

วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์

ของข้าราชการสายสนับสนุน :

กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

**EFFECTS OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON STRATEGIC  
PERSONNEL DEVELOPMENT FOR GOVERNMENT SUPPORT  
PERSONNEL : A CASE STUDY OF RAJAMANGALA  
UNIVERSITY OF TECHNOLOGY THANYABURI**

จรัสศรี บุญสอน

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาเอกการจัดการทั่วไป  
คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ปีการศึกษา 2555

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์

ของข้าราชการสายสนับสนุน :

กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

จรัสศรี บุญสอน

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาเอกการจัดการทั่วไป  
คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ปีการศึกษา 2555

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

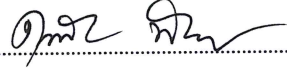
หัวข้อการค้นคว้าอิสระ      วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ของข้าราชการ  
สายสนับสนุน : กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี  
Effects of Organizational Culture on Strategic Personnel Development for  
Government Support Personnel: A Case Study of Rajamangala University  
of Technology Thanyaburi

ชื่อ - นามสกุล                      นางจรัสศรี บุญสอน  
วิชาเอก                                การจัดการทั่วไป  
อาจารย์ที่ปรึกษา                    ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุภาพร ทินประภา, ค.ม.  
ปีการศึกษา                            2555

---

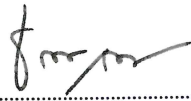
คณะกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ

  
..... ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์อดิศักดิ์ จันทรประภาเลิศ, D.B.A.)

  
..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดารณี พิมพ์ช่างทอง, D.B.A.)

  
..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุภาพร ทินประภา, ค.ม.)

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี อนุมัติการค้นคว้าอิสระฉบับนี้  
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโท

  
..... คณบดีคณะบริหารธุรกิจ  
(รองศาสตราจารย์ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร, D.B.A.)

วันที่ 7 เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2555

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ ของข้าราชการสายสนับสนุน :
ชื่อ - นามสกุล	กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี นางจรัสศรี บุญสอน
วิชาเอก	การจัดการทั่วไป
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุภาพร ทินประภา, ค.ม.
ปีการศึกษา	2555

### บทคัดย่อ

การค้นคว้าอิสระครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ของข้าราชการสายสนับสนุน : กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ข้าราชการสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จำนวน 125 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ สถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วย ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติเชิงอนุมาน คือ Independent Samples t-test, One-way ANOVA, Least Significant Difference (LSD) และ Multiple Linear Regression ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน/ภาระงานที่รับผิดชอบ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และรายได้ต่อเดือนมีผลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์แตกต่างกัน ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์พบว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ลักษณะการเป็นปัจเจกนิยมและกลุ่มนิยม ( $X_2$ ) ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ( $X_4$ ) และลักษณะของเวลาในการทำงานร่วมกัน ( $X_5$ ) มีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ในภาพรวมและสามารถนำมาสร้างสมการคือ  $\hat{Y}_T = 0.200 X_2 + 0.224 X_4 + 0.358 X_5$  มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ 0.706 สามารถทำนายสมการได้ร้อยละ 48.20

**คำสำคัญ:** วัฒนธรรมองค์กร การพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์

<b>Independent Study Title</b>	Effects of Organizational Culture on Strategic Personnel Development for Government Support Personnel: A Case Study of Rajamangala University of Technology Thanyaburi
<b>Name-Surname</b>	Miss Jarussri Boonsorn
<b>Major Subject</b>	General Management
<b>Independent Study Advisor</b>	Assistant Professor Supaporn Tinprapa, M.Ed.
<b>Academic Year</b>	2012

## ABSTRACT

The purpose of the independent study was to investigate the effects of organizational culture on the strategic personnel development for the government support personnel: a case study of Rajamangala University of Technology Thanyaburi.

The sample used in the study comprised 125 support personnel of Rajamangala University of Technology Thanyaburi, and was drawn by the method of Stratified Random Sampling. The data were collected through the application of questionnaires, and were analyzed using descriptive statistics including Frequency, Percentage, Mean, Standard Deviation, and inferential statistics including Independent Samples t-test, One-way ANOVA, Least Significant Difference (LSD), and Multiple Linear Regression at 0.05 level of significance.

The results of the study showed that different age, level of education, position/responsibilities, work experience, and monthly income had different effects on the strategic personnel development. The analysis on the factor aspects of the organizational culture affecting the strategic personnel development indicated that the aspects of individualism and collectivism ( $X_2$ ), uncertainty avoidance ( $X_4$ ), and short-term/long-term orientation ( $X_5$ ) had influences on the overall strategic personnel development. The equation could be demonstrated as  $\hat{Y}_T = 0.200 X_2 + 0.224 X_4 + 0.358 X_5$ , the multiple correlation coefficient (R) was at 0.706 and the prediction equation could be shown as 48.20%.

**Keywords:** organizational culture, strategic personnel development for government support perso



## กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงอย่างสมบูรณ์ด้วยความช่วยเหลือและเสียสละเวลาให้คำแนะนำรวมถึงตรวจทานแก้ไขมาโดยตลอดจากผู้ช่วยศาสตราจารย์สุภาพร ทินประภา อาจารย์ที่ปรึกษาที่ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งจนกระทั่งเสร็จสมบูรณ์ รวมถึงผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อติศักดิ์ จันทรประภาเลิศ ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ดารณี พิมพ์ช่างทอง กรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

รวมทั้งขอขอบคุณอาจารย์ทุกท่าน ที่ได้มอบวิชาความรู้อันมีค่าให้แก่ผู้ศึกษา ขอขอบคุณรุ่นพี่ Executive MBA รุ่น 49 และ รุ่น 53 สาขาวิชาการจัดการทั่วไป ขอขอบคุณเพื่อน ๆ 53/2 ทุกท่านที่เป็นกำลังใจและให้คำปรึกษาที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัยครั้งนี้สำเร็จสมบูรณ์ด้วยดี

ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา ซึ่งเป็นผู้มีพระคุณสูงสุด รวมถึงสามีและลูก ๆ ที่เป็นกำลังใจและให้การสนับสนุนการช่วยเหลือในการศึกษาครั้งนี้ให้สำเร็จด้วยดี

สุดท้ายนี้ หากเป็นประโยชน์และความดีอันมีคุณค่าจากการศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์สำหรับผู้ที่สนใจศึกษาต่อไป และหากการศึกษานี้มีบทความใดขาดตกบกพร่องหรือไม่สมบูรณ์ประการใด ผู้ทำการศึกษาขออภัยมา ณ โอกาสนี้ด้วย

จรัสศรี บุญสอน

# สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	ง
กิตติกรรมประกาศ .....	จ
สารบัญ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ช
สารบัญภาพ .....	ญ
บทที่	
1. บทนำ .....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย .....	2
1.3 สมมติฐานการวิจัย .....	2
1.4 ขอบเขตของการวิจัย .....	2
1.5 คำจำกัดความในการวิจัย .....	3
1.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	5
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	6
2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	7
2.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร .....	7
2.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร .....	8
2.3 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ .....	14
2.4 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ .....	15
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	17
3. วิธีดำเนินการวิจัย .....	20
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	20
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	21
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	23
3.4 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล .....	23



## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4. ผลการวิเคราะห์ .....	24
4.1 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	24
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	25
5. สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ .....	55
5.1 สรุปผลการวิจัย .....	55
5.2 การอภิปรายผลการวิจัย .....	56
5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย .....	59
5.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอนาคต .....	59
บรรณานุกรม .....	60
ภาคผนวก .....	64
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม .....	65
ภาคผนวก ข ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ .....	72
ประวัติผู้เขียน .....	90



## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
4.1 แสดงจำนวน (ความถี่) และร้อยละ จำแนกตามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	25
4.2 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร...	28
4.3 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านการพัฒนาบุคลากร เชิงกลยุทธ์.....	31
4.4 แสดงการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ จำแนกตามเพศ.....	33
4.5 แสดงการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ จำแนกตามสถานภาพ.....	34
4.6 แสดงการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ จำแนกตามอายุ.....	35
4.7 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ระหว่างอายุที่แตกต่างกันกับการพัฒนา บุคลากรเชิงกลยุทธ์ตามวงกลมที่ 1 พิจารณาริบท.....	36
4.8 แสดงการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ จำแนกตามระดับการศึกษา.....	37
4.9 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ระหว่างระดับการศึกษาที่แตกต่างกันกับ การพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ตามวงกลมที่ 1 พิจารณาริบท.....	38
4.10 แสดงการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ จำแนกตามตำแหน่งงาน/ภาระงานที่รับผิดชอบ.....	39
4.11 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ระหว่างตำแหน่งงาน/ภาระงานที่รับผิดชอบ ที่แตกต่างกันกับการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ตามวงกลมที่ 1 พิจารณาริบท.....	40
4.12 แสดงการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน.....	41
4.13 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ระหว่างระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่ แตกต่างกันกับการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ตามวงกลมที่ 1 พิจารณาริบท.....	42
4.14 แสดงการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ จำแนกตามรายได้ต่อเดือน.....	43

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.15 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ระหว่างรายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกันกับการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ตามวงกลมที่ 1 พิจารณาริบท.....	44
4.16 แสดงสรุปผลการทดสอบปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร มีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ของข้าราชการสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.....	46
4.17 แสดงสรุปผลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของปัจจัยเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ของข้าราชการสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.....	47
4.18 แสดงสรุปผลการทดสอบปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร มีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ของข้าราชการสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.....	48
4.19 แสดงสรุปผลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของปัจจัยเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ของข้าราชการสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.....	48
4.20 แสดงสรุปผลการทดสอบปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร มีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ของข้าราชการสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.....	49
4.21 แสดงสรุปผลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของปัจจัยเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ของข้าราชการสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.....	50
4.22 แสดงสรุปผลการทดสอบปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร มีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ของข้าราชการสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.....	51
4.23 แสดงสรุปผลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของปัจจัยเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ของข้าราชการสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.....	51
4.24 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์แตกต่างกัน.....	52
4.25 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์.....	53
4.26 สรุปผลสมการพยากรณ์จากปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร มีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์.....	53

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	5



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในยุคของการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันกันอย่างรุนแรงในปัจจุบัน ทำให้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรีต้องหันมาทบทวนบทบาทตัวเองโดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์มากขึ้น โดยเฉพาะการมุ่งเน้นที่จะสร้างทุนมนุษย์ (Human Capital Building) และการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อสร้างความได้เปรียบในการเป็นผู้นำและสามารถปรับตัวให้ทันกับกระแสของการเปลี่ยนแปลง มหาวิทยาลัยจะก้าวไปสู่ความเป็นเลิศได้นั้น จะต้องตอบสนองความเปลี่ยนแปลง และสามารถกำหนดแนวโน้มในการเปลี่ยนแปลง การที่มหาวิทยาลัยจะก้าวไปสู่ความเป็นเลิศได้นั้น ผู้บริหารระดับสูงจะต้องเป็นผู้นำทางความคิดในการบริหาร จะต้องเป็นคนมีความรู้ ความสามารถในการบริหารและการพัฒนาอย่างจริงจัง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและถือเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนามหาวิทยาลัยให้ประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้

วัฒนธรรมเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการจัดสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป็นสิ่งที่สร้างขึ้นได้เองภายในไม่ต้องรอโอกาสจากภายนอก วัฒนธรรมองค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบให้กับองค์กรได้ยิ่งยไปกว่า จึงจำเป็นที่จะต้องให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อรับมือกับการแข่งขันในโลกปัจจุบัน

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี เป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มีภารกิจ มุ่งเน้นการจัดการศึกษาวิชาชีพ และเทคโนโลยี สร้างงานวิจัยสิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม การบริการทางวิชาการ แก่สังคม รวมทั้งทำนุบำรุงศาสนา วัฒนธรรม และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม มีบุคลากรปฏิบัติงานจำนวน 2 สาย คือ สายวิชาการและสายสนับสนุน ซึ่งบุคลากรทั้ง 2 สายนี้ประกอบด้วย ข้าราชการ พนักงานราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว ดังนั้น การบริหารจัดการองค์กรถือว่า บุคลากรขององค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จ องค์กรต้องการบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และทำงานให้มีประสิทธิภาพ แต่ในขณะที่เดียวกันบุคลากรในองค์กรก็คาดหวังผลตอบแทนจากหน่วยงาน เช่น ค่าตอบแทน ความก้าวหน้า ความมั่นคง ความยุติธรรมและความเสมอภาคภายในองค์กรเช่นกัน

ดังนั้น ในฐานะที่เป็นบุคลากรคนหนึ่งของหน่วยงานนี้ จึงสนใจจะศึกษาเรื่องนี้ เพื่อค้นหา วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ของข้าราชการสายสนับสนุน : กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ซึ่งสามารถนำข้อมูลที่ได้มาเป็นแนวทางหนึ่งในการสร้างมาตรการหรือแนวทางต่าง ๆ ในการเสริมสร้างให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ซึ่งท้ายสุดแล้วจะส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

## 1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลในด้านวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ของข้าราชการสายสนับสนุน : กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
2. เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ของข้าราชการสายสนับสนุน : กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

## 1.3 สมมติฐานการวิจัย

1. ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์แตกต่างกัน
2. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกันมีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์แตกต่างกัน

## 1.4 ขอบเขตของการวิจัย

วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ของข้าราชการสายสนับสนุน : กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ซึ่งได้กำหนดขอบเขตการศึกษา ดังนี้

ขอบเขตด้านเนื้อหาในครั้งนี้ มุ่งศึกษาตัวแปรที่เป็นปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรในการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ ซึ่งได้กำหนดตัวแปรอิสระและตัวแปรตามไว้ดังนี้

1. ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ข้าราชการสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จำนวน 151 คน
2. กลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จำนวน 125 คน ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบ Stratified Random Sampling
3. สถานที่เก็บรวบรวมข้อมูล คือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

#### 4. ระยะเวลาในการทำวิจัยระหว่างเดือนพฤษภาคม - กันยายน 2555

##### 1.5 คำจำกัดความในการวิจัย

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี เป็นสถาบันการศึกษาของรัฐที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติ โดยมีวัตถุประสงค์ให้เป็นมหาวิทยาลัยสายวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่สามารถจัดการศึกษาวิชาการ และวิชาชีพชั้นสูงที่เน้นการปฏิบัติทั้งในระดับปริญญาตรี โท และเอก เพื่อรองรับการศึกษาต่อของผู้สำเร็จการศึกษาจากสถาบันอาชีวศึกษาเป็นหลัก รวมถึงให้โอกาสแก่ผู้เรียนจากวิทยาลัยชุมชน และการศึกษาขั้นพื้นฐานในการศึกษาต่อวิชาชีพระดับปริญญาตรี อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

**ข้าราชการ** หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการบรรจุแต่งตั้งให้รับราชการปฏิบัติหน้าที่ และรับเงินเดือนในกระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ ของประเทศไทย

**ข้าราชการสายสนับสนุน** หมายถึง ข้าราชการพลเรือนสามัญที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งมีได้ปฏิบัติหน้าที่สอนแต่ทำหน้าที่สนับสนุนให้กับฝ่ายวิชาการ

**วัฒนธรรมองค์กร** หมายถึง การกระทำต่าง ๆ ของบุคลากรในองค์กรที่ประพฤติปฏิบัติต่อ ๆ กันมาจนกลายเป็นทัศนคติ ความเชื่อ และค่านิยม

**ลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจ** หมายถึง การกระจายของอำนาจที่ไม่เท่าเทียมกันภายในองค์กร ทำให้เกิดช่องว่างระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

##### **ลักษณะการเป็นปัจเจกนิยมและกลุ่มนิยม**

**ปัจเจกนิยม** หมายถึง การให้ความสำคัญกับตัวเองในทางความคิดและการกระทำ ไม่ค่อยจะสนใจกลุ่ม ชอบความเป็นอิสระ จะให้ความสำคัญกับงานมากกว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

**กลุ่มนิยม** หมายถึง การให้ความสำคัญกับกลุ่มมากกว่าตัวเอง จะให้ความสำคัญระหว่างบุคคลมากกว่างาน

**ลักษณะการแบ่งแยกชายและหญิง** หมายถึง การแบ่งแยกบทบาททางเพศระหว่างชายและหญิงไว้ชัดเจน ในแต่ละวัฒนธรรมจะกำหนดบทบาททางเพศระหว่างชายและหญิงไม่เท่ากัน

**ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน** หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรมีความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และพยายามที่จะหลีกเลี่ยง เพื่อให้เกิดความรู้สึกว่ามีความมั่นคงปลอดภัย

**ลักษณะของเวลาในการทำงานร่วมกัน** หมายถึง ลักษณะการทำงานของบุคลากรที่มีตั้งแต่ 1 คนขึ้นไปร่วมกันทำงาน โดยมีจุดมุ่งหมายเดียวกันไม่คำนึงถึงความสัมพันธ์ส่วนตัว

**การพัฒนาบุคลากร** หมายถึง ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรที่นำเทคนิควิธีการ เครื่องมือต่าง ๆ มาใช้เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรให้สอดคล้องและมีทิศทางเดียวกันกับความต้องการขององค์กร

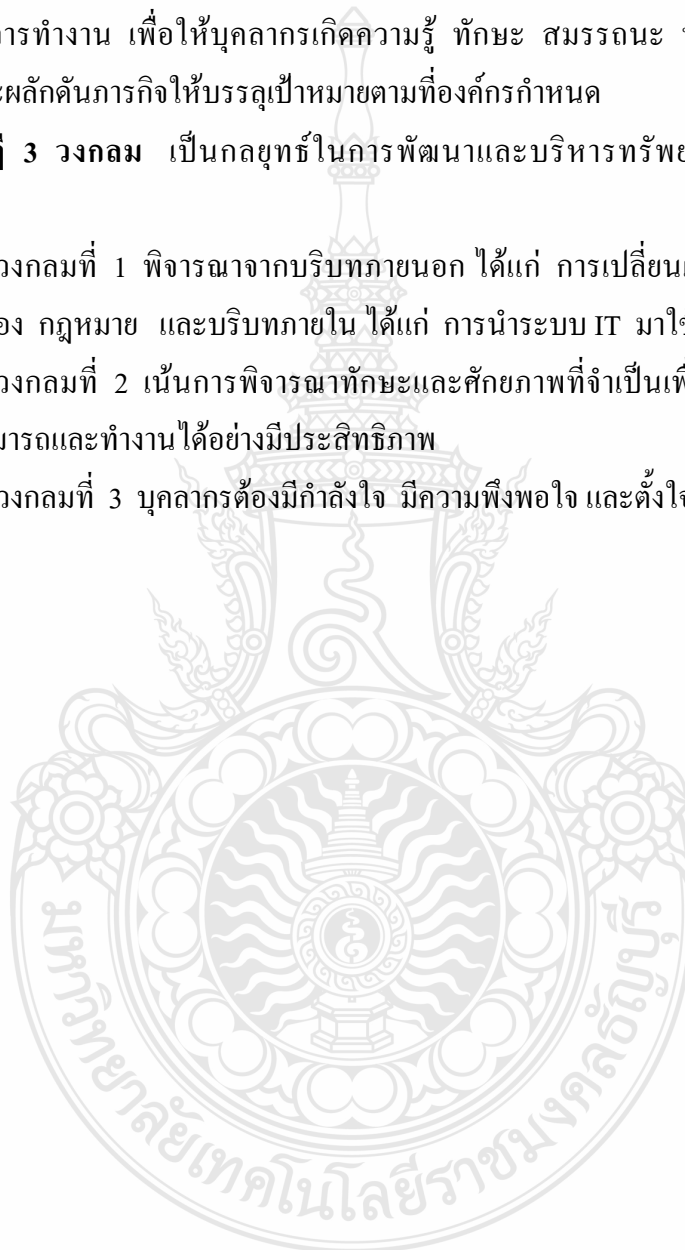
**การพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์** หมายถึง กระบวนการพัฒนา การฝึกอบรม การส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงาน เพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้ ทักษะ สมรรถนะ ทักษะคิด ที่จะสามารถปฏิบัติงานได้และผลักดันภารกิจให้บรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรกำหนด

**ทฤษฎี 3 วงกลม** เป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาและบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรประกอบด้วย

วงกลมที่ 1 พิจารณาจากบริบทภายนอก ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงของโลกาภิวัตน์ เศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย และบริบทภายใน ได้แก่ การนำระบบ IT มาใช้ ขั้นตอนการทำงาน

วงกลมที่ 2 เน้นการพิจารณาทักษะและศักยภาพที่จำเป็นเพื่อพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วงกลมที่ 3 บุคลากรต้องมีกำลังใจ มีความพึงพอใจ และตั้งใจที่จะทำงาน

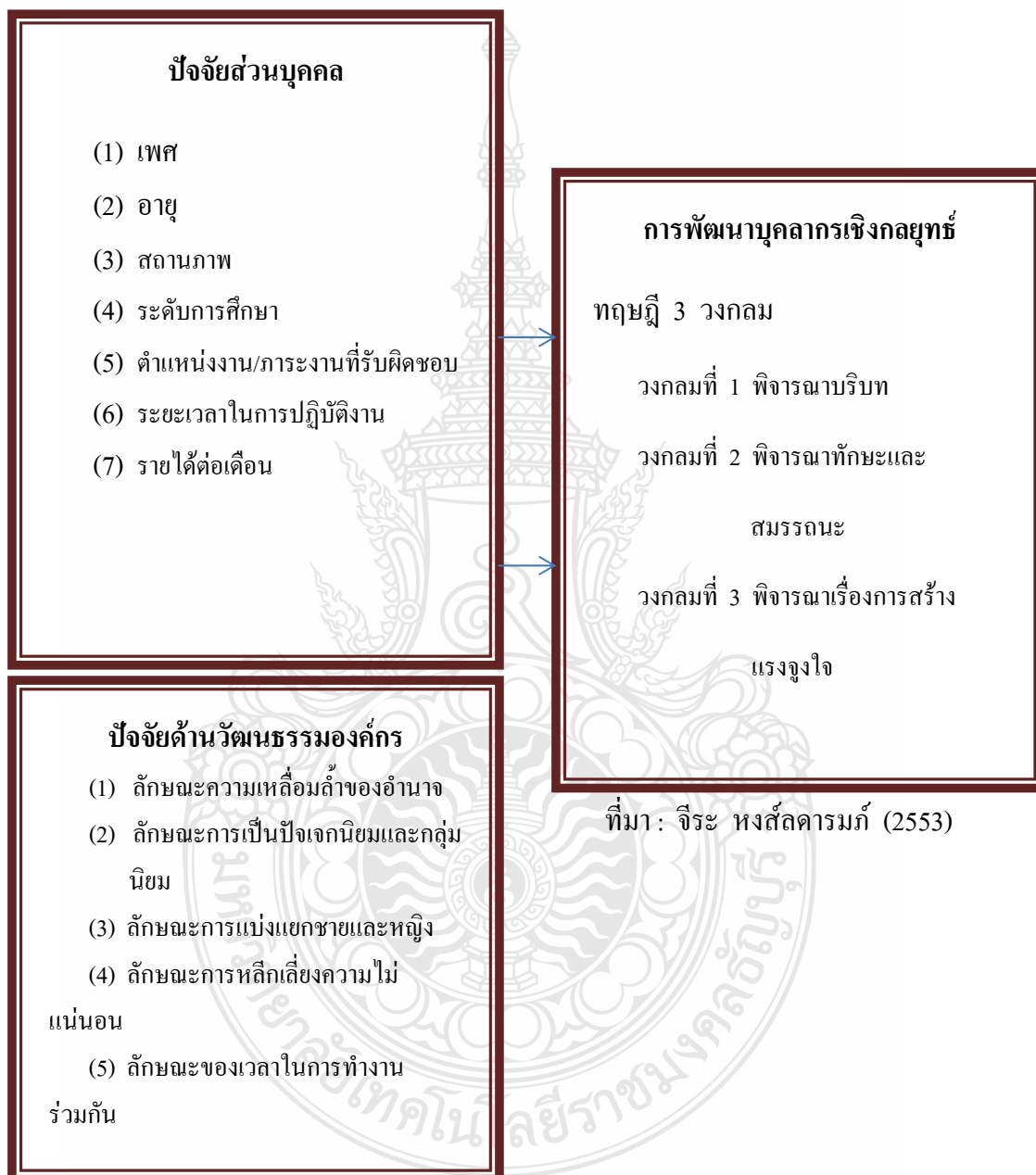




## 1.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### ตัวแปรอิสระ (Independent Variables)

### ตัวแปรตาม (Dependent Variables)



ที่มา : ทฤษฎีของ Geert Hofstede Thory (2552)

### 1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อเป็นแนวทางการบริหารงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรีให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น
2. ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาสามารถเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรีที่จะใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขการบริหารงานบุคคล เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับข้าราชการสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน
3. สามารถนำข้อมูลเบื้องต้นมาใช้ในการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานให้กับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรีในการปฏิบัติงาน



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เพื่อวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ของข้าราชการสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้ศึกษาเอกสาร ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ดังหัวข้อต่อไปนี้

1. ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร
2. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร
3. ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์
4. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

Shroeder and Levine (1984 อ้างถึงใน ทิม คีลีและสุนันทา เสียงไทย, 2552 : 17) กล่าวว่า วัฒนธรรมเป็นชุดของระบบ ซึ่งสมาชิกในวัฒนธรรมเดียวกันมีแนวโน้มประเมิณเหตุการณ์ในสถานการณ์และธรรมเนียมปฏิบัติในแนวทางที่คล้ายคลึงกัน

มาร์วิน โบเวอร์ (อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ, 2546 : 78) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นวิถีทางที่เรากระทำสิ่งต่าง ๆ อยู่ ณ ที่นี้ ประสิทธิภาพขององค์กรจะได้รับอิทธิพลอย่างมากจากวัฒนธรรมองค์กรที่กระทบต่อวิถีทาง การบริหารจะถูกปฏิบัติและการเป็นผู้นำก็จะได้รับอิทธิพลเหมือนกัน

ซำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2548) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ พฤติกรรมที่ถูกสร้างขึ้นมาจากคนภายในองค์กรเกิดจากการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยยึดถือปฏิบัติกันมาจนเป็นธรรมเนียม

วิภาส ทองสุทธิ (2552 : 470) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ระบบของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันซึ่งค่าความเชื่อและค่านิยมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรเกิดจากปัจจัยและแรงผลักดัน

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2553 : 14) ให้ความหมายว่า เป็นลักษณะร่วมของคนในองค์กรที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของบุคคลในองค์กร ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมการแสดงออก ความเชื่อ ความคิด และทัศนคติ ซึ่งจะเอื้อให้องค์กรเดินไปสู่ความสำเร็จ

บุญยมาศ แสงเงิน (2555) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ พฤติกรรมที่สร้างขึ้นจากคนในองค์กรโดยมีการเรียนรู้ซึ่งกันและกันและยึดถือปฏิบัติกันมาจนเป็นธรรมเนียมปฏิบัติในองค์กรนั้น ๆ

Deal and Kennedy (1982 อ้างอิงในวิกิพีเดีย) ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็นวิธีที่ทำงานแล้วเสร็จ ซึ่งได้ทำการวัดองค์กรในแง่ของ :

1. การป้อนกลับ
2. ความเสี่ยง
3. วัฒนธรรมชายผู้เข้มแข็ง
4. วัฒนธรรมทำงานหนัก / เล่นหนัก
5. วัฒนธรรมกระบวนการ

Edgar Schein (2005 อ้างอิงในวิกิพีเดีย) ให้นิยามวัฒนธรรมองค์กรว่า เป็น “สิ่งตกค้างแห่งความสำเร็จ” ภายในองค์กร วัฒนธรรมเป็นลักษณะประจำขององค์กรที่ยากที่สุดต่อการเปลี่ยนแปลง เป็นผลิตภัณฑ์ บริการ มีความเป็นผู้ก่อตั้งและผู้นำและลักษณะประจำอื่น ๆ ขององค์กรที่คงทน

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร ก็คือ วิถีปฏิบัติของคนส่วนใหญ่ในองค์กรที่ยอมรับและถือปฏิบัติร่วมกันมา เพื่อนำไปสู่เป้าประสงค์ที่ตั้งไว้

## 2.1 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร

ทฤษฎีของ Geert Hofstede (1987 : 22-29 อ้างอิงจาก วิวใจ ปกป้อง, 2553 : 26-28) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมจากประเทศต่าง ๆ จำนวน 70 ประเทศ ซึ่งเป็นงานวิจัยที่ใหญ่ที่สุด Hofstede แบ่งมิติออกเป็น 4 มิติ และได้มีการพัฒนางานวิจัยของ Hofstede เพิ่มอีก 1 มิติ โดย Michael Bond และกลุ่มนักวิจัยชาวจีนในฮ่องกงซึ่งศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมของโลกตะวันออกดังต่อไปนี้

1. ลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจ (Power Distance) คือ เป็นการยอมรับในอำนาจของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชาที่แสดงให้เห็นถึงรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างลูกน้องและเจ้านายในองค์กรที่มีลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจสูง ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ตัดสินใจเพียง

ผู้เดียว ส่วนผู้ที่อยู่ในสายงานที่ต่ำกว่ามีหน้าที่เพียงปฏิบัติตามคำสั่ง การทำงานมีการควบคุมสั่งการอย่างใกล้ชิดและเข้มงวด โครงสร้างขององค์กรจะมีสายการบังคับบัญชาที่ยาว แต่องค์กรที่มีความเหลื่อมล้ำของอำนาจน้อย สมาชิกในองค์กรจะมีสิทธิใกล้เคียงกัน แต่ละคนจะมีความเป็นตัวของตัวเองสูง การตัดสินใจจะร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา โครงสร้างขององค์กรจะมีสายการบังคับบัญชาที่สั้น

2. ลักษณะการเป็นปัจเจกนิยมและกลุ่มนิยม (Individualism and Collectivism) เป็นลักษณะของการที่สมาชิกในสังคมให้ความสำคัญกับตนเองและครอบครัวมากกว่าองค์กร โดยมีลักษณะตรงกันข้ามกับลักษณะกลุ่มนิยม คือ สมาชิกในสังคมจะให้ความสำคัญกับกลุ่มมากกว่าบุคคล โดยถือว่าเป็นการแลกเปลี่ยนความจงรักภักดีซึ่งกันและกัน นั่นคือองค์กรที่มีความเป็นปัจเจกนิยมสูงก็จะเป็นกลุ่มนิยมที่ต่ำ

องค์กรที่มีความเป็นปัจเจกนิยมสูงคาดหวังให้บุคคลนั้นสามารถทำสิ่งต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง เน้นเรื่องความคิดสร้างสรรค์และความสำเร็จ ความมีอิสระและสถานะทางการเงิน ส่วนบุคคลที่ดีเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในสังคมปัจเจกนิยม สมาชิกในองค์กรได้รับการสนับสนุนให้ตัดสินใจด้วยตนเองไม่จำเป็นต้องอาศัยการสนับสนุนจากกลุ่มตรงกันข้ามกับองค์กรที่มีลักษณะกลุ่มนิยมที่ให้ความสำคัญกับการตัดสินใจแบบกลุ่ม ไม่มีใครที่ต้องการได้รับความสนใจเป็นพิเศษ ไม่ว่างานของคนผู้นั้นจะดีเพียงใด นั่นคือความสำเร็จเป็นกลุ่มการที่บุคคลใด ๆ ได้รับการยกย่องเพียงผู้เดียวเป็นสิ่งที่น่าละอาย เพราะหมายความว่า มีสมาชิกเพียงคนเดียวในกลุ่มที่ดีกว่าสมาชิกคนอื่น ๆ องค์กรที่มีลักษณะของกลุ่มนิยมสูงจึงมีลักษณะคล้ายครอบครัว มีความจงรักภักดีซึ่งกันและกันภายในองค์กร

3. ลักษณะการแบ่งแยกชายและหญิง (Masculine and Feminine) วัฒนธรรมความเป็นชายและหญิงในองค์กร ทำให้องค์กรมีลักษณะต่างกัน องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบความเป็นชาย (Masculine) จะมีความนิยมในการทำงานแบบ “อยู่เพื่อทำงาน” เน้นผลงาน การพิจารณาให้รางวัลจะอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรม เช่น ให้ตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ มีความคาดหวังว่าจะได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ผู้บริหารจะรักศักดิ์ศรีตนเอง กล้าตัดสินใจ มีรูปแบบการตัดสินใจที่ขึ้นอยู่กับหลักการและเหตุผลโดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกของผู้ร่วมงาน วัฒนธรรมความเป็นหญิง (Feminine) เป็นลักษณะของคนที่มีความประนีประนอม มีความสงบเสงี่ยม อ่อนโยน และให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิต ในองค์กรที่มีวัฒนธรรมความเป็นหญิง ผู้บริหารมักจะแก้ปัญหาด้วยความประนีประนอม และมีการเจรจาตกลงกัน การพิจารณาการให้รางวัลอยู่บนพื้นฐานของความเสมอภาค ผู้บริหารจะใช้สัญชาตญาณมากกว่าการตัดสินใจอย่างรอบคอบ และต้องใช้มิติมหาชนยึดค่านิยม “ทำงานเพื่ออยู่”

4. ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) เป็นลักษณะของสมาชิกในองค์กรที่มีต่อสถานการณ์ความไม่แน่นอนซึ่งทำให้เกิดพฤติกรรมของการลดหรือหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน โดยเฉพาะอย่างยิ่งรูปแบบของการตัดสินใจ องค์กรที่มีลักษณะของการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูงนั้นจะพยายามสร้างกฎระเบียบจำนวนมากเพื่อเป็นกรอบให้กับสมาชิกในองค์กรปฏิบัติตาม ทำให้ภายในองค์กรมีความเครียดสูงและการตัดสินใจต่าง ๆ จะใช้มติของกลุ่มเป็นหลัก องค์กรที่มีลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำนั้นจะมีโครงสร้างองค์กรที่ไม่สลับซับซ้อน มีการสนับสนุนให้หัวหน้างานตัดสินใจในลักษณะที่กล้าเผชิญกับความเสี่ยง สมาชิกมีความเครียดในการปฏิบัติงานน้อย มีการยอมรับในความคิดเห็นที่แตกต่างและมีความคิดสร้างสรรค์สูง

5. ลักษณะของเวลาในการทำงานร่วมกัน (Short-Term/Long-Term Orientation) เป็นลักษณะของการทำงานร่วมกัน หมายถึง การที่บุคคลประเมินผู้อื่นโดยพิจารณาจากปัจจัยที่ไม่คำนึงถึงความสัมพันธ์ส่วนตัวในรอบเวลาอันสั้นหรือพิจารณาจากความสัมพันธ์ที่มีมาต่อเนื่องยาวนาน คนที่มีลักษณะ Long-Term Orientation จะสนิทสนมกับคนแปลกหน้ายากเพราะต้องใช้เวลาในการศึกษาแต่เมื่อสนิทกับใครแล้ว ก็จะมีความสัมพันธ์ที่ยาวนานและเป็นผู้ที่ค่อนข้างอนุรักษ์นิยม เกรงใจและให้เกียรติผู้อื่น ในขณะที่คนที่มีลักษณะ Short-Term Orientation จะสนิทสนมกับคนแปลกหน้าง่าย แต่ไม่มีความผูกพันลึกซึ้ง

Geert Hofstede ได้จัดทำดัชนีวัด 5 มิติ ของวัฒนธรรมแต่ละประเทศ ขอยกตัวอย่างประเทศที่ประกอบด้วยบุคลากรภายในองค์กร พบว่า

ประเทศ	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO
ไทย	64	20	34	64	56
มาเลเซีย	104	26	50	36	-
สิงคโปร์	74	20	48	8	48
อินเดีย	77	48	56	40	61

วัฒนธรรมตามแนวคิดของ Geert Hofstede มีแนวทางที่ชัดเจนและได้รับการยอมรับในเรื่องของนักวิชาการที่เชี่ยวชาญด้านวัฒนธรรมองค์กร ดังนั้น จึงเลือกแนวคิดของ Geert Hofstede มาเป็นกรอบในการศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์กร

**ทฤษฎี Z** เป็นการผสมผสานวิธีการบริหารจัดการแบบญี่ปุ่นและการบริหารจัดการแบบอเมริกา เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ โดยมุ่งเน้นนำคุณลักษณะการจัดการแบบญี่ปุ่นแต่ในขณะเดียวกันยังคงรักษามรดกพื้นฐาน วัฒนธรรมและค่านิยมแบบอเมริกาอยู่ ซึ่งได้แก่

1. การจ้างงานในระยะยาว
2. การตัดสินใจร่วมกัน
3. ความรับผิดชอบโดยบุคคล
4. การประเมินผลงานและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป
5. การควบคุมแบบไม่เป็นทางการและไม่เปิดเผย คู่กับการวัดแบบเป็นทางการพร้อมทั้งเปิดเผย
6. สายอาชีพงานไม่เน้นความชำนาญเฉพาะทาง
7. การให้ความสนใจกับบุคลากรทุกด้าน

**ทฤษฎีของ Frederick W. Taylor** ได้กำหนดหลักเกณฑ์ของการจัดการมีพื้นฐานอยู่บนหลักการดังนี้

1. มีการคิดค้นและกำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุด เพื่อที่จะช่วยให้สามารถทำงานได้เสร็จเร็วขึ้นและคล่องตามวัตถุประสงค์ และขณะเดียวกันก็มีการจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจต่าง ๆ
2. มีการคัดเลือกและพัฒนาบุคลากร โดยตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของการแบ่งงานให้สอดคล้องและเหมาะสมกับตัวบุคลากร มีการจัดฝึกอบรมให้กับบุคลากรให้รู้จักวิธีการทำงานและเพื่อเพิ่มศักยภาพ
3. พิจารณาวิธีการทำงานควบคู่ไปกับการพิจารณาตัวบุคลากร โดยหลักการและเหตุผลที่ว่าเมื่อบุคลากรเห็น โอกาสที่จะมีรายได้เพิ่มสูงขึ้นจากการทำงานที่ถูกวิธีจะมีส่วนช่วยให้ได้ผลผลิตที่สูงขึ้น
4. ประสานความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและบุคลากร ผู้บริหารควรประสานงานให้เป็นประจำกับบุคลากร

จากหลักการดังกล่าวทำให้เกิดเป็นทฤษฎีการจัดการของ Frederick W. Taylor คือ

1. มีปรัชญาที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างคนกับงาน เป็นความรู้ความเข้าใจที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหาร โดยความรู้นี้จะป็นรากฐานของการเข้าใจถึงการจัดการองค์กรและการจัดการต่าง ๆ
2. ภาระหน้าที่และบทบาท งานวางแผนเป็นงานที่ต้องแยกออกจากงานด้านปฏิบัติ โดยผู้บริหารต้องมีบทบาท เป็นจุดศูนย์กลางของปัญหาและความสำเร็จของกลุ่มที่จะต้องรับผิดชอบ โดยเอาเรื่องที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพวิเคราะห์และปรับปรุงหาทางออกให้ดีที่สุด

**ทฤษฎีของ Henri Fayol** มีการพัฒนาเทคนิคระบบการบริหารซึ่งเกิดขึ้นจากประสบการณ์ในการทำงาน โดยมีหลักการบริหารที่เป็นสากล ดังนี้

1. หลักการแบ่งงานกันทำ (Division of work) คือ การแบ่งงานกันทำเพื่อให้ง่ายต่อการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงความชำนาญเฉพาะทาง
2. หลักอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility) คือ การมอบอำนาจหน้าที่ในตำแหน่งงานเพื่อให้สอดคล้องกับระดับของความรับผิดชอบ
3. หลักของการมีวินัย (Discipline) คือ การยอมรับและเชื่อฟังในกฎเกณฑ์ระเบียบข้อบังคับที่องค์กรกำหนด
4. หลักเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) คือ อำนาจในการสั่งการและควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นอำนาจของผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว
5. หลักเอกภาพในการอำนวยการ (Unity of Direction) คือ การที่กลุ่มกิจกรรมทำงานหนึ่งจะต้องมีแผนงาน วัตถุประสงค์ และทิศทางในการทำงานที่ชัดเจน
6. หลักผลประโยชน์ส่วนตัวต้องเป็นรองผลประโยชน์ส่วนรวม (Subordination of Individual Interest to General Interest) คือ การให้ความสำคัญของผลประโยชน์ขององค์กรเหนือผลประโยชน์ส่วนตัว โดยคำนึงถึงความสำเร็จขององค์กร
7. หลักผลประโยชน์ตอบแทน (Remuneration of Personnel) คือ การให้ผลตอบแทนในการทำงานที่ยุติธรรมและเหมาะสมกับสภาพการจ้างงาน ซึ่งความพอใจจะเกิดขึ้นด้วยกันทั้ง 2 ฝ่าย
8. หลักการรวมอำนาจ (Centralization) คือ การให้มีศูนย์รวมของการตัดสินใจและการควบคุมอยู่ที่ส่วนกลาง พร้อมทั้งให้มีการกระจายอำนาจหน้าที่ให้สอดคล้องกับองค์กร
9. หลักสายการบังคับบัญชา (Scalar Chain) คือ ลำดับสายของการบังคับบัญชาที่ลดหลั่นไปตามลำดับ
10. หลักของความมีระเบียบ (Order) คือ การจัดระเบียบตัวบุคคลและสิ่งของให้อยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสม เพื่อการควบคุมที่ง่าย
11. หลักความเสมอภาค (Equity) คือ การจัดให้มีการยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน และต้องปฏิบัติต่อทุกคนเท่าเทียมกัน โดยปราศจากการลำเอียง
12. หลักความมั่นคง (Stability of Tenure of Personnel) คือ หลักประกันที่บุคลากรในองค์กรให้สามารถทำงานอยู่ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ
13. หลักความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative) คือ การประดิดฐ์ความคิดสร้างสรรค์ รวมถึงวิธีการใหม่ๆ ซึ่งจะช่วยการดำเนินงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์
14. หลักของความสามัคคี (Esprit De Corps) คือ การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม และส่งเสริมให้มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน โดยสร้างบรรยากาศในการให้ความร่วมมือ



ทฤษฎีของ Luther Gulick and Lyndall Urwick ได้พัฒนาแนวคิดหลักการทางบริหารไว้ดังนี้

1. หลักเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) หมายถึง อำนาจที่จะควบคุมสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นของผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว
2. หลักการใช้ที่ปรึกษา (Use of Staff) หมายถึง ควรมีงานด้านวิชาการทำหน้าที่ให้ความช่วยเหลือและให้คำปรึกษาด้านข้อมูลแก่ผู้ปฏิบัติงาน
3. หลักการจัดแบ่งส่วนงานในองค์กร (Departmentation) หมายถึง การจัดแบ่งส่วนงานโดยพิจารณาจากวัตถุประสงค์ กระบวนของงาน สถานที่และบุคลากร
4. หลักอำนาจและหน้าที่ (Authority) หมายถึง อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งงานจะต้องสอดคล้องกับระดับของควมรับผิดชอบของตำแหน่งงานนั้น ๆ
5. หลักช่วงกว้างของการบังคับบัญชา (Span of Control) หมายถึง จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของหัวหน้าคนหนึ่ง
6. หลักการบรรจุคนให้เหมาะสมกับโครงสร้างขององค์กร (Fitting People to the Organization Structure) หมายถึง การบรรจุคน ต้องให้เหมาะสมกับลักษณะงานตามโครงสร้างขององค์กร

นอกจากนี้ยังได้กำหนดกระบวนการบริหาร 7 ประการ ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) คือ การกำหนดวิธีทางที่จะปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ แนวทางหรือกลยุทธ์ให้ครอบคลุมทุกแง่มุม
2. การจัดองค์กร (Organizing) คือ ภาระหน้าที่ในการกำหนดจัดเตรียมและจัดความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร เพื่อให้สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์
3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) คือ ภาระหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารบุคคล ซึ่งเริ่มด้วยการสรรหาคัดเลือกตัวบุคคล และวางตัวบุคคลให้มีคุณสมบัติเหมาะสมกับลักษณะงานต่าง ๆ
4. การอำนวยการหรือการสั่งการ (Directing) คือ ภาระหน้าที่ในการกำกับสั่งงาน และรู้จักหลักวิธีในการชี้แนะ ควบคุมการบังคับบัญชาให้เป็นตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้
5. การประสานงาน (Co-ordinating) คือ การดำเนินการให้หน่วยงานมีสัมพันธภาพในการปฏิบัติงานระหว่างกันให้เป็นไปอย่างสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร
6. การรายงาน (Reporting) คือ การรายงานซึ่งหน่วยงานมีหน้าที่รับผิดชอบการงานผลการปฏิบัติงานหรือสอดส่องดูแลสภาพของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงาน
7. การงบประมาณ (Budgeting) คือ แผนทางการเงินของรัฐบาลที่จัดทำขึ้นเพื่อแสดงรายรับและรายจ่ายที่รัฐบาลกำหนด

### 2.3 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์

สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ กล่าวถึง การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการพัฒนา การฝึกอบรม การส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงาน เพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และทัศนคติ ที่จะสามารถปฏิบัติงานอย่างมีความสุขและมีแรงจูงใจ ผลักดันภารกิจให้บรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรกำหนดเป็นสำคัญ

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2525 : 208-209) ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า เป็นกระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ทักษะ ทัศนคติ ค่านิยม ความสามารถของบุคคล ตลอดจนการให้แนวความคิดใหม่ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรมีคุณภาพดีขึ้น

ประชุม รอดประเสริฐ (2528 : 132) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่จะเสริมสร้างให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ความเข้าใจ ตลอดจนทัศนคติ อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค (2552) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resources Management) หมายถึง การบริหารทรัพยากรบุคคลที่มุ่งเน้นความสอดคล้องกับกลยุทธ์ของธุรกิจ การบริหารจะมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ

สนทนา นรินทร์ กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร คือ การเปลี่ยนแปลงบุคลากรในเชิงพฤติกรรม ขาดความรู้ให้กลายเป็นมีความรู้เพิ่มขึ้น ขาดทักษะความเชี่ยวชาญให้กลายเป็นความเชี่ยวชาญ ขาดความเข้าใจให้กลายเป็นความเข้าใจ และทัศนคติในเชิงลบหรือไม่ดีให้กลายเป็นทัศนคติเชิงบวกหรือดีกว่าเดิม ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้เกิดจากกระบวนการพัฒนาโดยกิจกรรมการฝึกอบรม (Training)

Noe et al. (2006 : 59) อธิบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ว่า คือ แบบแผนของแผนการจ้างทรัพยากรมนุษย์และกิจกรรมที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มความสามารถขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

Ivancevich (2007 : 16) อธิบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ว่า คือ แบบแผนหรือแผนที่บูรณาการวัตถุประสงค์หลัก นโยบายและการดำเนินการเพื่อจัดสรรทรัพยากรบนพื้นฐานของจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมและคาดคะเนการกระทำของคู่แข่ง

Boxall and Purcell (2008 : 58) อธิบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ว่าเป็นทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับงานและบุคลากรขององค์กร เพื่อให้การจัดการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเหนือคู่แข่ง

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการเสริมสร้างทักษะ ความรู้ให้กับบุคลากรก่อให้เกิดความชำนาญและมีการพัฒนาศักยภาพ เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์หลักขององค์กร

## 2.4 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์

ทฤษฎีของ ดร. จีระ หงส์ลดารมภ์ (2553) ได้จัดแนวคิดและทฤษฎีในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

**1. ทฤษฎี 3 วงกลม** เป็นทฤษฎีที่ถือได้ว่าเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาและบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่งผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่ถูกต้องและสามารถระบุภารกิจที่ชัดเจนได้ก่อน จึงจะนำทฤษฎี 3 วงกลมมาปรับใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบไปด้วย

วงกลมที่ 1 พิจารณาบริบท (Context) โดยพิจารณาจากบริบทภายนอกและภายในภายนอก ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงของโลกาภิวัตน์ เศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย ภายใน ได้แก่ การนำระบบ IT มาใช้ ขั้นตอนการทำงาน (Process) วิธีการบริหารจัดการ

วงกลมที่ 2 พิจารณาทักษะ (Skills) และสมรรถนะ (Competencies) เน้นการพิจารณาทักษะและศักยภาพที่จำเป็นสำหรับบุคลากรเพื่อพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และทักษะ ที่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วงกลมที่ 3 พิจารณาเรื่องการสร้างแรงจูงใจ (Motivation) นอกจากบุคลากรมีความรู้ ความสามารถและทักษะที่ดีประกอบกับการมีสถานที่ทำงานที่มีความพร้อมแล้ว สิ่งหนึ่งที่มีความจำเป็นไม่น้อยกว่าก็คือ บุคลากรจะต้องมีกำลังใจ มีความพึงพอใจ มีความตั้งใจและทัศนคติที่ดีในการทำงาน ฉะนั้น การสร้างแรงจูงใจสำหรับบุคลากรจึงเป็นสิ่งที่จะต้องทำเป็นอย่างยิ่ง

**2. ทฤษฎีทุน 8 ประการ (8 K's)** เป็นพื้นฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการพูดถึงเรื่องทุนมนุษย์ ทรัพยากรมนุษย์ควรมีทุนดังนี้

1. ทุนมนุษย์ (Human Capital)
2. ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital)
3. ทุนทางจริยธรรม (Ethical Capital)
4. ทุนแห่งความสุข (Happiness Capital)

5. ทูทางสังคม (Social Capital)
6. ทูแห่งความยั่งยืน (Sustainability Capital)
7. ทูทาง IT (Digital Capital)
8. ทูทางความรู้ ทักษะ และทัศนคติ (Talented Capital)

3. **ทฤษฎีทุนใหม่ 5 ประการ (5 K's new)** เป็นทุนที่สำคัญสำหรับทรัพยากรมนุษย์ยุคโลกาภิวัตน์ เพิ่มขึ้นอีก 5 เรื่อง ดังนี้

1. ทูทางความรู้ (Knowledge Capital)
2. ทูทางความคิดสร้างสรรค์ (Creativity Capital)
3. ทูทางนวัตกรรม (Innovation Capital)
4. ทูทางวัฒนธรรม (Cultural Capital)
5. ทูทางอารมณ์ (Emotional Capital)

4. **ทฤษฎี 4 L's** เพื่อการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย

1. วิธีการเรียนรู้ (Learning Methodology)
2. บรรยากาศการเรียนรู้ (Learning Environment)
3. โอกาสการเรียนรู้ (Learning Opportunity)
4. ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Learning Communities)

5. **ทฤษฎี 2 R's** เพื่อการมองวิเคราะห์ปัญหาและการเรียนรู้ ประกอบด้วย

1. มองความจริง (Reality)
2. ตรงประเด็น (Relevance)

6. **ทฤษฎี 2 I's** เพื่อการเรียนรู้และสร้างพลังในการทำงาน ประกอบด้วย

1. จุดประกาย (Inspiration)
2. สร้างจินตนาการ (Imagination)

7. **ทฤษฎี C&E** เป็นทฤษฎีเพื่อการเรียนรู้และการทำงานยุคใหม่ ประกอบด้วย

1. การติดต่อ/เชื่อมต่อกัน (Connecting)
2. การมีส่วนร่วม (Engaging)

8. **ทฤษฎี HRDS** เพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ และการทำงานอย่างมีความสุข ประกอบด้วย

1. Happiness คือ การสร้างความสุข
2. Respect คือ การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน

3. Dignity คือ การยกย่องให้เกียรติซึ่งกันและกัน

4. Sustainability คือ ความยั่งยืนซึ่งมองไปถึงเป้าหมายระยะยาว

### 9. ทฤษฎี 3 L's เพื่อการทำงานยุคใหม่ คือ

1. Learning from Pain การเรียนรู้จากความเจ็บปวด

2. Learning from Experience เรียนรู้จากประสบการณ์

3. Learning from Listening เรียนรู้จากการฟัง

## 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยภายในประเทศ

ศุคนธ์ นาเมืองรักษ์ (2546) ศึกษาเรื่องการพัฒนาบุคลากรในการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการวิทยาลัยเทคนิคหลวงพ่อกุณฺ์ ปรีสุทโธ อำเภอด่านขุนทด จังหวัดนครราชสีมา พบว่า ผลการพัฒนาบุคลากรในการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการทำให้ครูเกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ เทคนิคการบูรณาการ คุณธรรมและจริยธรรมแทรกเข้าไปในการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ตลอดจนสามารถพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพ

มาลินี เคห์ท่อม (2547) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับระบบการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ : กรณีศึกษาสำนักงานพัฒนาชุมชนในจังหวัดขอนแก่น พบว่า สภาพปัจจุบันของวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานพัฒนาชุมชนมีลักษณะที่เข้มแข็งในด้านค่านิยม ความเชื่อ ขนบธรรมเนียมประเพณีค่อนข้างมาก มีการปฏิบัติตามระบบการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ในด้านวิสัยทัศน์ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ ผลผลิตและผลลัพธ์ขององค์กรอยู่ในระดับมาก แนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับระบบการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์มีค่าความคิดเห็นอยู่ในระดับมากคือ ค่านิยม ความเชื่อ โครงสร้างองค์กร จริยธรรมนิยมปฏิบัติ

วนิดา พรพิรุฬห์ (2547) ศึกษาเรื่องการเปรียบเทียบความแตกต่างด้านวัฒนธรรมองค์กรระหว่างบริษัทญี่ปุ่นกับบริษัทอเมริกันในประเทศไทย พบว่า บริษัทอเมริกันและบริษัทญี่ปุ่นมีลักษณะพื้นฐานทางสังคมที่แตกต่างกันระหว่างปัจเจกบุคคล ลักษณะความเป็นเพศ เน้นความสำเร็จ เน้นความมีมนุษยธรรม แต่มีลักษณะการใช้อำนาจที่แตกต่างกัน การปรับตัวด้านวัฒนธรรมองค์กรบริษัทอเมริกันมีความยืดหยุ่นในการปรับตัวได้ดีกว่า บริษัทญี่ปุ่นมีความเป็นส่วนรวมและลักษณะความหลีกเลี่ยงไม่แน่นอน เน้นความสำเร็จโดยการให้ความสำคัญกับปัจเจกบุคคล

จิราภรณ์ ศรีศีล (2549) ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรด้านการประชาสัมพันธ์ของกองทัพอากาศ พบว่า ความสอดคล้องของนโยบายการพัฒนาบุคลากรด้านประชาสัมพันธ์กับ

นโยบายการพัฒนาบุคลากรของกระทรวงกลาโหมเป็นลักษณะที่กองทัพให้ความสำคัญ ได้กำหนด แนวนโยบายที่สอดคล้อง เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาบุคลากรแต่ยังขาดการนำไปสู่การปฏิบัติ ขาดการ ประเมินผลที่ชัดเจน

สุพัตรา วงศ์วิศาลพร (2553) ศึกษาเรื่องผลกระทบของวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อการมีส่วนร่วมในงานและความผูกพันในงานของนักบัญชีบริษัทในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง พบว่า นักบัญชีของบริษัทที่มีจำนวนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร การมีความผูกพันและการมีส่วนร่วมในงานแตกต่างกัน นักบัญชีของบริษัทที่มีระยะเวลาในการประกอบธุรกิจแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีวัฒนธรรมองค์กรและการมีส่วนร่วมในงาน โดยรวม มีความคิดเห็นกับการผูกพันในงาน ด้านความเชื่อถือ การยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กรแตกต่างกัน

### งานวิจัยต่างประเทศ

Johnstors (1971 : 212-A) ได้ศึกษาแรงจูงใจของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่จะเข้ารับ การศึกษาระหว่างประจำการ พบว่า แรงจูงใจที่ทำให้ครูต้องการศึกษาระหว่างประจำการสามารถ เรียงลำดับตามความสำคัญได้ดังนี้ เพื่อเพิ่มเงินเดือน เพื่อพัฒนาสถานภาพของตนเอง เพื่อให้มีความรู้ความสามารถกว้างขวางและทันสมัยเพื่อพัฒนาวิชาชีพของตนเอง เพื่อสนองความพึงพอใจ และการยอมรับจากสังคมและเพื่อให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Cameron & Ettington (1988 : 87) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของ วัฒนธรรมองค์กรกับความมีประสิทธิภาพขององค์กร พบว่า ความเข้มแข็งของวัฒนธรรมองค์กรและ ความสอดคล้องของวัฒนธรรมมีความสัมพันธ์โดยตรงกับประสิทธิภาพขององค์กร โดยได้เสนอ ผลการวิจัยที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมคือ รูปแบบค่านิยมทางวัฒนธรรมที่แข่งขันกัน คือ แบบ ครอบครัว แบบราชการ แบบเฉพาะกิจและแบบกลไกตลาด Cameron & Ettington ได้นำ วัฒนธรรมทั้ง 4 แบบไปตรวจสอบกับองค์กรของวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกาจำนวน 334 แห่ง พบว่า ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรของวิทยาลัยเป็นแบบครอบครัวมากที่สุด รองลงมาคือแบบราชการ แบบเฉพาะกิจและแบบกลไกตลาดตามลำดับ

Jansen (1996 : 3394-A) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การเป็นผู้นำกับบรรยากาศในโรงเรียนประถมศึกษาในรัฐมิชิแกนตะวันตก พบว่า ผลจากการวัด ความเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและการแสดงออกของครูมีความสัมพันธ์กันในทางบวกกับบรรยากาศ ในโรงเรียน

Barnett (2003 อ้างถึงใน พิทยา ภูศรี, 2553) ได้ทำการศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กร ชีวิตในการทำงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ปัจจัยส่วนบุคคลต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่ออาชีพของผู้บริหารระดับกลางของสถาบันอุดมศึกษาในสหรัฐอเมริกา พบว่าตัวแปรชีวิตการทำงานส่วนบุคคลและวัฒนธรรมองค์กรมีอำนาจการทำนายความพึงพอใจในงานได้สูงกว่าตัวแปรสภาพแวดล้อมในการทำงาน ขณะเดียวกันพบว่าอายุเป็นตัวแปรทำนายความพึงพอใจได้แต่ไม่สามารถทำนายความผูกพันต่ออาชีพได้



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ของข้าราชการสายสนับสนุน : กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้ทำการศึกษาค้นคว้าดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ ข้าราชการสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จำนวน 151 คน (กองบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. 2555)

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ข้าราชการสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี การคำนวณขนาดตัวอย่าง เนื่องจากการศึกษาในครั้งนี้ มุ่งหวังให้ผลของการศึกษาสามารถนำไปบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้มีประสิทธิภาพ ดังนั้น จึงกำหนดให้มีการรวบรวมข้อมูลจากประชากรตามสูตรการคำนวณขนาดตัวอย่าง (Sample Size) ของ Taro Yamane (กัลยา วาณิชย์-บัญชา, 2550) โดยมีความเชื่อมั่นอย่างน้อย 95% ความผิดพลาดที่ยอมรับได้ไม่เกิน 5% ดังนี้

$$\text{สูตร } n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

เมื่อ  $n$  = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

$N$  = จำนวนหน่วยของประชากร

$e$  = ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง



แทนค่าตัวแปรในสมการ

$$\begin{aligned} n &= \frac{151}{1+151(0.05)^2} \\ &= \frac{151}{1.38} \\ &= 109 \end{aligned}$$

ดังนั้น การสุ่มตัวอย่างทั้งหมดเท่ากับ 109 ตัวอย่าง ซึ่งได้สำรองความคลาดเคลื่อนไว้อีก 16 คน รวมจะได้ขนาดตัวอย่างทั้งหมดจำนวน 125 คน

### การสุ่มตัวอย่าง

ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยการคำนวณหาสัดส่วนจำนวนประชากรในแต่ละหน่วยงานย่อย ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

หน่วยงาน	จำนวนประชากร (คน)	การคำนวณสัดส่วน	จำนวนตัวอย่าง (คน)
1. กอง	74	$74 \times (125/151)$	61
2. สำนัก	35	$35 \times (125/151)$	29
3. คณะ	42	$42 \times (125/151)$	35
รวม	151		125

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้รวบรวมข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม โดยแบบสอบถามจะถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ของข้าราชการสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน/ภาระงานที่รับผิดชอบ อายุการทำงาน รายได้ต่อเดือน ซึ่งลักษณะคำถามเป็นแบบปลายปิดและแบบปลายเปิด

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร และ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ ลักษณะคำถามมีหลายตัวเลือก (Multiple choices question) ตัวอย่างที่ทำการศึกษามีทั้งหมด 35 ข้อ เป็นแบบสอบถามที่มีการวัดข้อมูลประเภทมาตราส่วนที่กำหนดระดับมาตราส่วนที่เป็นข้อความ ให้เป็นค่านำหน้าตัวเลข เพื่อประโยชน์ต่อการนำไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ กำหนดค่านำหน้าตามวิธีของ ลีเคิร์ท ดังนี้ (ชานินทร์ ศิลป์จารุ, 2553)

ระดับความคิดเห็น	ค่านำหน้าของตัวเลือก
มากที่สุด	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 5
มาก	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 4
ปานกลาง	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 3
น้อย	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 2
น้อยที่สุด	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 1

การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติในกรณีแบบสอบถามมีข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) เป็นตัวสถิติเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลที่เก็บมาได้จากจำนวนตัวอย่างทั้งหมด ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ที่คำนวณได้จะมีทศนิยม 2 ตำแหน่ง ตามเกณฑ์การแปลความหมายเพื่อจัดระดับค่าเฉลี่ยออกเป็นช่วงดังต่อไปนี้ (ชานินทร์ ศิลป์จารุ, 2553)

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

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือการศึกษาคั้งนี้ ดำเนินการตรวจสอบเครื่องมือในการศึกษา โดยนำแบบสอบถามที่แก้ไขปรับปรุงแล้วไปทำการทดลองใช้ (Try - out) กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน แล้วนำแบบสอบถามไปวิเคราะห์หาความเชื่อมั่น โดยวิธีการหาค่าสอดคล้องในแบบสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามสูตรของครอนบัก (Cronbach) เพื่อหาความเชื่อมั่น (ประกายรัตน์ สุวรรณ, 2548) ได้ค่าเท่ากับ 0.9480

#### การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

1. ศึกษางานวิจัย เอกสาร และรายงานการศึกษาที่เกี่ยวข้อง

2. นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้ามาสร้างแบบสอบถามและเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อขอคำแนะนำ ความคิดเห็นและคำวิจารณ์ต่าง ๆ เกี่ยวกับเนื้อหาและแบบสอบถามเพื่อให้แบบสอบถามมีความสมบูรณ์และครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัย

3. นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขให้ได้แบบสอบถามที่ถูกต้องสมบูรณ์เพื่อนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลจริง

### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษานี้ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการเก็บจากข้าราชการสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี และรวบรวมข้อมูลจาก 2 แหล่ง ดังนี้

ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยการเก็บจากข้าราชการสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบทความและข่าวสารจากเว็บไซต์ต่าง ๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 3.4 วิธีวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อรวบรวมแบบสอบถามแล้ว ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคณิตศาสตร์ประยุกต์จัดทำตาราง เพื่อนำเสนอและสรุปผลการศึกษาสถิติที่ใช้ในการแปรข้อมูล กำหนดไว้ดังนี้

สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่ออธิบายลักษณะทั่วไปของข้อมูล เช่น ความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) เพื่อทดสอบสมมติฐานโดยใช้ Independent Samples t-test One-way ANOVA และ Multiple Linear Regression

กรณีพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจะทำการตรวจสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ในระดับนัยสำคัญ 0.05 ระดับความเชื่อมั่น 95% โดยใช้วิธี Least Significant Difference (LSD) เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์

การวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อการพัฒนานวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ของข้าราชการสายสนับสนุน : กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี การศึกษาครั้งนี้ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติในการประมวลผลแบบสอบถามจำนวน 125 ชุด โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อไว้ดังนี้

n	แทน	จำนวนประชากรกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการแจกแจงแบบ t (t-Distribution)
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการแจกแจงแบบ F (F-Distribution)
MS	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ยผลบวกกำลังสองของคะแนน (Mean of Squares)
SS	แทน	ผลบวกกำลังสองของคะแนน (Sum of Squares)
LSD	แทน	Least Significant Difference
df	แทน	ชั้นของความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
R	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณระหว่างตัวแปร 3 ตัว ขึ้นไป
R Square	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์
Sig	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติเพื่อใช้ทดสอบสมมติฐาน
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

#### 4.1 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอผลตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ของผู้ตอบแบบสอบถาม  
ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน

#### 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวน (ความถี่) และร้อยละ จำแนกตามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	19	15.20
หญิง	106	84.80
รวม	125	100.00
อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
20-30 ปี	9	7.20
31-40 ปี	26	20.80
41-50 ปี	60	48.00
มากกว่า 50 ปี	30	24.00
รวม	125	100.00
สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
โสด	38	30.40
สมรส	78	62.40
หย่าร้าง	8	6.40
อื่น ๆ	1	0.80
รวม	125	100.00

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ระดับการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	6	4.80
ปริญญาตรี	77	61.60
ปริญญาโท	40	32.00
สูงกว่าปริญญาโท	2	1.60
รวม	125	100.00
ตำแหน่งงาน/ภาระงานที่รับผิดชอบ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
งานการเงิน	12	9.60
งานบัญชี	8	6.40
งานพัสดุ	18	14.40
อื่น ๆ	87	69.60
รวม	125	100.00
ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1-5 ปี	8	6.40
6-10 ปี	7	5.60
11-15 ปี	20	16.00
16-20 ปี	27	21.60
21-25 ปี	30	24.00
26 ปีขึ้นไป	33	26.40
รวม	125	100.00

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

รายได้ต่อเดือน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
10,000-15,000 บาท	16	12.80
15,001-20,000 บาท	20	16.00
20,001-25,000 บาท	30	24.00
25,001-30,000 บาท	28	22.40
30,001-35,000 บาท	19	15.20
35,001 บาทขึ้นไป	12	9.60
รวม	125	100.00

จากตารางที่ 4.1 แสดงให้เห็นถึงผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปส่วนบุคคลที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 125 คน โดยจำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน/ภาระงานที่รับผิดชอบ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน รายได้ต่อเดือน ดังนี้

ด้านเพศ พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 84.80 และเป็นเพศชาย จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 15.20

ด้านอายุ พบว่า ส่วนใหญ่มีอายุ 41-50 ปี จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 48.00 รองลงมาได้แก่ อายุมากกว่า 50 ปี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 24.00

ด้านสถานภาพ พบว่า ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 62.40 รองลงมาได้แก่สถานภาพโสด จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 30.40

ด้านระดับการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 61.60 รองลงมามีการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 32.00

ด้านตำแหน่งงาน/ภาระงานที่รับผิดชอบ พบว่า ส่วนใหญ่มีตำแหน่งงาน/ภาระงานที่รับผิดชอบประเภทอื่นๆ จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 69.60 รองลงมามีตำแหน่งงาน/ภาระงานที่รับผิดชอบงานพัสดุ จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 14.40

ด้านระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่า ส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 26 ปีขึ้นไป จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 26.40 รองลงมามีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 21-25 ปี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 24.00

ด้านรายได้ต่อเดือน พบว่า ส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือน 20,001-25,000 บาท จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 24.00 รองลงมา มีรายได้ต่อเดือน 25,001-30,000 บาท จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 22.40

## ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร	ระดับความสำคัญ (ร้อยละ)					$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
	5	4	3	2	1				
1. ลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจ									
1.1 ผู้บังคับบัญชาของท่านรับฟังความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา	14 (11.20)	51 (40.80)	49 (39.20)	9 (7.20)	2 (1.6)	3.53	0.848	มาก	(2)
1.2 หน่วยงานของท่านมีการกระจายอำนาจการปกครองจากหัวหน้าไปยังลูกน้องได้อย่างเหมาะสม	7 (5.60)	56 (44.80)	51 (40.80)	10 (8.00)	1 (0.80)	3.46	0.757	ปานกลาง	(3)
1.3 หน่วยงานของท่านมีระดับการบังคับบัญชาที่ชัดเจน	14 (11.20)	61 (48.80)	45 (36.00)	3 (2.40)	2 (1.60)	3.66	0.774	มาก	(1)
ค่าเฉลี่ยรวม						3.48	0.665	ปานกลาง	
2. ลักษณะการเป็นปัจเจกนิยมและกลุ่มนิยม									
2.1 มีการแข่งขันในการทำงานระหว่างสมาชิกภายในหน่วยงานเพื่อผลประโยชน์หรือความก้าวหน้าของตน	6 (4.80)	26 (20.80)	58 (46.40)	27 (21.60)	8 (6.40)	2.96	0.937	ปานกลาง	(3)
2.2 บุคลากรต่างคนต่างทำงานอย่างทุ่มเท เพื่อร่วมกันสร้างผลงานให้กับหน่วยงานของตน	12 (9.60)	40 (32.00)	62 (49.60)	10 (8.00)	1 (0.80)	3.42	0.805	ปานกลาง	(2)
2.3 ท่านให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี	39 (31.20)	66 (52.89)	20 (16.00)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.15	0.673	มาก	(1)
ค่าเฉลี่ยรวม						3.51	0.563	มาก	



ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร	ระดับความสำคัญ (ร้อยละ)					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
	5	4	3	2	1				
3. ลักษณะการแบ่งแยกชายและหญิง									
3.1 ชายและหญิงสามารถจัดการชีวิตส่วนตัวกับชีวิตการทำงานให้เกิดความสมดุลได้อย่างมีความสุข	15 (12.00)	51 (40.80)	54 (43.20)	4 (3.20)	0 (0.00)	3.62	0.739	มาก	(2)
3.2 หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญเท่าเทียมและความเสมอภาคกันระหว่างชายและหญิง	23 (18.40)	58 (46.40)	34 (27.20)	9 (7.20)	1 (0.80)	3.74	0.870	มาก	(1)
3.3 ชายและหญิงมีความกระตือรือร้นในการแข่งขันการทำงานสูง	8 (6.40)	42 (33.60)	61 (48.80)	13 (10.40)	1 (0.80)	3.34	0.784	ปานกลาง	(4)
3.4 ชายและหญิงให้ความสำคัญกับรายได้ผลตอบแทนและความก้าวหน้าของงานเท่ากัน	13 (10.40)	51 (40.80)	52 (41.60)	9 (7.20)	0 (0.00)	3.54	0.778	มาก	(3)
ค่าเฉลี่ยรวม						3.56	0.625	มาก	
4. ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน									
4.1 ท่านปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ และขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด	31 (24.80)	67 (53.60)	27 (21.60)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.03	0.683	มาก	(1)
4.2 หัวหน้างานของท่านสนับสนุนการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน	15 (12.00)	60 (48.00)	43 (34.40)	7 (5.60)	0 (0.00)	3.66	0.761	มาก	(3)
4.3 ท่านเคารพการตัดสินใจและรับฟังความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงานที่มีอาวุโสกว่า	19 (15.20)	75 (60.00)	31 (24.80)	0 (0.00)	0 (0.00)	3.90	0.628	มาก	(2)
ค่าเฉลี่ยรวม						3.87	0.549	มาก	
5. ลักษณะของเวลาในการทำงานร่วมกัน									
5.1 ท่านยึดมั่นและตั้งใจในการทำงานที่ของตนเอง	49 (39.20)	64 (51.20)	10 (8.00)	2 (1.60)	0 (0.00)	4.28	0.679	มาก	(1)

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร	ระดับความสำคัญ (ร้อยละ)					$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
	5	4	3	2	1				
5.2 หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ของงานมากกว่าความสัมพันธ์ส่วนตัว	19	49	41	12	4	3.54	0.972	มาก	(4)
5.3 เพื่อนร่วมงานของท่านมีความเกรงใจและให้เกียรติซึ่งกันและกัน	14	54	48	7	2	3.57	0.826	มาก	(3)
5.4 เพื่อนร่วมงานของท่านให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพระหว่างกันที่ต่อเนื่องและยาวนาน	15	56	43	10	1	3.59	0.834	มาก	(2)
ค่าเฉลี่ยรวม						3.74	0.612	มาก	
ค่าเฉลี่ยรวมด้านวัฒนธรรมองค์กร						3.65	0.454	มาก	

ผลจากตารางที่ 4.2 แสดงให้เห็นถึงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 125 คน พบว่า ข้าราชการสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.65$ , S.D. = 0.454) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้าราชการสายสนับสนุนมีระดับความคิดเห็นโดยรวมด้านลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.48$ , S.D. = 0.665) อันดับหนึ่งคือ หน่วยงานของท่านมีระดับการบังคับบัญชาที่ชัดเจน ด้านลักษณะการเป็นปัจเจกนิยมและกลุ่มนิยมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.51$ , S.D. = 0.563) อันดับหนึ่งคือ ท่านให้ความสำคัญร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี ด้านลักษณะการแบ่งแยกชายและหญิงในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.56$ , S.D. = 0.625) อันดับหนึ่งคือ หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญและความเสมอภาคกันระหว่างชายและหญิง ด้านลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.87$ , S.D. = 0.549) อันดับหนึ่งคือ ท่านปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ และขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้านลักษณะของเวลาในการทำงานร่วมกันในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.74$ , S.D. = 0.612) อันดับหนึ่งคือ ท่านยึดมั่นและตั้งใจในการทำหน้าที่ของตนเอง

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านการพัฒนาบุคลากร เชิงกลยุทธ์

การพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์	ระดับความสำคัญ (ร้อยละ)					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
	5	4	3	2	1				
1. วงกลมที่ 1 พิจารณาบริบท									
1.1 หน่วยงานของท่านได้นำระบบ IT มาใช้ เช่น ERP, e-GP	23 (18.40)	54 (43.20)	29 (23.20)	11 (8.80)	8 (6.40)	3.58	1.086	มาก	(2)
1.2 หน่วยงานของท่านมีการเปลี่ยนแปลงตามโลกาภิวัตน์	11 (8.80)	64 (51.20)	41 (32.80)	7 (5.60)	2 (1.60)	3.60	0.793	มาก	(1)
1.3 หน่วยงานของท่านมีการจัดลำดับขั้นตอนการทำงานที่เหมาะสม	8 (6.40)	62 (49.60)	48 (38.40)	6 (4.80)	1 (0.80)	3.56	0.723	มาก	(3)
1.4 หน่วยงานของท่านมีวิธีการบริหารจัดการที่ชัดเจน	11 (8.80)	58 (46.40)	45 (36.00)	10 (8.00)	1 (0.80)	3.54	0.798	มาก	(4)
ค่าเฉลี่ยรวม						3.57	0.678	มาก	
2. วงกลมที่ 2 พิจารณาทักษะและสมรรถนะ									
2.1 ท่านมีโอกาสได้เข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับกฎ ระเบียบวิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มความรู้และทักษะ	13 (10.40)	47 (37.60)	44 (35.20)	14 (11.20)	7 (5.60)	3.36	1.003	ปานกลาง	(3)
2.2 ท่านได้นำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมมาใช้กับงานประจำที่ท่านรับผิดชอบให้เกิดประสิทธิภาพ	14 (11.20)	58 (46.40)	42 (33.60)	8 (6.40)	3 (2.40)	3.58	0.864	มาก	(1)
2.3 หน่วยงานของท่านมีการพิจารณาทักษะและศักยภาพที่จำเป็นสำหรับบุคลากรเพื่อพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถและทักษะที่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	7 (5.60)	59 (47.20)	40 (32.00)	15 (12.0)	4 (3.20)	3.40	0.889	ปานกลาง	(2)
ค่าเฉลี่ยรวม						3.45	0.801	ปานกลาง	

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

การพัฒนามูลค่าการเชิงกลยุทธ์	ระดับความสำคัญ (ร้อยละ)					$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
	5	4	3	2	1				
3. วงกลมที่ 3 พิจารณาเรื่อง									
การสร้างแรงจูงใจ									
3.1 การบริหารจัดการใน	3	47	42	20	13	3.06	1.026	ปานกลาง	(4)
หน่วยงานของท่าน ทำให้ท่านมี	(2.40)	(37.60)	(33.60)	(16.00)	(10.40)				
ขวัญและกำลังใจในการทำงาน									
3.2 ท่านมีความพึงพอใจในงาน	18	68	31	4	4	3.74	0.863	มาก	(2)
ที่รับผิดชอบ	(14.40)	(54.40)	(24.80)	(3.20)	(3.20)				
3.3 ท่านมีความตั้งใจที่จะ	21	53	32	11	8	3.54	1.074	มาก	(3)
ทำงานให้กับหน่วยงานของท่าน	(16.80)	(42.40)	(25.60)	(8.80)	(6.40)				
โดยไม่คิดที่จะโยกย้ายไปทำงาน									
ที่อื่น									
3.4 ท่านมีทัศนคติที่ดีในการ	27	66	26	2	4	3.87	0.874	มาก	(1)
ทำงานอยู่เสมอมา	(21.60)	(52.80)	(20.80)	(1.60)	(3.20)				
ค่าเฉลี่ยรวม						3.55	0.779	มาก	
ค่าเฉลี่ยรวมด้านการพัฒนา						3.53	0.626	มาก	
บุคลากรเชิงกลยุทธ์									

จากตารางที่ 4.3 แสดงให้เห็นถึงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนามูลค่าการเชิงกลยุทธ์ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 125 คน พบว่า ข้าราชการสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรีมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนามูลค่าการเชิงกลยุทธ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.53$ , S.D. = 0.626) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้าราชการสายสนับสนุนมีระดับความคิดเห็นโดยรวมด้านวงกลมที่ 1 พิจารณาบริบทอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.57$ , S.D. = 0.678) อันดับหนึ่ง คือ หน่วยงานของท่านมีการเปลี่ยนแปลงตามโลกาภิวัตน์ ด้านวงกลมที่ 2 พิจารณาทักษะและสมรรถนะในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.45$ , S.D. = 0.801) อันดับหนึ่ง คือ ท่านได้นำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมมาใช้กับงานประจำที่ท่านรับผิดชอบให้เกิดประสิทธิภาพ ด้านวงกลมที่ 3 พิจารณาเรื่องการสร้างแรงจูงใจในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.55$ , S.D. = 0.779) อันดับหนึ่ง คือ ท่านมีทัศนคติที่ดีในการทำงานอยู่เสมอมา

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อการพัฒนามูลค่าการเชิงกลยุทธ์แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.1 ปัจจัยส่วนบุคคลของข้าราชการสายสนับสนุนที่มีเพศที่แตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์แตกต่างกัน ใช้การวิเคราะห์สถิติ Independent Sample t-test เพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของประชากร 2 กลุ่ม

$H_0$  : เพศแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : เพศแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.4 แสดงการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ จำแนกตามเพศ

การพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์	เพศ	t-test for Equality of Means				
		$\bar{x}$	S.D.	t	df	Sig. (2-tailed)
วงกลมที่ 1 พิจารณาริบท	ชาย	3.09	0.965	-0.584	123	0.560
	หญิง	3.22	0.839			
วงกลมที่ 2 พิจารณาทักษะและสมรรถนะ	ชาย	3.28	0.977	-0.973	123	0.333
	หญิง	3.47	0.767			
วงกลมที่ 3 พิจารณาเรื่องการสร้างแรงจูงใจ	ชาย	3.42	0.808	-0.773	122	0.441
	หญิง	3.57	0.775			
การพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ในภาพรวม	ชาย	3.40	0.719	-0.976	122	0.331
	หญิง	3.55	0.608			

จากตารางที่ 4.4 แสดงให้เห็นถึงผลวิเคราะห์การทดสอบการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ จำแนกตามเพศด้วยค่า t-test ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า การพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ในภาพรวมและการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์รายข้อพบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.331, 0.560, 0.333 และ 0.441 ซึ่งมีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) สรุปผลการทดสอบสมมติฐานได้ว่า เพศที่แตกต่างกันมีผลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.2 ปัจจัยส่วนบุคคลของข้าราชการสายสนับสนุนที่มีสถานภาพที่แตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์แตกต่างกัน ใช้การวิเคราะห์สถิติ Independent Sample t-test เพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของประชากร 2 กลุ่ม

$H_0$  : สถานภาพแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : สถานภาพแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.5 แสดงการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์  
จำแนกตามสถานภาพ

การพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์	สถานภาพ	t-test for Equality of Means				
		$\bar{x}$	S.D.	t	df	Sig. (2-tailed)
วงกลมที่ 1 พิจารณาริบท	โสด	3.12	0.871	-0.749	114	0.455
	สมรส	3.24	0.832			
วงกลมที่ 2 พิจารณาทักษะและสมรรถนะ	โสด	3.53	0.642	0.931	114	0.354
	สมรส	3.38	0.856			
วงกลมที่ 3 พิจารณาเรื่องการสร้าง แรงจูงใจ	โสด	3.55	0.762	-0.003	113	0.998
	สมรส	3.55	0.764			
การพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ในภาพรวม	โสด	3.57	0.545	0.654	113	0.514
	สมรส	3.49	0.667			

จากตารางที่ 4.5 แสดงให้เห็นถึงผลวิเคราะห์การทดสอบการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์  
จำแนกตามสถานภาพด้วยค่า t-test ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า การพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ใน  
ภาพรวมและการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์รายข้อพบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.455, 0.354, 0.998  
และ 0.514 ซึ่งมีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ )  
และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) สรุปผลการทดสอบสมมติฐานได้ว่า สถานภาพที่แตกต่างกันมีผลต่อ  
การพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.3 ปัจจัยส่วนบุคคลของข้าราชการสายสนับสนุนที่มีอายุที่แตกต่างกัน มีผล  
ต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์แตกต่างกัน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้สถิติ F-test โดยการ  
วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) เพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย  
ของประชากรมากกว่า 2 กลุ่ม โดยใช้ระดับความเชื่อมั่นที่ 95% ซึ่งจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ )  
เมื่อพบว่าค่า Sig. มีค่าน้อยกว่า 0.05

$H_0$  : อายุแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : อายุแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.6 แสดงการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์  
จำแนกตามอายุ

การพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์	ค่าความแปรปรวน	One-way ANOVA : F-test				
		SS	df	MS	F	Sig.
วงกลมที่ 1 พิจารณาบริบท	ระหว่างกลุ่ม	14.262	3	4.754	7.505	<b>0.000*</b>
	ภายในกลุ่ม	76.650	121	0.633		
	รวม	90.912	124			
วงกลมที่ 2 พิจารณาทักษะและสมรรถนะ	ระหว่างกลุ่ม	1.271	3	0.424	0.655	0.581
	ภายในกลุ่ม	78.272	121	0.647		
	รวม	79.543	124			
วงกลมที่ 3 พิจารณาเรื่องการสร้างแรงจูงใจ	ระหว่างกลุ่ม	1.482	3	0.494	0.811	0.490
	ภายในกลุ่ม	73.103	120	0.609		
	รวม	74.585	123			
การพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ในภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	1.516	3	0.505	1.300	0.278
	ภายในกลุ่ม	46.625	120	0.389		
	รวม	48.141	123			

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.6 ผลการทดสอบสมมติฐานการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์จำแนกตามอายุ โดยใช้สถิติ One-way ANOVA : F-test โดยวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า วงกลมที่ 1 พิจารณาบริบท มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) สรุปผลการทดสอบสมมติฐานได้ว่า อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น จึงทำการทดสอบเปรียบเทียบเป็นรายคู่โดยทดสอบค่า LSD ตามตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ระหว่างอายุที่แตกต่างกันกับการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ตามวงกลมที่ 1 พิจารณาริบท

อายุ		ผลต่างของค่าเฉลี่ยระหว่าง 2 กลุ่ม Mean Difference (I-J)			
		กลุ่ม J			
		20 - 30 ปี	31 - 40 ปี	41 - 50 ปี	มากกว่า 50 ปี
กลุ่ม I	$\bar{x}$	2.00	3.19	3.33	3.30
20 - 30 ปี	2.00	-	-1.19 (0.000*)	-1.33 (0.000*)	-1.30 (0.000*)
31 - 40 ปี	3.19	-	-	-0.14 (0.465)	-0.11 (0.614)
41 - 50 ปี	3.33	-	-	-	0.03 (0.870)
มากกว่า 50 ปี	3.30	-	-	-	-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ข้าราชการสายสนับสนุนกลุ่มที่มีอายุ 20-30 ปี มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่ากลุ่มที่มีอายุ 31-40 ปี กลุ่มที่มีอายุ 41-50 ปี กลุ่มที่มีอายุมากกว่า 50 ปี โดยมีค่า Sig. เท่ากับ 0.000, 0.000 และ 0.000 โดยมีค่าเฉลี่ยแตกต่างกันเท่ากับ 1.19, 1.33 และ 1.30

สมมติฐานที่ 1.4 ปัจจัยส่วนบุคคลของข้าราชการสายสนับสนุนที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์แตกต่างกัน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้สถิติ F-test โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) เพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของประชากรมากกว่า 2 กลุ่ม โดยใช้ระดับความเชื่อมั่นที่ 95% ซึ่งจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) เมื่อพบว่าค่า Sig. มีค่าน้อยกว่า 0.05

$H_0$  : ระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : ระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์แตกต่างกัน



**ตารางที่ 4.8** แสดงการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์  
จำแนกตามระดับการศึกษา

การพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์	ค่าความแปรปรวน	One-way ANOVA : F-test				
		SS	df	MS	F	Sig.
วงกลมที่ 1 พิจารณาริบท	ระหว่างกลุ่ม	11.987	3	3.996	6.126	<b>0.001*</b>
	ภายในกลุ่ม	78.925	121	0.652		
	รวม	90.912	124			
วงกลมที่ 2 พิจารณาทักษะและสมรรถนะ	ระหว่างกลุ่ม	1.872	3	0.624	0.972	0.408
	ภายในกลุ่ม	77.671	121	0.642		
	รวม	79.543	124			
วงกลมที่ 3 พิจารณาเรื่องการสร้างแรงจูงใจ	ระหว่างกลุ่ม	1.047	3	0.349	0.570	0.636
	ภายในกลุ่ม	73.537	120	0.613		
	รวม	74.585	123			
การพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ในภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	1.167	3	0.389	0.994	0.398
	ภายในกลุ่ม	46.974	120	0.391		
	รวม	48.141	123			

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.8 ผลการทดสอบสมมติฐานการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์จำแนกตามระดับการศึกษา โดยใช้สถิติ One-way ANOVA : F-test โดยวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า วงกลมที่ 1 พิจารณาริบท มีค่า Sig. เท่ากับ 0.001 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) สรุปผลการทดสอบสมมติฐานได้ว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น จึงทำการทดสอบเปรียบเทียบเป็นรายคู่โดยทดสอบค่า LSD ตามตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ระหว่างระดับการศึกษาที่แตกต่างกันกับการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ตามวงกลมที่ 1 พิจารณาบริบท

ระดับการศึกษา		ผลต่างของค่าเฉลี่ยระหว่าง 2 กลุ่ม Mean Difference (I-J)			
		กลุ่ม J			
		ต่ำกว่า ปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	สูงกว่า ปริญญาโท
กลุ่ม I	$\bar{x}$	2.04	3.14	3.44	4.00
ต่ำกว่า	2.04	-	-1.10	-1.40	-1.96
ปริญญาตรี			<b>(0.002*)</b>	<b>(0.000*)</b>	<b>(0.004*)</b>
ปริญญาตรี	3.14	-	-	-0.30 (0.056)	-0.86 (0.140)
ปริญญาโท	3.44	-	-	-	0.56 (0.344)
สูงกว่า	4.00	-	-	-	-
ปริญญาโท					

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ข้าราชการสายสนับสนุนกลุ่มที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่ากลุ่มที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี ระดับปริญญาโท ระดับสูงกว่าปริญญาโท มีค่า Sig. เท่ากับ 0.002, 0.000 และ 0.004 โดยมีค่าเฉลี่ยแตกต่างกันเท่ากับ 1.10, 1.40 และ 1.96

สมมติฐานที่ 1.5 ปัจจัยส่วนบุคคลของข้าราชการสายสนับสนุนที่มีตำแหน่งงาน/ภาระงานที่รับผิดชอบที่แตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์แตกต่างกัน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้สถิติ F-test โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) เพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของประชากรมากกว่า 2 กลุ่ม โดยใช้ระดับความเชื่อมั่นที่ 95% ซึ่งจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) เมื่อพบว่าค่า Sig. มีค่าน้อยกว่า 0.05

$H_0$  : ตำแหน่งงาน/ภาระงานที่รับผิดชอบแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : ตำแหน่งงาน/ภาระงานที่รับผิดชอบแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์แตกต่างกัน

**ตารางที่ 4.10** แสดงการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์  
จำแนกตามตำแหน่งงาน/ภาระงานที่รับผิดชอบ

การพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์	ค่าความแปรปรวน	One-way ANOVA : F-test				
		SS	df	MS	F	Sig.
วงกลมที่ 1 พิจารณาริบท	ระหว่างกลุ่ม	20.095	3	6.698	11.445	<b>0.000*</b>
	ภายในกลุ่ม	70.817	121	0.585		
	รวม	90.912	124			
วงกลมที่ 2 พิจารณาทักษะและสมรรถนะ	ระหว่างกลุ่ม	0.245	3	0.082	0.125	0.945
	ภายในกลุ่ม	79.298	121	0.655		
	รวม	79.543	124			
วงกลมที่ 3 พิจารณาเรื่องการสร้างแรงจูงใจ	ระหว่างกลุ่ม	1.277	3	0.426	0.697	0.556
	ภายในกลุ่ม	73.308	120	0.611		
	รวม	74.585	123			
การพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ในภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	0.971	3	0.324	0.824	0.483
	ภายในกลุ่ม	47.170	120	0.393		
	รวม	48.141	123			

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.10 ผลการทดสอบสมมติฐานการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์จำแนกตามตำแหน่งงาน/ภาระงานที่รับผิดชอบ โดยใช้สถิติ One-way ANOVA : F-test โดยวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า วงกลมที่ 1 พิจารณาริบท มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) สรุปผลการทดสอบสมมติฐานได้ว่า ตำแหน่งงาน/ภาระงานที่รับผิดชอบที่แตกต่างกันมีผลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น จึงทำการทดสอบเปรียบเทียบเป็นรายคู่โดยทดสอบค่า LSD ตามตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ระหว่างตำแหน่งงาน/ภาระงานที่รับผิดชอบที่แตกต่างกับการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ตามวงกลมที่ 1 พิจารณาบริบท

ตำแหน่งงาน/ภาระงานที่ รับผิดชอบ	ค่าเฉลี่ย	ผลต่างของค่าเฉลี่ยระหว่าง 2 กลุ่ม Mean Difference (I-J)			
		กลุ่ม J			
		งานการเงิน	งานบัญชี	งานพัสดุ	อื่น ๆ
กลุ่ม I	$\bar{x}$	2.00	3.28	3.11	3.37
งานการเงิน	2.00	-	-1.28	-1.11	-1.37
			<b>(0.000*)</b>	<b>(0.000*)</b>	<b>(0.000*)</b>
งานบัญชี	3.28	-	-	0.17	-0.09
				(0.602)	(0.745)
งานพัสดุ	3.11	-	-	-	-0.26
					(0.188)
อื่น ๆ	3.37	-	-	-	-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ข้าราชการสายสนับสนุนกลุ่มที่มีตำแหน่งงาน/ภาระงานที่รับผิดชอบงานการเงิน มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่ากลุ่มที่มีตำแหน่งงาน/ภาระงานที่รับผิดชอบ งานบัญชี งานพัสดุ และอื่น ๆ โดยมีค่า Sig. เท่ากับ 0.000, 0.000 และ 0.000 โดยมีค่าเฉลี่ยแตกต่างกันเท่ากับ 1.28, 1.11 และ 1.37

สมมติฐานที่ 1.6 ปัจจัยส่วนบุคคลของข้าราชการสายสนับสนุนที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่ต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์แตกต่างกัน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์จะใช้สถิติ F-test โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) เพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของประชากรมากกว่า 2 กลุ่ม โดยใช้ระดับความเชื่อมั่นที่ 95% ซึ่งจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) เมื่อพบว่าค่า Sig. มีค่าน้อยกว่า 0.05

$H_0$  : ระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : ระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์แตกต่างกัน

**ตารางที่ 4.12** แสดงการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์  
จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

การพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์	ค่าความแปรปรวน	One-way ANOVA : F-test				
		SS	df	MS	F	Sig.
วงกลมที่ 1 พิจารณาริบท	ระหว่างกลุ่ม	15.203	5	3.041	4.779	<b>0.001*</b>
	ภายในกลุ่ม	75.709	119	0.636		
	รวม	90.912	124			
วงกลมที่ 2 พิจารณาทักษะและสมรรถนะ	ระหว่างกลุ่ม	4.781	5	0.956	1.522	0.188
	ภายในกลุ่ม	74.762	119	0.628		
	รวม	79.543	124			
วงกลมที่ 3 พิจารณาเรื่องการสร้างแรงจูงใจ	ระหว่างกลุ่ม	3.433	5	0.687	1.139	0.344
	ภายในกลุ่ม	71.152	118	0.603		
	รวม	74.585	123			
การพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ในภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	1.928	5	0.386	0.985	0.430
	ภายในกลุ่ม	46.213	118	0.392		
	รวม	48.141	123			

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.12 ผลการทดสอบสมมติฐานการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน โดยใช้สถิติ One-way ANOVA : F-test โดยวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า วงกลมที่ 1 พิจารณาริบท มีค่า Sig. เท่ากับ 0.001 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) สรุปผลการทดสอบสมมติฐานได้ว่า ระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีผลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น จึงทำการทดสอบเปรียบเทียบเป็นรายคู่โดยทดสอบค่า LSD ตามตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ระหว่างระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันกับการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ตามวงกลมที่ 1 พิจารณาริบท

ระยะเวลาในการ ปฏิบัติงาน	ผลต่างของค่าเฉลี่ยระหว่าง 2 กลุ่ม Mean Difference (I-J)	กลุ่ม J					
		1 - 5 ปี	6 - 10 ปี	11 - 15 ปี	16 - 20 ปี	21 - 25 ปี	26 ปีขึ้นไป
กลุ่ม I	$\bar{x}$	2.00	3.04	3.39	3.32	3.06	3.43
1 - 5 ปี	2.00	-	-1.04 (0.013*)	-1.39 (0.000*)	-1.32 (0.000*)	-1.06 (0.001*)	-1.43 (0.000*)
6 - 10 ปี	3.04	-	-	-0.35 (0.317)	-0.29 (0.396)	-0.02 (0.946)	-0.40 (0.235)
11 - 15 ปี	3.39	-	-	-	0.06 (0.788)	0.33 (0.155)	-0.04 (0.845)
16 - 20 ปี	3.32	-	-	-	-	0.27 (0.212)	-0.11 (0.604)
21 - 25 ปี	3.06	-	-	-	-	-	-0.37 (0.066)
26 ปีขึ้นไป	3.43	-	-	-	-	-	-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ข้าราชการสายสนับสนุนกลุ่มที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1 - 5 ปี มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่ากลุ่มที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 6 - 10 ปี กลุ่มที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11 - 15 ปี กลุ่มที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 16 - 20 ปี กลุ่มที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 21 - 25 ปี และกลุ่มที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 26 ปีขึ้นไป โดยมีค่า Sig. เท่ากับ 0.013, 0.000, 0.000, 0.001 และ 0.000 โดยมีค่าเฉลี่ยแตกต่างกันเท่ากับ 1.04, 1.39, 1.32, 1.06 และ 1.43

สมมติฐานที่ 1.7 ปัจจัยส่วนบุคคลของข้าราชการสายสนับสนุนที่มีรายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์แตกต่างกัน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้สถิติ F-test โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) เพื่อทดสอบความแตกต่าง

ระหว่างค่าเฉลี่ยของประชากรมากกว่า 2 กลุ่ม โดยใช้ระดับความเชื่อมั่นที่ 95% ซึ่งจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) เมื่อพบว่าค่า Sig. มีค่าน้อยกว่า 0.05

$H_0$  : รายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : รายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์แตกต่างกัน

**ตารางที่ 4.14** แสดงการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ จำแนกตามรายได้ต่อเดือน

การพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์	ค่าความแปรปรวน	One-way ANOVA : F-test				
		SS	df	MS	F	Sig.
วงกลมที่ 1 พิจารณาริบท	ระหว่างกลุ่ม	10.227	5	2.045	3.017	<b>0.013*</b>
	ภายในกลุ่ม	80.685	119	0.678		
	รวม	90.912	124			
วงกลมที่ 2 พิจารณาทักษะและสมรรถนะ	ระหว่างกลุ่ม	1.783	5	0.357	0.546	0.741
	ภายในกลุ่ม	77.761	119	0.653		
	รวม	79.543	124			
วงกลมที่ 3 พิจารณาเรื่องการสร้างแรงจูงใจ	ระหว่างกลุ่ม	4.594	5	0.919	1.549	0.180
	ภายในกลุ่ม	69.991	118	0.593		
	รวม	74.585	123			
การพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ในภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	1.954	5	0.391	0.998	0.422
	ภายในกลุ่ม	46.187	118	0.391		
	รวม	48.141	123			

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.14 ผลการทดสอบสมมติฐานการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์จำแนกตามรายได้ต่อเดือน โดยใช้สถิติ One-way ANOVA : F-test โดยวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า วงกลมที่ 1 พิจารณาริบท มีค่า Sig. เท่ากับ 0.013 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) สรุปผลการทดสอบสมมติฐานได้ว่า รายได้ต่อเดือน ที่แตกต่างกันมีผลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น จึงทำการทดสอบเปรียบเทียบเป็นรายคู่โดยทดสอบค่า LSD ตามตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.15 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ระหว่างรายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกันกับ  
การพัฒนานุเคราะห์เชิงกลยุทธ์ตามวงกลมที่ 1 พิจารณาริบท

รายได้ต่อเดือน	$\bar{X}$	ผลต่างของค่าเฉลี่ยระหว่าง 2 กลุ่ม Mean Difference (I-J)					
		กลุ่ม J					
		10,000 - 15,000 บาท	15,001 - 20,000 บาท	20,001 - 25,000 บาท	25,001- 30,000 บาท	30,001- 35,000 บาท	35,001บาท ขึ้นไป
กลุ่ม I		2.88	3.09	3.31	2.89	3.54	3.71
10,000 -15,000 บาท	2.88	-	-0.21 (0.443)	-0.43 (0.092)	-0.02 (0.945)	-0.66 (0.019*)	-0.83 (0.009*)
15,001 -20,000 บาท	3.09	-	-	-0.22 (0.355)	0.19 (0.421)	-0.45 (0.089)	-0.62 (0.041*)
20,001 -25,000 บาท	3.31	-	-	-	0.42 (0.057)	-0.23 (0.340)	-0.40 (0.158)
25,001-30,000 บาท	2.89	-	-	-	-	-0.65 (0.009*)	-0.82 (0.005*)
30,001-35,000 บาท	3.54	-	-	-	-	-	-0.17 (0.579)
35,001 บาทขึ้นไป	3.71	-	-	-	-	-	-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ข้าราชการสายสนับสนุนกลุ่มที่มีรายได้ต่อเดือน 10,000- 15,000 บาท มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่ากลุ่มที่มีรายได้ต่อเดือน 30,001 - 35,000 บาท และกลุ่มที่มีรายได้ต่อเดือน 35,001 บาทขึ้นไป โดยมีค่า Sig. เท่ากับ 0.019 และ 0.009 โดยมีค่าเฉลี่ยแตกต่างกันเท่ากับ 0.66 และ 0.83 และกลุ่มที่มีรายได้ต่อเดือน 15,001 -20,000 บาท มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่ากลุ่มที่รายได้ต่อเดือน 35,001 บาทขึ้นไป โดยมีค่า Sig. เท่ากับ 0.041 มีค่าเฉลี่ยแตกต่างกันเท่ากับ 0.62 และกลุ่มที่มีรายได้ต่อเดือน 25,001-30,000 บาท มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่ากลุ่มที่รายได้ต่อเดือน 30,001 - 35,000 บาท โดยมีค่า Sig. เท่ากับ 0.009 และ 0.005 มีค่าเฉลี่ยแตกต่างกันเท่ากับ 0.65 และ 0.82

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อการพัฒนานุเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ใช้สถิติ Multiple Linear Regression โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

การทดสอบสมมติฐาน ใช้สมการดังนี้

X = ค่าตัวแปรอิสระตัวที่ 1 จะใช้  $X_1$

Y = ค่าตัวแปรตาม

$\beta_0$  = ค่าคงที่ (Constant) ของสมการถดถอย จะใช้สัญลักษณ์  $b_0$



$$\hat{Y}_1 = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 X_4 + b_5 X_5$$

$$\hat{Y}_2 = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 X_4 + b_5 X_5$$

$$\hat{Y}_3 = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 X_4 + b_5 X_5$$

$\beta_1$  = ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย (Regression Coefficient) ของตัวแปรต้น จะใช้สัญลักษณ์  $b_1$  สำหรับค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปร

$e$  = ค่าความแตกต่างหรือค่าความคลาดเคลื่อนของการประมาณค่า  $Y$  โดยค่า  $\hat{Y}$  จะใช้สัญลักษณ์  $e$  สำหรับความคลาดเคลื่อนของสมการ

ตัวแปรตาม

$$\hat{Y}_T = \text{การพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์}$$

$$\hat{Y}_1 = \text{วงกลมที่ 1 พิจารณาริบท}$$

$$\hat{Y}_2 = \text{วงกลมที่ 2 พิจารณาทักษะและสมรรถนะ}$$

$$\hat{Y}_3 = \text{วงกลมที่ 3 พิจารณาเรื่องการสร้างแรงจูงใจ}$$

ตัวแปรต้น

$$X_1 = \text{ลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจ}$$

$$X_2 = \text{ลักษณะการเป็นปัจเจกนิยมและกลุ่มนิยม}$$

$$X_3 = \text{ลักษณะการแบ่งแยกชายและหญิง}$$

$$X_4 = \text{ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน}$$

$$X_5 = \text{ลักษณะของเวลาในการทำงานร่วมกัน}$$

เขียนสมการในรูปประชากรได้ดังนี้

$$Y_T = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + e$$

$$Y_1 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + e$$

$$Y_2 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + e$$

$$Y_3 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + e$$

สมการประมาณค่า

$$\hat{Y}_T = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 X_4 + b_5 X_5$$

สมมติฐานที่ 2.1 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ ลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจ ( $X_1$ ) ลักษณะการเป็นปัจเจกนิยมและกลุ่มนิยม ( $X_2$ ) ลักษณะการแบ่งแยกชายและหญิง ( $X_3$ ) ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ( $X_4$ ) และลักษณะของเวลาในการทำงานร่วมกัน ( $X_5$ ) มีอิทธิพลต่อระดับความคิดเห็นการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์โดยรวม

$H_0$  : ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรทุกตัว ไม่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์โดยรวม

$H_1$  : ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรบางตัว มีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์โดยรวม

**ตารางที่ 4.16** แสดงสรุปผลการทดสอบปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร มีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ของข้าราชการสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

การพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.706	0.499	0.482	0.438

ผลจากตารางที่ 4.16 แสดงให้เห็นถึงผลการวิเคราะห์การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ พบว่า ตัวแปรตามคือการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับกลุ่มตัวแปรต้น คือ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ ลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจ ลักษณะการเป็นปัจเจกนิยมและกลุ่มนิยม ลักษณะการแบ่งแยกชายและหญิง ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และลักษณะของเวลาในการทำงานร่วมกัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.706 สามารถทำนายสมการได้ร้อยละ 48.20

ตารางที่ 4.17 แสดงสรุปผลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของปัจจัยเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ของข้าราชการสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี (ตามสมการ  $\hat{Y}_T$ )

Model	Unstandardized Coefficient		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	0.115	0.335		0.343	0.732
ลักษณะการเป็นปัจเจกนิยมและกลุ่มนิยม ( $X_2$ )	0.200	0.085	0.183	2.348	<b>0.021*</b>
ลักษณะการแบ่งแยกชายและหญิง ( $X_3$ )	0.144	0.086	0.148	1.664	0.099
ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ( $X_4$ )	0.224	0.089	0.204	2.514	<b>0.013*</b>
ลักษณะของเวลาในการทำงานร่วมกัน ( $X_5$ )	0.358	0.081	0.362	4.417	<b>0.000*</b>

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลจากตารางที่ 4.17 แสดงให้เห็นถึงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ พบว่า ลักษณะของเวลาในการทำงานร่วมกัน ( $X_5$ ) มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ( $X_4$ ) มีค่า Sig. เท่ากับ 0.013 และลักษณะการเป็นปัจเจกนิยมและกลุ่มนิยม ( $X_2$ ) มีค่า Sig. เท่ากับ 0.021 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 คือ ปฏิเสธสมมติฐาน ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐาน ( $H_1$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สรุปได้ว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงบวกของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรสามารถนำมาใช้ในการพยากรณ์เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ของข้าราชการสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี เขียนเป็นสมการ ได้ดังนี้

$$\hat{Y}_T = b_0 + b_2 X_2 + b_4 X_4 + b_5 X_5$$

แทนค่าในสมการ จะได้

$$\hat{Y}_T = 0.200 X_2 + 0.224 X_4 + 0.358 X_5$$

สมมติฐานที่ 2.2 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ ลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจ ( $X_1$ ) ลักษณะการเป็นปัจเจกนิยมและกลุ่มนิยม ( $X_2$ ) ลักษณะการแบ่งแยกชายและหญิง ( $X_3$ ) ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ( $X_4$ ) และลักษณะของเวลาในการทำงานร่วมกัน ( $X_5$ ) มีอิทธิพลต่อระดับความคิดเห็นการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ วงกลมที่ 1 พิจารณาริบท

$H_0$  : ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรทุกตัว ไม่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์  
วงกลมที่ 1 พิจารณาริบท

$H_1$  : ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรบางตัว มีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์  
วงกลมที่ 1 พิจารณาริบท

ตารางที่ 4.18 แสดงสรุปผลการทดสอบปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร มีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากร  
เชิงกลยุทธ์ของข้าราชการสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี  
วงกลมที่ 1 พิจารณาริบท (ตามสมการ  $\hat{Y}_1$ )

การพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.532	0.283	0.272	0.722

ผลจากตารางที่ 4.18 แสดงให้เห็นถึงผลการวิเคราะห์การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง  
ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ พบว่า ตัวแปรตามคือ การ  
พัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับกลุ่มตัวแปรต้น คือ ปัจจัยด้านวัฒนธรรม  
องค์กร ได้แก่ ลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจและลักษณะของเวลาในการทำงานร่วมกันโดยมีค่า  
สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.532 สามารถทำนายสมการได้ร้อยละ 27.20

ตารางที่ 4.19 แสดงสรุปผลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของปัจจัยเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร  
เชิงกลยุทธ์ของข้าราชการสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี  
วงกลมที่ 1 พิจารณาริบท (ตามสมการ  $\hat{Y}_1$ )

Model	Unstandardized Coefficient		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	0.369	0.446		0.827	0.410
ลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจ ( $X_1$ )	0.547	0.108	0.430	5.080	<b>0.000*</b>
ลักษณะของเวลาในการทำงานร่วมกัน ( $X_2$ )	0.251	0.117	0.182	2.148	<b>0.034*</b>

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.19 แสดงให้เห็นถึงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้าน  
วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ พบว่า ลักษณะความเหลื่อมล้ำของ

อำนาจ ( $X_1$ ) มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ลักษณะของเวลาในการทำงานร่วมกัน ( $X_5$ ) มีค่า Sig. เท่ากับ 0.034 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 คือ ปฏิเสธสมมติฐาน ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐาน ( $H_1$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สรุปได้ว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงบวกของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรสามารถนำมาใช้พยากรณ์เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ วงกลมที่ 1 พิจารณาบริบท ของข้าราชการสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี เขียนสมการ ได้ดังนี้

$$\hat{Y}_1 = b_0 + b_1 X_1 + b_5 X_5$$

แทนค่าในสมการ จะได้

$$\hat{Y}_1 = 0.547 X_1 + 0.251 X_5$$

สมมติฐานที่ 2.3 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ ลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจ ( $X_1$ ) ลักษณะการเป็นปัจเจกนิยมและกลุ่มนิยม ( $X_2$ ) ลักษณะการแบ่งแยกชายและหญิง ( $X_3$ ) ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ( $X_4$ ) และลักษณะของเวลาในการทำงานร่วมกัน ( $X_5$ ) มีอิทธิพลต่อระดับความคิดเห็นการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ วงกลมที่ 2 พิจารณาทักษะและสมรรถนะ

$H_0$  : ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรทุกตัว ไม่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ วงกลมที่ 2 พิจารณาทักษะและสมรรถนะ

$H_1$  : ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรบางตัว มีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ วงกลมที่ 2 พิจารณาทักษะและสมรรถนะ

**ตารางที่ 4.20** แสดงสรุปผลการทดสอบปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร มีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ของข้าราชการสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี วงกลมที่ 2 พิจารณาทักษะและสมรรถนะ (ตามสมการ  $\hat{Y}_2$ )

การพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.536	0.288	0.276	0.658

ผลจากตารางที่ 4.20 แสดงให้เห็นถึงผลการวิเคราะห์การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ พบว่า ตัวแปรตามคือ การพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับกลุ่มตัวแปรต้น คือ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ ลักษณะของเวลาในการทำงานร่วมกันและลักษณะการเป็นปัจเจกนิยมและกลุ่มนิยม โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.536 สามารถทำนายสมการได้ร้อยละ 27.60

ตารางที่ 4.21 แสดงสรุปผลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของปัจจัยเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ของข้าราชการสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี วงกลมที่ 2 พิจารณาทักษะและสมรรถนะ (ตามสมการ  $\hat{Y}_2$ )

Model	Unstandardized		Standardized	t	Sig.
	Coefficient		Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	0.411	0.443		0.927	0.356
ลักษณะการเป็นปัจเจกนิยมและกลุ่มนิยม ( $X_2$ )	0.399	0.117	0.286	3.394	<b>0.001*</b>
ลักษณะของเวลาในการทำงานร่วมกัน ( $X_3$ )	0.441	0.106	0.350	4.158	<b>0.000*</b>

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.21 แสดงให้เห็นถึงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ พบว่า ลักษณะการเป็นปัจเจกนิยมและกลุ่มนิยม ( $X_2$ ) มีค่า Sig. เท่ากับ 0.001 ลักษณะของเวลาในการทำงานร่วมกัน ( $X_3$ ) มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 คือ ปฏิเสธสมมติฐาน ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐาน ( $H_1$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สรุปได้ว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงบวกของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรสามารถนำมาใช้พยากรณ์เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ วงกลมที่ 2 พิจารณาทักษะและสมรรถนะของข้าราชการสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี เขียนสมการ ได้ดังนี้

$$\hat{Y}_2 = b_0 + b_2 X_2 + b_3 X_3$$

แทนค่าในสมการ จะได้

$$\hat{Y}_2 = 0.399 X_2 + 0.441 X_3$$

สมมติฐานที่ 2.4 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ ลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจ ( $X_1$ ) ลักษณะการเป็นปัจเจกนิยมและกลุ่มนิยม ( $X_2$ ) ลักษณะการแบ่งแยกชายและหญิง ( $X_3$ ) ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ( $X_4$ ) และลักษณะของเวลาในการทำงานร่วมกัน ( $X_5$ ) มีอิทธิพลต่อระดับความคิดเห็นการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ วงกลมที่ 3 พิจารณาเรื่องการสร้างแรงจูงใจ

$H_0$  : ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรทุกตัว ไม่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ วงกลมที่ 3 พิจารณาเรื่องการสร้างแรงจูงใจ

$H_1$  : ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรบางตัว มีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ วงกลมที่ 3 พิจารณาเรื่องการสร้างแรงจูงใจ

ตารางที่ 4.22 แสดงสรุปผลการทดสอบปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร มีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ของข้าราชการสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี วงกลมที่ 3 พิจารณาเรื่องการสร้างแรงจูงใจ (ตามสมการ  $\hat{Y}_3$ )

การพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.550	0.302	0.290	0.657

ผลจากตารางที่ 4.22 แสดงให้เห็นถึงผลการวิเคราะห์การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ พบว่า ตัวแปรตามคือ การพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับกลุ่มตัวแปรต้น คือ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนและลักษณะของเวลาในการทำงานร่วมกัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.550 สามารถทำนายสมการได้ร้อยละ 29.00

ตารางที่ 4.23 แสดงสรุปผลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของปัจจัยเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ของข้าราชการสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี วงกลมที่ 3 พิจารณาสร้างการสร้างแรงจูงใจ (ตามสมการ  $\hat{Y}_3$ )

Model	Unstandardized Coefficient		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	0.312	0.456		
ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ( $X_4$ )	0.464	0.124	0.329	3.732	<b>0.000*</b>
ลักษณะของเวลาในการทำงานร่วมกัน ( $X_5$ )	0.386	0.112	0.305	3.460	<b>0.001*</b>

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.23 แสดงให้เห็นถึงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ พบว่า ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ( $X_4$ ) มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ลักษณะของเวลาในการทำงานร่วมกัน ( $X_5$ ) มีค่า Sig. เท่ากับ 0.001 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 คือ ปฏิเสธสมมติฐาน ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐาน ( $H_1$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สรุปได้ว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงบวกของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรสามารถนำมาใช้พยากรณ์เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ วงกลมที่ 3 พิจารณาเรื่องการสร้างแรงจูงใจของข้าราชการสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี เขียนสมการ ได้ดังนี้

$$\hat{Y}_3 = b_0 + b_4 X_4 + b_5 X_5$$

แทนค่าในสมการ จะได้

$$\hat{Y}_3 = 0.464 X_4 + 0.386 X_5$$

### สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ตารางที่ 4.24 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์แตกต่างกัน

ปัจจัยส่วนบุคคล	การพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์			
	วงกลมที่ 1 พิจารณาบริบท	วงกลมที่ 2 พิจารณาทักษะ และสมรรถนะ	วงกลมที่ 3 พิจารณาเรื่องการ สร้างแรงจูงใจ	รวมการพัฒนา บุคลากรเชิงกล ยุทธ์
เพศ	-	-	-	-
อายุ	✓	-	-	-
สถานภาพ	-	-	-	-
ระดับการศึกษา	✓	-	-	-
ตำแหน่งงาน/ภาระงานที่ รับผิดชอบ	✓	-	-	-
ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	✓	-	-	-
รายได้ต่อเดือน	✓	-	-	-

✓ คือ มีผลกับระดับความคิดเห็น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

- คือ ไม่มีผลกับระดับความคิดเห็น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



ตารางที่ 4.25 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์

ปัจจัยด้านวัฒนธรรม องค์กร	การพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์			
	วงกลมที่ 1	วงกลมที่ 2	วงกลมที่ 3	รวมการพัฒนา
	พิจารณาบริบท ( $\hat{Y}_1$ )	พิจารณาทักษะ และสมรรถนะ ( $\hat{Y}_2$ )	พิจารณาเรื่องการ สร้างแรงจูงใจ ( $\hat{Y}_3$ )	บุคลากรเชิง กลยุทธ์ ( $\hat{Y}_T$ )
1. ลักษณะความเหลื่อมล้ำ ของอำนาจ ( $X_1$ )	✓	-	-	-
2. ลักษณะการเป็นปัจเจก นิยมและกลุ่มนิยม ( $X_2$ )	-	✓	-	✓
3. ลักษณะการแบ่งแยกชาย และหญิง ( $X_3$ )	-	-	-	-
4. ลักษณะการหลีกเลี่ยง ความไม่แน่นอน ( $X_4$ )	-	-	✓	✓
5. ลักษณะของเวลาในการ ทำงานร่วมกัน ( $X_5$ )	✓	✓	✓	✓

✓ คือ มีผลกับระดับความคิดเห็น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

- คือ ไม่มีผลกับระดับความคิดเห็น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.26 สรุปผลสมการพยากรณ์จากปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร มีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์

วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ : กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี	
การพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์	สมการพยากรณ์จากปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร
1. วงกลมที่ 1 พิจารณาบริบท ( $\hat{Y}_1$ )	$\hat{Y}_1 = 0.547 X_1 + 0.251 X_5$
2. วงกลมที่ 2 พิจารณาทักษะและสมรรถนะ ( $\hat{Y}_2$ )	$\hat{Y}_2 = 0.399 X_2 + 0.441 X_5$
3. วงกลมที่ 3 พิจารณาเรื่องการสร้างแรงจูงใจ ( $\hat{Y}_3$ )	$\hat{Y}_3 = 0.464 X_4 + 0.386 X_5$
4. ด้านภาพรวม ( $\hat{Y}_T$ )	$\hat{Y}_T = 0.200 X_2 + 0.224 X_4 + 0.358 X_5$

เมื่อ

$X_1$	=	ลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจ
$X_2$	=	ลักษณะการเป็นปัจเจกนิยมและกลุ่มนิยม
$X_3$	=	ลักษณะการแบ่งแยกชายและหญิง
$X_4$	=	ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน
$X_5$	=	ลักษณะของเวลาในการทำงานร่วมกัน



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การค้นคว้าอิสระ เรื่อง “วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ของข้าราชการสายสนับสนุน : กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี เป็นการศึกษาเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างและความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามของข้าราชการสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ผลการศึกษา สรุปได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่ศึกษาจำนวน 125 คน ในครั้งนี้ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 41 - 50 ปี สถานภาพสมรส ระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี ตำแหน่งงาน/ภาระงานที่รับผิดชอบส่วนใหญ่อยู่ในประเภทอื่น ๆ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 26 ปีขึ้นไป และมีรายได้ต่อเดือนอยู่ระหว่าง 20,001 - 25,000 บาท

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรของข้าราชการสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ผลการศึกษาปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรของข้าราชการสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ลักษณะการเป็นปัจเจกนิยมและกลุ่มนิยม ลักษณะการแบ่งแยกชายและหญิง ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ลักษณะของเวลาในการทำงานร่วมกัน อยู่ในระดับมาก และลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจ อยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับ

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ของข้าราชการสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ผลการศึกษาปัจจัยเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ของข้าราชการสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า วงกลมที่ 3 พิจารณาเรื่องการสร้างแรงจูงใจ อยู่ใน

ระดับมาก และวงกลมที่ 1 พิจารณาริบท วงกลมที่ 2 พิจารณาทักษะและสมรรถนะ อยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับ

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน

ผลการศึกษาพบว่า อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน/ภาระงานที่รับผิดชอบ ระยะเวลาการปฏิบัติงานและรายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกันมีผลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ในวงกลมที่ 1 พิจารณาริบท

ส่วนการทดสอบสมมติฐานปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรของข้าราชการสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรีมีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ สรุปได้ว่าปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ลักษณะการเป็นปัจเจกนิยมและกลุ่มนิยม ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนและลักษณะของเวลาในการทำงานร่วมกันมีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ในภาพรวมและสามารถนำมาสร้างสมการคือ  $\hat{Y}_T = 0.200 X_2 + 0.224 X_4 + 0.358 X_5$  มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ 0.706 สามารถทำนายสมการได้ร้อยละ 48.20

## 5.2 การอภิปรายผลการวิจัย

ผลการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ของข้าราชการสายสนับสนุน : กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี มีประเด็นสำคัญที่ได้พบจากผลการศึกษาในครั้งนี้ และสามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ข้าราชการสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรีมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนเป็นอันดับแรก อาจจะเป็นเพราะว่า การปฏิบัติงานของข้าราชการสายสนับสนุนจะมีกฎระเบียบ ข้อบังคับ และขั้นตอนการปฏิบัติงานกำหนดไว้ชัดเจนทำให้ข้าราชการสายสนับสนุนพยายามหลีกเลี่ยงความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นได้

สอดคล้องกับงานวิจัยของวนิดา พรพิรุฬห์ (2547) ทำการศึกษาเรื่องการเปรียบเทียบความแตกต่างด้านวัฒนธรรมองค์กรระหว่างบริษัทญี่ปุ่นกับบริษัทอเมริกันในประเทศไทย พบว่า บริษัทอเมริกันและบริษัทญี่ปุ่นมีลักษณะพื้นฐานทางสังคมที่แตกต่างกันระหว่างปัจเจกบุคคล เพศ เน้นความสำเร็จ แต่มีลักษณะการใช้อำนาจที่แตกต่างกัน การปรับตัวด้านวัฒนธรรมองค์กรบริษัทอเมริกันมีความยืดหยุ่นดีกว่า ส่วนบริษัทญี่ปุ่นมีความเป็นส่วนรวมและลักษณะหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน เน้นความสำเร็จโดยการให้ความสำคัญกับปัจเจกบุคคล

2. ข้าราชการสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า วงกลมที่ 3 พิจารณาเรื่องการสร้างแรงจูงใจ เป็นอันดับแรก เนื่องมาจากข้าราชการสายสนับสนุนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน มีความพึงพอใจในงานที่รับผิดชอบ จึงอาจเป็นเหตุผลที่ทำให้ข้าราชการสายสนับสนุนมีความตั้งใจที่จะทำงานให้กับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรีโดยไม่คิดจะโยกย้ายไปทำงานที่อื่น แต่อาจจะมีข้าราชการสายสนับสนุนบางส่วนที่ยังต้องการขวัญและกำลังใจในการทำงานเกี่ยวกับการบริหารจัดการภายใน

สอดคล้องกับงานวิจัยของมาลินี เกศ์ท่อม (2547) ที่ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับระบบการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ : กรณีศึกษา สำนักงานพัฒนาชุมชนในจังหวัดขอนแก่น พบว่า สภาพปัจจุบันของวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานพัฒนาชุมชนมีลักษณะที่เข้มแข็งในด้านค่านิยม ความเชื่อ ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่อนข้างมาก มีการปฏิบัติตามระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในด้านวิสัยทัศน์ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ ผลผลิตและผลลัพธ์ขององค์กรอยู่ในระดับมาก

3. วิเคราะห์การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลของข้าราชการสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรีต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ คือ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน/ภาระงานที่รับผิดชอบ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานและรายได้ต่อเดือน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์แตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ข้าราชการที่มีอายุแตกต่างกันมีผลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์โดยรวม เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า วงกลมที่ 1 พิจารณาริบท แตกต่างกัน ข้าราชการที่มีอายุ 41-50 ปี จะมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์มากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับผู้ที่มีอายุ มากกว่า 50 ปี อายุ 31-40 ปี และอายุ 20-30 ปี ตามลำดับ อาจจะเป็นเพราะว่า ข้าราชการที่มีอายุ 41-50 ปี เป็นวัยผู้ใหญ่ต้องการเรียนรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ก้าวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบัน

ข้าราชการที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีผลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ พิจารณารายด้านพบว่า วงกลมที่ 1 พิจารณาริบท แตกต่างกัน ข้าราชการที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาโทจะมีระดับความคิดเห็นมากกว่าข้าราชการที่มีระดับการศึกษาปริญญาโท ปริญญาตรี และต่ำกว่าปริญญาตรี ตามลำดับ อาจจะเป็นเพราะว่า ข้าราชการที่มีระดับการศึกษาสูงจะมีแนววิธีการบริหารจัดการที่ชัดเจนมากกว่า

ข้าราชการที่มีตำแหน่งงาน/ภาระงานที่รับผิดชอบแตกต่างกันมีผลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า วงกลมที่ 1 พิจารณาริบท แตกต่างกัน ข้าราชการที่มี

ตำแหน่งงาน/ภาระงานที่รับผิดชอบด้านอื่น ๆ มีระดับความคิดเห็นมากกว่าข้าราชการที่มีตำแหน่งงาน/ภาระงานที่รับผิดชอบด้านงานบัญชี งานพัสดุ และงานการเงิน ตามลำดับ อาจจะเป็นเพราะงานด้านการเงิน ด้านพัสดุ และงานด้านบัญชี เป็นงานที่มีลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนแตกต่างจากงานด้านอื่น ๆ ที่มีความหลากหลายเกี่ยวกับขั้นตอนการปฏิบัติงานอาจจะมาจากสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงตามโลกาภิวัตน์

ข้าราชการที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีผลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า วงกลมที่ 1 พิจารณาริบทแตกต่างกัน ข้าราชการที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานตั้งแต่ 26 ปีขึ้นไปมีระดับความคิดเห็นมากกว่าข้าราชการที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11-15 ปี ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 16-20 ปี ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 21-25 ปี ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 6-10 ปี และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1-5 ปี ตามลำดับ อาจเป็นเพราะข้าราชการที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานนานมีประสบการณ์ในการทำงานมีการจัดลำดับขั้นตอนการทำงานที่แม่นยำและรู้วิธีการบริหารจัดการที่ชัดเจนกว่า

และข้าราชการที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีผลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า วงกลมที่ 1 พิจารณาริบทแตกต่างกัน ข้าราชการที่มีรายได้ต่อเดือนตั้งแต่ 35,001 บาทขึ้นไปมีระดับความคิดเห็นมากกว่าข้าราชการที่มีรายได้ต่อเดือน 30,001-35,000 บาท รายได้ต่อเดือน 20,001-25,000 บาท รายได้ต่อเดือน 15,001-20,000 บาท รายได้ต่อเดือน 25,001-30,000 บาท และรายได้ต่อเดือน 10,000-15,000 บาท ตามลำดับ อาจจะเป็นเพราะข้าราชการที่มีรายได้ต่อเดือนตั้งแต่ 35,001 บาทขึ้นไป เป็นอัตราตำแหน่งและอัตราเงินเดือนสำหรับตำแหน่งที่กำหนดไว้สูงสุดสำหรับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรีควรมีนโยบายขยายอัตราตำแหน่งและอัตราเงินเดือนเพื่อสอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบัน

4. วิเคราะห์สมการพยากรณ์ในส่วนตัวแปรของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ร่วมกันพยากรณ์ต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ของข้าราชการสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี พบว่า ตัวแปรที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์โดยรวมมี 3 ด้าน คือ ลักษณะการเป็นปัจเจกนิยมและกลุ่มนิยม ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และลักษณะของเวลาในการทำงานร่วมกัน สามารถนำมาสร้างสมการคือ  $\hat{Y}_T = 0.200 X_2 + 0.224 X_4 + 0.358 X_5$  แสดงให้เห็นว่า การพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์อาจจะเป็นผลมาจากการที่ข้าราชการสายสนับสนุนต้องการให้มีการบริหารงานแบบให้มีส่วนร่วม ซึ่งสามารถเปิดโอกาสให้ข้าราชการสายสนับสนุนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจ

### 5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1. ควรจัดให้มีการกำหนดความเป็นอิสระในการแสดงความคิดเห็นของการปฏิบัติงาน โดยมุ่งให้เห็นถึงการทำงานเป็นทีม และการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
2. ควรจัดให้ข้าราชการสายสนับสนุนมีส่วนร่วมในการประเมินผล ซึ่งทุกคนมีส่วนร่วมในการประเมินผลงาน ทำให้ได้ทราบถึงความก้าวหน้า ปัญหาและอุปสรรค ของงานที่เกิดขึ้น
3. ควรให้มีการจัดกิจกรรมและชี้แจงเกี่ยวกับการเสริมสร้างแนวคิดใหม่ ๆ และสนับสนุนให้ข้าราชการสายสนับสนุนได้มีโอกาสในการเสนอแนวคิดในการทำงานใหม่ ๆ
4. ควรจัดให้มีการเสริมสร้างการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ด้วยการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างทีมงานให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน

### 5.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอนาคต

1. ทำการศึกษาปัจจัยของความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์
2. ทำการศึกษาลักษณะและพฤติกรรมด้านวัฒนธรรมองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น



## บรรณานุกรม

“การสืบค้นข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต,” [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://th.wikipedia.org/wik>,

[สืบค้นเมื่อ 14 มิถุนายน 2555]

“การสืบค้นข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต,” [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://www.thailis.or.th/tdc/>,

[สืบค้นเมื่อ 14 มิถุนายน 2555]

เกริกเกียรติ ศรีสมโชค. “การพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะ,”

[ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://www.siamhrm.com>,

[สืบค้นเมื่อ 14 มิถุนายน 2555]

กัลยา วานิชย์บัญชา. 2554. สถิติสำหรับงานวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : ธรรมสาร.

กัลยา วานิชย์บัญชา. 2554. การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล. พิมพ์ครั้งที่ 18.

กรุงเทพฯ : ธรรมสาร.

จิตตรี เกษสุวรรณ. 2553. การศึกษาวัฒนธรรมองค์การและบรรยากาศองค์การที่มีผลต่อแรงจูงใจใน

การทำงานของพนักงานบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพมหานครจำกัด : กรณีศึกษา

สำนักงานใหญ่. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยนเรศวร.

จิราภรณ์ ศรีศิลป์. 2549. ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรด้านการประชาสัมพันธ์ของ

กองทัพอากาศ. วิทยานิพนธ์. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. 2553. วัฒนธรรมองค์กร : คุณค่าที่ซื้อหาไม่ได้แต่สร้างได้. พิมพ์ครั้งที่ 1.

นนทบุรี : ไอดีซี พรีเมียร์.

ดารณี คงเอียด. 2554. คุณภาพการให้บริการด้านสวัสดิการต่อบุคลากร : กรณีศึกษา มหาวิทยาลัย

เทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. การค้นคว้าอิสระ. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

ทิม คีดี และ สุรนันทา เสี่ยงไทย. 2552. วัฒนธรรมและการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น :

การทำงานกับบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ชานินทร์ ศิลป์จารุ. 2553. การวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ SPSS. กรุงเทพมหานคร :

เอส.อาร์. พรินติ้ง แมส โปรดักส์.



## บรรณานุกรม (ต่อ)

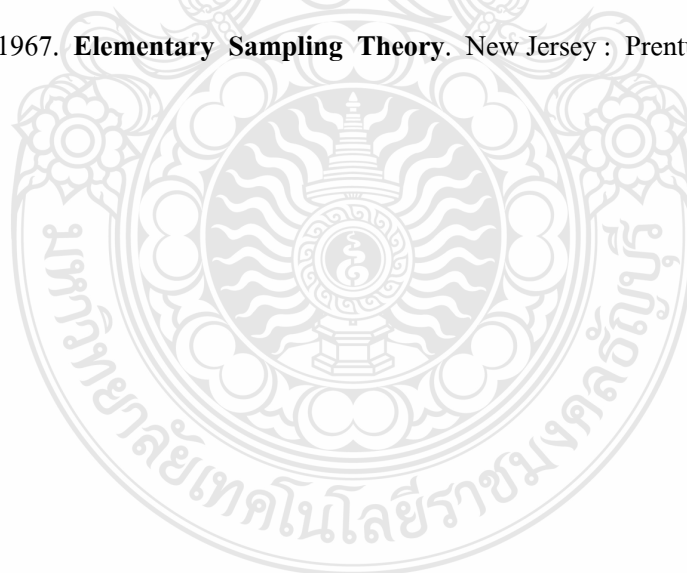
- ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. 2548. “วัฒนธรรมองค์กร...คืออะไร...สำคัญอย่างไร ?”  
[ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://www.excelexporttraining.com>,  
[สืบค้นเมื่อ 12 มิถุนายน 2555]
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. 2525. “การพัฒนาบุคลากร,”  
[ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://supervis-nited.blogspot.com>  
[สืบค้นเมื่อ 14 มิถุนายน 2555]
- นิภาพร เจนกิจพาณิชย์กุล. 2552. ภาวะผู้นำ : กรณีศึกษา บริษัท ลินฟ็อกซ์ (ประเทศไทย) จำกัด.  
การค้นคว้าอิสระ. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- บุญแสง ชีระภากร. 2552. ภาวะผู้นำและการบริหารงานของผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น.  
กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- บุษยามาศ แสงเงิน. 2552. “วัฒนธรรมองค์กรการทำงานของส่วนราชการไทย,”  
[ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : [www.gotoknow.org/blogs/books/.../bussay](http://www.gotoknow.org/blogs/books/.../bussay)  
[สืบค้นเมื่อ 12 มิถุนายน 2555]
- ประกายรัตน์ สุวรรณ. 2548. คู่มือการใช้โปรแกรม SPSS. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ประจุม รอดประเสริฐ. 2528. “การพัฒนาบุคลากร,”  
[ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://supervis-nited.blogspot.com>,  
[สืบค้นเมื่อ 14 มิถุนายน 2555]
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. 2550. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ; มุ่งสู่อนาคต. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ  
สายส่งปัญญาชน.
- ปองปรัชญ์ บือราแง. 2554. การทำงานเป็นทีมที่มีผลต่อการสร้างบรรยากาศองค์การ : กรณีศึกษา  
สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล. การค้นคว้าอิสระ. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์. 2545. พฤติกรรมองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- มาลินี เคห์ทุ่ม. 2547. ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับระบบการบริหารมุ่งเน้น  
ผลสัมฤทธิ์ : กรณีศึกษาสำนักงานพัฒนาชุมชนในจังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์.  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- วิเชียร วิทยอุดม. 2548. **ทฤษฎีองค์กร**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์ม และ ไชเท็กซ์.
- วนิดา พรวิรุพห์. 2547. **การเปรียบเทียบความแตกต่างด้านวัฒนธรรมองค์กรระหว่างบริษัทญี่ปุ่นกับบริษัทอเมริกันในประเทศไทย**. วิทยานิพนธ์. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วิภาส ทองสุทธิ. 2552. **พฤติกรรมองค์กร**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์อินทกษา.
- วิวิจ ปกป้อง. 2553. **วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษา บริษัท ไทย มาลาया กลาส จำกัด**. การค้นคว้าอิสระ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ศูนย์มหาวิทยาลัยเปิดต่างประเทศเพื่อพัฒนาผู้นำวิชาชีพ “ยู - เน็ด” (ประเทศไทย). 2545.  
**10 บทบาทผู้นำสมัยใหม่**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : พี. เอ. ดีฟวิง.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2545. **องค์กรและการจัดการ**. ฉบับสมบูรณ์ (ปรับปรุงใหม่).  
 กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์ม และ ไชเท็กซ์.
- สุพัตรา วงศ์วิศาลพร. 2553. **ผลกระทบของวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อการมีส่วนร่วมในงานและความผูกพันในงานของนักบัญชีบริษัทในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง**. วิทยานิพนธ์.  
 มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สมยศ นาวิการ. 2546. **การบริหารและพฤติกรรมองค์กร**. คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี  
 พิมพ์ครั้งที่ 3. ปรับปรุงใหม่. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บรรณกิจ 1991.
- สาคร สุขศรีวงศ์. 2550. **การจัดการ : จากมุมมองนักบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : จี.พี. ไซเบอร์พริ้นท์.
- สุคนธ์ นาเมืองรักษ์. 2546. **การพัฒนาบุคลากรในการจัดแผนการเรียนรู้แบบบูรณาการของวิทยาลัยการวิทยาลัยเทคนิคหลวงพ่อกุณ ปริสุทฺธ**. อำเภอด่านขุนทด จังหวัดนครราชสีมา.  
 วิทยานิพนธ์. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- Deal T. E. and Kennedy, A. A. 1982. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Harmondsworth. (Online)
- Schein, E.H. 2005. *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass ISBN 0-7879-7597-4.  
 (Online)

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Hofstede Geert & Bond, Michael H. 1987. **The Chinese Culture Connection.** Chinese Values and the Search for Culture-Free Dimensions of Culture. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 18, 2 (June) : 143 - 164.
- Swart, J., Mann, C., Brown, S., & Price, A. 2005. **Human resource development: Strategy and tactics.** Oxford, UK: Elsevier.
- Sims, R. R. 2007. **Human resource management: Contemporary issues, challenges, and opportunities.** Charlotte, NC: Information Age.
- Boxall, P., & Purcell, J. 2008. **Strategy and human resource management (2nd ed.).** New York: Palgrave Macmillan.
- Paauwe, J. 2008. **HRM and performance: Achieving long-term viability.** New York: Oxford University Press.
- David, F. R. 2009. **Strategic management: Concept and cases (12th ed.).** Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Yamane, Taro. 1967. **Elementary Sampling Theory.** New Jersey : Prentuce-Hall.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก  
แบบสอบถาม



## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ของข้าราชการสายสนับสนุน :  
กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

### คำชี้แจง

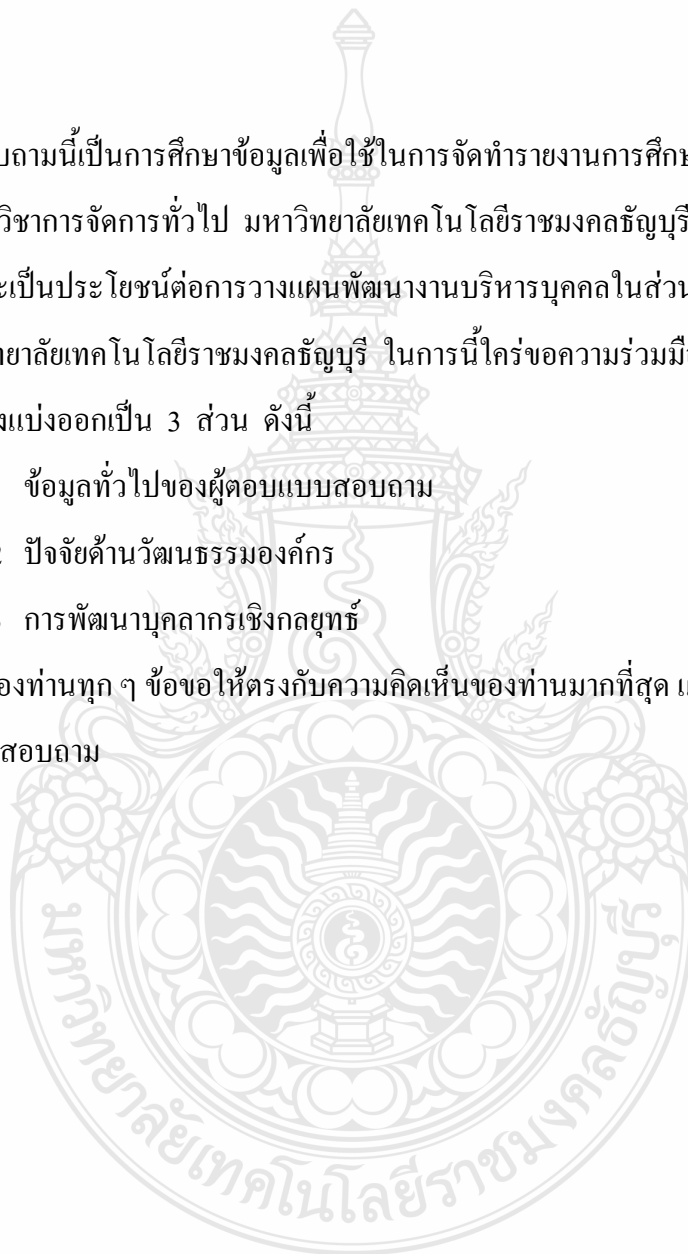
แบบสอบถามนี้เป็นการศึกษาข้อมูลเพื่อใช้ในการจัดทำรายงานการศึกษาของนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ซึ่งผลที่ได้รับจากการศึกษานี้จะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนพัฒนางานบริหารบุคคลในส่วนของข้าราชการสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ในการนี้ใคร่ขอความร่วมมือจากท่านช่วยตอบแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร

ส่วนที่ 3 การพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์

การตอบคำถามของท่านทุก ๆ ข้อขอให้ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด และขอขอบคุณทุกท่านที่กรุณาตอบแบบสอบถาม



ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป
------------------------

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย / ลงใน ( ) หน้าข้อที่เลือก

1. เพศ
 

<input type="checkbox"/> 1. ชาย	<input type="checkbox"/> 2. หญิง
---------------------------------	----------------------------------
2. อายุ
 

<input type="checkbox"/> 1. 20 - 30 ปี	<input type="checkbox"/> 2. 31 - 40 ปี
<input type="checkbox"/> 3. 41 - 50 ปี	<input type="checkbox"/> 4. มากกว่า 50 ปี
3. สถานภาพ
 

<input type="checkbox"/> 1. โสด	<input type="checkbox"/> 2. สมรส
<input type="checkbox"/> 3. หย่าร้าง	<input type="checkbox"/> 4. อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
4. ระดับการศึกษา
 

<input type="checkbox"/> 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	<input type="checkbox"/> 2. ปริญญาตรี
<input type="checkbox"/> 3. ปริญญาโท	<input type="checkbox"/> 4. สูงกว่าปริญญาโท
5. ตำแหน่งงาน/ภาระงานที่รับผิดชอบ
 

<input type="checkbox"/> 1. งานการเงิน	<input type="checkbox"/> 2. งานบัญชี
<input type="checkbox"/> 3. งานพัสดุ	<input type="checkbox"/> 4. อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
6. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน
 

<input type="checkbox"/> 1. 1 - 5 ปี	<input type="checkbox"/> 2. 6 - 10 ปี
<input type="checkbox"/> 3. 11 - 15 ปี	<input type="checkbox"/> 4. 16 - 20 ปี
<input type="checkbox"/> 5. 21 - 25 ปี	<input type="checkbox"/> 6. 26 ปีขึ้นไป
7. รายได้ต่อเดือน
 

<input type="checkbox"/> 1. 10,000 – 15,000 บาท	<input type="checkbox"/> 2. 15,001 – 20,000 บาท
<input type="checkbox"/> 3. 20,001 – 25,000 บาท	<input type="checkbox"/> 4. 25,001 – 30,000 บาท
<input type="checkbox"/> 5. 30,001 – 35,000 บาท	<input type="checkbox"/> 6. 35,001 บาท ขึ้นไป

## ส่วนที่ 2 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ ว่าท่านมีความคิดเห็นอย่างไร ขอให้ท่าน โปรดทำเครื่องหมาย  ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ตามเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

- 5 หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ มากที่สุด  
 4 หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ มาก  
 3 หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ ปานกลาง  
 2 หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ น้อย  
 1 หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากรเชิงกล น้อยที่สุด

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>ลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจ</b>					
8. ผู้บังคับบัญชาของท่านรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา					
9. หน่วยงานของท่านมีการกระจายอำนาจการปกครองจากหัวหน้าไปยังลูกน้องได้อย่างเหมาะสม					
10. หน่วยงานของท่านมีระดับการบังคับบัญชาที่ชัดเจน					
<b>ลักษณะการเป็นปัจเจกนิยมและกลุ่มนิยม</b>					
11. มีการแข่งขันในการทำงานระหว่างสมาชิกภายในหน่วยงานเพื่อผลประโยชน์หรือความก้าวหน้าของตน					
12. บุคลากรต่างคนต่างทำงานอย่างทู่แท้ เพื่อร่วมกันสร้างผลงานให้กับหน่วยงานของตน					
13. ท่านให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี					



ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>ลักษณะการแบ่งแยกชายและหญิง</b>					
14. ชายและหญิงสามารถจัดการชีวิตส่วนตัวกับชีวิตการทำงานให้เกิดความสมดุลได้อย่างมีความสุข					
15. หน่วยงานของท่านให้ความเท่าเทียมและความเสมอภาคกันระหว่างชายและหญิง					
16. ชายและหญิงมีความกระตือรือร้นในการแข่งขันการทำงานสูง					
17. ชายและหญิงให้ความสำคัญกับรายได้ผลตอบแทนและความก้าวหน้าของงานเท่ากัน					
<b>ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน</b>					
18. ท่านปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ และขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด					
19. หัวหน้างานของท่านสนับสนุนการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน					
20. ท่านเคารพการตัดสินใจและรับฟังความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงานที่มีอาวุโสกว่า					
<b>ลักษณะของเวลาในการทำงานร่วมกัน</b>					
21. ท่านยึดมั่นและตั้งใจในการทำหน้าที่ของตนเอง					
22. หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ของงานมากกว่าความสัมพันธ์ส่วนตัว					
23. เพื่อนร่วมงานของท่านมีความเกรงใจและให้เกียรติซึ่งกันและกัน					
24. เพื่อนร่วมงานของท่านให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพระหว่างกันที่ต่อเนื่องและยาวนาน					

### ส่วนที่ 3 การพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์

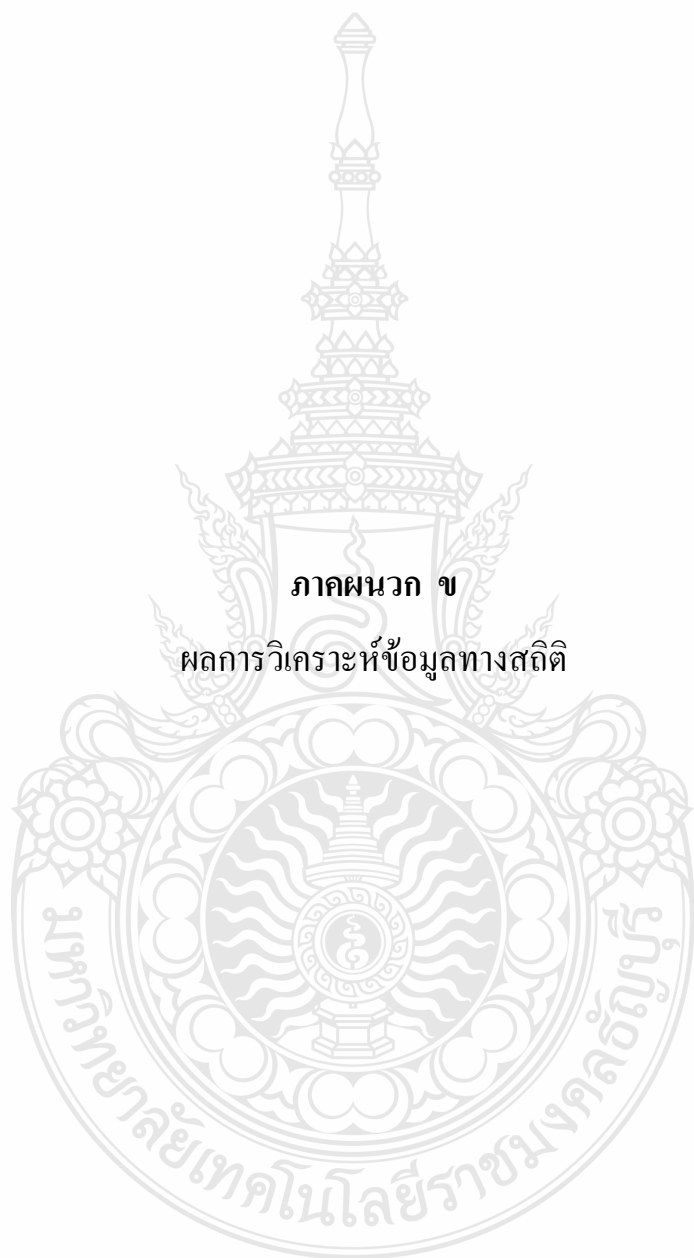
**คำชี้แจง** แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับทฤษฎี 3 วงกลม ว่าท่านมีความคิดเห็นอย่างไร ขอให้ท่าน โปรดทำเครื่องหมาย  ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ตามเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

- |   |         |                                       |
|---|---------|---------------------------------------|
| 5 | หมายถึง | การพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ มากที่สุด  |
| 4 | หมายถึง | การพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ มาก        |
| 3 | หมายถึง | การพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ ปานกลาง    |
| 2 | หมายถึง | การพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ น้อย       |
| 1 | หมายถึง | การพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ น้อยที่สุด |

การพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>วงกลมที่ 1 พิจารณาริบท</b>					
25. หน่วยงานของท่านได้นำระบบ IT มาใช้ เช่น ERP, e-GP					
26. หน่วยงานของท่านมีการเปลี่ยนแปลงตามโลกาภิวัตน์					
27. หน่วยงานของท่านมีการจัดลำดับขั้นตอนการทำงานที่เหมาะสม					
28. หน่วยงานของท่านมีวิธีการบริหารจัดการที่ชัดเจน					
<b>วงกลมที่ 2 พิจารณาทักษะและสมรรถนะ</b>					
29. ท่านมีโอกาสได้เข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับกฎ ระเบียบ วิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มความรู้และทักษะ					
30. ท่านได้นำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมมาใช้กับงานประจำที่ท่านรับผิดชอบให้เกิดประสิทธิภาพ					
31. หน่วยงานของท่านมีการพิจารณาทักษะและศักยภาพที่จำเป็นสำหรับบุคลากรเพื่อพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					

การพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>วงกลมที่ 3 พิจารณาเรื่องการสร้างแรงจูงใจ</b>					
32. การบริหารจัดการในหน่วยงานของท่าน ทำให้ท่านมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน					
33. ท่านมีความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบ					
34. ท่านมีความตั้งใจที่จะทำงานให้กับหน่วยงานของท่าน โดยไม่คิดที่จะโยกย้ายไปทำงานที่อื่น					
35. ท่านมีทัศนคติที่ดีในการทำงานอยู่เสมอ					





**ภาคผนวก ข**

**ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ**

### Statistics

เพศ

N	Valid	125
	Missing	0

เพศ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ชาย	19	15.2	15.2	15.2
	หญิง	106	84.8	84.8	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

อายุ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30 ปี	3	2.4	2.4	2.4
	31-40 ปี	32	25.6	25.6	28.0
	41-50 ปี	60	48.0	48.0	76.0
	มากกว่า 50 ปี	30	24.0	24.0	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

สถานภาพ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	โสด	38	30.4	30.4	30.4
	สมรส	78	62.4	62.4	92.8
	หย่าร้าง	8	6.4	6.4	99.2
	อื่นๆ	1	.8	.8	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

## ระดับการศึกษา

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ต่ำกว่าปริญญาตรี	6	4.8	4.8	4.8
ปริญญาตรี	77	61.6	61.6	66.4
ปริญญาโท	40	32.0	32.0	98.4
สูงกว่าปริญญาโท	2	1.6	1.6	100.0
Total	125	100.0	100.0	

## ตำแหน่งงาน/ภาระงานที่รับผิดชอบ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid งานการเงิน	12	9.6	9.6	9.6
งานบัญชี	8	6.4	6.4	16.0
งานพัสดุ	18	14.4	14.4	30.4
อื่น ๆ	87	69.6	69.6	100.0
Total	125	100.0	100.0	

## ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-5 ปี	4	3.2	3.2	3.2
6-10 ปี	11	8.8	8.8	12.0
11-15 ปี	20	16.0	16.0	28.0
16-20 ปี	27	21.6	21.6	49.6
21-25 ปี	30	24.0	24.0	73.6
26 ปีขึ้นไป	33	26.4	26.4	100.0
Total	125	100.0	100.0	

## รายได้ต่อเดือน

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	10,000-15,000 บาท	16	12.8	12.8	12.8
	15,001-20,000 บาท	20	16.0	16.0	28.8
	20,001-25,000 บาท	30	24.0	24.0	52.8
	25,001-30,000 บาท	28	22.4	22.4	75.2
	30,001-35,000 บาท	19	15.2	15.2	90.4
	35.001 บาท ขึ้นไป	12	9.6	9.6	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

## ผู้บังคับบัญชาของท่านรับฟังความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	น้อยที่สุด	2	1.6	1.6	1.6
	น้อย	9	7.2	7.2	8.8
	ปานกลาง	49	39.2	39.2	48.0
	มาก	51	40.8	40.8	88.8
	มากที่สุด	14	11.2	11.2	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

## หน่วยงานของท่านมีการกระจายอำนาจการปกครองจากหัวหน้าไปยังลูกน้องได้อย่างเหมาะสม

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	น้อยที่สุด	1	.8	.8	.8
	น้อย	10	8.0	8.0	8.8
	ปานกลาง	51	40.8	40.8	49.6
	มาก	56	44.8	44.8	94.4
	มากที่สุด	7	5.6	5.6	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

## หน่วยงานของท่านมีระดับการบังคับบัญชาที่ชัดเจน

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid น้อยที่สุด	2	1.6	1.6	1.6
น้อย	3	2.4	2.4	4.0
ปานกลาง	45	36.0	36.0	40.0
มาก	61	48.8	48.8	88.8
มากที่สุด	14	11.2	11.2	100.0
Total	125	100.0	100.0	

## มีการแข่งขันในการทำงานระหว่างสมาชิกภายในหน่วยงานเพื่อผลประโยชน์หรือความก้าวหน้าของตน

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid น้อยที่สุด	8	6.4	6.4	6.4
น้อย	27	21.6	21.6	28.0
ปานกลาง	58	46.4	46.4	74.4
มาก	26	20.8	20.8	95.2
มากที่สุด	6	4.8	4.8	100.0
Total	125	100.0	100.0	

## บุคลากรต่างคนต่างทำงานอย่างทุ่มเท เพื่อร่วมกันสร้างผลงานให้กับหน่วยงานของตน

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid น้อยที่สุด	1	.8	.8	.8
น้อย	10	8.0	8.0	8.8
ปานกลาง	62	49.6	49.6	58.4
มาก	40	32.0	32.0	90.4
มากที่สุด	12	9.6	9.6	100.0
Total	125	100.0	100.0	



ท่านให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ปานกลาง	20	16.0	16.0	16.0
	มาก	66	52.8	52.8	68.8
	มากที่สุด	39	31.2	31.2	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

ชายและหญิงสามารถจัดการชีวิตส่วนตัวกับชีวิตการทำงานให้เกิดความสมดุลได้อย่างมีความสุข

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	น้อย	4	3.2	3.2	3.2
	ปานกลาง	54	43.2	43.5	46.8
	มาก	51	40.8	41.1	87.9
	มากที่สุด	15	12.0	12.1	100.0
	Total	124	99.2	100.0	
Missing	System	1	.8		
Total		125	100.0		

หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญเท่าเทียมและความเสมอภาคกันระหว่างชายและหญิง

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	น้อยที่สุด	1	.8	.8	.8
	น้อย	9	7.2	7.2	8.0
	ปานกลาง	34	27.2	27.2	35.2
	มาก	58	46.4	46.4	81.6
	มากที่สุด	23	18.4	18.4	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

## ชายและหญิงมีความกระตือรือร้นในการแข่งขันการทำงานสูง

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid น้อยที่สุด	1	.8	.8	.8
น้อย	13	10.4	10.4	11.2
ปานกลาง	61	48.8	48.8	60.0
มาก	42	33.6	33.6	93.6
มากที่สุด	8	6.4	6.4	100.0
Total	125	100.0	100.0	

## ชายและหญิงให้ความสำคัญกับรายได้ผลตอบแทนและความก้าวหน้าของงานเท่ากัน

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid น้อย	9	7.2	7.2	7.2
ปานกลาง	52	41.6	41.6	48.8
มาก	51	40.8	40.8	89.6
มากที่สุด	13	10.4	10.4	100.0
Total	125	100.0	100.0	

## ท่านปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ และขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ปานกลาง	27	21.6	21.6	21.6
มาก	67	53.6	53.6	75.2
มากที่สุด	31	24.8	24.8	100.0
Total	125	100.0	100.0	

หัวหน้างานของท่านสนับสนุนการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid น้อย	7	5.6	5.6	5.6
ปานกลาง	43	34.4	34.4	40.0
มาก	60	48.0	48.0	88.0
มากที่สุด	15	12.0	12.0	100.0
Total	125	100.0	100.0	



ท่านเคารพการตัดสินใจและรับฟังความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงานที่มีอาวุโสกว่า

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ปานกลาง	31	24.8	24.8	24.8
มาก	75	60.0	60.0	84.8
มากที่สุด	19	15.2	15.2	100.0
Total	125	100.0	100.0	

ท่านยึดมั่นและตั้งใจในการทำงานหนักของตนเอง

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid น้อย	2	1.6	1.6	1.6
ปานกลาง	10	8.0	8.0	9.6
มาก	64	51.2	51.2	60.8
มากที่สุด	49	39.2	39.2	100.0
Total	125	100.0	100.0	

หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ของงานมากกว่าความสัมพันธ์ส่วนตัว

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid น้อยที่สุด	4	3.2	3.2	3.2
น้อย	12	9.6	9.6	12.8
ปานกลาง	41	32.8	32.8	45.6
มาก	49	39.2	39.2	84.8
มากที่สุด	19	15.2	15.2	100.0

หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ของงานมากกว่าความสัมพันธ์ส่วนตัว

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid น้อยที่สุด	4	3.2	3.2	3.2
น้อย	12	9.6	9.6	12.8
ปานกลาง	41	32.8	32.8	45.6
มาก	49	39.2	39.2	84.8
มากที่สุด	19	15.2	15.2	100.0
Total	125	100.0	100.0	

เพื่อนร่วมงานของท่านมีความเกรงใจและให้เกียรติซึ่งกันและกัน

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid น้อยที่สุด	2	1.6	1.6	1.6
น้อย	7	5.6	5.6	7.2
ปานกลาง	48	38.4	38.4	45.6
มาก	54	43.2	43.2	88.8
มากที่สุด	14	11.2	11.2	100.0
Total	125	100.0	100.0	

เพื่อนร่วมงานของท่านให้ความสำคัญกับสัมพันธ์ระหว่างกันที่ต่อเนื่องและยาวนาน

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid น้อยที่สุด	1	.8	.8	.8
น้อย	10	8.0	8.0	8.8
ปานกลาง	43	34.4	34.4	43.2
มาก	56	44.8	44.8	88.0
มากที่สุด	15	12.0	12.0	100.0
Total	125	100.0	100.0	

หน่วยงานของท่านได้นำระบบ IT มาใช้ เช่น ERP, e-GP

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid น้อยที่สุด	8	6.4	6.4	6.4
น้อย	11	8.8	8.8	15.2
ปานกลาง	29	23.2	23.2	38.4
มาก	54	43.2	43.2	81.6
มากที่สุด	23	18.4	18.4	100.0
Total	125	100.0	100.0	

หน่วยงานของท่านมีการเปลี่ยนแปลงตามโลกาภิวัตน์

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid น้อยที่สุด	2	1.6	1.6	1.6
น้อย	7	5.6	5.6	7.2
ปานกลาง	41	32.8	32.8	40.0
มาก	64	51.2	51.2	91.2
มากที่สุด	11	8.8	8.8	100.0
Total	125	100.0	100.0	

หน่วยงานของท่านมีการจัดลำดับขั้นตอนการทำงานที่เหมาะสม

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid น้อยที่สุด	1	.8	.8	.8
น้อย	6	4.8	4.8	5.6
ปานกลาง	48	38.4	38.4	44.0
มาก	62	49.6	49.6	93.6
มากที่สุด	8	6.4	6.4	100.0
Total	125	100.0	100.0	

หน่วยงานของท่านมีวิธีการบริหารจัดการที่ชัดเจน

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid น้อยที่สุด	1	.8	.8	.8
น้อย	10	8.0	8.0	8.8
ปานกลาง	45	36.0	36.0	44.8
มาก	58	46.4	46.4	91.2
มากที่สุด	11	8.8	8.8	100.0
Total	125	100.0	100.0	

ท่านมีโอกาสได้เข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับกฎ ระเบียบ วิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มความรู้และทักษะ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid น้อยที่สุด	7	5.6	5.6	5.6
น้อย	14	11.2	11.2	16.8
ปานกลาง	44	35.2	35.2	52.0
มาก	47	37.6	37.6	89.6
มากที่สุด	13	10.4	10.4	100.0
Total	125	100.0	100.0	

ท่านได้นำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมมาใช้กับงานประจำที่ท่านรับผิดชอบให้เกิดประสิทธิภาพ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid น้อยที่สุด	3	2.4	2.4	2.4
น้อย	8	6.4	6.4	8.8
ปานกลาง	42	33.6	33.6	42.4
มาก	58	46.4	46.4	88.8
มากที่สุด	14	11.2	11.2	100.0
Total	125	100.0	100.0	

การบริหารจัดการในหน่วยงานของท่าน ทำให้ท่านมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid น้อยที่สุด	13	10.4	10.4	10.4
น้อย	20	16.0	16.0	26.4
ปานกลาง	42	33.6	33.6	60.0
มาก	47	37.6	37.6	97.6
มากที่สุด	3	2.4	2.4	100.0
Total	125	100.0	100.0	

## ท่านมีความพึงพอใจในงานที่รับผิดชอบ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid น้อยที่สุด	4	3.2	3.2	3.2
น้อย	4	3.2	3.2	6.4
ปานกลาง	31	24.8	24.8	31.2
มาก	68	54.4	54.4	85.6
มากที่สุด	18	14.4	14.4	100.0
Total	125	100.0	100.0	

## ท่านมีความตั้งใจที่จะทำงานให้กับหน่วยงานของท่านโดยไม่คิดที่จะโยกย้ายไปทำงานที่อื่น

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid น้อยที่สุด	8	6.4	6.4	6.4
น้อย	11	8.8	8.8	15.2
ปานกลาง	32	25.6	25.6	40.8
มาก	53	42.4	42.4	83.2
มากที่สุด	21	16.8	16.8	100.0
Total	125	100.0	100.0	

## ทัศนคติที่ดีในการทำงาน

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid น้อยที่สุด	4	3.2	3.2	3.2
น้อย	2	1.6	1.6	4.8
ปานกลาง	26	20.8	21.0	25.8
มาก	66	52.8	53.2	79.0
มากที่สุด	26	20.8	21.0	100.0
Total	124	99.2	100.0	
Missing System	1	.8		
Total	125	100.0		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
ผู้บังคับบัญชาของท่านรับฟังความคิดเห็นของ ผู้ใต้บังคับบัญชา	125	3.53	.848
Valid N (listwise)	125		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
หน่วยงานของท่านมีการกระจายอำนาจ การปกครองจากหัวหน้าไปยังลูกน้อง ได้อย่างเหมาะสม	125	3.46	.757
Valid N (listwise)	125		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
หน่วยงานของท่านมีระดับการบังคับ บัญชาที่ชัดเจน	125	3.66	.774
Valid N (listwise)	125		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
มีการแข่งขันในการทำงานระหว่าง สมาชิกภายในหน่วยงานเพื่อ ผลประโยชน์หรือความก้าวหน้าของ ตน	125	2.96	.937
Valid N (listwise)	125		



Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
บุคลากรต่างคนต่างทำงานอย่างทุ่มเท เพื่อร่วมกันสร้างผลงานให้กับ หน่วยงานของตน	125	3.42	.805
Valid N (listwise)	125		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
ท่านให้ความร่วมมือในการทำงานกับ เพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี	125	4.15	.673
Valid N (listwise)	125		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
ชายและหญิงสามารถจัดการชีวิต ส่วนตัวกับชีวิตการทำงานให้เกิดความ สมดุลได้อย่างมีความสุข	124	3.62	.739
Valid N (listwise)	124		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
หน่วยงานของท่านให้ความเท่าเทียม และความเสมอภาคกันระหว่างชายและ หญิง	125	3.74	.870
Valid N (listwise)	125		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
ชายและหญิงมีความกระตือรือร้นในการ แข่งขันการทำงานสูง	125	3.34	.784
Valid N (listwise)	125		

## Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
ชายและหญิงให้ความสำคัญกับรายได้ ผลตอบแทนและความก้าวหน้าของงาน เท่ากัน	125	3.54	.778
Valid N (listwise)	125		

## Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
ท่านปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ และขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่าง เคร่งครัด	125	4.03	.683
Valid N (listwise)	125		

## Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
หัวหน้างานของท่านสนับสนุนการคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ในการทำงาน	125	3.66	.761
Valid N (listwise)	125		

## Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
ท่านเคารพการตัดสินใจและรับฟังความ คิดเห็นจากเพื่อนร่วมงานที่มีอาวุโสกว่า	125	3.90	.628
Valid N (listwise)	125		

## Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
ท่านยึดมั่นและตั้งใจในการทำหน้าที่ ของตนเอง	125	4.28	.679
Valid N (listwise)	125		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญกับ ผลลัพธ์ของงานมากกว่าความสัมพันธ์ ส่วนตัว	125	3.54	.972
Valid N (listwise)	125		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
เพื่อนร่วมงานของท่านมีความเกรงใจ และให้เกียรติซึ่งกันและกัน	125	3.57	.826
Valid N (listwise)	125		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
เพื่อนร่วมงานของท่านให้ความสำคัญกับ สัมพันธ์ภาพระหว่างกันที่ต่อเนื่องและ ยาวนาน	125	3.59	.834
Valid N (listwise)	125		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
หน่วยงานของท่านได้นำระบบ IT มา ใช้ เช่น ERP, e-GP	125	3.58	1.086
Valid N (listwise)	125		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
หน่วยงานของท่านมีการเปลี่ยนแปลงตาม โลกาภิวัตน์	125	3.60	.793
Valid N (listwise)	125		

## Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
หน่วยงานของท่านมีการจัดลำดับ ขั้นตอนการทำงานที่เหมาะสม	125	3.56	.723
Valid N (listwise)	125		

## Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
หน่วยงานของท่านมีวิธีการบริหารจัดการที่ ชัดเจน	125	3.54	.798
Valid N (listwise)	125		

## Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
ท่านมีโอกาสได้เข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับ กฎ ระเบียบ วิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ เพื่อ เพิ่มความรู้และทักษะ	125	3.36	1.003
Valid N (listwise)	125		

## Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
ท่านได้นำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม มาใช้กับงานประจำที่ท่านรับผิดชอบให้เกิด ประสิทธิภาพ	125	3.58	.864
Valid N (listwise)	125		

## Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
หน่วยงานของท่านมีการพิจารณาทักษะและ ศักยภาพที่จำเป็นสำหรับบุคลากรเพื่อพัฒนาให้ มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่สามารถ ทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	125	3.40	.889
Valid N (listwise)	125		

## Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
การบริหารจัดการในหน่วยงานของท่าน ทำให้ ท่านมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน	125	3.06	1.026
Valid N (listwise)	125		

## Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
ท่านมีความพึงพอใจในงานที่รับผิดชอบ	125	3.74	.863
Valid N (listwise)	125		

## Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
ท่านมีความตั้งใจที่จะทำงานให้กับหน่วยงาน ของท่าน โดยไม่คิดที่จะโยกย้ายไปทำงานที่อื่น	125	3.54	1.074
Valid N (listwise)	125		

## Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
ท่านมีทัศนคติที่ดีในการทำงานอยู่ เสมอมา	124	3.87	.874
Valid N (listwise)	124		

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ - สกุล	นางจรัสศรี บุญสอน	
ที่อยู่	39/742 หมู่ที่ 1 ถนนรังสิต-นครนายก ต. รังสิต อ. รัชบุรี จ. ปทุมธานี 12110	
ประวัติการศึกษา	ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ	: โรงเรียนวชิราโปลีเทคนิค จ. สงขลา
	ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง	: มหาวิทยาลัยสยาม
	ระดับปริญญาตรี	: มหาวิทยาลัยสยาม
	ระดับปริญญาโท	: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ประวัติการทำงาน	ปี พ.ศ. 2534 ถึง ปี พ.ศ. 2548	: คณะศิลปกรรมศาสตร์ : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
	ปี พ.ศ. 2549 ถึง ปัจจุบัน	: กองคลัง : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
เบอร์โทรศัพท์	0-2549-4133	
E-mail Address	mim_mind@hotmail.com	

