาสตร์ การวิเคราะห์เชิงปริมาณ และการศึกษาองค์การ เชิงระบบ เพื่อนำมาใช้แก้ไขปัญหาขององค์การตามสถานการณ์นั้นๆ
4. ทฤษฎีองค์การยุคหลังสมัยใหม่ (Postmodern theory) เป็นการศึกษาปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การว่ามีความสับสนวุ่นวาย ตามทฤษฎีไร้ระเบียบ (Chaos theory) ซึ่ง ความสับสนวุ่นวายนี้ไม่สามารถทำนายได้ แต่เราจะต้องหาเหตุผลให้ตนเอง เพื่อที่จะเผชิญ กับความซับซ้อนต่างๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อให้องค์การอยู่ในสังคมได้ ดังนั้นสารสนเทศและ เทคโนโลยีสารสนเทศจึงมีความสำคัญอย่างมากกับองค์การ เพราะจะช่วยให้องค์การมี

สารสนเทศอย่างเพียงพอ และนำไปใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรได้

การศึกษาทางด้านองค์กรนั้น มีหลายลักษณะ และในปัจจุบันประเด็นที่ศึกษาเกี่ยวกับองค์การอาจแบ่งได้เป็น 6 ประเด็นดังนี้ (Maneesiri, 1994)

1. กระบวนการตัดสินใจในองค์กร
2. ปรากฏการณ์ของอำนาจที่เกิดขึ้นในองค์กร
3. หลักการ และการเกิดขึ้นของพฤติกรรมองค์กร
4. สิ่งแวดล้อมทางสังคม และสิ่งแวดล้อมอื่นๆ ที่กระทบต่อองค์กร
5. ความยั่งยืน และการเปลี่ยนแปลงขององค์กร
6. การสร้างความเชี่ยวชาญและการแบ่งฝ่ายในองค์กร

สำหรับการศึกษาในครั้งนี้จะมุ่งเน้นไปที่การออกแบบโครงสร้างขององค์กร กำหนดกระบวนการดำเนินงานขององค์กร และการจูงใจของพนักงานที่มีส่วนร่วมในการออกแบบโครงสร้างองค์กร และกระบวนการดำเนินงานขององค์กร โดยจะมุ่งเน้นการแก้ปัญหาว่าควรจะต้องจัดการและกระบวนการทำงานอย่างไร เพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน

## 2.2 ความหมายขององค์การ

นักวิชาการหลายท่านให้ความหมายขององค์การแตกต่างกันไป ดังนี้

สมคิด บางโม (2552 : 15) ได้สรุปความหมายตามแนวคิดของ Barnard ว่า องค์การหมายถึงความร่วมมือกันระหว่างบุคคลหลายคนซึ่งมีความตั้งใจจริงที่จะร่วมกันดำเนินกิจกรรมให้บรรลุวัตถุประสงค์

Pfiffner & Sherwood (1960 : 30) ได้กล่าวว่า องค์การเป็นระบบการทำงานของบุคคลต่างๆ ที่เข้ามาทำงานร่วมกันจำนวนมาก ซึ่งมีความยุ่งยากในการติดต่อกันได้อย่างทั่วถึง และการทำงานมีความซับซ้อน จึงจำเป็นต้องสร้างระบบการทำงานขึ้นมา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้

Hicks (1976 : 6) กล่าวว่า องค์การคือ กระบวนการที่ถูกกำหนดขึ้นเป็นโครงสร้าง เพื่อให้บุคคลที่อยู่ในองค์กรมีหน้าที่ที่ชัดเจน มีการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

Robbins (1990 : 4) ระบุว่า องค์การคือ หน่วยของสังคมที่มีการประสานงานของบุคคล ซึ่งมีภาระผูกพัน ที่ทำให้ต้องทำหน้าที่เพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน

Bartol & Martin (1991 : 6) กล่าวว่า องค์การคือ การรวมตัวกันของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป มีความสัมพันธ์กันและร่วมมือกันอย่างเป็นระบบและระเบียบ เพื่อผลิตสินค้าและบริการ

Daft (1998 : 3) ระบุว่า องค์การคือ หน่วยงานสังคมที่มีเป้าหมาย และมีการทำงานที่จะบรรลุเป้าหมายนั้น โดยมีโครงสร้างที่ชัดเจน มีระบบปฏิสัมพันธ์ของกิจกรรมต่างๆ และมีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม

สมคิด บางโม (2552 : 16) ระบุว่า องค์การคือ กลุ่มบุคคลหลายๆ คน ร่วมกันทำกิจกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การร่วมกันของกลุ่มต้องถาวร มีการจัดระเบียบภายในกลุ่มเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของแต่ละคน ตลอดจนกำหนดระเบียบข้อบังคับต่างๆ ให้ยึดถือปฏิบัติได้

ดังนั้นในการศึกษานี้ สรุปได้ว่า องค์การคือ การรวมตัวของคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่มาทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน โดยการทำงานร่วมกันนี้มีโครงสร้างการทำงานที่ชัดเจน การทำงานขององค์การต้องสามารถเขียนเป็นระบบออกมาได้ และองค์การสามารถปรับตัวได้ตามสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไป

### 2.3 โครงสร้างขององค์การ

ลักษณะ คำแสน (2550) ได้ระบุว่า การออกแบบโครงสร้างองค์การ จะทำให้เห็นถึงการสั่งการและการประสานงานของพนักงานในองค์การ ซึ่งจะทำให้องค์การบรรลุจุดมุ่งหมายได้วางไว้ โครงสร้างองค์การจะนำไปสู่การทำงานร่วมกัน การประสานงานกัน และการเชื่อมต่องานกันของพนักงานในองค์การ

โครงสร้างองค์การหมายถึง แบบขององค์การซึ่งระบุถึง บุคคลขององค์การ กลุ่มของงาน และลำดับขั้นในการรายงาน ซึ่งสามารถแสดงเป็นแผนผังขององค์การออกมาได้ โดยแผนผังที่แสดงออกมาจะเป็นรูปแบบที่เป็นทางการ เพื่อให้ผู้บริหาร พนักงาน และบุคคลที่เกี่ยวข้องได้เข้าใจตรงกันถึงขอบเขตหน้าที่ และบุคคลที่รับผิดชอบในฝ่ายต่างๆ ขององค์การ โดยทั่วไปแล้วแผนผังองค์การจะต้องบอกถึง ตำแหน่งงาน ฝ่าย และสายบังคับบัญชา ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของโครงสร้างองค์การ การออกแบบโครงสร้างองค์การจะต้องคำนึงถึงการการระบุเนื้อหา วิธีการ และความสัมพันธ์ของงาน แล้วนำไปสร้างเป็นโครงสร้างขององค์การ ซึ่งสามารถระบุฝ่าย อำนาจ และความสัมพันธ์ของบุคคลต่างๆ ที่อยู่ใ้องค์การได้ (Gibson et al., 2012 : 8-13) นอกจากนี้โครงสร้างองค์การยังสามารถระบุถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ในองค์การที่จะทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การที่ได้ตั้งไว้ได้ (วิเชียร วิทยอุดม, 2554 : 3-7)

การออกแบบโครงสร้างองค์การ มีกรอบสำคัญที่ต้องคำนึงถึงคืองาน และแผนงาน นั่นคืองานที่แต่ละบุคคลกำลังทำอยู่และการรวมงานเหล่านั้นเข้าด้วยกันเป็นกลุ่มงานหรือแผนงาน ซึ่งการตัดสินใจในการวางรูปแบบโครงสร้างองค์การจะมีผลกระทบต่อพนักงานในองค์การ ดังนั้นจึงเป็นการตัดสินใจที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง การออกแบบโครงสร้างองค์การนี้อาจจะทำในรูปแบบของ

ทีมงาน หรือผู้จัดการระดับสูงคนเดียวเป็นผู้กำหนดก็ได้ขั้นตอน ในการออกแบบโครงสร้างองค์การ ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้ (Gibson et al., 2012 : 399-400)

1. ตัดสินใจแบ่งงานที่มีอยู่ในองค์การเป็นกลุ่มงานย่อยๆ ตามลักษณะเฉพาะอย่างของงาน ที่พนักงานมีความเชี่ยวชาญ ซึ่งจะเป็นการระบุกิจกรรมและความรับผิดชอบเฉพาะด้านของงานต่างๆ ถึงแม้ว่างานบางงานจะมีหลายลักษณะ แต่ต้องเลือกลักษณะที่สำคัญที่สุดของงานออกมา เพื่อนำมาจัดกลุ่มย่อย
2. ตัดสินใจรวมกลุ่มงานเข้าด้วยกัน ซึ่งอาจจะใช้หลักของความเหมือนกันหรือแตกต่างกันในด้านใดด้านหนึ่งเป็นตัวตัดสินใจ
3. ตัดสินใจกำหนดขนาดของกลุ่มงานที่จะอยู่ในความดูแลของผู้บังคับบัญชาคนใดคนหนึ่ง ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับช่วงการควบคุมของผู้จัดการ
4. กำหนดอำนาจของแต่ละงาน เพื่อให้พนักงานที่ทำงานอยู่มีสิทธิในการตัดสินใจในบางเรื่องได้ โดยไม่ต้องขออนุมัติจากผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป

ขั้นตอนการตัดสินใจทั้ง 4 ขั้นนี้สามารถเขียนเป็นรูปภาพการตัดสินใจในการออกแบบโครงสร้างองค์การ ตามรูปที่ 2 (Gibson et al., 2012 : 400)



รูปที่ 3 ปัจจัย 4 ด้านในการออกแบบโครงสร้างองค์การ

โครงสร้างองค์การจะต้องสามารถแสดงถึงมิติพื้นฐานขององค์การในแผนผังองค์การ ซึ่งแสดงให้เห็นตำแหน่งงาน พนักงาน ความสัมพันธ์ของการรายงานและการสื่อสาร ซึ่งต้องยึดหลักการแบ่งงานกันทำ การจัดแผนกงาน ช่องกว้างของการบังคับบัญชา และอำนาจ

1. การแบ่งงาน (Division of labor) หมายถึงการแบ่งงานโดยพิจารณาจากคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละงานที่บุคคลต่างๆ ได้ทำอยู่ ซึ่งแต่ละคนจะมีความเชี่ยวชาญหรือความสามารถในงานอย่างใดอย่างหนึ่งขององค์การ การแบ่งงานกันทำ สามารถเกิดขึ้นได้ 3 แนวทาง ประกอบด้วย

- งานสามารถถูกแบ่งไปตามความเชี่ยวชาญเฉพาะของแต่ละบุคคล ซึ่งอาจหมายถึงลักษณะเฉพาะของอาชีพและหน้าที่ของแต่ละคน เช่น นักบัญชี วิศวกร นักวิทยาศาสตร์ นักฟิสิกส์ และลักษณะเฉพาะต่างๆ ของอาชีพ ที่มีอยู่ในองค์การ
- งานสามารถถูกแบ่งได้ตามลำดับขั้นของการทำงานในองค์การ เช่น ในโรงงานผลิตสินค้า สามารถแบ่งงานออกเป็น งานพอกย้อม และงานประกอบชิ้นส่วน ซึ่งถือได้ว่าเป็นการแบ่งงานตามลักษณะเฉพาะของงานในแนวนอน (Horizontal specialization) ในปัจจุบันการลดขนาดองค์การเป็นประเด็นสำคัญที่จะพิจารณา โดยอาจมีการแยกงานบางอย่างที่สามารถดำเนินการในลักษณะองค์การใหม่ ออกไปได้
- งานสามารถถูกแบ่งได้ตามแนวตั้ง (Vertical plane) ในองค์การ ซึ่งมีลำดับขั้นของอำนาจ โดยผู้บริหารสูงสุด (CEO : Chief executive officer) จะเป็นผู้มีอำนาจสูงสุด และอำนาจจะถูกกลดลั่นลงมาตามสายบังคับบัญชา ซึ่งในปัจจุบันการแบ่งงานตามแนวตั้งจะต้องคำนึงถึงการลดขั้นตอนในสายบังคับบัญชา เพื่อประโยชน์ในการสื่อสารได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

2. การจัดแผนกงาน (Departmentalization) หมายถึงการจัดกลุ่มงานเพื่อประโยชน์ในการประสานงานและทำงานร่วมกัน ซึ่งอาจถือได้ว่าการรวมงานต่างๆ เข้าด้วยกันเป็นกลุ่มงาน เพื่อให้เป็นกิจกรรมเฉพาะของแผนกงานนั้นๆ ซึ่งกลุ่มงานนั้นจะมีผู้จัดการหนึ่งคนดูแล สิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงถึงในการจัดกลุ่มงานคือ การกำหนดให้มีการรายงานผลการดำเนินงานต่อผู้จัดการคนใดคนหนึ่ง การจัดกลุ่มงานสามารถพิจารณาประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้

- การจัดแผนกงานตามหน้าที่ (Functional departmentalization) เป็นการจัดกลุ่มงานตามหน้าที่ในองค์การ ซึ่งหน้าที่เหล่านี้เป็นกิจกรรมที่จำเป็นสำหรับองค์การ เช่น การผลิต การตลาด การเงิน เทคโนโลยีสารสนเทศ การบัญชี และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้มีความจำเป็นในการผลิตสินค้า ขายสินค้า

สนับสนุนการดำเนินงาน และพัฒนาองค์การ แต่ละหน้าที่สามารถถูกกำหนดเป็นแผนกหนึ่งในองค์การได้

- การจัดแผนงานตามพื้นที่ (Geographic departmentalization) เป็นการจัดกลุ่มงานตามพื้นที่ที่พนักงานในองค์การรับผิดชอบอยู่ โดยเฉพาะองค์การขนาดใหญ่ที่มีการตั้งอยู่ในพื้นที่ต่างๆ ซึ่งมีความลำบากที่จะรวมศูนย์การบังคับบัญชาไว้ที่สำนักงานใหญ่ จำเป็นที่จะต้องกระจายการทำงานไปยังพื้นที่ ที่มีหน่วยงานตั้งอยู่
- การจัดแผนงานตามผลิตภัณฑ์หรือตามโครงการ (Product or project departmentalization) เป็นการจัดกลุ่มงานตามผลิตภัณฑ์หรือโครงการขององค์การ ซึ่งในแต่ละแผนงานจะมีการทำหน้าที่ต่างๆ เพื่อให้ผลิตภัณฑ์หรือโครงการนั้นประสบความสำเร็จ เช่น ในกรณีของผลิตภัณฑ์ ในแผนงานหนึ่งอาจมีการดำเนินงานด้านการผลิต และการขาย ซึ่งแต่ละแผนงานจะมีผู้จัดการรับผิดชอบในผลิตภัณฑ์นั้นอยู่ และบุคลากรในแผนงานจะมีความเชี่ยวชาญในงานที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์นั้น เช่น การวิจัย การผลิต การจัดจำหน่าย ซึ่งการจัดแผนงานตามผลิตภัณฑ์นี้ถือได้ว่าสอดคล้องกับทุนนิยมสมัยใหม่ ที่ต้องการให้ฝ่ายต่างๆ ขององค์การมีความเป็นอิสระที่จะออกแบบ ผลิต และทำการตลาดของสินค้าในฝ่ายของตนเองได้ แม้ว่าจะต้องแข่งขันกับฝ่ายอื่นๆ ที่อยู่ในองค์การเดียวกัน
- การจัดแผนงานตามลูกค้า (Customer departmentalization) เป็นการให้ความสำคัญกับลูกค้าซึ่งสามารถจำแนกเป็นกลุ่มต่างๆ ได้ เช่น โรงพยาบาลที่จำแนกลูกค้าเป็น ห้องฉุกเฉิน หน่วยที่ต้องดูแลผู้ป่วยอย่างใกล้ชิด ห้องผ่าตัด หน่วยสุขภาพจิต หน่วยโรคเด็ก และหน่วยทำคลอด เป็นต้น หรือในสถาบันการเงิน ที่มีการให้กู้ยืมเงิน สามารถแบ่งแผนงานออกเป็น การให้กู้ยืมเงินเพื่ออุตสาหกรรมการผลิต การให้กู้ยืมเงินเพื่อการพาณิชย์ และการให้กู้ยืมเงินเพื่อการเกษตร เป็นต้น การแบ่งแผนงานตามนี้ต้องการให้ลูกค้าแต่ละกลุ่มมีความพึงพอใจ เพราะแต่ละแผนงานต้องพยายามสร้างสรรค์งานของตนเองเพื่อให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า
- การผสมผสานการจัดแผนงาน หรือองค์การแบบเมทริกซ์ (Matrix organization) เป็นการผสมผสานโครงสร้างองค์การหลายๆ รูปแบบเข้าด้วยกัน ซึ่งเป็นการนำจุดแข็งของโครงสร้างองค์การแต่ละรูปแบบมาใช้ และลดจุดอ่อนที่มีอยู่ให้น้อยลง โดยอาจเป็นการผสมผสานของโครงสร้างองค์การแบบหน้าที่และแบบผลิตภัณฑ์

เข้าด้วยกัน เพื่อแสดงให้เห็นถึงอำนาจของโครงสร้างในแนวดิ่ง และการสื่อสารที่เกิดขึ้นได้ในแนวนอน เช่น พนักงานฝ่ายการผลิต การตลาด วิศวกรรม และการเงิน ถูกมอบหมายให้ทำงานร่วมกันในโครงการใดโครงการหนึ่ง หรือในผลิตภัณฑ์ใดผลิตภัณฑ์หนึ่ง เป็นต้น การดำเนินงานตามนี้ทำให้บุคลากรที่ได้รับมอบให้ทำงานในโครงการจะต้องรายงานต่อผู้จัดการสองคน คือ ผู้จัดการฝ่ายงานต่างๆ และผู้จัดการโครงการหรือผลิตภัณฑ์ ซึ่งเป็นคุณลักษณะเฉพาะของการจัดโครงสร้างองค์การแบบเมทริกซ์ โครงสร้างองค์การแบบเมทริกซ์เกิดขึ้นในองค์การที่ต้องการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่สองประเด็นขึ้นไป เช่น การเปลี่ยนแปลงในเทคโนโลยีและการตลาด หรือกำลังเผชิญกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งมีสารสนเทศจำนวนมากที่เข้ามาเกี่ยวข้อง หรือมีข้อจำกัดทางด้านการเงินและทรัพยากรมนุษย์ (Gibson et al., 2012 : 404-405) การจะทำให้องค์การแบบเมทริกซ์ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานได้จะต้องให้ผู้จัดการในฝ่ายงานต่างๆ และผู้จัดการโครงการหรือผลิตภัณฑ์มีส่วนร่วมในการดำเนินงานเพื่อลดปัญหาข้อขัดแย้งต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น โดยผู้จัดการที่เข้ามามีส่วนร่วมจะเป็นผู้เลือกพนักงานที่จะเข้ามาทำงานในโครงการนั้น ตั้งเป้าหมายของโครงการร่วมกัน ประเมินความสำเร็จของโครงการร่วมกัน และกำหนดให้พนักงานในโครงการรายงานผลการดำเนินงานให้แก่ผู้จัดการสองคน คือ ผู้จัดการฝ่ายงานและผู้จัดการโครงการ (Galbraith, 2009 : 1-6)

3. ช่วงการควบคุม (Span of control) เกี่ยวข้องกับการกำหนดจำนวนคนหรือจำนวนแผนกงานที่อยู่ภายใต้การดูแลของผู้จัดการคนใดคนหนึ่ง ซึ่งการพิจารณาว่าผู้จัดการคนหนึ่งควรจะมีผู้ใต้บังคับบัญชากี่คนหรือกี่แผนกงานนั้น จะต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพขององค์การเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งอาจมีปัจจัยต่างๆ ที่จะใช้ในการพิจารณาว่าผู้จัดการคนหนึ่งควรมีช่วงการควบคุมที่กว้างหรือแคบดังนี้ ความสามารถของผู้จัดการ การได้รับการฝึกฝนอบรมของพนักงาน ความยุ่งยากสลับซับซ้อนของงาน และความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น (สมคิด บางโม, 2552 : 117-118) นอกจากนี้ Gibson et al., (2012 : 405-408) ได้นำเสนอแนวทางการพิจารณาช่วงของการควบคุม ที่สามารถนำไปใช้ปฏิบัติจริงได้ดังนี้

- จำนวนครั้งและความใกล้ชิดของการติดต่อสื่อสารที่ต้องการ (Required contact) ของผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิภาพขององค์การและลดปัญหาความขัดแย้งและความเครียดของพนักงานได้ เช่น ทีมงานวิจัยและพัฒนาของผลิตภัณฑ์ขององค์การอาจต้องการความใกล้ชิดกับผู้จัดการ เพื่อ

ประโยชน์ในการสื่อสารถึงความเป็นไปของโครงการ ในการที่จะทำให้โครงการสำเร็จตามเวลาที่ได้กำหนดไว้

- ระดับของความเชี่ยวชาญของพนักงาน (Degree of specialization) ถ้าพนักงานมีความเชี่ยวชาญในงานและงานไม่มีความสลับซับซ้อนมากนัก ผู้จัดการไม่จำเป็นต้องเข้าไปดูแลอย่างพนักงานอย่างใกล้ชิด ทำให้สามารถกำหนดช่วงการควบคุมที่กว้างได้ แต่ถ้าพนักงานไม่มีความเชี่ยวชาญ ทำให้ผู้จัดการจำเป็นต้องดูแลอย่างใกล้ชิด จึงทำให้ต้องกำหนดช่วงการควบคุมเป็นแบบแคบ
  - ความสามารถของผู้จัดการในการสื่อสาร (Ability to communicate) ถ้าผู้จัดการมีความสามารถในการอธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจได้อย่างชัดเจน จะทำให้สามารถจัดการผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวนมากกว่าผู้ที่ไม่มีความสามารถในการอธิบายให้ชัดเจนได้
4. อำนาจในการบังคับบัญชา (Delegation of authority) ที่จะเกิดขึ้นจากโครงสร้างองค์กร นำไปสู่สิทธิในการตัดสินใจบางเรื่องที่ไม่ต้องขออนุมัติจากผู้จัดการระดับที่สูงขึ้นไป เช่น ผู้จัดการฝ่ายขายมีสิทธิในการตัดสินใจจ้างพนักงานขาย และมอบหมายงานภาระงานในการขายให้พนักงานขายทำ เป็นต้น การพิจารณาให้อำนาจในการบังคับบัญชาแก่พนักงานในองค์กรจะต้องคำนึงถึงทางเลือกต่างๆ ที่จะนำไปสู่ผลดีและผลเสียที่อาจจะเกิดขึ้นได้ โดยองค์การอาจพิจารณาทางเลือกต่างๆ ดังต่อไปนี้
- การกระจายอำนาจ (Decentralization of authority) มีความสัมพันธ์อย่างยิ่งกับการส่งเสริมให้ผู้จัดการมีการพัฒนาความสามารถในการจัดการ เพราะผู้จัดการจะสามารถฝึกการตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญ เรียนรู้ทักษะต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และสร้างความก้าวหน้าให้แก่องค์กร ผู้จัดการจะได้ฝึกแก้ปัญหาด้วยตนเอง ซึ่งเป็นการฝึกฝนในการเป็นผู้จัดการที่จะทำให้ได้รับการส่งเสริมในการดำรงตำแหน่งงานที่สูงขึ้นต่อไป การกระจายอำนาจให้แก่ผู้จัดการต่างๆ ในองค์กรยังสามารถนำไปสู่การสร้างบรรยากาศในการแข่งขันในองค์กร โดยผู้จัดการที่ได้รับการมอบอำนาจจะเปรียบเทียบกับประสิทธิภาพการดำเนินงานกับผู้จัดการคนอื่นๆ เช่น การสร้างยอดขาย การลดต้นทุน และการพัฒนาพนักงาน เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้นำไปสู่ผลประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับต่อไป และการกระจายอำนาจยังช่วยให้เกิดความเป็นอิสระ และสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้จัดการที่จะดำเนินการในการแก้ปัญหาต่างๆ เป็นการทำให้เกิดการสร้างสรรคและการใช้ปัญญา ซึ่งส่งผลต่อความสามารถในการปรับตัวและการพัฒนาขององค์กรและผู้จัดการต่อไป



อย่างไรก็ตามการกระจายอำนาจมีสิ่งที่พึงระวังไว้ ซึ่งสามารถพิจารณาเป็นข้อดีที่เกิดขึ้นในการรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลาง

- การรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลาง (Centralization of authority) มีหลายเหตุผลสำคัญที่ทำให้องค์กรต้องรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลาง ดังนี้ การมอบหมายอำนาจให้แก่ผู้จัดการระดับต่างๆ มีต้นทุนสูงที่จะต้องทำโครงการฝึกอบรมให้แก่ผู้จัดการ ซึ่งอาจไม่คุ้มค่าเพียงพอกับประโยชน์ที่จะได้รับ การต่อต้านการมอบหมายอำนาจให้แก่ลูกน้องเพราะคิดว่าตนเองจะสูญเสียอำนาจในการควบคุม ทำให้ผู้จัดการไม่ทุ่มเทในการปฏิบัติงาน การกระจายอำนาจในทำเกิดการเพิ่มขึ้นของต้นทุนในการบริหาร เพราะจะต้องนำไปลงทุนในระบบสารสนเทศเพื่อให้ได้รายงานจากการตัดสินใจของผู้จัดการระดับต่างๆ ว่าเป็นอย่างไรบ้าง และสุดท้าย คือการกระจายอำนาจทำให้เกิดความซ้ำซ้อนของการดำเนินงานในบางเรื่อง เนื่องจากแต่ละแผนงานมีความเป็นอิสระ จึงคิดทำงานบางเรื่องด้วยตนเอง ซึ่งอาจเป็นงานที่แผนงานอื่นๆ ทำอยู่แล้วจึงทำให้องค์กรมีต้นทุนเพิ่มสูงขึ้นได้
- แนวทางการตัดสินใจ (Decision guidelines) เกี่ยวกับอำนาจในการบังคับบัญชา ว่าควรกระจายไปมากน้อยแค่ไหน ซึ่งเกี่ยวข้องกับคำถาม 4 ข้อต่อไปนี้ (Gibson et al., 2012 : 409-410) คำถามแรกคืองานนั้นต้องการการตัดสินใจในรูปแบบไหน เช่น ถ้าการตัดสินใจขึ้นอยู่กับที่ตั้งมาตรฐานคุณภาพให้เหมือนกันควรจรรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลาง แต่ถ้าการตัดสินใจเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับแต่ละหน่วยงานหรือสาขา ควรจะกระจายอำนาจการตัดสินใจออกไป คำถามที่สองคือพนักงานแต่ละคนมีความสามารถในการตัดสินใจได้หรือไม่ เช่น บางครั้งการตัดสินใจเป็นเรื่องของแต่ละฝ่ายหรือแต่ละสาขา แต่ถ้าผู้จัดการไม่สามารถที่จะตัดสินใจได้ ควรจะรวมอำนาจการตัดสินใจไว้ คำถามที่สามคือ พนักงานแต่ละคนมีแรงจูงใจที่จะตัดสินใจหรือไม่ ซึ่งเป็นเรื่องของความเต็มใจที่ตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งของผู้จัดการ และคำถามสุดท้ายคือ การรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลางมีความคุ้มค่าหรือไม่ ซึ่งอาจต้องการการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ที่จะได้รับมาช่วยในการตัดสินใจ

วิธีการในการออกแบบโครงสร้างองค์การ และกระบวนการดำเนินงาน ที่จะส่งเสริมองค์การต่างๆ ให้มีการพัฒนานั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่างๆ ซึ่งรวมถึงปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกขององค์การ เพื่อให้องค์การสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน (จรัสขวัญ ชาวเรือ, 2547; จักริน อุทัยสง, 2540)

สรุปได้ว่าโครงสร้างองค์การหมายถึง แบบขององค์การที่แสดงออกมาเป็นแผนผังขององค์การ ที่ให้รายละเอียดเกี่ยวกับกลุ่มของงานและงาน และความสัมพันธ์ในการทำงาน ซึ่งทำให้ผู้บริหาร พนักงาน และบุคคลที่เกี่ยวข้องได้เข้าใจตรงกันถึงขอบเขตหน้าที่ บุคคลที่รับผิดชอบในงานต่างๆ และลำดับขั้นในการรายงานขององค์การ

#### 2.4 ระบบการดำเนินงานขององค์การ

การดำเนินงานขององค์การหมายถึง กิจกรรมที่ดำเนินไปตามโครงสร้างองค์การ ประกอบด้วย การสื่อสาร การตัดสินใจ การปฏิสัมพันธ์ทางสังคม และความก้าวหน้าในอาชีพของบุคคลในองค์การ ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาองค์การ ในปัจจุบันกระบวนการดำเนินงานขององค์การที่ต้องคำนึงถึงอย่างมากในการอยู่รอดได้ขององค์การคือการสื่อสาร และการตัดสินใจ (Gibson et al., 2012 : 8-14)

การสื่อสาร เป็นความสามารถในการรับ ส่งสารสนเทศ และแสดงปฏิกิริยาโต้ตอบจากสารสนเทศที่องค์การได้รับ ดังนั้นในกระบวนการดำเนินงานขององค์การจะต้องแสดงให้เห็นถึงการไหลเวียนของสารสนเทศภายในองค์การ และติดต่อสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์การที่จะนำไปสู่การปรับตัวขององค์การ

ในการแสดงปฏิกิริยาโต้ตอบหรือการปรับตัวขององค์การ จำเป็นต้องใช้การตัดสินใจของผู้บริหาร โดยผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงเป้าหมายและวิธีการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ เพื่อเป็นกรอบในการตัดสินใจ และแสดงให้เห็นถึงทิศทางในการก้าวเดินไปขององค์การ

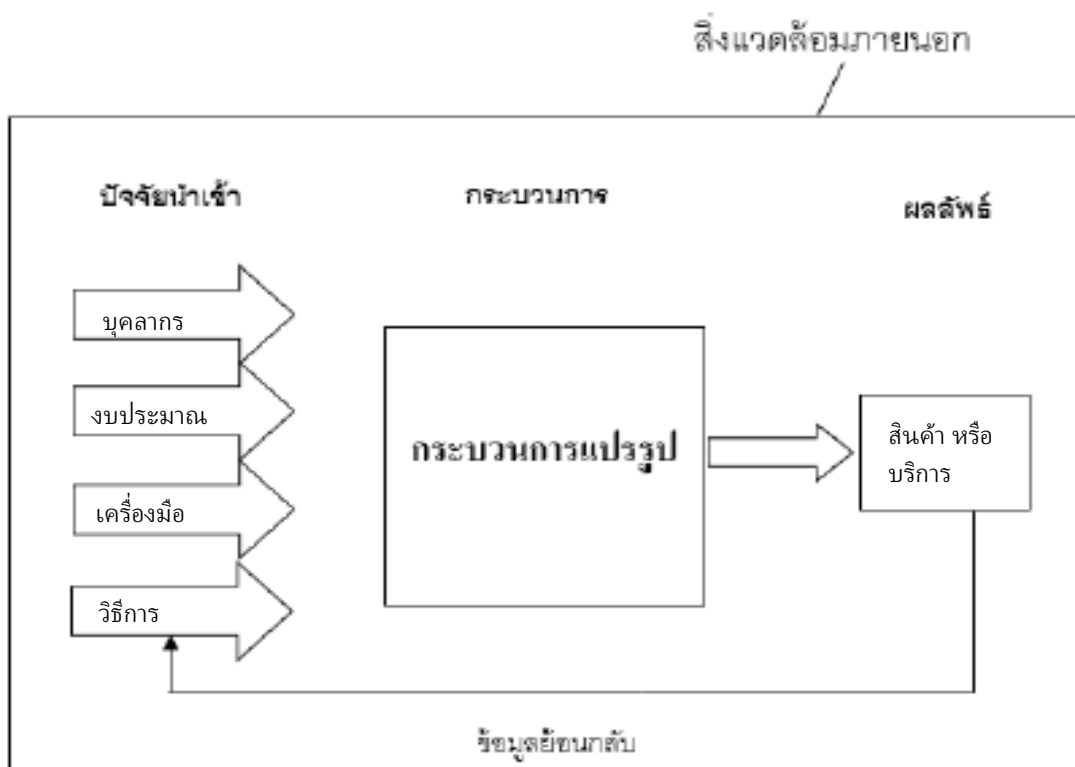
การดำเนินงานในองค์การสามารถมองได้ตามมุมมองเชิงระบบ (Schroeder, 2000 : 14-15) โดยระบบการดำเนินงาน หมายถึง ระบบการแปรรูป ซึ่งทำหน้าที่เปลี่ยนปัจจัยนำเข้าต่างๆ ให้เป็นผลลัพธ์ที่ต้องการ ปัจจัยนำเข้าอาจหมายถึงบุคลากร งบประมาณ เครื่องมือหรืออุปกรณ์ และวิธีการ หลังจากนั้นกระบวนการผลิตจะเปลี่ยนปัจจัยนำเข้าต่างๆ ให้เป็นผลลัพธ์ที่ต้องการ ตามรูปที่ 3 โดยระบบการดำเนินงานจะประกอบด้วยส่วนประกอบต่างๆ ที่ทำงานร่วมกันเพื่อให้ได้ผลลัพธ์อย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน

จากการศึกษาของ อรุณช มหัทธียนนท์ (2545 : 47-49) ได้สรุปว่า ระบบประกอบด้วย 5 องค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

1. สิ่งเข้า หรือการนำเข้า (Input) เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบเบื้องต้นที่ผ่านเข้าสู่ระบบเพื่อส่งต่อไปยังกระบวนการ ซึ่งอาจหมายถึงวัตถุดิบต่างๆ และสิ่งจำเป็นในการดำเนินงานของระบบ เช่น พลังงาน ข้อมูล แรงงาน ซึ่งจะต้องได้รับการจัดการเพื่อที่จะผ่านเข้าสู่กระบวนการต่อไป
2. กระบวนการ (Process) เกี่ยวข้องกับวิธีการหรือขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลงสิ่งเข้าให้เป็นสิ่งออก ตัวอย่างเช่น กระบวนการผลิตสินค้าและบริการ ซึ่งต้องแปรรูปสิ่งเข้าต่างๆ ให้เป็นผลลัพธ์ที่ต้องการ
3. สิ่งออก หรือการนำออก (Output) เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการ ที่เปลี่ยนแปลงสิ่งเข้า เช่น สินค้าสำเร็จรูป และบริการ
4. ผลย้อนกลับ (Feedback) เป็นข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของระบบ ซึ่งสามารถบอกได้ถึง สมรรถนะของระบบ
5. การควบคุม (Control) เป็นการตรวจสอบและประเมินผลย้อนกลับ เพื่อใช้ในการพิจารณาว่าการดำเนินงานของระบบทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายของระบบได้หรือไม่ ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในสิ่งเข้า หรือกระบวนการต่อไป

ในการศึกษาของชาญณรงค์ ช่างสลัก (2552) ได้รวมการควบคุมกับผลย้อนกลับไว้ด้วยกัน โดยถือว่าว่าการควบคุมเป็นส่วนหนึ่งของผลย้อนกลับ เพราะผลย้อนกลับจะให้ข้อมูลในการดำเนินงานของระบบที่ผ่านมา ซึ่งผลย้อนกลับที่เกิดขึ้นแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ผลย้อนกลับเชิงบวก (Positive Feedback) หมายถึง ผลย้อนกลับที่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ผลย้อนกลับเชิงลบ (Negative Feedback) หมายถึง ผลย้อนกลับที่แสดงให้เห็นว่าสิ่งออก เบี่ยงเบนออกไปจากเป้าหมายของระบบที่วางไว้

ระบบการดำเนินงานจะแตกต่างกันในแต่ละอุตสาหกรรม ตัวอย่างเช่น ระบบการแปรรูปในอุตสาหกรรมการผลิตสินค้า จะเปลี่ยนวัตถุดิบเป็นสินค้าสำเร็จรูป ในการผลิตรถยนต์ เหล็ก พลาสติก อลูมิเนียม เสื้อผ้า และวัตถุดิบอื่นๆ ถูกแปรรูปเป็นส่วนประกอบ ซึ่งถูกนำไปประกอบเป็นรถยนต์ แรงงานถูกใช้เพื่อเดินเครื่องจักร และดูแลรักษาเครื่องจักร พลังงานและสารสนเทศถูกใช้เพื่อผลิตรถยนต์ด้วย



#### รูปที่ 4 ระบบของการดำเนินงาน

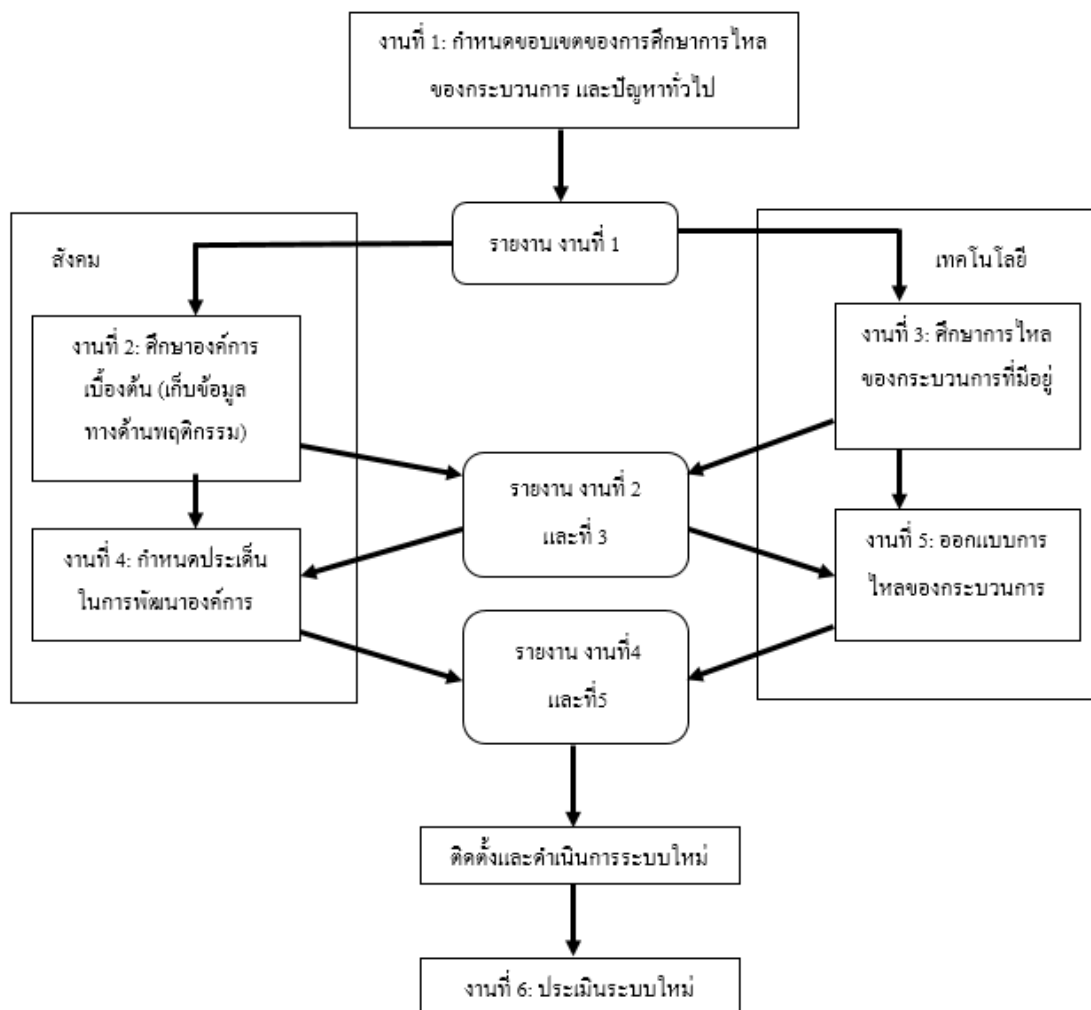
ในอุตสาหกรรมบริการ กระบวนการแปรรูปถูกนำมาใช้ เพื่อเปลี่ยนปัจจัยนำเข้าเป็นผลลัพธ์ทางการบริการได้ด้วย ตัวอย่างเช่น สายการบิน ใช้ปัจจัยนำเข้า เช่น เครื่องบิน อุปกรณ์ต่างๆ นักบิน พนักงานบริการบนเครื่องบิน และพนักงานสนับสนุน เพื่อสร้างความปลอดภัย ความน่าเชื่อถือ และการขนส่งที่มีประสิทธิภาพของสายการบิน กระบวนการแปรรูปชนิดต่าง ๆ เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมต่างๆดังที่สรุปไว้ในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ตัวอย่างของระบบการผลิต

การดำเนินงาน	ปัจจัยนำเข้า	ผลลัพธ์
ธนาคาร	พนักงานรับฝากและถอนเงิน (Teller) พนักงานอื่นๆ อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ สิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ พลังงาน	บริการทางการเงิน เช่น กู้ยืม รับฝากเงิน รับฝากของมีค่า และอื่นๆ
ร้านอาหาร	พ่อครัว หรือแม่ครัว บริการ อาหาร อุปกรณ์ต่างๆ สิ่งอำนวยความสะดวก และพลังงาน	อาหาร สิ่งบันเทิง และความพึงพอใจของลูกค้า
โรงพยาบาล	แพทย์ พยาบาล พนักงานอื่นๆ อุปกรณ์ต่างๆ สิ่งอำนวยความสะดวก และพลังงาน	บริการทางด้านสุขภาพ และสุขภาพของผู้ป่วย
มหาวิทยาลัย	คณะต่างๆ พนักงาน อุปกรณ์ต่างๆ สิ่งอำนวยความสะดวก พลังงาน และความรู้	นักศึกษาได้รับการศึกษา งานวิจัย และบริการสาธารณะ
องค์การผลิตสินค้า	อุปกรณ์ต่างๆ สิ่งอำนวยความสะดวก แรงงาน พลังงาน และวัตถุดิบ	สินค้าสำเร็จรูป
สายการบิน	เครื่องบิน สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ นักบิน พนักงานบริการบนเครื่องบิน พนักงานซ่อมบำรุง แรงงาน และพลังงาน	บริการการขนส่ง

ระบบการดำเนินงานยังมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายใน และภายนอกองค์การ สิ่งแวดล้อมภายในเช่น คน งบประมาณ อุปกรณ์หรือเครื่องมือ และการจัดการ สิ่งแวดล้อมภายนอกเช่น เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง การดำเนินงานขององค์การต้องคอยพิจารณาถึงสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสามารถกระทบต่อการดำเนินงานได้ โดยจะต้องปรับได้ตามสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไป

การออกแบบระบบการดำเนินงานนั้น จะต้องใช้การวิเคราะห์การไหลของกระบวนการ (Process-flow analysis) ที่ทำให้ได้ข้อมูลทางด้านสังคม (Social side) และข้อมูลทางด้านเทคนิค (Technical side) (Schroeder, 2000 : 119-120) โดยจะต้องหาข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงาน และเอกสารที่เกี่ยวข้อง รูปที่ 2.3 ได้แสดงให้เห็นถึงวิธีการในการวิเคราะห์การไหลของกระบวนการ ซึ่งประกอบด้วย 6 งาน โดยวิธีการวิเคราะห์การไหลของกระบวนการจะต้องให้ความสำคัญกับพนักงาน ไม่ใช่เพียงแค่ออกแบบเท่านั้น แต่รวมไปถึงการทำให้คนยอมรับการเปลี่ยนแปลงด้วย



รูปที่ 5 วิธีการในการวิเคราะห์การไหลของกระบวนการ  
(ปรับปรุงจาก Schroeder, 2000 : 120)

งานที่ 1 เป็นการกำหนดขอบเขตการศึกษาว่าจะศึกษาในส่วนงานไหน และปัญหาที่เกิดขึ้นของกระบวนการไหลของงานที่จะศึกษา

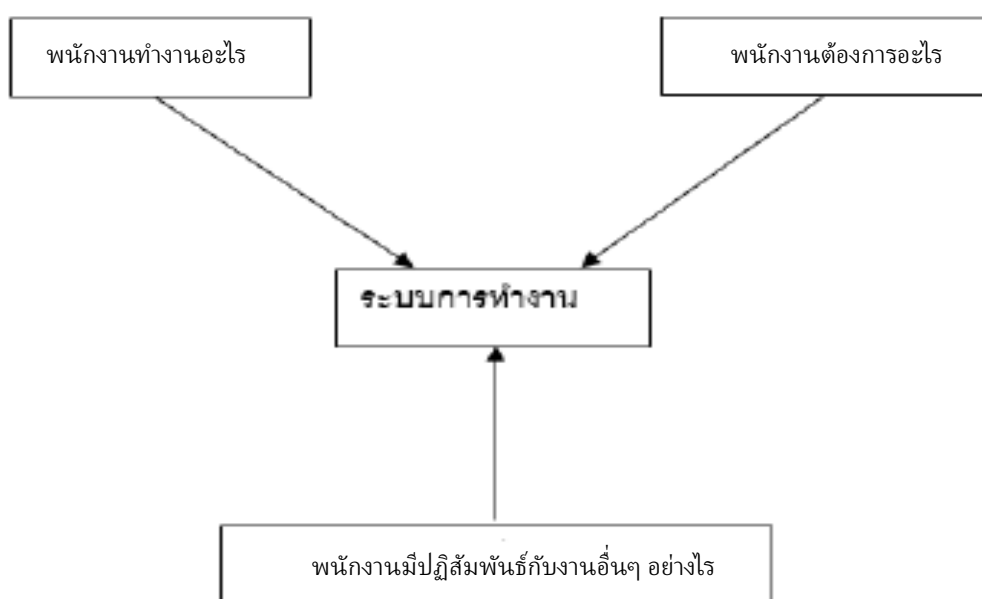
งานที่ 2 เป็นการศึกษาบริบทขององค์การว่ามีพฤติกรรมในการดำเนินงานอย่างไร บางซึ่งสามารถเขียนอยู่ในรูปแบบของระบบได้ พร้อมทั้งศึกษาถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการพัฒนา

งานที่ 3 เก็บข้อมูลเกี่ยวกับการไหลของกระบวนการในปัจจุบัน ซึ่งสามารถเขียนแสดงเป็นแผนภาพในลักษณะของระบบเพื่อให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น พร้อมทั้งศึกษาถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการพัฒนา

งานที่ 4 กำหนดประเด็นในการพัฒนาองค์การจากข้อมูลพฤติกรรมในการดำเนินงาน

งานที่ 5 ออกแบบการไหลของกระบวนการใหม่ โดยคำนึงถึงประเด็นในการพัฒนาองค์กร

งานที่ 6 เป็นการประเมินกระบวนการใหม่ที่ได้ดำเนินงานไปแล้วในระยะเวลาที่ผ่านมา Mello (2015) ได้นำเสนอแบบจำลอง (Model) ที่สามารถนำไปใช้ในการออกแบบระบบงานของพนักงานในองค์กรได้ โดยให้ความสำคัญในการตั้งคำถาม 3 ประเด็น คือ พนักงานทำอะไร (What workers do) พนักงานต้องการอะไร (What worker need) และ พนักงานมีปฏิสัมพันธ์กับงานอื่นๆ อย่างไร (How jobs interface with other job) ตามรูปที่ 2.4



**รูปที่ 6 แบบจำลองสำหรับการออกแบบระบบงาน**  
(ปรับปรุงจาก Mello, 2015 : 238)

การศึกษาในเรื่องของการปรับรื้อระบบการดำเนินงานของหน่วยงานรัฐในประเทศไทย ยังได้ระบุถึง ปัจจัยสำคัญ 4 ข้อที่รองประธานาธิบดี Al Gore ได้นำเสนอไว้ ตามข้อสรุปจากการศึกษาของ David Osborne และ Ted Gaebler ในปี ค.ศ. 1993 ซึ่งสามารถนำมาเป็นหลักในการสร้างระบบการดำเนินงานขององค์กรภาครัฐของไทยได้ดังนี้ (สมชัย เลิศประสิทธิพันธ์, 2540)

1. ต้องให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นลำดับแรก (Putting the customer first)
2. ต้องปรับลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานและขจัดออกไปซึ่งความล่าช้าในการทำงาน (Cutting red tape)
3. ต้องส่งเสริมให้บุคลากรมีอำนาจในการตัดสินใจมากขึ้น (Empowering employees)

#### 4. ต้องตัดทอนค่าใช้จ่ายให้เหลือเฉพาะเท่าที่จำเป็น (Cutting back to basic)

สรุปได้ว่า ระบบการดำเนินงาน หมายถึง ลำดับขั้นที่แสดงการทำงานของแต่ละกลุ่มงานในองค์กร โดยมีองค์ประกอบของปัจจัยนำเข้า (Input) ชื่อของกระบวนการทำงาน (Process) ผลลัพธ์ของงาน (Output) ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) และการปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มคนต่างๆ ทั้งภายในองค์กรและ/หรือภายนอกองค์กร ที่จะทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จได้

### 2.5 การจูงใจในการทำงาน

การจูงใจในการทำงาน (Employee motivation) ถือได้ว่าเป็นกระบวนการทางจิตวิทยาที่สามารถทำให้เกิดขึ้นภายในองค์กรได้ การจูงใจในการทำงานเป็นความรู้สึกพึงพอใจของพนักงานในการทำงาน ซึ่งสามารถส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมในการทำงานของพนักงาน โดยเฉพาะการมุ่งเป้าในการทำงาน การจูงใจในการทำงานของพนักงานสามารถเกิดขึ้นได้โดยผู้จัดการหรือผู้บริหารมีการจัดกิจกรรม หรือจัดทำแนวทางการดำเนินงานเพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีความรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งการจูงใจในการทำงานนี้สามารถส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานได้ โดยเฉพาะการทำให้ได้ผลสำเร็จของงานที่ดีเยี่ยม (Gibson et al., 2012 : 126-127)

โดยทั่วไปผู้จัดการหรือผู้บริหารต้องการได้พนักงานที่มีการจูงใจในการทำงาน เพราะพนักงานที่มีการจูงใจในการทำงานจะสามารถสร้างผลงานได้อย่างดีให้แก่องค์กร พนักงานที่มีการจูงใจจะมีความกระตือรือร้นในการทำงาน พยายามหาแนวทางที่ดีที่สุดในการทำงาน เป็นแรงขับเคลื่อนให้แก่ทีมงานในการทำงาน และช่วยเหลือพนักงานคนอื่น เพื่อให้งานที่ตนเองรับผิดชอบประสบความสำเร็จได้อย่างดีเยี่ยม

การศึกษาเกี่ยวกับการจูงใจในการทำงานของพนักงาน มีความสำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ เพราะการจูงใจมีส่วนสำคัญที่ทำให้พนักงานแสดงพฤติกรรมในการทำงานออกมา ดังนั้นการศึกษาส่วนใหญ่จึงมุ่งเน้นการศึกษาปัจจัยต่างๆ ที่สร้างการจูงใจในการทำงานของพนักงาน โดยจุดเริ่มต้นของการศึกษาเกี่ยวกับการจูงใจของพนักงานเริ่มต้นจากการศึกษาของ Samuel Slater ในปีการค.ศ. 1789 ที่ต้องการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่มีความสะดวกต่อพนักงาน นอกจากนี้ยังมีการศึกษาในองค์กรต่างๆ ที่ต้องการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน เช่น การวางแผนแบ่งกำไรแบ่งส่วนให้แก่พนักงาน การจัดสร้างที่ออกกำลังกายและเล่นกีฬาให้แก่พนักงาน เป็นต้น (Gibson et al. (2012 : 125)



สำหรับทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษาการจูงใจของพนักงานในองค์กรนั้น มีหลายทฤษฎีซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มด้วยกันตามมุมมองทางด้านการจัดการ (Gibson et al., 2012 : 128-151) คือ ทฤษฎีที่เน้นการอธิบายเนื้อหาว่าพนักงานแต่ละคนมีปัจจัยซึ่งเป็นสิ่งที่อยู่ภายในของพนักงานแต่ละคนที่ทำให้เกิดการจูงใจในการทำงานได้ และทฤษฎีที่เน้นการอธิบายถึงกระบวนการที่ทำให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานของพนักงาน รายละเอียดตามตารางที่ 2

ตารางที่ 2 มุมมองทางด้านการจัดการต่อทฤษฎีการจูงใจ

ประเภททฤษฎี	คำอธิบาย	ผู้เริ่มต้น	การนำไปใช้ประโยชน์ในทางการจัดการ
เน้นเนื้อหา	เน้นศึกษาปัจจัยภายในของแต่ละคนที่ทำให้เกิดพลัง ทิศทาง ความต่อเนื่อง และการหยุดพฤติกรรมต่างๆ	Maslow (ทฤษฎีความต้องการขั้นพื้นฐาน 5 ขั้น)	ผู้จัดการต้องตระหนักถึงความต้องการ ความปรารถนา และเป้าหมายที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล
		Alderfer (ทฤษฎี ERG))	
		Herzberg (ทฤษฎีสองปัจจัย)	
		McClelland (ทฤษฎีไฟส์สัมฤทธิ์)	
เน้นกระบวนการ	เน้นศึกษาเพื่ออธิบายและวิเคราะห์พฤติกรรม ที่ทำให้เกิดพลัง มีทิศทาง ความต่อเนื่อง และหยุดการทำงาน ว่าเกิดขึ้นได้อย่างไร	Vroom (ทฤษฎีความคาดหวัง)	ผู้จัดการต้องเข้าใจกระบวนการของการจูงใจ ซึ่งแต่ละคนมีคน มีความชอบ รางวัล และความต้องการความสำเร็จที่แตกต่างกัน
		Adams (ทฤษฎีความเสมอภาค)	
		Skinner (ทฤษฎีการเรียนรู้)	
		Locke (ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย)	

### ทฤษฎีเน้นเนื้อหา

ทฤษฎีที่เน้นเนื้อหามุ่งเน้นการอธิบายพฤติกรรมของมนุษย์จากมุมมองต่างๆ โดยแต่ละทฤษฎีจะมีจุดเด่นแตกต่างกัน ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการอธิบายถึงการทำงานของพนักงานในองค์กรได้ โดยเฉพาะการระบุค่าโดยธรรมชาติ คนต้องการการเรียนรู้ ซึ่งบริบทขององค์กรและงานจะสามารถส่งผลกระทบต่อระดับความพึงพอใจของพนักงานได้

ทฤษฎีความต้องการขั้นพื้นฐาน 5 ชั้น ของ Maslow เป็นทฤษฎีที่เชื่อว่าคนมีความต้องการที่ก้าวขึ้นเป็นลำดับขั้น โดยเริ่มจากระดับขั้นต่ำสุด และเมื่อได้รับการตอบสนองแล้วจะเพิ่มความต้องขึ้นไปอีกขั้นหนึ่งซึ่งประกอบด้วย (Gibson et al., 2012 : 130-131; ปราณี คาคการณ์ไกล, 2556 : 53)

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานในการดำเนินชีวิต เช่น ความต้องการด้านอาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค
2. ความต้องการความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน (Safety and security needs) เป็นความต้องการที่ไม่อยากให้เกิดปัจจัยคุกคามต่างๆ หรือความต้องการความปลอดภัยจากสิ่งแวดล้อมหรือเหตุการณ์ที่เป็นอันตราย
3. ความต้องการด้านสังคมหรือการเป็นที่ยอมรับจากสังคม (Belongingness, social, and love needs) ซึ่งเป็นความต้องการเพื่อน มิตรภาพจากผู้อื่น การปฏิสัมพันธ์ และความรัก
4. ความต้องการความภาคภูมิใจในตัวเอง (Esteem needs) เป็นความต้องการได้รับการยกย่องจากคนอื่น
5. ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization needs) เป็นความต้องการที่จะเติมเต็มให้กับชีวิตโดยได้เป็นหรือได้ทำในสิ่งที่ตนเองต้องการ ซึ่งแสดงถึงความสามารถ ทักษะ และศักยภาพของตนเอง

ทฤษฎี ERG ของ Alderfer เป็นทฤษฎีที่มองว่าคนมีความต้องการที่จำแนกออกเป็นลำดับขั้นเช่นเดียวกับทฤษฎีของ Maslow แต่ความต้องการนี้สามารถจำแนกได้เป็น 3 กลุ่ม คือ (Gibson et al., 2012 : 131-133; ปราณี คาคการณ์ไกล, 2556 : 53-54)

1. ความต้องการดำรงอยู่ (Existence needs) เป็นความต้องการในการดำรงชีวิต ซึ่งถือได้ว่า เป็นความต้องการทางร่างกายและความปลอดภัย
2. ความต้องการด้านความสัมพันธ์ (Relatedness needs) เป็นความต้องการ ในการที่จะมีความสัมพันธ์กับคนอื่นในสังคม
3. ความต้องการด้านความก้าวหน้า (Growth needs) เป็นความต้องการที่จะได้รับการยอมรับจากสังคม และประสบความสำเร็จในชีวิต ซึ่งเป็นความต้องการขั้นสูงสุด

ความต้องการตามทฤษฎีนี้มีความแตกต่างจากทฤษฎีของ Maslow ในเรื่องของการจัดกลุ่มความต้องการ และมองว่าความต้องการของคนในแต่ละขั้นนั้นอาจเกิดขึ้นพร้อมกันได้ โดยที่ไม่จำเป็นต้องได้รับการเติมเต็มจากความต้องการเป็นขั้นๆ แต่ถ้าความต้องการในระดับใดได้รับการตอบสนองน้อย ความต้องการในระดับนั้นจะยิ่งเพิ่มมากขึ้น เมื่อความต้องการในระดับใดได้รับการตอบสนองน้อย ความต้องการในระดับต่ำกว่าจะมีมากขึ้น เมื่อความต้องการในระดับใดได้รับการตอบสนองมาก ความต้องการในระดับสูงกว่ามากตามไปด้วย และเมื่อความต้องการสูงสุดได้รับการตอบสนองแล้วมนุษย์จะแสวงหาความต้องการอื่น ๆ อีก

ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg เป็นทฤษฎีที่เน้นนำไปใช้กับพนักงานในองค์กร โดยมองว่าความพึงพอใจในงานเป็นผลมาจากการจูงใจภายในตนเอง และความไม่พึงพอใจในงานสามารถถูกขจัดได้จากปัจจัยภายนอก ดังนั้นปัจจัยที่ทำให้คนมีแรงจูงใจในการทำงาน หรือไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน ประกอบด้วย 2 ปัจจัยคือ (Gibson et al., 2012 : 133-135; ปราณี คาศดการณโกล, 2556 : 50-52)

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation factors) เป็นปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานแต่ละคน โดยองค์กรสามารถใช้วิธีการต่างๆ ที่กระตุ้นให้พนักงานพึงพอใจได้ เพื่อที่จะให้พนักงานแสดงถึงคนชอบในงาน ซึ่งสามารถกระตุ้นให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors) เป็นปัจจัยพื้นฐานที่กระทบต่อความไม่พึงพอใจของพนักงาน ซึ่งถูกกระตุ้นได้จากการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้องค์กรจะต้องดำเนินงานให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน เพื่อให้พนักงานลดความไม่พึงพอใจในงานลง

ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของ McClelland เป็นทฤษฎีที่เสนอว่าคนที่มีความต้องการอย่างแรงกล้าจะมีการจูงใจเพื่อแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม ในการที่จะทำให้บรรลุความต้องการของตนเอง โดยความต้องการของแต่ละคนนี้จะเกิดจากการเรียนรู้ทางวัฒนธรรมในสังคม การจูงใจที่เป็นแรงขับให้บุคคลพยายามทำงานให้ประสบความสำเร็จ แต่จะไม่ทำงานเพราะหวังรางวัลตอบแทน ซึ่งความต้องการความสำเร็จนี้ในแง่ของการทำงานหมายถึงความต้องการที่จะทำงานให้ดีที่สุดและทำให้สำเร็จผลตามที่ตั้งใจไว้ เมื่อบุคคลนั้นได้ทำงานสำเร็จ ก็จะเป็นแรงผลักดันให้ทำงานอื่นสำเร็จต่อไป (Gibson et al., 2012 : 135-138)

จุดเริ่มต้นของทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นการทดลองโดยใช้แบบทดสอบการรับรู้ของบุคคล (Thematic apperception test : TAT) เพื่อวัดความต้องการของมนุษย์ โดยแบบทดสอบ TAT เป็นเทคนิคการนำเสนอภาพต่าง ๆ แล้วให้บุคคลเขียนเรื่องราวเกี่ยวกับสิ่งที่เขาเห็น ซึ่งผลการทดลองได้สรุปว่า คุณลักษณะของคนที่มีความใฝ่สัมฤทธิ์สูงมีความต้องการ 3 ประการ (McClelland. 1961: 36-62) ดังนี้

1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement (nAch)) เป็นความต้องการที่จะทำสิ่งต่างๆให้เต็มที่และดีที่สุดเพื่อความสำเร็จ จากการวิจัยของ McClelland พบว่าบุคคลที่ต้องการความสำเร็จ (nAch) สูง จะมีลักษณะชอบการแข่งขัน ชอบงานที่ท้าทาย และต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับเพื่อประเมินผลงานของตนเอง มีความชำนาญในการวางแผน มีความรับผิดชอบสูงและกล้าที่จะเผชิญกับความล้มเหลว

2. ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation (nAff)) เป็นความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น บุคคลที่ต้องการความผูกพันสูงจะชอบสถานการณ์การร่วมมือมากกว่าสถานการณ์การแข่งขัน โดยจะพยายามสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น

3. ความต้องการอำนาจ (Need for Power (nPower)) เป็นความต้องการอำนาจเพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น บุคคลที่มีความต้องการอำนาจสูง จะแสวงหาวิถีทางเพื่อทำให้ตนมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับหรือยกย่อง ต้องการความเป็นผู้นำ ต้องการทำงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่น และจะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

#### ทฤษฎีเน้นกระบวนการ

ทฤษฎีที่เน้นกระบวนการมุ่งเน้นการอธิบายว่าพนักงานถูกจูงใจได้อย่างไร หรือพนักงานเลือกแสดงพฤติกรรมที่ตอบสนองต่อความต้องการนั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้องหรือไม่ ทฤษฎีเหล่านี้มองว่าการจูงใจเกิดได้จากสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy theory) ของ Vroom เป็นกระบวนการของการค้นหาทางเลือกซึ่งบุคคลต่างๆ อาจจะเผชิญหน้ากับทางเลือกต่างๆ ที่คาดว่าจะให้ผลลัพธ์แตกต่างกัน ซึ่งการเลือกนี้อยู่บนพื้นฐานที่ว่าถ้าเลือกทางใดทางหนึ่งแล้ว คาดว่าจะได้ผลลัพธ์อย่างไรอย่างหนึ่ง ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จะทำให้เกิดผลลัพธ์ในลำดับหรือขั้นต่อไป ดังนั้น ทฤษฎีความคาดหวังนี้จึงประกอบด้วยความพอใจ (Valence) ความคาดหวัง (Expectancy) ซึ่งจะทำให้เกิดผลลัพธ์ (Outcomes) ตามที่ต้องการ (Gibson et al., 2012 : 141-146; ปราณี คาคการณ์ไกล, 2556 : 55)

ความพอใจ หมายถึง ระดับความชอบของแต่ละคนในผลลัพธ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งจะมีความเกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในลำดับต่อไป ตัวอย่างเช่น พนักงานมีความพอใจในการที่จะทำงานเพื่อผลสัมฤทธิ์ของงานอยู่ในระดับดีมาก เนื่องจากเขาคาดว่าการทำให้ผลสัมฤทธิ์ของงานอยู่ในระดับดีมากจะทำให้ได้รับค่าตอบแทนสูงขึ้น

ความคาดหวัง หมายถึง แนวโน้มที่รับรู้ได้ว่าการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งจะได้รับผลลัพธ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งความคาดหวังนี้แต่ละคนมีความแตกต่างกันได้ โดยอาจมองเห็นโอกาสในการเกิดแตกต่างกัน รวมถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะนำไปสู่ผลลัพธ์ต่อไปได้

ผลลัพธ์ จะมีสองส่วน คือ ผลลัพธ์ในขั้นแรก (First-level outcomes) ซึ่งเป็นผลลัพธ์จากพฤติกรรมการทำงาน ผลลัพธ์เหล่านี้รวมถึง ผลผลิต การขาดงาน ผลประกอบการ และคุณภาพของผลผลิต ผลลัพธ์ในขั้นที่สอง (Second-level outcomes) เป็นรางวัลหรือการได้รับโทษที่เป็นผลมาจากผลลัพธ์ในขั้นแรก เช่น ค่าจ้างที่เพิ่มขึ้น การยอมรับหรือการปฏิเสธจากกลุ่ม และการได้รับการเลื่อนขั้น

ทฤษฎีเสมอภาค (Equity theory) เป็นทฤษฎีของ Adam ที่ได้ระบุว่าบุคคลต่างๆ จะมีการเปรียบเทียบอัตราส่วนของปัจจัยนำเข้า (Input) ต่อ ผลลัพธ์ (Outcome) ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ ซึ่งอาจหมายถึง ความพยายามของพนักงานเป็นปัจจัยนำเข้า และรางวัลเป็นผลลัพธ์ โดยนำอัตราส่วนนี้ไปเปรียบเทียบกับคนอื่นๆ ในสถานการณ์ที่เหมือนกัน (Gibson et al., 2012 : 146-151) ทฤษฎีนี้ทำให้องค์กรเข้าใจได้ว่าพนักงานจะมีการเปรียบเทียบการทำงานกับรางวัลที่ได้รับกับคนอื่นหรือองค์กรอื่น การเปรียบเทียบตัวเองกับคนอื่นทำให้เกิดการรับรู้ 3 แบบ (วริษฐา ปิ่นวัฒนะ, 2550 : 16-18) ประกอบด้วย ผลตอบแทนเหมาะสม ผลตอบแทนต่ำไป และผลตอบแทนสูงไป

ผลตอบแทนเหมาะสม (Equitably Rewarded) เป็นการเปรียบเทียบของพนักงานกับคนอื่นๆ และพนักงานรับรู้ได้ว่าผลตอบแทนที่ตนเองได้รับจากการทำงาน มีความเหมาะสม โดยพิจารณาจากปัจจัยนำเข้า และรางวัลที่ได้รับ

ผลตอบแทนต่ำไป (Under-rewarded) เมื่อพนักงานเปรียบเทียบกับคนอื่นแล้วรู้สึกว่าตนเองได้รับผลตอบแทนต่ำไป จะทำให้พนักงานหาทางลดความไม่เท่าเทียมกัน เช่น เรียกร้องค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์เพิ่มเติมจากองค์กร หรือลดปัจจัยนำเข้าให้น้อยลง เช่น ใช้ความพยายามน้อยลงในการทำงาน ขาดงานบ่อยครั้งๆ หรือเปลี่ยนงาน เป็นต้น

ผลตอบแทนสูงไป (Over-rewarded) พนักงานอาจรับรู้ว่าจะได้รับผลตอบแทนสูงไปเมื่อเปรียบเทียบกับคนอื่น แต่ผลของการเปรียบเทียบนี้จะไม่เป็นปัญหาต่อพนักงาน

ทฤษฎีเสริมแรง (Reinforcement theory) ของ Skinner เป็นทฤษฎีที่กล่าวถึงการแสดงพฤติกรรมของคนมีสาเหตุมาจากสิ่งทีบุคคลนั้นได้เป็นมาก่อน (Antecedent) เช่น พื้นฐานทางครอบครัว สุขภาพ บรรทัดฐานของกลุ่ม และเพื่อน เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมของคนในทางใดทางหนึ่ง นอกจากนี้พฤติกรรมของคนสามารถถูกจูงใจด้วยมีตัวเสริมแรง การเสริมแรงนี้สามารถเป็นสาเหตุของคนให้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้ การเสริมแรงสามารถได้เป็น 2 ประเภท คือ การเสริมแรงทางบวก (Positive reinforcement) และการเสริมแรงทางลบ (Negative reinforcement) (Gibson et. al., 2012 : 160-166; พิมรา ฤกษ์นบ, 2550 : 6-7)

การเสริมแรงทางบวก หมายถึงการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น การให้โบนัส การเพิ่มค่าตอบแทน การเลื่อนขั้น และการชื่นชม เป็นต้น ซึ่งทำให้ผู้ได้รับมีแนวโน้มของพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งขึ้น

การเสริมแรงทางลบ หมายถึง การกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง ที่ทำให้ผู้ได้รับแสดงพฤติกรรมที่จะจัดการกระทำนั้นออกไป ไม่ต้องการให้เกิดขึ้นซ้ำอีก หรือหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดขึ้น

ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย ของ Locke เป็นทฤษฎีที่กล่าวถึงการแสดงพฤติกรรมของคนเกิดขึ้นได้จากการตั้งเป้าหมาย โดยเป้าหมายนั้นจะขึ้นอยู่กับแต่ละคนที่ได้ตั้งไว้ และคนที่มิเป้าหมายจะพยายามดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้นเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ถือได้ว่าเป็นการจูงใจให้แต่ละคนแสดงพฤติกรรมออกมา (Gibson et al., 2012 : 167-172; อรพินทร์ ชูชม, 2555)

ในการศึกษาครั้งนี้ต้องการศึกษาถึงปัจจัยทางองค์การเป็นตัวแปรต้น โดยให้ปัจจัยทางองค์การมีการเปลี่ยนแปลง คือ มีการกำหนดโครงสร้างขององค์การ และระบบการดำเนินงานของพนักงานใหม่ แล้วศึกษาว่าการเปลี่ยนแปลงนี้มีผลกระทบต่อการทำงานของพนักงานอย่างไร โดยกำหนดให้การจูงใจนี้เป็นปัจจัยภายในของแต่ละบุคคล ในกรณีนี้ทฤษฎีที่ได้กล่าวถึงการจูงใจที่เป็นปัจจัยภายในและอยู่ภายใต้บริบทของการทำงานภายในองค์การคือ ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg นอกจากนี้ทฤษฎีสองปัจจัยยังเป็นทฤษฎีที่นำมาใช้อย่างแพร่หลายในการศึกษาการทำงาน of พนักงานในองค์การต่างๆ (วริษฐา ปิ่นวัฒนะ, 2550)

ทฤษฎีสองปัจจัยของ Frederick Herzberg หรือ Herzberg's two-factor theory of motivation เป็นทฤษฎีที่เหมาะสมอย่างมากที่จะนำไปใช้ในการศึกษาภายในองค์การ (Khoshnevis & Tahmasebi, 2016; Gibson et al., 2012 : 133-134; Willey 1995; Herzberg, 1964; ปราณี คาศการณีกุล, 2556; อรพิน เทพจอมใจ, 2553; ) เนื่องจากจุดเริ่มต้นของทฤษฎีเป็นข้อสรุปจากการศึกษาทางด้านองค์การ (Organizational study) ซึ่ง Herzberg ได้ศึกษาจากตัวอย่างภายในองค์การ ซึ่งประกอบด้วยวิศวกรและนักบัญชี ขององค์การต่างๆ จำนวน 200 คน ใช้วิธีการสัมภาษณ์ เพื่อจะหาคำตอบว่าสถานการณ์อย่างไรที่ทำให้พนักงานมีความพอใจในการทำงานมากขึ้น

หรือน้อยลง และถามความเห็นเกี่ยวกับสถานการณ์ที่ทำให้พนักงานเกิดมีความรู้สึกที่ดีและไม่ดีต่องานของตน ซึ่งผลของการศึกษาครั้งนี้ได้สรุปถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจไว้ 2 ประเภท คือ ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivators) เป็นปัจจัยที่นำไปสู่ทัศนคติในทางบวกเพราะทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีลักษณะสัมพันธ์กับเรื่องของการงานโดยตรง ปัจจัยจูงใจเป็นความต้องการภายในของพนักงาน ที่มีอิทธิพลในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน (Job satisfaction) ประกอบด้วย ความรู้สึกถึงความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยกย่อง ลักษณะงาน การเพิ่มขึ้นของความรับผิดชอบ โอกาสในความก้าวหน้า และโอกาสในความเจริญของส่วนตัว
2. ปัจจัยค้ำจุน หรือปัจจัยอนามัย (Hygiene factor) เป็นปัจจัยภายนอกที่ป้องกันไม่ทำให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน การเสนอปัจจัยค้ำจุน ไม่ใช่วิธีการจูงใจที่ดีที่สุดในทัศนะของ Herzberg แต่เป็นการป้องกันความไม่พอใจ ประกอบด้วยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการมาทำงานหรือการขาดงานของพนักงาน เช่น การจ่ายค่าตอบแทน การให้สวัสดิการ สถานภาพของพนักงาน ความมั่นคงในการทำงาน สภาพแวดล้อมการทำงาน นโยบายบริษัท การบังคับบัญชา ความมั่นคงในงาน ค่าตอบแทน สภาพการทำงาน นโยบายขององค์กร และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร

ปัจจัยจูงใจสามารถถูกมองได้ว่าเป็นความพึงพอใจของพนักงาน ส่วนปัจจัยค้ำจุนเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความไม่พึงพอใจของพนักงาน ซึ่งสามารถสรุปได้ตามรูปที่ 7

ความพึงพอใจในงานต่ำ

ความพึงพอใจในงานสูง

#### ปัจจัยจูงใจ

- ความต้องการความสำเร็จ
- ลักษณะของงาน
- การได้รับการยอมรับ
- ความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น
- โอกาสในความก้าวหน้าในงาน
- โอกาสในเติบโตของส่วนตัว

ความไม่พึงพอใจในงานต่ำ

ความไม่พึงพอใจในงานสูง

#### ปัจจัยค้ำจุน

- ค่าตอบแทน และสวัสดิการ
- สถานะทางสังคม
- นโยบาย และกระบวนการทำงาน
- สภาพการทำงาน
- ความมั่นคงในการทำงาน
- ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

### รูปที่ 7 มุมมองของทฤษฎีสองปัจจัย (ปรับปรุงจาก Gibson et al., 2012 : 134)

สมคิด บางโม (2552, 181-182) ได้สรุปว่าทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg เป็นทฤษฎีการจูงใจที่ได้รับการยอมรับจากผู้บริหารองค์การต่างๆ อย่างแพร่หลาย โดยปัจจัยค้ำจุนถือได้ว่าเป็นปัจจัยพื้นฐานที่องค์การต่างๆ จะต้องมี เพื่อลดความไม่พึงพอใจของพนักงาน หลังจากนั้นปัจจัยจูงใจจะเป็นส่วนที่ต่อ ยอดขึ้นมาจากปัจจัยค้ำจุน ดังรูปที่ 8



- ความรู้สึกถึงความสำเร็จในการทำงาน
- ลักษณะงาน
- การได้รับการยกย่อง
- การเพิ่มขึ้นของความรับผิดชอบ
- โอกาสในความก้าวหน้าในงาน
- โอกาสในความเจริญของส่วนตัว

- |                        |                       |                                    |
|------------------------|-----------------------|------------------------------------|
| ● การจ่ายค่าตอบแทน     | ● สภาพแวดล้อมการทำงาน | ● สภาพการทำงาน                     |
| ● การให้สวัสดิการ      | ● นโยบายบริษัท        | ● นโยบายขององค์กร                  |
| ● สถานภาพของพนักงาน    | ● การบังคับบัญชา      | ● ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร |
| ● ความมั่นคงในการทำงาน |                       |                                    |

### รูปที่ 8 การจูงใจตามแนวคิดของ Herzberg (ปรับปรุงจาก สมคิด บางโม, 2552 : 181)

การศึกษานี้ได้ปรับปรุงคำอธิบายเกี่ยวกับรายการต่างๆ ของทั้งปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน จากงานวิจัยของปราณี คาคการณ์ไกล (2556) ดังนี้

ปัจจัยจูงใจ

1. ความต้องการความสำเร็จในการทำงาน หมายถึง การที่พนักงานสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างดี โดยได้ดำเนินการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น และเมื่อทำงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพึงพอใจในผลสำเร็จของงานนั้น ๆ
2. ลักษณะของงาน หมายถึง งานที่ทำอยู่มีความน่าสนใจ ซึ่งอาจหมายถึงงานที่ต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์ งานที่ทำหาย หรืองานที่สามารถทำได้ตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพังแต่ผู้เดียว
3. การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งอาจเป็นการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี ให้กำลังใจ หรือแสดงออกอย่างหนึ่งอย่างใด ที่เป็นการยอมรับในความสามารถเมื่อได้ทำงานบรรลุผล การยอมรับนี้จะขึ้นอยู่กับความสำเร็จของงาน

4. ความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบอย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด
5. ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน หมายถึง การได้รับการเลื่อนเงินเดือน หรือตำแหน่งให้สูงขึ้นภายในองค์การที่พนักงานได้ทำงานอยู่
6. โอกาสที่จะได้รับความเจริญของส่วนตัว หมายถึง พนักงานมีโอกาสที่จะได้รับเพิ่มพูนความรู้ความสามารถที่ใช้ในการทำงาน หรือพัฒนาในทักษะวิชาชีพ เพื่อความเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพนั้นๆ

#### ปัจจัยค้ำจุน

1. เงินเดือนและสวัสดิการ หมายถึง ความพึงพอใจในเงินเดือนที่ได้รับจากองค์การ และการจ่ายหรือให้สวัสดิการขององค์การ
2. สถานภาพของพนักงาน หมายถึง การได้รับการอ้างอิงถึงสถานภาพในการทำงานจากองค์การ และสังคม ความภาคภูมิใจที่ได้รับจากการทำงานนั้นและในองค์การนั้น
3. นโยบายและวิธีการจัดการ หมายถึง ทิศทาง เป้าหมาย และแผนงานต่างๆ ขององค์การ และวิธีการจัดการให้บรรลุตามทิศทางและเป้าหมายนั้น
4. สภาพการทำงาน หมายถึง สภาพทางกายภาพของงานเช่น แสงเสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ
5. ความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง ความพึงพอใจของพนักงานต่องานที่ทำว่า มีความมั่นคง ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์การ
6. วิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการสั่งการ การควบคุมให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผน การมอบหมายงาน และความยุติธรรมในการจัดการ
7. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หมายถึง การติดต่อสื่อสารกัน ในองค์การ ซึ่งรวมถึง การพูดหรือกิริยา ที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี
8. ความเป็นอยู่ส่วนตัว หมายถึง ความพึงพอใจในการทำงาน ที่ไม่กระทบต่อครอบครัวและการใช้ชีวิต มีรายได้ที่เพียงพอต่อการเลี้ยงชีวิตและครอบครัว และมีที่พักที่เหมาะสม

### บริบทองค์การส่งผลต่อการจูงใจพนักงาน

การจูงใจในการทำงานของพนักงานสามารถเกิดขึ้นได้ในหลายรูปแบบ ซึ่ง Barnard (1978 : 33 อ้างใน ; ยุทธกาญจน์ ทองรอง, 2553 ) ได้สรุปไว้ดังนี้

1. การจูงใจที่เป็นวัตถุ ได้แก่ เงิน สิ่งของ หรือสภาวะทางกาย ที่ให้แก่พนักงานเป็นการตอบแทน ชมเชย หรือเป็นรางวัลที่เขาได้ปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงานมาแล้วเป็นอย่างดี
2. การจูงใจที่เป็นโอกาสของพนักงานซึ่งไม่ใช่วัตถุ จัดเป็นการจูงใจที่สำคัญในการช่วยเหลือหรือส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานมากกว่ารางวัลที่เป็นวัตถุ เพราะการจูงใจที่เป็นโอกาส จะทำให้พนักงานจะได้รับมีความแตกต่างจากคนอื่น เช่น เกียรติภูมิ ตำแหน่ง การให้สิทธิพิเศษ และการมีอำนาจ เป็นต้น
3. สภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา หมายถึง สิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ได้แก่ สถานที่ทำงาน เครื่องมือ เครื่องใช้ในสำนักงาน สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญ อันอาจก่อให้เกิดความสุขทางกายในการทำงาน
4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ เป็นสิ่งจูงใจที่อยู่ระหว่างความมีอำนาจมากที่สุด กับความหือหู่ที่สุด ผลประโยชน์ทางอุดมคติ หมายถึง สมรรถภาพของหน่วยงานที่จะสนองความต้องการของพนักงานในด้านความภาคภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือ ความรู้สึกเท่าเทียมกัน การได้มีโอกาสช่วยเหลือครอบครัวตนเองและผู้อื่น รวมทั้งการได้แสดงความรักดีต่อหน่วยงาน
5. ความดีใจในสังคม หมายถึง ความสัมพันธ์ฉันมิตรกับผู้ร่วมงานในหน่วยงานซึ่งถ้าความสัมพันธ์เป็นไปด้วยดี จะทำให้เกิดความผูกพัน และความพอใจร่วมกับหน่วยงาน
6. การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะกับวิธีการและทัศนคติของพนักงาน หมายถึง การปรับปรุงตำแหน่งงาน ตลอดจนวิธีทำงานให้สอดคล้องกับความสามารถของบุคลากร ซึ่งแต่ละคนมีความสามารถแตกต่างกัน
7. โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในงานอย่างกว้างขวาง หมายถึง การเปิดโอกาสให้พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมในงาน เป็นบุคคลที่สำคัญคนหนึ่งของหน่วยงาน มีความรู้สึกเท่าเทียมกันในหมู่ผู้ร่วมงาน และมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน
8. สภาพการอยู่ร่วมกัน หมายถึง ความพอใจของบุคคลในด้านสังคมหรือ ความมั่นคงทางสังคม ซึ่งจะทำให้พนักงานรู้สึกมีหลักประกัน และมีความมั่นคงในการทำงาน เช่น การรวมตัวจัดตั้งสมาคมของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อสร้างผลประโยชน์ร่วมกัน

การจูงใจพนักงานให้สามารถทำงานได้ดีเยี่ยมมีการศึกษามาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการค้ำหาปัจจัยต่างๆ ที่มีส่วนในการสนับสนุนให้เกิดการจูงใจในการทำงานของพนักงาน ปราณี คาคการณ์ไกล (2556) ได้สรุปการศึกษาของ Pigors & Myers (1981)ไว้ว่า สิ่งที่ถือเป็นการจูงใจการทำงานของพนักงานในองค์การ เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายประกอบด้วย

1. การให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสมและอย่างเพียงพอ
2. ลักษณะของสถานที่ทำงานที่ปลอดภัยไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ
3. พนักงานมีโอกาสได้ใช้ความสามารถและพัฒนาความสามารถของตนได้อย่างเต็มที่
  4. พนักงานมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งและเป็นงานที่มีความมั่นคง
  5. พนักงานมีความสามัคคีกลมเกลียวและมีการประสานงานกันเป็นอย่างดี
  6. ยึดหลักประชาธิปไตยในการทำงาน
  7. องค์การมีการแบ่งเวลาทำงานและเวลาที่จะใช้ชีวิตส่วนตัวอย่างสมดุล
  8. องค์การมีความเข้าใจชีวิตการทำงานกับความสัมพันธ์กันในสังคมอย่างดี

Wiley (1995) ได้ศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับการจูงใจของพนักงานในองค์การ และได้สรุปว่า การวิจัยเกี่ยวกับจูงใจของพนักงานที่ทำมาในตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน มีเนื้อหาเกี่ยวกับ 3 ประเด็น ดังต่อไปนี้

1. การศึกษาเกี่ยวกับการจูงใจต้องใช้การวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ เพื่อให้เข้าใจว่า ลักษณะส่วนบุคคล งาน และสิ่งแวดล้อมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและผลสัมฤทธิ์ของงานอย่างไร
2. การจูงใจไม่ได้เป็นลักษณะนิสัยที่เปลี่ยนแปลงไม่ได้ แต่การจูงใจสามารถเปลี่ยนแปลงได้ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยส่วนบุคคลและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น
3. การจูงใจส่งผลต่อพฤติกรรม มากกว่าผลสัมฤทธิ์ของงาน เนื่องจากการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์นั้นอาจเกี่ยวข้องกับปัจจัยอื่นๆ ด้วย เช่น ความทุ่มเทในการทำงาน เป็นต้น

ต่อมา Gibson et al. (2012 : 125) ได้สรุปการศึกษาเกี่ยวกับการจูงใจของพนักงาน ของนักวิชาการหลายๆ ท่าน โดยสรุปไว้ 5 ประเด็นดังนี้

1. นักวิชาการได้นำเสนอความหมาย และเน้นปัจจัยที่แตกต่างกันเกี่ยวกับการจูงใจ
2. การจูงใจมีความสัมพันธ์กับการแสดงพฤติกรรม และผลสัมฤทธิ์ของแต่ละบุคคล
3. การจูงใจมีความเกี่ยวข้องกับการตั้งเป้าหมายของแต่ละบุคคล
4. การจูงใจเป็นผลจากเหตุการณ์หรือกระบวนการ ซึ่งอยู่ภายในและภายนอกของแต่ละบุคคล

5. งานวิจัยเกี่ยวกับการจูงใจ ยังปรากฏอย่างต่อเนื่อง และยังมีลักษณะต่างๆของการจูงใจที่ยังไม่มีการอธิบาย

การศึกษาของ Khoshnevis & Tahmasebi (2016) ซึ่งเน้นการหาการจูงใจของพนักงานในการทำงานให้แก่องค์กร เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ได้สรุปว่า การจูงใจที่ดีจะต้องประกอบด้วย

1. การจูงใจนั้นจะต้องเป็นสิ่งที่ดี โดยผู้จัดการจะต้องทำให้พนักงานรู้สึกว่าการจูงใจนั้นเป็นสิ่งที่ดีให้ได้
2. การจูงใจเป็นส่วนหนึ่งในหลายส่วนๆ ที่ทำให้พนักงานแต่ละคนประสบความสำเร็จในการทำงานได้
3. การจูงใจอาจจะถูกทำในช่วงเวลาสั้นๆ และถูกทำซ้ำได้อีกถ้าหากมีความจำเป็น
4. การจูงใจเป็นเครื่องมือสำคัญที่ผู้จัดการสามารถนำมาใช้ในองค์การได้

การศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในการทำงาน ได้มีการกล่าวถึงบริบทขององค์การ (Organizational context) ที่มีผลต่อการจูงใจในการทำงาน ซึ่งบริบทขององค์การอาจหมายถึงลักษณะของงาน เช่น การศึกษาของ Champion & McClelland (1991) ที่ได้มีการศึกษาการออกแบบงานใหม่ที่ส่งผลต่อการจูงใจในการทำงาน ซึ่งการศึกษาดังกล่าวได้ออกแบบเป็นการวิจัยแบบกึ่งทดลอง (Quasi experiment) โดยได้มีการออกแบบงานใหม่ (Job redesign) แล้ววัดการจูงใจของพนักงาน และความพึงพอใจในงาน ซึ่งผลของการศึกษาพบว่า การออกแบบงานใหม่ทำให้พนักงานมีการจูงใจในการทำงาน และความพึงพอใจเพิ่มมากขึ้น อย่างไรก็ตามการศึกษาดังกล่าวนั้น การศึกษาลักษณะของงานที่มีการจูงใจเพิ่มมากขึ้น และการศึกษาดังกล่าวไม่ได้แสดงให้เห็นว่าการกำหนดระบบการดำเนินงานใหม่นั้นจะส่งผลต่อการจูงใจของพนักงานอย่างไร

นอกจากนี้ การศึกษาของ Perry & Porter (1982) ได้ศึกษาปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการจูงใจของพนักงาน ปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการจูงใจประกอบด้วย 1. คุณลักษณะส่วนบุคคล (Individual characteristics) 2. คุณลักษณะของงาน (Job characteristics) 3. คุณลักษณะสิ่งแวดล้อมในการทำงาน (Work environment characteristics) 4. คุณลักษณะสิ่งแวดล้อมภายนอก (External environment characteristics) ปัจจัยที่ถือได้ว่าเป็นบริบทขององค์การคือ คุณลักษณะของงาน และ คุณลักษณะสิ่งแวดล้อมในการทำงาน คุณลักษณะของสิ่งแวดล้อมในการทำงานจะเกี่ยวข้องกับคนในองค์การซึ่งประกอบด้วยเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา รวมถึงนโยบายต่างๆ เกี่ยวกับการให้รางวัล และการสร้างบรรยากาศในการทำงาน คุณลักษณะของงานเป็นโครงสร้างเฉพาะที่มีอยู่ในแต่ละองค์การ โดยคุณลักษณะของงานหมายถึงลักษณะของภารกิจต่างๆ ที่

ประกอบเป็นงาน โดยคุณลักษณะของงานนี้เป็นผลลัพธ์มาจากออกแบบงาน ซึ่งการออกแบบงานจะ  
ได้รับอิทธิพลมาจากโครงการสร้างองค์การและเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงขององค์การ

การศึกษาดังกล่าวยังได้กล่าวถึงเทคนิคการจูงใจที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย 4 วิธี ดังนี้

1. การใช้เงินตังคุดใจพนักงาน (Monetary incentive) จะช่วยทำให้ผลสำเร็จของพนักงานเพิ่มขึ้นได้ อย่างไรก็ตามการใช้เงินตังคุดใจเป็นวิธีที่มีข้อจำกัด เนื่องจากงบประมาณที่นำมาใช้ในองค์การต่างๆ อาจมีข้อจำกัด โดยเฉพาะองค์การภาครัฐ ซึ่งนอกจากมีงบประมาณจำกัดแล้ว ยังมีระเบียบทางการเงิน ที่ทำให้คนในองค์การต้องทำตามด้วย
2. การตั้งเป้าหมาย (Goal setting) เกี่ยวข้องกับการตั้งมาตรฐานของผลสำเร็จไว้ เมื่อพนักงานได้ทำงานไปแล้ว สามารถนำมาเปรียบเทียบได้ว่าทำได้ตามมาตรฐานที่ได้ตั้งไว้หรือไม่ การใช้วิธีนี้จะเป็นการส่งเสริมให้พนักงานรู้มาตรฐานการทำงาน และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง
3. การออกแบบงาน (Job design) เป็นการกำหนดโครงสร้างและเนื้อหาของงาน ซึ่งการออกแบบงานนี้จะแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบ ภารกิจต่างๆ และอิสระในการทำงานของพนักงาน
4. การมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึงการให้พนักงานมีส่วนในการตัดสินใจกับผู้บังคับบัญชา ทั้งในระดับกลุ่มงาน โครงการ และองค์การ จะมีส่วนช่วยทำให้พนักงานเกิดการจูงใจในการทำงานได้

ในประเทศไทย ยุทธกาญจน์ ร่องทอง (2553) ได้ศึกษาถึงการการออกแบบโครงสร้างองค์การที่มีผลต่อการจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย โดยการปรับโครงสร้างขององค์การประกอบด้วย การปรับโครงสร้างตามความสามารถเฉพาะทาง ด้านการเพิ่มผลิตภัณท์ในการให้บริการ และด้านการปรับกลยุทธ์ ส่วนการจูงใจของพนักงานประกอบด้วย 7 ด้าน คือ ด้านสภาพทางกายภาพของงาน ด้านโอกาสในความก้าวหน้า ด้านความมั่นคงในอาชีพการงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านเงินเดือนการเลื่อนขั้นและสวัสดิการ และด้านสัมพันธภาพในการทำงาน ซึ่งผลการศึกษาพบว่า การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การมีผลต่อการจูงใจทางบวกในการทำงานของพนักงานในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ในการศึกษาครั้งนี้ต้องการแสดงให้เห็นว่า กระบวนการในการมีส่วนร่วมในการออกแบบและกำหนดระบบการดำเนินงานขององค์การเป็นสิ่งที่สร้างการจูงใจในการทำงานของพนักงานได้ โดยมองการจูงใจในการทำงานตามทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ที่เป็นความพึงพอใจที่เกิดขึ้นภายในของพนักงาน ซึ่งเกิดขึ้นจากการออกแบบและกำหนดระบบการดำเนินงาน ประกอบด้วย สภาพทาง

กายภาพของงาน โอกาสในความก้าวหน้า ความมั่นคงในการทำงาน และสัมพันธภาพในการทำงาน  
กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

### บทที่ 3

#### ระเบียบวิธีวิจัย

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 ขั้นตอนการดำเนินงาน
- 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.4 การเก็บข้อมูล
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การทำวิจัยในครั้งนี้จะทำกับพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ โดยไม่รวมพนักงานสายสนับสนุนที่อยู่ในส่วนของสถานปฏิบัติการโรงแรมและที่พัก ของสำนักงานคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร ซึ่งในปัจจุบันมีจำนวน 30 คน แต่ในวันเริ่มต้นทำโครงการวิจัยมีพนักงานสายสนับสนุนวิชาการจำนวน 28 คน และในจำนวน 28 คน ได้ลาออกไป 2 คน และเป็นนักวิจัยในโครงการอีก 2 คน จึงทำให้มีกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาจำนวน 24 คน

#### 3.2 ขั้นตอนการดำเนินงาน

วัตถุประสงค์	วิธีการ
1. เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในปัจจุบัน ทั้งปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกของคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ทบทวนเอกสารที่เป็นแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร คณะวิทยาการจัดการ และเอกสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง</li> <li>- สัมภาษณ์เชิงลึกพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในระดับหัวหน้างานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจำนวน 2 แห่ง ที่มีวิทยาเขตที่ใช้แนวคิดในการแบ่งปันทรัพยากร</li> <li>- ประชุมกลุ่มกับพนักงานสายสนับสนุนวิชาการของคณะวิทยาการจัดการ เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT analysis) ของสำนักงานคณะวิทยาการจัดการ</li> </ul>



<p>2. เพื่อออกแบบโครงสร้างของสำนักงานคณะวิทยาการจัดการ ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ประชุมกลุ่มกับพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ เพื่อตรวจสอบและแก้ไขข้อมูลเกี่ยวกับ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของสำนักงานคณะวิทยาการจัดการ</li> <li>- ทำ TOWS Matrix จากข้อมูลที่ได้รับ</li> <li>- ออกแบบโครงสร้างองค์การ โดยพิจารณาจาก TOWS Matrix และ หลักการออกแบบโครงสร้างองค์การประกอบด้วย การแบ่งงาน การจัดแผนงาน ช่วงการควบคุม และอำนาจ</li> </ul>
<p>3. เพื่อออกแบบระบบการดำเนินงานของสำนักงานคณะวิทยาการจัดการ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ประชุมกลุ่มกับพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ ทุกคน และให้แต่ละคนออกแบบระบบการดำเนินงานของตนเอง</li> <li>- ประชุมกลุ่มกับพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ เพื่อตรวจสอบและแก้ไขข้อมูลเกี่ยวกับระบบการดำเนินงานของแต่ละคนถูกต้อง</li> <li>- จัดกลุ่มงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ</li> <li>- จัดทำระบบการดำเนินงานของงานต่างๆ ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลลัพธ์ (Output)</li> </ul>
<p>4. การตรวจสอบโครงสร้างองค์การและระบบการดำเนินงาน</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ประชุมกลุ่มกับพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ ทุกคน เพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะ โครงสร้างองค์การและระบบการดำเนินงานที่ได้ออกแบบไว้</li> </ul>
<p>5. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบการจูงใจในการทำงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ ในสำนักงานคณะวิทยาการจัดการ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed method) ในรูปแบบของ</li> <li>- ใช้แบบสอบถามเพื่อวัดการจูงใจในการทำงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการจำนวน 24 คน จำนวน 3 ครั้ง คือ ครั้งแรกก่อนเริ่มกระบวนการในการออกแบบโครงสร้างและระบบการดำเนิน ครั้งที่ 2 วัดการจูงใจหลังจากที่</li> </ul>

<p>ก่อนและหลังการ ออกแบบโครงสร้าง และระบบการ ดำเนินงาน</p>	<p>ได้ออกแบบโครงสร้างและระบบการดำเนินงาน แล้ว และครั้งที่ 3 วัดแรงจูงใจหลังจากการวัด ครั้งที่ 2 ไปแล้ว 1 เดือน</p> <p>- สัมภาษณ์พนักงานสายสนับสนุนวิชาการ หลังจากที่ได้วัดครั้งที่ 3 เสร็จสิ้นแล้ว โดย สัมภาษณ์พนักงานที่เป็นตัวแทนในแต่ละฝ่ายงาน ที่ได้ออกแบบโครงสร้างองค์การ ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key informant) จะเป็นผู้ที่มีระยะเวลาในการ ทำงานนานที่สุด</p>
--	--

### 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. กรอบในการตั้งคำถามในการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)

จุดแข็ง (Strength หรือ S) หมายถึง ความสามารถและสถานการณ์ภายในขององค์การที่เป็นบวก ซึ่งองค์การนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์การทำได้ดี

จุดอ่อน (Weakness หรือ W) หมายถึง สถานการณ์ภายในขององค์การที่เป็นลบและด้อยความสามารถ ซึ่งองค์การไม่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์การทำได้ไม่ดี

โอกาส (Opportunity หรือ O) หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยให้การทำงานขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการขององค์การ

อุปสรรค (Threat หรือ T) หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ขัดขวางการทำงานขององค์การไม่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นปัญหาต่อองค์การ

- กรอบสำหรับการวิเคราะห์จุดแข็ง และจุดอ่อน เป็นปัจจัยนำเข้า 4 ด้าน ที่เรียกว่า 4 M ประกอบด้วย

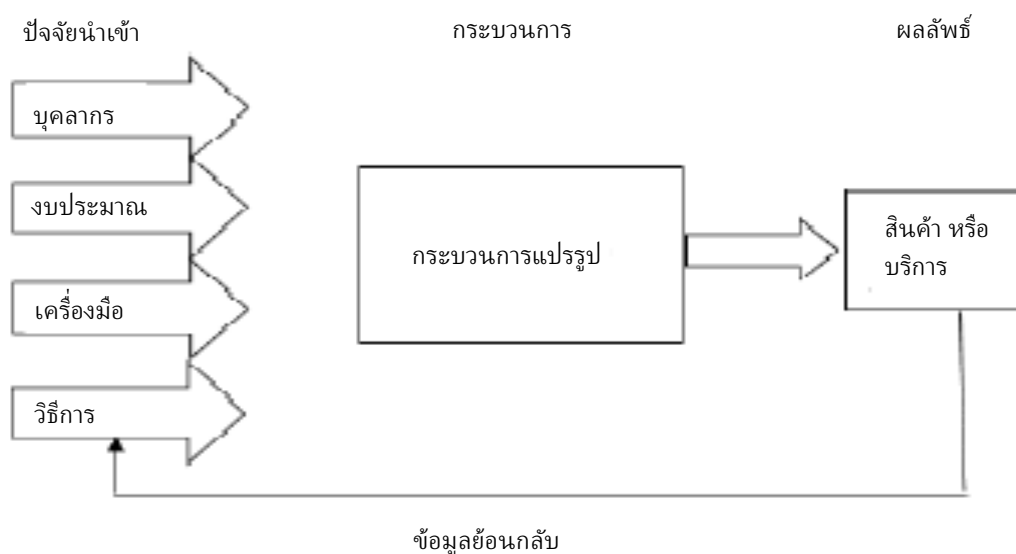
1. ทรัพยากรมนุษย์ (Man)
2. งบประมาณ (Money)
3. สิ่งอำนวยความสะดวก (Machine)
4. วิธีการดำเนินงาน (Method)

- กรอบสำหรับการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค เป็นการวิเคราะห์ปัจจัย 4 ด้านที่เรียกว่า PEST ประกอบด้วย

1. นโยบายของภาครัฐและมหาวิทยาลัย (Political factor)
2. ภาวะเศรษฐกิจ (Economic factor)
3. สังคม (Social factor)
4. เทคโนโลยี (Technology factor)

การเก็บข้อมูลโดยการประชุมกลุ่มย่อยของพนักงานสายสนับสนุนจะทำให้ได้ข้อมูล จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ทั้งนี้จะเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานสายสนับสนุนทุกคน

2. กรอบในการตั้งคำถามเรื่องระบบการดำเนินงาน ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า ส่งต่อไปยังกระบวนการ แล้วผลลัพธ์ออกมา โดยมีผู้เกี่ยวข้องคือ ผู้ส่งมอบ (Supplier) ที่เป็นผู้ส่งวัตถุดิบมาให้ หรือส่งต่องานที่จะทำมาให้ และลูกค้า (Customer) ที่เป็นผู้รับต่องานที่ทำ ซึ่งมีทั้งลูกค้าภายใน (Internal customer) และลูกค้าภายนอก (External customer)



### รูปที่ 9 กรอบในการตั้งคำถามเรื่องระบบการดำเนินงาน

3. แบบสอบถามเกี่ยวกับการจูงใจในการทำงานซึ่งมี 2 ส่วน ดังนี้

1. ลักษณะทางประชากรศาสตร์ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน
2. แบบสอบถามการจูงใจในการทำงานของพนักงาน ซึ่งวัดระดับความพึงพอใจในการทำงาน ตามทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg โดยปรับปรุงมาจากแบบสอบถามของ ปราณี

คาตการณ์ไกล (2556) ที่ได้แนวคิดมาจากการศึกษาของ Herzberg (1964) แบบสอบถามดังกล่าวได้แบ่งปัจจัยออกเป็น 2 ด้านคือ

- ปัจจัยจูงใจ (Motivators) ประกอบด้วย ความต้องการความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Work itself) ความรับผิดชอบ (Responsibility) และความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ (Advancement)
- ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors) ประกอบด้วย นโยบายและการบริหารงาน (Company policy and administration) วิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชา (Supervision technical) สภาพการทำงาน (Working condition) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation, Subordinate, Peers) ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal life) เงินเดือน (Salary) สถานภาพของพนักงาน (Status) ความมั่นคงในการทำงาน (Job Security) และโอกาสก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth)

แบบสอบถามที่ได้นำมาประยุกต์ใช้ ได้ส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 2 ท่านอ่าน เพื่อประเมินความตรงประเด็น (Validity) ของแบบสอบถาม ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิได้อ่านและให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแบบสอบถาม เมื่อปรับปรุงแบบสอบถามตามที่คุณวุฒิทั้ง 2 ท่านแนะนำแล้ว ได้นำแบบสอบถามไปทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) โดยให้พนักงานสายสนับสนุนในคณะอื่นของมหาวิทยาลัยศิลปากรจำนวน 30 คน กรอกแบบสอบถาม เพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์ของครอนบาค (Cronbach's alpha) ซึ่งได้ค่าออกมาเป็น .916 สูงกว่า 0.7 (Hair et. al., 2010) แสดงว่าแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นที่สามารถนำไปใช้ในการวิจัยได้

### 3.4 การเก็บข้อมูล

1. แจกแบบสอบถามการจูงใจในการทำงาน ให้แก่พนักงานสายสนับสนุนทุกคนในคณะวิทยาการจัดการ ซึ่งเป็นการเก็บข้อมูลครั้งที่ 1
2. การทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย ประภาศและระเบียบเกี่ยวกับการแบ่งส่วนหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยศิลปากร
3. สัมภาษณ์พนักงานสายสนับสนุนระดับหัวหน้างานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 2 แห่งที่ใช้แนวคิดการแบ่งปันทรัพยากร
4. การประชุมกลุ่มย่อยจำนวน 2 ครั้ง เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของสำนักงานคณะวิทยาการจัดการ และตรวจสอบการสรุปข้อมูล

5. การประชุมกลุ่มย่อยจำนวน 2 ครั้ง เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับระบบการดำเนินงานของพนักงานสายสนับสนุน และตรวจสอบการสรุปข้อมูล
6. การประชุมกลุ่มย่อยจำนวน 1 ครั้ง เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการออกแบบโครงสร้างองค์การและระบบการดำเนินงาน
7. แจกแบบสอบถามการจูงใจในการทำงาน ให้แก่พนักงานสายสนับสนุนทุกคนในคณะวิทยาการจัดการ ซึ่งเป็นการเก็บข้อมูลครั้งที่ 2
8. แจกแบบสอบถามการจูงใจในการทำงาน ให้แก่พนักงานสายสนับสนุนทุกคนในคณะวิทยาการจัดการ ซึ่งเป็นการเก็บข้อมูลครั้งที่ 3

### 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

1.การออกแบบโครงสร้างองค์การ และระบบการดำเนินงาน จะใช้วิธีการพิจารณาจัดกลุ่มงานเป็นฝ่ายแล้วสร้างระบบการดำเนินงานของแต่ละฝ่าย และออกแบบโครงสร้างองค์การโดยพิจารณาถึง TOWS Matrix และฝ่ายต่างๆ ที่ได้จัดกลุ่มไว้

TOWS Matrix หมายถึง การสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT เพื่อแสดงให้เห็นถึงกลยุทธ์ หรือวิธีการในการดำเนินงานที่เหมาะสมกับองค์การ

	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
โอกาส (O)	SO กลยุทธ์เชิงรุก	WO กลยุทธ์เชิงแก้ไข
อุปสรรค (T)	ST กลยุทธ์เชิงป้องกัน	WT กลยุทธ์เชิงรับ

- *กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy)* ได้ มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาร่วม กัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงรุก
- *กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy)* ได้ มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและข้อจำกัดมาพิจารณา ร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงป้องกัน ทั้งนี้เนื่องจากองค์การมีจุดแข็ง ขณะเดียวกันองค์การก็เจอกับสภาพแวดล้อม ที่เป็นข้อจำกัดจากภายนอกที่องค์การควบคุมไม่ได้ แต่องค์การสามารถใช้จุด แข็งที่มีอยู่ในการป้องกันข้อจำกัดที่มาจากภายนอกได้

- กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) ได้ มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงแก้ไข ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรมีโอกาสที่จะนำแนวคิดหรือวิธีใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ไขจุดอ่อนที่องค์กรมีอยู่ได้
- กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) ได้ มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและข้อจำกัดมาพิจารณา ร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงรับ ทั้งนี้เนื่องจาก องค์กรเผชิญกับทั้งจุดอ่อนและข้อจำกัดภายนอกที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้

นำข้อมูลที่ได้มาพิจารณาร่วมกับเอกสารที่เกี่ยวข้อง และพิจารณาหลักการออกแบบโครงสร้างองค์กรตามทฤษฎีการออกแบบโครงสร้างองค์กรซึ่งประกอบด้วย การแบ่งงาน การจัดแผนงาน ช่วงการควบคุม และอำนาจ และออกแบบระบบการทำงานโดยพิจารณาถึงปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการทำงาน (Process) และ ผลลัพธ์ของงาน (Output) และพิจารณาถึงผู้ส่งมอบงาน (Supplier) และลูกค้า (Customer) ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร

2. การวิจัยครั้งนี้จะเปรียบเทียบการจูงใจในการทำงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในคณะวิทยาการจัดการเพื่อศึกษาผลกระทบของการออกแบบโครงสร้างองค์กรและระบบการดำเนินงานที่ผลต่อการจูงใจของพนักงาน

- การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนาเพื่ออธิบายลักษณะข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานในสถานที่งานปัจจุบัน โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ การแจกแจงจำนวนความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)
- การวิเคราะห์ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน จากค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์การให้คะแนนแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating scale) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert) (Joshi, Kale, Chandel, & Pal, 2015) โดยแบ่งค่าคะแนน ดังนี้ ระดับ 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง, ระดับ 4 = เห็นด้วย, ระดับ 3 = ไม่แน่ใจ, ระดับ 2 = ไม่เห็นด้วย, ระดับ 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยใช้สูตรการคำนวณช่วงกว้างของชั้นและการแปลความหมายดังนี้

$$\text{ช่วงกว้างของชั้น} = \frac{\text{ชั้นสูงสุด} - \text{ชั้นต่ำสุด (ช่วงกว้าง)}}{5}$$

$$= \frac{5 - 1}{5}$$

$$= 0.80$$

นำมาแปลความหมายได้ ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.21-5.00 คะแนน หมายถึง ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับ สูงมาก

คะแนนเฉลี่ย 3.41-4.20 คะแนน หมายถึง ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับ สูง

คะแนนเฉลี่ย 2.61-3.40 คะแนน หมายถึง ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับ ปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.81-2.60 คะแนน หมายถึง ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับ ต่ำ

คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.80 คะแนน หมายถึง ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับ ต่ำมาก

- การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยในกลุ่มเดียวกัน 3 ช่วงเวลา ก่อนเริ่มโครงการ เมื่อได้ออกแบบโครงสร้างองค์การเสร็จแล้ว และเมื่อได้ออกแบบไปแล้วเป็นเวลา 1 เดือน และใช้สถิติที่ไม่ใช้พารามิเตอร์ เนื่องจากมีจำนวนประชากรจำนวนน้อย ทำการทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 3 กลุ่มที่มีความสัมพันธ์กัน สถิติที่ใช้คือ Friedman test
- การสัมภาษณ์หลังจากได้วัดการจูงใจในการทำงานของพนักงานแล้ว เพื่อจะได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับการออกแบบโครงสร้างองค์การต่อการจูงใจในการทำงาน โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ตามปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน โดยจะเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key informant) หลังจากที่ได้แบ่งฝ่ายการทำงานแล้ว ผู้ให้ข้อมูลหลักจะเป็นตัวแทนของฝ่ายการทำงาน ซึ่งเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักคือ ผู้ที่ทำงานมานานที่สุดในฝ่ายนั้นๆ

## บทที่ 4 ผลการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ต้องการออกแบบโครงสร้างองค์การ และระบบการดำเนินงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในสำนักงานของคณะวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยศิลปากร และเปรียบเทียบการจูงใจในการทำงานของพนักงานสายสนับสนุนในสำนักงานของคณะวิทยาการจัดการ โดยในบทนี้จะนำเสนอเนื้อหาต่างๆ ดังต่อไปนี้

- 4.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน และ TOWS matrix ของสำนักงานคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
- 4.2 แบบของโครงสร้างในสำนักงานของคณะวิทยาการจัดการ
- 4.3 แบบของระบบการทำงานในสำนักงานของคณะวิทยาการจัดการ
- 4.4 ข้อมูลประชากรศาสตร์และระดับความคิดเห็นต่อการจูงใจในการทำงาน
- 4.5 การเปรียบเทียบการจูงใจในการทำงานของพนักงานสายสนับสนุน
- 4.6 ข้อมูลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการจูงใจในการทำงานของพนักงานสายสนับสนุน

### 4.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน และ TOWS matrix ของสำนักงานคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

จากการประชุมกลุ่มย่อยของพนักงานสายสนับสนุนทำให้สามารถวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของสำนักงานคณะวิทยาการจัดการใน 4 ประเด็น ประกอบด้วย

1. ทรัพยากรมนุษย์ (Man)
2. งบประมาณ (Money)
3. เครื่องมือและอุปกรณ์ (Machine)
4. วิธีการดำเนินงาน (Method)

จุดแข็งของสำนักงานคณะวิทยาการจัดการมีดังนี้ จำนวนพนักงานสายสนับสนุนวิชาการของคณะวิทยาการจัดการมีเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน โดยพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในสำนักงานคณะวิทยาการจัดการมีจำนวน 30 คน คณะวิทยาการจัดการของมหาวิทยาลัยศิลปากรมีหลักสูตรตั้งแต่ปริญญาตรีถึงปริญญาเอก ในระดับปริญญาตรีมีหลักสูตร 9 หลักสูตร ประกอบด้วย การจัดการธุรกิจทั่วไป การจัดการท่องเที่ยว การจัดการชุมชน การตลาด การจัดการธุรกิจและภาษาอังกฤษ การจัดการโรงแรม การจัดการการแสดงและนิทรรศการ รัฐประศาสนศาสตร์ และบัญชี



โดยมีจำนวนนักศึกษาในแต่ละชั้นปีประมาณ 900 คน ระดับปริญญาโทมี 2 หลักสูตรประกอบด้วย การจัดการภาครัฐและเอกชน และบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต และระดับปริญญาเอกมี 1 หลักสูตร คือ ปรัชญาดุสิตบัณฑิต การจัดการ นักศึกษาเรียนในคณะวิทยาการจัดการมีจำนวนมาก ทำให้คณะมี รายได้เพียงพอในการดำเนินงานด้านต่างๆ บุคลากรในคณะวิทยาการจัดการส่วนใหญ่อยู่ในช่วงวัย ทำงานตอนต้น สามารถเรียนรู้ในการพัฒนาองค์การได้และสามารถปรับเปลี่ยนการทำงานที่เหมาะสม ได้ และบุคลากรในคณะวิทยาการจัดการส่วนใหญ่ต้องการทำงานกับคณะวิทยาการจัดการในระยะ ยาว

จุดอ่อนของสำนักงานคณะวิทยาการจัดการมีดังนี้ คณะวิทยาการจัดการยังไม่มี โครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน โดยเฉพาะพนักงานสายสนับสนุน ที่ยังไม่เข้าใจถึงตำแหน่งงานใน องค์การ การทำงานในสำนักงานของคณะวิทยาการจัดการมีหลายปัญหา ประกอบด้วย การทำงานซ้ำ ซ้อน ขอบเขต ขั้นตอนการทำงานไม่ชัดเจน และการทำงานของพนักงานสายสนับสนุนมีการ เปลี่ยนแปลงหน้าที่ที่รับผิดชอบตามผู้บริหารที่มีการเปลี่ยนแปลงไป ความไม่ต่อเนื่องในการทำงาน ของผู้บริหารทำให้ผู้บริหารไม่เข้าใจในกระบวนการทำงานของพนักงานสายสนับสนุนซึ่งส่งผลต่อการ ขาดความเชื่อมั่นต่อผู้บริหาร ความไม่ชัดเจนในการก้าวหน้าของสายงานและการให้รางวัลต่างๆ ทำให้ พนักงานสายสนับสนุนขาดขวัญกำลังใจและการจูงใจในการทำงาน คณะวิทยาการจัดการยังไม่มีแผน ระยะยาวที่จะให้พนักงานสายสนับสนุนได้ปฏิบัติตาม และยึดถือเป็นแนวทางในการดำเนินงาน

### ตารางที่ 3 สรุปจุดแข็ง และจุดอ่อนของสำนักงานคณะวิทยาการจัดการ

จุดแข็ง	จุดอ่อน
<ol style="list-style-type: none"> <li>มีจำนวนบุคลากรเพียงพอต่อการทำงานตาม ยุทธศาสตร์คณะวิทยาการจัดการ</li> <li>คณะวิทยาการจัดการมีงบประมาณที่เพียงพอ ต่อการพัฒนาในด้านต่างๆ</li> <li>พนักงานสายสนับสนุนอยู่ในวัยหนุ่มสาว พร้อม รับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต</li> <li>พนักงานสายสนับสนุนมีใจรักองค์การ</li> <li>คณะวิทยาการจัดการมีการปรับปรุงและพัฒนา หลักสูตรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุค</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>คณะวิทยาการจัดการไม่มีโครงสร้างการบริหารงาน ที่ชัดเจน <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 ทำให้การทำงานซ้ำซ้อน</li> <li>1.2 ขอบเขต ขั้นตอนกระบวนการทำงานไม่ชัดเจน</li> <li>1.3 มีการเปลี่ยนแปลงหน้าที่รับผิดชอบและ กระบวนการทำงานตามผู้บริหาร ทำให้เจ้าหน้าที่ ไม่สามารถทำงานแทนกันได้(บางงาน)</li> </ol> </li> </ol>

<p>ปัจจุบัน</p> <p>6. คณะวิทยาการจัดการมีพนักงานสายสนับสนุนที่ความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศจำนวน 6 คน</p>	<p>2. ความไม่ต่อเนื่องในการบริหารงาน ทำให้ผู้บริหารไม่เข้าใจกระบวนการทำงานของพนักงานสายสนับสนุน</p> <p>3. ความไม่ชัดเจนในการก้าวหน้าในสายงาน และการให้รางวัล ทำให้ขาดขวัญกำลังใจ และแรงจูงใจในการทำงาน</p> <p>4. คณะไม่มีแผนระยะยาว ที่ทำให้บุคคลากรยึดถือปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน(ไม่มีความชัดเจนในการดำเนินงาน) เช่น เปลี่ยนวิสัยทัศน์ตามผู้บริหาร</p>
---	---

ในส่วนของโอกาส และอุปสรรค ของสำนักงานคณะวิทยาการจัดการได้วิเคราะห์ ใน 4 ประเด็นคือ

1. นโยบายของรัฐบาล และมหาวิทยาลัยศิลปากร (Political factor)
2. สภาพเศรษฐกิจ (Economic factor)
3. สภาพสังคม (Social factor)
4. เทคโนโลยี (Technology factor)

โอกาสของสำนักงานคณะวิทยาการจัดการมีดังนี้ นโยบายของภาครัฐให้การสนับสนุนการศึกษาและการวิจัย มหาวิทยาลัยศิลปากรมีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับจากสังคม สามารถดึงดูดให้นักศึกษามาเรียนได้ จึงจำเป็นต้องมีพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในการให้บริการนักศึกษา มหาวิทยาลัยมีพื้นที่ที่เพียงพอในการจัดตั้งสำนักงานของคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยมีพันธกิจ 4 ด้านประกอบด้วย 1.ผลิตบัณฑิตให้มีความรู้ในวิชาชีพชั้นสูง ที่สามารถประกอบอาชีพและมีความรับผิดชอบต่อสังคม 2. ค้นคว้าวิจัย และสร้างสรรค์ผลงานทางวิชาการและวิชาชีพ เพื่อประโยชน์ต่อชุมชน สังคม และประเทศชาติ 3.นำองค์ความรู้ ผลงานวิจัยและสร้างสรรค์ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนและพัฒนาศักยภาพในการแข่งขัน 4.สร้างมาตรฐานด้านศิลปะและวัฒนธรรมในระดับชาติและนานาชาติ นอกจากนี้คณะวิทยาการจัดการมีงบประมาณในการลงทุนตกแต่งสำนักงาน และจัดซื้ออุปกรณ์ต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ ในปัจจุบันมีการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้พนักงานสายสนับสนุนสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการทำงานและการบริการนักศึกษาและอาจารย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อุปสรรคประกอบด้วย มหาวิทยาลัยศิลปากรได้เปลี่ยนสถานะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล ซึ่งกำลังมีการเปลี่ยนแปลงข้อบังคับและประกาศต่างๆ จำนวนมาก และข้อบังคับและประกาศหลายอย่างอยู่ระหว่างการดำเนินงาน ทำให้เกิดความไม่ชัดเจนในการทำงาน มหาวิทยาลัยศิลปากรมี 4 พื้นที่ ที่อยู่ห่างกันต้องใช้เวลาในการขนส่งเอกสารเพื่อติดต่อกัน ซึ่งบางครั้งทำให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงาน ที่วิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรีใช้วิธีการบริหารแบบรวมศูนย์ คือ การนำภาระงานด้านการสนับสนุนวิชาการไว้ที่ส่วนกลาง (สำนักงานวิทยาเขต) แล้วให้คณะวิชาทำงานด้านวิชาการ ซึ่งทำให้เกิดปัญหาเรื่องของความคล่องตัวในการทำงาน วิธีการดำเนินงานในการให้บริการนักศึกษาและอาจารย์ของแต่ละวิทยาเขตมีวิธีการที่แตกต่างกัน เช่น วิธีการชำระค่าลงทะเบียนเป็นเงินสดหรือโอนเข้าบัญชี เป็นต้น อัตราการเกิดของนักศึกษาลดลงทำให้มีความเสี่ยงในการรับนักศึกษาได้น้อยลง

#### ตารางที่ 4 สรุปโอกาส และอุปสรรคของสำนักงานคณะกรรมการจัดการ

โอกาส	อุปสรรค
1. นโยบายของภาครัฐให้ความสำคัญกับการศึกษาและการวิจัย	1. มหาวิทยาลัยอยู่ระหว่างการทำข้อบังคับและประกาศต่างๆ
2. มหาวิทยาลัยมีชื่อเสียงสามารถดึงดูดให้นักศึกษามาเรียนได้จำนวนมาก	2. มหาวิทยาลัยมี 4 พื้นที่ ทำให้การส่งเอกสารที่เป็นทางการต้องใช้เวลา
3. มหาวิทยาลัยมีพื้นที่ที่เพียงพอต่อการทำงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ	3. ภายในวิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรีใช้การบริหารงานแบบรวมศูนย์ ทำให้ขาดความคล่องตัวในการทำงานภายในคณะกรรมการจัดการ
4. มหาวิทยาลัยมีพันธกิจที่ชัดเจน 4 ด้าน	4. วิธีการบริการของแต่ละวิทยาเขตไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน เช่น การชำระเงินค่าลงทะเบียนเรียน
5. คณะวิทยาการจัดการมีจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานอย่างเพียงพอ	5. อัตราการเกิดน้อยลงและนักศึกษามีทางเลือกเรียนในรูปแบบต่าง ๆ มากขึ้น จึงทำให้มีความเสี่ยงที่จะมีนักศึกษาน้อยลง
6. การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้สามารถนำมาใช้ในการบริการนักศึกษาและอาจารย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	

เมื่อได้ข้อมูลจากการวิเคราะห์ SWOT แล้ว จึงได้จัดทำ TOWS matrix เพื่อแสดงให้เห็นถึงกลยุทธ์ หรือวิธีการดำเนินงานที่เหมาะสมของสำนักงานคณะวิทยาการจัดการ ดังนี้

ตารางที่ 5 TOWS Matrix ของสำนักงานคณะวิทยาการจัดการ

กลยุทธ์เชิงรุก	กลยุทธ์เชิงแก้ไข
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การประชาสัมพันธ์เชิงรุกในหลักสูตรต่างๆ เพื่อให้ นักศึกษามาเรียนในคณะวิทยาการจัดการเพิ่มมากขึ้น (S1, S2, S3, S4, S5, S6, O1, O2, O3, O5, O6)</li> <li>2. การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อนำมาใช้ในการประชาสัมพันธ์ และเป็นช่องทางในการติดต่อสื่อสาร กับนักศึกษาปัจจุบัน อนาคต และอดีตของคณะวิทยาการจัดการ เพื่อสร้างความผูกพันของนักศึกษาต่อคณะวิทยาการจัดการ (S1, S2, S3, S4, S5, S6, O1, O2, O3, O4, O5, O6)</li> <li>3. การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุน (S6, , O3, O6)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.การจัดทำคู่มือการทำงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ เพื่อแสดงให้เห็นถึงขอบเขตการทำงานที่ชัดเจนของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ และนำเสนอให้ผู้บริหารใหม่ได้เข้าใจภาระงานของพนักงานสายสนับสนุน (W1, W2, O2, O3, O4, O5)</li> <li>2.การจัดทำโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับพันธกิจของมหาวิทยาลัย เพื่อแสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าในการทำงานของพนักงานสายสนับสนุน (W1, W2, W3, W4, O3, O4, O5)</li> </ol>
กลยุทธ์เชิงป้องกัน	กลยุทธ์เชิงรับ
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การกำหนดขอบเขตงานที่ชัดเจนของพนักงานสายสนับสนุนของคณะวิทยาการจัดการที่แตกต่างจากพนักงานสายสนับสนุนของวิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี (S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7, T1, T3, T4)</li> <li>2. การกำหนดให้มีผู้ประสานงานกับวิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี และระหว่างวิทยาเขต (S1, S2, S3, S4, T2, T3, T4)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การกำหนดขอบเขตงาน ของพนักงานสายสนับสนุนของคณะวิทยาการจัดการ เพื่อนำไปใช้ในการจัดโครงสร้างองค์การ (W1, W3, T1)</li> </ol>

3. การจัดให้มีผู้ทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับ คณะวิทยาการจัดการ (S1, S2, S3, S4, T5)	
---	--

TOWS Matrix ของสำนักงานคณะวิทยาการจัดการ ประกอบด้วย กลยุทธ์เชิงรุก ที่สำนักงานต้องทำคือ การประชาสัมพันธ์เชิงรุกในหลักสูตรต่างๆ เพื่อให้ศึกษานิเทศก์มาเรียนในคณะวิทยาการจัดการเพิ่มมากขึ้น การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อนำมาใช้ในการประชาสัมพันธ์ และเป็นช่องทางในการติดต่อสื่อสาร กับนักศึกษาปัจจุบัน อนาคต และอดีตของคณะวิทยาการจัดการ เพื่อสร้างความผูกพันของนักศึกษาต่อคณะวิทยาการจัดการ และการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุน กลยุทธ์เชิงแก้ไข คือ การจัดทำคู่มือการทำงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ เพื่อแสดงให้เห็นถึงขอบเขตการทำงานที่ชัดเจนของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ และนำเสนอให้ผู้บริหารใหม่ได้เข้าใจภาระงานของพนักงานสายสนับสนุน และการจัดทำโครงสร้างองค์การที่สอดคล้องกับพันธกิจของมหาวิทยาลัย เพื่อแสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าในการทำงานของพนักงานสายสนับสนุน กลยุทธ์เชิงป้องกัน คือ การกำหนดขอบเขตงานที่ชัดเจนของพนักงานสายสนับสนุนของคณะวิทยาการจัดการ ที่แตกต่างจากพนักงานสายสนับสนุนของวิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี การกำหนดให้มีผู้ประสานงานกับวิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี และระหว่างวิทยาเขต และการจัดให้มีผู้ทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับคณะวิทยาการจัดการ กลยุทธ์เชิงรับ คือ การกำหนดขอบเขตงาน ของพนักงานสายสนับสนุนของคณะวิทยาการจัดการ เพื่อนำไปใช้ในการจัดโครงสร้างองค์การ

#### 4.2 แบบโครงสร้างของสำนักงานคณะวิทยาการจัดการ

จากการประชุมกลุ่มย่อยกับพนักงานสายสนับสนุนวิชาการคณะวิทยาการจัดการ ทำให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับงานของสายสนับสนุนวิชาการดังนี้ จำนวนพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในหัวข้อนี้ได้ร่วมพนักงานสายสนับสนุนวิชาการที่รับเข้ามาใหม่จำนวน 4 คน ทำให้ยอดรวมมีทั้งสิ้น 30 คน

- งานวิชาการ มีคนทำงานที่เกี่ยวข้องจำนวน 8 คน
  - การจัดทำหลักสูตรใหม่ และปรับปรุงหลักสูตรตามรอบระยะเวลาที่กำหนด
  - การปรับปรุงหลักสูตรที่ไม่ตรงตามรอบเวลาที่กำหนด
  - การประสานงานเพื่อคัดเลือกนักศึกษาระดับปริญญาตรี และบัณฑิตศึกษา
  - การประสานงานจัดทำคู่มือนักศึกษาระดับปริญญาตรี
  - การขึ้นทะเบียน และจัดปฐมนิเทศนักศึกษาระดับปริญญาตรี และบัณฑิตศึกษา
  - การประสานงานเพื่อแต่งตั้งอาจารย์ที่ปรึกษาทางวิชาการระดับปริญญาตรี

- การรับคำร้องของนักศึกษาระดับปริญญาตรี และบัณฑิตศึกษา และประสานงานตามคำร้อง
- การประสานงานการฝึกงาน
- การประสานงานแบ่งเขตนิเทศนักศึกษาฝึกงาน
- การสรุปประเมินผลการฝึกงานนักศึกษา
- การรวบรวมผลการศึกษา
- การตรวจสอบการสำเร็จการศึกษา
- การทำหนังสือรับรองระดับปริญญาตรี
- การประสานงานการจัดโครงการ ออกหนังสือขอความอนุเคราะห์ และเตรียมเอกสารศึกษาดูงานภายในประเทศ ทั้งในรายวิชาและนอกรายวิชาของนักศึกษาระดับปริญญาตรี
- การประสานงานการจัดโครงการ ออกหนังสือขอความอนุเคราะห์ และเตรียมเอกสารสำหรับการศึกษาดูงานภายในประเทศและต่างประเทศระดับบัณฑิตศึกษา
- การประสานงานและออกหนังสือเชิญวิทยากรบรรยายพิเศษ
- การประสานงานเพื่อออกเอกสารให้นักศึกษาในกระบวนการทำวิทยานิพนธ์ และการค้นคว้าอิสระระดับบัณฑิตศึกษา
- การทำคำสั่งแต่งตั้งอาจารย์ที่ปรึกษา การจัดสอบ และทำเรื่องค่าตอบแทนวิทยานิพนธ์และการค้นคว้าอิสระ
- การจัดตารางสอน การขออนุมัติสอนชดเชย พิมพ์เอกสารประกอบการสอน รวบรวม มคอ.3 และ มคอ. 5 ทำหนังสือเชิญอาจารย์พิเศษ และการจ่ายค่าตอบแทนระดับบัณฑิตศึกษา
- การประสานงานการลงทะเบียนสำหรับนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา
- การประสานงานเพื่อแก้ไขระเบียบ ลาพัก ลาออก กลับเข้าศึกษา ย้ายกลุ่มเรียนของนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา
- การจัดตารางสอบและกรรมการคุมสอบระดับบัณฑิตศึกษา ผลิตข้อสอบและจัดทำกระดาษคำตอบ และการจัดสอบคัดเลือกนักศึกษาเข้าศึกษา
- งานทุนการศึกษา และการยกเว้นค่าธรรมเนียมระดับบัณฑิตศึกษา
- เลขานุการคณะกรรมการวิชาการ ประจำคณะวิทยาการจัดการ

- งานกิจการนักศึกษา มีคนทำงานที่เกี่ยวข้องจำนวน 2 คน
  - การประสานงานเข้าร่วมโครงการแข่งขัน ระดับปริญญาตรี และจัดทำรายงานสรุปงบประมาณและค่าใช้จ่าย
  - งานทุนการศึกษาระดับปริญญาตรี
  - โครงการของงานกิจการนักศึกษาระดับปริญญาตรี
  - การประสานงานหอพักนักศึกษา
  - งานวินัยนักศึกษา
  - งานศิษย์เก่า
  - การประสานงานสวัสดิการนักศึกษา
  - เลขานุการคณะกรรมการกิจการนักศึกษา คณะวิทยาการจัดการ
- งานสารสนเทศ มีคนทำงานที่เกี่ยวข้องจำนวน 5 คน
  - งานติดตั้งซอฟต์แวร์ของคอมพิวเตอร์แม่ข่าย และคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล
  - งานบริการยืมอุปกรณ์สารสนเทศ
  - การดูแลระบบเครือข่าย และระบบรักษาความปลอดภัยภายในคณะวิทยาการจัดการ
  - การดูแลและปรับปรุงเว็บไซต์ของคณะวิทยาการจัดการ
  - การดูแลห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ และห้องปฏิบัติการทางภาษา
  - งานบันทึกสถิติโอกาสเรียนการสอน
  - งานระบบเอกสารสำนักงานอิเล็กทรอนิกส์ (e-office)
  - งาน e-learning
  - งานฐานข้อมูลวิจัย ฐานข้อมูล KM
  - การดูแลระบบพิมพ์เอกสาร
  - การดูแลจอประชาสัมพันธ์ของคณะวิทยาการจัดการ
  - การดูแลและพัฒนาระบบอีเมลของคณะวิทยาการจัดการ
- งานวิเทศสัมพันธ์และสื่อสารองค์การ มีคนทำงานที่เกี่ยวข้องจำนวน 2 คน
  - การจัดโครงการประชาสัมพันธ์หลักสูตรระดับปริญญาบัณฑิต และคณะวิทยาการจัดการตามโรงเรียนมัธยมศึกษา
  - การประชาสัมพันธ์กิจกรรมของคณะวิทยาการจัดการ

- การต้อนรับหน่วยงานที่เข้ามาศึกษาดูงาน และการสร้างความร่วมมือทั้งจากภายในและต่างประเทศ
- การดำเนินการจัดหาของที่ระลึกของคณะวิทยาการจัดการ
- การจัดทำโครงการ และประสานงานจัดกิจกรรม เพื่อการสัมมนาของคณะวิทยาการจัดการ
- การถ่ายภาพกิจกรรมนักศึกษาและอาจารย์ของคณะวิทยาการจัดการ
- การประสานงานเพื่อเผยแพร่ ข้อมูลข่าวสารกิจกรรมของคณะวิทยาการจัดการ ผ่านเว็บไซต์ สื่อสังคมออนไลน์ และวารสารข่าว
- การออกแบบสิ่งพิมพ์ และจัดทำวีดิทัศน์ และการเผยแพร่สิ่งพิมพ์และวีดิทัศน์
- งานแผน และประกันคุณภาพการศึกษา มีคนทำงานที่เกี่ยวข้องจำนวน 3 คน
  - การจัดทำ ติดตาม และปรับปรุงแผนปฏิบัติการประจำปีของคณะวิทยาการจัดการ
  - การสรุปผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ
  - ประเมินการรายรับ และจัดทำค่าของงบประมาณรายจ่ายประจำปี
  - ประสานงาน และรายงานข้อมูลให้แก่มหาวิทยาลัยศิลปากร
  - การเก็บข้อมูลในการจัดการรายงานประกันคุณภาพการศึกษา
  - การจัดทำโครงการสำรวจความพึงพอใจในประเด็นหลักสูตรและการจัดการศึกษาสำหรับนักศึกษาและอาจารย์ประจำหลักสูตร
  - การจัดทำโครงการภาวะการณ์มีงานทำ และการประเมินคุณภาพบัณฑิตจากผู้ใช้บัณฑิต
  - จัดเก็บ และประสานงานเพื่อรวบรวมข้อมูล เพื่อสรุปรายงานผลประกันคุณภาพการศึกษาในระดับหลักสูตร และระดับคณะ
  - การทำรายงานการประกันคุณภาพการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา
- งานวิจัยและบริการวิชาการ มีคนทำงานที่เกี่ยวข้องจำนวน 2 คน
  - การขอรับทุนสนับสนุนการทำวิจัยของคณะวิทยาการจัดการ
  - การหาแหล่งทุนวิจัยและบริการวิชาการจากแหล่งทุนภายนอกและเผยแพร่ข้อมูล
  - การขอรับทุนสนับสนุนโครงการตำราและหนังสือ
  - การขอรับรางวัลสนับสนุนการเผยแพร่ผลงานวิจัย
  - การขอรับทุนสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการนำเสนอผลงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ



- การขอรับทุนสนับสนุนงบประมาณจัดซื้อหนังสือหรือตำรา
- การรวบรวมข้อมูลการวิจัย ตำรา และหนังสือ ส่งให้สถาบันวิจัยและพัฒนาของมหาวิทยาลัยศิลปากร
- การประสานงานจัดโครงการอบรมเพิ่มพูนความรู้ด้านวิจัยและบริการวิชาการ
- การประสานงานจัดการประชุมวิชาการระดับชาติและนานาชาติ
- เลขานุการคณะกรรมการกองทุนวิจัยและสร้างสรรค์ของคณะกรรมการจัดการ
- งานการเงิน และพัสดุ มีคนทำงานที่เกี่ยวข้องจำนวน 2 คน
  - การจัดซื้อจัดจ้าง
  - การเบิกจ่ายพัสดุ และสรุยอดพัสดุ
  - งานรับและฝากเงินสด และสรุยอดเงินสดจากรายได้ของร้าน Viridian
  - การจัดทำเอกสารอนุมัติเบิกจ่ายเงิน และสรุปรายจ่าย
- งานธุรการและเลขานุการ มีคนทำงานที่เกี่ยวข้องจำนวน 6 คน
  - เลขานุการคณะกรรมการจัดการ
  - เลขานุการคณบดี
  - เลขานุการคณะกรรมการจัดการความรู้
  - เลขานุการคณะกรรมการบัณฑิตศึกษาประจำคณะวิทยาการจัดการ
  - เลขานุการกรรมการหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา
  - เลขานุการสาขาวิชา
  - การจัดทำวาระการประชุม และประสานงานการประชุมกรรมการคณะวิทยาการจัดการ
  - การจัดตารางการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ประสานงานระดับบัณฑิตศึกษา และการจ่ายค่าตอบแทน
  - การขอใช้ยานพาหนะ และเบิกจ่ายค่างานพาหนะระดับปริญญาตรี และบัณฑิตศึกษา
  - งานสารบรรณ
  - การประสานงานถ่ายเอกสารประกอบการสอน
  - การประสานงานการใช้ห้องประชุม และบริการระหว่างการประชุม
  - การรับ ส่งเอกสาร ระหว่างสำนักงาน ห้องไปรษณีย์ วิทยาเขต และห้องพักอาจารย์
  - การบริการยืมคืนกุญแจของห้องพักอาจารย์

- การบริการนิตหมายของนักศึกษา เพื่อพบอาจารย์ และเซ็นเอกสาร

สรุปการแบ่งงานของสำนักงานคณะวิทยาการจัดการดังนี้

1. งานวิชาการ ประกอบด้วย งานวิชาการระดับปริญญาตรี และระดับบัณฑิตศึกษา
2. งานกิจการนักศึกษา ประกอบด้วย งานโครงการเพื่อพัฒนานักศึกษา งานวินัยนักศึกษา และงานทุนการศึกษา
3. งานวิเทศสัมพันธ์ และงานประชาสัมพันธ์ ประกอบด้วย การต้อนรับอาจารย์นักศึกษาจากสถาบันทั้งในประเทศและต่างประเทศ การจัดหาของที่ระลึก และการประชาสัมพันธ์ หลักสูตรและคณะวิทยาการจัดการ
4. งานแผนและประกันคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย การวางแผน การติดตามแผน และการจัดทำรายงานผลการดำเนินงาน การเก็บรวบรวมข้อมูล การจัดทำเอกสารเพื่อการประกันคุณภาพศึกษาระดับหลักสูตร และระดับคณะ
5. งานสารสนเทศ ประกอบด้วย งานติดตั้งซอฟต์แวร์ ดูแลรักษาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และงานบริการห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์
6. งานวิจัยและบริการวิชาการ ประกอบด้วย การตรวจสอบเอกสารการขอรับทุนต่างๆ การรวบรวมข้อมูล และการจัดประชุมวิชาการ
7. งานการเงิน และพัสดุ ประกอบด้วย การเก็บและทำบัญชีเงินสดรับเงินสดจ่าย และการเบิกจ่ายพัสดุ
8. งานธุรการ ประกอบด้วย งานเลขานุการ งานสารบรรณ งานจัดประชุม จัดตารางการทำงาน และงานบริการอาจารย์

งานในสำนักงานของคณะวิทยาการจัดการมีอยู่ 8 งาน แต่การแบ่งงานออกเป็นฝ่ายการทำงาน 8 ฝ่ายนั้นไม่สามารถทำได้เนื่องจาก

1. การแบ่งงานออกเป็นฝ่ายจำนวน 8 งาน ทำให้มีช่วงการควบคุมที่กว้างเกินไปสำหรับสำหรับผู้บังคับบัญชา 1 คน ซึ่งอาจทำให้ไม่สามารถควบคุมได้ทั่วถึง
2. ตามประกาศของมหาวิทยาลัยมหาวิทาลัยศิลปากรเรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการในการจัดตั้งการรวม การยุบเลิกส่วนงาน การแบ่งหน่วยงานภายในและหน่วยงานย่อยของส่วนงาน และการบริหารวิชาการของคณะ พ.ศ. 2561 (ภาคผนวก 1) ได้ระบุว่า การแบ่งหน่วยงานย่อยเป็นงานของคณะวิชาต่างๆ ให้พิจารณาถึง ปริมาณ คุณภาพของภาระงาน ภารกิจเฉพาะ และมีอัตรากำลังบุคลากรในแต่ละงานไม่น้อยกว่า 7 คน โดยคำนึงถึงความยืดหยุ่น ความคล่องตัว ความคุ้มค่าของการใช้งบประมาณ การลดความซ้ำซ้อน การเพิ่มประสิทธิภาพ การใช้ทรัพยากร และมีความเชื่อมโยงในการทำงานร่วมกันได้

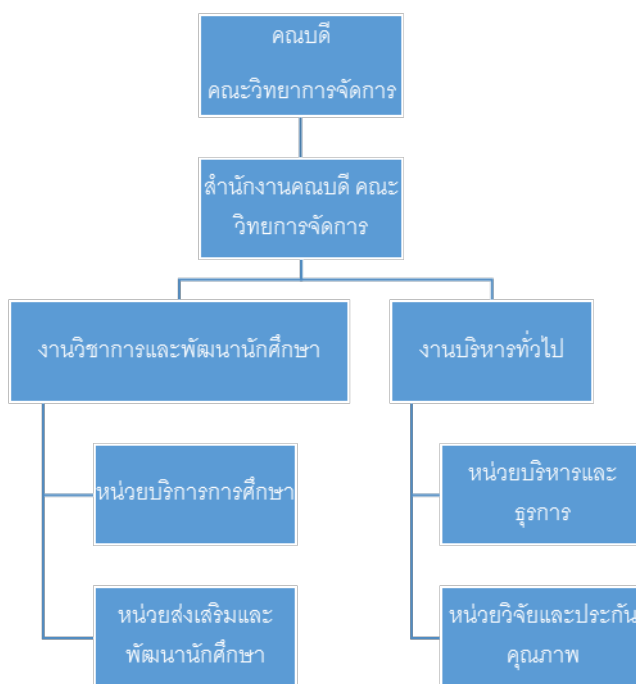
ดังนั้นพนักงานสายสนับสนุนวิชาการจึงได้มีการประชุมกลุ่มร่วมกันเพื่อแบ่งงานกันใหม่ โดยคำนึงถึงกลยุทธ์เชิงแก้ไขข้อที่ 2 ที่ต้องการออกแบบโครงสร้างองค์การโดยคำนึงถึงพันธกิจของมหาวิทยาลัยศิลปากรทั้ง 4 ด้าน และประกาศของมหาวิทยาลัยเรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการในการจัดตั้ง การรวม การยุบเลิกส่วนงาน การแบ่งหน่วยงานภายในและหน่วยงานย่อยของส่วนงาน และการบริหารวิชาการของคณะ พ.ศ. 2561 ทำให้สามารถแบ่งงานใหม่ที่สังกัดสำนักงานของคณะวิชาการจัดการ ออกมาเป็น 2 งาน ดังนี้

1. งานวิชาการและพัฒนานักศึกษา
2. งานบริหารทั่วไป

งานวิชาการและพัฒนานักศึกษาประกอบด้วย 2 หน่วย คือ หน่วยบริการการศึกษา ทำหน้าที่ให้การสนับสนุนฝ่ายบริหารในด้านการจัดการเรียนการสอน การพัฒนาหลักสูตร การคัดเลือกนักศึกษา ปฐมนิเทศน์ศึกษา ทะเบียนและประเมินผล การจัดสอน การจัดสอบ ประเมินประสิทธิภาพการสอน การสำเร็จการศึกษา การดูแลงานวิทยานิพนธ์และงานสนับสนุนการศึกษา และหน่วยส่งเสริมและพัฒนานักศึกษาทำหน้าที่สนับสนุนการส่งเสริมและพัฒนานักศึกษาศึกษา ด้านประสบการณ์วิชาชีพ และสนับสนุนการจัดโครงการส่งเสริมประสบการณ์สำหรับนักศึกษา งานกิจการศึกษา งานวินัยและพัฒนานักศึกษา งานบริการและสวัสดิการนักศึกษา โดยงานวิชาการและพัฒนานักศึกษา มีพนักงานจำนวน 14 คน

งานบริหารทั่วไปประกอบด้วย 2 หน่วย คือ หน่วยบริหารและธุรกิจทำหน้าที่เกี่ยวกับงานสารบรรณ จัดการประชุม ประสานงานการขออนุมัติไปอบรม สัมมนา การประชุมภายในประเทศ ประชาสัมพันธ์ การจัดซื้อพัสดุครุภัณฑ์ บำรุงรักษา ซ่อมแซมอุปกรณ์ฮาร์ดแวร์ คอมพิวเตอร์ เครือข่ายอินเทอร์เน็ต เครือข่ายคอมพิวเตอร์ภายในคณะฯ ระบบอีเมล การส่งข้อมูลข่าวสารผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์ งานวิเทศสัมพันธ์ และหน่วยวิจัยและประกันคุณภาพทำหน้าที่เกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติการ แผนการพัฒนาบุคลากร งบประมาณ ติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผน การประกันคุณภาพการศึกษา จัดประชุมวิชาการ การผลิตผลงานวิจัย ตำราและวารสารทางวิชาการ และงานบริการวิชาการ โดยงานบริหารทั่วไป มีพนักงานจำนวน 16 คน

สรุปการแบ่งงานของสำนักงานของคณะวิทยาการจัดการ โดยไม่รวมสถานปฏิบัติการโรงแรม และที่พัก ได้ตามรูปที่ 10



รูปที่ 10 โครงสร้างองค์การของสำนักงานคณะวิทยาการจัดการ

#### 4.2 แบบของระบบการทำงานในสำนักงานของคณะวิทยาการจัดการ

จากการประชุมกลุ่มย่อยพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ ของสำนักงานคณะวิทยาการจัดการ ทำให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับระบบการทำงานของแต่ละคน และการระบุผู้ส่งมอบงาน (Supplier) และลูกค้า (Customer) ของแต่ละคนได้ ซึ่งสามารถนำไปสู่การสรุปเป็นระบบการทำงาน ของหน่วยบริการการศึกษา หน่วยส่งเสริมและพัฒนานักศึกษา หน่วยบริหารและธุรกิจ และหน่วยวิจัยและประกันคุณภาพ

หน่วยบริการการศึกษา มีผู้ส่งมอบหลักคือ สำนักงานอธิการบดี สำนักงานวิทยาเขต สารสนเทศเพชรบุรี สำนักงานวิทยาเขตพระราชมังคลาจารย์ และวิทยาลัยนานาชาติ เนื่องจากเป็นผู้ให้บริการในเรื่องของ สถานที่การทำงานและการทำกิจกรรมต่างๆ สำหรับการบริการนักศึกษา การดูแลบำรุงรักษาอาคารและสำนักงานบางส่วน การชำระค่าสาธารณูปโภคบางส่วน การจัดทำบัญชีและการเงิน การให้บริการการขนส่งเอกสารระหว่างวิทยาเขต และยังมีผู้ส่งมอบอื่นๆ ประกอบด้วย ผู้ให้บริการเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ธุรกิจบริการถ่ายเอกสารและให้เช่าเครื่องมือถ่ายเอกสารและพิมพ์

งาน ธุรกิจจำหน่ายกระดาษ ธุรกิจให้เช่ารถเพื่อการเดินทางของอาจารย์ และผู้ให้บริการระบบ สารสนเทศ ลูกค้ำประกอบด้วย ผู้บริหาร อาจารย์ และนักศึกษา โดยผู้บริหารต้องการข้อมูลต่างๆ จากการดำเนินงานเพื่อใช้ในการวางแผนงาน นอกจากนี้ผู้บริหารและอาจารย์ยังต้องการการบริการในการจัดการเรียนการสอน นักศึกษาต้องการคำแนะนำต่างๆ ในการดำเนินการทางด้านเอกสาร และการบริการในการดำเนินการให้ได้รับการอนุมัติหรืออนุญาต

ในส่วนของระบบการทำงานเป็นการให้บริการนักศึกษาทั้งในระดับปริญญาตรี และบัณฑิตศึกษา ซึ่งสามารถสรุปได้ตามรูปที่ 11 ปัจจัยนำเข้า (Input) ประกอบด้วย พนักงานจำนวน 6 คน งบประมาณสำหรับดำเนินงานและค่าตอบแทน สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานได้แก่ สำนักงาน เครื่องมือ อุปกรณ์ วัสดุสำนักงานงาน เทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบสารสนเทศ พาหนะในการขนส่ง และเกณฑ์มาตรฐานของหลักสูตรระดับปริญญาตรี และบัณฑิตศึกษา ประกาศและระเบียบข้อบังคับของมหาวิทยาลัย โดยปัจจัยนำเข้าเหล่านี้สามารถนำไปสู่กระบวนการทำงาน (Process) ซึ่งเป็นภาระงาน ประกอบด้วย การพัฒนาหลักสูตร การจัดทำตารางสอน ตารางสอบ และเตรียมสถานที่ การประชาสัมพันธ์หลักสูตร การประสานงานเพื่อคัดเลือกนักศึกษา การขึ้นทะเบียน การประสานงานเพื่อจัดปฐมนิเทศนักศึกษา การเพิ่มถอนรายวิชา การเชิญอาจารย์พิเศษ การรับสมัครนักศึกษา การตรวจสอบการสำเร็จการศึกษา การประสานงานด้านวิทยานิพนธ์และการค้นคว้าอิสระ โดยมีผลลัพธ์ของการดำเนินงาน (Output) ประกอบด้วย คุณภาพของหลักสูตร ตารางสอนและตารางสอบ จำนวนโรงเรียนในการประชาสัมพันธ์ ข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนนักศึกษา และการลงทะเบียนเรียน ความพึงพอใจในการจัดปฐมนิเทศนักศึกษา ข้อมูลเกี่ยวกับการจบการศึกษา ความตรงเวลาในการเดินทางของอาจารย์ และความพึงพอใจของนักศึกษาที่ได้รับบริการ



รูปที่ 11 ระบบการทำงานของหน่วยบริการการศึกษา

หน่วยส่งเสริมและพัฒนาการศึกษา มีผู้ส่งมอบหลักคือ สำนักงานอธิการบดี สำนักงานวิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี สำนักงานวิทยาเขตพระราชมังคลาภิเษก และวิทยาลัยนานาชาติ เนื่องจากเป็นผู้ให้บริการให้เรื่องของ สถานที่การทำงานและการทำกิจกรรมต่างๆ สำหรับการบริการนักศึกษา การดูแลบำรุงรักษาอาคารและสำนักงาน การชำระค่าสาธารณูปโภคบางส่วน การจัดทำบัญชีและการเงิน และการให้บริการการขนส่งเอกสารระหว่างวิทยาเขต และยังมีผู้ส่งมอบอื่นๆ ประกอบด้วย ผู้ให้บริการเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ธุรกิจบริการถ่ายเอกสารและให้เช่าเครื่องมือถ่ายเอกสารและพิมพ์งาน ธุรกิจจำหน่ายกระดาษ ธุรกิจให้เช่ารถขนส่งนักศึกษาและอาจารย์ และผู้ให้บริการระบบสาธารณูปโภค ลูกค้าประกอบด้วย ผู้บริหาร อาจารย์ และนักศึกษา โดยผู้บริหารต้องการข้อมูลต่างๆ จากการดำเนินงานเพื่อใช้ในการวางแผนงาน นอกจากนี้ผู้บริหารและอาจารย์ยังต้องการการบริการในการจัดโครงการพัฒนานักศึกษา การแบ่งเขตนิเทศงาน และข้อมูลด้านวินัยและสวัสดิการ นักศึกษาต้องการคำแนะนำต่างๆ ในการดำเนินการโครงการและการฝึกงาน

ในส่วนของระบบการทำงานสามารถสรุปได้ตามรูปที่ 12 โดยมีปัจจัยนำเข้า (Input) ประกอบด้วย พนักงานจำนวน 8 คน งบประมาณสำหรับดำเนินงานและค่าตอบแทน สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน ได้แก่ สำนักงาน เครื่องมือ อุปกรณ์ วัสดุสำนักงานงาน เทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบสาธารณูปโภค พาหนะในการขนส่ง และระเบียบ ข้อบังคับ และวินัยของนักศึกษา ปัจจัยนำเข้าเหล่านี้สามารถนำไปสู่กระบวนการทำงาน (Process) ซึ่งเป็นภาระงาน ประกอบด้วย การร่วมวางแผนโครงการพัฒนานักศึกษา การสนับสนุนการทำโครงการ เช่น การเตรียมเอกสาร และตรวจสอบความถูกต้อง การประสานงานเรื่องสถานที่ และอุปกรณ์ การประสานงานเกี่ยวกับการสอบวินัย และการลงโทษ การดำเนินการด้านสวัสดิการนักศึกษา การประสานงานเพื่อจัดทำหนังสือขอฝึกงาน และส่งตัวฝึกงาน การประสานงานการจัดอาจารย์นิเทศก์ และการติดต่อเช่ารถ ซึ่งภาระงานเหล่านี้ไปสู่ผลลัพธ์ (Output) ดังนี้ ข้อมูลเกี่ยวกับโครงการพัฒนานักศึกษา ข้อมูลเกี่ยวกับนักศึกษาที่ทำโครงการและเข้าร่วมโครงการ ข้อมูลนักศึกษาที่มีปัญหาด้านวินัย ข้อมูลเกี่ยวกับการฝึกงาน และอาจารย์นิเทศก์งาน ความพึงพอใจของนักศึกษาในการเข้าร่วมโครงการ และโครงการบรรลุวัตถุประสงค์

หน่วยบริหารและธุรการ มีผู้ส่งมอบหลักคือ สำนักงานอธิการบดี สำนักงานวิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี สำนักงานวิทยาเขตพระราชมังคลาภิเษก และวิทยาลัยนานาชาติ เนื่องจากเป็นผู้ให้บริการให้เรื่องของ สถานที่การทำงานและการทำกิจกรรมต่างๆ สำหรับการดำเนินงานของคณะวิทยาการจัดการ การดูแลบำรุงรักษาอาคารและสำนักงาน การชำระค่าสาธารณูปโภคบางส่วน การจัดทำบัญชีและการเงิน และการให้บริการการขนส่งเอกสารระหว่างวิทยาเขต และยังมีผู้ส่งมอบอื่นๆ ประกอบด้วย ผู้ให้บริการเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ธุรกิจบริการถ่ายเอกสารและให้เช่าเครื่องมือถ่าย

เอกสารและพิมพ์งาน ธุรกิจจำหน่ายกระดาษ ไปรษณีย์ และผู้ให้บริการสาธารณูปโภค ลูกค้ำประกอบด้วย ผู้บริหารและอาจารย์ โดยผู้บริหารต้องการบริการในการรับส่งเอกสาร สื่อประชาสัมพันธ์ของคณะ การบริการทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดการต้อนรับผู้มาเยือน ข้อมูลเกี่ยวกับบัญชีเงินสด และการจัดการประชุม อาจารย์ต้องการบริการในการรับส่งเอกสาร และการจัดประชุม

ระบบการทำงานสามารถสรุปได้ตามรูปที่ 13 ปัจจัยนำเข้า (Input) ประกอบด้วย พนักงานจำนวน 11 คน งบประมาณสำหรับดำเนินงานและค่าตอบแทน สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานได้แก่ สำนักงาน เครื่องมือ อุปกรณ์ วัสดุสำนักงานงาน เทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบสาธารณูปโภค รถสารบรรณ ไปรษณีย์ และระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงาน ปัจจัยนำเข้าเหล่านี้สามารถนำไปสู่กระบวนการทำงาน (Process) ซึ่งเป็นภาระงาน ประกอบด้วย การลงทะเบียนสารบรรณ และรับส่งเอกสาร การประสานงานเพื่อจัดประชุมและสัมมนา การประสานงานจัดซื้อจัดจ้าง การเบิกจ่ายพัสดุ การดูแล และบำรุงรักษาเครื่องคอมพิวเตอร์ เครือข่ายสัญญาณ และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การผลิตสื่อประชาสัมพันธ์คณะและหลักสูตร การประสานงานเพื่อจัดการต้อนรับผู้มาเยือน และการทำบัญชีเงินสดรับจ่าย ซึ่งภาระงานเหล่านี้นำไปสู่ผลลัพธ์ (Output) ดังนี้ การได้รับเอกสารตรงเวลา และส่งเอกสารให้ถึงผู้รับได้ การจัดประชุมและสัมมนาบรรลุวัตถุประสงค์ การได้รับวัสดุ ครุภัณฑ์ และบริการตามที่ต้องการ เครื่องคอมพิวเตอร์ เครือข่ายสัญญาณ และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทำงานได้อย่างดี สื่อประชาสัมพันธ์คณะและหลักสูตรความพึงพอใจของผู้บริหารในการต้อนรับผู้มาเยือน และบัญชีเงินสด

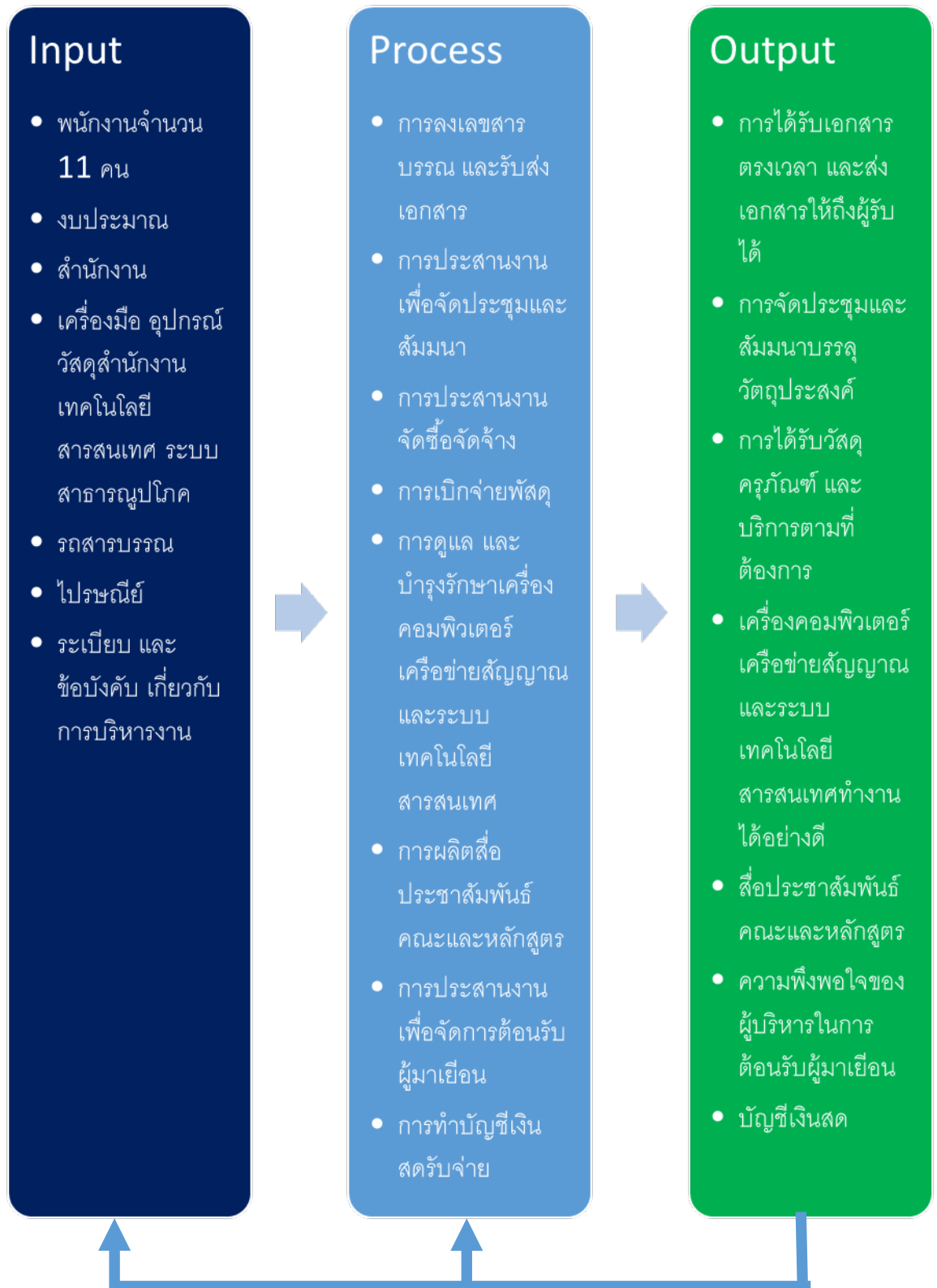
หน่วยวิจัยและประกันคุณภาพ มีผู้ส่งมอบหลักคือ สำนักงานอธิการบดี และสำนักงานวิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี เนื่องจากเป็นผู้ให้บริการให้เรื่องของ สถานที่การทำงานและการทำงานกิจกรรมต่างๆ สำหรับการดำเนินงานของคณะวิทยาการจัดการ การดูแลบำรุงรักษาอาคารและสำนักงาน การชำระค่าสาธารณูปโภคบางส่วน การจัดทำบัญชีและการเงิน และการให้บริการการขนส่งเอกสารระหว่างวิทยาเขต และยังมีผู้ส่งมอบอื่นๆ ประกอบด้วย ผู้ให้บริการเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ธุรกิจบริการถ่ายเอกสารและให้เช่าเครื่องมือถ่ายเอกสารและพิมพ์งาน ธุรกิจจำหน่ายกระดาษ ธุรกิจรถเช่า และผู้ให้บริการสาธารณูปโภค ลูกค้ำประกอบด้วย ผู้บริหารและอาจารย์ โดยผู้บริหารต้องการข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับการวิจัยและบริการวิชาการของคณะวิทยาการจัดการ แผนงบประมาณ รายงานการเงิน แผนปฏิบัติการและแผนอัตรากำลัง รายงานการประกันคุณภาพการศึกษา และการจัดการประชุมวิชาการ อาจารย์ต้องการความสะดวกในการผลิตผลงานทางวิชาการ ข้อมูลที่เป็นแผนปฏิบัติการ และรายงานการประกันคุณภาพการศึกษา



ระบบการทำงานสามารถสรุปได้ตามรูปที่ 14 ปัจจัยนำเข้า (Input) ประกอบด้วย พนักงานจำนวน 5 คน งบประมาณสำหรับดำเนินงานและค่าตอบแทน สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน ได้แก่ สำนักงาน เครื่องมือ อุปกรณ์ วัสดุสำนักงานงาน เทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบสาธารณูปโภค รถสารบรรณ ไปรษณีย์ และระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงาน ปัจจัยนำเข้าเหล่านี้สามารถนำไปสู่กระบวนการทำงาน (Process) ซึ่งเป็นภาระงาน ประกอบด้วย การประสานงานทำแผนปฏิบัติราชการ และแผนพัฒนาบุคลากร การจัดทำงบประมาณ การติดตามแผน และงบประมาณ การรวบรวมข้อมูลสำหรับการประกันคุณภาพ การอำนวยความสะดวกในการผลิตผลงานทางวิชาการ การประสานงานจัดประชุมทางวิชาการ และการประสานงานการจัดโครงการบริการวิชาการ ซึ่งภาระงานเหล่านี้นำไปสู่ผลลัพธ์ (Output) ดังนี้ แผนปฏิบัติราชการ และแผนบุคลากร แผนงบประมาณ รายงานการประเมินผลงาน รายงานการเงิน รายงานประกันคุณภาพ การศึกษา ความพึงพอใจในการได้รับบริการด้านการผลิตผลงานทางวิชาการ ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมประชุมวิชาการ และความพึงพอใจของการได้รับบริการวิชาการ



รูปที่ 12 ระบบการทำงานของหน่วยส่งเสริมและพัฒนาการศึกษา



รูปที่ 13 ระบบการทำงานของหน่วยบริหารและธุรการ



รูปที่ 14 ระบบการทำงานของหน่วยวิจัยและประกันคุณภาพ

#### 4.4 ข้อมูลประชากรศาสตร์และระดับความคิดเห็นต่อการจูงใจในการทำงาน

ข้อมูลในส่วนนี้จะเป็นข้อมูลที่ได้มาจากแบบสอบถามของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในสำนักงานคณะวิทยาการจัดการจำนวน 24 คน

##### ตารางที่ 6 ข้อมูลด้านเพศและอายุของกลุ่มตัวอย่าง

เพศ	อายุ					รวม	ร้อยละ
	20 ปี หรือต่ำกว่า	21-30 ปี	31-40 ปี	41-50 ปี	มากกว่า 50 ปี		
ชาย	0	4	5	0	0	9	37.5
หญิง	0	2	11	2	0	15	62.5
รวม	0	6	16	2	0	24	
ร้อยละ	0	25	66.7	8.3	0		100

จากตารางที่ 4.4 กลุ่มตัวอย่างมีจำนวน 24 คน แบ่งเป็นเพศชายจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 37.5 เพศหญิงจำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 62.5 ไม่มีตัวอย่างคนใดอายุ 20 ปีหรือต่ำกว่า อายุระหว่าง 21-30 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 25 อายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 66.7 อายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 8.3 และไม่มีพนักงานที่มีอายุมากกว่า 50 ปี

##### ตารางที่ 7 ข้อมูลด้านระดับการศึกษาและประสบการณ์การทำงานของกลุ่มตัวอย่าง

ระดับการศึกษา	ประสบการณ์การทำงาน					รวม	ร้อยละ
	ไม่เกิน 5 ปี	6-10 ปี	11-15 ปี	16-20 ปี	มากกว่า 20 ปี		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	0	1	0	0	0	1	4.2
ปริญญาตรี	2	10	4	0	0	16	66.7
ปริญญาโท	3	4	0	0	0	7	29.2
ปริญญาเอก	0	0	0	0	0	0	0

รวม	5	15	4	0	0	24	
ร้อยละ	20.8	62.5	16.7	0	0		100

ระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย พนักงานที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรีมีจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 4.2 ระดับปริญญาตรีจำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 66.7 ระดับปริญญาโทจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 29.2 ไม่มีพนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาเอก พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานไม่เกิน 5 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 20.8 ประสบการณ์ระหว่าง 6-10 ปี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 62.5 ประสบการณ์ระหว่าง 11-15 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 16.7 ไม่มีพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 15 ปี

#### ตารางที่ 8 ระดับการจูงใจของกลุ่มตัวอย่างครั้งที่ 1

รายการ	Mean	S.D.	ระดับ
<b>ปัจจัยจูงใจ</b>			
1. ความสำเร็จในการทำงาน	3.79	.52	สูง
2. การได้รับการยอมรับนับถือ	3.14	.61	ปานกลาง
3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	3.41	.63	สูง
4. ความรับผิดชอบ	3.65	.48	สูง
5. โอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่	2.96	.80	ปานกลาง
รวมปัจจัยจูงใจ	3.39		ปานกลาง
<b>ปัจจัยค้ำจุน</b>			
1. นโยบายและการบริหารงาน	2.88	.71	ปานกลาง
2. วิธีการปกครองของผู้บริหาร	3.30	.61	ปานกลาง
3. สภาพการทำงาน	3.22	.63	ปานกลาง
4. ความสัมพันธ์ภายในที่ทำงาน	3.37	.61	ปานกลาง
5. ความเป็นอยู่ส่วนตัว	3.67	.52	สูง
6. เงินเดือน	3.42	.66	สูง
7. สถานภาพ	3.61	.64	สูง

8. ความมั่นคงในการทำงาน	3.21	.70	ปานกลาง
9. โอกาสของความก้าวหน้าในอนาคต	3.09	.83	ปานกลาง
รวมปัจจัยค้ำจุน	3.30		ปานกลาง
รวม	3.34		ปานกลาง

จากตารางที่ 4.6 ระดับปัจจัยจูงใจมีตัวแปร 5 ด้าน ประกอบด้วยความสำเร็จในการทำงานมีค่าเฉลี่ยในระดับสูง การได้รับการยอมรับนับถือมีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง ลักษณะของงานที่ปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยในระดับสูง ความรับผิดชอบมีค่าเฉลี่ยในระดับสูง และโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่มีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยที่สูงที่สุดคือ ความสำเร็จในการทำงานมีค่าเฉลี่ย 3.79 ค่าเฉลี่ยที่ต่ำที่สุดคือ โอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ มีค่าเฉลี่ย 2.96 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทั้ง 5 ด้านอยู่ระหว่าง .52 ถึง .80 และค่าเฉลี่ยโดยรวมของระดับปัจจัยจูงใจมีค่าเท่ากับ 3.39 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับปัจจัยค้ำจุนมีตัวแปร 9 ด้าน ประกอบด้วยนโยบายและการบริหารงานมีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง วิธีการปกครองของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง สภาพการทำงานมีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง ความสัมพันธ์ภายในที่ทำงานค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง ความเป็นอยู่ส่วนตัวมีค่าเฉลี่ยในระดับสูง เงินเดือนมีค่าเฉลี่ยในระดับสูง สถานภาพมีค่าเฉลี่ยในระดับสูง ความมั่นคงในการทำงานมีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง และโอกาสของความก้าวหน้าในอนาคตค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยที่สูงที่สุดคือ ความเป็นอยู่ส่วนตัวมีค่าเฉลี่ย 3.67 ค่าเฉลี่ยที่ต่ำที่สุดคือ นโยบายและการบริหารงาน มีค่าเฉลี่ย 2.88 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทั้ง 9 ด้านอยู่ระหว่าง .52 ถึง .83 และค่าเฉลี่ยโดยรวมของระดับปัจจัยค้ำจุนมีค่าเท่ากับ 3.30 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง สรุประดับค่าเฉลี่ยของการจูงใจในการทำงานของพนักงานสายสนับสนุนครั้งที่ 1 เท่ากับ 3.34 อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 9 ระดับการจูงใจของกลุ่มตัวอย่างครั้งที่ 2

รายการ	Mean	S.D.	ระดับ
<b>ปัจจัยจูงใจ</b>			
1. ความสำเร็จในการทำงาน	3.87	.44	สูง
2. การได้รับการยอมรับนับถือ	3.20	.79	ปานกลาง
3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	3.49	.52	สูง
4. ความรับผิดชอบ	3.78	.50	สูง
5. โอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่	3.18	.73	ปานกลาง
รวมปัจจัยจูงใจ	3.50		สูง
<b>ปัจจัยค้ำจุน</b>			
1. นโยบายและการบริหารงาน	2.78	.64	ปานกลาง
2. วิธีการปกครองของผู้บริหาร	2.93	.60	ปานกลาง
3. สภาพการทำงาน	3.47	.75	สูง
4. ความสัมพันธ์ภายในที่ทำงาน	3.43	.81	สูง
5. ความเป็นอยู่ส่วนตัว	3.73	.68	สูง
6. เงินเดือน	3.69	.87	สูง
7. สถานภาพ	3.73	.59	สูง
8. ความมั่นคงในการทำงาน	3.03	.83	ปานกลาง
9. โอกาสของความก้าวหน้าในอนาคต	2.94	1.04	ปานกลาง
รวมปัจจัยค้ำจุน	3.30		ปานกลาง
รวม	3.40		ปานกลาง

การวัดระดับปัจจัยจูงใจครั้งที่ 2 แสดงผลตัวแปร 5 ด้านดังนี้ ความสำเร็จในการทำงานมีค่าเฉลี่ยในระดับสูง การได้รับการยอมรับนับถือมีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง ลักษณะของงานที่ปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยในระดับสูง ความรับผิดชอบมีค่าเฉลี่ยในระดับสูง โอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่



มีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยที่สูงที่สุดคือ ความสำเร็จในการทำงานมีค่าเฉลี่ย 3.87 ค่าเฉลี่ยที่ต่ำที่สุดคือ โอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ มีค่าเฉลี่ย 3.18 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทั้ง 5 ด้านอยู่ระหว่าง .44 ถึง .79 และค่าเฉลี่ยโดยรวมของระดับปัจจัยจูงใจมีค่าเท่ากับ 3.50 ซึ่งอยู่ในระดับสูง

การวัดระดับปัจจัยค้ำจุนครั้งที่ 2 มีผลลัพธ์ดังนี้ นโยบายและการบริหารงานมีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง วิธีการปกครองของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง สภาพการทำงานมีค่าเฉลี่ยในระดับสูง ความสัมพันธ์ภายในที่ทำงานค่าเฉลี่ยในระดับสูง ความเป็นอยู่ส่วนตัวมีค่าเฉลี่ยในระดับสูง เงินเดือนมีค่าเฉลี่ยในระดับสูง สถานภาพมีค่าเฉลี่ยในระดับสูง ความมั่นคงในการทำงานมีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง และโอกาสของความก้าวหน้าในอนาคตมีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยที่สูงที่สุดคือ ความเป็นอยู่ส่วนตัวและสถานภาพมีค่าเฉลี่ย 3.73 ค่าเฉลี่ยที่ต่ำที่สุดคือ โอกาสของความก้าวหน้าในอนาคต มีค่าเฉลี่ย 2.94 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทั้ง 9 ด้านอยู่ระหว่าง .59 ถึง 1.04 ค่าเฉลี่ยโดยรวมของระดับปัจจัยค้ำจุนมีค่าเท่ากับ 3.40 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง และค่าเฉลี่ยโดยรวมของการจูงใจในการทำงานของพนักงานสายสนับสนุนครั้งที่ 2 เท่ากับ 3.40 อยู่ในระดับปานกลาง

#### ตารางที่ 10 ระดับการจูงใจของกลุ่มตัวอย่างครั้งที่ 3

รายการ	Mean	S.D.	ระดับ
<b>ปัจจัยจูงใจ</b>			
1. ความสำเร็จในการทำงาน	3.91	.40	สูง
2. การได้รับการยอมรับนับถือ	3.30	.44	ปานกลาง
3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	3.55	.63	สูง
4. ความรับผิดชอบ	3.70	.61	สูง
5. โอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่	3.29	.68	ปานกลาง
รวมปัจจัยจูงใจ	3.55		สูง
<b>ปัจจัยค้ำจุน</b>			
1. นโยบายและการบริหารงาน	2.92	.67	ปานกลาง
2. วิธีการปกครองของผู้บริหาร	2.88	.82	ปานกลาง
3. สภาพการทำงาน	3.63	.63	สูง

4.	ความสัมพันธ์ภายในที่ทำงาน	3.48	.56	สูง
5.	ความเป็นอยู่ส่วนตัว	3.73	.66	สูง
6.	เงินเดือน	3.97	.46	สูง
7.	สถานภาพ	3.77	.48	สูง
8.	ความมั่นคงในการทำงาน	3.21	.64	ปานกลาง
9.	โอกาสของความก้าวหน้าในอนาคต	3.06	.75	ปานกลาง
	รวมปัจจัยค้ำจุน	3.41		สูง
	รวม	3.48		สูง

การวัดระดับปัจจัยจูงใจครั้งที่ 3 มีผลลัพธ์ดังนี้ ความสำเร็จในการทำงานมีค่าเฉลี่ยในระดับสูง การได้รับการยอมรับนับถือมีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง ลักษณะของงานที่ปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยในระดับสูง ความรับผิดชอบมีค่าเฉลี่ยในระดับสูง และโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่มีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยที่สูงที่สุดคือ ความสำเร็จในการทำงานมีค่าเฉลี่ย 3.91 ค่าเฉลี่ยที่ต่ำที่สุดคือ โอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ มีค่าเฉลี่ย 3.29 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทั้ง 5 ด้านอยู่ระหว่าง .40 ถึง .68 และค่าเฉลี่ยโดยรวมของระดับปัจจัยจูงใจมีค่าเท่ากับ 3.55 ซึ่งอยู่ในระดับสูง

การวัดระดับปัจจัยค้ำจุนครั้งที่ 3 ได้ผลลัพธ์ดังนี้ นโยบายและการบริหารงานมีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง วิธีการปกครองของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง สภาพการทำงานมีค่าเฉลี่ยในระดับสูง ความสัมพันธ์ภายในที่ทำงานค่าเฉลี่ยในระดับสูง ความเป็นอยู่ส่วนตัวมีค่าเฉลี่ยในระดับสูง เงินเดือนมีค่าเฉลี่ยในระดับสูง สถานภาพมีค่าเฉลี่ยในระดับสูง ความมั่นคงในการทำงานมีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง และโอกาสของความก้าวหน้าในอนาคตมีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยที่สูงที่สุดคือ เงินเดือนมีค่าเฉลี่ย 3.97 ค่าเฉลี่ยที่ต่ำที่สุดคือ วิธีการปกครองของผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ย 2.88 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทั้ง 9 ด้านอยู่ระหว่าง .46 ถึง .82 ค่าเฉลี่ยโดยรวมของระดับปัจจัยค้ำจุนมีค่าเท่ากับ 3.41 ซึ่งอยู่ในระดับสูง และค่าเฉลี่ยรวมของระดับการจูงใจของพนักงานสายสนับสนุนมีค่าเท่ากับ 3.48 ซึ่งอยู่ในระดับสูง

#### 4.5 การเปรียบเทียบการจูงใจในการทำงานของพนักงานสายสนับสนุน

การศึกษาครั้งนี้ได้ออกแบบมาเพื่อเปรียบเทียบการจูงใจในการทำงานของพนักงานสายสนับสนุน ก่อนและหลังการออกแบบโครงสร้างองค์การและระบบการดำเนินงานของแต่ละฝ่าย การเปรียบเทียบการจูงใจในการทำงานครั้งนี้จะถูกเปรียบเทียบ 3 ครั้ง คือ ครั้งแรกก่อนเริ่มออกแบบโครงการสร้างองค์การและระบบการดำเนินงาน ครั้งที่สองหลังจากได้ออกแบบโครงสร้างองค์การและ

ระบบการดำเนินงานเสร็จสิ้น และครั้งที่สาม หลังจากได้ออกแบบโครงสร้างองค์การและระบบการดำเนินงานเสร็จสิ้นไปแล้ว 1 เดือน

ตารางที่ 11 สรุปค่าเฉลี่ยระดับการจูงใจของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 ครั้ง

รายการ	ค่าเฉลี่ย	S.D
การจูงใจครั้งที่ 1	3.344	.482
การจูงใจครั้งที่ 2	3.391	.481
การจูงใจครั้งที่ 3	3.479	.401

ตารางที่ 12 การวิเคราะห์ Friedman test

จำนวนตัวอย่าง	24
Chi-Square	1.106
df	2
Sig	.575

\*  $P \leq 0.05$

ตารางที่ 4.9 และ 4.10 แสดงผลค่าเฉลี่ยการจูงใจครั้งที่ 1 เท่ากับ 3.344 ครั้งที่ 2 เท่ากับ 3.391 และครั้งที่ 3 เท่ากับ 3.479 ผลการการประมวลค่า Friedman test พบว่าค่า Chi-Square = 1.106 และมีนัยสำคัญทางสถิติ .575 ซึ่งแสดงว่า ระดับการจูงใจทั้ง 3 ครั้งไม่ได้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

#### 4.6 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์พนักงานสายสนับสนุนวิชาการเกี่ยวกับการจูงใจในการทำงาน

ข้อมูลในส่วนนี้เป็นการสัมภาษณ์พนักงานสายสนับสนุนวิชาการจำนวน 4 คน ซึ่งแต่ละคนเป็นตัวแทนของหน่วยงานย่อย ประเด็นที่สัมภาษณ์เป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจในการทำงาน ซึ่งมีประเด็นที่น่าสนใจดังต่อไปนี้

การจัดโครงสร้างองค์การและระบบการทำงานในครั้งนี้มีผลกระทบต่อความรับผิดชอบในการทำงานของพนักงานสายสนับสนุนในประเด็นของความชัดเจนในขอบเขตการทำงาน ทำให้พนักงานสายสนับสนุนวิชาการสามารถปฏิบัติงานได้ง่ายขึ้นเพราะมีขั้นตอนในการทำงานที่ชัดเจนขึ้น

“ถ้าแบ่งงานแบบนี้การรับผิดชอบเพิ่มขึ้น และความชัดเจนมันก็ดีขึ้น ถ้าแบ่งงานกันแล้วพนักงานสามารถทำไปตามขั้นตอนไปตามระเบียบ ซึ่งมักจะง่ายขึ้นเกี่ยวกับการดำเนินงานในสายงานค่ะ เราไม่จำเป็นต้องไปขึ้นไปสอบถามผู้บริหารตลอดเวลาเกี่ยวกับขอบเขตของงาน เพราะบางทีเขาก็ไม่ได้ว่างตลอด” (ผู้ให้ข้อมูล 2)

การมีโครงสร้างองค์การและระบบการทำงานที่ชัดเจน จะทำให้พนักงานสายสนับสนุนวิชาการมีหัวหน้างาน นั่นคือแต่ละฝ่ายงานจะมีหัวหน้างานประจำอยู่ ซึ่งพนักงานสายสนับสนุนเชื่อว่าหัวหน้าฝ่ายงานจะสามารถช่วยเหลือในเรื่องของการทำงานและการสื่อสารได้ พนักงานสายสนับสนุนจะสามารถสื่อสารความต้องการต่างๆ ไปยังหัวหน้างานแล้วหัวหน้างานสื่อสารต่อไปยังเลขานุการของคุณะ เพื่อจะได้สื่อสารไปยังผู้บริหารคณะอีกครั้งหนึ่ง เช่นเดียวกับการสั่งการที่พนักงานสายสนับสนุนเชื่อว่าจะมีรูปแบบที่ชัดเจนและเป็นทางการมากกว่าอีกประการหนึ่งการมีหัวหน้างาน พนักงานสายสนับสนุนเชื่อว่า หัวหน้างานจะเป็นผู้ช่วยเหลือในการทำงานเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น และลดปัญหาที่พนักงานสายสนับสนุนบางคนทำงานโดยตรงกับรองคณบดี ทำให้รองคณบดีเห็นแต่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลการทำงานของคนๆ นั้น ไม่ได้มองเห็นพนักงานสายสนับสนุนคนอื่นๆ แต่ถ้ามมีหัวหน้าฝ่ายงาน จะทำให้สามารถมองเห็นประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานสายสนับสนุนได้อย่างทั่วถึง

“ต้องบอกจริงๆ ว่าวันนี้คณะมีเลขาอยู่ ซึ่งเวลาการทำงานเมื่อก่อนหรือแม้กระทั่งตอนนี้ ทุกคนจะมีแนวทางหรือการดำเนินงานของตัวเองค่อนข้างสัมพันธ์กับรองคณบดีค่อนข้างเยอะ หมายความว่าทำงานภายใต้การพูดคุยหรือการได้รับมอบหมายจากรองคณบดีเป็นหลักมากกว่า เพราะรองเขาก็จะมีขอบเขตของงานที่เขาจะต้องดูแล เช่น รองวิชาการ คนที่ทำงานลักษณะของงานวิชาการเขาก็จะคุยตรงกับรอง ก่อนค่อนข้างจะเยอะมากกว่า ส่วนงานเลขากลายเป็นว่าคล้ายๆ พ่อบ้านแม่บ้านมากกว่า ที่มันดูกว้างๆ ที่ไม่ได้ไปเจาะลึกกับใครเป็นหลักค่ะ เพราะว่า พอถึงเวลารายละเอียดงานมันไม่สามารถลงไปรายละเอียดงานเล็กๆ ของแต่ละคนได้ พอถึงเวลาแต่ละคนเขาก็จะไปคุย ประึกษากับรองกับผู้ช่วยของเขาโดยตรงซะมากกว่า วันนี้เรายังไม่มีหัวหน้างานเรายังไม่รู้ว่าจะอีกหน่อยจะเป็นในลักษณะรูปแบบไหนนะค่ะ แต่ทุกวันนี้เท่าที่ประสบก็คือ ทุกคนตามโครงสร้างมันอยู่ภายใต้เลขาก็จริง ไม่ได้อยู่ภายใต้รองๆ แต่ว่าพอการทำงานทุกคนก็จะปรึกษาในงานของรองๆ ในอนาคตถ้ามีหัวหน้างานของฝ่ายงาน เขาก็จะสามารถมาช่วยดูแลงานได้” (ผู้ให้ข้อมูล 1)

“การทำงานตอนนี้ของคุณะ มองว่ามันไม่ค่อยสนับสนุนกับคนทำงานในสายสนับสนุนเท่าไร มีการเอื้ออำนาจของผู้บริหารต่อสายสนับสนุนบางคนที่เป็นลูกน้อง น้องบางคนอาจจะให้สิทธิพิเศษ ซึ่งจะเอื้อแค่เฉพาะบางคน เราไม่เห็นด้วยแต่เราก็ห้ามเขาไม่ได้ถ้ามีหัวหน้างานที่แบ่งย่อยลงมันจะดูได้ทั่วถึงกว่า การแก้ปัญหาทางานต่างๆ อาจจะดีขึ้นค่ะ ในอนาคตหากว่าเป็น

โครงสร้างแบบนี้ หัวหน้างานก็จะเป็นคนหลัก และก็จะมีเป็นเลขานุการคณะ จะไปคุยกับรอง รองจะสั่งงานก็จะสั่งผ่านเลขานฯ แล้วสั่งต่อไปยังหัวหน้างาน มันต้องมีหัวหน้างานที่ต้องจัดการตรงนี้ แต่อาจจะรับเยอะหน่อย” (ผู้ให้ข้อมูล 2)

“อย่างเราก็จะได้มีคนทีคอยมาดูแลคอยมารับเรื่องว่าลูกน้องในสายงานเขาทำอะไร ยังไงบ้าง มีปัญหาอะไรจะได้มีคนคอยช่วยแก้ไขหาทางออกให้ รองคณบดี ตามความคิดนะคะเขายังเหมือนก็บอกว่าเขาทำงานกับใครคนไหนคือลูกน้องเขาแต่จริงๆเจ้าหน้าที่จะได้ขึ้นตรงกับรองคณบดี อยู่แล้วจะขึ้นตรงกับเลขาคณะ ตรงนี้พอจะมีหัวหน้างานก็เท่ากับว่าเจ้าหน้าที่ก็จะขึ้นตรงกับหัวหน้าหน่วยงานแล้วก็จะไปที่เลขานฯต่อ ผู้บริหารด้วยคะ เวลาจะตั้งงานควรจะตั้งผ่านใครก่อนไหมหรือติดต่อใครใช้ใคร เพราะว่าถ้าอาจารย์ไม่เข้าใจในโครงสร้างนี้มันจะทำให้การติดต่องาน ขั้นตอนการทำงานมันผิดพลาดแบบนี้คะ ข้ามขั้นตอน” (ผู้ให้ข้อมูล 3)

การจูงใจที่เกี่ยวกับสภาพการทำงาน มีประเด็นค้นพบว่า พนักงานสายสนับสนุนวิชาการที่ทำงานให้พื้นที่ 3 แห่ง คือ ชั้น 1 อาคารบริหาร ชั้น 2 เรียงรวม 1 และ ชั้น 3 อาคารเรียงรวม 1 พนักงานสายสนับสนุน มีความพึงพอใจในสถานที่ทำงานเนื่องจากมีพื้นที่ที่เพียงพอ มีโต๊ะทำงาน เก้าอี้ คอมพิวเตอร์ และเครื่องปริ้นเตอร์ให้ใช้งานได้อย่างเหมาะสม

“เขาส่งสนับสนุนเยอะอยู่ แต่ต้องคุยด้วยเหตุและผลมีช่วงหนึ่งที่เคยเปลี่ยนเครื่องปริ้น หนูก็ไฟต์นะถ้าจะประหยัดในส่วนนั้นควรดูลักษณะงานที่ทำด้วย ซึ่งตอนนั้นเครื่องปริ้นกลางมันไม่สมบูรณ์คะ มันใช้ไม่โอเค เหมือนเราปริ้น ถ่ายเอกสารมันจะเป็นเส้นเป็นขอบ แล้วเหมือนจะปริ้นของยังไม่ได้เลย แต่ขอเขาคุยด้วยเหตุด้วยผล เขาก็ให้ ตอนนี้นั่งตรงนี้มีมันก็ไม่ใช้บ้านมาทำงานจะเอาให้สุขสบายมันก็ไม่ใช้ พอดูหน่วยงานอื่นมันก็คับแคบยิ่งกว่าเรา ถามว่าตรงนี้อะไรใหม่ก็โอเคคะ ถ้าขอความอนุเคราะห์อะไรเขาก็ควรจะเล็งเห็นการทำงานเพราะเขาไม่ได้มานั่งทำงานเอง ถ้าได้มีการพูดคุยกัน มันน่าจะโอเคที่สุดแล้ว” (ผู้ให้ข้อมูล 2)

หลังการกำหนดโครงสร้างองค์การแล้ว ทำให้พนักงานสายสนับสนุนวิชาการรู้ว่าต้องทำงานร่วมกับใครบ้าง ซึ่งส่งเสริมให้พนักงานสายสนับสนุนสร้างสายสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานกับผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งหมายถึง เพื่อนร่วมงานที่อยู่ในหน่วยงานย่อยเดียวกัน ผู้ที่ส่งมอบงานมาให้ และผู้รับช่วงงานต่อ พนักงานสายสนับสนุนยังเชื่อว่าถ้าหากมีหัวหน้างานแล้ว จะต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้างานด้วย เพื่อที่จะให้ความช่วยเหลือและปกป้องผู้ทำงานได้ นอกจากนี้การมีโครงสร้างที่ชัดเจนจะส่งเสริมให้พนักงานช่วยเหลือการทำงานได้ เพราะสามารถเข้าไปเรียนรู้งานของเพื่อนร่วมงานที่อยู่ในหน่วยงานย่อยเดียวกัน

“ในมุมมองของเรา มันก็ต้องมีลักษณะว่ามีหัวหน้างานแล้วก็มีลูกน้องหรือว่ามีเพื่อนร่วมงานในการทำงานเป็นทีมเป็นกลุ่ม อันนั้นก็ชัดเจนอยู่ การแบ่งเป็นหน่วยงานที่ชัดเจน เวลาเรามีปัญหาเราจะได้ไปปรึกษา มีคนที่จะให้คำแนะนำให้ถูกจุดหรือว่าอะไรแบบนี้ พอมีหัวหน้างานมันจะทำให้ทำงานร่วมกันเป็นทีมค่ะ ความสามัคคี แล้วก็การทำงานเป็นทีมได้ดีขึ้น ถ้าองค์กรมีโครงสร้างที่ชัดเจนขึ้นการทำงานเป็นทีมจะดีขึ้นมาก ตรงนี้เป็นตัวช่วยที่ดีสำหรับองค์กรของเราค่ะ” (ผู้ให้ข้อมูล 2)

“ข้อดี มีคือการทำงานเป็นทีม ถ้ามองถึงการทำงานของน้องในสำนักงานตรงนี้ 20 กว่าคนถ้าเทียบกับองค์กรอื่นของเราโอเคที่สุดค่ะ ทะเลาะกันบ้างแต่ก็จบ มีน้อยใจกันบ้างแต่โอเค จะคุยกันในกลุ่มเล็กๆเวลามีปัญหาถ้าแก้ได้ถึงจะเอาหัวหน้าไปไฟต์กับส่วนกลางมันดีค่ะ” (ผู้ให้ข้อมูล 2)

“ถ้าเกิดว่า เรารู้ว่างานเราทำตรงไหน อะไรตรงไหนแล้วเรารู้ว่าคนอื่นทำแบบไหน เกิดคนไหนไม่อยู่เราจะไปช่วยเขาได้ เราจะไปช่วยงานเขาได้ บางครั้งถ้ามีปัญหาอะไรเราก็จะไปถามเขาเลย” (ผู้ให้ข้อมูล 3)

“เจ้าหน้าที่ที่ทำงานในหน่วยงานย่อยเดียวกันสามารถช่วยเหลือกันได้อย่างฝ้าย ประกันอยากได้ข้อมูลส่วนนี้นะ เราก็หาๆให้ส่งเมลให้ ตรงนี้พี่เขาต้องการให้ช่วยเรื่องเอกสารตรงนี้หน่อยก็ช่วย หรือว่าอย่างของหนูกับน้องจัดประชุมวิชาการเราก็ไปขอความช่วยเหลือเขาแต่ละคนมาช่วย” (ผู้ให้ข้อมูล 4)

จากการกำหนดโครงสร้างองค์กรและระบบการทำงาน ทำให้ต้องปรับพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ จำนวน 2 คนมาทำหน้าที่เจ้าหน้าที่พัสดุ ซึ่งคณะวิทยาการจัดการไม่เคยมีตำแหน่งนี้มาก่อน พนักงานสายสนับสนุนในปัจจุบันมีช่วงเงินเดือนที่กำหนดโดยมหาวิทยาลัยศิลปากร โดยเงินเดือนแต่ละช่วงจะขึ้นอยู่กับตำแหน่งวิชาการ และมีพนักงานสายสนับสนุนบางคนมีเงินเดือนที่ชนเพดานของช่วงเงินเดือนแล้ว การมีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจนทำให้พนักงานสายสนับสนุนสามารถก้าวหน้าได้ใน 2 แนวทาง คือ

1. ความก้าวหน้าจากการเป็นหัวหน้างาน ซึ่งจะมีช่วงเงินเดือนที่สูงขึ้น
2. ความก้าวหน้าจากการทำตำแหน่งทางวิชาการของพนักงานสายสนับสนุน เช่น ชำนาญการ เป็นต้น ซึ่งการทำตำแหน่งทางวิชาการของพนักงานสายสนับสนุนจะต้องระบุโครงสร้างองค์กรไว้ในคู่มือการทำงาน ซึ่งถ้าสำนักงานของคณะวิทยาการจัดการมีโครงสร้างที่ชัดเจนแล้ว ก็จะทำให้พนักงานสายสนับสนุนเขียนโครงสร้างองค์กรไว้ในคู่มือการทำงานได้

แต่การกำหนดโครงสร้างองค์กรและระบบงานนี้ทำให้เกิดปัญหาบางอย่างขึ้นด้วย เพราะมีพนักงานสายสนับสนุนวิชาการคนหนึ่งต้องถูกแบ่งงานออกไป ทำให้ปริมาณงานลดลง ซึ่งในการขอ

ตำแหน่งทางวิชาการของพนักงานสายสนับสนุนจะต้องมีงานจำนวน 3 งาน แต่ถ้าจำนวนงานไม่ครบก็ไม่สามารถขอตำแหน่งทางวิชาการได้

“อันนี้เราปรับ 2 คนมาทำงานพัสดุ ซึ่งคณะไม่เคยมีงานพัสดุเลย เราจะใช้วิทยาเขต พนักงานคอมพิวเตอร์ย้ายจากทำงานคอมฯมาอยู่พัสดุ ให้หนูมาอยู่งานพัสดุ ตัวนี้เขาอาจจะต้องแจกแจงงานของเขา บางที่เขาอาจจะทราบดีว่ากลุ่มก้อนนี้งานพัสดุใหญ่ จริงๆเขาแยกงานเป็น 3 งาน ได้ใหม่ในการประเมิน อันนี้เรายังไม่รู้ว่ามันจะเกิดปัญหาไหม” (ผู้ให้ข้อมูล 1)

“แบบนี้ก็ดีค่ะทำงานเป็นขั้นตอนดีแล้วก็ได้แบ่งสายงานที่ชัดเจนขึ้น แล้วมันมีผลต่อการก้าวหน้าทางวิชาการ การขึ้นเงินเดือน อันนี้ประเด็นสำคัญมันมีผลนะอาจารย์ ตอนนีเหมือนในคณะก็มีมันตันอยู่ 2-3 คนแล้ว คิดมันก็คืออยู่ในนั้น มีอีกคนหนึ่งแล้วก็คิดมัน น่องๆนี่น่าจะโล่งๆกันเพราะว่าคิดมันไม่ทราบเรื่องนี้” (ผู้ให้ข้อมูล 2)

“ก็คือจะได้เป็นแนวทางในการเจริญก้าวหน้าของในสายงานค่ะ ถ้ามันมีอะไรที่แบบชัดเจนเราก็เดินไปตามกฎระเบียบที่เขาได้ตั้งไว้ได้ถูกต้อง การทำผลงานทางวิชาการ พอไปดูจากรูปเล่มต่างๆ ที่เป็นคู่มือการทำงาน มันจะมีแบ่งเป็นบทๆ มันจะมีบทหนึ่ง บทสอง บทสาม ของเราจะหายไปทันที 1 บท เราจะเดินต่อไม่ได้ เพราะบทที่ 2 ต้องเขียนโครงสร้างองค์การ โครงสร้างที่ชัดเจนเหมือนงานของดิฉันจริงๆตามหลักมันต้องมีประกาศนียบัตร ซึ่งตรงนี้พอไม่มีตัวโครงสร้างตรงนี้ เราก็จะไม่สามารถทำประกาศอะไรที่มันชัดเจน” (ผู้ให้ข้อมูล 2)

“ถ้ามีโครงสร้างองค์การ เจ้าหน้าที่สามารถเติบโตได้ในส่วนของคนที่จะมาเป็นหัวหน้างาน พอมีโครงสร้างก็ดีตรงที่ว่า สามารถทำเชี่ยวชาญ ชำนาญการมันจะได้มีโครงสร้างเอาไปเขียนในตัวเล่มเพราะว่าที่ตอนนี้ทุกคนทำคู่มือไม่ได้เพราะมันไม่มีโครงสร้าง รู้สึกว่าจะอยู่บทที่ 2 ใหม่ไม่แน่ใจคนที่สนใจจะทำตำแหน่งวิชาการเพราะเงินเดือนเขาตันแล้ว ด้วยอายุงานประมาณนี้ค่ะ อย่างหนูน่าจะเป็นกลุ่มต่อไปเพราะหนูก็จะตันแล้ว” (ผู้ให้ข้อมูล 4)

“อย่างพี่คนหนึ่งก็รู้อะไรจะเขียนอะไร ก็อย่างพวกอบรมสัมมนาพี่คนหนึ่งทำแต่ว่าตอนนี้ งานนั้นก็ไปอยู่ที่เลขาสำนักงานแล้ว เขาก็จะเขียนได้แค่ประกันหลักสูตร คิดว่าเขาน่าจะรู้แต่ว่าเขาก็ยังไม่สามารถหางานมาให้คนที่มียานน้อยๆที่เจ้าหน้าที่เองก็ไปบอกแล้วว่า มีงานแบบนี้เขียนงานเพื่อทำตำแหน่งทางวิชาการไม่ได้ อาจจะช่วยเจ้าหน้าที่มีเยอะแล้วไม่รู้จะกระจายงานอย่างไรรีป่าวงานของหนูเองก็ถูกดึงไป 1 งาน ทำให้เหลือเพียงแค่ 2 งาน” (ผู้ให้ข้อมูล 4)

พนักงานสายสนับสนุนวิชาการยังระบุด้วยว่า การมีหรือไม่มีโครงสร้างองค์การและระบบการดำเนินงาน พนักงานสายสนับสนุนมักจะได้รับการยอมรับนับถือในการทำงาน จากเพื่อนร่วมงานด้วยกัน โดยมีการพูดคุยยอมรับชมเชยในการทำงาน แต่การได้รับการยอมรับนับถือในการทำงาน

จากผู้บริหาร อาจารย์ และนักศึกษา ยังไม่มีการแสดงออกอย่างชัดเจน เพราะพนักงานสายสนับสนุนวิชาการไม่ค่อยได้รับการยกย่องชมเชยแบบต่อหน้าจากผู้บริหาร อาจารย์ และนักศึกษา

“มันไม่มีเสียงสะท้อนให้เห็นชัดๆว่าเด็กรู้สึกอย่างไรหรือว่าอาจารย์รู้สึกอย่างไร เด็กก็แค่เดินมาว่าติดต่อขอคำร้องเด็กขอทำเรื่อง ทำนั่นทำนี่ แต่ว่าเขาชอบหรือไม่ชอบหรือชื่นชมอะไรแบบนี้มันไม่ได้ถูกบอกผ่านเราให้เราได้รับรู้ค่ะ” (ผู้ให้ข้อมูล 1)

“ไม่ค่อยได้รับการยกย่อง ไม่เคยได้ยินอาจจะไม่มีแต่ว่าเขาคงไม่กล้าชมกันตรงๆ เราทำงานดีไม่ชมแต่เราทำงานดีระดับหนึ่ง แต่ว่าคนปัจจุบันก็มีแอบชมอยู่ค่ะเขาบอกทำงานเรียบร้อยอะไรประมาณนั้น แต่นักศึกษาอาจจะไม่ได้ชมอะไรโดยตรง แต่ที่แน่ๆ เราไม่ได้ยิน” (ผู้ให้ข้อมูล 2)

“นักศึกษาพูดดีก็เยอะค่ะ บางคนเราบอกแล้วแต่น้องเขายังไม่เข้าใจเราริวิวาก็ไม่รู้เขาถึงไม่พอใจ” (ผู้ให้ข้อมูล 3)

การจูงใจของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการจะมีความเกี่ยวข้องกับ นโยบายการบริหารงานของผู้บริหาร แต่ประเด็นที่พนักงานสายสนับสนุนมีความกังวลคือ ความไม่ต่อเนื่องในเรื่องของนโยบายการบริหารงานของคณะวิทยาการจัดการ เพราะเมื่อผู้บริหารอยู่ครบวาระก็จะพ้นตำแหน่งไป เมื่อผู้บริหารใหม่เข้ามานโยบายการบริหารก็จะเปลี่ยนไป ซึ่งทำให้พนักงานสายสนับสนุนจะต้องปรับตัวเพื่อทำตามแนวนโยบายใหม่

“วันนี้มันก็จะมีผลเสียงสะท้อนหลายอย่างก็คือทุกคนจะพูดเหมือนกันว่า พอรองคมนตรีพ้นวาระ ทำให้แนวหรือนโยบายของแต่ละคนก็ต่างกัน แต่พื้นฐานของคนทำงานเขาทำหน้าที่เดิมๆมาตั้งแต่แรก เขาก็จะรู้กระบวนการของการทำงาน รูปแบบของการทำงาน แต่พอตอนนี้สมมติรองคมนตรีคนใหม่เข้ามามีนโยบายอีกแบบ ทำให้เจ้าหน้าที่ต้องปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงการทำงาน” (ผู้ให้ข้อมูล 1)

ในส่วนของสภาพการทำงานในชั้น 5 อาคารบริหาร ซึ่งเป็นพื้นที่ที่ใช้ในการเก็บของเป็นส่วนใหญ่ มีพนักงานสายสนับสนุนผู้หญิงจำนวน 4 คนนั่งทำงานอยู่ สภาพการทำงานยังไม่ได้ดี เพราะอากาศในที่ทำงานไม่ถ่ายเท มีหนูเข้ามาในห้องทำงาน และบางครั้งต้องนั่งทำงานคนเดียว โดยไม่มีเพื่อนอยู่ด้วย ทำให้พนักงานสายสนับสนุนรู้สึกไม่ปลอดภัย

“สำหรับหนูอยู่ชั้น 5 คงไม่เหมาะสมค่ะ อากาศมันไม่ถ่าย คับแคบแล้วก็มันมีหนู มันมีหนูเข้ามาในออฟฟิศได้ ชั้น 5 มันไม่ปลอดภัย มันไม่มีใครมันมีแค่ 4-5 คนตรงนี้แล้วก็ลิฟท์ขึ้นได้ฝั่งเดียว ประตูตรงนี้ล็อกแล้วเวลาไฟดับก็ต้องเดินขึ้นชั้น 6 แล้วเดินลงมา แล้วก็ชั้น 5 น้ำไม่ไหลบ่อยมาก มันเป็นเรื่องสาธารณูปโภคเป็นของวิทยาเขตมันเลยแก้ไขได้ลำบาก แล้วบางทีชั้น 5 มีนักศึกษาขึ้นมาถ่ายรูปบ้าง มีคนแปลกหน้าขึ้นมาบ้าง มันไม่ปลอดภัยกับชีวิตกับทรัพย์สิน บางทีอยู่คนเดียวทำงานคนเดียวมันก็แบบไม่ปลอดภัยแล้ว” (ผู้ให้ข้อมูล 4)



## บทที่ 5

### สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอข้อสรุปที่ได้จากการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยที่ระบุไว้ อภิปรายผลการวิจัยเปรียบเทียบกับทฤษฎี หลักการ หรืองานวิจัยที่ได้ทำมาก่อนนี้ และมีข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ต้องการออกแบบโครงสร้างองค์การและระบบการดำเนินงานของสำนักงาน คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร และศึกษาการเปลี่ยนแปลงของการปฏิบัติงาน ซึ่งตัวอย่างในการวิจัยเป็นพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ ของคณะวิทยาการจัดการ จำนวน 24 คน ขั้นตอนการศึกษาในครั้งนี้เริ่มต้นจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก และ TOWS matrix ของสำนักงานคณะวิทยาการจัดการ โดยใช้วิธีการประชุมกลุ่มกับพนักงานสายสนับสนุนวิชาการของคณะวิทยาการจัดการ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้

ผลของการวิเคราะห์ปัจจัยภายในมีข้อสรุปตามตารางที่ 3 โดยปัจจัยที่เป็นจุดแข็งด้านทรัพยากรมนุษย์ (Man) คือ มีจำนวนบุคลากรเพียงพอต่อการทำงานตามยุทธศาสตร์คณะวิทยาการจัดการ พนักงานสายสนับสนุนอยู่ในวัยหนุ่มสาว พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต พนักงานสายสนับสนุนมีใจรักองค์การ และคณะวิทยาการจัดการมีพนักงานสายสนับสนุนวิชาการที่ความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศจำนวน 6 คน ด้านงบประมาณ (Money) คณะวิทยาการจัดการมีงบประมาณที่เพียงพอต่อการพัฒนาในด้านต่างๆ ด้านการจัดการ (Management) คณะวิทยาการจัดการมีการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน ส่วนจุดอ่อนประกอบด้วย ด้านการจัดการ (Management) คณะวิทยาการจัดการไม่มีโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน ซึ่งทำให้การทำงานซ้ำซ้อน ขอบเขต ขั้นตอนกระบวนการทำงานไม่ชัดเจน และมีการเปลี่ยนแปลงหน้าที่รับผิดชอบและกระบวนการทำงานตามผู้บริหาร ทำให้เจ้าหน้าที่ไม่สามารถทำงานแทนกันได้(บางงาน) ความไม่ต่อเนื่องในการบริหารงาน ทำให้ผู้บริหารไม่เข้าใจกระบวนการทำงานของพนักงานสายสนับสนุน ความไม่ชัดเจนในการก้าวหน้าในสายงาน และการให้รางวัล ทำให้ขาดขวัญกำลังใจ และแรงจูงใจในการทำงาน และคณะไม่มีแผนระยะยาว ที่ทำให้บุคลากรยึดถือปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันไม่มีความชัดเจนในการดำเนินการงาน) เช่น เปลี่ยนนิสัยทัศนคติตามผู้บริหาร

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกมีข้อสรุปตามตารางที่ 4 โดยปัจจัยที่เป็นโอกาส ด้านนโยบายของภาครัฐและมหาวิทยาลัยศิลปากร (Political factor) คือ ให้ความสำคัญกับการศึกษาและการวิจัย มหาวิทยาลัยมีชื่อเสียงสามารถดึงดูดให้นักศึกษามาเรียนได้จำนวนมาก มหาวิทยาลัยมีพื้นที่ที่เพียงพอต่อการทำงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ และคณะวิทยาการ จัดการมีจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานอย่างเพียงพอ ด้านเทคโนโลยี (Technology factor) คือ การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้สามารถนำมาใช้ในการบริการนักศึกษาและอาจารย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค ด้านนโยบายของภาครัฐและมหาวิทยาลัยศิลปากร (Political factor) คือ มหาวิทยาลัยอยู่ระหว่างการทำข้อบังคับและประกาศต่างๆ มหาวิทยาลัยมี 4 พื้นที่ ทำให้การส่งเอกสารที่เป็นทางการต้องใช้เวลา ภายในวิทยาเขตสารสนเทศ เพชรบุรีใช้การบริหารงานแบบรวมศูนย์ ทำให้ขาดความคล่องตัวในการทำงานภายในคณะวิทยาการ จัดการ วิธีการบริการของแต่ละวิทยาเขตไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน เช่น การชำระเงินค่าลงทะเบียน เรียน และด้านสังคม (Social factor) คือ อัตราการเกิดน้อยลงและนักศึกษามีทางเลือกเรียนในรูปแบบต่าง ๆ มากขึ้น จึงทำให้มีความเสี่ยงที่จะมีนักศึกษาน้อยลง

จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกทำให้สามารถสร้างแนวทางการทำงาน หรือกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมได้ตามตารางที่ 5 ซึ่งกลยุทธ์เชิงรุกมีจำนวน 3 ข้อ เน้นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการทำงาน การประชาสัมพันธ์และการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร กลยุทธ์เชิงแก้ไขมีจำนวน 2 ข้อ คือ การจัดทำโครงสร้างองค์กรและการทำคู่มือการทำงานที่แสดงถึงขอบเขตงานที่ชัดเจน กลยุทธ์เชิงป้องกันมีจำนวน 3 ข้อ คือ การกำหนดขอบเขตงานที่ชัดเจน จัดให้มีผู้ประสานงานกับสำนักงานวิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี และผู้ทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์เชิงรุก และกลยุทธ์เชิงรับมี 1 ข้อ คือ การกำหนดขอบเขตการทำงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการเพื่อนำไปใช้ในการจัดทำโครงสร้างองค์กร

หลังจากที่พนักงานสายสนับสนุนคณะวิทยาการจัดการได้ประชุมร่วมกันเพื่อวิเคราะห์ห้องค์การและ จัดทำกลยุทธ์ที่เป็นไปได้แล้ว ซึ่งกลยุทธ์สำคัญที่สามารถนำมาใช้ในการออกแบบโครงสร้างองค์กรได้คือข้อที่ 2 ของกลยุทธ์เชิงแก้ไข ที่ได้ระบุถึง การจัดทำโครงสร้างองค์กรเพื่อแสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าในการทำงานของพนักงานสายสนับสนุนและพันธกิจของ มหาวิทยาลัยศิลปากร ผู้วิจัยจึงได้ให้พนักงานสายสนับสนุนมีส่วนร่วมในการจัดทำโครงสร้างองค์กร โดยเริ่มต้นจากการจัดประเภทงานของสายงานสนับสนุน ซึ่งทำให้ทราบว่างานของพนักงานสายสนับสนุนมีจำนวน 8 ประเภท ประกอบด้วย งานวิชาการ งานกิจการนักศึกษา งานสารสนเทศ งานวิเทศสัมพันธ์และสื่อสารองค์กร งานแผนและประกันคุณภาพการศึกษา งานวิจัยและบริการวิชาการ งานการเงินและพัสดุ และงานธุรการและเลขานุการ ซึ่งถือได้ว่าเป็นหลักการแบ่งงาน (Gibson et al.,

2012: 400-401) ที่มุ่งเน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของแต่ละงานโดยพิจารณากิจกรรมที่พนักงานสายสนับสนุนที่ทำเป็นหลัก โดยกิจกรรมนั้นจะต้องเป็นกิจกรรมที่สอดคล้องกับภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยศิลปากร ประกอบด้วย การผลิตบัณฑิตให้มีความรู้และมีความรับผิดชอบต่อสังคม การวิจัยและสร้างสรรค์ผลงานทางวิชาการ การบริการวิชาการแก่สังคม และการสร้างมาตรฐานด้านศิลปะและวัฒนธรรม ซึ่งการแบ่งงานนี้นำไปสู่การจัดแผนงานในเบื้องต้น (Gibson et al., 2012: 401-405) โดยงานที่มีความเกี่ยวข้องกันจัดอยู่ในกลุ่มเดียวกัน เพราะจำเป็นต้องประสานงานกันอย่างกันชิด ซึ่งถือได้ว่าเป็นการการจัดแผนงานตามหน้าที่ (Functional departmentalization)

อย่างไรก็ตามการแบ่งฝ่ายงานออกเป็น 8 ฝ่ายในสำนักงานของคณะวิทยาการจัดการที่จำนวนคนเพียง 30 คน นั้นจะทำให้ช่วงการควบคุมกว้างเกินไป ซึ่งสอดคล้องกับหลักช่วงการควบคุม (Gibson et al., 2012: 405-407) ที่ให้ความสำคัญกับความถี่ของการติดต่อประสานงานและการสื่อสารที่ทำได้ง่าย นอกจากนี้การจัดฝ่ายงานต้องคำนึงถึงประกาศของมหาวิทยาลัยศิลปากรเรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการในการจัดตั้ง การรวม การยุบเลิกส่วนงาน การแบ่งหน่วยงานภายในและหน่วยงานย่อยของส่วนงาน และการบริหารวิชาการของคณะ พ.ศ. 2561 (ภาคผนวก 1) จึงทำให้ได้แบ่งฝ่ายงานออกเป็น 2 ฝ่ายประกอบด้วย งานวิชาการและพัฒนานักศึกษา และงานบริหารทั่วไป ตามรูปที่ 4.1 นอกจากนี้ยังมีการแบ่งหน่วยงานย่อยในแต่ละฝ่ายงานที่คำนึงถึงระดับของความเชี่ยวชาญ (Degree of specialization) ทำให้งานวิชาการและพัฒนานักศึกษาประกอบด้วย 2 หน่วยงานย่อย คือ หน่วยบริการการศึกษา และหน่วยส่งเสริมและพัฒนานักศึกษา ส่วนงานบริหารทั่วไป ประกอบด้วย 2 หน่วยงานย่อยเช่นกัน คือ หน่วยบริการและธุรการ และหน่วยวิจัยและประกันคุณภาพ การแบ่งฝ่ายงานในลักษณะนี้ยังมีประโยชน์ต่อการแบ่งอำนาจในการบังคับบัญชา (Gibson et al., 2012: 408-410) เพราะแต่ละฝ่ายงานจะมีผู้ที่ดูแลแต่ละฝ่ายงาน ซึ่งเป็นการกระจายอำนาจของเลขานุการคณะวิทยาการจัดการ (Decentralization)

เมื่อออกแบบโครงสร้างองค์การของสำนักงานคณะวิทยาการจัดการได้แล้ว จึงได้มีการจัดทำระบบการทำงานของแต่ละหน่วยงานย่อย ซึ่งระบบการทำงานจะเป็นลักษณะของระบบการทำงานตามรูปที่ 4 และระบบการทำงานสามารถสรุปได้ตามรูปที่ 11, 12, 13 และ 14 เริ่มต้นจากมีปัจจัยนำเข้า (Input) ซึ่งเป็นทรัพยากรต่างๆ ประกอบด้วย งบประมาณ ทรัพยากรมนุษย์ วัสดุ อุปกรณ์ต่างๆ และระเบียบหรือวิธีการทำงาน กระบวนการ (Process) เป็นกระบวนการทำงานที่พนักงานสายสนับสนุนแต่ละฝ่ายจะต้องดำเนินการให้ ซึ่งถือได้ว่าเป็นภารกิจหลักที่สอดคล้องกับภารกิจของมหาวิทยาลัยศิลปากรและเป็นหน้าที่ที่ต้องทำประจำ ผลลัพธ์ (Output) เป็นสิ่งที่ได้จากการดำเนินงานของพนักงานสายสนับสนุน ซึ่งอาจหมายถึงการบริการ และชิ้นงานที่จับต้องได้ และผล

ย้อนกลับ (Feedback) ซึ่งเป็นข้อมูลย้อนกลับที่ได้จากการประเมินซึ่งสามารถนำไปใช้ในการแก้ไขปัจจัยนำเข้า และกระบวนการได้ เพื่อให้ผลลัพธ์ที่ได้ดีขึ้น

ในส่วนของ การวัดการจูงใจในการทำงานของพนักงานสายสนับสนุน ซึ่งเป็นการวัดจำนวน 3 ครั้ง การวัดครั้งที่ 1 ได้ดำเนินการก่อนที่จะเริ่มต้นการออกแบบโครงสร้างองค์การและระบบการดำเนินงาน ครั้งที่ 2 ดำเนินการหลังจากได้ออกแบบโครงสร้างองค์การและระบบการดำเนินงานเสร็จสิ้นแล้ว และครั้งที่ 3 ได้ดำเนินการหลังจากการออกแบบโครงสร้างองค์การและระบบการดำเนินงานเสร็จสิ้นไปแล้ว 1 เดือน โดยการวัดการจูงใจสามารถสรุปผลสำคัญได้ดังนี้

ข้อมูลประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 24 คน สามารถสรุปได้ดังนี้ อายุของกลุ่มตัวอย่างมีอายุระหว่าง 21 ถึง 50 ปี โดยมีกลุ่มอายุระหว่าง 31-40 ปีมากที่สุดจำนวนร้อยละ 66.7 โดยเป็นเพศหญิงร้อยละ 62.5 จบปริญญาตรีร้อยละ 66.7 และปริญญาโทร้อยละ 29.2 มีอายุการทำงานไม่เกิน 5 ปีร้อยละ 20.8 อายุการทำงาน 6-10 ปี ร้อยละ 62.5 และอายุการทำงาน 11-15 ปี ร้อยละ 16.7

การวัดระดับการจูงใจในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างครั้งที่ 1 พบว่า ค่าเฉลี่ยการจูงใจรวมมีค่าเท่ากับ 3.34 ซึ่งถือได้ว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีปัจจัยจูงใจมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39 อยู่ในระดับปานกลาง และปัจจัยค่าจูงมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.30 อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งข้อมูลถูกสรุปไว้ในตารางที่ 8 การวัดระดับการจูงใจในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างครั้งที่ 2 พบว่า ค่าเฉลี่ยการจูงใจรวมมีค่าเท่ากับ 3.40 ซึ่งถือได้ว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีปัจจัยจูงใจมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 อยู่ในระดับสูง และปัจจัยค่าจูงมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.30 อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งข้อมูลถูกสรุปไว้ในตารางที่ 9 การวัดระดับการจูงใจในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างครั้งที่ 3 พบว่า ค่าเฉลี่ยการจูงใจรวมมีค่าเท่ากับ 3.48 ซึ่งถือได้ว่าอยู่ในระดับสูง โดยมีปัจจัยจูงใจมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 อยู่ในระดับสูง และปัจจัยค่าจูงมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41 อยู่ในระดับสูง ซึ่งข้อมูลถูกสรุปไว้ในตารางที่ 10

การเปรียบเทียบการจูงใจในการทำงานของพนักงานสายสนับสนุนทั้ง 3 ครั้ง โดยมีตารางการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการจูงใจในการทำงานในตารางที่ 11 ซึ่งครั้งที่ 1 มีค่า 3.344 ครั้งที่ 2 มีค่า 3.391 และครั้งที่ 3 มีค่า 3.479 และการเปรียบเทียบการจูงใจถูกทำโดยการวิเคราะห์ทางสถิติ Friedman test ซึ่งเป็นการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการจูงใจในการทำงานของกลุ่มตัวอย่าง โดยผลลัพธ์ที่ได้อยู่ในตารางที่ 12 นัยสำคัญทางสถิติมีค่าเท่ากับ .575 ซึ่งแสดงว่า ระดับการจูงใจทั้ง 3 ครั้งไม่ได้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ข้อมูลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการจูงใจในการทำงานของพนักงานสายสนับสนุน ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์ตัวแทนของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการที่อยู่ในหน่วยงานย่อย หน่วยงานละ 1 คน โดยคัดเลือกจากผู้ที่มีอายุการทำงานนานที่สุดเป็นผู้ให้ข้อมูล ซึ่งผลการสัมภาษณ์ได้สะท้อนถึงการจูงใจในการทำงานของพนักงานสายสนับสนุน โดยมีข้อมูลสำคัญคือ

1. พนักงานสายสนับสนุนวิชาการเห็นความสำคัญการจัดโครงสร้างองค์การและระบบการทำงานซึ่งทำให้พนักงานเห็นความชัดเจนในขอบเขตการทำงาน และทำให้พนักงานสายสนับสนุนสามารถปฏิบัติงานได้ง่ายขึ้นเพราะมีขั้นตอนในการทำงานที่ชัดเจนขึ้น
2. พนักงานสายสนับสนุนวิชาการมีความเห็นว่า การมีโครงสร้างองค์การและระบบการทำงานที่ชัดเจน จะมีตำแหน่งหัวหน้างานในแต่ละฝ่ายงาน โดยพนักงานสายสนับสนุนวิชาการเชื่อว่าหัวหน้าฝ่ายจะเข้ามามีบทบาทในการช่วยเหลือการทำงานและมีคนกลางในการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและตนเองได้ และหัวหน้าฝ่ายงานจะเป็นผู้ประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานสายสนับสนุนได้อย่างทั่วถึง
3. พนักงานสายสนับสนุนวิชาการที่ทำงานอยู่ที่อาคารเรียนรวม 1 และอาคารบริหารชั้น 1 มีความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมการทำงานมีการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ให้อย่างเพียงพอในการทำงาน และถ้ามีประเด็นปัญหาเกี่ยวกับอุปกรณ์ต่างๆ ที่ใช้ในการทำงานก็สามารถจะขอเพิ่มเติมได้ แต่พนักงานสายสนับสนุนวิชาการที่อยู่ชั้น 5 อาคารบริการ มีปัญหาเกี่ยวกับระบบสาธารณูปโภคในการทำงาน เช่น การใช้พื้นที่ส่วนใหญ่ของชั้น 5 เป็นที่เก็บของ ทำให้บริเวณโดยรวมไม่ค่อยสะอาดและมีหนูอยู่ อากาศในชั้น 5 ไม่ค่อยถ่ายเท น้ำไม่ค่อยไหล และความรู้สึกไม่ปลอดภัยในการทำงาน เพราะคนทำงานที่อยู่ชั้น 5 เป็นผู้หญิงทั้งหมดอยู่ในที่ลับ แต่คนทั่วไปสามารถขึ้นไปได้ง่าย
4. การมีโครงสร้างองค์การและระบบการทำงานที่ชัดเจน ทำให้พนักงานสายสนับสนุนวิชาการรู้ว่าใครคือผู้ส่งมอบงานและใครคือลูกค้า มีการสร้างสายสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานกับผู้เกี่ยวข้อง และส่งเสริมให้พนักงานช่วยเหลือการทำงานได้ เพราะสามารถเข้าไปเรียนรู้งานของเพื่อนร่วมงานที่อยู่ในหน่วยงานย่อยเดียวกัน
5. พนักงานสายสนับสนุนวิชาการบางคนมีเงินเดือนที่ชนเพดานของช่วงเงินเดือนแล้ว การมีโครงสร้างองค์การที่ชัดเจนทำให้พนักงานสายสนับสนุนวิชาการสามารถก้าวหน้าได้ใน 2 แนวทาง คือ ความก้าวหน้าจากการเป็นหัวหน้างาน และความก้าวหน้าจากการทำตำแหน่งทางวิชาการของพนักงานสายสนับสนุน ซึ่งสามารถทำผลงานโดยการทำคู่มือการทำงาน ในคู่มือการทำงานจะต้องมีการระบุโครงสร้างองค์การ ซึ่งปัจจุบันพนักงานสายสนับสนุนวิชาการสามารถระบุโครงสร้างองค์การได้แล้ว

จากการสัมภาษณ์พบว่า การออกแบบโครงสร้างองค์การและระบบงานที่ชัดเจน มีผลดีต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการได้ แต่ก็มีข้อมูลจากการสัมภาษณ์ บางประการที่ส่งผลทางลบต่อแรงจูงใจในการทำงาน นั่นคือ ในการออกแบบโครงสร้างองค์การและระบบการทำงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ ทำให้พนักงานบางคนถูกแบ่งงานที่ต้องรับผิดชอบออกไป เพื่อให้ตรงกับโครงสร้างองค์การ ซึ่งอาจทำให้พนักงานสายสนับสนุนวิชาการ เหล่านั้นมีภาระงานไม่ครบ 3 ภาระงาน ในการที่จะขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ และพนักงานสายสนับสนุนวิชาการไม่ว่าจะมีการออกแบบโครงสร้างองค์การหรือไม่ พนักงานสายสนับสนุนวิชาการไม่ค่อยเห็นการแสดงผลอย่างชัดเจนของการยอมรับนับถือในการทำงานจากผู้บริหาร อาจารย์ และนักศึกษา ซึ่งเป็นผู้ได้รับบริการจากพนักงานสายสนับสนุน แต่พนักงานสายสนับสนุนวิชาการ ได้รับการชมเชยจากเพื่อนร่วมงานซึ่งเป็นพนักงานสายสนับสนุนวิชาการด้วยกันเองในบางครั้งเมื่อแก้ปัญหาหรือทำงานได้สำเร็จ และพนักงานสายสนับสนุนวิชาการมีความกังวลเกี่ยวกับ ความต่อเนื่องในเรื่องของนโยบายการบริหารงานของคณะวิทยาการจัดการ เพราะเมื่อผู้บริหารอยู่ครบวาระก็จะพ้นตำแหน่งไป เมื่อผู้บริหารใหม่เข้ามา นโยบายการบริหารก็จะเปลี่ยนไป ซึ่งทำให้พนักงานสายสนับสนุนจะต้องปรับตัวเพื่อทำตามแนวนโยบายใหม่ นอกจากนี้พนักงานสายสนับสนุนวิชาการจำนวน 4 คนที่ทำงานอยู่ชั้น 5 อาคารบริหาร ซึ่งเป็นพื้นที่ที่ใช้ในการเก็บของเป็นส่วนใหญ่ เพราะอากาศในที่ทำงานไม่ถ่ายเท มีหนูเข้ามาในห้องทำงาน และบางครั้งต้องนั่งทำงานคนเดียว โดยไม่มีเพื่อนอยู่ด้วย ทำให้พนักงานสายสนับสนุนรู้สึกไม่ปลอดภัย

## 5.2 อภิปรายผลการวิจัย

การออกแบบโครงสร้างองค์การของสำนักงานคณะวิทยาการจัดการ เป็นการออกแบบโดยอาศัยข้อมูลจากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์การ และนำข้อมูลเหล่านั้นมาจัดทำ TOWS matrix ซึ่งทำให้ได้กลยุทธ์ที่เหมาะสมของสำนักงานคณะวิทยาการจัดการ โดยกลยุทธ์ที่นำมาใช้ในการออกแบบโครงสร้างองค์การได้คือ กลยุทธ์เชิงแก้ไขข้อที่ 2 ซึ่งมีเนื้อหาสำคัญในการนำพันธกิจของมหาวิทยาลัยศิลปากร 4 ข้อ ซึ่งเกี่ยวข้องกับ การผลิตบัณฑิต การวิจัยและการสร้างสรรค์ผลงาน การบริการวิชาการแก่สังคม และการสร้างมาตรฐานศิลปะและวัฒนธรรม มาใช้เป็นกรอบในการออกแบบโครงสร้างองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับส่วนหนึ่งของความหมายของการจัดองค์การ ที่ต้องการให้การออกแบบขององค์การครอบคลุมภารกิจและหน้าที่ขององค์การ พร้อมทั้งกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและความสัมพันธ์ระหว่างองค์การย่อย เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย (สมคิด บางโม, 2552 : 113) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาของวิเชียร วิทยอุดม (2554 : 4-6) ที่ระบุว่า การออกแบบขององค์การจะต้องสะท้อนถึงลักษณะงานที่ต้องการขององค์การ โดยพิจารณาถึงกลยุทธ์ต่างๆ ที่องค์การมีอยู่

ขั้นตอนการออกแบบโครงสร้างองค์การในครั้งนี้ ได้เริ่มต้นจากการมีกรอบงานที่เป็นพันธกิจของมหาวิทยาลัยศิลปากรทั้ง 4 ข้อ และในลำดับถัดไปได้มีการแบ่งกิจกรรมการทำงานออกเป็นกลุ่มๆ ซึ่งถือได้ว่าเป็นการเลือกกลุ่มแผนก โดยพิจารณาบทบาทหน้าที่ของพนักงานสายสนับสนุนที่ต้องใช้ความรู้ และทักษะที่เหมือนๆ กันในการทำงาน มาจัดเป็นกลุ่มงานเดียวกัน นอกจากนี้การออกแบบโครงสร้างองค์การได้พิจารณาถึงความสัมพันธ์ของคนทำงาน และสายบังคับบัญชาที่เหมาะสมในการทำงาน ตามหลักการตัดสินใจออกแบบองค์การของ วิเชียร วิทย์อุดม (2554 : 4-6) ทั้งนี้การออกแบบโครงสร้างองค์การยังได้ยึด 4 หลักการของการออกแบบโครงสร้างองค์การ ประกอบด้วย หลักการแบ่งงาน (Division of labor) คือการแบ่งงานโดยพิจารณาจากคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละงานที่บุคคลต่างๆ ได้ทำอยู่ หลักการจัดแผนงาน (Departmentalization) หมายถึงการจัดกลุ่มงานเพื่อประโยชน์ในการประสานงานและทำงานร่วมกัน เพื่อให้เป็นกิจกรรมเฉพาะของแผนงานนั้นๆ หลักช่วงการควบคุม (Span of control) ซึ่งเป็นการกำหนดจำนวนคนหรือฝ่ายงานที่อยู่ภายใต้การดูแลของเลขานุการคณะวิทยาการจัดการ โดยคำนึงถึงความสามารถในการควบคุม โดยต้องไม่ให้ช่วงการควบคุมกว้างเกินไป ซึ่งการออกแบบโครงสร้างองค์การในครั้งนี้ได้กำหนดให้มีเพียง 2 ฝ่ายงาน หลักอำนาจในการบังคับบัญชา (Delegation of authority) เป็นการระบุถึงสิทธิในการตัดสินใจของเลขานุการของคณะวิทยาการจัดการ ที่สามารถดูแลและสั่งการพนักงานสายสนับสนุนวิชาการของคณะวิทยาการจัดการได้ (Gibson et al., 2012 : 399-410)

ตามรูปที่ 10 เป็นผลลัพธ์ที่ได้เป็นองค์การในลักษณะของโครงสร้างองค์การตามหน้าที่ ซึ่งองค์การตามหน้าที่ เป็นการแบ่งงานตามพันธกิจหลักขององค์การ โดยองค์การจะมีฝ่ายงานที่ทำหน้าที่ต่างๆ ตามลักษณะงานที่เป็นกลุ่มเดียวกันในแต่ละฝ่าย ซึ่งการออกแบบโครงสร้างองค์การในลักษณะนี้มีข้อดีคือ การแบ่งงานตามความถนัดของพนักงาน พนักงานทราบขอบเขตหน้าที่อย่างชัดเจน ลักษณะโครงสร้างองค์การเข้าใจได้ง่าย สายการบังคับบัญชาชัดเจน และสะดวกต่อการควบคุม (วิเชียร วิทย์อุดม, 2554 : 4-9; (สมคิด บางโม, 2552 : 127-128)

ระบบการทำงานตามรูปที่ 11, 12, 13 และ 14 เป็นระบบการทำงานของหน่วยงานย่อยทั้ง 4 หน่วยงานของสำนักงานคณะวิทยาการจัดการ ระบบการทำงานนี้ได้ใช้หลักการออกแบบโดยพิจารณาจาก 3 ประเด็นหลักตามรูปที่ 6 คือ พนักงานทำอะไร พนักงานต้องการอะไร และพนักงานมีปฏิสัมพันธ์กับงานอื่นอย่างไร (Mello, 2015 : 238-245) พนักงานทำงานอะไร หมายถึงกิจกรรมที่พนักงานทำมีอะไรบ้างในแต่ละหน่วยงานย่อย ซึ่งถือได้ว่าเป็นหน้าที่ที่พนักงานแต่ละหน่วยงานย่อยรับผิดชอบอยู่ พนักงานต้องการอะไร หมายถึง ทรัพยากรที่พนักงานต้องการมีอะไรบ้าง ซึ่งสามารถถูกระบุในรูปแบบของ ทรัพยากรมนุษย์ (Man) งบประมาณ (Money) อุปกรณ์และเครื่องจักรที่ต้องใช้ (Machine) และระเบียบและวิธีการ (Method) ที่ต้องนำมาใช้ในการทำงาน และ

ในส่วนของพนักงานมีปฏิสัมพันธ์กับงานอื่นอย่างไร สามารถพิจารณาได้จากใครเป็นผู้ส่งมอบงานหรือทรัพยากรให้ และใครคือลูกค้า โดยลูกค้าหมายถึงลูกค้าภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ระบบการทำงานที่ได้ออกมาเป็นไปการศึกษาของอรนุช มหุทัยนนท์ (2545 : 47-49) ที่ระบุระบบการทำงานประกอบไปด้วย ปัจจัยนำเข้า (Input) ซึ่งเป็นทรัพยากรต่างๆ กระบวนการ (Process) เป็นกระบวนการทำงานที่พนักงานสายสนับสนุนแต่ละหน่วยงานย่อยทำ ผลลัพธ์ (Output) เป็นสิ่งที่ได้จากการดำเนินงานของพนักงานสายสนับสนุน ซึ่งอาจหมายถึงการบริการ และชิ้นงานที่จับต้องได้ และผลย้อนกลับ (Feedback) ซึ่งเป็นข้อมูลย้อนกลับที่ได้จากการประเมินซึ่งสามารถนำไปใช้ในการแก้ไขปัจจัยนำเข้า และกระบวนการได้ เพื่อให้ผลลัพธ์ที่ได้ดีขึ้น

ในส่วนของการวัดการจูงใจในการทำงานของพนักงานสายสนับสนุน ซึ่งเป็นการวัดจำนวน 3 ครั้ง การวัดครั้งที่ 1 ได้ดำเนินการก่อนที่จะเริ่มต้นการออกแบบโครงสร้างองค์กรและระบบการดำเนินงาน ครั้งที่ 2 ดำเนินการหลังจากได้ออกแบบโครงสร้างองค์กรและระบบการดำเนินงานเสร็จสิ้นแล้ว และครั้งที่ 3 ได้ดำเนินการหลังจากการออกแบบโครงสร้างองค์กรและระบบการดำเนินงานเสร็จสิ้นไปแล้ว 1 เดือน โดยการวัดการจูงใจสามารถสรุปผลสำคัญได้ดังนี้

จากการออกแบบโครงสร้างองค์กรและระบบการดำเนินงาน และวัดการเปลี่ยนแปลงของระดับการจูงใจในการทำงานจำนวน 3 ครั้ง ครั้งแรกวัดก่อนเริ่มการออกแบบโครงสร้างองค์กรและระบบการดำเนินงาน ครั้งที่สองวัดเมื่อได้ออกแบบโครงสร้างองค์กรและระบบการดำเนินงานเสร็จสิ้นแล้ว และครั้งที่สามวัดเมื่อได้ออกแบบโครงสร้างองค์กรและระบบการดำเนินงานเสร็จสิ้นไปแล้ว 1 เดือน การวิจัยในลักษณะนี้เป็นการวิจัยเชิงทดลอง (Experimental design) ที่ยังไม่เคยมีการทำวิจัยเพื่อพิสูจน์การเพิ่มขึ้นของการจูงใจในการทำงานในลักษณะของการวิจัยเชิงทดลองมาก่อน ซึ่งผลการทดลองพบว่า ค่าเฉลี่ยของการจูงใจในการทำงานครั้งที่หนึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34 ค่าเฉลี่ยครั้งที่สองเท่ากับ 3.40 และค่าเฉลี่ยครั้งที่สามเท่ากับ 3.48 จากผลการทดลองเห็นได้ชัดเจนว่าค่าเฉลี่ยของการจูงใจในการทำงานมีค่าเพิ่มขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ยุทธกาญจน์ ทองรอง (2553) ที่ค้นพบการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรจะมีความสัมพันธ์กันทางบวก นอกจากนี้การศึกษาของ Champion & McClelland (1991) ได้ระบุถึงการออกแบบงานใหม่ส่งผลต่อการเพิ่มขึ้นของการจูงใจในการทำงานของพนักงานได้ และการศึกษาของ Perry & Porter (1982) ได้สรุปให้เห็นว่าการออกแบบงาน (Job design) ซึ่งรวมถึงการกำหนดโครงสร้างและเนื้อหาของงาน เป็นหนึ่งในเทคนิคการจูงใจในการทำงานของพนักงานได้



อย่างไรก็ตามเมื่อนำค่าเฉลี่ยของการวัดการจูงใจทั้ง 3 ครั้งไปทดสอบโดยใช้สถิติแบบ Friedman test พบว่า ค่าที่ได้ไม่ได้แสดงนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งแสดงว่าการเปลี่ยนแปลงในค่าเฉลี่ยที่เพิ่มขึ้นนี้ไม่มีความแตกต่างกันในทางสถิติ ซึ่งอาจเป็นไปได้ว่าการเพิ่มขึ้นค่าเฉลี่ยนี้เป็นการเพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อยจนไม่ได้มีความแตกต่างกันในทางสถิติ (Carver, 1978) นอกจากนี้ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ยังพบว่า พนักงานสายสนับสนุนยังมีประเด็นปัญหาเกี่ยวกับการจูงใจในการทำงาน ในประเด็นเรื่อง การไม่ค่อยได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บริหาร อาจารย์ และนักศึกษา ความกังวลในเรื่องความต่อเนื่องในนโยบายของผู้บริหารที่อาจส่งผลให้พนักงานสายสนับสนุนต้องเปลี่ยนแปลงการทำงานได้ การออกแบบโครงสร้างองค์การในครั้งนี้พนักงานสายสนับสนุนบางคนได้ถูกแบ่งภาระงานออกไปเพื่อให้ตรงกับฝ่ายงาน และมีพนักงานสายสนับสนุนวิชาการจำนวน 4 คนที่ทำงานอยู่ที่ชั้น 5 อาคารบริหารไม่พึงพอใจในสภาพการทำงานของตนเอง

จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการจูงใจในการทำงานของพนักงานสายสนับสนุนหลังจากที่ได้ออกแบบโครงสร้างองค์การและระบบการดำเนินงานไปแล้ว 1 เดือน โดยสัมภาษณ์ตัวแทนของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการที่อยู่ในหน่วยงานย่อย หน่วยงานละ 1 คน โดยคัดเลือกจากผู้ที่มีอายุการทำงานนานที่สุดเป็นผู้ให้ข้อมูล ผลการสัมภาษณ์พบว่า การออกแบบโครงสร้างองค์การและระบบการดำเนินงานส่งผลต่อการจูงใจในการทำงานในประเด็น พนักงานสายสนับสนุนวิชาการได้รับทราบความชัดเจนในการทำงานทำให้สามารถปฏิบัติงานได้ง่ายขึ้น การมีโครงสร้างองค์การและระบบการทำงานที่ชัดเจนจะมีตำแหน่งหัวหน้างานในแต่ละฝ่ายงาน ซึ่งจะทำให้มีความกลางมาช่วยเหลือในการติดต่อสื่อสารได้ระหว่างตนเองและผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป รวมทั้งหัวหน้างานจะเป็นผู้ที่ประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานสายสนับสนุนได้อย่างชัดเจนและทั่วถึง สภาพแวดล้อมในการทำงานโดยรวมแล้วถือว่าดีมีเพียงแห่งเดียวที่ต้องการการปรับปรุงให้ดีขึ้น การมีโครงสร้างและระบบการทำงานที่ชัดเจนยังทำให้พนักงานสายสนับสนุนสร้างสายสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานกับผู้เกี่ยวข้องได้และส่งเสริมให้พนักงานช่วยเหลือในการทำงานได้ และการมีโครงสร้างและระบบการทำงานที่ชัดเจนส่งผลให้พนักงานสายสนับสนุนวิชาการได้เห็นโอกาสในความก้าวหน้าในสายงานของตนเอง และได้รับเงินเดือนเพิ่มขึ้นได้ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ยุทธกาญจน์ ทองรอง (2553) ที่ระบุว่า การออกแบบโครงสร้างองค์การส่งผลต่อการจูงใจในการทำงาน 7 ด้าน คือ ด้านสภาพทางกายภาพของงาน ด้านโอกาสในความก้าวหน้า ด้านความมั่นคงในอาชีพการงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านเงินเดือนการเลื่อนขั้นและสวัสดิการ และด้านสัมพันธภาพในการทำงาน

อย่างไรก็ตามจากการสัมภาษณ์พบว่า การออกแบบโครงสร้างองค์การและระบบงาน ในกรณีของสำนักคณะวิทยาการจัดการ ยังมีประเด็นที่ส่งผลลบหรือก็ไม่เพิ่มขึ้นของการจูงใจได้ นั่นคือ ในการออกแบบโครงสร้างองค์การและระบบการทำงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ ทำให้พนักงานบางคนถูกแบ่งงานที่ต้องรับผิดชอบออกไป เพื่อให้ตรงกับโครงสร้างองค์การ ซึ่งอาจทำให้พนักงานสายสนับสนุนวิชาการเหล่านั้นมีภาระงานไม่ครบ 3 ภาระงาน ในการที่จะขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ พนักงานสายสนับสนุนวิชาการยังระบุว่า การมีหรือไม่มีโครงสร้างองค์การและระบบการดำเนินงาน พนักงานสายสนับสนุนมักจะไม่ค่อยได้รับการยอมรับนักถือในการทำงานจากผู้บริหาร อาจารย์ และนักศึกษา เพราะพนักงานสายสนับสนุนวิชาการไม่ค่อยได้รับการยกย่องชมเชยแบบต่อหน้าจากผู้บริหาร อาจารย์ และนักศึกษา พนักงานสายสนับสนุนวิชาการมีความกังวลเกี่ยวกับ ความไม่ต่อเนื่องในเรื่องของนโยบายการบริหารงานของคณะวิทยาการจัดการ เพราะเมื่อผู้บริหารอยู่ครบ วาระก็จะพ้นตำแหน่งไป เมื่อผู้บริหารใหม่เข้ามา นโยบายการบริหารก็จะเปลี่ยนไป ซึ่งทำให้พนักงานสายสนับสนุนจะต้องปรับตัวเพื่อทำตามแนวนโยบายใหม่

### 5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

จากการที่ผู้วิจัยได้ดำเนินโครงการวิจัยนี้จนเสร็จสิ้น ผู้วิจัยได้พิจารณาแล้วเห็นว่า งานวิจัยนี้ควรมีการศึกษาต่อเนื่องต่อไป เพื่อเพิ่มคุณค่าของงานวิจัยทางด้านการจูงใจในการทำงานของพนักงานดังต่อไปนี้

1. งานวิจัยนี้มีกลุ่มตัวอย่างเพียงแค่ 24 คน ซึ่งอาจเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ผลการวิเคราะห์ ข้อมูลไม่ได้แสดงนัยสำคัญทางสถิติ เพราะอาจมีพนักงานบางคนที่ไม่ได้มีการจูงใจเพิ่มขึ้น ดังนั้นการศึกษาครั้งต่อไปควรศึกษากลุ่มตัวอย่างจำนวนมากกว่านี้
2. การวิจัยครั้งต่อไปควรแยกกลุ่มตัวอย่างตามคุณลักษณะทางประชากรศาสตร์ แล้วเปรียบเทียบความแตกต่างการจูงใจในการทำงานของแต่ละกลุ่ม
3. การวิเคราะห์เชิงปริมาณในการศึกษาครั้งนี้ใช้ค่าเฉลี่ยรวม ซึ่งการศึกษาครั้งต่อไปสามารถแยกตัวแปรแต่ละด้านในการศึกษาเพื่อเปรียบเทียบว่าตัวแปรแต่ละด้านเพิ่มมากขึ้นน้อยแตกต่างกันอย่างไร
4. งานวิจัยนี้มุ่งเน้นศึกษาในองค์การทางการศึกษา การศึกษาครั้งต่อไปควรศึกษาองค์การทางด้านธุรกิจที่เป็นบริษัทเอกชนที่กำลังมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและระบบการดำเนินงานขององค์การ
5. การศึกษาต่อไปต้องการวิธีการและโอกาสในการศึกษาที่สามารถแบ่งกลุ่มการทดลอง และกลุ่มควบคุมได้ เพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลงการจูงใจในการทำงานของทั้งสองกลุ่ม

## รายการอ้างอิง

- จักริน อุทัยสา. (2540). *การปรับปรุงโครงสร้างองค์การเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน : ศึกษากรณีองค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- จรัสขวัญ ชาวเรือ. (2547). *ปัญหาของลักษณะโครงสร้างองค์การที่มีผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของสำนักงานคณะกรรมการเลือกตั้งประจำจังหวัดมหาสารคาม*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- พิมพ์รา กฤษณะบาล. (2550). *คำชมของหัวหน้างานกับขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานของบริษัท อยูธยา อลิอันซ์ ซี.พี. ประกันชีวิต จำกัด (มหาชน)*. สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
- วริษฐา ปิ่นวัฒนะ. (2550). *ปัจจัยจูงใจในการทำงานที่มีความสัมพันธ์ต่อคุณภาพชีวิตในองค์การ : กรณีศึกษา บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมอาหารเหลวและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง*. สารนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- วิเชียร วิทยอดม. (2554). *ทฤษฎีองค์การ : ฉบับแนวใหม่*. กรุงเทพฯ : บริษัท ธนรัช การพิมพ์ จำกัด
- คณะวิทยาการจัดการ. (2555). *๑๐ สร้างสรรค์ ศาสตร์สร้างศิลป์*. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
- ชาญณรงค์ ช่างสลัก. (2552). *การพัฒนากระบวนการดำเนินงานด้านอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมในวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีร้อยเอ็ด อำเภอธวัชบุรี จังหวัดร้อยเอ็ด*. การค้นคว้าอิสระการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- ปราณี คาดการณ์ไกล. (2556). *การใช้อำนาจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
- ยุทธกาญจน์ ทองรอง. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การกับแรงจูงใจของพนักงาน บริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)* ศึกษาเฉพาะกรณี สาขาในจังหวัด

- อุบลราชธานี. ภาคนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทั่วไป บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี
- ลักษมี คำแสน. (2550). *ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการปรับโครงสร้างองค์การ: กรณีศึกษา คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- สมคิด บางโม. (2552). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ : วิทยพัฒน์.
- สมชัย เลิศประสิทธิพันธ์. (2540). *การปรับปรุงการบริหารและการบริการของอำเภอด้วยการรี้อปรับระบบ (Reengineering)*. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- อรนุช มหาถุ้ยนนท์. (2545). *ความหมายและประเภทของระบบ*. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ
- อรพิน เทพจอมใจ. (2553). *ความพึงพอใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน* *ทุกสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 2*. การศึกษาอิสระศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย
- อรพินทร์ ชูชม. (2555). *แรงจูงใจในการทำงาน : ทฤษฎีและการประยุกต์*. *วารสารจิตวิทยา มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต*, 2(1) : 52-61
- Bartol, K.M. & Martin, D.C. (1991). *Management*. New York : McGraw-Hill.
- Campion, M. A. & McClelland, C. L. (1991). Interdisciplinary Examination of the Costs and Benefits of Enlarged Jobs: A Job Design Quasi-Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 76(2) : 186-198.
- Carver, R.P. (1978). The case against statistical significant testing. *Harvard Educational Review*, 48(3) : 378-399
- Daft, R.L. (1998). *Organization Theory and Design*. 6<sup>th</sup> ed. Ohio : South-Western College Publishing.
- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. London : Pitman Publishing.
- Galbraith, J.R. (2009). *Designing Matrix Organizations That Actually Work*. CA : Jossey-Bass.

- Gibson, L.J., Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations : Behavior, Structure, Processes*. 14<sup>th</sup> ed. McGraw-Hill.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.C. (2010). *Multivariate Data Analysis*. 7<sup>th</sup> ed. New York : Pearson.
- Herzberg, F. (1964). The Motivation-Hygiene Concept and Problem of Manpower. *Personnel Administration*, 27 : 3-7.
- Hicks, H.G. (1976). *The Management of Organizations*. Tokyo : McGraw-Hill.
- Khoshnevis, H. & Tahmasebi, A. (2016). The Motivation System in a Governmental Organization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230 : 212 – 218.
- Maneesiri, S. (1994). *Organization and Management : Theory and Practice*. Bangkok Thailand : Nilnara Printing.
- McClelland, D.C. (1961). *The Achieving Society*. New Jersey: D. Van Nostrand.
- Pfiffner, J.M. & Sherwood, F.P. (1960). *Administrative Organizaiton*. Prentice-Hall.
- Robbins, S.P. (1990). *Organization Theory: Structure, Design, and Applications*. 3<sup>rd</sup> Ed. Prentice-Hall.
- Schroeder, R.G. (2000). *Operations Management : Comtemporary, Concepts and Cases*. McGraw-Hill.
- Willey, C. (1995). What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. *International Journal of Manpower*, 18(3) : 263-280.

ภาคผนวก

## ภาคผนวก ก

## แบบสอบถามการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัยการออกแบบโครงสร้างองค์การและระบบการดำเนินงานของสำนักงานคณะกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร ที่ส่งผลต่อการจูงใจในการทำงานของพนักงาน

คำชี้แจงสำหรับผู้ตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามนี้สร้างขึ้น เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการจูงใจในการทำงานของพนักงาน ในสำนักงานคณะกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
2. คำตอบของท่าน ไม่มีความถูกต้อง ไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อการได้รับการพิจารณาความดีความชอบใดๆ แต่ต้องการข้อมูลที่สะท้อนความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน
3. แบบสอบถามมีทั้งหมด 2 ส่วน 7 หน้า

**ส่วนที่ 1** คำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป เป็นข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม เช่น เพศ อายุ และประสบการณ์ในการทำงาน

**ส่วนที่ 2** คำถามเกี่ยวกับการจูงใจในการทำงานจำนวน 72 ข้อ

**ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป**

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง [ ] หน้าข้อความที่เป็นคำตอบของท่าน และเติมค่าในช่องว่าง

- 1) เพศ [ ] ชาย [ ] หญิง
  - 2) อายุ [ ] 20 ปี หรือต่ำกว่า [ ] 21 – 30 ปี [ ] 31 – 40 ปี [ ] 41 – 50 ปี [ ] มากกว่า 50 ปี
  - 3) ระดับการศึกษา [ ] ต่ำกว่าปริญญาตรี [ ] ปริญญาตรี [ ] ปริญญาโท [ ] ปริญญาเอก
  - 4) ประสบการณ์การทำงาน ในคณะกรรมการจัดการ [ ] ไม่เกิน 5 ปี [ ] 6 – 10 ปี [ ] 11 – 15 ปี [ ] 16 – 20 ปี [ ] มากกว่า 20 ปี
  - 5) ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน
-

## ส่วนที่ 2 การจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

**คำชี้แจง** เมื่อท่านอ่านข้อความในตารางแต่ละข้อแล้ว ให้พิจารณาว่าข้อความนั้นท่านเห็นด้วยในระดับมากน้อยเพียงใด แล้วเลือกกาเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความเห็นของท่าน โดยถือเกณฑ์ดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- 4 หมายถึง เห็นด้วย
- 3 หมายถึง ปานกลาง
- 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย
- 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

### คำนิยาม

มหาวิทยาลัย หมายถึง มหาวิทยาลัยศิลปากร

คณะ หมายถึง คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ผู้บริหาร หมายถึง ผู้บริหารคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

อาจารย์ หมายถึง อาจารย์คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

พนักงาน หมายถึง พนักงานสายสนับสนุนของคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

นักศึกษา หมายถึง นักศึกษาคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

รายการ	1	2	3	4	5
<b>ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement)</b>					
1. พนักงานสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายจนประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์					
2. พนักงานรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายประสบผลสำเร็จได้เหมาะสมกับเวลา และคุ้มค่ากับงบประมาณ					
3. พนักงานได้รับการสนับสนุนการปฏิบัติงานจากผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง					
4. พนักงานสามารถปฏิบัติงานพิเศษที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ					
5. พนักงานสามารถชี้แจงและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานได้ด้วยตนเองจนงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี					
6. พนักงานได้รับคำชมเชยจากผู้บริหารเมื่อทำงานประสบผลสำเร็จ					
7. พนักงานได้รับคำชมเชยจากเพื่อนร่วมงานเมื่อทำงานประสบผลสำเร็จ					
8. พนักงานรู้สึกพึงพอใจและภูมิใจเมื่อได้เห็นผลสำเร็จของงาน					



รายการ	1	2	3	4	5
<b>การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition)</b>					
9. พนักงานได้รับการยอมรับนับถือ และความศรัทธา จากผู้บริหาร					
10. พนักงานได้รับการยอมรับนับถือ และความศรัทธา จากอาจารย์					
11. พนักงานได้รับการยอมรับนับถือ และความศรัทธา จากเพื่อนร่วมงาน					
12. พนักงานได้รับการยอมรับนับถือ และความศรัทธา จากนักศึกษา					
13. เมื่อพนักงานทำงานได้ประสบผลสำเร็จ จะได้รับการส่งเสริม					
14. พนักงานได้รับการยกย่องชมเชย ในการปฏิบัติงาน					
<b>ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Work itself)</b>					
15. พนักงานได้รับมอบหมายงานที่ทำท้าทายความรู้ความสามารถอยู่เป็นประจำ					
16. พนักงานรับผิดชอบงานที่มีความน่าสนใจ หลากหลาย ไม่ซ้ำซากจำเจ					
17. พนักงานปฏิบัติงานตรงกับความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์					
18. พนักงานปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์ และสามารถนำงานไปพัฒนางานด้านต่างๆภายในคณะได้					
19. พนักงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์พัฒนางานอยู่เสมอ					
<b>ความรับผิดชอบ (Responsibility)</b>					
20. เมื่อพบอุปสรรคในการทำงาน พนักงานมีความพยายามที่จะแก้ปัญหาโดยไม่ละทิ้งงาน					
21. พนักงานสามารถทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนดโดยไม่ต้องให้ผู้บริหารมาคอยควบคุมการทำงาน					
22. พนักงานมีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์มากจึงได้รับมอบหมายและรับผิดชอบงานมากขึ้น					
23. พนักงานมีอิสระและมีอำนาจตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ในงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่					
24. ผู้บริหารมอบอำนาจให้พนักงานในการเลือกทีมงานและวิธีการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมายอย่างเหมาะสม					

รายการ	1	2	3	4	5
<b>ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ (Advancement)</b>					
25.พนักงานมีการพัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานอยู่เสมอ					
26.พนักงานได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารให้เลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานที่สูงขึ้น					
27.พนักงานได้รับการพิจารณาความดีความชอบจากผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรม					
28.พนักงานได้รับการส่งเสริม สนับสนุน ให้พัฒนาการทำงาน					
<b>นโยบายและการบริหารงาน (Company Policy and Administration)</b>					
29.คณะมีนโยบายการจัดการที่ชัดเจน					
30.คณะมีการจัดระบบงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
31.คณะมีการกำหนดระยะเวลาที่แน่นอนในเรื่องแผนงาน และโครงการ					
32.ผู้บริหาร รับฟังความคิดเห็นของพนักงานในการกำหนดนโยบายและแผนงานของคณะ					
33.พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานด้านต่างๆ เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย					
34.คณะมีนโยบายที่ชัดเจน ในการจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ให้แก่พนักงาน					
<b>วิธีการปกครองของผู้บริหาร (Supervision technical)</b>					
35.ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้					
36.ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารงานให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ					
37.ผู้บริหารมีความสุข รอบคอบ ในการปฏิบัติงาน สามารถแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี					
38.ผู้บริหารมอบหมายงานตรงกับความรู้ความสามารถของพนักงานแต่ละคนได้อย่างเหมาะสม					
39.ผู้บริหาร มีการนิเทศ กำกับ ติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ					

รายการ	1	2	3	4	5
40.ผู้บริหารมีความยุติธรรมและเสมอภาคในการปกครองพนักงานภายใน คณะอย่างเท่าเทียมกัน					
<b>สภาพการทำงาน (Working Condition)</b>					
41.สภาพทางกายภาพของคณะ และสภาพแวดล้อมในบริเวณที่ทำงานเอื้อ ต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน					
42. พนักงานได้รับสวัสดิการ และผลประโยชน์ที่เหมาะสม					
43.คณะจัดหาเครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ ที่เหมาะสมและเพียงพอต่อการ ปฏิบัติงานของพนักงาน					
44.คณะมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีความเป็นระเบียบ สะอาด สวยงามและปลอดภัย					
45.พนักงานได้รับการมอบหมายงานตามลักษณะของงานและปริมาณงาน ที่เหมาะสม					
<b>ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation, Subordinate, Peers)</b>					
46.พนักงานมีความสัมพันธ์อันดีในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้บริหาร					
47.พนักงานมีความสัมพันธ์อันดีในการปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน					
48.พนักงานทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข					
49.พนักงานปรึกษาหารือกับผู้บริหารเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอยู่เป็นประจำ และร่วมแสดงความคิดเห็นตามโอกาสที่เหมาะสม					
50.ผู้บริหารให้ความเป็นกันเองกับพนักงานในคณะทุกคน					
<b>ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Lift)</b>					
51.พนักงานปฏิบัติตามหน้าที่ต่างๆ ได้เป็นอย่างดีไม่ก่อให้เกิดปัญหาที่ ส่งผลกระทบต่อครอบครัวและเรื่องส่วนตัว					
52.พนักงานมีความพึงพอใจต่อรายได้ที่เหมาะสมและเพียงพอ สามารถ นำมาเลี้ยงครอบครัวได้					
53.พนักงานสามารถจัดการเวลาให้กับงานในหน้าที่ของคณะ และ ครอบครัวได้					
54.พนักงานมีที่พักที่เหมาะสม ตามที่มหาวิทยาลัยได้จัดสรรให้					
55.ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับที่พักมีความเหมาะสมกับรายได้					

รายการ	1	2	3	4	5
<b>เงินเดือน (Salary)</b>					
56.เงินเดือน สวัสดิการหรือผลประโยชน์ที่ได้รับ มีความเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และภาระงานที่ตนได้รับมอบหมาย					
57.เงินเดือนที่ได้รับเพียงพอและเหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจและค่าครองชีพในปัจจุบัน					
58.พนักงานมีความพึงพอใจต่อสวัสดิการที่ได้รับ					
<b>สถานภาพ (Status)</b>					
59.พนักงานมีความภูมิใจต่ออาชีพของตนเองที่ได้รับการยอมรับจากสังคม ว่ามีเกียรติและมีศักดิ์ศรี					
60.พนักงานปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบเป็นที่ยอมรับ					
61.มหาวิทยาลัยให้การยกย่องและศรัทธาพนักงาน					
62.พนักงานมีความภาคภูมิใจในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบ					
63.พนักงานมีจรรยาบรรณในการประกอบอาชีพ					
64.พนักงานได้รับสิทธิพิเศษจากการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ					
<b>ความมั่นคงในการทำงาน (Job Security)</b>					
65.พนักงานมีความพึงพอใจต่อความมั่นคงและยั่งยืนของตำแหน่งหน้าที่การงาน					
66.พนักงานมีความมั่นใจในระบบการทำงานต่างๆ ภายในคณะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน					
67.พนักงานมีความรู้สึกว่าเป็นองค์การที่มั่นคงสามารถเป็นที่พึ่งให้กับพนักงานได้					
68.พนักงานมีความรักและศรัทธาต่ออาชีพ ไม่คิดเปลี่ยนไปประกอบอาชีพอื่น					
<b>โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth)</b>					
69. พนักงานมีโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในการแต่งตั้ง และเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น					

70. พนักงานได้รับการสนับสนุนส่งเสริมให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อสร้างความก้าวหน้าในอนาคต					
71. พนักงานได้รับการสนับสนุนส่งเสริม ให้พัฒนาทักษะ และได้รับสิ่งใหม่ๆ เพื่อเพิ่มพูนทักษะที่จะเอื้อต่อวิชาชีพและสามารถนำทักษะที่ได้มาประยุกต์ใช้ภายในคณะได้					
72. พนักงานได้รับการสนับสนุนที่เป็นธรรมจากผู้บริหารในเรื่อง ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานตามความรู้ความสามารถ					

## ภาคผนวก ข

## หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามการวิจัย



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี  
 ที่ วันที่ 14 พฤศจิกายน 2559  
 เรื่อง ขออนุญาตตรวจสอบเครื่องมือนิเทศ

เรียน อาจารย์ ดร. จุติมา เวชพงศ์

เนื่องด้วยผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อมรินทร์ เทวตา หัวหน้าโครงการวิจัย เรื่อง “การออกแบบโครงสร้างองค์การและระบบการดำเนินงานของ สำนักงานคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร ที่ส่งผลกระทบต่อภารกิจในการทำงานของพนักงาน” ได้จัดทำแบบสอบถามเพื่อวัดการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนเสร็จเรียบร้อยแล้ว (ตามเอกสารที่ได้แนบมา) จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่าน ในการตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม เพื่อการวิจัยดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อมรินทร์ เทวตา)  
 หัวหน้าโครงการวิจัย



คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
วิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี  
1 ม. 3 พ.สามพระยา อ.ชะอำ  
จ.เพชรบุรี 76120

29 พฤศจิกายน 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.วงศ์ศักดิ์ วิชาใหญ่

เนื่องด้วยผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สมรินทร์ เกวตา หัวหน้าโครงการวิจัย เรื่อง “การออกแบบโครงสร้างองค์การและระบบการดำเนินงานของสำนักงานคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร ที่ส่งผลต่อการจูงใจในการทำงานของพนักงาน” ได้จัดทำแบบสอบถามเพื่อวัดการจูงใจของพนักงานสายสนับสนุนเสร็จเรียบร้อยแล้ว (ตามเอกสารที่แนบมา) จึงได้ขอความอนุเคราะห์ท่าน ในการตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม เพื่อการวิจัยดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สมรินทร์ เกวตา)  
หัวหน้าโครงการวิจัย

## ภาคผนวก ค

### ประวัติผู้วิจัย

#### 1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อมารินทร์ เทวตา

อาจารย์ประจำ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

1 ม.3 ต.สามพระยา อ.ชะอำ จ.เพชรบุรี 76120

โทรศัพท์ 081-3823735 โทรสาร 032-594022 อีเมล amarin@ms.su.ac.th

การศึกษา

- Ph.D. (Knowledge Management) Chiang Mai University (2015)
- M.B.A. (Information System Management) Southeastern University, USA (1999)
- บธ.บ. (บริหารธุรกิจ) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (2539)

การทำงาน

- เจ้าหน้าที่การเงิน ธนาคารนครหลวงไทย สาขาอยุธยา สันทราย เชียงใหม่ 2539 - 2540
- เจ้าหน้าที่โครงการ ฝ่ายอุตสาหกรรม สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย 2544 - 2545
- อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร 2545-ปัจจุบัน
- ผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์คอมพิวเตอร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร 2545 - 2551
- หัวหน้าสาขาวิชาการจัดการธุรกิจทั่วไป 2556 - 2557
- รองคณบดีเพชรบุรี บัณฑิตวิทยาลัย 2556 - ปัจจุบัน

งานวิจัย

- สุธรรมรัตน์ โชติ และคณะ. (2551). *แผนที่ทุนทางสังคม: อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี*. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
- จิตรลดา บุรพรัตน์, อมารินทร์ เทวตา และ สกลวัฒน์ เสวตกุล. (2553). *การเชื่อมโยงกรอบความคิดกับแผนที่โน้ตบุ๊กเพื่อถอดรหัสการสร้างเสริมสุขภาพในชุมชนบ้านยังเมิน*. สำนักงานกองทุนสนับสนุนการรักษาสภาพ
- เฉลิมพล คงจิตต์, อวยพร ตันมุกขกุล, อมารินทร์ เทวตา, ธัญญภรณ์ ใจมั่ง และ วรณภา พิพัฒน์ธนวงศ์. (2554). *การดำเนินการตามมาตรฐานระบบการต้านยาเสพติดของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดเชียงใหม่*. วิทยาลัยศิลปะ สื่อ และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่



- อมรินทร์ เทวตา และคณะ. (2557). “การจัดการเรียนรู้ด้วยตนเอง (SDL) โดยการทำแผนธุรกิจ เพื่อพัฒนา SDL ตามแนวคิดคุณลักษณะส่วนบุคคล.” คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร (แหล่งทุน คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร)
- อมรินทร์ เทวตา และจิราวิทย์ ญาณจินดา. (2557). “การผลิตหนังสือในเวลารว่างของนักเรียนมัธยมศึกษา เพื่อพัฒนาการเห็นคุณค่าในตนเอง”. *วารสารไอซีทีศิลปากร*, 1(1) : 54-66
- อมรินทร์ เทวตา และชวนชื่น อัครกะวณิชชา. (2558). “การปรับเปลี่ยนข้ามวัฒนธรรมของแบบวัดการเรียนรู้ด้วยตนเอง”. *วารสารวิชาการสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี*, 21(2) : 11-17. (TCI 1)
- Tawata, A. and Yodmongkol, P. (2011). *Learning in the context of inappropriate Internet use among students of a provincial high school in Northern Thailand*. In V. Ribiere and L. Worasinchai (Eds.), *Proceedings of the 8<sup>th</sup> International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management and Organisational Learning*, 27-28 October, 2011, Bangkok, Thailand.
- Tawata, A. (2012). *Situational analysis to improve students’ Internet use in a Thai high school*. *Proceedings of The 6<sup>th</sup> International Conference on Software, Knowledge, Information Management and Application (SKIMA)*, 9-11 September, 2012, Chengdu, China.
- Tawata, A., Jaimung, T. and Wachirasirodom, A. (2013). *A knowledge model for a high school student assessment of risk behaviors*. In G. Lee (Eds.), *Proceedings of 2013 International Conference on Management Innovation and Business Innovation*, 21-22 April, 2013, Singapore. 473-478.
- Tawata, Amarin. (2015). “Teachers’ learning for improving students’ Internet use in a Thai High School.” In *Proceedings of 2015 SSR International Conference on Social Sciences and Information*, 51-55. Tokyo, Japan November 29-30, 2015. 51-55. Singapore: Singapore Management and Sports Science Institute.
- Tawata, A., Yodmongkol, P., Chakpitak, N., and Sureephong, P. (2016). Impacts of e-Learning on high school students: The role of conventional interaction. *The International Journal of Science, Mathematics and Technology Learning*, 23(1) : 19-27.

- Tawata, A., Leardwitayapradit, A., Akkawanitcha, C., Wachirasirodom, R., and Sumransat, T. (2016). Self-directed learning improvement through business plan development. *Knowledge Management*, 16(4) : 1-12.
- Tawata, A. (2018). Community diagnosis for development of health digital technologies. *Proceedings of the Universal Academic Cluster International Spring Conference in Hokkaido*, 11-13 May, 2018, Sapporo, Hokkaido, Japan. 55-62.

#### งานบริการทางวิชาการ

- โครงการอบรมการผลิตสื่อสร้างสรรค์รูปแบบวีดีโอในโรงเรียน เป็นการสร้างกิจกรรมในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารให้นักเรียนในระดับชั้นมัธยมศึกษา และให้สอดคล้องกับ 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ มีการนำเทคนิค PDCA มาใช้ในการสร้างสรรค์กิจกรรมคุณภาพตามมาตรฐานการต่อต้านยาเสพติดของสภากาชาดไทย เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในเวลาว่าง และต่อต้านยาเสพติด
- โครงการ การจัดเทศกาลหนังสือสำหรับนักเรียนมัธยมศึกษา เขตจังหวัดภาคเหนือตอนบน เป็นการส่งเสริมให้นักเรียนระดับชั้นมัธยมได้ทำกิจกรรมทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ตนเองชื่นชอบ โดยมีการจัดการอบรม จัดเวทีประกวดหนังสือ และทำวิจัยทางด้านพัฒนาการของนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษา โดยใช้กิจกรรมหนังสือเป็นกิจกรรมสอดแทรกในการพัฒนา

#### ตำรา และบทความวิชาการ

- Tawata, A. (2006). *Management Information System: Definition and Attribution*. Proceedings of the International Conference on Business And Information, 12-14 July, 2006, Singapore.
- อมรินทร์ เทวตา. (2556). *การจัดการดำเนินงาน*. นครปฐม : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร (ใช้ในการเรียนการสอนตั้งแต่ภาคการศึกษาที่ 1 ปีการศึกษา 2557)
- ชวนชื่น อัครฉะวณิชชา และ อมรินทร์ เทวตา. (2559). “ความอ่อนล้าทางอารมณ์ของพนักงานบริการส่วนหน้าเมื่อให้บริการลูกค้าชาวต่างชาติ: บทบาทของตัวแปรกำกับสมรรถนะทางวัฒนธรรม.” *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย*, 11(1) : 1-16. (TCI 1)
- อมรินทร์ เทวตา. (2560). *การเรียนรู้ในขณะทำงาน : กรณีศึกษาการทดลองให้นักศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อทำแผนธุรกิจ*. นครปฐม : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร

- อมรินทร์ เทวตา. (2561). การประยุกต์ใช้วงจรคุณภาพเพื่อสร้างนวัตกรรมกิจกรรมในการป้องกันยาเสพติดในโรงเรียนมัธยมศึกษา. *วารสารการจัดการสมัยใหม่*, 16(2) : 97-104

## 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชวนชื่น อัครคะฉนิชชา

อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

1 ม.3 ต.สามพระยา อ.ชะอำ จ.เพชรบุรี 76120

โทรศัพท์ 089-7440985 โทรสาร 032-594022 อีเมล chuanchuen@ms.su.ac.th

### การศึกษา

- ปริญญาตรีบัณฑิต (บริหารธุรกิจ) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (2557)
- M.B.A. Webster University, Thailand (2005)
- ศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาภาษาอังกฤษสื่อสารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสยาม (2536)

### การทำงาน

- อาจารย์ โรงเรียนเทคโนโลยีนครปฐม 2538-2543
- อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร 2545-ปัจจุบัน
- อาจารย์พิเศษ Webster University, Thailand 2548-2549
- ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร 2548 – 2549
- ประธานหลักสูตรการจัดการธุรกิจและภาษาอังกฤษ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร 2550 – 2552

### งานวิจัย

- สุธรรม รัตน์โชติ และคณะ. (2551). *แผนที่ทุนทางสังคม: อำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดเพชรบุรี*. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
- อมรินทร์ เทวตา, เอกกฤต เลิศวิทยาประดิษฐ์, ชวนชื่น อัครคะฉนิชชา, ฐิติพร สำราญศาสตร์ และ รชกร วชิรสิโรตม (2557). การจัดการเรียนรู้ด้วยตนเอง (SDL) โดยการทำให้แผนธุรกิจเพื่อพัฒนา SDL ตามแนวคิดคุณลักษณะส่วนบุคคล ทุนวิจัยจากคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
- รวิชา เหลืองอรุณ ชูติมน ปานอำพันธ์ และชวนชื่น อัครคะฉนิชชา. (2558). “การคิดแก้แค้นของพนักงานบริการส่วนหน้าเมื่อเผชิญกับลูกค้าที่ก้าวร้าว”. การประชุมวิชาการระดับชาติ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย ครั้งที่ 1 “สหวิทยาการเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน”  
ณ โรงแรมเวียงอินทร์, เชียงใหม่. 23-24 มีนาคม 2558. หน้า 250 (ระดับดีเด่น)

- อมรินทร์ เทวตา และชวนชื่น อัครกะวณิชชา. (2558). “การปรับเปลี่ยนข้ามวัฒนธรรมของแบบวัดการเรียนรู้ด้วยตนเอง”. *วารสารวิชาการสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี*, 21(2) : 11-17. (TCI 1)
- Akkawanicha and Patterson. (2011). Antecedent and outcomes of emotional labor: The moderating role of coworker support and customer verbal aggression. *International Business Management Research Conference*.
- Akkawanitcha, C., Patterson, P., Buranapin, S., & Kantabutra, S. (2015). Frontline employees’ cognitive appraisals and well-being in the face of customer aggression in an Eastern, collectivist culture. *Journal of Services Marketing*, 29 (4), 268 - 279.
- Akkawanitcha, C. (2015). The moderating role of organizational identity on frontline employee emotional labor. *International Conference on Social Sciences and Information (SSR-SSI 2015)*, Tokyo, Japan, 29-30, November, 2015. p 75.

#### บทความวิชาการ

- ชวนชื่น อัครกะวณิชชา และ อมรินทร์ เทวตา. (2559). “ความอ่อนล้าทางอารมณ์ของพนักงานบริการส่วนหน้าเมื่อให้บริการลูกค้าชาวต่างชาติ: บทบาทของตัวแปรกำกับสมรรถนะทางวัฒนธรรม.” *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย*, 11(1) : 1-16. (TCI 1)

### 3. อาจารย์รัชกร วชิรลีโรดม

อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

1 ม.3 ต.สามพระยา อ.ชะอำ จ.เพชรบุรี 76120

โทรศัพท์ 061-6982454 โทรสาร 032-594022 อีเมล [rachakorn@ms.su.ac.th](mailto:rachakorn@ms.su.ac.th)

#### การศึกษา

- M.A. (Environment, Development and Sustainability) Chulalongkorn University (2016)
- ศิลปศาสตรบัณฑิต (การจัดการชุมชน) เกียรตินิยมอันดับ 2 มหาวิทยาลัยศิลปากร (2550)

#### การทำงาน

- อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ 2549 – ปัจจุบัน
- ผู้ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้ากลุ่มวิชาการจัดการชุมชน 2561 – ปัจจุบัน
- ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการ 2560 - 2561

## งานวิจัย

- Tawata, A., Jaimung, T. and Wachirasirodom, A. (2013). *A knowledge model for a high school student assessment of risk behaviors*. In G. Lee (Eds.), *Proceedings of 2013 International Conference on Management Innovation and Business Innovation*, 21-22 April, 2013, Singapore. 473-478.
- Wachirasirodom, R. and Tadanithi, S. (2016). An analysis of sustainable livelihoods through community-based tourism in Andaman coastal communities, Thailand. *Veridian E-Journal Silpakorn Universtiy*, 9(4) : 28-47.
- อมรินทร์ เทวตา, เอกกฤต เลิศวิทยาประดิษฐ์, ชวนชื่น อัครกะวณิชชา, จูติพร สำราญศาสตร์ และ รัชกร วชิรสิโรตม (2557). การจัดการเรียนรู้ด้วยตนเอง (SDL) โดยการทำแผนธุรกิจเพื่อพัฒนา SDL ตามแนวคิดคุณลักษณะส่วนบุคคล ทนวิจัยจากคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

### 3. นายสัมฤทธิ์ เอกสินธุ์

เลขานุการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

1 ม.3 ต.สามพระยา อ.ชะอำ จ.เพชรบุรี 76120

โทรศัพท์ 0891648758 โทรสาร 032594027 อีเมล samrit@mu.su.ac.th

การศึกษา

- ศศ.บ. (การบัญชี) มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี (2540)

การทำงาน

- อาจารย์ โรงเรียนเทคโนโลยีนครปฐม 2541-2544
- พนักงานบัญชี บริษัท เอฟ-พลัส จำกัด 2544- 2545
- พนักงานสายสนับสนุนวิชาการ สำนักงานคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร 2546-ปัจจุบัน
- เลขานุการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร 2555 – ปัจจุบัน

### 4. นางณัฐมน พัฒนา

พนักงานสายสนับสนุนวิชาการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

1 ม.3 ต.สามพระยา อ.ชะอำ จ.เพชรบุรี 76120

โทรศัพท์ 0840055955 โทรสาร 032594027 อีเมล nathamon@ms.su.ac.th

การศึกษา

- ครุศาสตรบัณฑิต(คอมพิวเตอร์ศึกษา) มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม (2549)

#### การทำงาน

- เลขานุการฝ่ายวิชาการ โรงเรียนอรุณประดิษฐ์ เพชรบุรี 2547-2551
- นักบริหารงานทั่วไป คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร 2552-ปัจจุบัน