

**ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการดำเนินงานตามนโยบาย  
ภายใต้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลง: กรณีศึกษาหน่วยงาน A  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์**

**Factors Relating to the Effectiveness of Policy Implementation  
Under Conditions of Change: The Case of the Faculty A,  
Kasetsart University**

**ชุตินัน ศรีนวกะตระกูล**  
**Chutimon Srinavakatrakul**

**บทคัดย่อ**

การศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการดำเนินงานตามนโยบายภายใต้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลง: กรณีหน่วยงาน A มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นและความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงระบบ ปัจจัยระดับองค์การ และปัจจัยระดับบุคคล กับประสิทธิผลการดำเนินงานตามนโยบาย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นการวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถามเก็บจากประชากรบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนและช่วยวิชาการ หน่วยงาน A มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำนวน 159 คน ได้รับแบบสอบถามคืน จำนวน 105 ชุด คิดเป็นร้อยละ 66.04

ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยเชิงระบบด้านกระบวนการจัดทำแผนตามหลักกระบวนการ PDCA มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลการดำเนินงานตามนโยบายในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $r = 0.705$ ,  $p < .01$ ) ปัจจัยระดับบุคคลด้านการเรียนรู้และความสามารถในการปรับตัวของบุคลากร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลการดำเนินงานตามนโยบายในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $r = 0.620$ ,  $p < .01$ ) และปัจจัยระดับองค์การด้านโครงสร้างองค์การและสิ่งสนับสนุนการทำงานของหน่วยงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลการดำเนินงานตามนโยบายในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $r = 0.599$ ,  $p < .01$ ) ตามลำดับ

สำหรับผลการศึกษาระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยเชิงระบบ ปัจจัยระดับองค์การ ปัจจัยระดับบุคคล และประสิทธิผลการดำเนินงานตามนโยบาย พบว่า ประเพณีของบุคลากรที่แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็น

ต่อปัจจัยเชิงระบบด้านกระบวนการจัดทำแผนตามหลัก PDCA ปัจจัยระดับองค์การด้านโครงสร้างองค์กร และสิ่งสนับสนุนการทำงานของหน่วยงาน ปัจจัยระดับบุคคลด้านการเรียนรู้และความสามารถในการปรับตัวของบุคลากร ที่แตกต่างกัน โดยบุคลากรสายวิชาการมีระดับความคิดเห็นที่สูงกว่าบุคลากรสายสนับสนุน และช่วยวิชาการในทุก ๆ ด้าน ในขณะที่อายุ และอายุงานมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

**คำสำคัญ:** สถานการณ์การเปลี่ยนแปลง, ประสิทธิภาพการดำเนินงาน PDCA, การเรียนรู้และการปรับตัว

## Abstract

This study, titled “Factors Relating to the Effectiveness of Policy Implementation Under Conditions of Change: The Case of the Faculty A, Kasetsart University” aimed to investigate the variety of opinions and the relationship between systemic factors, organizational level factors, and individual level factors, and the effectiveness of policy implementation.

Quantitative research methods were used to collect data, notably questionnaires collected from a population of 159 academic staff and supporting staff from Faculty A, Kasetsart University. 105 questionnaires were collected, equaling a response rate of 66.04 percent.

The study found that the systematic factors of the PDCA planning process were significantly and positively correlated with a high level of policy implementation effectiveness ( $r = 0.705$ ,  $p < .01$ ). The individual level in learning and adaptive factors were significantly and positively correlated with moderate level effectiveness of policy implementation. ( $r = 0.620$ ,  $p < .01$ ). In addition to those, organizational level factors in the organizational structure and the availability of resources were significantly and positively correlated with moderate level effectiveness of policy implementation ( $r = 0.599$ ,  $p < .01$ ).

The results were analyzed by t-testing and showed that difference types of staff held significantly different opinions on the PDCA planning process, the organizational structure and the availability of resources and personnel learning and adaptive factors ( $p < .05$ ). Meanwhile, age and working experience did not have a significantly impact on such factors.

**Keyword:** *Changing situation, Effectiveness, PDCA, Learning and adaptation*

## บทนำ

การวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์การมีความสำคัญต่อการกำหนดนโยบายและการดำเนินงานขององค์การ ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาสถาบันการศึกษาของไทยเผชิญกับปัจจัยภายนอกที่เปลี่ยนแปลง เช่น แนวโน้มผลกระทบของ Disruptive technologies ส่งผลต่อภาคการศึกษาทั้งของไทยรวมถึงสถาบันการศึกษาทั่วโลกเป็นอย่างมาก (workpoint news, 2561)

นอกจากปัจจัยภายนอกทางด้านเทคโนโลยีแล้ว เมื่อปี พ.ศ. 2563 จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค COVID-19 ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคมทั้งในระดับโลก ระดับประเทศ และระดับองค์การ การเว้นระยะห่างทางสังคม Social Distancing ทำให้ต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เช่นเดียวกับหน่วยงาน A มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน เช่น การสอนแบบ Online ของสายวิชาการ การ Work from home ของสายสนับสนุนและช่วยวิชาการ รวมถึงการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินโครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปี เช่น การจัดฝึกอบรมต่าง ๆ ผ่านสื่อออนไลน์ เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม การปรับตัวไม่ใช่เรื่องง่ายโดยเฉพาะภาครัฐที่เป็นองค์การขนาดใหญ่ถึงแม้มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์จะเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจากมหาวิทยาลัยของรัฐเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามประกาศในราชกิจจานุเบกษา “พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ. 2558” เมื่อวันที่ 16 กรกฎาคม พ.ศ. 2558 และจัดเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่เน้นการวิจัยขั้นสูงและผลิตบัณฑิตระดับบัณฑิตศึกษา แต่ยังคงมีวัฒนธรรมความเป็นองค์การภาครัฐอยู่ ซึ่งผลงานวิจัยหลายชิ้นให้ความเห็นสอดคล้องกันว่า องค์การภาครัฐยังมีปัญหาหลายอย่างที่ไม่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว อันจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์การ เช่น โครงสร้างขององค์การภาครัฐมีขนาดใหญ่ ข้อยำกัฏ ด้านงบประมาณ การบริหารองค์การภาครัฐแบบใหม่ยังคงประสบปัญหาวัฒนธรรมและพฤติกรรมของบุคลากร ยังยึดติดความเป็นราชการแบบเดิม เป็นต้น (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2549)

ประสิทธิภาพจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในแนวคิดการบริหารองค์การ เพราะเป็นตัวชี้วัดว่า การบริหารองค์การประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใด และยังเป็นปัจจัยบ่งชี้ประการหนึ่งถึงการบริหารทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ (มยุรี วรรณสกุลเจริญ และชาญณรงค์ รัตนพนากุล, 2563) ความสามารถขององค์การในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงต้องอาศัยการบริหารและการจัดการที่เหมาะสม การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์การที่ผ่านมาจึงมีหลายแนวคิด เช่น ปัจจัยทางด้านภาวะผู้นำ เป็นต้น อย่างไรก็ตามงานวิจัยฉบับนี้ได้พยายามรวบรวมปัจจัยที่ครอบคลุมทั้งระดับองค์การและระดับบุคคล เพื่อให้เกิดการอภิปรายได้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น การศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามนโยบายภายใต้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงฉบับนี้จะมีส่วนช่วยในการพัฒนางานนโยบายและแผนของหน่วยงาน A มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ให้ดียิ่งขึ้น

## วัตถุประสงค์การศึกษา

1. เพื่อศึกษาความแตกต่างระหว่างลักษณะส่วนบุคคลกับระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยเชิงระบบ ด้านกระบวนการจัดทำแผนตามหลัก PDCA ปัจจัยระดับองค์การด้านโครงสร้างองค์การและสิ่งสนับสนุนการทำงาน ปัจจัยระดับบุคคลด้านการเรียนรู้และความสามารถในการปรับตัวของบุคลากร และประสิทธิภาพการดำเนินงานตามนโยบาย
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงระบบ ปัจจัยระดับองค์การ ปัจจัยระดับบุคคล กับประสิทธิภาพการดำเนินงานตามนโยบาย

3. เพื่อนำผลการศึกษามาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนางานนโยบายและแผน หน่วยงาน A มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการดำเนินงานตามนโยบายภายใต้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของหน่วยงาน A มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และความแตกต่างระหว่างลักษณะส่วนบุคคลกับระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยเชิงระบบด้านกระบวนการจัดทำแผนตามหลัก PDCA ปัจจัยระดับองค์การด้านโครงสร้างองค์การและสิ่งสนับสนุนการทำงานของหน่วยงาน และปัจจัยระดับบุคคลด้านการเรียนรู้และความสามารถในการปรับตัวของบุคลากร และประสิทธิผลการดำเนินงานตามนโยบาย
2. สามารถนำผลการวิจัยที่ได้มาใช้ในการปรับปรุง/ พัฒนางานนโยบายและแผน หน่วยงาน A มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

### การตรวจเอกสาร

การศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการดำเนินงานตามนโยบายภายใต้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลง: กรณีศึกษาหน่วยงาน A มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้ทบทวนแนวคิด ทฤษฎี ระดับองค์การ และระดับบุคคล ได้แก่ 1) แนวคิดวงจรการบริหารงานคุณภาพ (PDCA) 2) แนวคิด 7s McKinsey 3) แนวคิดการปรับตัวและการเรียนรู้ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### วงจรการบริหารคุณภาพ (PDCA Cycle)

หรือ วงจร Deming Cycle คือ แนวคิดการพัฒนาการทำงานเพื่อควบคุมคุณภาพงานให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

เริ่มต้นที่ Plan (P) คือขั้นตอนการวางแผนก่อนเริ่มปฏิบัติงานจริง หลังจากที่ย่างแผน (Plan) กำหนดวัตถุประสงค์อย่างรอบคอบแล้ว ขั้นตอนถัดไปคือการปฏิบัติตามขั้นตอนตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้อย่างเป็นระบบและให้มีความต่อเนื่องเพื่อผลลัพธ์ที่ดีที่สุด (Do) โดยในขั้นตอนการปฏิบัตินี้ควรศึกษาถึงวิธีการที่เหมาะสมที่สุดสำหรับการทำงานนั้น ๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและผลลัพธ์ที่ดีที่สุด

Check (C) คือขั้นตอนการตรวจสอบว่าหลังจากนำแผนที่ย่างไว้ไปปฏิบัติจริง (Do) สามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือมาตรฐานที่เราได้กำหนดไว้หรือไม่ และขั้นตอนถัดไปคือการดำเนินการปรับปรุงแก้ไข (Action) เพื่อให้การดำเนินงานครั้งต่อไปมีประสิทธิภาพที่ดีกว่าเดิม

เชิดศักดิ์ สุภโสภณ (2553) ได้ศึกษาการพัฒนากระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงมีการจัดทำแผนงบประมาณที่สอดคล้องกับนโยบาย มีการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติโดยจัดทำเป็นแผนงานประจำปี สำหรับปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ การกำหนดนโยบายไม่ได้สะท้อนปัญหาที่แท้จริงของสถานศึกษา การกำหนดเป้าหมายไม่ได้มาจากการวิเคราะห์

ปัญหา/ความต้องการอย่างแท้จริง และการกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ ไม่สัมพันธ์กับกลยุทธ์ขององค์กร ขาดการทำงานเป็นทีม จำนวนบุคลากรไม่สัมพันธ์กับจำนวนงาน มีงบประมาณไม่เพียงพอ กฎระเบียบไม่เอื้อต่อการให้อำนาจ การตัดสินใจและการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ครบถ้วนตามแผนการปฏิบัติงาน

อิทธิพร ขำประเสริฐ (2554) ได้ศึกษาการวิจัยเรื่องปัจจัยการเพิ่มประสิทธิภาพในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง ผลการวิจัยพบว่า ภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของมหาวิทยาลัยซึ่งอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ การมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ การสื่อสารภายในองค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น/ระยะยาว และวัฒนธรรมขององค์กร ตามลำดับ ส่วนปัจจัยที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าควรจะต้องมีการเพิ่มประสิทธิภาพซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ความสามารถขององค์กร การจัดการความขัดแย้ง และการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่สังกัดคณะวิชาต่างกันและฝ่ายสนับสนุนวิชาการต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการเพิ่มประสิทธิภาพในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเชิง กลยุทธ์แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

วัชรินทร์ สุทธิชัย (2557) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายมหาวิทยาลัยราชภัฏไปปฏิบัติของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ แบ่งเป็น ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกเหนือการควบคุม ดังต่อไปนี้ 1. ปัจจัยภายในที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ประกอบด้วย ด้านความชัดเจนในวัตถุประสงค์ของนโยบาย ด้านสมรรถนะขององค์กร ด้านการให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ด้านภาวะผู้นำ ด้านการประสานงานและการติดต่อสื่อสาร ด้านการสนับสนุนจากภาคเอกชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ด้านการติดตามการดำเนินงาน ด้านทัศนคติของผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ ด้านการเผยแพร่ข่าวสารและประชาสัมพันธ์ 2. ปัจจัยที่อยู่นอกเหนือการควบคุมที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง ความผันผวนทางเศรษฐกิจ ความไม่แน่นอนทางธรรมชาติ และเทคโนโลยี

กวิณ ปลายอ่อน (2560) ได้ศึกษา ผลของการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ต่อการรับรู้และการนำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติของพนักงานสายสนับสนุน วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล ผลการวิจัยพบว่า ประชากรส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติการฯ ในระดับปานกลาง จากการวิเคราะห์การมีส่วนร่วมในการจัดทำแผน การรับรู้แผน และการนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ พบว่า พนักงานสายสนับสนุนมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการ มีการรับรู้แผนปฏิบัติการ และนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

วรรณพันธุ์ อ่อนแย้ม (2558) ได้ศึกษาการรับรู้แผนยุทธศาสตร์วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดลของพนักงานระดับปฏิบัติการ พบว่า สาเหตุของการไม่รู้ เกิดจาก พนักงานระดับปฏิบัติการไม่ได้รับการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์จากผู้บังคับบัญชาทำให้ไม่ทราบรายละเอียดของแต่ละยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับการรับรู้แผนยุทธศาสตร์ พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีเพศ อายุ ประสบการณ์ทำงาน และสังกัดงานที่แตกต่างกันมีการรับรู้แผนยุทธศาสตร์ไม่แตกต่างกัน แต่พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีวุฒิการศึกษาที่แตกต่างกันมีการรับรู้ค่านิยม แผนยุทธศาสตร์ที่ 1 ด้านการวิจัย และยุทธศาสตร์ที่ 6 ความรับผิดชอบต่อสังคมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### แนวคิด 7s McKinsey

7s McKinsey เป็นเครื่องมือที่นำมาใช้ในการบริหารองค์การ โดยมีกรอบแนวคิดพื้นฐานที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ตัวแปรทั้ง 7 ประการที่มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ โดยนำผลการวิเคราะห์ตามหลักการมากำหนดกลยุทธ์เพื่อให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพสูงสุดต่อการบริหารองค์การ (อัมพิกา อภิชัยบุคล, ม.ป.พ.)

องค์ประกอบของ 7s ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์ (Strategy) 2) โครงสร้างองค์การ (Structure) 3) สไตล์ (Style) 4) ระบบ (System) 5) บุคลากร (Staff) 6) ทักษะ (Skill) 7) ค่านิยม (Shared Value)

ผลการวิจัยด้านการบริหารองค์การ กล่าวว่า นอกจากหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนจำเป็นต้องกำหนดแนวทางและแผนการดำเนินงานที่ให้ผู้ปฏิบัติสามารถปฏิบัติได้อย่างชัดเจนแล้ว ยังต้องมีปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ของหน่วยงาน โดยปัจจัยพื้นฐานที่กล่าวถึงนี้ ประกอบด้วย คน เงิน เทคนิค วัสดุ และครุภัณฑ์ ที่จะช่วยอำนวยความสะดวก ความคล่องตัวในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร (พิชามญชุ์ กาหลง, 2561)

ผลงานวิจัยของ ฌ็องฌูนิซย์ ศรีมาเสริม และญาติดา ก่อวงษ์ (2560) ชี้ให้เห็นว่า การบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยให้มีความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนควบคู่กันไปให้มีสมรรถนะในการทำงานที่ดีและมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในขณะเดียวกันปัจจุบันเทคโนโลยีดิจิทัลและเครือข่ายคอมพิวเตอร์ก็มีส่วนสำคัญ ได้เข้ามามีบทบาทในการช่วยลดข้อจำกัดด้านเวลาและระยะทางที่เคยเป็นข้อจำกัดในด้านศึกษา ผ่านระบบเครือข่ายดิจิทัลซึ่งมีการขยายตัวเพิ่มขึ้นตลอดเวลา รวมทั้งข้อดีที่สามารถเก็บและแบ่งปันข้อมูลต่าง ๆ ได้เป็นจำนวนมาก

พิชามญชุ์ กาหลง (2561) ได้ศึกษาตัวแปรด้านการวางแผนงบประมาณที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการจัดการระบบจัดซื้อจัดจ้างของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล ผลการวิจัย พบว่า ตัวแปรด้านการวางแผนงบประมาณที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการจัดการระบบจัดซื้อจัดจ้างของมหาวิทยาลัยมหิดล คือ การจัดทำแผนงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้า การจัดสรรงบประมาณโดยลำดับความสำคัญของรายจ่ายที่สอดคล้อง การจัดทำเอกสารตัวบ่งชี้ ความสำเร็จ และการจัดทำแผนปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์

### การปรับตัวและการเรียนรู้

Williamson (1950) อ้างใน สิริโรจน์ สกุลณะมรรคา (2557) เชื่อว่ามนุษย์มีสติปัญญาและเหตุผลตลอดจนมีแนวโน้มที่จะพัฒนาตนเองได้ แต่การที่จะพัฒนาได้นั้น ต้องอาศัยความช่วยเหลือจากผู้อื่น โดยเฉพาะสังคมแวดล้อมที่เขาอยู่ บุคคลสามารถปรับตัวได้ถ้ามีความรู้ความเข้าใจในตนเองรวมทั้งการรู้จักเข้าใจสังคม เพราะทำให้เขาสามารถตัดสินใจเลือกวิธีการดำเนินชีวิตหรือแก้ไขปัญหาได้อย่างมีสติและมีเหตุผล โดยการใช้ข้อมูลที่รับจากประสบการณ์ในสังคมมาประกอบการพิจารณาจนสามารถสร้างความสอดคล้องหรือความยืดหยุ่นระหว่างความต้องการและเป้าหมายที่พึงประสงค์ของตนเองกับสภาพแวดล้อม

ดังนั้นการปรับตัวต้องอาศัยการเรียนรู้และช่วยเหลือจากผู้อื่น การถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคคล

ความรู้สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ คือ ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และความรู้ซ่อนเร้น (Tacit Knowledge) โดยความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถ

รวบรวมถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่าง ๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่าง ๆ และบางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้ทั่วไป ความรู้แบบรูปธรรม หรือความรู้เด่นชัด ทั้งนี้ การจัดการความรู้ที่ชัดแจ้งจะเน้นไปที่การเข้าถึงแหล่งความรู้ ตรวจสอบ และตีความได้ เมื่อนำไปใช้แล้วเกิดความรู้ใหม่ ก็นำมาสรุปไว้เพื่อใช้อ้างอิง หรือให้ผู้อื่นเข้าถึงได้ต่อไป

สำหรับความรู้ซ่อนเร้น ความรู้เฉพาะตัว หรือความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ อาทิ การอภิปรายของเพื่อนร่วมงานในระหว่างการปฏิบัติงาน เป็นต้น

ในขณะที่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีหลายรูปแบบ ซึ่งจะแบ่งได้สองกรณีได้แก่ Explicit Knowledge อาจจะทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ หรือ Tacit Knowledge จัดทำเป็นระบบทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว และเวทีการแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

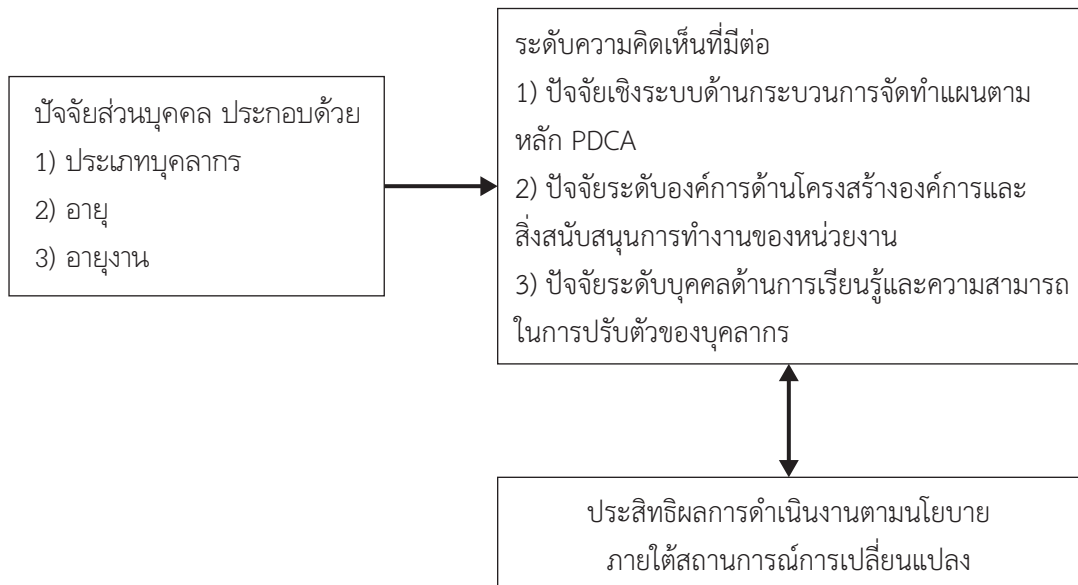
อย่างไรก็ตาม การเข้าถึงความรู้ เพื่อให้ผู้ใช้ความรู้สามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่ายและสะดวก อาจต้องอาศัยการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) เข้ามาเป็นส่วนช่วยในการเข้าถึงความรู้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) อ้างใน นันทรัตน์ เจริญกุล (2552) ได้สังเคราะห์แนวคิดการจัดการความรู้ สรุปได้ว่า ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนสำคัญคือ 1) การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ 3) การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ 4) การถ่ายโอน แบ่งปัน นำความรู้ไปใช้ และการติดตามประเมินผลการจัดการความรู้ โดยการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้สามารถทำได้หลายวิธี หากเป็นความรู้ชัดแจ้งอาจทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ หรือกรณีเป็นความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล อาจจัดให้มีการแลกเปลี่ยนที่เป็นระบบ เช่น อยู่ในรูปการดำเนินกิจกรรมร่วมกันระหว่างทีม ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

จากการทบทวนวรรณกรรมแนวคิดและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์การมีความหลากหลาย จึงได้กำหนดปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการศึกษาดังต่อไปนี้ 1) จากแนวคิดวงจรการบริหารงานคุณภาพ (PDCA) กำหนดเป็นปัจจัยเชิงระบบด้านกระบวนการจัดทำแผน 2) แนวคิด 7s McKinsey เป็นแนวคิดที่กล่าวถึงโครงสร้างองค์การ และการบริหารทรัพยากรในองค์การ จึงได้กำหนดปัจจัยเป็นปัจจัยระดับองค์การด้านโครงสร้างองค์การและสิ่งสนับสนุนการทำงานของหน่วยงาน และ 3) จากแนวคิดการปรับตัวและการเรียนรู้ ได้กำหนดปัจจัยเป็นปัจจัยระดับบุคคลด้านการเรียนรู้และความสามารถในการปรับตัวของบุคลากร โดยมีกรอบแนวคิดการวิจัยดังต่อไปนี้



### กรอบแนวคิดการวิจัย



### วิธีดำเนินการวิจัย

รูปแบบการวิจัยที่นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research approach) โดยการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Method) และใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรทั้งสายวิชาการและสนับสนุนและช่วยวิชาการหน่วยงาน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ที่ปฏิบัติงานเต็มเวลา (ไม่นับอัตราว่างและลาศึกษาต่อ) จำนวน 159 คน โดยเป็นการแจกแบบสอบถามทั้งหมดของประชากร จึงไม่ต้องทำการสุ่มเพื่อหาขนาดของกลุ่ม

สอดคล้องกับ Kline (2005) เสนอว่า กลุ่มตัวอย่างที่น้อยกว่า 100 ถือว่าเป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดเล็ก กลุ่มตัวอย่างที่อยู่ระหว่าง 100 - 200 ถือว่าเป็นกลุ่มตัวอย่างขนาดปานกลาง และ กลุ่มตัวอย่างที่มากกว่า 200 ถือว่าเป็นกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ใช้แบบสอบถามประกอบด้วย ส่วนที่ 1: ปัจจัยส่วนบุคคล ส่วนที่ 2: ระดับความคิดเห็นต่อกระบวนการจัดทำแผนตามหลัก PDCA โครงสร้างองค์การและสิ่งสนับสนุนการทำงานของหน่วยงาน การเรียนรู้และความสามารถในการปรับตัวของบุคลากร และประสิทธิผลการดำเนินงานตามนโยบาย และส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบเครื่องมือโดย 1) การทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity Test) ได้รับความอนุเคราะห์จากคณะกรรมการฝ่ายวิจัยหน่วยงาน A ตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม 2) การทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability Test) เมื่อผู้วิจัยได้แก้ไขแบบสอบถาม



ตามที่มีผู้ทรงคุณวุฒิระบุเรียบร้อยแล้ว ได้นำแบบสอบถามมาทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability Test) โดยทำการ Pre - test จำนวน 30 ชุด เพื่อตรวจสอบความน่าเชื่อถือ โดยการวิเคราะห์ประมวลหาค่าครอนบาร์คแอลฟา (Cronbach's Alpha Analysis Test) ซึ่งได้ค่าเท่ากับ 0.916

หลังจากนั้นแบบสอบถามจะนำไปให้กลุ่มตัวอย่างได้ตอบตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในการศึกษา โดยเก็บข้อมูลระหว่างวันที่ 15 - 30 กรกฎาคม 2563

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการดำเนินงานตามนโยบาย ภายใต้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลง: กรณีศึกษาหน่วยงาน A มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีการกำหนดสมมติฐานการวิจัยหลัก ดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 1 ความแตกต่างของลักษณะส่วนบุคคลที่ประกอบด้วย ประเภทบุคลากร อายุ และอายุงาน มีผลต่อระดับความคิดเห็นด้านกระบวนการจัดทำแผนตามหลัก PDCA ด้านโครงสร้างองค์การ และสิ่งสนับสนุนการทำงานของหน่วยงาน และด้านการเรียนรู้และความสามารถในการปรับตัวของบุคลากรที่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยด้านกระบวนการจัดทำแผนตามหลัก PDCA ด้านโครงสร้างองค์การ และสิ่งสนับสนุนการทำงานของหน่วยงาน และด้านการเรียนรู้และความสามารถในการปรับตัวของบุคลากร มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อประสิทธิผลการดำเนินงานตามนโยบาย

วิธีการทางสถิติ และการวิเคราะห์ข้อมูล มีการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการวิจัยเชิงปริมาณ โดยการตรวจสอบการหาค่าผิดปกติ (Outlier) ด้วยการวิเคราะห์ Mahalanobis Distance (D2) และทำการตรวจสอบ Normality test วิเคราะห์การแจกแจงของข้อมูล พิจารณาค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis)

สำหรับสถิติที่ใช้สำหรับการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่

1. การรายงานผลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ซึ่งได้แก่ ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
2. การรายงานผลด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

สมมติฐานข้อที่ 1 ใช้สถิติการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปร 2 ตัว (Independent-Samples T-Test) และจะใช้สถิติการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปรมากกว่า 2 ตัว ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance: Oneway Anova) และการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีของ Scheffe

สมมติฐานข้อที่ 2 จะใช้สถิติหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson product - moment correlation coefficient ) โดยที่

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าระหว่าง 0.70-1.00 แสดงว่า ตัวแปรสองตัวมีความสัมพันธ์ในระดับสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าระหว่าง 0.30-0.69 แสดงว่า ตัวแปรสองตัวมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าระหว่าง 0.00-0.29 แสดงว่า ตัวแปรสองตัวมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ

## ผลการศึกษา

จากแบบสอบถามที่คืนมาได้จำนวน 105 ชุด คิดเป็นร้อยละ 66.04 นำมาตรวจสอบหาค่า Outlier ด้วยวิธีการ ทดสอบ Multivariate Outliers ด้วย Mahalanobis Distance พบว่า มี outlier จำนวน 2 ชุด จึงได้ทำการตัดแบบสอบถาม เหลือ 103 ชุด

### ผลการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้น (Assumption)

จากเกณฑ์การแจกแจงของข้อมูลโค้งปกติของค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) หากค่า Statistic / S.E. อยู่ระหว่าง  $\pm 1.96$  ถือว่าข้อมูลมีการแจกแจงปกติ (ฐิติฐ วังศ์สายเชื้อ, 2559) ผลการศึกษา พบว่า ทุกตัวแปรมีการแจกแจงเป็นโค้งปกติโดยมีค่าความเบ้อยู่ระหว่าง -1.67 ถึง 0.45 และค่าความโด่งอยู่ระหว่าง -1.48 ถึง 0.63

### ผลการศึกษาคส่วนที่ 2

เป็นการรายงานผลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ซึ่งได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่ออธิบายค่าสถิติพื้นฐานเชิงพรรณนาลักษณะของกลุ่มตัวอย่างและตัวแปร พบว่า

1. ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นบุคลากรสายสนับสนุนและช่วยวิชาการ มีจำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 61.2 และเป็นบุคลากรสายวิชาการจำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 38.8
2. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 30-39 ปี จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 38.8 อายุ 40-49 ปี จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 32.0 อายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 15.5 อายุ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 13.6
3. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุงาน 1-10 ปี จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 46.6 อายุงาน 11-20 ปี จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 37.9 อายุงาน 20 ปีขึ้นไป จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 15.5

**ตารางที่ 1** แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นที่มีต่อตัวแปร ด้านต่าง ๆ

| ตัวแปร                                                | Mean | S.D  |
|-------------------------------------------------------|------|------|
| การเรียนรู้และความสามารถในการปรับตัวของบุคลากร        | 3.93 | 0.66 |
| โครงสร้างองค์กรและสิ่งสนับสนุนการทำงานของหน่วยงาน     | 3.84 | 0.75 |
| การรับรู้ต่อการเปลี่ยนแปลงและการกำหนดนโยบาย (Plan)    | 3.83 | 0.75 |
| กระบวนการการถ่ายทอดนโยบายและการนำนโยบายไปปฏิบัติ (Do) | 3.83 | 0.71 |
| สิ่งสนับสนุนการทำงานด้านงบประมาณ                      | 3.79 | 0.69 |
| การติดตามประเมินผล (Check & Act)                      | 3.62 | 0.73 |

จากตารางที่ 1 จะพบว่า เมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยอิสระด้านต่าง ๆ จากมากไปน้อยเป็นดังนี้ 1) ปัจจัยระดับบุคคลด้านการเรียนรู้และความสามารถในการปรับตัวของบุคลากร อยู่ในอันดับสูงสุดโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 2) โครงสร้างองค์การและสิ่งสนับสนุนการทำงานของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 3) การรับรู้ต่อการเปลี่ยนแปลงและการกำหนดนโยบาย และ 4) กระบวนการการถ่ายทอดนโยบายและการนำนโยบายไปปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 5) สิ่งสนับสนุนการทำงานด้านงบประมาณ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 และ 6) การติดตามประเมินผลมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ 3.62

### ผลการศึกษารound 3

เป็นการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้สถิติการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปร 2 ตัว (Independent-Samples T-Test) และจะใช้สถิติการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปรมากกว่า 2 ตัว ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance: Oneway Anova) เพื่อตอบคำถามสมมติฐานที่ 1 ในเรื่องความแตกต่างของลักษณะส่วนบุคคลที่ประกอบด้วย ประเภทบุคลากร อายุ และอายุงาน มีผลต่อระดับความคิดเห็นด้านกระบวนการจัดทำแผนตามหลัก PDCA ด้านโครงสร้างองค์การและสิ่งสนับสนุนการทำงานของหน่วยงาน และด้านการเรียนรู้และความสามารถในการปรับตัวของบุคลากรที่แตกต่างหรือไม่ ผลการศึกษามีดังต่อไปนี้

**ตารางที่ 2** สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยเชิงระบบ ปัจจัยระดับองค์การ ปัจจัยระดับบุคคล และประสิทธิผลการดำเนินงานตามนโยบาย จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล

| ตัวแปร                                                                   | ลักษณะส่วนบุคคล |      |         |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------------|------|---------|
|                                                                          | ประเภทบุคลากร   | อายุ | อายุงาน |
| ปัจจัยเชิงระบบด้านกระบวนการจัดทำแผนตามหลัก PDCA                          | ✓               | -    | -       |
| ปัจจัยระดับองค์การด้านโครงสร้างองค์การและสิ่งสนับสนุนการทำงานของหน่วยงาน | ✓               | -    | -       |
| ปัจจัยระดับบุคคลด้านการเรียนรู้และความสามารถในการปรับตัวของบุคลากร       | ✓               | -    | -       |
| ประสิทธิผลการดำเนินงานตามนโยบาย                                          | -               | -    | -       |

✓ แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

- ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ผลการทดสอบสมมติฐานทางสถิติ พบว่า ประเภทบุคลากรที่ต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อกระบวนการจัดทำแผนตามหลัก PDCA โครงสร้างองค์การและสิ่งสนับสนุนการทำงานของหน่วยงาน การเรียนรู้และความสามารถในการปรับตัวของบุคลากรที่ต่างกัน ในขณะที่อายุของผู้ตอบแบบสอบถาม และอายุงานไม่มีผล โดยมีค่า t และ P-value ดังต่อไปนี้

**ตารางที่ 3** แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า t และค่า P-value ของปัจจัยที่เป็นไปตามสมมติฐาน

| ตัวแปร                                             | บุคลากรสายวิชาการ |                      | บุคลากรสายสนับสนุนและช่วยวิชาการ |                      | ค่า t | P-value |
|----------------------------------------------------|-------------------|----------------------|----------------------------------|----------------------|-------|---------|
|                                                    | ค่าเฉลี่ย         | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน | ค่าเฉลี่ย                        | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน |       |         |
| กระบวนการจัดทำแผนตามหลัก PDCA                      | 3.90              | .48                  | 3.66                             | .49                  | 2.46  | .016*   |
| โครงสร้างองค์การและสิ่งสนับสนุนการทำงานของหน่วยงาน | 3.99              | .48                  | 3.70                             | .56                  | 2.75  | .007*   |
| การเรียนรู้และความสามารถในการปรับตัวของบุคลากร     | 4.13              | .52                  | 3.80                             | .60                  | 2.79  | .006*   |

หมายเหตุ : มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4 จะเป็นการตอบสมมติฐานข้อที่ 2 เรื่อง ปัจจัยด้านกระบวนการจัดทำแผนตามหลัก PDCA ด้านโครงสร้างองค์การและสิ่งสนับสนุนการทำงานของหน่วยงาน และด้านการเรียนรู้และความสามารถในการปรับตัวของบุคลากรมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อประสิทธิผลการดำเนินงานตามนโยบายหรือไม่ โดยใช้สถิติหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

**ตารางที่ 4** สรุปค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงระบบด้านกระบวนการจัดทำแผนตามหลัก PDCA ปัจจัยระดับองค์การด้านโครงสร้างองค์การและสิ่งสนับสนุนการทำงานของหน่วยงาน และปัจจัยระดับบุคคลด้านการเรียนรู้และความสามารถในการปรับตัวของบุคลากร กับประสิทธิผลการดำเนินงานตามนโยบาย

| ปัจจัย                                                                   | ประสิทธิผลการดำเนินงานตามนโยบาย | การแปลความหมาย |
|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|----------------|
| ปัจจัยเชิงระบบด้านกระบวนการจัดทำแผนตามหลัก PDCA                          | .705                            | มาก            |
| ปัจจัยระดับบุคคลด้านการเรียนรู้และความสามารถในการปรับตัวของบุคลากร       | .620                            | ปานกลาง        |
| ปัจจัยระดับองค์การด้านโครงสร้างองค์การและสิ่งสนับสนุนการทำงานของหน่วยงาน | .599                            | ปานกลาง        |

จากตารางที่ 4 หากเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระที่มีต่อตัวแปรตามด้านประสิทธิผลการดำเนินงานตามนโยบาย พบว่า อันดับหนึ่ง ได้แก่ ปัจจัยเชิงระบบด้านกระบวนการจัดทำแผนตามหลัก PDCA มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการดำเนินงานตามนโยบายในระดับสูง โดยมีค่า

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.705 อันดับสอง ได้แก่ ปัจจัยระดับบุคคลด้านการเรียนรู้และความสามารถในการปรับตัวของบุคลากร มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการดำเนินงานตามนโยบายในระดับปานกลาง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.620 อันดับสาม ได้แก่ ปัจจัยระดับองค์การด้านโครงสร้างองค์การและสิ่งสนับสนุนการทำงานของหน่วยงาน มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการดำเนินงานตามนโยบายในระดับปานกลาง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.599

## อภิปรายผล

### ปัจจัยเชิงระบบด้านการบริหารจัดการตามหลัก PDCA

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร พบข้อค้นพบจากการศึกษาที่สำคัญ คือ ปัจจัยเชิงระบบด้านการบริหารจัดการตามหลัก PDCA มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลการดำเนินงานตามนโยบายในระดับสูงสุด ( $r = 0.705$ ) รองลงมา คือ ปัจจัยระดับบุคคลด้านการเรียนรู้และความสามารถในการปรับตัวของบุคลากรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลการดำเนินงานตามนโยบายในระดับปานกลาง  $r = 0.620$  ในขณะที่ปัจจัยระดับองค์การด้านโครงสร้างองค์การและสิ่งสนับสนุนการทำงานของหน่วยงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลการดำเนินงานตามนโยบายในระดับปานกลาง  $r = 0.599$  สามารถอธิบายได้ว่า

หน่วยงาน A มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีโครงสร้างองค์การและสายการบังคับบัญชาที่ดำเนินงานโดยชัดเจน แม้ว่าสถานการณ์ภายนอกจะส่งผลกระทบ เช่น การแพร่ระบาดของโรค Covid-19 ก็จะไม่กระทบต่อการดำเนินงานตามสายการบังคับบัญชา แต่การพัฒนากระบวนการและระเบียบวิธีการ รวมทั้งระบบการจัดการให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับเทคนิคที่ใช้ มีความสำคัญมากกว่า

กล่าวคือ กระบวนการจัดทำแผนตามหลัก PDCA ขั้นตอนดังกล่าว การวางแผน (Planning) เริ่มจากการทบทวนปัจจัยภายนอกและภายใน มีการทบทวนและปรับแผนให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และการมีส่วนร่วมในการกำหนดแผน เนื่องจากองค์การจะดำเนินไปให้ถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ ทุกคนในองค์การต้องมีเป้าหมายที่ตรงกันจะได้เดินไปในทิศทางเดียวกัน การสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการวางแผนของบุคลากรจึงมีความสำคัญ กล่าวคือ ควรสนับสนุนการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายในองค์การ โดยใช้ความรู้ความสามารถ ความคิดเห็นและการกระทำเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลขององค์การ

เมื่อพิจารณาในรายละเอียดจากการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยต่าง ๆ จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลด้านประเภทของบุคลากร พบว่า บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการมีความคิดเห็นแตกต่างกันในเรื่อง กระบวนการจัดทำแผนตามหลัก PDCA ( $p = .016$ ) ในขณะที่ยาและอายุงาน ไม่มีความแตกต่าง

หากพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า กระบวนการจัดทำแผนตามหลัก PDCA ของบุคลากรสายสนับสนุนและช่วยวิชาการมีระดับความคิดเห็นเฉลี่ย 3.66 ซึ่งต่ำกว่าบุคลากรสายวิชาการที่มีค่าเฉลี่ย 3.90 ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ กวิน ปลายอ่อน (2560) ที่พบว่า พนักงานสายสนับสนุนวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล

มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการ มีการรับรู้แผนปฏิบัติการ และมีส่วนร่วมในการนำแผนปฏิบัติการ ไปปฏิบัติ ยังไม่มากนัก

### ปัจจัยระดับองค์การด้านโครงสร้างองค์การและสิ่งสนับสนุนการทำงานของหน่วยงาน

ถึงแม้ผลการศึกษาปัจจัยระดับองค์การด้านโครงสร้างองค์การและสิ่งสนับสนุนการทำงานของหน่วยงานจะมีระดับความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการดำเนินงานน้อยสุด ( $r = 0.599$ ) อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าปัจจัยดังกล่าวยังคงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลการดำเนินงาน ตามนโยบาย สามารถอธิบายได้ว่า นโยบายที่จะประสบความสำเร็จนั้นต้องได้รับการสนับสนุนทางทรัพยากร ทั้งด้านการเงินและกำลังคนอย่างเต็มที่ การจัดสรรทรัพยากรจึงเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างหนึ่ง ต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ อาจกล่าวได้ว่าแผนงานหรือโครงการใด แม้จะมีปัจจัยอื่นครบถ้วน แต่หากขาดปัจจัยเรื่องทรัพยากรในการสนับสนุนแผนงานและโครงการอาจล้มเหลวโดยที่ยังไม่ได้เริ่ม ซึ่งทรัพยากรในการนำนโยบายไปปฏิบัติรวมถึง เงินทุน เวลา และบุคลากรตลอดจนเทคโนโลยีและอุปกรณ์ ที่จำเป็นต่าง ๆ อันต้องคำนึงถึงการจัดลำดับความสำคัญของแผนงานและโครงการในการจัดสรรทรัพยากร ตลอดจนการใช้กลยุทธ์ในการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

การที่ผลการศึกษา พบว่า ระดับความคิดเห็นด้านปัจจัยโครงสร้างองค์การและสิ่งสนับสนุนการทำงานของหน่วยงาน จำแนกตามประเภทบุคลากรแตกต่างกัน อาจอธิบายได้ว่า ความต้องการของบุคลากรสายวิชาการ และสายสนับสนุนและช่วยวิชาการ มีความต้องการด้านอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศที่แตกต่างกัน โดยบุคลากรสายวิชาการต้องการทักษะทางด้าน Software และการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอนและการวิจัย ในขณะที่บุคลากรสายสนับสนุนและช่วยวิชาการยังขาดอุปกรณ์/เทคโนโลยีขั้นพื้นฐานที่จำเป็น เช่น Hardware ต่าง ๆ

ในขณะที่ด้านงบประมาณ พบว่า หน่วยงาน A ทั้งระดับภาควิชาและคณะมีงบประมาณเพื่อใช้สำหรับรองรับการเปลี่ยนแปลงเมื่อเกิดสถานการณ์ที่ไม่ได้วางแผนไว้ เช่น การจัดซื้อครุภัณฑ์และเงินช่วยเหลือ นิสิตต่าง ๆ และสามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงรายการงบประมาณได้ทันตามความต้องการและมีการปรับเปลี่ยน การใช้งานตามวัตถุประสงค์

### ปัจจัยระดับบุคคลด้านการเรียนรู้และความสามารถในการปรับตัวของบุคลากร

ปัจจัยระดับบุคคลด้านการเรียนรู้และความสามารถในการปรับตัวของบุคลากรมีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิผลการดำเนินงานตามนโยบาย ( $r = 0.620$ ) อาจกล่าวได้ว่า การเปลี่ยนแปลงไม่เพียงแต่ต้องวิเคราะห์ ด้านโครงสร้างและกระบวนการ แต่ต้องประกอบกับแนวทางการวิเคราะห์พฤติกรรม (Behavioral Approach) แนวทางการควบคุม โครงสร้างและกระบวนการมีข้อจำกัดหลายประการ ทั้งนี้เพราะทัศนคติและพฤติกรรม มนุษย์นั้นมีอิทธิพลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยเฉพาะเมื่อมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

เมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่า ความคิดเห็นด้านปัจจัยด้านการเรียนรู้และความสามารถในการปรับตัว ของบุคลากร จำแนกตามประเภทบุคลากร พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงสามารถกระทำได้ โดยการสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง มีการสื่อสาร และทำความเข้าใจกับบุคลากรเมื่อเผชิญสถานการณ์เปลี่ยนแปลง

## ข้อเสนอแนะ

การศึกษาครั้งนี้ เป็นความพยายามในการอภิปรายปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การให้ครอบคลุมในทุกมิติ ทั้งระดับส่วนบุคคลและระดับองค์การ จากการศึกษาครั้งนี้ พบว่า ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อประสิทธิผลความสำเร็จขององค์การมากที่สุด คือ ปัจจัยเชิงระบบด้านกระบวนการจัดทำแผนตามหลัก PDCA รองลงมาได้แก่ ปัจจัยระดับบุคคลด้านการเรียนรู้และความสามารถในการปรับตัวของบุคลากร ส่งผลให้เห็นว่า การบริหารองค์การภายใต้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลง ควรให้ความสำคัญทั้งระดับองค์การ การวางระบบ และระดับบุคคล การวางระบบที่ดีจะเป็นรากฐานนำไปสู่ความสำเร็จ รวมถึงควรมีการเตรียมความพร้อมของบุคลากรให้มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ทั้งนี้ได้มีข้อเสนอแนะจากการศึกษาซึ่งได้แจกแจงได้เป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย และข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

### ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

ข้อเสนอแนะระดับนโยบาย มีดังต่อไปนี้ 1. ด้านการวางแผน (Planning) ควรเพิ่มกระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนของสายสนับสนุนและช่วยวิชาการ 2. ด้านการถ่ายทอดแผนและนำแผนไปปฏิบัติ (Do) ควรให้หัวหน้าภาควิชา / หัวหน้างานนำนโยบายที่ได้รับมาถ่ายทอดให้บุคลากรในสายงานอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงหากมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือแผนปฏิบัติการ 3. ด้านการติดตาม ตรวจสอบ และนำไปพัฒนา (Check & Act) ควรเพิ่มระบบกระบวนการติดตามและตรวจสอบ โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วย 4. ด้านโครงสร้างองค์การและสิ่งสนับสนุนการทำงาน ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีมีความสำคัญ จึงควรมีการสำรวจความต้องการและความพร้อมของทรัพยากรอย่างสม่ำเสมอ

ข้อเสนอแนะในระดับปฏิบัติการ มีดังต่อไปนี้ 1. ด้านการถ่ายทอดแผนและการนำแผนไปปฏิบัติ (Do) ควรเพิ่มการถ่ายทอดในรูปแบบ Infographic หรือคลิปวิดีโอ นอกเหนือจากเอกสาร เพื่อให้บุคลากรสามารถจดจำและเข้าใจได้ดียิ่งขึ้น 2. สิ่งสนับสนุนการทำงานของหน่วยงานด้านงบประมาณ ควรใช้งบประมาณตามวัตถุประสงค์และความจำเป็นเร่งด่วน โดยการจัดทำฐานข้อมูล เพื่อวิเคราะห์งบประมาณรายจ่ายที่จำเป็นเมื่อเกิดสถานการณ์ฉุกเฉินได้อย่างเหมาะสม 3. ด้านการเรียนรู้และความสามารถในการปรับตัวของบุคลากร ควรมีการฝึกอบรม เช่น การฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยเนื้อหาการอบรมควรแยกตามความต้องการของสายวิชาการหรือสายสนับสนุนและช่วยวิชาการ หรือแนวน้อมตามสถานการณ์ 4. การจัดหลักสูตรการฝึกอบรมการใช้โปรแกรมต่าง ๆ ควรมีอย่างต่อเนื่อง หรืออาจผ่านสื่อออนไลน์ที่สามารถนำกลับมาดูซ้ำได้

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ควรเพิ่มปัจจัยด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่น่าสนใจ เช่น ด้านวัฒนธรรมองค์การภาครัฐ ด้านความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มาร่วมอภิปรายให้มากขึ้น



## บรรณานุกรม

- กวิน ปลายอ่อน. (2560). ผลของการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ต่อการรับรู้และการนำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติของพนักงานสายสนับสนุน วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล. **Mahidol R2R e-Journal**, 4(1), 240-258.
- เชิดศักดิ์ ศุภโสภณ. (2553). การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา **ขั้นพื้นฐานของรัฐ**. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).
- ฐณัฐ วงศ์สายเชื้อ. (2559). **ข้อมูลแจกแจงปกติหรือไม่ จะตรวจสอบอย่างไร? สถิติพรรณนา**. สืบค้นจาก [https://www.youtube.com/watch?v=AQ1xQfqIv\\_k](https://www.youtube.com/watch?v=AQ1xQfqIv_k).
- ณัฐณิชา ศรีมาเสริม และญาดา ก่อวงศ์. (2560). แนวทางการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาเพื่อการพัฒนา บุคลากรสายสนับสนุน. **Mahidol R2R e-Journal**, 4(2), 1-12.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2549). **ปัจจัยกำหนดรูปแบบและประสิทธิผลขององค์การภาครัฐสมัยใหม่**. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. สืบค้นจาก <http://library1.nida.ac.th/catbook1/nidabk1/b149458.pdf>.
- นันทรัตน์ เจริญกุล. (2552). การจัดการความรู้. **วารสารศึกษาศาสตร์**, 21(1), 13-25.
- พิชามญช์ กาหลง และอนงค์ ดังสุหน. (2561). การศึกษาตัวแปรด้านการวางแผนงบประมาณที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการจัดการระบบจัดซื้อจัดจ้างของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล. **Mahidol R2R e-Journal**, 5(1), 30-47.
- มยุรี วรรณสกุลเจริญ และชาญณรงค์ รัตนพนากุล. (2563). ประสิทธิผลขององค์การ. **วารสารศิลปการจัดการ**, 4(1), 193-204.
- วรรณพันธุ์ อ่อนแย้ม. (2558). การรับรู้แผนยุทธศาสตร์วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล ของพนักงานระดับปฏิบัติการ. **Mahidol R2R e-Journal**, 2(2), 65-76.
- วัชรินทร์ สุทธิชัย. (2557). **ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายมหาวิทยาลัยราชภัฏไปปฏิบัติ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**. (วิทยานิพนธ์ดุขศึกษิต มหาวิทยาลัยศรีปทุม).
- สิโรจน์ สกุลณะมรรคา. (2557). การปรับตัวของพนักงานต่างชาติต่อบริบทการทำงานแบบไทย กรณีศึกษาพนักงานต่างชาติที่ทำงานในบริษัทโตโยต้ามอเตอร์ เอเชียแปซิฟิก-วิศวกรรมการผลิต จำกัด. สืบค้นจาก <http://it.nation.ac.th/studentresearch/files/55091272.pdf>.
- อัมพิกา อภิชัยบุคคล. **การวิเคราะห์องค์กรโดยใช้หลักการ 7-S**. สืบค้นจาก <https://www.oap.go.th/images/documents/resources/articles/general>.
- อิทธิพร ขำประเสริฐ. (2554). ปัจจัยการเพิ่มประสิทธิภาพในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของมหาวิทยาลัยคริสเตียน. **ปชมท**, 9(2), 1-12.
- WorkpointNews. (2561). **วิกฤติอุดมศึกษา “มหาวิทยาลัยเจ๋ง” อเมริกาปิดแล้วกว่า 500 แห่ง**. สืบค้นจาก <https://workpointtoday.com>.