

## การวิเคราะห์การข้อกำหนดระดับตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือโดยใช้หลักการของอิชิกาวาและพาเรโต

กุศลลิน บัวแก้ว\*

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันของบุคลากรในการข้อกำหนดระดับตำแหน่งให้สูงขึ้น และ 2) วิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกันมากที่สุดในการข้อกำหนดระดับตำแหน่งให้สูงขึ้น เครื่องมือและสถิติที่ใช้ในการดำเนินการวิจัยคือ แผนภาพเหตุ-ผล ไบโตรตรวจสอบ แผนภาพพาเรโต การแจกแจงความถี่ และร้อยละ ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลโดยใช้หลักการของอิชิกาวามาสร้างแผนภาพเหตุ-ผล กลุ่มตัวอย่างคัดเลือกแบบเจาะจง จำนวน 209 คน จากบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่มาจากแต่ละหน่วยงาน จำนวน 25 หน่วยงาน มี 190 คน ที่คืนไบโตรตรวจสอบที่สมบูรณ์ คิดเป็นร้อยละ 98.45 จากทั้งหมด ผู้วิจัยสร้างแผนภาพพาเรโตเพื่อให้ได้ปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกันมากที่สุด สรุปผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของบุคลากรในการข้อกำหนดระดับตำแหน่งให้สูงขึ้นคือ บุคลากรได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ จำนวน 267 คน คิดเป็นร้อยละ 27.99 บุคลากรส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 88 อายุตั้งแต่ 41-50 ปี ร้อยละ 42 และระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี ร้อยละ 50 นอกจากนี้สถานภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย ร้อยละ 75 และอายุการทำงานต่ำกว่า 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 42 และ 2) ปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกันมากที่สุดในการข้อกำหนดระดับตำแหน่งให้สูงขึ้นคือ มีภาระงานมาก และไม่มีเวลาทำผลงาน

**คำสำคัญ:** การข้อกำหนดระดับตำแหน่งให้สูงขึ้น; บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ; หลักการของอิชิกาวาและพาเรโต

รับพิจารณา: 19 กรกฎาคม 2564

แก้ไข: 22 กันยายน 2564

ตอบรับ: 5 ตุลาคม 2564

\* สำนักงานคณบดี คณะสถาปัตยกรรมและการออกแบบ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ  
โทร. +668 1259 5347 อีเมล: kusalin.b@archd.kmutnb.ac.th

## Analysis of Higher Position Promotion Application of Academic Support Personnel at King Mongkut's University of Technology North Bangkok Using the Ishikawa and Pareto Principles

Kusalin Buakaew<sup>\*</sup>

### Abstract

The objectives of this research were to 1) study current conditions to promote higher academic rank 2) analyze the current problems to promote higher academic rank of academic support personnel at King Mongkut's University of Technology North Bangkok. The tools and statistics used in the research were cause-effect diagram, check sheet, Pareto diagram, frequency distribution and percentage. The researcher gathered data using the Ishikawa's principle to create a cause-effect diagram. Specifically, the sample group was purposively selected of 209 people from academic support personnel. Each of personnel staff come from 25 units. One hundred ninety people returned the complete check certificates, representing 98.45% of the total participants. The researcher created a Pareto diagram to study the most common problem. The research results were summarized as follows: 1) the current condition of higher academic rank application of academic support personnel is appointed to academic positions of 267 people, representing 27.99%. Most of the personnel staff is female at 88%, aged 41-50 years at 42%. Also, 50% of the staff graduated with a bachelor's degree. Furthermore, 75% of the staff is university employees, and has work experience less than 10 years, which is equivalent to 42%; and 2) the most common problem on promoting higher academic rank of the academic support personnel is heavy workload and lacking of time to do operating manual, work analysis or research.

**Keywords:** Higher Position Promotion Application; Academic Support Personnel; The Ishikawa and Pareto Principles

Received: July 19, 2021

Revised: September 22, 2021

Accepted: October 5, 2021

---

<sup>\*</sup> Dean's Office, Faculty of Architecture and Design, King Mongkut's University of Technology North Bangkok  
Tel. +668 1259 5347 e-mail: kusalin.b@archd.kmutnb.ac.th

## 1. บทนำ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ มีพันธกิจ 4 ด้าน คือ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม มีการแบ่งโครงสร้างการบริหารเป็นคณะ วิทยาลัย สำนัก และสถาบัน เพื่อขับเคลื่อนให้พันธกิจของมหาวิทยาลัยบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งการบริหารทรัพยากรบุคคลถือเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารงาน โดยในด้านการบริหารงานพนักงานมหาวิทยาลัยมีคณะกรรมการบริหารงานบุคคลพนักงานมหาวิทยาลัย [1] มหาวิทยาลัยมีบุคลากรประกอบด้วยข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย ลูกจ้างประจำ และพนักงานพิเศษ รวมทั้งหมด 2,700 คน เป็นบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ จำนวน 1,539 คน [2] ในปี พ.ศ. 2563 มหาวิทยาลัยได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) [3] โดยด้านการจัดการมีเป้าประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณลักษณะเฉพาะ (SMART People) จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรในแต่ละตำแหน่งให้มีศักยภาพในวิชาชีพและวิชาการในการขอตำแหน่งทางวิชาการเพื่อความก้าวหน้าในสายงานของแต่ละตำแหน่งตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือว่าด้วยการกำหนดระดับตำแหน่งและการแต่งตั้งบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น พ.ศ. 2555 [4]

ในปัจจุบันบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมีการขอ กำหนดระดับตำแหน่งให้สูงขึ้น โดยมีจำนวนที่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการจำนวน 267 คน จากจำนวนบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการทั้งหมด จำนวน 954 คน คิดเป็นร้อยละ 27.99 ทั้งที่มหาวิทยาลัยมีประกาศเรื่อง บัญชีเงินเดือนและค่าตอบแทนพนักงานมหาวิทยาลัย (ฉบับที่ 13) ลงวันที่ 23 ธันวาคม 2563 เป็นค่าตอบแทนพิเศษให้บุคลากรที่มีตำแหน่งทางวิชาการ [5]

จากข้อมูลของกองบริหารและจัดการทรัพยากรมนุษย์ สำนักงานอธิการบดีพบว่า จำนวนพนักงานมหาวิทยาลัย และข้าราชการสายสนับสนุนวิชาการที่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ ดังแสดงในตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** จำนวนพนักงานมหาวิทยาลัยและข้าราชการสายสนับสนุนวิชาการที่ได้รับแต่งตั้งดำรงตำแหน่งทางวิชาการ

ที่	ประเภทตำแหน่งทางวิชาการ	จำนวน (คน)
1.	ชำนาญงาน	10
2.	ชำนาญการ	198
3.	ชำนาญการพิเศษ	58
4.	เชี่ยวชาญ	1
รวม		267

ข้อมูล ณ วันที่ 28 พฤศจิกายน 2563

จากที่กล่าวมาข้างต้นจึงเป็นเหตุให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะจัดทำการวิเคราะห์การขอ กำหนดระดับตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ เพื่อเป็นแนวทางให้บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมีการขอ กำหนดระดับตำแหน่งให้สูงขึ้น อีกทั้งมหาวิทยาลัยได้แนวทางส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรได้ขอ กำหนดระดับตำแหน่งให้สูงขึ้นอีกด้วย

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของบุคลากรในการขอ กำหนดระดับตำแหน่งให้สูงขึ้น

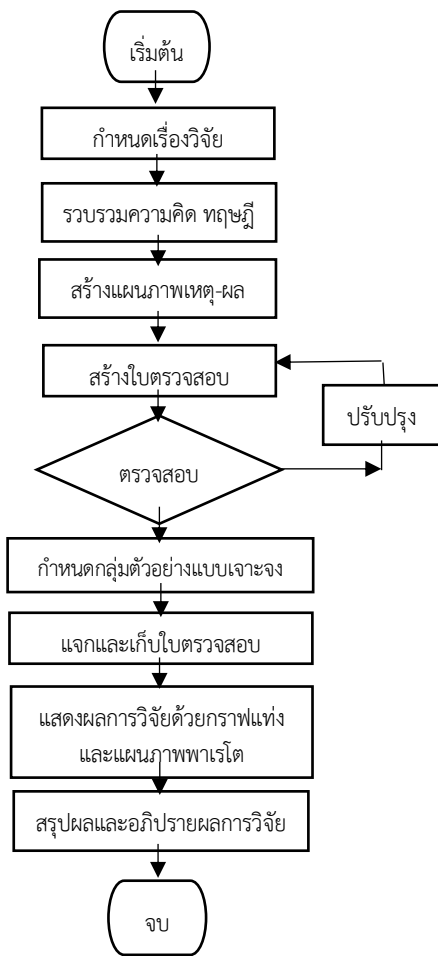
2.2 เพื่อวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกันมากที่สุดในการขอ กำหนดระดับตำแหน่งให้สูงขึ้น โดยใช้หลักการของ อิชิกาวาและพาเรโต

## 3. ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ครอบคลุมบุคลากรสายสนับสนุน วิชาการที่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัย ข้าราชการที่เปลี่ยน สถานภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย และข้าราชการที่ ปฏิบัติงานในปีงบประมาณ พ.ศ. 2563

## 4. วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัยมีขั้นตอนดังแสดงในรูปที่ 1



รูปที่ 1 ผังงานขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

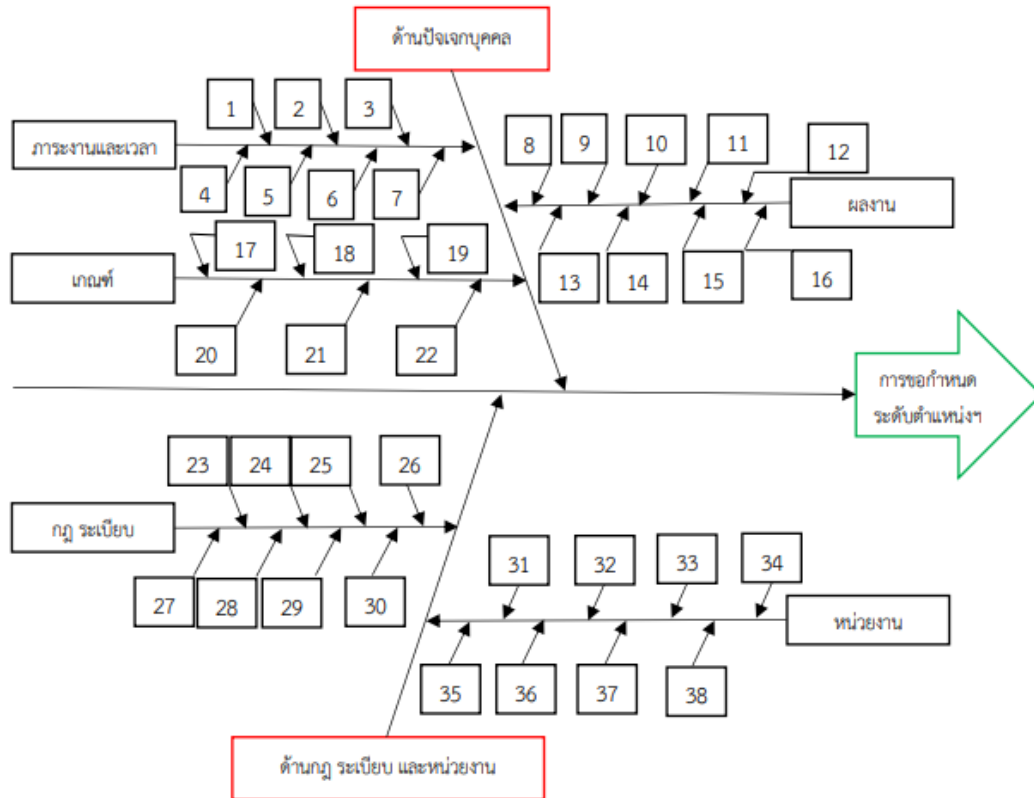
4.1 รวบรวมความคิดเกี่ยวกับเหตุที่บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการไม่ขอกำหนดระดับตำแหน่งให้สูงขึ้นจากกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องของมหาวิทยาลัย และการพูดคุย การซักถาม การสัมภาษณ์จากหัวหน้าสำนักงานคณบดี/ผู้อำนวยการ และบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ เพื่อนำมาสร้างแผนภาพเหตุ-ผล ส่วนทฤษฎีได้รวบรวมเพื่อใช้ในการอภิปรายผลการวิจัย

4.2 สร้างแผนภาพเหตุ-ผลโดยใช้หลักการของอิซีกาว่า [6] หรือเรียกว่า แผนภาพเหตุและผล (Cause and Effect Diagram) ซึ่งเป็นแผนภาพที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผลกับเหตุทั้งหมดที่อาจก่อให้เกิดผล มี 6 ขั้นตอน คือ 1. กำหนดผล (ปัญหา) 2. กำหนดกลุ่มปัจจัยที่จะทำให้เกิดผล 3. ระดมสมองเพื่อหาเหตุ 4. หาเหตุหลักของผล 5. จัดลำดับ ความสำคัญของเหตุ และ 6. ใช้แนวทางการปรับปรุงที่จำเป็น โดยผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการรวบรวมความคิดจากข้อ 4.1 มาสร้างแผนภาพเหตุ-ผล ประกอบด้วย เหตุหลัก 2 ด้านคือ ด้านปัจเจกบุคคลและด้านกฎ ระเบียบและหน่วยงาน เหตุรอง 5 เหตุคือ ภาระงานและเวลา ผลงาน เกณฑ์ กฎ ระเบียบ และหน่วยงาน และเหตุย่อย 38 เหตุ และผลคือ การขอกำหนดระดับตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ดังแสดงในรูปที่ 2

4.3 สร้างใบตรวจสอบจากแผนภาพเหตุ-ผล สำหรับให้กลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงตอบเพื่อหาเหตุที่แท้จริง โดยแต่ละข้อของคำถามจะมีคำตอบให้เลือกตอบ 2 ตัวเลือกคือ ใช่ หรือ ไม่ใช่

4.4 กำหนดกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงจากบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในแต่ละหน่วยงาน จำนวน 25 หน่วยงานที่สังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ จำนวนทั้งสิ้น 209 คน โดยครอบคลุมบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยข้าราชการที่เปลี่ยนสถานภาพ และข้าราชการที่ปฏิบัติงานในปีงบประมาณ พ.ศ. 2563

4.5 แจกและเก็บใบตรวจสอบโดยได้ขอความอนุเคราะห์จากหัวหน้าสำนักงานแต่ละหน่วยงานในการแจกและเก็บรวบรวมใบตรวจสอบ ซึ่งได้รับใบตรวจสอบกลับคืนจำนวน 193 ฉบับ และใบตรวจสอบที่สมบูรณ์ จำนวน 190 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 98.45 ของใบตรวจสอบที่ได้รับคืน



1. มีภาระงานมาก	2. ไม่มีเวลาทำผลงาน	3. ไม่มีเวลาเพียงพอ
4. เดี่ยวค้อยทำผลงาน	5. ไม่มีความพร้อมที่จะทำผลงาน	6. ไม่สะดวกที่จะทำผลงาน
7. มีภาระครอบครัว	8. ขี้เกียจทำงาน	9. ขอผลงานยาก
10. ไม่มีความรู้ที่จะเริ่มต้นทำผลงาน	11. ไม่รู้ว่าจะทำผลงานเรื่องอะไร	12. ไม่รู้ว่าจะทำผลงานไปทำไม
13. ไม่มีผลงานที่จะเขียน	14. เขียนผลงานไม่เป็น	15. ไม่มีตัวอย่างในการทำผลงาน
16. ไม่มีผู้ให้คำปรึกษา/คำแนะนำในการทำและขอผลงาน	17. ไม่ทราบกฎ ระเบียบในการขอ กำหนดระดับตำแหน่งให้สูงขึ้น	18. ระยะเวลาครบกําหนดที่จะขอผลงาน
19. เงินเดือนถึงเกณฑ์ที่จะขอผลงาน	20. เงินเดือนต้น	21. โกล้งเกษียณ
22. เสียค่าใช้จ่ายในการทำผลงานมาก	23. ไม่มีการรับรู้ในกฎ ระเบียบในการขอผลงาน	24. ไม่มีความรู้ในกฎ ระเบียบในการขอผลงาน
25. ไม่มีความเข้าใจในกฎ ระเบียบและขั้นตอนในการขอผลงาน	26. กฎ ระเบียบไม่เอื้ออำนวยในการขอผลงาน	27. กฎ ระเบียบมีความยุ่งยาก ซับซ้อนในการขอผลงาน
28. กฎ ระเบียบใช้เวลามากในการขอ กำหนดระดับตำแหน่งชำนาญการ	29. กฎ ระเบียบในการขอ กำหนดระดับตำแหน่งไม่มีความสะดวกต่อการสืบค้นข้อมูล	30. กฎ ระเบียบไม่ส่งเสริม เกื้อหนุนในการขอผลงาน
31. หน่วยงานไม่มีแผนพัฒนาบุคลากรด้านการขอ กำหนดระดับตำแหน่ง	32. หน่วยงานไม่มีการส่งเสริมการขอผลงาน	33. หน่วยงานไม่มีการอบรมให้ความรู้
34. หน่วยงานไม่มีคู่มือการขอ กำหนดระดับตำแหน่ง	35. หน่วยงานไม่มีตัวอย่างในการทำผลงาน	36. หน่วยงานไม่มีการขอรอบกำหนดระดับตำแหน่งในทุกระดับ
37. หน่วยงานมีการจำกัดจำนวนกรอบระดับตำแหน่งในแต่ละตำแหน่ง	38. หน่วยงานไม่มีการขอ กำหนดระดับตำแหน่งให้สูงขึ้น เช่น ชำนาญการพิเศษเชี่ยวชาญ เป็นต้น	

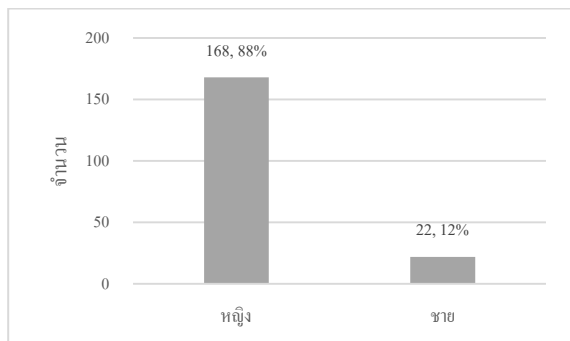
รูปที่ 2 แผนภาพเหตุ-ผล

4.6 แสดงผลการวิจัยด้วยกราฟแท่ง และแผนภาพพาเรโต ผู้วิจัยสร้างกราฟแท่งสำหรับข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบใบตรวจสอบ และสร้างแผนภาพพาเรโต โดยใช้หลักการของพาเรโต [7] ซึ่งเป็นแผนภูมิกราฟแท่งที่นำเสนอข้อมูลอย่างมีลำดับจากมากไปน้อยในรูปของความถี่หรือปริมาณของเหตุเพื่อนำไปสู่การเลือกแก้ปัญหา ซึ่งในงานวิจัยนี้แผนภาพจะแสดงเหตุของการข้อกำหนดระดับตำแหน่งให้สูงขึ้นเรียงจากจำนวนมากไปน้อยตามลำดับ ซึ่งประกอบด้วยแกนตั้ง 2 แกน และแกนนอน 1 แกน โดยแกนตั้งด้านซ้ายเป็นความถี่เหตุ และแกนตั้งด้านขวาเป็นเปอร์เซ็นต์สะสมเหตุ ส่วนแกนนอนเป็นเหตุ และมีเส้นแสดงเปอร์เซ็นต์สะสมเหตุ จากนั้นจึงเลือกเหตุที่เกิดขึ้นร่วมกันมากที่สุดมาทำการวิเคราะห์

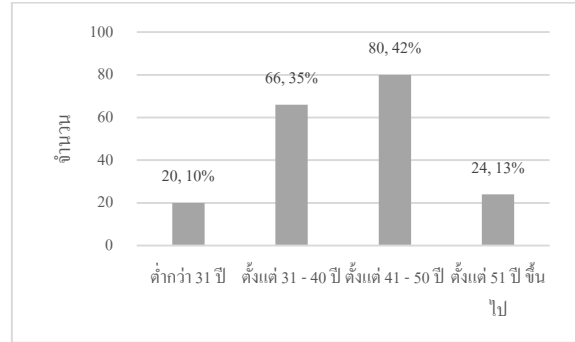
## 5. ผลการวิจัย

5.1 สภาพปัจจุบันของบุคลากรในการข้อกำหนดระดับตำแหน่งให้สูงขึ้น

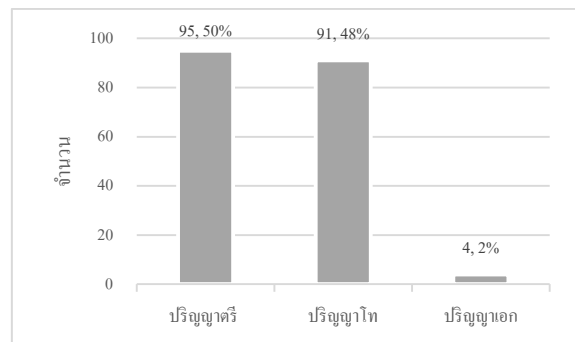
มหาวิทยาลัยมีบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ในปี พ.ศ. 2563 ประกอบด้วยข้าราชการ และพนักงานมหาวิทยาลัย จำนวน 954 คน โดยบุคลากรได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ จำนวน 267 คน คิดเป็นร้อยละ 27.99 ผลการวิจัยแสดงดังรูปที่ 3 ถึงรูปที่ 7 พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 88 อายุตั้งแต่ 41-50 ปี ร้อยละ 42 ระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี ร้อยละ 50 สถานภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย ร้อยละ 75 และอายุการทำงานต่ำกว่า 10 ปี ร้อยละ 42



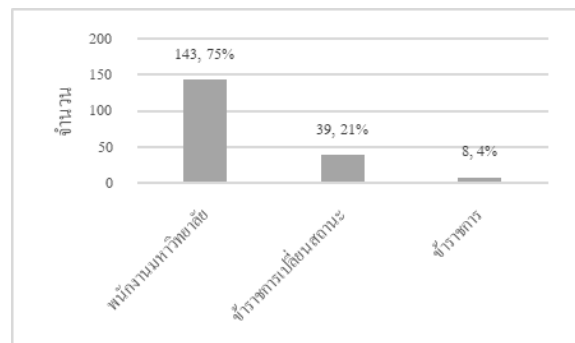
รูปที่ 3 เพศผู้ตอบใบตรวจสอบ



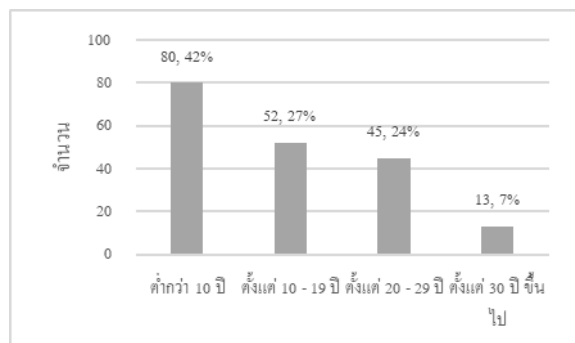
รูปที่ 4 อายุผู้ตอบใบตรวจสอบ



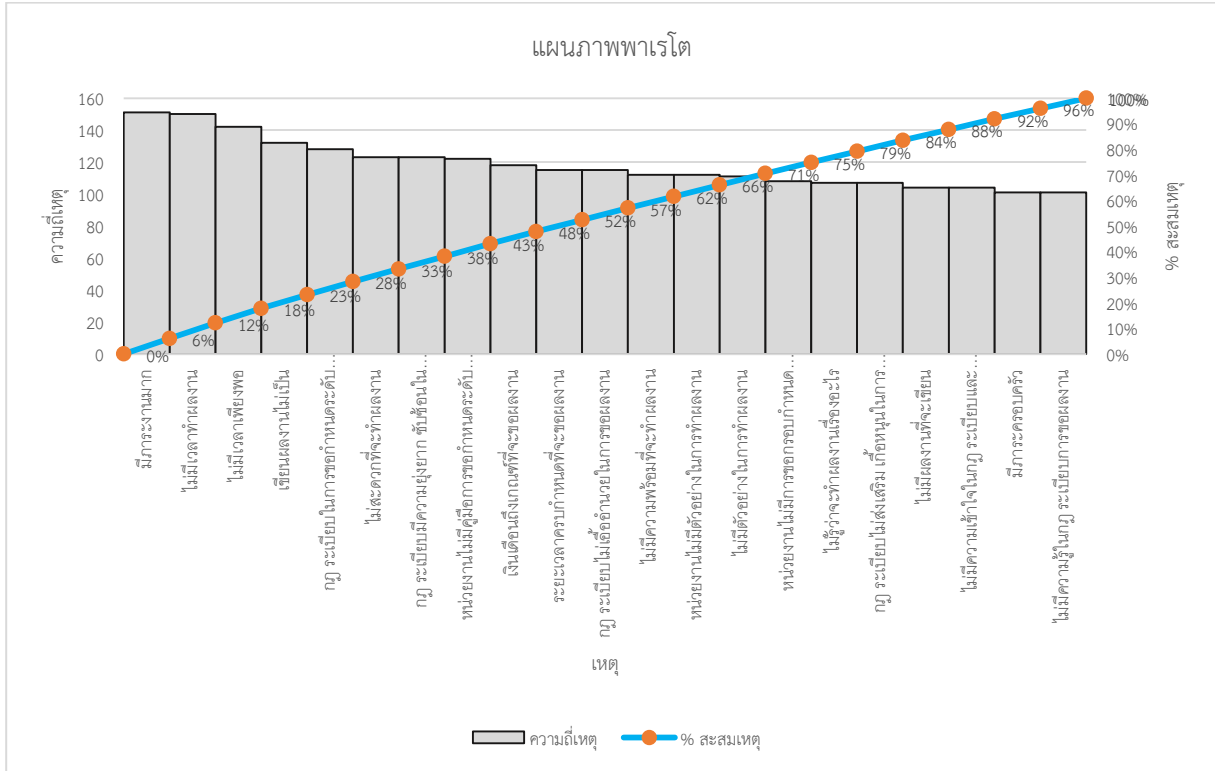
รูปที่ 5 ระดับการศึกษาผู้ตอบใบตรวจสอบ



รูปที่ 6 สถานภาพผู้ตอบใบตรวจสอบ



รูปที่ 7 อายุการทำงานผู้ตอบใบตรวจสอบ



รูปที่ 8 แผนภาพพาเรโต เหตุที่บุคลากรไม่ขอคำหนดระดับตำแหน่งให้สูงขึ้น

5.2 ปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกันมากที่สุดในการขอคำหนดระดับตำแหน่งให้สูงขึ้น

จากรูปที่ 8 พบว่า เหตุที่เกิดขึ้นร่วมกันมากที่สุด คือ ปัญหาเกี่ยวกับมีภาระงานมาก และปัญหาเกี่ยวกับไม่มีเวลาทำผลงาน ดังแสดงในแผนภาพพาเรโตกราฟแท่งที่ 1 และแท่งที่ 2 ที่มีจำนวนมากที่สุด ซึ่งถ้าหน่วยงานที่เกี่ยวข้องของมหาวิทยาลัยสนใจแก้ไข ส่งเสริมและสนับสนุนการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกันมากที่สุดนี้ได้จะส่งผลทำให้บุคลากรสายสนับสนุนขอคำหนดระดับตำแหน่งให้สูงขึ้นได้มากขึ้นเป็นไปตามเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด

## 6. สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

ในการหาปัญหาจริงที่เกิดขึ้นร่วมกันมากที่สุดในงาน เช่น งานอุตสาหกรรม งานบริหารธุรกิจ เป็นต้น ด้วยหลักการของอิชิกาวาและพาเรโตจะทำให้ได้ปัญหาเพื่อนำไปวิเคราะห์หาแนวทางแก้ไขที่จะส่งผลต่องานมากที่สุด ดังนั้น การวิจัยนี้จึงได้ใช้หลักการของอิชิกาวาและพาเรโต เพื่อให้ได้ปัญหาจริงที่เกิดขึ้นร่วมกันมากที่สุด จากนั้นนำไปวิเคราะห์หาแนวทางแก้ไขปัญหาที่จะส่งผล

ให้บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมีการขอคำหนดระดับตำแหน่งให้สูงขึ้นเพิ่มขึ้นสูงสุด สรุปได้ดังนี้

6.1 ปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกันมากที่สุดในการขอคำหนดระดับตำแหน่งให้สูงขึ้น

6.1.1 ปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกันมากที่สุดเกี่ยวกับมีภาระงานมาก อาจเป็นเพราะบุคลากรกับภาระงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในแต่ละตำแหน่งของหน่วยงานระดับคณะ วิทยาลัย สำนัก สถาบัน และสำนักงานอธิการบดีมีความไม่สมดุลและมีความแตกต่างกันในแต่ละช่วงเวลาในรอบปี โดยเฉพาะอย่างยิ่งหน่วยงานระดับคณะที่เป็นหน่วยงานใหม่ตั้งมาไม่ถึง 10 ปี เช่น บุคลากรสังกัดคณะจะมีภาระงานมากในช่วงเปิดภาคการศึกษาต้องมีภาระงานในการให้บริการอาจารย์ อาจารย์พิเศษ และนักศึกษาด้านการจัดการเรียนการสอนเป็นหลัก นอกจากนี้ การที่บุคลากรมีภาระงานที่มีปริมาณมากอาจเป็นเพราะยังไม่มีมีการจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปีของแต่ละงาน และการวางแผนบริหารจัดการเรื่องเวลาในการปฏิบัติงานแต่ละงานอย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร การจัดลำดับความสำคัญของงานไม่เป็นระบบ อีกทั้งยังขาดระบบในการทำงานที่ดี

จากผลการวิจัยพบว่า บุคลากรที่มีอายุการทำงานต่ำกว่า 10 ปี สูงสุดร้อยละ 42 ยังมีความรู้และประสบการณ์ในการทำงานน้อย ขาดการจัดระบบการทำงานของแต่ละคน ในขณะที่เดียวกันบุคลากรมีอายุตั้งแต่ 41-50 ปี สูงสุดร้อยละ 42 มีผลต่อความกระตือรือร้นในการทำงานของบุคลากร มีการบริหารจัดการงานในระดับที่มีความซับซ้อน ยุ่งยากมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องตามที่ สุขาคา [8] กล่าวไว้ว่า สิ่งที่อยู่ภายในตัวบุคคลเป็นแรงขับ เป็นพลังของแต่ละคนที่ทำให้กระทำอย่างใดอย่างหนึ่งจนสำเร็จ โดยมีกระบวนการเกิดจากการที่มนุษย์ทุกคนมีความคาดหวัง ความต้องการ (Need) และเป้าหมายในชีวิต ทำให้เกิดแรงขับ (Drive) เพื่อนำไปสู่เป้าหมาย (Goals) เราเรียกว่า แรงจูงใจ สิ่งสำคัญที่จะทำให้บุคลากรเกิดความ ต้องการโดยต้องมีการจูงใจเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรเกิดแรงขับทำในสิ่งที่นำไปสู่เป้าหมายของตนเอง

แนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกันมากที่สุดเกี่ยวกับ มีภาระงานมาก คือ

- 1) จัดลำดับความสำคัญของงานโดยบุคลากรต้องวางแผนงานประจำปี
- 2) จัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปีของแต่ละงานเพื่อกำหนดช่วงเวลาของการทำงาน
- 3) ตั้งเป้าหมายการทำงานเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรเกิดแรงขับ แรงจูงใจให้ทำงานบรรลุตามเป้าหมาย
- 4) วิเคราะห์อัตรากำลังในแต่ละงานภายในหน่วยงานเพื่อกำหนดจำนวนบุคลากรแต่ละงานให้มีความเหมาะสมกับภาระงานของบุคลากรแต่ละงาน

6.1.2 ปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกันมากที่สุดเกี่ยวกับไม่มีเวลาทำผลงาน อาจเป็นเพราะขาดการบริหารจัดการการแบ่งแยกภาระงานประจำกับภาระงานส่วนตัวให้ชัดเจน ตลอดจนภาระครอบครัวที่ต้องมีค่าครองชีพสูงทำให้บุคลากรต้องทำงานอย่างอื่นเพิ่มจากภาระงานประจำ จากผลการวิจัยพบว่า ส่วนใหญ่บุคลากรที่มีอายุการทำงานต่ำกว่า 10 ปี สูงสุดร้อยละ 42 ยังมีประสบการณ์ในการทำงานน้อยอยู่ในขั้นของการเรียนรู้สั่งสมประสบการณ์การทำงานตามภาระงาน และเวลาที่ทำงานทั้งหมดทุ่มเทให้กับภาระงานประจำ โดยมีเป้าหมายอยู่ที่ภาระงานที่รับผิดชอบให้บรรลุตามเป้าหมายเป็นสำคัญ บุคลากรไม่มีการตั้งเป้าหมายหรือจริงจังในการทำผลงานเพื่อความก้าวหน้าของตนเอง อีกทั้งมีความ

กระตือรือร้นในการทำงานตามภาระงานประจำเท่านั้น จะเห็นได้ว่าบุคลากรใช้เวลาไปทำงานอย่างอื่นมากกว่าที่จะทำผลงาน เพราะผลงานเป็นงานที่ต้องใช้ระยะเวลาในการทำงานและต่อเนื่อง และพบว่า บุคลากรส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรียังไม่เคยทำวิทยานิพนธ์ นอกจากนี้ บุคลากรส่วนใหญ่ที่มีอายุงานในการทำงานต่ำกว่า 10 ปี อาจยังขาดทักษะหรือประสบการณ์ในตำแหน่งหน้าที่ บุคลากรจำเป็นต้องเรียนรู้งานในตำแหน่งหน้าที่เพื่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบกับบุคลากรเองยังไม่ทราบว่าเมื่อขอไปแล้วจะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งให้สูงขึ้นหรือไม่ จากที่กล่าวมาข้างต้น ประเด็นหลักที่เป็นสิ่งสำคัญคือ บุคลากรต้องเริ่มจากการตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) ซึ่งถือเป็นจุดเริ่มต้นของการลงมือทำในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เพราะการมีเป้าหมาย หมายถึงการที่รู้ว่าจะเดินทางไปไหน ยิ่งถ้ารู้ได้ว่าทำไมถึงต้องไป และยิ่งมองเห็นภาพเมื่อไปถึงเป้าหมายนั้นชัดเจนมากเท่าไร ยิ่งเกิดแรงกระตุ้นให้อยากออกเดินทางไปสู่เป้าหมายนั้นโดยเร็ว และเป็นไปตามทฤษฎีของ มาสโลว์ [9] เป็นทฤษฎีลำดับขั้นของความ ต้องการ 5 ขั้น ซึ่งสมมุติฐานเบื้องต้นว่า เมื่อความต้องการอย่างหนึ่งได้รับการตอบสนองหรือถูกทำให้พอใจแล้ว ความต้องการนั้นจะไม่เป็นตัวกระตุ้น หรือตัวจูงใจต่อไป แต่จะมีความต้องการในระดับที่สูงขึ้นไปอีก

แนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกันมากที่สุดเกี่ยวกับไม่มีเวลาทำผลงาน คือ

- 1) การบริหารจัดการตามหลัก PDCA เพื่อนำไปประยุกต์ในการวางแผน บริหารจัดการภาระงานประจำ ภาระงานรอง งานมอบหมาย และที่สำคัญจัดทำผลงานของบุคลากรในแต่ละงาน
- 2) กำหนดเป้าหมายให้บุคลากรจัดทำผลงานเพื่อขอตำแหน่งระดับตำแหน่งให้สูงขึ้นเมื่อบุคลากรมีคุณสมบัติครบตามเกณฑ์

6.2 แนวทางส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรขอตำแหน่งระดับตำแหน่งให้สูงขึ้น

6.2.1 การกำหนดกรอบตำแหน่งทางวิชาการให้เหมาะสมหรือใกล้เคียงกับจำนวนบุคลากรในแต่ละงาน และแต่ละตำแหน่ง เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ขอตำแหน่งระดับตำแหน่งทางวิชาการมากขึ้น



6.2.2 การได้รับการพิจารณาเป็นบุคลากรดีเด่นระดับหน่วยงานหรือมหาวิทยาลัย และได้รับโอกาสในการเผยแพร่ผลงานโดยส่วนงานต้องสนับสนุนค่าใช้จ่ายให้

6.2.3 หน่วยงานกลางจัดเวทีให้บุคลากรที่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการมาถ่ายทอดองค์ความรู้ที่ได้จากผลงานที่ทำ เพื่อเป็นแรงกระตุ้น และผลักดันให้บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการประสงค์จะทำผลงานทางวิชาการมากขึ้น

## 7. ข้อเสนอแนะ

### 7.1 ข้อเสนอแนะทั่วไป

7.1.1 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปต่อยอด เพื่อพัฒนาให้เกิดเป็นรูปธรรม เช่น การวางแผนพัฒนากำลังคนให้มีสมรรถนะ การอบรม สัมมนาตลอดอายุการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ฯลฯ เพื่อให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณลักษณะเฉพาะ (SMART People) ของมหาวิทยาลัยต่อไป

### 7.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

7.2.1 วิจัยการพัฒนาหลักสูตรที่เกี่ยวข้องสำหรับพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะในแต่ละตำแหน่งให้สูงขึ้นตามมาตรฐาน เพื่อเป็นหลักสูตรกลาง

7.2.2 วิจัยเพื่อกำหนดเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในแต่ละระดับและแต่ละตำแหน่งให้เป็นรูปธรรม เพื่อใช้ประกอบในการประเมินสมรรถนะและการเลื่อนเงินเดือน

## 8. เอกสารอ้างอิง

- [1] King Mongkut's University of Technology North Bangkok, Regulations of King Mongkut's University of Technology North Bangkok on Personnel Management of University Employees, Bangkok: King Mongkut's University of Technology North Bangkok, 2008. (in Thai)
- [2] Human Resources Management and Management Division, King Mongkut's University of Technology North Bangkok, "Human Resources Information System," King

Mongkut's University of Technology North Bangkok, 26 November 2020. [Online]. Available: <https://hris.kmutnb.ac.th/web/inform/index>. [Accessed 28 November 2020]. (in Thai)

- [3] Planning Division, Office of the President, King Mongkut's University of Technology North Bangkok, The 20-year Strategic Plan of King Mongkut's University of Technology North Bangkok, Bangkok: King Mongkut's University of Technology North Bangkok, 2020. (in Thai)
- [4] King Mongkut's University of Technology North Bangkok, Regulations of King Mongkut's University of Technology North Bangkok Regarding Positioning and Appointment of Academic Support Personnel to Higher Positions, Bangkok: King Mongkut's University of Technology North Bangkok, 2012. (in Thai)
- [5] King Mongkut's University of Technology North Bangkok, Announcement of King Mongkut's University of Technology North Bangkok on Salary Accounts and Compensation for University Employees (No.13), Bangkok: King Mongkut's University of Technology North Bangkok, 2020. (in Thai)
- [6] A. Tayida, "Fish Bone Diagram," Nee Dee. CO.,LTD, September 2012. [Online]. Available: <http://akachai99.blogspot.com>2012/09>blog-post30>. [Accessed 15 December 2020]. (in Thai)
- [7] Banana Training and Consultancy CO.,LTD., "Analytical Thinking and Problem Solving Tools (Part 2)," Banana Training and Consultancy CO., LTD., 5 February 2019. [Online]. Available: <http://bananatraining.com/>. [Accessed 15 December 2020]. (in Thai)



- [8] S. Sukbamrungrsilp, Motivation for the Performance of Teachers at Laem Chabang Engineering School, Chonburi: Burapha University, 2010. (in Thai)
- [9] A. Maslow, Motivation and Personality, New York: Harper and Brother, 1954.