



ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารทรัพยากร  
มนุษย์ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา  
Organizational Communication Factors Affecting Human Resource  
Management Process of Staff in Songkhla  
Provincial Administrative Organization

นงนภัส ภิญโญ  
Nongnapat Pinyo

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา  
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the  
Degree of Master of Public Administration  
Prince of Songkla University

2562

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์



ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารทรัพยากร  
มนุษย์ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา  
Organizational Communication Factors Affecting Human Resource  
Management Process of Staff in Songkhla  
Provincial Administrative Organization

นงนภัส ภิญโญ  
Nongnapat Pinyo

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา  
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the  
Degree of Master of Public Administration

Prince of Songkla University

2562

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ชื่อวิทยานิพนธ์    ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ  
บุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา  
ผู้เขียน            นางสาวนงนภัส ภิญญา  
สาขาวิชา           รัฐประศาสนศาสตร์

---

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

คณะกรรมการสอบ

.....  
(ดร.ฤชชุตตา เทพยากุล)

.....ประธานกรรมการ  
(ดร.นิวิทย์ เอ็มเอก)

.....กรรมการ  
(ดร.ฤชชุตตา เทพยากุล)

.....กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ อนุมัติให้บัณฑิตวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วน  
หนึ่งของการศึกษา ตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

.....  
(ศาสตราจารย์ ดร.ดำรงศักดิ์ ฟ้างู๋สง)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ขอรับรองว่า ผลงานวิจัยนี้มาจากการศึกษาวิจัยของนักศึกษาเอง และได้แสดงความขอบคุณบุคคลที่มี  
ส่วนช่วยเหลือแล้ว

ลงชื่อ .....

(ดร.ฤชชุตตา เทพยากุล)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ลงชื่อ .....

(นางสาวนงนภัส ภิญโญ)

นักศึกษา

ข้าพเจ้าขอรับรองว่า ผลงานวิจัยนี้ไม่เคยเป็นส่วนหนึ่งในการอนุมัติปริญญาในระดับใดมาก่อน และไม่ได้ถูกใช้ในการยื่นขออนุมัติปริญญาในขณะนี้

ลงชื่อ .....

(นางสาวนงนภัส ภิญญา)

นักศึกษา

<b>ชื่อวิทยานิพนธ์</b>	ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา
<b>ผู้เขียน</b>	นางสาวนงนภัส ภิญญา
<b>สาขาวิชา</b>	รัฐประศาสนศาสตร์
<b>ปีการศึกษา</b>	2562

### บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระดับปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรและปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา เป็นการวิจัยแบบผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพเข้าด้วยกัน เพื่อให้ผลการวิจัยมีความสมบูรณ์มากขึ้น การวิจัยเชิงปริมาณกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 244 คน ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ บุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา จำนวน 12 คน ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล การวิจัยเชิงปริมาณ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยสรุปว่า ภาพรวมของระดับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา มีการปฏิบัติในระดับมาก โดยสามารถดำเนินงานไปได้ตามแผนงาน หลักเกณฑ์ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่กฎหมายกำหนดอย่างถูกต้อง โปร่งใส ยุติธรรม สามารถจัดสรรบุคคลและส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของบุคลากรได้ตรงกับความต้องการของบุคลากรและมีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ภาพรวมของระดับปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรมีการปฏิบัติในระดับมาก โดยปัจจัยการติดต่อสื่อสารในแต่ละด้านมีประสิทธิภาพ บุคลากรในองค์กรให้ความสำคัญกับการพูดคุย แสดงความคิดเห็น การประชุมติดตามงาน มีการประสานงานร่วมกันทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์พบว่า ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร ด้านผู้ส่งสาร ด้านข้อมูลข่าวสาร ด้านช่องทางการสื่อสารหรือสื่อ ด้านผู้รับสารและด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ มีความสัมพันธ์กับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาในระดับสูง ( $r = .744, .787, .792, .797, .847$ ) ตามลำดับ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณพบว่า ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร ด้านช่องทางการสื่อสารหรือสื่อ ด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา คือ ช่องทางการสื่อสารหรือสื่อและการให้ข้อมูลย้อนกลับ ฉะนั้นส่วนหนึ่งที่จะช่วยส่งเสริมสนับสนุนกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น จึงควรให้ความสำคัญกับช่องทางการสื่อสารหรือสื่อและการให้ข้อมูลย้อนกลับระหว่างกันในการดำเนินงานในองค์กร

**คำสำคัญ:** การติดต่อสื่อสารในองค์กร, กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์,  
บุคลากร, องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

**Thesis Title**        Organizational Communication Factors Affecting Human Resource  
                                 Management Process of Staff in Songkhla Provincial  
                                 Administrative Organization

**Author**                Miss Nongnapat Pinyo

**Major Program**    Public Administration

**Academic Year**    2019

## ABSTRACT

The objective of this research was to investigate the level of human resource management process, the level of organizational communication factors and organizational communication factors affecting human resource management process of staff in Songkhla Provincial Administrative Organization. This study was a mixed methods research through quantitative research and qualitative research. For a quantitative research, the sample consisted of 244 individuals. The sample was selected based on a stratified sampling. A questionnaire was used as a tool for collecting data. For a qualitative research, key informants consisted of 12 staff in Songkhla Provincial Administrative Organization. The sample was selected based on a purposive sampling. A semi-structured interview was used as a tool for collecting data. Quantitative data were analyzed using statistics including frequency, percentage, mean, standard deviation, Pearson's product moment correlation coefficient, and multiple regression analysis. Qualitative data were analyzed using content analysis.

The results of this research indicated that in terms of overall human resource management process of staff in Songkhla Provincial Administrative Organization, the implementation was at a high level. Staff can perform tasks to meet the plans, rules, and regulations stipulated by law in a correct, transparent, and fair manner. Staff allocation can be achieved and staff potential can be promoted to meet the needs of staff. The operations have been consistent to the development direction of Songkhla Provincial Administrative Organization. In terms of overall organizational communication



factors, the implementation was at a high level. Each communication factor was efficient. Staff paid attention to discussion, opinion expression, meeting, follow-up and collaboration to smooth the operations.

By analyzing the relationship between organizational communication factors and human resource management process, it was found that sender, message, channel or media, receiver, and feedback were related to human resource management process of staff in Songkhla Provincial Administrative Organization at a high level ( $r = .744, .787, .792, .797, .847$ , respectively). The multiple regression analysis found that organizational communication factors in terms of channel or media and feedback influenced human resource management process of staff in Songkhla Provincial Administrative Organization with a statistical significance level of .001.

In sum, the findings implied that organizational communication factors affecting human resource management process of staff in Songkhla Provincial Administrative Organization included channel or media and feedback. Therefore, to promote human resource management process in greater agile manner, it is important to focus on communication channel or media and exchanging feedback within the organization.

**Keywords:** Organizational Communication, Human Resource Management Process, Staff, Songkhla Provincial Administrative Organization

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้สมบูรณ์ได้ด้วยความสามารถของ ดร.ฤชชุตตา เทพยากุลที่รับเป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และสละเวลาอันมีค่าในการให้คำแนะนำ ชี้แนะแนวทาง วิธีการดำเนินการวิจัย พร้อมทั้งให้แง่คิด กำลังใจ แรงกระตุ้นและผลักดันผู้วิจัยจนสามารถดำเนินการวิจัยจนประสบความสำเร็จเกิดเป็นวิทยานิพนธ์เล่มนี้ได้อย่างสมบูรณ์ ขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ที่ปรึกษาเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณ ดร.นวิทย์ เอ็มเอก ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์และรองศาสตราจารย์พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้ความกรุณาชี้แนะแนวทางการแก้ไขปรับปรุง ข้อบกพร่องต่าง ๆ ของวิทยานิพนธ์เล่มนี้

ขอกราบขอบพระคุณ คณาจารย์หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิตที่ได้ให้ความรู้ทางด้านวิชาการแก่ผู้วิจัยตลอดการศึกษาที่ผ่านมา รวมถึงขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิที่ทำการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยและให้คำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือวิจัย

ขอกราบขอบพระคุณ เจ้าหน้าที่หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิตที่อำนวยความสะดวกในการติดต่อประสานงานต่าง ๆ ให้แก่ผู้วิจัยตลอดมาและขอกราบขอบพระคุณ บุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาทุกท่านที่ได้ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามและให้ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์

สุดท้ายผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ นายกมลศักดิ์ ภิญโญและนางจีระนัย ภิญโญ บิดามารดาและครอบครัวของผู้วิจัยที่ให้การสนับสนุน ส่งเสริมการศึกษาเล่าเรียนแก่ผู้วิจัยคอยเป็นกำลังใจสำคัญ ให้ความรักแก่ผู้วิจัยตลอดมา

นงนภัศ ภิญโญ

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(5)
ABSTRACT	(7)
กิตติกรรมประกาศ	(9)
สารบัญ	(10)
รายการตาราง	(12)
รายการภาพประกอบ	(15)
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	1
ความเป็นมาของปัญหาและปัญหา	1
วัตถุประสงค์	4
สมมติฐาน	4
ความสำคัญและประโยชน์ของการวิจัย	5
ขอบเขตของการวิจัย	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
<b>บทที่ 2 เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	10
แนวคิดเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารในองค์กร	11
แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์	31
ข้อมูลเกี่ยวกับองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา	61
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	64
กรอบแนวคิดการวิจัย	69
<b>บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย</b>	70
ประชากร กลุ่มตัวอย่าง วิธีการสุ่มตัวอย่าง	70
แบบแผนการวิจัย	75
เครื่องมือในการวิจัย	75
การเก็บรวบรวมข้อมูล	77
การวิเคราะห์ข้อมูล วิธีการทางสถิติต่าง ๆ ที่ใช้	80

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 4 ผลการวิจัย</b>	82
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	82
ผลการวิจัยเชิงปริมาณ	84
ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	84
ระดับปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร	87
ระดับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์	91
ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์	97
ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา	
ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ	111
ผลการวิจัยแบบผสมผสาน	122
<b>บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ</b>	128
สรุปผลการวิจัย	130
อภิปรายผล	136
ข้อเสนอแนะ	146
<b>บรรณานุกรม</b>	147
<b>ภาคผนวก</b>	156
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	157
ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย	165
ภาคผนวก ค การตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม	168
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย	170
ภาคผนวก จ การวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม(IOC)	174
<b>ประวัติผู้เขียน</b>	187

## รายการตาราง

ตาราง	หน้า
1 สิ่งควาระห้องค์ประกอบของการติดต่อสื่อสารในองค์กร	20
2 สิ่งควาระห้องค์ประกอบของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์	37
3 ข้อมูลบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา	71
4 การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น	73
5 ผู้ให้ข้อมูลหลัก	74
6 ผลการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของครอนบาคของตัวแปรปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร	78
7 ผลการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของครอนบาคของตัวแปรกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์	79
8 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ	84
9 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ	84
10 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับการศึกษา	85
11 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสถานภาพการจ้าง	85
12 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสังกัด	86
13 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุงาน	87
14 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านผู้ส่งสาร	88
15 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านข้อมูลข่าวสาร	88
16 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านช่องทางการสื่อสารหรือสื่อ	89
17 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านผู้รับสาร	90
18 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ	90
19 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรแยกเป็นรายด้าน	91
20 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	92
21 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านกระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์	92
22 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านกระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์	93

## รายการตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
23 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	94
24 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน	95
25 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านกระบวนการบริหารค่าตอบแทน และผลประโยชน์	96
26 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แยกเป็นรายด้าน	96
27 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรด้านผู้ส่งสาร	97
28 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรด้านข้อมูลข่าวสาร	98
29 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรด้านช่องทางการสื่อสารหรือสื่อ	98
30 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรด้านผู้รับสาร	99
31 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ	99
32 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรด้านกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	100
33 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรด้านกระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์	100
34 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรด้านกระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์	101
35 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรด้านกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	101
36 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรด้านกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน	102
37 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรด้านกระบวนการบริหารค่าตอบแทน และผลประโยชน์	102
38 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรกับ ด้านกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	103
39 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรกับ ด้านกระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์	104
40 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรกับ ด้านกระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์	104
41 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรกับ ด้านกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	105

### รายการตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
42 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรกับ ด้านกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน	105
43 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรกับ ด้านกระบวนการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์	106
44 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร 5 ด้านกับ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 6 กระบวนการ	106
45 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร กับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR)	108
46 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณและค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ของตัวแปรปัจจัย การติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์	109
47 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพยากรณ์ในรูปของคะแนนดิบ(b)และคะแนนมาตรฐาน ( $\beta$ ) ในการพยากรณ์กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR)	110
48 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ	123

## รายการภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 แบบจำลองการสื่อสารของลาสเวลล์	16
2 แบบจำลองการสื่อสารของเซนนอนและวีเวอร์	17
3 แบบจำลองการสื่อสารของเบอร์โล	17
4 กรอบแนวคิดการวิจัย	69



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาของปัญหาและปัญหา

การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญและเป็นปัจจัยสำคัญต่อการดำเนินชีวิตประจำวันในสังคม บุคคลไม่สามารถหลีกเลี่ยงการพูดคุย ติดต่อสื่อสารระหว่างกันได้ เพราะการติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งในด้านของการพัฒนาตนเองและสังคม (ขนิษฐา จิตชินะกุล, 2557) บุคคลติดต่อสื่อสารระหว่างกันด้วยการใช้คำพูด การแสดงสีหน้า ท่าทาง การสื่อสารผ่านตัวอักษร เพื่อการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร อารมณ์ ความรู้สึก การสร้าง ความสัมพันธ์และใช้เป็นเครื่องมือช่วยในการบรรลุเป้าหมายการทำงาน

การติดต่อสื่อสารมีบทบาทสำคัญในมิติของการบริหารงานในองค์กร การดำเนินงาน การทำกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรล้วนต้องอาศัยการสื่อสาร มอบหมายงาน ประสานงาน การติดตามควบคุมการทำงาน (สมศักดิ์ ขาวลาภ, 2544) การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพจะประกอบไปด้วยการวางแผน การจัดการองค์กร การตัดสินใจ การใช้แรงกระตุ้น จูงใจบุคลากร การติดต่อสื่อสารประสานงานและการประเมินผลงาน ซึ่งจะเห็นได้ว่าหลักการบริหารงานในองค์กรล้วนมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารในองค์กรมีความสำคัญและเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร (ศุภฤกษ์ เวศยาสิรินทร์, 2558) และเป็นกลยุทธ์สำคัญในการบริหารจัดการองค์กรเพราะถ้า การติดต่อสื่อสารในองค์กรมีประสิทธิภาพจะทำให้การสื่อสาร แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกันของบุคลากรเกิดความเข้าใจในทิศทางการดำเนินงานที่ถูกต้องสอดคล้องกัน บุคลากรมีข้อมูล ประกอบในการทำงานและขับเคลื่อนการดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพแต่ในทางกลับกัน ถ้าการติดต่อสื่อสารในองค์กรไม่มีประสิทธิภาพก็จะทำให้เกิดความผิดพลาด คลาดเคลื่อนของ ข้อมูลข่าวสารและส่งผลต่อคุณภาพการทำงาน (ธัญญา พฤษยาชีวะ, 2558) การติดต่อสื่อสารใน องค์กรทำให้บุคลากรมีการพูดคุย ติดต่อประสานงานร่วมกันและช่วยส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความ เข้าใจในวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ภารกิจขององค์กร ซึ่งการติดต่อสื่อสารในองค์กรจะประกอบไป ด้วยองค์ประกอบพื้นฐานในการติดต่อสื่อสาร ได้แก่ ผู้ส่งสาร ข้อมูลข่าวสาร ช่องทางการสื่อสาร หรือสื่อ ผู้รับสารและการให้ข้อมูลย้อนกลับ โดยการติดต่อสื่อสารในองค์กร ผู้ส่งสารและผู้รับสาร หมายถึง บุคลากรในองค์กร โดยบุคคลหนึ่งคนอาจจะทำหน้าที่เป็นทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสารในเวลา

เดียวกัน ข้อมูลข่าวสาร หมายถึง แผนการทำงาน นโยบาย คำสั่ง กฎเกณฑ์ข้อบังคับต่าง ๆ ช่องทางการสื่อสารหรือสื่อ หมายถึง ช่องทาง อุปกรณ์ เครื่องมือที่ใช้เป็นสื่อกลางในการพูดคุยสื่อสารระหว่างกัน การให้ข้อมูลย้อนกลับ หมายถึง การแสดงท่าทาง ปฏิกริยาโต้ตอบ ซึ่งจะมีลักษณะเป็นการสื่อสารสองทางที่อยู่ในรูปแบบการให้คำแนะนำ การแสดงความคิดเห็น การปรึกษาหารือ ร่วมกันในการทำงานของบุคลากร

ปัจจุบันประเทศไทยใช้รูปแบบการบริหารราชการแผ่นดินโดยใช้หลักการรวมอำนาจ การแบ่งอำนาจและการกระจายอำนาจ ทั้งนี้จากการปฏิรูประบบราชการตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 (สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, 2534) และพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ได้บัญญัติให้มีการกระจายอำนาจการบริหารราชการให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพัฒนาตนเอง พึ่งพาตนเอง สร้างความเข้มแข็งในท้องถิ่น สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนและสร้างความเจริญรุ่งเรืองแก่ท้องถิ่นในพื้นที่ต่าง ๆ (สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, 2542)

การบริหารงานในองค์กรภาครัฐต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคมและต้องแบกรับความคาดหวังของประชาชนที่มีต่อการพัฒนาและให้บริการประชาชนในด้านต่าง ๆ จังหวัดสงขลามีพื้นที่ใหญ่เป็นอันดับ 3 ของภาคได้ยิ่งส่งผลให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลามีหน้าที่ ภารกิจ โครงการพัฒนาในปริมาณมากครอบคลุมทั่วเขตจังหวัด อาทิเช่น การพัฒนาทั้งในด้านโครงสร้างพื้นฐาน ด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิต ด้านการจัดระเบียบชุมชน สังคมและการรักษาความสงบเรียบร้อย ด้านการวางแผนส่งเสริมการลงทุน การพาณิชย์กรรมและการท่องเที่ยว ด้านการบริหารจัดการและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ด้านการศาสนา ศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น และด้านการบริหารจัดการ สนับสนุนการปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยการที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาจะสามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาได้นั้นต้องอาศัยหลักการบริหารจัดการที่ดีทั้งในด้านการวางแผน การจัดการองค์กร การอำนวยความสะดวก การบริหารบุคคลและการควบคุม ซึ่งจะเห็นได้ว่าการบริหารงานต่าง ๆ ในองค์กรนั้นล้วนมีความเกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสารอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (ถวิล ธาราโกชน และศรีธัญย์ ดำริสุข, 2544) และเช่นเดียวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีหน้าที่บริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเพื่อให้องค์กรมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งถ้าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความเข้มแข็งก็ย่อม

ส่งผลดีต่อการปกครองในระดับประเทศและส่วนหนึ่งที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จเป็นผลมาจากการที่องค์กรมีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเป็นกระบวนการหนึ่งที่มีความสำคัญกับความสำเร็จขององค์กร เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นองค์ประกอบหลักในการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กร องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีขนาดใหญ่ที่สุดในจำนวนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา ประกอบไปด้วยบุคลากรจำนวนมาก แบ่งโครงสร้างหน่วยงานภายในออกเป็น 10 กอง 1 สำนัก และ 1 หน่วย ซึ่งการติดต่อสื่อสารในองค์กรเป็นแนวทางสำคัญที่จะช่วยส่งเสริมสนับสนุนการทำงานในองค์กรให้มีความราบรื่น คล่องตัวสามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน การติดต่อสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญสำหรับทุกองค์กร ทำให้เกิดความร่วมมืออันดีระหว่างกันของบุคลากร เกิดการประสานงานร่วมกันและก่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องสอดคล้องกันในการทำงานและทำให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จ (พิริยา ศิริวรรณ, 2559)

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องที่มีความซับซ้อนเพราะบุคคลแต่ละคนมีความแตกต่างกันทั้งในแง่ที่มองเห็นได้ด้วยตาเปล่า เช่น เพศ สีผิว หน้าตา หรือในแง่ที่มองไม่เห็นด้วยตาเปล่า เช่น อารมณ์จิตใจ ความรู้สึก ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร (จิรวรรณ สุญาณวิชกุล, 2544) กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบไปด้วยกระบวนการ ขั้นตอน กิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพสูงสุดและทำให้องค์กรได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ ซึ่งถ้าองค์กรมีการใช้การติดต่อสื่อสารเข้ามาเป็นตัวช่วยในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็จะทำให้องค์กรมีกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น มีข้อมูลประกอบในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สามารถเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารได้อย่างทั่วถึง บุคลากรมีการพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นความต้องการต่าง ๆ ร่วมกันในการทำงาน

ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรมีความสำคัญเป็นอย่างมากในการบริหารองค์กรและกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ช่วยให้ผู้ประกอบการมีข้อมูลประกอบในการทำงาน การตัดสินใจต่าง ๆ และถ้าองค์กรมีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็จะสามารถช่วยให้กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพมากขึ้น และทำให้องค์กรมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ คุณสมบัติที่เหมาะสม บุคลากรได้รับการพัฒนาฝึกอบรมที่เหมาะสมและทำให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาสามารถตอบสนองต่อ

ความคาดหวังของประชาชนและสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยเห็นว่าการติดต่อสื่อสารในองค์กรและกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีความสำคัญเป็นอย่างมากกับศักยภาพการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา จึงมีความสนใจศึกษาเรื่องปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาและจากการศึกษาแผนอัตรากำลัง 3 ปี ประจำปีงบประมาณ 2561-2563 ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาที่ได้มีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT) ตามแผนพัฒนาท้องถิ่น 4 ปี (2561-2564) มีข้อมูลระบุไว้ว่า มีจุดอ่อนอยู่ในบางเรื่องเช่น ระเบียบและแนวทางปฏิบัติตามหนังสือสั่งการขาดความชัดเจนรวมถึงการขาดศิลปะในการสื่อสารจูงใจ (องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา, 2560) และการวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสานที่นำการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพมาผสมผสานเข้าด้วยกันซึ่งจะทำให้สามารถอธิบายผลการวิจัยได้ชัดเจนมากขึ้นและสามารถนำผลการวิจัยมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุง พัฒนาปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรและกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

## วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาระดับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา
2. เพื่อศึกษาระดับปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา
3. เพื่อศึกษาปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

## สมมติฐาน

1. ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร ด้านผู้ส่งสารมีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา
2. ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร ด้านข้อมูลข่าวสารมีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

3. ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร ด้านช่องทางการสื่อสารหรือสื่อมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

4. ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร ด้านผู้รับสารมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

5. ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร ด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

### **ความสำคัญและประโยชน์ของการวิจัย**

1. ทำให้ทราบระดับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

2. ทำให้ทราบระดับปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

3. ทำให้ทราบปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

4. สามารถนำข้อมูลไปใช้ในเป็นแนวทางในการปรับปรุง พัฒนาปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรและกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

### **ขอบเขตของการวิจัย**

#### **ขอบเขตด้านเนื้อหา**

การวิจัยในครั้งนี้มีขอบเขตการวิจัยเพื่อศึกษาปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

#### **ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง**

การวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา จำนวน 625 คน นำมาคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีของ Taro Yamane (พิสนุ พงศ์รี, 2557) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 244 คน ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น

(Stratified Random Sampling) (สุทธิติ ชัตติยะ และวิไลลักษณ์ สุวจิตตานนท์, 2554) โดยสุ่มตัวอย่างจากบุคลากรในหน่วยงานภายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาจำนวน 12 หน่วยงาน การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ บุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา จำนวน 12 คน ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

### **ขอบเขตด้านตัวแปร**

**ตัวแปรต้น คือ ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร**

1. ผู้ส่งสาร
2. ข้อมูลข่าวสาร
3. ช่องทางการสื่อสารหรือสื่อ
4. ผู้รับสาร
5. การให้ข้อมูลย้อนกลับ

**ตัวแปรตาม คือ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์**

1. กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์
2. กระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์
3. กระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์
4. กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
5. กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน
6. กระบวนการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์

### **นิยามศัพท์เฉพาะ**

1. การติดต่อสื่อสารในองค์กร หมายถึง กระบวนการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ความคิด ข้อเท็จจริง แผนการทำงาน กฎระเบียบ ข่าวสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการทำงาน ระหว่างกันของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาเพื่อให้รับทราบข้อมูล ข้อเท็จจริง และเกิดความเข้าใจที่สอดคล้องกัน โดยการติดต่อสื่อสารในองค์กรนั้นถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งและเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรประสบผลสำเร็จ

2. ผู้ส่งสาร หมายถึง บุคคล หรือกลุ่มบุคคลในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ที่เป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการติดต่อสื่อสารและเป็นผู้ที่มีความประสงค์ที่ต้องการจะถ่ายทอดสื่อความหมายของข้อมูลข่าวสาร ความคิด ความรู้สึก ทศนคติไปยังผู้รับสารเพื่อให้เกิดความ

เข้าใจที่ตรงกันโดยมีความเข้าใจในเนื้อหา วัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสาร รับทราบว่าจะต้องติดต่อสื่อสารกับบุคคลผู้ใด มีทัศนคติที่ดีในการติดต่อสื่อสาร เปิดใจยอมรับความแตกต่างของบุคคล เลือกใช้ถ้อยคำที่สุภาพเหมาะสมกับการติดต่อสื่อสาร มีสภาพร่างกายสมบูรณ์แข็งแรง เอื้ออำนวยในการติดต่อสื่อสาร มีทักษะการติดต่อสื่อสารที่ดีทั้งในด้านการพูด การอ่าน การเขียน และการฟัง

3. ข้อมูลข่าวสาร หมายถึง บรรดาข้อความ ตัวอักษร ข้อมูล ความคิด ความรู้สึก เอกสารหลักฐาน รายงาน บันทึกข้อความ แผนการทำงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาที่มีความต้องการจะสื่อสารถ่ายทอดไปยังผู้รับสาร โดยการสื่อสารในองค์กรมีข้อมูลข่าวสารที่มีความถูกต้อง น่าเชื่อถือ ใช้ถ้อยคำภาษาชัดเจน เข้าใจง่ายในการติดต่อสื่อสาร มีเนื้อหาข้อมูลรายละเอียดที่สำคัญในการติดต่อสื่อสาร มีการจัดเรียงลำดับของข้อมูลในการติดต่อสื่อสาร

4. ช่องทางการสื่อสารหรือสื่อ หมายถึง สิ่งที่เป็นพาหนะตัวกลางในการเคลื่อนย้าย ถ่ายโอน ข้อมูล ข่าวสาร ะหว่างกันของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาในการติดต่อสื่อสาร โดยเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารหรือสื่อที่เหมาะสมกับความเร่งด่วนของการติดต่อสื่อสาร เลือกใช้ช่องทางการสื่อสารหรือสื่อที่เหมาะสมกับการติดต่อสื่อสารในแต่ละครั้ง เลือกใช้ช่องทางการสื่อสารหรือสื่อที่หลากหลาย ทันสมัย เลือกใช้ช่องทางการสื่อสารหรือสื่อที่เหมาะสมกับสถานการณ์และช่วงเวลา

5. ผู้รับสาร หมายถึง บุคคล หรือ กลุ่มบุคคลที่เป็นบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาที่ทำหน้าที่เป็นผู้รับสารและมีหน้าที่ในการแปลความหมายของข้อมูลข่าวสารที่ผู้ส่งสารได้ถ่ายทอดมาในการติดต่อสื่อสาร โดยมีความพร้อมทางด้านร่างกาย จิตใจขณะติดต่อสื่อสาร มีทัศนคติที่ดีในการติดต่อสื่อสาร เปิดใจเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ มีทักษะความสามารถในการติดต่อสื่อสารที่ดีในด้านการฟัง การพูด การอ่านและการเขียน มีทักษะในการจับประเด็นใจความสำคัญในการติดต่อสื่อสาร มีความกระตือรือร้นและให้ความสนใจในการติดต่อสื่อสาร

6. การให้ข้อมูลย้อนกลับ หมายถึง ปฏิกริยาต่าง ๆ ได้แก่ สนิท ท้าทาง คำพูด อารมณ์ ความรู้สึกของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาที่ได้แสดงปฏิกริยาตอบสนองต่อข้อมูลข่าวสารที่ผู้ส่งสารได้ส่งมา โดยมีการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ชัดเจน เฉพาะเจาะจงในการติดต่อสื่อสาร การให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างเปิดเผยและเต็มใจในการติดต่อสื่อสาร การให้ข้อมูลย้อนกลับที่สอดคล้องกับเรื่องที่ทำการติดต่อสื่อสาร การให้ข้อมูลย้อนกลับที่ความเหมาะสมกับช่วงเวลา สถานการณ์ การให้ข้อมูลย้อนกลับโดยใช้ถ้อยคำภาษาที่สุภาพเหมาะสม

7. กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การบริหารจัดการบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา อย่างเป็นระบบ ช่วยส่งเสริมพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถของบุคลากร ตลอดจนมีการเสริมสร้างขวัญกำลังใจเพื่อจรรักษาให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ซึ่งกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบไปด้วย กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน กระบวนการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์

8. กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการคิดวิเคราะห์วางแผนการบริหารจัดการบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาในแนวทางต่าง ๆ ที่ครอบคลุมในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยพูดคุยปรึกษาร่วมกันเพื่อวางแผน กำหนดแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมกันกับบุคลากรในฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างเหมาะสม อธิบาย ชี้แจงรายละเอียดขั้นตอนในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ร่วมกันภายในองค์กร ได้อย่างเหมาะสม ประสานงานเพื่อร่วมมือกันจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี จัดทำแผนการพัฒนา ความก้าวหน้าในสายอาชีพให้แก่บุคคลอย่างชัดเจน

9. กระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการ ขั้นตอนในการแสวงหา จูงใจกลุ่มบุคคลหรือบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ตามที่ต้องการบริหาร ส่วนจังหวัดสงขลาต้องการให้มาสมัครงาน โดยวางแผน กำหนดรูปแบบ วิธีการในการสรรหา บุคคลร่วมกันภายในองค์กร กำหนดคุณสมบัติ ความรู้ความสามารถของบุคคลที่ต้องการอย่าง ชัดเจน สื่อสาร ประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับตำแหน่งงาน ลักษณะงาน จำนวนอัตราที่เปิดรับสมัครอย่าง ชัดเจนและทั่วถึงในหลากหลายช่องทางการสื่อสาร

10. กระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการในการพิจารณา คัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ คุณสมบัติที่เหมาะสมและตรงกับความต้องการของ องค์กรให้เข้ามาปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา โดยสื่อสาร พูดคุยร่วมกันเพื่อ กำหนดแนวทาง รูปแบบ วิธีการคัดเลือกบุคคล ชี้แจงหลักเกณฑ์ วิธีการในการคัดเลือกบุคคล ให้แก่บุคลากรในองค์กรรับทราบอย่างได้เหมาะสม ชี้แจง อธิบายรายละเอียดข้อมูลเกี่ยวกับ องค์กร หน้าที่ความรับผิดชอบ กฎระเบียบ สิทธิประโยชน์ในการปฐมนิเทศงานให้แก่บุคลากรได้ อย่างเหมาะสม

11. กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการ กิจกรรมต่าง ๆ ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความชำนาญ ประสิทธิภาพการทำงานและเพื่อต้องการ



ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความคิดทัศนคติของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา โดยกำหนดแนวทาง รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรได้อย่างเหมาะสม อธิบาย ชี้แจงรายละเอียดข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้แก่บุคลากรในองค์กรได้อย่างเหมาะสม วิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมและกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมที่เหมาะสม ชี้แจงรายละเอียดวัตถุประสงค์ขั้นตอนการฝึกอบรมให้แก่บุคลากรในองค์กรรับทราบอย่างชัดเจน ชี้แจงข้อมูล วันเวลา สถานที่ในการฝึกอบรมให้แก่บุคลากรอย่างชัดเจน

12. กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง เพื่อนำผลการปฏิบัติงานหรือความสำเร็จของการปฏิบัติงานมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยกำหนดแนวทาง รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน และด้านพฤติกรรม การปฏิบัติราชการ ชี้แจง อธิบายข้อมูลขั้นตอนกระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรภายในองค์กรได้อย่างเหมาะสม ชี้แจง วันเวลาในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรในองค์กรรับทราบ แจ้งวิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรภายในองค์กรรับทราบได้อย่างเหมาะสม ให้ข้อมูลย้อนกลับและคำแนะนำอย่างเหมาะสมเกี่ยวกับแนวทางการปรับปรุง พัฒนาการปฏิบัติงาน

13. กระบวนการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ หมายถึง สิ่งตอบแทนที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาจ่ายเป็นการตอบแทนให้แก่บุคลากรในองค์กร และเป็นสิ่งที่บุคลากรในองค์กรมีความต้องการที่จะได้รับเป็นการตอบแทนจากการปฏิบัติงานให้แก่องค์กร ซึ่งองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ให้แก่บุคลากรในองค์กรทั้งในรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน โดยกำหนดแนวทาง รูปแบบในการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ร่วมกัน สื่อสาร ชี้แจงข้อมูลเกี่ยวกับค่าตอบแทนและผลประโยชน์ให้แก่บุคลากรในองค์กรรับทราบอย่างชัดเจน อธิบาย ชี้แจงหลักเกณฑ์ในการปรับค่าตอบแทนให้แก่บุคลากรในองค์กรรับทราบได้อย่างเหมาะสม

## บทที่ 2

### เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ผู้วิจัยได้ศึกษาทบทวนวรรณกรรม เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยศึกษาข้อมูลเอกสารที่อยู่ในฐานข้อมูลวิชาการเป็นหลัก เช่น ฐานข้อมูลโครงการเครือข่ายห้องสมุดในประเทศไทย (Thailis) ฐานข้อมูลวารสารอิเล็กทรอนิกส์กลางของประเทศไทย (Thaijo) เป็นต้น ซึ่งเป็นเอกสารงานวิจัยที่มีความน่าเชื่อถือ โดยสามารถสรุปแนวคิด เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยได้ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารในองค์กร
  - 1.1 แนวคิดเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารทั่วไป
  - 1.2 แนวคิด ทฤษฎีการติดต่อสื่อสารในองค์กร
  - 1.3 องค์ประกอบของการติดต่อสื่อสารในองค์กร
  - 1.4 อุปสรรคของการติดต่อสื่อสารในองค์กรและแนวทางแก้ไขปรับปรุง
2. แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์
  - 2.1 ความหมายของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์
  - 2.2 วัตถุประสงค์ของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ บทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์และฐานะของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์
  - 2.3 การติดต่อสื่อสารในองค์กรกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์
  - 2.4 องค์ประกอบของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์
3. ข้อมูลเกี่ยวกับองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยขอเสนอสรุปแนวคิด ตามลำดับดังนี้

## 1. แนวคิดเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารในองค์กร

### 1.1 แนวคิดเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารทั่วไป

การติดต่อสื่อสาร หมายถึง กระบวนการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างกันของบุคคล รูปแบบหนึ่ง (กุนทลีย์ ไททยะวณิช และคณะ, 2544) เป็นการพูดคุย แลกเปลี่ยนข้อมูลของบุคคล ตั้งแต่สองคนขึ้นไป ซึ่งมีบุคคลหนึ่งทำหน้าที่เป็นผู้ส่งสาร และบุคคลหนึ่งทำหน้าที่เป็นผู้รับสาร โดยใช้วิธีการพูดหรือการแสดงสัญลักษณ์ ปฏิบัติทางทำทางเพื่อให้บุคคลได้รับข้อมูลข่าวสาร และเกิดความเข้าใจร่วมกัน (จิรทีปต์ ทองสุข, 2549; ภาวิณี เพชรสว่าง, 2552; Sethi & Seth, 2009) หรือมีความประสงค์เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความคิด ความรู้สึก พฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้รับสาร (อุวิช ฤทธิวาจา, 2551) ซึ่งในการติดต่อสื่อสารนั้นแต่ละบุคคลก็จะมีแนวทาง วิธีการในการสื่อสารที่แตกต่างกันออกไปตามเหมาะสมของตนเองหรือตามความเหมาะสมของผู้ที่ต้องการจะสื่อสารด้วย (จันทิรา มังกรศักดิ์สิทธิ์, 2556)

จากความหมายของการติดต่อสื่อสารข้างต้นพบว่า มีความหมายไปในทิศทางเดียวกัน โดยสามารถสรุปความหมายได้ว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง กระบวนการหนึ่งในการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร ความคิด ความรู้สึก ของบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มบุคคลหนึ่ง (ผู้ส่งสาร) ไปยังบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มบุคคลหนึ่ง (ผู้รับสาร) โดยใช้ภาษา สัญลักษณ์ การแสดงปฏิบัติการเป็นเครื่องมือในการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลโดยมีจุดประสงค์เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน

#### ความสำคัญของการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญต่อการเนิ่นชีวิตประจำวันในสังคมของทุกคน การติดต่อสื่อสารอยู่คู่กับมนุษย์ตั้งแต่เกิด บุคคลใช้การสื่อสารด้วยคำพูด สัญลักษณ์ ปฏิบัติทางทำทางต่าง ๆ เพื่อแสดงความรู้สึก ความต้องการให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลทราบและเกิดความเข้าใจเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารที่ได้สื่อสารออกไป รวมไปถึงการติดต่อสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ของบุคคลและเป็นตัวช่วยในการลดความขัดแย้งของบุคคลทั้งในระดับสถาบัน ครอบครัว เพื่อนบ้าน เพื่อนร่วมสถาบันการศึกษา เพื่อนร่วมงานในองค์กรให้น้อยลง (ประสิทธิ์ ทองอุ่น, 2542)

จากความสำคัญของการติดต่อสื่อสารข้างต้นสามารถอธิบายรายละเอียดความสำคัญของการติดต่อสื่อสารในมิติต่าง ๆ เพิ่มเติมได้ดังนี้

- 1) มิติส่วนบุคคล การมีทักษะการติดต่อสื่อสาร ความสามารถในการสื่อสาร การนำเสนอผลงาน ล้วนเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่จะทำให้บุคคลประสบความสำเร็จในสายอาชีพ
- 2) มิติของผู้บริหาร ผู้บริหารมีความเกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสารในการทำงาน เป็นส่วนใหญ่โดยเป็นการประชุมงาน การพบปะพูดคุย การตรวจสอบการทำงาน
- 3) มิติองค์กร การบริหารจัดการองค์กรในปัจจุบัน การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จ ทำให้บุคลากรมีความเข้าใจ ความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันและทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ข้อมูล คำแนะนำต่าง ๆ ในการทำงาน
- 4) มิติสังคมและประเทศชาติ การติดต่อสื่อสารที่ดีนั้นช่วยเสริมสร้างความรัก สามัคคีในหมู่คณะและสังคม และเป็นเครื่องมือในการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างประเทศ (ราตรี พัฒนรังสรรค์, 2544; สุพานี สฤกษ์วานิช, 2552)

จากความสำคัญของการติดต่อสื่อสารข้างต้นนั้นจะเห็นได้ว่า การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญและสอดแทรกอยู่ในหลากหลายมิติของการดำเนินชีวิตประจำวันในสังคมที่ทุกคนไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ไม่ว่าจะเป็นมิติในด้านส่วนบุคคล มิติของผู้บริหาร มิติองค์กรและในด้านมิติสังคมและประเทศชาติ

### วัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารในแต่ละครั้งเกิดขึ้นได้เพราะผู้ส่งสารและผู้รับสารมีความต้องการหรือมีวัตถุประสงค์บางอย่าง ซึ่งวัตถุประสงค์ในการติดต่อสื่อสารอาจเหมือนหรือแตกต่างกันออกไปก็ได้ อาทิเช่น วัตถุประสงค์ของผู้ส่งสารอาจเพื่อต้องการชี้แจงข้อมูล เพื่อให้การศึกษา เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและเพื่อนำมาจูงใจบุคคล หรือในส่วนของวัตถุประสงค์ของผู้รับสารอาจเพื่อต้องการแจ้งข้อมูลให้ทราบ ให้เรียนรู้ เพื่อให้เกิดการกระทำการตัดสินใจและอาจเพื่อความสนุกสนาน ซึ่งถ้าผู้ส่งสารและผู้รับสารมีวัตถุประสงค์ในการติดต่อสื่อสารที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันก็จะทำให้การติดต่อสื่อสารประสบผลสำเร็จ (กิติมา สุรสนธิ, 2548)

## 1.2 แนวคิด ทฤษฎีการติดต่อสื่อสารในองค์กร

แนวคิด ทฤษฎีการติดต่อสื่อสารในองค์กรมีนักวิชาการหลายท่านได้อธิบายเกี่ยวกับความหมาย รายละเอียดต่าง ๆ ไว้อย่างแพร่หลายซึ่งผู้วิจัยสามารถสรุปสาระสำคัญเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีการติดต่อสื่อสารในองค์กรได้ดังนี้

องค์กร คือ การรวมตัวของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลต่าง ๆ ที่มีความประสงค์ต้องการมาทำงานร่วมกัน โดยมีการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ขององค์กรร่วมกันไว้อย่างชัดเจน และองค์กรก็ต้องอาศัยบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ เพื่อมาช่วยกันดำเนินงานขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, 2551) ซึ่งเมื่อบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาอยู่ร่วมกันในองค์กรจึงจำเป็นที่จะต้องมีการพูดคุยแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างของบุคคลภายในองค์กร และทำให้สามารถร่วมกันดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ขององค์กร การติดต่อสื่อสารในองค์กรเป็นเรื่องที่องค์กรต่าง ๆ ให้ความสำคัญเป็นอย่างมากเพราะทำให้เกิดการประสานงานระหว่างกัน ช่วยสร้างให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล เกิดความรู้สึกผูกพัน แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในองค์กร (บุหงา ไปซิ่ว, 2552)

การติดต่อสื่อสารในองค์กร หมายถึง การแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร ข้อเท็จจริง ระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคลที่เป็นสมาชิกภายในองค์กร โดยเป็นการสื่อสารข้อมูล รายละเอียด รูปแบบกิจกรรมต่าง ๆ ในการทำงาน (อุวิชิ ฤทธิวาจา, 2551) ระหว่างฝ่ายหนึ่งไปอีกฝ่ายหนึ่ง โดยเป็นการพูดคุย มอบหมายงาน ประสานงานร่วมกันเพื่อความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงาน วัตถุประสงค์ขององค์กรที่สอดคล้องกัน (วิภาส ทองสุทธิ, 2552) และการติดต่อสื่อสารพูดคุยกันในองค์กรเป็นส่วนช่วยทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนแนวความคิด ความเชื่อทัศนคติ พฤติกรรมการทำงานของคุณไปในแนวทางที่ดีขึ้น หรือเปิดมุมมองความคิดใหม่ ๆ ในการทำงาน (พรณปพร โภคัง และคณะ, 2554) ซึ่งถือว่าการติดต่อสื่อสารในองค์กรมีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร และยังเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร (กาญจนา หาญศรีวรพงศ์, 2551)

จากความหมายของการติดต่อสื่อสารในองค์กรข้างต้น สามารถสรุปความหมายได้ว่า การติดต่อสื่อสารในองค์กร หมายถึง กระบวนการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความคิด ข้อเท็จจริง แผนการทำงาน กฎระเบียบ ข่าวสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการทำงานระหว่างกันของบุคลากรในองค์กรเพื่อให้รับทราบข้อมูล ข้อเท็จจริง และเกิดความเข้าใจที่สอดคล้องกัน โดยการ

ติดต่อสื่อสารในองค์กรนั้นถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งและเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรประสบผลสำเร็จ

### 1.2.1 หน้าที่ของการติดต่อสื่อสารในองค์กร

การติดต่อสื่อสารในองค์กรเข้ามาเป็นเครื่องมือที่สำคัญต่อการบริหารองค์กรและมีบทบาทสำคัญที่ช่วยส่งเสริมการทำงานในองค์กรให้เป็นไปอย่างราบรื่น โดยสามารถอธิบายหน้าที่ของการติดต่อสื่อสารในองค์กรได้ดังนี้

- 1) การจัดสรรความรู้ หมายถึง การติดต่อสื่อสารในองค์กรเข้ามาเป็นสื่อกลางที่ช่วยให้บุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ข้อมูลข่าวสาร แนวทางการทำงานใหม่ ๆ ระหว่างกัน
- 2) การสร้างแรงจูงใจ หมายถึง การพูดคุยชมเชย ให้กำลังใจระหว่างกันของบุคลากร ทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดี ความผูกพัน แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร
- 3) การแสดงออกในแง่ความรู้สึกหรืออารมณ์ หมายถึง การติดต่อสื่อสารในองค์กรช่วยสร้างให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือของบุคลากรด้วยกัน เพราะการติดต่อสื่อสารทำให้มีการเปิดใจ ระบายความรู้สึกและช่วยให้ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานเข้าใจถึงอารมณ์ ความรู้สึกและเป็นประโยชน์สำหรับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
- 4) การควบคุม หมายถึง การติดต่อสื่อสารในองค์กรเข้ามาควบคุมการทำงานของบุคลากรในองค์กร โดยองค์กรมีการชี้แจง กฎระเบียบข้อบังคับ แนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรรับทราบและยึดถือปฏิบัติและใช้การสื่อสารพูดคุยในการลดปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กร
- 5) การบริหารงานและการประสานงาน หมายถึง การติดต่อสื่อสารในองค์กรทำให้การบริหารงานในองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน บุคลากรมีการประสานงานแลกเปลี่ยนข้อมูลในการทำงานระหว่างกัน มีการวางแผน กำหนดนโยบายการทำงานต่าง ๆ บนพื้นฐานของข้อมูลที่มาจกหน่วยงานภายในต่าง ๆ ในองค์กร
- 6) เครื่องมือในการตัดสินใจ หมายถึง การวางแผน กำหนดนโยบายในองค์กรต้องอาศัยข้อมูล เอกสารต่าง ๆ ในการตัดสินใจเพื่อกำหนดแนวทาง นโยบายการดำเนินงาน โดยใช้การสื่อสารข้อมูลระหว่างกันในรูปแบบรายงาน การประชุมงาน การระดม

ความคิด การสอบถามความคิดเห็นข้อเสนอแนะ หรือถ้าเป็นการวางแผนการทำงานที่เป็นเรื่องเฉพาะ อาจสอบถามความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญหรือหน่วยงานภายในที่เกี่ยวข้อง

7) การจัดหาข้อมูลเพื่อให้สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่น หมายถึง องค์กรต้องเผชิญกับการแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ จึงจำเป็นต้องอาศัยข้อมูล ข่าวสารต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นข้อมูลแนวทางในการปรับตัว การตัดสินใจ ซึ่งถ้าไม่มีการติดต่อสื่อสาร แลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันภายในองค์กร จะทำให้ผู้บริหารไม่มีข้อมูลประกอบในการบริหารงาน การตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ (เสนาะ ตีแยว, 2541; สุพานี สฤกษ์วานิช, 2552; ภาวิณี เพชรสว่าง, 2552)

การติดต่อสื่อสารในองค์กรมีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งจากรายละเอียดของหน้าที่ของการติดต่อสื่อสารในองค์กรข้างต้น สามารถสรุปหน้าที่ของการติดต่อสื่อสารในองค์กรออกได้เป็น 2 มิติ คือ 1) มิติที่เกี่ยวข้องในระดับบุคคล ได้แก่ การจัดสรรความรู้ การสร้างใจแรงจูงใจ การแสดงออกในแง่ความรู้สึก หรืออารมณ์ 2) มิติที่เกี่ยวข้องในด้านการดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ การควบคุมและการประสานงาน การเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจ การจัดหาข้อมูลเพื่อให้สามารถแข่งขันกับองค์กร

### 1.2.2 ทฤษฎีการติดต่อสื่อสารในองค์กร

ทฤษฎีการติดต่อสื่อสารในองค์กรเป็นทฤษฎีที่นักวิชาการได้อธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารในองค์กร โดยผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสารในองค์กร ซึ่งได้แก่ ทฤษฎีการสื่อสารขั้นพื้นฐาน แบบจำลองการสื่อสาร โดยมีรายละเอียดดังนี้

ทฤษฎีการสื่อสารขั้นพื้นฐาน หมายถึง การอธิบายเกี่ยวกับปรากฏการณ์ เหตุการณ์ในการติดต่อสื่อสาร ทฤษฎีการสื่อสารขั้นพื้นฐานได้มีการแบ่งประเภทของการสื่อสาร ออกได้หลายประเภท โดยแบ่งตามขนาดของสังคม จำนวนผู้เข้าร่วมในกระบวนการติดต่อสื่อสาร เป็นเกณฑ์ ซึ่งแบ่งออกได้เป็น การสื่อสารภายในตัวบุคคล การสื่อสารระหว่างบุคคล การสื่อสารกลุ่มใหญ่ การสื่อสารในองค์กร การสื่อสารมวลชน และการแบ่งตามความแตกต่างระหว่างผู้ส่งสารกับผู้รับสารเป็นเกณฑ์ ซึ่งแบ่งออกได้เป็น การสื่อสารระหว่างเชื้อชาติ การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม การสื่อสารระหว่างประเทศ

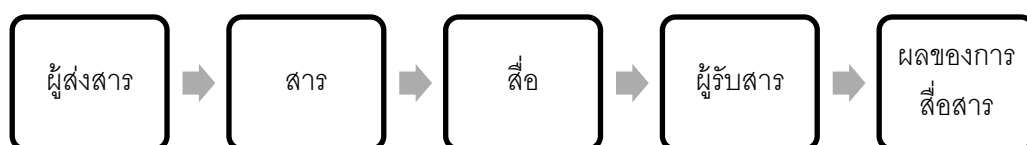
การติดต่อสื่อสารในองค์กรเป็นรูปแบบหนึ่งของทฤษฎีการสื่อสารขั้นพื้นฐาน โดยการติดต่อสื่อสารในองค์กรเป็นลักษณะของการพูดคุย สื่อสารระหว่างกันในองค์กร ทั้งในระดับผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ระดับบุคลากรด้วยกันเพื่อสร้างความเข้าใจ

ความร่วมมือกันปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายขององค์กร โดยจะเห็นได้ว่าการติดต่อสื่อสารในองค์กรมีความสำคัญต่อการดำเนินงานในองค์กร ช่วยให้การดำเนินงานเป็นอย่างไรราบรื่น สร้างความเข้าใจ ความร่วมมือ ความสมัครสมานสามัคคีภายในองค์กร (ศุภรัศมี วิฑูริกุลเจริญ, 2540) และนอกจากทฤษฎีการสื่อสารขั้นพื้นฐานแล้วนักวิชาการได้มีการสร้างแบบจำลองการสื่อสารเพื่อใช้อธิบายองค์ประกอบ กระบวนการของการติดต่อสื่อสาร โดยมีรายละเอียดดังนี้

### แบบจำลองการสื่อสาร (Model of Communication)

การสร้างแบบจำลองการสื่อสารของนักวิชาการมีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับองค์ประกอบ สถานการณ์ในการสื่อสาร โดยเป็นการอธิบายกระบวนการสื่อสารตามมุมมองความคิด ทักษะคติของตนเอง ซึ่งแบบจำลองแต่ละแบบก็มีข้อดีข้อจำกัดที่ไม่เหมือนกัน ดังนั้นการศึกษาระบบการสื่อสารจึงควรศึกษาแบบจำลองการสื่อสารหลายแบบเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจน (กิติมา สุรสนธิ, 2548) โดยแบบจำลองการสื่อสารที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายและได้นำมาเป็นต้นแบบในการศึกษาการติดต่อสื่อสารในองค์กร ได้แก่ แบบจำลองการสื่อสารของ Harold D. Lasswell, แบบจำลองการสื่อสารของ Claude E. Shannon and Warren Weaver และแบบจำลองการสื่อสารของ David K. Berlo (อวยชัย ชะบา, 2546)

### แบบจำลองการสื่อสารของลาสเวลล์



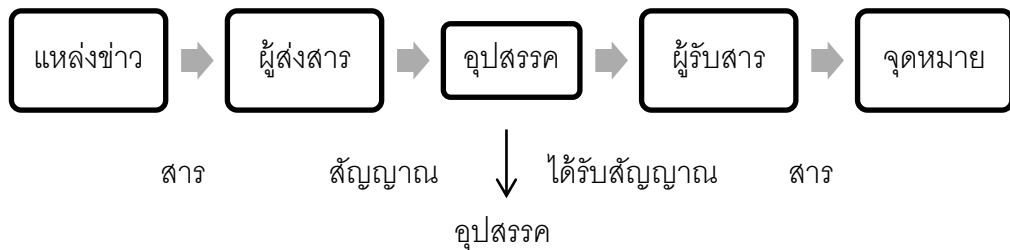
ภาพประกอบ 1 แบบจำลองการสื่อสารของลาสเวลล์

ที่มา : วจิตลักษณ์ แสงอุไร, 2548

แบบจำลองการสื่อสารของลาสเวลล์ได้อธิบายเกี่ยวกับกระบวนการติดต่อสื่อสารที่ประกอบไปด้วย ใคร (ผู้ส่งสาร) กล่าวอะไร (สาร) ผ่านช่องทาง (สื่อ) ไปยังใคร (ผู้รับสาร) เกิดผลอะไร (ผลของการสื่อสาร) แนวคิดของลาสเวลล์แสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบสำคัญของกระบวนการติดต่อสื่อสารที่มีความเชื่อมโยงกันอย่างชัดเจน (Lasswell, 1948 อ้างถึงใน กิติมา สุรสนธิ, 2548)



**แบบจำลองการสื่อสารของแชนนอนและวีเวอร์**

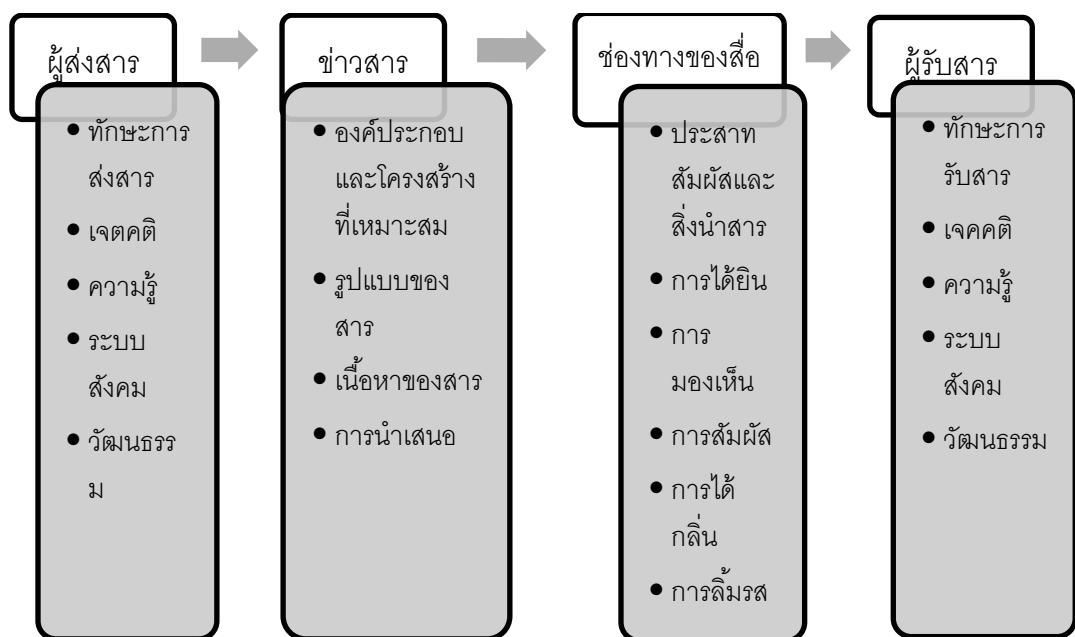


**ภาพประกอบ 2** แบบจำลองการสื่อสารของแชนนอนและวีเวอร์

ที่มา : รจิตลักษณ์ แสงอุไร, 2548

แบบจำลองการสื่อสารของแชนนอนและวีเวอร์ ได้อธิบายกระบวนการติดต่อสื่อสารที่ประกอบไปด้วยองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ แหล่งข่าว สาร ผู้ส่งสาร สัญญาณ อุปสรรค ได้รับสัญญาณ ผู้รับสาร สาร จุดหมาย แบบจำลองการสื่อสารตามแนวคิดของแชนนอนและวีเวอร์จะมุ่งเน้นอธิบายการติดต่อสื่อสารในมุมมองของระบบโทรศัพท์มือถือและจะพบว่าคนสุดท้ายมักได้รับข้อความที่คาดเคลื่อน ซึ่งเป็นผลมาจากอุปสรรคหรือสิ่งรบกวน (Shannon & Weaver, 1949 อ้างถึงใน รจิตลักษณ์ แสงอุไร, 2548)

**แบบจำลองการสื่อสารของเบอร์โล**



**ภาพประกอบ 3** แบบจำลองของเบอร์โล

ที่มา : ประสิทธิ์ ทองอุ้น, 2542

แบบจำลองการสื่อสารของเบอร์โล มีองค์ประกอบของการสื่อสาร ได้แก่ ผู้ส่งสาร (Source) ข่าวสาร (Message) ช่องทางของสื่อ (Channel) ผู้รับสาร (Receiver) นิยมเรียกกันว่า SMCR Model และได้อธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ผู้ส่งสาร หมายถึง บุคคลที่ทำหน้าที่ในการส่งข้อมูลข่าวสาร อารมณ์ความรู้สึก กิริยาท่าทางเพื่อให้ผู้รับสารเกิดความเข้าใจ ซึ่งผู้ส่งสารที่จะทำให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพต้องมีลักษณะดังนี้ ได้แก่ 1.1 ทักษะในการสื่อสาร การตีความ การสื่อความหมาย 1.2 ความรู้ มีความเข้าใจในเนื้อหาข้อมูลที่จะสื่อสาร เข้าใจต่อความคิด ทศนคติของผู้รับสาร 1.3 ความเข้าใจในรูปแบบสังคม วัฒนธรรม ความเชื่อ ค่านิยม

2) ข่าวสาร หมายถึง สิ่งที่มาจากความคิดของผู้ส่งสารที่ต้องการสื่อสารให้ผู้รับสารรับทราบ โดยข่าวสารที่ดีจะทำให้การติดต่อสื่อสารมีประสิทธิภาพต้องมีองค์ประกอบและโครงสร้างของข่าวสารที่เหมาะสมดังนี้ ได้แก่ 2.1 รูปแบบสาร รหัสของสารต้องมีการนำถ้อยคำมาประกอบกันจนเกิดเป็นความหมายที่ชัดเจน 2.2 เนื้อหาของสารต้องผ่านการเรียบเรียงเนื้อหาที่ถูกต้องเหมาะสม 2.3 การนำเสนอ การจัดเรียงลำดับสารต้องมีการจัดรูปแบบของข้อมูลข่าวสาร และนำเสนอข้อมูลอย่างเหมาะสม

3) ช่องทางของสื่อ หมายถึง ตัวกลางที่ทำหน้าที่ในการสื่อความหมายของข้อมูลข่าวสาร ซึ่งช่องทางของสื่อมีรายละเอียดดังนี้ ได้แก่ 3.1 การใช้เครื่องมือสื่อสาร จอภาพ วิทยุ โทรศัพท์ คลื่นเสียง แสงเป็นตัวกลางในการสื่อสาร 3.2 การใช้ประสาทสัมผัสทั้ง 5 ของบุคคล ได้แก่ การมองเห็น การได้ยิน การสัมผัส การได้กลิ่น การลิ้มรส เป็นตัวกลางในการถ่ายทอดข้อมูล อารมณ์ความรู้สึก

4) ผู้รับสาร หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่ในการรับข้อมูลข่าวสาร ซึ่งผู้รับสารที่จะทำให้การติดต่อสื่อสารมีประสิทธิภาพต้องมีลักษณะดังนี้ ได้แก่ 4.1 ทักษะการสื่อสาร การถอดรหัสสาร การตีความหมาย การจับใจความสำคัญ 4.2 ความรู้ มีความรู้ ความเข้าใจในการสื่อสาร เป็นผู้ฟังที่ดี 4.3 ทศนคติ มีความคิด ทศนคติที่ดี เปิดใจเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ 4.4 ระบบสังคม และวัฒนธรรม ทำความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบสังคม วัฒนธรรม ประเพณีที่สังคมยึดถือปฏิบัติ (Berlo, 1960)

แบบจำลองการสื่อสารของเบอร์โลได้อธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับองค์ประกอบของการติดต่อสื่อสารที่ประกอบไปด้วยผู้ส่งสาร ข่าวสาร ช่องทางของสื่อ ผู้รับสารเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้การติดต่อสื่อสารมีประสิทธิภาพ

ทฤษฎีการติดต่อสื่อสารในองค์กรเป็นทฤษฎีที่นักวิชาการได้อธิบายความหมาย ลักษณะของการติดต่อสื่อสารในองค์กร โดยทฤษฎีที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสารในองค์กร ได้แก่ 1) ทฤษฎีการสื่อสารขั้นพื้นฐาน เป็นการอธิบายถึงลักษณะของการติดต่อสื่อสารในลักษณะต่าง ๆ ซึ่งการติดต่อสื่อสารในองค์กรเป็นรูปแบบหนึ่งที่ใช้จำนวนบุคคลในการติดต่อสื่อสารเป็นเกณฑ์ 2) แบบจำลองการสื่อสาร เป็นการสร้างแบบจำลองการสื่อสารตามมุมมองความคิดของนักวิชาการเพื่ออธิบายเกี่ยวกับกระบวนการ ขั้นตอน องค์ประกอบของการติดต่อสื่อสาร โดยแบบจำลองการสื่อสารแต่ละแบบก็จะมีเหมือนหรือแตกต่างกันออกไปตามมุมมองความคิดของนักวิชาการแต่ละท่าน

### 1.3 องค์ประกอบของการติดต่อสื่อสารในองค์กร

นักวิชาการหลายท่านได้มีการอธิบายถึงกระบวนการพื้นฐานสำคัญของการติดต่อสื่อสารที่ประกอบไปด้วยองค์ประกอบสำคัญต่าง ๆ ในการติดต่อสื่อสาร โดยการติดต่อสื่อสารในองค์กรเป็นลักษณะของการพูดคุยระหว่างกันของบุคลากรในองค์กรซึ่งมีองค์ประกอบพื้นฐานของการติดต่อสื่อสารในลักษณะเดียวกัน และตามทีนักวิชาการต่าง ๆ ได้มีการอธิบายถึงองค์ประกอบของการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่แตกต่างกันออกไป ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลและสามารถสังเคราะห์องค์ประกอบของการติดต่อสื่อสารในองค์กรออกได้เป็น 5 องค์ประกอบซึ่งมาจากความคิดเห็นของนักวิชาการที่มีความคิดเห็นสอดคล้องกันตั้งแต่ 5 คนขึ้นไปมาใช้ในการศึกษา ประกอบกับผู้วิจัยมีความสนใจศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบของการติดต่อสื่อสารในองค์กรในขอบข่ายดังกล่าว จึงสามารถสรุปองค์ประกอบของการติดต่อสื่อสารในองค์กรได้ดังนี้

- 1.3.1 ผู้ส่งสาร
- 1.3.2 ข้อมูลข่าวสาร
- 1.3.3 ช่องทางการสื่อสารหรือสื่อ
- 1.3.4 ผู้รับสาร
- 1.3.5 การให้ข้อมูลย้อนกลับ

ดังปรากฏรายละเอียดในตาราง 1

ตาราง 1 สังเคราะห์องค์ประกอบของการติดต่อสื่อสารในองค์กร

องค์ประกอบของการติดต่อสื่อสารในองค์กร	ผู้ส่งสาร	ข้อมูลข่าวสาร	การเข้ารหัส	ช่องทางสื่อสารหรือสื่อ	การถอดรหัส	ผู้รับสาร	สิ่งรบกวน อุปสรรค	การให้ข้อมูลย้อนกลับ	จำนวนองค์ประกอบของการติดต่อสื่อสารในองค์กร
1. ถวิล ธาราโกชนันและศรีณย์ ดำริสุข (2544)	✓	✓		✓		✓			4
2. ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8
3. สุดา สุวรรณากิรมย์ (2546)	✓	✓		✓		✓		✓	5
4. กิติมา สุรสนธิ (2548)	✓	✓		✓		✓			4
5. ภัทวลี นิติเกษตรสุนทร (2549)	✓	✓		✓		✓			4
6. ชาญชัย อาจีนสมาจาร (2550)	✓	✓		✓		✓	✓	✓	6
7. สุพานี สฤษฎ์วานิช (2552)	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	7
8. ชนิษฐา จิตชินะกุล (2557)	✓	✓		✓		✓		✓	5
จำนวนนักวิชาการที่มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน	8	8	2	8	2	8	2	5	

ผู้วิจัยขอแนะนำเสนอรายละเอียดขององค์ประกอบของการติดต่อสื่อสารในองค์กรดังต่อไปนี้

### 1.3.1 แนวคิดเกี่ยวกับผู้ส่งสาร

ผู้ส่งสาร หมายถึง บุคคลที่เป็นจุดเริ่มต้นในกระบวนการติดต่อสื่อสาร ซึ่งอาจจะ เป็นบุคคล กลุ่มบุคคลหรือหน่วยงานต่าง ๆ ก็ได้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการสื่อสารเรื่องราว ข่าวสารความคิด ความเชื่อ อารมณ์ความรู้สึกต่าง ๆ ไปให้ผู้รับสารรับทราบหรือเพื่อก่อให้เกิดการ เปลี่ยนอย่างหนึ่งอย่างใดต่อผู้รับสาร (ประสิทธิ์ ทองอุ่น, 2542; วรกร สุพร, 2553; นิติพล ภูตะโชติ, 2556; จรัสโสม ศิริรัตน์, 2558) ผู้ส่งสารมีความสำคัญ และเป็นจุดเริ่มต้นหรือแหล่งกำเนิดของ ข้อมูลข่าวสาร มีหน้าที่ตั้งแต่การเข้ารหัสเป็นการเลือกข้อความ คำพูด สัญลักษณ์ที่ตรงกับ ความคิด ความต้องการในการสื่อสารและทำการแปลงความหมาย เรียบเรียงข้อมูลเพื่อส่งข้อมูล ข่าวสารให้ผู้รับสารรับทราบเพื่อให้เกิดความเข้าใจในเนื้อหา สารสำคัญในข้อมูล que ผู้ส่งสารได้ ส่งไป (สิทธิ วีรสรณ์, 2551)

จากความหมายของผู้ส่งสารข้างต้น สามารถสรุปความหมายได้ว่า ผู้ส่งสาร หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการติดต่อสื่อสารและเป็นผู้ที่มีความ ประสงค์ที่ต้องการจะถ่ายทอด สื่อความหมายของข้อมูลข่าวสาร ความคิด ความรู้สึกไปยังผู้รับสาร เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน

#### 1.3.1.1 ลักษณะของผู้ส่งสารที่ดี

- 1) ผู้ส่งสาร การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพนั้นประกอบด้วยปัจจัย ต่าง ๆ ผู้ส่งสารเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้ที่ทำหน้าที่เป็น ผู้ส่งสารต้องมีความเข้าใจในเนื้อหาสาระของข้อมูลข่าวสาร
- 2) ผู้ส่งสารต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับสาระสำคัญ วัตถุประสงค์ของการ ติดต่อสื่อสาร และต้องรับทราบว่าผู้รับสารคือใคร มีลักษณะความคิด ความเชื่อแบบไหนพร้อมทั้ง เปิดรับใจยอมรับในความแตกต่างของบุคคลในด้านเพศ อายุ การศึกษาฐานะและเลือกใช้วิธีการ ส่งข้อมูลข่าวสารที่เหมาะสมกับบุคคล
- 3) ผู้ส่งสารจะต้องเลือกใช้ถ้อยคำ ข้อความ ภาษาสัญลักษณ์ที่เหมาะสม กับผู้รับสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันทั้งสองฝ่าย
- 4) ผู้ส่งสารต้องเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารหรือสื่อในที่ที่เหมาะสมกับ บุคคลหรือสถานการณ์ เช่น การประชุมนิเทศพนักงานใหม่ อาจจัดทำหนังสือคู่มือประกอบการ ทำงานเพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร รายละเอียดการทำงาน กฎระเบียบ สิทธิประโยชน์
- 5) ผู้ส่งสารต้องมีอารมณ์ สภาพจิตใจ สภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์ที่ เอื้ออำนวยและเหมาะสมต่อการติดต่อสื่อสาร

6) ผู้ส่งสารต้องมีทักษะความสามารถในการติดต่อสื่อสารในด้านทักษะการฟัง การพูด การอ่าน การเขียนรวมไปถึงต้องมีทัศนคติที่ดีในการติดต่อสื่อสาร (ประสิทธิ์ทองอุ้น, 2542; จินตวีร์ เกษมศุข, 2550)

แนวคิดเกี่ยวกับผู้ส่งสารข้างต้นแสดงให้เห็นว่า ผู้ส่งสารเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากในการติดต่อสื่อสาร ถ้าไม่มีผู้ส่งสาร การติดต่อสื่อสารก็ไม่สามารถเกิดขึ้นได้ และจากแนวคิดเกี่ยวกับผู้ส่งสารสามารถสรุปลักษณะของผู้ส่งสารที่ดีในการติดต่อสื่อสาร คือ มีความเข้าใจในเนื้อหา วัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสาร รับทราบว่าจะต้องติดต่อสื่อสารกับบุคคลใด มีทัศนคติที่ดีในการติดต่อสื่อสาร เปิดใจยอมรับความแตกต่างของบุคคล เลือกใช้ถ้อยคำที่สุภาพเหมาะสมกับการติดต่อสื่อสาร มีสภาพร่างกายสมบูรณ์แข็งแรง เอื้ออำนวยในการติดต่อสื่อสาร มีทักษะการติดต่อสื่อสารที่ดีทั้งในด้านการพูด การอ่าน การเขียน และการฟัง

### 1.3.2 แนวคิดเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสาร

ข้อมูลข่าวสาร หมายถึง ผลผลิตที่มาจากความคิด อารมณ์ ความรู้สึกของผู้ส่งสารหรือเป็นเรื่องราว ข้อมูล ข้อเท็จจริงของผู้ส่งสารที่ต้องการจะสื่อสารและมีความประสงค์ให้ผู้รับสารรับทราบข้อมูลข่าวสารที่ได้ส่งไป (วิเชียร วิทยอุดม, 2549; ขนิษฐา จิตชินะกุล, 2557) โดยข้อมูลข่าวสารอาจอยู่ในรูปแบบของเอกสาร รายงาน การสั่งการมอบหมายงาน ภาพวาดหรือการแสดงสีหน้าท่าทาง (ฉัตรวรุณ ตันตะรัตน์, 2543; ญัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2551)

จากความหมายของข้อมูลข่าวสารข้างต้น สามารถสรุปความหมายได้ว่า ข้อมูลข่าวสาร หมายถึง บรรดาข้อความ ตัวอักษร ข้อมูล ความคิด ความรู้สึก เอกสารหลักฐาน รายงาน บันทึกข้อความ แผนการทำงานของของบุคคลที่มีความต้องการจะสื่อสารถ่ายทอดไปยังผู้รับสาร

#### 1.3.2.1 องค์ประกอบของข้อมูลข่าวสาร

ข้อมูลข่าวสารประกอบไปด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ ซึ่งองค์ประกอบของข้อมูลข่าวสารมีรายละเอียดดังนี้

- 1) รหัสสาร หมายถึง ภาษาพูด ภาษาเขียน สัญลักษณ์ ปฏิกริยาท่าทาง ที่ผู้ส่งสารสร้างขึ้นมาเพื่อถ่ายทอดความคิด ความเชื่อ ทัศนคติ
- 2) เนื้อหาสาร หมายถึง ข้อมูลต่าง ๆ ที่ผู้ส่งสารต้องการจะถ่ายทอดให้ผู้รับสารรับทราบ เนื้อหาสารแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ ข้อเท็จจริง เป็นข้อมูลที่เป็นความจริง

สามารถตรวจสอบได้ และข้อคิดเห็น เป็นข้อมูลที่มาจากการคิด ความเชื่อ ความรู้สึกของผู้ส่งสารซึ่งไม่สามารถตรวจสอบได้ว่าเป็นจริงหรือเป็นเท็จ

3) การจัดเรียงลำดับสาร หมายถึง การนำข้อมูลข่าวสารที่ต้องการจะสื่อสารมาผ่านกระบวนการขั้นตอนที่เหมาะสมเพื่อนำรหัสสารมาเรียบเรียงให้มีความหมายที่ถูกต้อง มีเนื้อหาใจความตามที่ต้องการจะสื่อสาร โดยอาจเรียงตามโครงสร้างทางภาษา ความยากง่าย หรือเรียงตามวัตถุประสงค์ (ชนิษฐา จิตชินะกุล, 2557)

### 1.3.2.2 ลักษณะของข้อมูลข่าวสารที่ดี

การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพนั้น เนื้อหา รูปแบบ ลักษณะของข้อมูลข่าวสารล้วนแต่มีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสาร ซึ่งลักษณะของข้อมูลข่าวสารที่ดีมีรายละเอียดดังนี้

1) ความน่าเชื่อถือของแหล่งข้อมูลข่าวสาร ถ้าข้อมูลข่าวสารมาจากแหล่งข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือจะทำให้ข้อมูลข่าวสารมีความถูกต้อง น่าเชื่อถือ มีพยานหลักฐาน แหล่งข้อมูลอ้างอิงอย่างชัดเจน

2) ข้อมูลข่าวสารต้องมีความถูกต้องชัดเจน มีความต่อเนื่องเชื่อมโยงเป็นเรื่องเดียวกันและมีใจความ ประเด็นสำคัญ

3) ข้อมูลข่าวสารมีการใช้ถ้อยคำภาษาที่ชัดเจนเข้าใจง่าย กระชับ ไม่กำกวมหรือคลุมเครือ

4) ข้อมูลข่าวสารมีการจัดเรียงลำดับเค้าโครงของข้อมูลข่าวสาร (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2544; สุพานี สถะภูวณิช, 2552)

จากแนวคิดเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารสามารถสรุปลักษณะของข้อมูลข่าวสารที่ดีในการติดต่อสื่อสาร คือ การสื่อสารในองค์กรมีข้อมูลข่าวสารที่มีความถูกต้อง น่าเชื่อถือ ใช้ถ้อยคำภาษาชัดเจน เข้าใจง่ายในการติดต่อสื่อสาร มีเนื้อหาข้อมูลรายละเอียดที่สำคัญในการติดต่อสื่อสาร มีการจัดเรียงลำดับของข้อมูลในการติดต่อสื่อสาร

### 1.3.3 แนวคิดเกี่ยวกับช่องทางการสื่อสารหรือสื่อ

ช่องทางการสื่อสารหรือสื่อ หมายถึง ตัวกลางที่เป็นพาหนะในการช่วยถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสารโดยอาจเป็นช่องทางการสื่อสารหรือสื่อที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ (ฉัตรวรรณ ตันนะรัตน์, 2543; วรรัตน์ เขียวโพธิ์, 2553) ซึ่งช่องทางการสื่อสารหรือสื่อนั้นเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของกระบวนการติดต่อสื่อสาร (ภัสวดี

นิติเกษตรสุนทร, 2549) โดยในการติดต่อสื่อสารนั้นสามารถเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารหรือสื่อที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ หรือเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารหรือสื่อทางเดียวหรือหลายช่องทางก็ได้ขึ้นอยู่กับความต้องการ ความสะดวกของผู้ส่งสารและผู้รับสาร โดยผู้ส่งสารสามารถจะเลือกกำหนดช่องทางการสื่อสารหรือสื่อที่จะใช้ในการสื่อสารได้ทั้งในรูปแบบของคำพูด จดหมาย การเลือกใช้วิทยุ โทรศัพท์ อินเทอร์เน็ต โซเชียลมีเดีย สื่อมวลชนประเภทต่าง ๆ (ชัยยงค์ พรหมวงศ์, 2541)

จากความหมายของช่องทางการสื่อสารหรือสื่อข้างต้น สามารถสรุปความหมายได้ว่า ช่องทางการสื่อสารหรือสื่อ หมายถึง สิ่งที่เป็นพาหนะตัวกลางในการเคลื่อนย้าย ถ่ายโอนข้อมูล ข่าวสารระหว่างกันของผู้ส่งสารไปยังผู้รับสารในการติดต่อสื่อสาร ซึ่งช่องทางการสื่อสารหรือสื่อก็สามารถแบ่งออกได้หลายประเภท โดยผู้ส่งสารสามารถเลือกช่องทางการสื่อสารหรือสื่อได้ตามความเหมาะสมในการติดต่อสื่อสาร

### 1.3.3.1 ประเภทของช่องทางการสื่อสารหรือสื่อ

ช่องทางการสื่อสารหรือสื่อมีลักษณะ รูปแบบที่หลากหลาย ทั้งนี้สามารถแบ่งตามช่องทางการสื่อสารหรือสื่อตามลักษณะของสื่อเป็นเกณฑ์ออกได้ 5 ประเภท คือ

- 1) สื่อธรรมชาติ เป็นสภาพแวดล้อมที่มีอยู่ตามธรรมชาติ เช่น แสง อากาศ
- 2) สื่อมนุษย์ เป็นการใช้บุคคลเป็นพาหนะในการส่งข้อมูลข่าวสารไปยังผู้รับสาร เช่น คนส่งเอกสาร นักประชาสัมพันธ์
- 3) สื่อสิ่งพิมพ์ เป็นการใช้อักษร หนังสือในการสื่อความหมาย เช่น หนังสือพิมพ์ ใบปลิว วารสาร
- 4) สื่ออิเล็กทรอนิกส์ เป็นการใช้อุปกรณ์ที่อาศัยกระแสไฟฟ้าในการสื่อสาร เช่น วิทยุ โทรศัพท์ วิดีโอ
- 5) สื่อระคน เป็นช่องทางการสื่อสารหรือสื่อที่อยู่ในรูปแบบของศิลปิน ป้ายโฆษณา (ขนิษฐา จิตชินะกุล, 2557)

### 1.3.3.2 ลักษณะของช่องทางการสื่อสารหรือสื่อที่ดี

ช่องทางการสื่อสารหรือสื่อเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากในการติดต่อสื่อสารเพราะช่องทางการสื่อสารหรือสื่อเป็นพาหนะตัวกลางในการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารไปยังผู้รับสาร การเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารหรือสื่อที่เหมาะสมก็จะช่วยให้การติดต่อสื่อสารประสบความสำเร็จ ซึ่งลักษณะของช่องทางการสื่อสารหรือสื่อที่ดีมีรายละเอียดดังนี้

- 1) ช่องทางการสื่อสารหรือสื่อที่สอดคล้อง เหมาะสมกับความเร่งด่วนในการติดต่อสื่อสาร



2) ช่องทางการสื่อสารหรือสื่อที่มีความเหมาะสมกับลักษณะ รูปแบบในการติดต่อสื่อสาร

3) ใช้ช่องทางการสื่อสารหรือสื่อที่หลากหลาย ทันสมัยเพื่อให้สามารถเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารได้อย่างทั่วถึง

4) ใช้ช่องทางการสื่อสารหรือสื่อที่เหมาะสมกับโอกาส สถานการณ์ ระบบสังคม วัฒนธรรม (สุพานี สฤษฎ์วานิช, 2552; ขนิษฐา จิตชินะกุล, 2557)

จากแนวคิดเกี่ยวกับช่องทางการสื่อสารหรือสื่อสามารถสรุปลักษณะของช่องทางการสื่อสารหรือสื่อที่ดีในการติดต่อสื่อสาร คือ เลือกใช้ช่องทางการสื่อสารหรือสื่อที่เหมาะสมกับความเร่งด่วนของการติดต่อสื่อสาร เลือกใช้ช่องทางการสื่อสารหรือสื่อที่เหมาะสมกับการติดต่อสื่อสารในแต่ละครั้ง เลือกใช้ช่องทางการสื่อสารหรือสื่อที่หลากหลาย ทันสมัย เลือกใช้ช่องทางการสื่อสารหรือสื่อที่เหมาะสมกับสถานการณ์และช่วงเวลา

#### 1.3.4 แนวคิดเกี่ยวกับผู้รับสาร

ผู้รับสาร หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่ในการรับข้อมูลข่าวสารที่ผู้ส่งสารได้ส่งมาให้โดยผู้รับสารอาจเป็นบุคคล กลุ่มบุคคล หรืออาจเป็นบุคคลที่ตั้งใจหรือไม่ได้ตั้งใจในการรับทราบข้อมูลข่าวสารก็ได้ เช่นในกรณีการบังเอิญได้ยินข้อมูลข่าวสาร (ฉัตรวรุณ ตันนะรัตน์, 2543) หรือผู้รับสารอาจเป็นบุคคลที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย จุดหมายปลายทางที่ผู้ส่งสารมีความประสงค์ที่จะสื่อสารถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารให้รับทราบซึ่งผู้รับสารก็มีหน้าที่ในการแปลความหมายของสาร (วกรร สุพร, 2553; จรัสใจม ศิริรัตน์, 2558) โดยใช้ประสาทสัมผัสของร่างกาย การฟัง การมองเห็น ในการรับทราบข้อมูลข่าวสาร (ณัฐฐพันธ์ เขจรนนท์, 2551)

ความแตกต่างของบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้รับสารส่งผลต่อประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสาร โดยความแตกต่างของบุคคลในด้านเพศ อายุ เชื้อชาติ ศาสนา ฐานะทางสังคม ระดับการศึกษาและการตีความ วัฒนธรรมการสื่อสารในท้องถิ่น การใช้ภาษา รสนิยมความชอบส่วนบุคคล สถานที่อยู่อาศัย ทำให้บุคคลมีความสนใจในการรับรู้เรื่องราว การแปลความหมายข้อมูลที่แตกต่างกัน (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, (2544)

จากความหมายของผู้รับสารข้างต้นสามารถสรุปความหมายได้ว่า ผู้รับสารหมายถึง บุคคล หรือ กลุ่มบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้รับสารและมีหน้าที่ในการแปลความหมายของข้อมูลข่าวสารที่ผู้ส่งสารได้ถ่ายทอดมาในการติดต่อสื่อสาร ซึ่งผู้รับสารสามารถรับทราบข้อมูลข่าวสารได้จากการฟัง การมองเห็น

### 1.3.4.1 ลักษณะของผู้รับสารที่ดี

ผู้รับสารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งในการติดต่อสื่อสาร โดยถ้าบุคคลทำหน้าที่เป็นผู้รับสารที่ดีก็จะช่วยให้การติดต่อสื่อสารมีความสมบูรณ์ เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสาร ซึ่งลักษณะของผู้รับสารที่ดีมีรายละเอียดดังนี้

- 1) ผู้รับต้องมีอารมณ์ สภาพจิตใจ สภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์ เอื้ออำนวยเหมาะสมในการติดต่อสื่อสาร
- 2) ผู้รับต้องมีทักษะความสามารถในการติดต่อสื่อสารในด้านทักษะการฟัง การพูด การอ่าน การเขียน การจับประเด็นความสำคัญ
- 3) ผู้รับสารเป็นผู้ฟังที่ดี มีการแสดงปฏิกิริยาตอบสนองต่อข้อมูลข่าวสารที่ได้รับ
- 4) ผู้รับสารต้องมีทัศนคติที่ดีในการติดต่อสื่อสาร มีความสนใจเรียนรู้ในเรื่องราวต่าง ๆ ซึ่งถ้าผู้รับสารเป็นบุคคลที่มีสนใจ กระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ก็จะทำให้มีความสามารถในการรับรู้ แปลความหมายข้อมูลข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว
- 5) ความสนใจของผู้รับสารที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ ซึ่งแต่ละบุคคลก็จะมี ความชื่นชอบความสนใจที่แตกต่างกันออกไปตามลักษณะนิสัย ความคิด ความเชื่อแต่การเป็นผู้รับสารที่ดี ต้องมีการเปิดใจเรียนรู้ข้อมูลได้หลากหลายประเภททั้งข้อมูลข่าวสารที่มีความสนใจเป็นประโยชน์ต่อตนเองหรือข้อมูลที่บุคคลอื่นมีความประสงค์จะถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารให้รับทราบ (จินตวีร์ เกษมสุข, 2550; ชนิษฐา จิตชินะกุล, 2557)

จากแนวคิดเกี่ยวกับผู้รับสารสามารถสรุปลักษณะของผู้รับสารที่ดีในการติดต่อสื่อสาร คือ มีความพร้อมทางด้านร่างกายและจิตใจขณะติดต่อสื่อสาร มีทัศนคติที่ดีในการติดต่อสื่อสาร เปิดใจเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ มีทักษะความสามารถในการติดต่อสื่อสารที่ดีในด้านการฟัง การพูด การอ่านและการเขียน มีทักษะในการจับประเด็นใจความสำคัญในการติดต่อสื่อสาร มีความกระตือรือร้นและให้ความสนใจในการติดต่อสื่อสาร

### 1.3.5 แนวคิดเกี่ยวกับการให้ข้อมูลย้อนกลับ

การให้ข้อมูลย้อนกลับ หมายถึง การแสดงปฏิกิริยาต่าง ๆ ของผู้รับสารที่มีต่อข้อมูลข่าวสารที่ผู้ส่งสารได้ส่งข้อมูลข่าวสารมา โดยข้อมูลที่ได้จากกรให้ข้อมูลย้อนกลับสามารถใช้ในการตรวจสอบความถูกต้อง ข้อผิดพลาด ความพึงพอใจต่อข้อมูลข่าวสารของผู้รับสาร และยังเป็นตัวสะท้อนคุณภาพการติดต่อสื่อสาร และสามารถนำมาปรับปรุง พัฒนาการติดต่อสื่อสารใน

ครั้งต่อไปได้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2535; พัลลภ โค้ววรรณศรี, 2555; นิติพล ภูตะโชติ, 2556; Lunenburg, 2010) การให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้รับสารสามารถแสดงออกได้ทั้งในทางบวกและทางลบโดยผ่านการแสดงออกด้วยปฏิกิริยาทางร่างกาย เช่น คำพูด สีหน้า ท่าทาง แววตา การพยักหน้าตอบรับ (ฉัตรวรรณ ตันนะรัตน์, 2543)

การให้ข้อมูลย้อนกลับในการติดต่อสื่อสารสามารถเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว ทันที หรืออาจเป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับในภายหลังก็ได้ (ชัยยงค์ พรหมวงศ์, 2541) ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับระยะทาง ช่องทางการสื่อสารหรือสื่อ โดยถ้าผู้ส่งสารและผู้รับสารติดต่อสื่อสารพูดกันต่อหน้าก็ทำให้ผู้รับสารสามารถแสดงความคิดเห็นได้ตอบ ให้ข้อมูลย้อนกลับได้อย่างทันที แต่ถ้าผู้ส่งสารและผู้รับสารอยู่ห่างไกลกัน ก็จะทำให้การแสดงความคิดเห็นหรือปฏิกิริยาตอบโต้ อาจเกิดขึ้นล่าช้าโดยใช้เวลาระยะหนึ่ง (สิทธิ อิศรณ, 2551)

จากความหมายของการให้ข้อมูลย้อนกลับข้างต้น สามารถสรุปความหมายได้ว่าการให้ข้อมูลย้อนกลับ หมายถึง ปฏิกริยาต่าง ๆ ได้แก่ สีหน้า ท่าทาง คำพูด อารมณ์ ความรู้สึกของผู้รับสารที่ได้แสดงปฏิกิริยาตอบสนองต่อข้อมูลข่าวสารที่ผู้ส่งสารได้ส่งมา ซึ่งการให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นประโยชน์ต่อผู้ส่งสารที่จะสามารถใช้ในการตรวจสอบความถูกต้อง หรือรับทราบข้อผิดพลาดในการติดต่อสื่อสาร

### 1.3.5.1 ประเภทของการให้ข้อมูลย้อนกลับ

การให้ข้อมูลย้อนกลับในการติดต่อสื่อสารมีการแสดงออกในลักษณะรูปแบบที่หลากหลาย โดยแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท ดังนี้

1) การแบ่งตามเกณฑ์การให้ความหมาย หมายถึง การแบ่งตามลักษณะของปฏิกริยาในการให้ข้อมูลย้อนกลับออกเป็น การให้ข้อมูลย้อนกลับด้านบวก ด้านลบ การให้ข้อมูลย้อนกลับแบบกลาง ๆ และการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบคลุมเครือไม่ชัดเจน

2) การแบ่งตามเกณฑ์ด้านเวลา หมายถึง การแบ่งตามระยะเวลาของการให้ข้อมูลย้อนกลับออกเป็น การให้ข้อมูลย้อนกลับแบบทันที คือ การที่ผู้รับสารมีปฏิกิริยาตอบสนองต่อข้อมูลข่าวสารที่ผู้ส่งสารได้ส่งไปอย่างรวดเร็ว ทันที แบบเผชิญหน้าระหว่างกันและการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบล่าช้า คือ การให้ข้อมูลย้อนกลับที่ได้ผ่านช่วงเวลาของการติดต่อสื่อสารไปแล้วในระยะเวลาหนึ่ง

3) การแบ่งตามเกณฑ์การควบคุม หมายถึง การแบ่งตามการควบคุมในการให้ข้อมูลย้อนกลับออกเป็น การให้ข้อมูลย้อนกลับที่มีการควบคุมอารมณ์ความรู้สึก จะเป็นการ

ให้ข้อมูลย้อนกลับ ปฏิบัติต่าง ๆ ที่ได้ผ่านการควบคุมอารมณ์ ความรู้สึก กลั่นกรองข้อมูล ข่าวสาร ส่วนการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบมีปฏิริยาการควบคุมต่ำเป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับ ปฏิริยาที่ไม่ได้มีการควบคุมอารมณ์ ความรู้สึกหรือการกลั่นกรองข้อมูลข่าวสาร

4) การแบ่งตามเกณฑ์วัตถุประสงค์ หมายถึง การแบ่งตามวัตถุประสงค์ ในการให้ข้อมูลย้อนกลับออกเป็นกรให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงสนับสนุน และการให้ข้อมูลย้อนกลับ เชิงวิพากษ์วิจารณ์ (ภัสวลี นิติเกษตรสุนทร, 2549)

### 1.3.5.2 ลักษณะของการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ดี

การให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งที่สำคัญในการ ติดต่อสื่อสาร สามารถใช้การให้ข้อมูลย้อนกลับในการตรวจสอบความถูกต้อง ข้อผิดพลาดในการ ติดต่อสื่อสาร โดยลักษณะของการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ดีมีรายละเอียดดังนี้

- 1) การให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างความชัดเจนเฉพาะเจาะจง สอดคล้องกับ เรื่องที่ทำการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน
- 2) การให้ข้อมูลย้อนกลับด้วยความเชื่อใจ เปิดเผยข้อมูลด้วยความจริงใจ
- 3) การให้ข้อมูลย้อนกลับเหมาะสมกับช่วงเวลา
- 4) การให้ข้อมูลย้อนกลับโดยใช้ถ้อยคำภาษาที่สุภาพ (สุนันทา เลานันทน์, 2549)

จากแนวคิดเกี่ยวกับการให้ข้อมูลย้อนกลับสามารถสรุปลักษณะของการ ให้ข้อมูลย้อนกลับที่ดีในการติดต่อสื่อสาร คือ การให้ข้อมูลย้อนกลับที่ชัดเจน เฉพาะเจาะจงในการ ติดต่อสื่อสาร การให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างเปิดเผยและเต็มใจในการติดต่อสื่อสาร การให้ข้อมูล ย้อนกลับที่สอดคล้องกับเรื่องที่ทำการติดต่อสื่อสาร การให้ข้อมูลย้อนกลับที่ความเหมาะสมกับ ช่วงเวลา สถานการณ์ การให้ข้อมูลย้อนกลับโดยใช้ถ้อยคำภาษาที่สุภาพเหมาะสม

## 1.4 อุปสรรคของการติดต่อสื่อสารในองค์กรและแนวทางแก้ไขปรับปรุง

การติดต่อสื่อสารในองค์กรมีลักษณะเป็นการพูดคุยระหว่างกันของบุคลากรใน องค์กร ซึ่งอุปสรรคหรือปัญหาของการติดต่อสื่อสารในองค์กรอาจมาจากปัจจัยความแตกต่างของ บุคคลในด้านต่าง ๆ หรือปัจจัยส่วนอื่นที่ทำให้การสื่อสารระหว่างกันมีความผิดพลาดและเกิด ความไม่เข้าใจกัน ซึ่งบุคลากรในองค์กรก็ต้องมีการเรียนรู้ ทำความเข้าใจเพื่อหาวิธีแก้ไข ปรับปรุง ลดข้อผิดพลาดในการติดต่อสื่อสารในองค์กร

#### 1.4.1 อุปสรรคของการติดต่อสื่อสารในองค์กร

อุปสรรคของการติดต่อสื่อสารในองค์กรสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ด้าน คือ 1) อุปสรรคของการติดต่อสื่อสารในระดับองค์กร 2) อุปสรรคของการติดต่อสื่อสารในระดับบุคคลซึ่งสามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

1) อุปสรรคของการติดต่อสื่อสารในระดับองค์กร ได้แก่ การกรองสาร การติดต่อสื่อสารในองค์กรประกอบไปด้วยผู้ส่งสารและผู้รับสารจำนวนมาก โครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชาที่ซับซ้อนซึ่งอาจส่งผลให้เกิดความคลาดเคลื่อน การบิดเบือนข้อมูล

2) อุปสรรคของการติดต่อสื่อสารในระดับบุคคล ได้แก่ 2.1 การเลือกรับรู้ บุคคลมีความคิดความเชื่อ เพศ การศึกษา อายุ ความสนใจในที่แตกต่างกันออกไปทำให้มีการเลือกรับรู้ข้อมูลตามความสนใจ 2.2 ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร บุคคลมีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร การตีความหมาย การรับฟัง การจับประเด็นสาระสำคัญของข้อมูลที่แตกต่างกัน 2.3 อารมณ์ ความรู้สึก ผู้ส่งสารและผู้รับสารมีความคิด ความรู้สึกที่แตกต่างกันอาจทำให้เกิดอคติ หรือความไม่เข้าใจกันและทำให้มีการตีความข้อมูลผิดพลาดไปจากความเป็นจริง 2.4 ภาษา การใช้ถ้อยคำภาษาที่ไม่ชัดเจน การใช้คำศัพท์เฉพาะ การใช้ถ้อยคำตามช่วงวัยหรือการใช้ภาษาท้องถิ่น อาจทำให้เกิดความสับสนและไม่เข้าใจกัน 2.5 การไม่ให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นความรู้สึกอคติของผู้รับสารที่คิดว่า การให้ข้อมูลย้อนกลับของตนเองไม่มีความสำคัญหรือในบางกรณีผู้รับสารอาจขาดทักษะในการสื่อสารได้ตอบ แสดงความคิดเห็น (สุพานี สฤษฏ์วานิช, 2552; นิติพล ภูตะโชติ, 2556)

อุปสรรคของการติดต่อสื่อสารทำให้ข้อมูลข่าวสารมีความคลาดเคลื่อน ผิดเพี้ยนไปจากวัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสารและทำให้ผู้รับสารแปลความหมายข้อมูลข่าวสารไม่ถูกต้องตามความเป็นจริงและทำให้เกิดความไม่เข้าใจกัน การทำงานในองค์กรถือว่าการติดต่อสื่อสารในองค์กรมีความสำคัญมาก ถ้าเกิดอุปสรรคหรือข้อผิดพลาดในการติดต่อสื่อสาร อาจทำให้บุคลากรเกิดความไม่เข้าใจกัน ขาดข้อมูลในการทำงานที่ถูกต้องและนำมาสู่ข้อผิดพลาดในการทำงาน

#### 1.4.2 แนวทางแก้ไขปรับปรุงการติดต่อสื่อสารในองค์กร

อุปสรรคของการติดต่อสื่อสารในองค์กรนั้นส่งผลให้การพูดคุย การประสานงานต่าง ๆ ในองค์กรไม่มีประสิทธิภาพและอาจก่อให้เกิดปัญหาในการทำงาน โดยบุคลากรจะต้องหาวิธีทางกำจัดอุปสรรคของการติดต่อสื่อสารในองค์กรให้น้อยลง เพื่อให้

การติดต่อสื่อสารในองค์กรมีความถูกต้อง ชัดเจน ซึ่งสามารถอธิบายแนวทางการปรับปรุงแก้ไขการติดต่อสื่อสารในองค์กรได้ดังนี้

1) ความชัดเจนของข้อมูลข่าวสาร ต้องเลือกใช้ถ้อยคำภาษาที่เข้าใจง่าย กระชับตรงประเด็น ควรหลีกเลี่ยงภาษาเฉพาะหรือศัพท์ทางเทคนิคต่าง ๆ

2) ทำความเข้าใจในความแตกต่างของบุคคลและเลือกรูปแบบ วิธีการ ช่องทางการสื่อสารหรือสื่อที่เหมาะสม หลากหลายทันสมัยเพื่อช่วยลดความผิดพลาดในการติดต่อสื่อสาร

3) สถานที่ สภาพแวดล้อมต้องมีความเหมาะสมปราศจากเสียงรบกวน

4) การเป็นผู้ฟังที่ดี เปิดใจรับฟัง เรียนรู้ข้อมูลต่าง ๆ อย่างตั้งใจ

5) ผู้ส่งสารและผู้รับสารต้องมีการควบคุมอารมณ์ความรู้สึก น้ำเสียง สีหน้า ท่าทางให้เหมาะสมและสังเกตปฏิกิริยาท่าทางของผู้รับสาร (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2544; นิติพล ภูตะโชติ, 2556)

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ธรรมชาติการบริหารงานในองค์กรจะพบว่ากิจกรรม ขั้นตอนกระบวนการทำงานต่าง ๆ ในองค์กรที่มีความจำเป็นต้องมีการติดต่อสื่อสารระหว่างกันทั่วทั้งองค์กร การดำเนินงานในองค์กร ผู้บริหารจะมีบทบาทสำคัญในการพูดคุยสื่อสาร ซึ่งแจ้งรายละเอียด สั่งการ มอบหมาย ติดตามงาน จึงมีการเปรียบว่าผู้บริหาร คือ นักติดต่อสื่อสาร เพราะบทบาทหลักอย่างหนึ่งของผู้บริหารก็คือ การถ่ายทอดข้อมูล แผนการทำงาน นโยบายการปฏิบัติให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รับทราบ และในระดับของผู้ใต้บังคับบัญชาก็มีความจำเป็นอย่างมากที่จะต้องใช้การติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือในการประสานงาน แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับบุคคลต่าง ๆ (วิภาส ทองสุทธิ, 2552) การติดต่อสื่อสารในองค์กรมีความสำคัญและเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งจะเห็นได้ว่าการติดต่อสื่อสารเข้ามาเป็นเครื่องมือที่ช่วยประสานการทำงาน การกำหนดนโยบาย การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ การสั่งการ การควบคุม ติดตามการทำงาน แต่ทั้งนี้การบริหารงานในองค์กรก็ยังคงอาศัยปัจจัยการบริหารและทักษะความสามารถด้านอื่น ๆ ควบคู่ไปกับการติดต่อสื่อสารที่ดีในองค์กร (ธงชัย สันติวงษ์, 2535) และสอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กร กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบไปด้วยกระบวนการ ขั้นตอนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับบุคคลตั้งแต่เข้ามาทำงานในองค์กรจนกระทั่งออกจากองค์กร การติดต่อสื่อสารในองค์กรส่งผลกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมาก เพราะกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการบุคคลในองค์กร ซึ่งการกำหนดนโยบาย แนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นต้องมีการสอบถาม พูดคุย สื่อสารประสานงาน ระดมความคิดเพื่อช่วยกันเสนอแนะแนวทางเกี่ยวกับวางแผนอัตรา กำลังคน การสรรหาคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาศักยภาพในการทำงาน การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์และแนวทางการจัดกิจกรรมโครงการต่าง ๆ ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้การพูดคุย สัมภาษณ์ความคิดเห็นร่วมกันจะทำให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่สามารถใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ (กิตติ บุญนาค, 2549)

### 2.1 ความหมายของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ในด้านที่เกี่ยวข้องกับบุคคลทุกคนในองค์กร เพื่อให้บุคคลได้รับการส่งเสริม พัฒนาศักยภาพอย่าง

เหมาะสม สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (เสนาะ ตีเฮอร์, 2539) และเพื่อให้  
 องค์กรได้มาซึ่งบุคคลที่มีคุณสมบัติ ความรู้ความสามารถที่ตรงกับความต้องการขององค์กร  
 (วิลาวรรณ รพีพิศาล, 2550; กรสรรรค์ เอนกศักดิ์พงษ์, 2556) กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์  
 ประกอบด้วยกระบวนการสรรหา การคัดเลือก การพัฒนา การจูงใจ การรักษา การเลิกจ้าง  
 (ชูชัย สมितिไกร, 2550) รวมไปถึงการให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพชีวิต การตอบสนอง  
 ความต้องการและการเสริมสร้างขวัญกำลังใจของบุคลากรเพื่อให้มีกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่าง  
 เต็มความสามารถ (พรชัย เจดามาน, นิตยาพร กิณบุญ และไพฑูรย์ พิมพ์ดี, 2560)

จากความหมายของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ข้างต้น สามารถสรุป  
 ความหมายได้ว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การบริหารจัดการบุคลากรใน  
 องค์กร อย่างเป็นระบบ ช่วยส่งเสริมพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถของบุคลากร ตลอดจนมี  
 การเสริมสร้างขวัญกำลังใจเพื่อธำรงรักษาให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่  
 องค์กร ซึ่งกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบไปด้วย กระบวนการวางแผนทรัพยากร  
 มนุษย์ กระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์  
 กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน กระบวนการบริหาร  
 ค่าตอบแทนและผลประโยชน์

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการบริหารจัดการที่มีความเกี่ยวข้อง  
 สัมพันธ์กับบุคคลตั้งแต่เริ่มเข้ามาทำงานในองค์กรจนกระทั่งบุคคลออกจากองค์กร ครอบคลุม 3  
 ช่วงเวลา ได้แก่ ช่วงก่อนปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่องค์กรวางแผน กำหนดทิศทางการบริหาร  
 ทรัพยากรมนุษย์ กำหนดหลักเกณฑ์ รูปแบบในการสรรหาคัดเลือกบุคคล ช่วงขณะปฏิบัติงาน  
 เมื่อบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรแล้ว มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับบุคคลในแง่ของการส่งเสริม  
 พัฒนาศักยภาพในการทำงาน การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี การจ่ายค่าตอบแทนที่  
 เหมาะสมเป็นธรรมเพื่อสร้างความพึงพอใจของบุคลากรและทำให้บุคลากรมีความเชื่อมั่น  
 ความจงรักภักดีต่อองค์กรและทำงานกับองค์กรต่อไป ช่วงหลังการปฏิบัติงาน เป็นเรื่องเกี่ยว  
 กับการเกษียณอายุ การจัดสรรผลประโยชน์ สวัสดิการต่าง ๆ ที่บุคคลมีสิทธิได้รับ (วิลาวรรณ  
 รพีพิศาล, 2550)

## 2.2 วัตถุประสงค์ของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีขอบเขตการบริหารจัดการที่มีความ  
 เกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกคนในองค์กร โดยมีภารกิจในการควบคุม ดูแล พัฒนาบุคลากรให้มีการ



ปฏิบัติงานได้อย่างบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งวัตถุประสงค์ของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ

- 1) ช่วยดึงดูด คัดสรรบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถให้เข้ามาร่วมทำงานกับองค์กรเพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร
- 2) ทำให้องค์กรมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะที่จำเป็นในการทำงาน ซึ่งเป็นผลมาจากกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นระบบประกอบไปด้วยกระบวนการต่าง ๆ เช่น สรรหาคัดเลือกบุคคล การพัฒนา การประเมินผล การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์
- 3) ช่วยสร้างความพึงพอใจ แรงจูงใจของบุคลากรที่มีต่อองค์กรและช่วยในการธำรงรักษาบุคลากรให้อยู่ทำงานกับองค์กร
- 4) ทำให้การดำเนินงานขององค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร (พิภพ วังเงิน, 2547; วิลาวรรณ รพีพิศาล, 2550)

### 2.2.1 บทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์

- 1) การกำหนดนโยบายเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะมีบทบาทสำคัญในการเสนอความคิดเห็น แนวทาง นโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้แก่ผู้บริหารองค์กร
- 2) การให้คำแนะนำ ปรีกษา หมายถึง ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับบุคคลทุกคนในองค์กร โดยทำหน้าที่ให้คำปรึกษา คำแนะนำแก่บุคลากร เพื่อสร้างให้เกิดความสัมพันธ์อันดี การสื่อสาร เผยแพร่เอกสารคู่มือการปฏิบัติงาน นโยบายการทำงาน
- 3) การให้บริการ หมายถึง ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่ให้บริการแก่บุคลากรภายในเริ่มตั้งแต่ การสรรหาคัดเลือก บรรจุแต่งตั้ง การพัฒนาศักยภาพ การเสริมสร้างแรงจูงใจ
- 4) บทบาทในการควบคุม หมายถึง ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทในการควบคุมดูแล การปฏิบัติงานของบุคลากรให้เป็นไปตามกฎระเบียบ ข้อบังคับอย่างโปร่งใส ยุติธรรม รวมไปถึงควบคุมการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ โอกาสในการฝึกอบรมพัฒนาความรู้ ความสามารถให้มีความเท่าเทียมกัน (วิลาวรรณ รพีพิศาล, 2550)

## 2.2.2 ฐานะของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญอย่างมากต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยฐานะของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นมีหลายบทบาททั้งในฐานะผู้สั่งการ กำกับ ติดตามกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการเป็นที่ปรึกษาของผู้บริหารองค์กรเพื่อช่วยเสนอแนะแนวทาง นโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งสามารถสรุปฐานะของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ดังนี้

1) ฐานะผู้บริหารสูงสุดในองค์กร โดยได้รับอำนาจมีหน้าที่ในการติดตามตรวจสอบการทำงานของฝ่ายต่าง ๆ ให้มีการปฏิบัติงานเป็นไปตามนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แต่ก็ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องให้ความเคารพอำนาจตามสายงานของผู้บังคับบัญชาในฝ่ายงานนั้น ๆ ด้วย และผู้บังคับบัญชาทุกฝ่ายในองค์กรก็ต้องปฏิบัติตามคำแนะนำของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์เช่นกัน

2) ฐานะที่ปรึกษา ให้คำแนะนำแก่ผู้บริหารเกี่ยวกับการกำหนดแนวทาง นโยบาย การวางแผนอัตรากำลัง และให้คำแนะนำแก่ฝ่ายต่าง ๆ ในเรื่องนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (เสนาะ ตีเขาว์, 2539)

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมาก เพราะถ้ากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่มีประสิทธิภาพ องค์กรจะไม่สามารถขับเคลื่อนไปได้ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานราชการสมัยใหม่นั้นต้องเป็นการดำเนินงานแบบบูรณาการร่วมกันของทั้งผู้บริหาร บุคลากร เพื่อประสานงานร่วมมือกันในการกำหนดแนวทาง ทิศทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้การบริหารจัดการบุคลากรในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (ปรีชา วัชรภักย์, 2549) ดังนั้นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรจำเป็นต้องใช้ในการประสานงานร่วมกันก็คือ การติดต่อสื่อสารในองค์กร เพราะพื้นฐานของการดำเนินโครงการกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรล้วนแล้วต้องใช้ในการติดต่อสื่อสารระหว่างกันเพื่อพูดคุย สั่งการ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงาน (ชาญชัย อาจิ้นสมาจาร, 2550)

## 2.3 การติดต่อสื่อสารในองค์กรกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การติดต่อสื่อสารในองค์กรนั้นมีความสำคัญและมีความจำเป็นต่อการบริหารงานขององค์กรเป็นอย่างมาก องค์กรใช้การติดต่อสื่อสารเข้ามาช่วยในเรื่องการออกคำสั่ง การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร การแก้ไขปัญหา อุปสรรค (เสนาะ ตีเขาว์, 2541) และโดยเฉพาะอย่างยิ่งในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การติดต่อสื่อสารทำให้สามารถ

มอบหมายงาน สั่งการในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนงาน (สุดา สุวรรณภิรมย์, 2546) ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันและสามารถนำข้อมูล ความคิดเห็น ความต้องการ ข้อเสนอแนะของบุคลากรมาปรับใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อีกทั้งใช้การติดต่อสื่อสารในการประชาสัมพันธ์ข้อมูลกฎระเบียบ สิทธิประโยชน์ โครงการฝึกอบรมพัฒนาให้แก่บุคลากรในองค์กรรับทราบ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความเกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกคนตั้งแต่ก่อนการปฏิบัติงาน ขณะปฏิบัติงานจนกระทั่งออกจากองค์กร กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อทุกองค์กรและหน่วยงานภาครัฐเห็นถึงความสำคัญของสายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมาก โดยได้มีการจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของสายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อเป็นการอธิบายรายละเอียด ลักษณะงานโดยทั่วไป ชื่อตำแหน่งในสายงานและระดับตำแหน่ง หน้าที่และความรับผิดชอบหลัก

มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ประเภทวิชาการได้กำหนดชื่อตำแหน่งบุคลากรที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า การเจ้าหน้าที่ โดยปฏิบัติงานครอบคลุมเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์ การวางแผน การสรรหา บรรจุแต่งตั้ง ตำแหน่งและอัตราค่าตอบแทน การจัดทำทะเบียนประวัติ การฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร การเสริมสร้างแรงจูงใจ การให้ออกจากราชการ แบ่งระดับตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล ออกได้เป็น 4 ระดับ คือ ระดับปฏิบัติการ ระดับชำนาญการ ระดับชำนาญการพิเศษ ระดับเชี่ยวชาญ โดยสามารถสรุปสาระสำคัญของหน้าที่และความรับผิดชอบหลักในด้านต่าง ๆ ของสายงานตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลได้ดังนี้

1) ด้านการปฏิบัติการ เช่น จัดทำมาตรฐาน หลักเกณฑ์การบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลความต้องการ ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล การวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล การวิเคราะห์งาน กำหนดตำแหน่งและวางแผนอัตรากำลัง ดำเนินการสรรหาคัดเลือก การสอบแข่งขัน การโอน การเลื่อนตำแหน่ง ปรับปรุงหลักเกณฑ์การบริหารผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานและการบริหารค่าตอบแทน ดำเนินการทางวินัย การให้คำปรึกษาข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน การควบคุมตรวจสอบการเกษียณอายุ การศึกษาข้อมูล กฎระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล

2) ด้านการวางแผน เช่น ร่วมกันการวางแผนการทำงาน เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่กำหนด การแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานและติดตามประเมินผล จัดทำแนวทางวิธีการต่าง ๆ ในการบริหารทรัพยากรบุคคล

3) ด้านการประสานงาน เช่น ประสานการทำงานร่วมกันทั้งในและนอกองค์กร ให้ข้อมูล คำแนะนำแก่ทีมงาน บุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความเข้าใจ ความร่วมมือ ในการดำเนินงานร่วมกัน

4) ด้านการบริการ เช่น ให้คำแนะนำเกี่ยวกับแนวทาง หลักเกณฑ์การบริหารหรือ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลแก่หน่วยงานต่าง ๆ ข้าราชการ เจ้าหน้าที่ของรัฐ จัดฝึกอบรม นิเทศงาน ให้แก่บุคลากร จัดสวัสดิการ พัฒนารฐานข้อมูลนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล จัดทำเอกสารทางวิชาการ คู่มือให้บุคลากรใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงาน (คณะกรรมการข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด, 2558)

## 2.4 องค์ประกอบของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบไปด้วยกระบวนการ กิจกรรมต่าง ๆ โดยนักวิชาการได้อธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับองค์ประกอบของกระบวนการบริหารทรัพยากร มนุษย์กันอย่างแพร่หลาย ซึ่งจากการศึกษาข้อมูลผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์องค์ประกอบของ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมที่นักวิชาการมีความคิดเห็นสอดคล้องกันได้ ทั้งหมด 6 กระบวนการ ประกอบกับผู้วิจัยมีความสนใจศึกษากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในขอบข่ายดังกล่าว ซึ่งสามารถสรุปองค์ประกอบของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ ดังนี้ คือ

2.4.1 กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

2.4.2 กระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์

2.4.3 กระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

2.4.4 กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.4.5 กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2.4.6 กระบวนการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์

ดังปรากฏรายละเอียดในตาราง 2

ตาราง 2 สังเคราะห์องค์ประกอบของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์	กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	กระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์	กระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์	กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน	กระบวนการบริหารค่าตอบแทน	ระเบียบ วินัย	แรงงานสัมพันธ์	สุขภาพและความปลอดภัย	จำนวนกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์
1.เสนาะ ตีเยาว์ (2539)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
2.วรรณารถ แสงมณี (2547)	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	8
3.บรรยงค์ โตจินดา (2546)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
4.วิเชียร วิทยอุดม (2549)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
5.ปราศญา กล้าผจญ และ พอลตา บุตรสุทธิวงศ์ (2550)	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	8
6.ภาณุศักดิ์ คำแพง (2550)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			7
7.สุภาวดี ขุนทองจันทร์ (2559)	✓	✓	✓	✓	✓	✓				6
จำนวนนักวิชาการที่มี ความคิดเห็นสอดคล้องกัน	7	7	7	7	7	7	4	5	5	

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่นักวิชาการมีความเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันตั้งแต่ 7 ท่านขึ้นไป ซึ่งสามารถสรุปองค์ประกอบของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ทั้งหมด 6 กระบวนการ คือ กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน กระบวนการ

บริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ และจากการที่ผู้วิจัยได้ทำการสรุปและสังเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความคิดของนักวิชาการข้างต้นถือว่ามีความครอบคลุมในภาพรวมกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้ผู้วิจัยขอเสนอรายละเอียดของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังต่อไปนี้

การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานในองค์กรต้องอาศัยการพูดคุย มอบหมายงาน ประสานงานระหว่างกันของบุคลากรในองค์กร อีกทั้งส่วนหนึ่งของความสำเร็จในการทำงานเป็นผลมาจากการมีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร เพราะการติดต่อสื่อสารเป็นศิลปะอย่างหนึ่งในการบริหารงาน (สมศักดิ์ ชาวลาภ, 2544) การติดต่อสื่อสารถือว่าเป็นเครื่องมือที่ขาดไม่ได้อย่างยิ่งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยการติดต่อสื่อสารเข้ามาเป็นเครื่องมือในการประสานงาน การวางแผน การจัดระเบียบในองค์กร ตลอดจนใช้การติดต่อสื่อสารในการสื่อความหมาย ถ่ายทอด วัฒนธรรม วิสัยทัศน์ ปรัชญาและภารกิจต่าง ๆ ขององค์กร (Chukwuka, 2015)

การติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับองค์ประกอบของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน กระบวนการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ โดยสามารถอธิบายรายละเอียดของการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ส่งต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ดังต่อไปนี้

#### 2.4.1 กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การสำรวจ ตรวจสอบจำนวนทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่มีอยู่ในปัจจุบัน และการวิเคราะห์ พยากรณ์ ประเมินความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในอนาคต (กุลธน ธนาพงศธร, 2547) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวางแผนอัตรากำลังคนในตำแหน่งต่าง ๆ ให้เพียงพอกับความต้องการ ปริมาณงานและดำเนินงานขององค์กร (สุดา สุวรรณภิญโญ, 2546) โดยมีการกำหนดคุณสมบัติ ทักษะความรู้ ความสามารถ จำนวนอัตรากำลังของบุคคลที่องค์กรต้องการในอนาคตไว้อย่างชัดเจน พร้อมทั้งมีการกำหนดแนวทาง แผนการดำเนินในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (วรรณารถ แสงมณี, 2547; สไบทิพย์ มงคลนิมิตร, 2554)

การวางแผนเป็นกระบวนการสำคัญที่สุดอดแทรกอยู่ในทุกมิติของการบริหารงานในองค์กร การวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะช่วยให้องค์กรสามารถมอบหมายงาน จัดตำแหน่งงานที่เหมาะสมกับศักยภาพ ความสามารถของบุคลากร (Cai & Kleiner, 2004) และการวางแผนบริหารทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจนจะทำให้องค์กรสามารถกำหนดโครงการ กิจกรรมในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างชัดเจน และช่วยให้สามารถกำหนดแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับเป้าหมาย กลยุทธ์ขององค์กร (Longenecker & Fink, 2013)

จากความหมายของกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ข้างต้น สามารถสรุปความหมายได้ว่า กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการคิดวิเคราะห์วางแผนการบริหารจัดการบุคลากรในองค์กรในแนวทางต่าง ๆ ที่ครอบคลุมในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยการพยากรณ์ความต้องการแรงงานในอนาคต การกำหนดแนวทางการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การกำหนดแนวทางในการสรรหาคัดเลือก การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์และถือว่ากระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญและส่งต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

#### 2.4.1.1 ความสำคัญของกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

- 1) ช่วยให้การดำเนินงาน การทำกิจกรรมต่าง ๆ ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การสรรหา การคัดเลือก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) ทำให้มีข้อมูล แนวทางการดำเนินงานในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์และสามารถนำข้อมูลมาจัดทำแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรในองค์กร
- 3) ทำให้องค์กรมีจำนวนของบุคลากรที่มีความเหมาะสมสอดคล้องกับปริมาณงานในองค์กร (อนิวัช แก้วจางค์, 2552)

#### 2.4.1.2 ขั้นตอนในกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ประกอบไปด้วยขั้นตอน วิธีการต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งประกอบไปด้วยขั้นตอนดังนี้

1) การพิจารณาเป้าหมาย และแผนงานขององค์กร หมายถึง การศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กรในด้านต่าง ๆ ควบคู่ไปกับการศึกษาสถานการณ์ทางเศรษฐกิจสังคม เพื่อนำข้อมูลมาใช้ประกอบในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

2) การพิจารณา ตรวจสอบจำนวนบุคลากร หมายถึง การสำรวจตรวจสอบจำนวนบุคลากรที่มีอยู่ปัจจุบันในองค์กร และจำนวนบุคลากรที่โยกย้ายสายงานเกษียณอายุ หรือลาออก เพื่อเปรียบเทียบว่าจำนวนทรัพยากรมนุษย์เพิ่มหรือลดในกลุ่มงานใดบ้าง พร้อมทั้งตรวจสอบ ประเมินความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในอนาคต

3) การตรวจสอบปรับปรุง หมายถึง การตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสมและความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานตามแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อนำข้อมูลมาใช้ปรับปรุง แก้ไขการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2551)

สำหรับกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาจะมีการปฏิบัติตามแนวทาง หลักเกณฑ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาจะมีการวิเคราะห์ สำรวจจำนวนบุคลากรเพื่อจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปีและใช้เป็นกรอบแนวทางในการกำหนดตำแหน่งข้าราชการ พนักงานจ้างและลูกจ้างประจำขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาในรอบระยะเวลาและใช้เป็นแนวทางในการสรรหาคัดเลือกและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

#### 2.4.1.3 การติดต่อสื่อสารในองค์กรกับกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การติดต่อสื่อสารเข้ามีส่วนช่วยในกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ และเป็นเครื่องมือสำคัญของบุคลากร ทำให้มีการสื่อสาร พูดคุยประสานงานร่วมกันในการวางแผนกรอบอัตรากำลังขององค์กร บุคลากรเกิดความรู้ ความเข้าใจและรับทราบข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการขั้นตอนในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์และทำให้มีข้อมูลประกอบในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์และสามารถกำหนดแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสม โดยการติดต่อสื่อสารเกี่ยวข้องกับกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ได้ดังนี้ 1) พูดคุย ปรึกษาหารือร่วมกันเพื่อวางแผน กำหนดแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมกันกับบุคลากรในฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างเหมาะสม 2) อธิบาย ชี้แจงรายละเอียดขั้นตอนในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์



ร่วมกันภายในองค์กรได้อย่างเหมาะสม 3) ประสานงานเพื่อร่วมมือกันจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี  
4) จัดทำแผนการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพให้แก่บุคคลอย่างชัดเจน

กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นขั้นตอนแรกในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยกิจกรรม ภารกิจ ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยเริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์ข้อมูลอัตรากำลังคนในปัจจุบัน การวิเคราะห์ คาดการณ์ความต้องการอัตรากำลังคนในอนาคตเพื่อให้องค์กรมีจำนวนบุคลากรที่เหมาะสมเพียงพอกับปริมาณงานในองค์กร

#### 2.4.2 กระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการหนึ่งในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งถือว่าเป็นภารกิจที่สำคัญและเป็นจุดเริ่มต้นของการแสวงหา จูงใจบุคคลให้เข้ามาทำงานในองค์กร ซึ่งถ้ากระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์มีคุณภาพก็จะทำให้องค์กรมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและช่วยเสริมสร้างประสิทธิผลการทำงานขององค์กร (พิภพ วงษ์เงิน, 2547) ซึ่งความหมายของกระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การแสวงหา จูงใจบุคคล กลุ่มบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ คุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานให้เข้ามาสมัครงาน โดยมีการกำหนดหลักเกณฑ์ คุณสมบัติเบื้องต้นเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ไว้อย่างชัดเจนเพื่อใช้เป็นแนวทางประกอบในการคัดกรองบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่ง (วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2551; กิ่งพร ทองใบ, 2555; สุภาวดี ขุนทองจันทร์, 2559) แต่ถ้ากระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์หรือกระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ไม่มีประสิทธิภาพก็จะทำให้องค์กรขาดแคลนบุคลากรในตำแหน่งสำคัญหรือได้มาซึ่งบุคคลที่ไม่มีความสามารถที่เหมาะสมและทำให้การดำเนินงานขององค์กรเกิดข้อผิดพลาดและส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (Longenecker & Fink, 2013)

จากความหมายของกระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ข้างต้น สามารถสรุปความหมายได้ว่า กระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการ ขั้นตอนในการแสวงหา จูงใจกลุ่มบุคคลหรือบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ตามที่องค์กรต้องการให้มาสมัครงาน ซึ่งกระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์โดยทั่วไปจะใช้หลักการในการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถสรุปออกได้เป็น 2 หลักการใหญ่ ๆ ดังนี้

1) หลักคุณธรรม (Merit Principle) เป็นหลักการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับ ความนิยมทั้งในองค์กรภาครัฐ องค์กรภาคเอกชน โดยหลักคุณธรรมจะมีรูปแบบ วิธีการ

รายละเอียด 4 ประการ ดังนี้ 1.1 หลักความเสมอภาค หมายถึง การให้ความสำคัญกับความเท่าเทียมกันของบุคคล ผู้สมัครทุกคนจะได้รับการปฏิบัติที่เป็นธรรมเท่าเทียมกัน ไม่นำความรู้สึกลอคติหรืออารมณ์ส่วนตัวมาใช้ตัดสินใจ 1.2 หลักความรู้ความสามารถ หมายถึง การใช้เกณฑ์ความรู้ความสามารถ ประสิทธิภาพ เป็นหลักในการพิจารณาความเหมาะสมกับตำแหน่ง 1.3 หลักความมั่นคง หมายถึง การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่เป็นธรรม และบุคคลสามารถอยู่ปฏิบัติงานได้จนเกษียณอายุ 1.4 หลักความเป็นกลางทางการเมือง หมายถึง บุคลากรจะไม่ถูกการแทรกแซง หรือการใช้อำนาจกลั่นแกล้ง (กิ่งพร ทองใบ, 2555)

2) หลักอุปถัมภ์ (Patronage System) เป็นวิธีการที่แตกต่างจากหลักคุณธรรม การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอุปถัมภ์จะใช้การแนะนำของบุคคลที่มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันหรือเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อองค์กร ซึ่งในบางกรณีการใช้หลักอุปถัมภ์ก็ส่งผลให้องค์กรได้บุคลากรอย่างรวดเร็วในตำแหน่งเฉพาะทางที่ต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญ หรือในกรณีที่เป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญน้อยและไม่ได้ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรเช่น แม่บ้าน พนักงานรักษาความปลอดภัย (อนิวัช แก้วจำนงค์, 2552)

#### 2.4.2.1 วิธีการสรรหาทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการค้นหา จูงใจบุคคลที่มีคุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถตามที่ต้องการให้มาสมัครงานในตำแหน่งที่องค์กรกำลังเปิดรับสมัคร โดยสื่อสารเพื่อประชาสัมพันธ์ ตำแหน่งงาน คุณสมบัติที่ของบุคคลที่ต้องการ โดยองค์กรสามารถดำเนินการสรรหาบุคคลได้ใน 2 วิธี คือ 1) การสรรหาบุคคลภายในองค์กร 2) การสรรหาบุคคลภายนอกองค์กรซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1) การสรรหาบุคคลภายในองค์กร เป็นรูปแบบการสรรหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ คุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งจากภายในองค์กรเป็นหลักด้วยวิธี

1.1 การสรรหาบุคคลอย่างเป็นทางการ จะมีการประกาศรับสมัครบุคคลในตำแหน่งที่ว่างลงหรือในตำแหน่งที่ขาดแคลนอย่างเป็นทางการ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรที่มีความรู้ ความสามารถหรือมีคุณสมบัติตรงกับตำแหน่งที่เปิดรับสมัครมาสมัครคัดเลือก หรือเพื่อให้บุคลากรที่ต้องการเปลี่ยนย้ายสายงานมาสมัครคัดเลือก ซึ่งการประกาศรับสมัครบุคคลอย่างเป็นทางการนั้นแสดงให้เห็นถึงการดำเนินงานของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่โปร่งใส เป็นธรรมและช่วยสร้างให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ สร้างให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงานของบุคลากร

1.2 การสรรหาบุคคลอย่างไม่เป็นทางการ จะไม่มีการประกาศรับสมัครในตำแหน่งที่ว่างลงโดย

องค์กรจะทำการคัดเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสมให้เข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ว่างลง ซึ่งการสรรหาบุคคลอย่างไม่เป็นทางการอาจจะเป็นการทำลายขวัญกำลังใจของบุคลากรเพราะคิดว่าไม่ได้รับความเป็นธรรมในตำแหน่งหรือความก้าวหน้าในสายงาน เป็นต้น (อนิวัช แก้วจำนงค์, 2552)

2) การสรรหาบุคคลภายนอกองค์กร เป็นรูปแบบของการสรรหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ คุณสมบัติที่เหมาะสมจากภายนอกองค์กรเพื่อให้เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งองค์กรสามารถสรรหาบุคคลได้จาก 2.1 องค์กรประกาศรับสมัครบุคคลอย่างเป็นทางการ เพื่อสื่อสารประชาสัมพันธ์ตำแหน่งงานที่เปิดรับสมัครผ่านเว็บไซต์หลักขององค์กรหรือการลงประกาศโฆษณา 2.2 สถาบันการศึกษา วิทยาลัย มหาวิทยาลัย 2.3 การจัดสรรทุนการศึกษาให้แก่นักเรียน นักศึกษาที่มีผลการเรียนดี โดยกำหนดเงื่อนไขให้บุคคลต้องกลับมาขอใช้ทุนโดยการทำงานให้แก่องค์กรเมื่อสำเร็จการศึกษา 2.4 สำนักจัดหางาน กระทรวงแรงงานหรือสำนักจัดหางานของเอกชน โดยองค์กรติดต่อประสานงาน แจ้งจำนวนบุคคลในตำแหน่งงานที่ต้องการ เพื่อให้สำนักจัดหางานดำเนินการสรรหาบุคคลตามความต้องการ 2.5 ตลาดนัดแรงงาน เป็นสถานที่ที่เปิดโอกาสให้บุคคลที่ว่างงานหรือองค์กรที่มีต้องการบุคลากรเพิ่มเติมมาเจอกันเพื่อสมัครงาน (วิชัย โถสุวรรณจินดา, 2551)

สำหรับกระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาจะมีการกำหนดหลักเกณฑ์ ขั้นตอน วิธีการ ในการสรรหาทรัพยากรมนุษย์อย่างชัดเจน โดยองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาจะมีการประกาศรับสมัครบุคคลอย่างเป็นทางการ ซึ่งในประกาศรับสมัครจะมีการชี้แจงข้อมูลกำหนดการวันเวลาในการรับสมัคร มีการกำหนดคุณสมบัติ ความรู้ความสามารถ วุฒิการศึกษา คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ อัตราค่าตอบแทนและผลประโยชน์และมีการกำหนดวิธีการ รูปแบบการคัดเลือกอย่างชัดเจน

#### 2.4.2.2 การติดต่อสื่อสารในองค์กรกับกระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์

การติดต่อสื่อสารในองค์กรส่งผลต่อกระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมากเพราะจุดประสงค์ของการสรรหาบุคคล คือ องค์กรมีความประสงค์ที่จะต้องการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารในตำแหน่งงานที่เปิดรับสมัครให้บุคคลทั่วไปรับทราบและมีการกำหนดคุณสมบัติ ความรู้ความสามารถ วิธีการคัดเลือก ซึ่งถ้าองค์กรมีการสื่อสารประชาสัมพันธ์การรับสมัครงานในช่องทางสื่อสารหรือสื่อที่หลากหลายก็จะยิ่งทำให้องค์กรมีโอกาสในการคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการมากขึ้นและต้องมีการเตรียมข้อมูล

เกี่ยวกับตำแหน่งงาน คุณสมบัติ ประสบการณ์ของบุคคลที่ต้องการอย่างชัดเจนเพื่อช่วยในการคัดกรองบุคคลที่คุณสมบัติไม่ตรงกับความต้องการออก (วรรณารถ แสงมณี, 2547)

การติดต่อสื่อสารในองค์กรมีบทบาทสำคัญและเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรในองค์กร เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับรายละเอียด รูปแบบ ขั้นตอน ในกระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์และทำให้กระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์มีข้อมูลประกอบที่ใช้เป็นแนวทางในการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ โดยการติดต่อสื่อสารเกี่ยวข้องกับกระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ดังนี้ 1) วางแผน กำหนดรูปแบบ วิธีการในการสรรหาบุคคลร่วมกันภายในองค์กร 2) กำหนดคุณสมบัติ ความรู้ความสามารถของบุคคลที่ต้องการอย่างชัดเจน 3) สื่อสาร ประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับตำแหน่งงาน ลักษณะงาน จำนวนอัตราที่เปิดรับสมัครอย่างชัดเจนและทั่วถึงในหลากหลายช่องทางการสื่อสาร

กระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการหนึ่งของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยกิจกรรม ขั้นตอนต่าง ๆ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ คุณสมบัติที่เหมาะสมจากทั้งภายในหรือภายนอกองค์กรให้มาสมัครงาน ซึ่งถ้ากระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพก็จะทำให้องค์กรสามารถสรรหาบุคคลที่มีคุณภาพเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร

### 2.4.3 กระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์มีความต่อเนื่องมาจากกระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ โดยกระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการเกี่ยวกับการคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ คุณสมบัติที่เหมาะสมที่สุดและการบรรจุแต่งตั้ง ปฐมนิเทศเพื่อให้บุคคลเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร นักวิชาการหลายท่านได้อธิบายความหมายของกระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

กระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการในการพิจารณาตัดสินใจคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ คุณสมบัติ ประสบการณ์ที่เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร (วิลาวรรณ รพีพิศาล, 2550) โดยองค์กรมีการกำหนดแนวทาง วิธีการ รูปแบบในการคัดเลือกบุคคลเพื่อทำให้การคัดเลือกบุคคลมีประสิทธิภาพ สามารถคัดเลือกบุคคลได้ตรงกับความต้องการและสอดคล้องกับอัตรากำลังขององค์กร การคัดเลือกบุคคลที่มีประสิทธิภาพจะทำให้องค์กรได้มาซึ่งบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน ลักษณะงาน และ

เป็นการส่งเสริม สนับสนุนประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรให้มากขึ้น (จันติมา จันท์เอียด, 2556)

จากความหมายของกระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ข้างต้น สามารถสรุปความหมายได้ว่า กระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการในการพิจารณา คัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ คุณสมบัติที่เหมาะสมและตรงกับความต้องการขององค์กรให้เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งกระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ถือว่ามีค่าสำคัญ และเป็นหัวใจที่จะทำให้องค์กรได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพและนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ

#### 2.4.3.1 หลักการคัดเลือกบุคคลในกระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ประกอบไปด้วยวิธีการ หลักเกณฑ์ต่าง ๆ เพื่อให้สามารถคัดเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสมที่สุด เช่น 1) การใช้พื้นฐานความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์ โดยทำการทดสอบความรู้ เซอร์วิญญาของบุคคล เพื่อคัดเลือกบุคคลที่มีคะแนนสูงที่สุด 2) การใช้วัฒนธรรมองค์กรเป็นเกณฑ์ โดยคัดเลือกบุคคลที่มีความคิด ทักษะคติที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร (สุภาวดี ขุนทองจันท์, 2559) หลักการคัดเลือกบุคคลโดยใช้พื้นฐานความรู้ วัฒนธรรมองค์กรเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของขั้นตอนในกระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

#### 2.4.3.2 ขั้นตอนในกระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์จะมีวิธีการ รูปแบบขั้นตอนที่แตกต่างกันออกไปตามนโยบาย ลักษณะองค์กร โดยสามารถสรุปสาระสำคัญของขั้นตอนในกระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ได้ดังนี้

- 1) การต้อนรับผู้สมัคร เป็นการอำนวยความสะดวก ให้คำแนะนำการกรอกเอกสารต่าง ๆ แก่ผู้สมัคร
- 2) การสัมภาษณ์เบื้องต้น เพื่อสอบถามข้อมูลทั่วไปและเพื่อพิจารณาคัดกรองผู้สมัครที่มีคุณสมบัติไม่ตรงกับความต้องการขององค์กร
- 3) การรวบรวม ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลประวัติการศึกษา เอกสารหลักฐานต่าง ๆ
- 4) การประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิ์สอบคัดเลือกและชี้แจงรายละเอียด วันเวลา สถานที่สอบ ขอบเขตเนื้อหาในการสอบคัดเลือกให้ผู้สมัครรับทราบ

5) ผู้สมัครทดสอบความรู้ความสามารถ ซึ่งจะใช้ผลการทดสอบเป็นข้อมูลประกอบในการพิจารณาตัดสินใจคัดเลือก

6) การประกาศรายชื่อผู้ผ่านเกณฑ์ในการทดสอบและผู้บริหารผู้บังคับบัญชาที่มีความเกี่ยวข้องกับตำแหน่งงานทำการสัมภาษณ์บุคคลเพื่อพิจารณาตรวจสอบความเหมาะสมกับตำแหน่งงานและใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจ

7) การตรวจประวัติและภูมิหลังของผู้สมัคร เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล ตรวจสอบประวัติการทำงาน ประสบการณ์เพิ่มเติมจากบุคคลที่ผู้สมัครอ้างอิงไว้

8) การประชุมพิจารณาตัดสินผลการคัดเลือกบุคคลของฝ่ายต่าง ๆ เกี่ยวข้องเพื่อร่วมกันพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุด

9) การประกาศรายชื่อผู้ได้รับการคัดเลือกและแจ้งรายละเอียดข้อมูลเกี่ยวกับการรายงานตัว การตรวจสุขภาพและวันเริ่มงาน

10) การบรรจุแต่งตั้งและการปฐมนิเทศงาน เมื่อบุคคลได้ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกองค์กรจะมีการบรรจุแต่งตั้ง ปฐมนิเทศงานให้แก่บุคลากรเพื่อต้อนรับสมาชิกใหม่ขององค์กรและเพื่ออธิบาย ชี้แจงข้อมูลเกี่ยวกับนโยบาย วัตถุประสงค์ขององค์กร หน้าที่ความรับผิดชอบ ผลประโยชน์สวัสดิการที่บุคคลจะได้รับและแนะนำผู้บังคับบัญชา เพื่อร่วมงานกันให้บุคคลรับทราบ (บรรยงค์ ไตจินดา, 2546; วิลาวรรณ ทรัพย์พิศาล, 2550; อนิวัช แก้วจำนงค์, 2552; วรรัตน์ เขียวไพรี, 2553)

การปฐมนิเทศงานให้แก่บุคลากรมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมขวัญกำลังใจในการทำงาน บุคลากรได้ทำความรู้จักกับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันและทำให้เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาได้ให้คำแนะนำ สอนงาน ปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร ทศนคติในการทำงานให้แก่บุคลากรใหม่ (บรรยงค์ ไตจินดา, 2546) ซึ่งจะเห็นได้ว่าขั้นตอนในกระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ประกอบไปด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ก็เพื่อทำให้องค์กรมีบุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร

สำหรับกระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลามีการยึดหลักความรู้ ความสามารถของบุคคลเป็นหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคลเพื่อให้องค์กรได้บุคคลที่มีความรู้ ทักษะความสามารถที่เหมาะสมที่สุด โดยกระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาได้มีการกำหนด แนวทาง รูปแบบในการคัดเลือกบุคคลไว้อย่างชัดเจน โดยใช้การสอบคัดเลือก การสอบสัมภาษณ์ การทดสอบภาคปฏิบัติ เพื่อประเมินทักษะความรู้ ความสามารถของบุคคล โดยบุคคลต้องเข้ารับการทดสอบความรู้

ความสามารถ โดยแบ่งออกเป็นความรู้ความสามารถทั่วไป ความรู้ความสามารถเฉพาะตำแหน่ง โดยต้องผ่านเกณฑ์คะแนนที่กำหนดไว้ถึงจะมีสิทธิ์เข้ารับการทดสอบความเหมาะสมกับตำแหน่ง โดยการสัมภาษณ์และการทดสอบภาคปฏิบัติสำหรับสายงานช่าง โดยเมื่อผู้เข้ารับการคัดเลือกผ่านกระบวนการทดสอบครบถ้วนก็จะมีประกาศรายชื่อและดำเนินการบรรจุและแต่งตั้งและองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาจะมีการจัดหลักสูตรการพัฒนาศักยภาพใหม่เพื่อเป็นการปฐมนิเทศ ชี้แจงข้อมูลเกี่ยวกับองค์กร ลักษณะงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ

### 2.4.3.3 การติดต่อสื่อสารในองค์กรกับกระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

การติดต่อสื่อสารในองค์กรเข้ามาเป็นเครื่องมือหนึ่งในกระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ทำให้บุคลากรในองค์กรมีความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับรูปแบบ ขั้นตอนในกระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ บุคลากรมีการสื่อสาร พูดคุย ปกป้องหรือร่วมกันเกี่ยวกับแนวทาง วิธีการคัดเลือกบุคคล ความรู้ความสามารถของบุคคลที่ต้องการและทำให้มีข้อมูลประกอบเป็นแนวทางในการดำเนินการคัดเลือกบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ

การติดต่อสื่อสารเกี่ยวข้องกับกระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ดังนี้

1) สื่อสาร พูดคุยร่วมกันเพื่อกำหนดแนวทาง รูปแบบ วิธีการคัดเลือกบุคคล 2) ชี้แจงหลักเกณฑ์วิธีการในการคัดเลือกบุคคลให้แก่บุคลากรในองค์กรรับทราบได้อย่างเหมาะสม 3) ชี้แจง อธิบายรายละเอียดข้อมูลเกี่ยวกับองค์กร หน้าที่ความรับผิดชอบ กฎระเบียบ สิทธิประโยชน์ในการปฐมนิเทศงานให้แก่บุคลากรได้อย่างเหมาะสม

กระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์เป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องมาจากกระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งในกระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์จะเป็นขั้นตอนในการคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ คุณสมบัติตรงที่เหมาะสมโดยผ่านขั้นตอน วิธีการต่าง ๆ เช่น การทดสอบความรู้ความสามารถ การสัมภาษณ์เพื่อประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่ง การตรวจสอบประวัติภูมิหลัง กระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์เป็นกลยุทธ์สำคัญที่ทำให้องค์กรมีบุคคลที่จะนำซึ่งความอยู่รอด ความสำเร็จมาสู่องค์กรซึ่งมีงานวิจัยที่บ่งชี้ว่า กระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมถึงร้อยละ 75.8 (Anosh, Hamad, & Batool, 2014) และส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรร้อยละ 46.2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (Ekwoaba, Ikeije, & Ufoma, 2015)

#### 2.4.4 กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการในการเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ศักยภาพของบุคคลทั้งทางตรงหรือทางอ้อม (สุจิตรา ธนานันท์, 2553; วรรัตน์ เขียวไพรี, 2553; พนา ดุลยพัชร, 2556) หรือเป็นกระบวนการที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การปฏิบัติงาน ความคิด ความเชื่อทัศนคติของบุคคลให้มีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้นและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2547; พิภพ วังเงิน, 2547)

จากความหมายกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ข้างต้น สามารถสรุปความหมายได้ว่า กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการ กิจกรรมต่าง ๆ ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความชำนาญ ประสิทธิภาพการทำงานและเพื่อต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความคิดทัศนคติของบุคลากรในองค์กร

##### 2.4.4.1 วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้นมีวัตถุประสงค์สำคัญทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคล สุจิตรา ธนานันท์ (2553) ได้กล่าวว่า ศาสตราจารย์ ดร.อรุณ รักรธรรม ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาองค์กร ได้อธิบายวัตถุประสงค์ของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 1) ระดับองค์กร คือ เพื่อให้คำแนะนำในการปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงานให้มีความเหมาะสมมากขึ้น เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรมีความก้าวหน้า อีกทั้งยังเพื่อลดข้อผิดพลาด ความสิ้นเปลือง การป้องกันอุบัติเหตุในการปฏิบัติงาน 2) ระดับตัวบุคคล คือ เพื่อปรับปรุง พัฒนาความรู้ ความสามารถ ศักยภาพการทำงานของบุคลากร และเพื่อส่งเสริมขวัญกำลังใจ ความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรในองค์กร

##### 2.4.4.2 เทคนิคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้นประกอบไปด้วยเทคนิค วิธีการ รูปแบบที่แตกต่างกันออกไปตามวัตถุประสงค์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยสามารถสรุปเทคนิคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ออกเป็น 3 วิธี คือ 1) การให้การศึกษาและส่งเสริมการพัฒนาตนเอง ด้วยการศึกษาบทเรียนสำเร็จรูป คู่มือการปฏิบัติงาน การศึกษาจากสื่อ สไลด์ทัศนูปกรณ์หรือการศึกษาต่อในหลักสูตรการเรียนต่าง ๆ 2) การจัดหลักสูตรการฝึกอบรมและการพัฒนา เป็นการมุ่งเน้นพัฒนาศักยภาพของบุคลากร โดยการจัดโครงการฝึกอบรมภายใน



องค์กรหรือการจัดฝึกอบรมจากสถาบันภายนอก 3) การพัฒนาในงาน เป็นการพัฒนานุคลากรโดยการสอนงาน การฝึกอบรมในงาน การมอบหมายงาน การให้รักษาการหรือปฏิบัติงานในตำแหน่งเพิ่มเติม การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานให้นุคลากรได้ฝึกปฏิบัติ (สมชาติ กิจยรรยง, 2546)

#### 2.4.4.3 การฝึกอบรมและขั้นตอนการจัดทำโครงการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นรูปแบบหนึ่งของวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ช่วยพัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของบุคลากร ซึ่งเป็นวิธีที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย โดยรูปแบบวิธีการในการจัดการฝึกอบรมจะมีความแตกต่างกันออกไปตามลักษณะขององค์กร

การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กรเป็นหน้าที่ของทุกฝ่ายในองค์กรที่ต้องร่วมมือ ประสานงานร่วมกันเพื่อให้การฝึกอบรมสำเร็จลุล่วง โดยถือว่าฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทหน้าที่โดยตรงในการจัดฝึกอบรมให้แก่บุคลากรโดยมีรายละเอียดดังนี้

- 1) ให้คำแนะนำเกี่ยวกับนโยบาย วิธีการ รูปแบบการฝึกอบรม การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม เพื่อจัดทำโครงการหลักสูตรฝึกอบรมที่เหมาะสมตรงกับความต้องการของบุคลากร
- 2) การดำเนินการจัดฝึกอบรมและอำนวยความสะดวกแก่บุคลากรที่เข้าอบรม และบริหารจัดการ ดูแลความเรียบร้อยของการฝึกอบรมให้เสร็จสิ้นภายในเวลาที่กำหนด
- 3) การจัดหาอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการฝึกอบรม เช่น เครื่องบันทึกเสียง เครื่องขยายเสียง เอกสารคู่มือการฝึกอบรม
- 4) การวิเคราะห์ และประเมินผลโครงการฝึกอบรม เพื่อตรวจสอบว่าโครงการฝึกอบรมสามารถช่วยพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากรได้มากน้อยเพียงใดและเพื่อนำผลการประเมินมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุง พัฒนาโครงการฝึกอบรมในครั้งต่อไป (เสนาะ ตีเยวร์, 2539)

ขั้นตอนการจัดทำโครงการฝึกอบรมประกอบไปด้วยขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อให้โครงการฝึกอบรมมีความถูกต้องเหมาะสม สามารถพัฒนาทักษะ ความสามารถและตรงกับความต้องการของบุคลากรในองค์กร ซึ่งสามารถสรุปขั้นตอนที่สำคัญได้ดังนี้

- 1) การวิเคราะห์ความต้องการ หมายถึง ก่อนการจัดฝึกอบรมต้องมีการวิเคราะห์ปัญหา ความต้องการในการฝึกอบรมเพื่อนำข้อมูลมาประกอบในการวางแผน การจัดฝึกอบรมให้สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการ
- 2) กำหนดวัตถุประสงค์ หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ของการ ฝึกอบรมเชิงพฤติกรรมที่สามารถวัดประเมินผลได้
- 3) การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม หมายถึง การจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมและ การกำหนดรายละเอียดที่สำคัญต่าง ๆ ของหลักสูตรฝึกอบรม เช่น การกำหนดเนื้อหาวิชา กิจกรรม เทคนิควิธีการต่าง ๆ ในการฝึกอบรมรวมถึงการออกแบบการวัดประเมินผล การฝึกอบรมและ การกำหนดอุปกรณ์ที่ใช้ วันเวลา สถานที่ให้มีความถูกต้องเหมาะสม
- 4) การดำเนินการฝึกอบรม หมายถึง ขั้นตอนการดำเนินการฝึกอบรม ให้แก่บุคลากรตามแผนงาน หลักสูตรฝึกอบรมที่ได้กำหนดไว้
- 5) การวัดและประเมินผล หมายถึง การประเมินผลการจัดฝึกอบรมโดย เริ่มตั้งแต่ขั้นตอนที่ 1- 4 เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการปรับปรุง แก้ไขการจัดการฝึกอบรมให้ดีขึ้น ต่อไป (ทวีป อภิลิทธิ, 2551)

สำหรับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การบริหารส่วน จังหวัดสงขลามีการให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพบุคลากร มีการจัดหลักสูตรฝึกอบรม ให้แก่ ข้าราชการ พนักงานจ้าง ลูกจ้างประจำอย่างต่อเนื่อง มีการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรเข้า ร่วมโครงการฝึกอบรมที่หน่วยงานราชการอื่น ๆ เป็นผู้จัดและให้ความสำคัญกับการจัดโครงการ ฝึกอบรมภายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลามีการจัดหลักสูตรการพัฒนาบุคลากร ประจำปีและหลักสูตรพัฒนาบุคลากรสำหรับบุคลากรใหม่

#### 2.4.4.4 การติดต่อสื่อสารในองค์กรกับกระบวนการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์

การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นหน้าที่และภารกิจที่สำคัญของ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการดำเนินงานในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มี ประสิทธิภาพต้องอาศัยความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้มีหน้าที่ดำเนินการในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นต้องมีทักษะการติดต่อสื่อสาร ที่ดีเพื่อให้สามารถสื่อสาร อธิบายรายละเอียดต่าง ๆ ให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและการสื่อสาร ประสานงานกับบุคลากรที่เกี่ยวข้องในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (จาเซนทร์ นพณัฐ วงศกร , ปุณณพิชญา รอดเปล่ง และอาริยาพัทธ์ น้อยวิไล, 2559) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และ

การฝึกอบรมเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรและช่วยทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการจัดฝึกอบรมจะประสบความสำเร็จได้ส่วนหนึ่งก็มาจากปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งการติดต่อสื่อสาร ประสานงานร่วมกันจะช่วยให้กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรมต่าง ๆ ขององค์กรมีคุณภาพ (Chukwuka, 2015) การติดต่อสื่อสารเข้ามามีบทบาทสำคัญต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้ติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือในการพูดคุย แลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับการฝึกอบรม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เช่น การให้คำแนะนำ การแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการฝึกอบรม การติดตามประสานงาน อำนวยความสะดวกในการฝึกอบรม การสอบถามความคิดเห็น การสำรวจพฤติกรรม ความต้องการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ของบุคลากร เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรม (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, 2545; ธัญญา ผลอนันต์, 2552)

การติดต่อสื่อสารในองค์กรทำให้บุคลากรมีความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับวิธีการ รูปแบบขั้นตอนในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทำให้บุคลากรมีการสื่อสาร พูดคุย สอบถามความต้องการ ความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักสูตรการฝึกอบรมที่ต้องการและมีข้อมูลที่ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการวางแผน การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยสามารถสรุปการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ดังนี้ 1) กำหนดแนวทาง รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรได้อย่างเหมาะสม 2) อธิบาย ชี้แจงรายละเอียดข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้แก่บุคลากรในองค์กรได้อย่างเหมาะสม 3) วิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมและกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมที่เหมาะสม 4) ชี้แจงรายละเอียดวัตถุประสงค์ ขั้นตอนการฝึกอบรมให้แก่บุคลากรในองค์กรรับทราบอย่างชัดเจน 5) ชี้แจงข้อมูล วันเวลา สถานที่ในการฝึกอบรมให้แก่บุคลากรอย่างชัดเจน

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการหนึ่งของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบไปด้วยขั้นตอน เทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบต่าง ๆ โดยมีจุดประสงค์เพื่อพัฒนา เสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรในองค์กรและเพื่อก่อให้เกิดการปรับเปลี่ยน พัฒนาวิธีการทำงานไปในแนวทางที่มีประสิทธิภาพ

#### 2.4.5 กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงาน พฤติกรรมการทำงานของพนักงานในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง โดยทำการประเมินด้วยวิธีการสังเกต การจดบันทึก การให้คำระดับคะแนนและนำข้อมูลมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้

(วรารัตน์ เขียวไพจิ, 2553; ัญญา ผลอนันต์, 2552) หรือในอีกความหมายหนึ่ง กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การวัดศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรเพื่อนำมาข้อมูลมาใช้ในการจ่ายค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์ การเลื่อนตำแหน่งงาน (พนา ดุลยพัทธ์, 2556)

กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยให้องค์กรสามารถประเมินความสามารถ ศักยภาพของบุคลากรในองค์กรว่าจะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้มากน้อยเพียงใด กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีการวางแผน กำหนดขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ ข้อเสนอแนะเพื่อใช้ในการปรับปรุง พัฒนาการปฏิบัติงานและนำข้อมูลมาใช้ในการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมที่เหมาะสมแก่บุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยให้บุคลากรเข้าใจและรับทราบผลการทำงานของตนเองว่าต้องปรับปรุงแก้ไขการทำงานในส่วนใด (Longenecker & Fink, 2013) และกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการตัดสินใจเกี่ยวกับเงื่อนไขการทำงานของพนักงาน การให้รางวัล การส่งเสริมเพิ่มพูนความรู้ การจัดหลักสูตรการฝึกอบรมที่เหมาะสมแก่บุคลากร (Aladwan, Bhanugopan & Fish, 2014)

จากความหมายของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานข้างต้น สามารถสรุปความหมายได้ว่า กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการประเมินผลปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งเพื่อนำผลการปฏิบัติงานหรือความสำเร็จของการปฏิบัติงานมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้

#### 2.4.5.1 วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

- 1) เพื่อใช้ข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นแนวทางในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จัดโครงการฝึกอบรมที่เหมาะสม
- 2) เพื่อนำข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ประกอบในการพิจารณาตัดสินใจเลื่อนตำแหน่ง การเพิ่มอัตราค่าตอบแทน
- 3) เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พูดคุยสื่อสาร อธิบาย รายงานผลการปฏิบัติงานต่อผู้บังคับบัญชา
- 4) เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบถึงศักยภาพ จุดแข็ง จุดอ่อนของผู้ใต้บังคับบัญชาและนำข้อมูลมาใช้กำหนดแนวทางพัฒนา ให้คำแนะนำปรับปรุงการปฏิบัติงาน (วิเชียร วิทยอุดม, 2549)

### 2.4.5.2 กระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานประกอบไปด้วยแนวทาง ขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความเที่ยงตรง น่าเชื่อถือ ซึ่งสามารถสรุปขั้นตอนกระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ดังนี้

1) วิธีการ รูปแบบ เกณฑ์ในการประเมิน เป็นการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลปฏิบัติงาน เช่น ด้านผลงาน ซึ่งวัดจากปริมาณงาน คุณภาพงาน ความตรงต่อเวลาในการปฏิบัติงานและด้านพฤติกรรมกรปฏิบัติงาน ซึ่งวัดจากพฤติกรรมที่แสดงออกในการปฏิบัติงานและการกำหนดรูปแบบของแบบฟอร์มที่ใช้ในการประเมินเพื่อทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการประเมิน

2) ผู้ประเมิน เป็นการกำหนดผู้ที่จะทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยส่วนใหญ่ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ประเมิน

3) ระยะเวลาการประเมิน เป็นการกำหนดระยะเวลา ช่วงเวลาในการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งโดยทั่วไปประมาณปีละ 1- 2 ครั้ง (จิระจิตต์ บุนนาค, 2547; สมคิด บางโม, 2553)

4) วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการกำหนดวิธีการประเมินผล การปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับลักษณะงาน เช่น การใช้วิธีการประเมินค่า ประกอบไปด้วยวิธีการประเมินในรูปแบบต่าง ๆ เช่น 4.1 การประเมินโดยกลุ่ม เป็นการประเมินโดยคณะกรรมการหรือกลุ่มบุคคลเพื่อแสดงความคิดเห็นร่วมกัน 4.2 การประเมินผลตามผลงาน เป็นการยึดผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา 4.3 การตรวจสอบรายการ เป็นการประเมินด้วยการแสดงรายการ การปฏิบัติงาน การทำกิจกรรมต่าง ๆ 4.4 การบันทึกเหตุการณ์สำคัญ เป็นการประเมินจากเหตุการณ์หรือพฤติกรรมกรปฏิบัติงานที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกไว้ 4.5 การจัดลำดับ เป็นการวัดและจัดลำดับว่าอยู่ในอันดับใด (บรรยงค์ ไตจินดา, 2546)

### 2.4.5.3 การนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้

การประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรมากน้อยเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับการนำผลการประเมินมาใช้ประโยชน์ ซึ่งสามารถสรุปการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ออกเป็น การนำไปใช้ตามวัตถุประสงค์ของการประเมินและการแจ้งผลการประเมินได้ดังนี้

1) การนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ซึ่งส่วนใหญ่นำมาใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้แก่ 1) การปรับอัตรา

ค่าตอบแทน เงินเดือน โบนัส 2) การปรับเปลี่ยนตำแหน่งงาน การเลื่อนตำแหน่ง 3) การจัดทำโครงการฝึกอบรม 4) การเลิกจ้าง ส่วนใหญ่อยู่ในช่วงการทดลองงาน ซึ่งเมื่อผลการประเมินไม่ผ่านเกณฑ์ก็สามารถใช้เป็นเหตุผลประกอบในการเลิกจ้าง

2) การแจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการสื่อสาร ทำความเข้าใจ ให้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคลากร เพื่อให้ทราบจุดแข็ง จุดอ่อน หรือให้คำแนะนำการปรับปรุงการทำงาน โดยการแจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมได้แก่ 1) การวางแผนการแจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการกำหนดแนวทาง กำหนดหัวข้อประเด็นในการแจ้งผลการประเมินผลปฏิบัติงาน 2) การจัดเตรียม รวบรวมเอกสาร รายงาน บันทึกหรือการสังเกตพฤติกรรม 3) การสร้างบรรยากาศ เป็นการสร้างบรรยากาศที่ดีในการแจ้งผลการประเมินให้เป็นไปในแนวทางการสื่อสาร พูดคุยทำความเข้าใจระหว่างกัน เสริมสร้างความร่วมมือ ความสัมพันธ์อันดี 4) การให้ข้อมูลย้อนกลับที่มีประสิทธิภาพ ผู้ที่ทำหน้าที่ในการแจ้งผลการประเมินผลปฏิบัติงานต้องมีการสื่อสาร พูดคุยให้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคลากรที่ชัดเจน เฉพาะเจาะจงมีเหตุผล เป็นไปในแนวทางการให้คำแนะนำ ใช้คำพูดจูงใจ สนับสนุน ให้โอกาสบุคลากรในการพัฒนาปรับปรุงการทำงาน ไม่วิจารณ์เรื่องที่ไม่เกี่ยวกับการทำงาน 5) การติดตามผล เป็นการติดตาม สังเกตการทำงานของบุคลากรว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้นมากน้อยเพียงใด ซึ่งข้อมูลที่ได้จะสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในครั้งต่อไป (เสนาะติเยวาร์, 2539; จิระจิตต์ บุนนาค, 2547)

สำหรับกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลามีรูปแบบ วิธีการ ช่วงเวลาการประเมินผลการปฏิบัติงานในแนวทางเดียวกันกับหน่วยงานราชการอื่น ๆ องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา มีการกำหนดแนวทาง รูปแบบ หลักเกณฑ์ในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ พนักงานจ้าง ลูกจ้างประจำอย่างชัดเจน โดยมีช่วงเวลาในการประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 2 ครั้ง คือ ครั้งที่ 1 ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม ถึง 31 มีนาคมของปีถัดไป ครั้งที่ 2 ระหว่างวันที่ 1 เมษายน ถึง 30 กันยายนของปีเดียวกัน มีการประเมินผลการปฏิบัติงานใน 2 ส่วน คือ ด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน แบ่งออกเป็น เป้าหมายของงาน ผลการปฏิบัติงานและด้านพฤติกรรมการทำงาน แบ่งออกเป็น สมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงาน กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ ระดับดีเด่น ระดับดีมาก ระดับดี ระดับพอใช้ ระดับต้องปรับปรุงและมีการจัดทำแผนพัฒนาระดับบุคคล

#### 2.4.5.4 การติดต่อสื่อสารในองค์กรกับกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การติดต่อสื่อสารมีบทบาทสำคัญและเป็นตัวช่วยให้กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่นดังนี้

1) การวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการพูดคุย แสดงความคิดเห็นร่วมกันของบุคลากรเพื่อกำหนดแนวทาง ขั้นตอน รูปแบบของการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการสื่อสาร พูดคุยทำให้บุคลากรรับทราบข้อมูลรูปแบบ วิธีการ วัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง

2) ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ทำหน้าที่ในการประเมินจะมีการสื่อสาร พูดคุยเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ปัญหาข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานเพื่อทำการประเมินให้คะแนน

3) การแจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน เปรียบเหมือนการให้ข้อมูลย้อนกลับในกระบวนการติดต่อสื่อสาร โดยการแจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน ถือว่าผู้บังคับบัญชามีบทบาทสำคัญในการสื่อสาร พูดคุยแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรรับทราบและให้คำแนะนำเกี่ยวกับการปรับปรุงการปฏิบัติงาน การแจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นลักษณะการติดต่อสื่อสารสองทาง บุคลากรสามารถปรึกษา ขอคำแนะนำในการปฏิบัติงานหรืออธิบายชี้แจงปัญหาในการทำงาน

การติดต่อสื่อสารในองค์กรเป็นเครื่องมือสำคัญในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรรับทราบข้อมูลและมีความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับวิธีการ ขั้นตอนในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานและทำให้มีข้อมูลที่สามารถใช้เป็นแนวทางในกำหนดแนวทาง รูปแบบ วิธีการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการติดต่อสื่อสารที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานมีดังนี้ 1) กำหนดแนวทาง รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านผลสัมฤทธิ์ของงานและด้านพฤติกรรมกรปฏิบัติราชการ 2) ชี้แจง อธิบาย ข้อมูลขั้นตอนกระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรภายในองค์กรได้อย่างเหมาะสม 3) ชี้แจง วันเวลาในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรในองค์กรรับทราบ 4) แจ้งวิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติให้แก่บุคลากรภายในองค์กรรับทราบได้ อย่างเหมาะสม 5) ให้ข้อมูลย้อนกลับและคำแนะนำอย่างเหมาะสมเกี่ยวกับแนวทางการปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงาน

กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการตรวจสอบ เปรียบเทียบการทำงานของบุคลากรกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งประกอบไปด้วยขั้นตอน วิธีการต่าง ๆ เพื่อให้

องค์กรสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและนำผลการประเมินผลการปฏิบัติมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุง พัฒนาการงานและใช้ประโยชน์ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

#### 2.4.6 กระบวนการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์

กระบวนการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ หมายถึง การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ให้แก่บุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ เช่น เงินเดือน โบนัส สวัสดิการหรือผลประโยชน์ในรูปแบบที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน ทั้งในทางตรง หรือทางอ้อมเพื่อเป็นรางวัลตอบแทนการปฏิบัติงานของบุคคล และเพื่อดึงดูด จูงใจ อำนวยรักษาบุคลากรให้ปฏิบัติงานกับองค์กร (จิระจิตต์ บุนนาค, 2547; สุขุมวิทย์ ไสยโสภณ, 2560; ปราชญา กล้าผจญ และพอลตา บุตรสุทธิวงศ์, 2550) และค่าตอบแทนและผลประโยชน์เป็นสิ่งที่บุคลากรในองค์กรมีความต้องการ มีความคาดหวังที่จะได้รับตอบแทนจากการที่ได้ปฏิบัติงานให้แก่องค์กร (พิภพ วงษ์เงิน, 2547)

จากความหมายของกระบวนการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ข้างต้นสามารถสรุปความหมายได้ว่า กระบวนการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ หมายถึง สิ่งตอบแทนที่องค์กรจ่ายเป็นการตอบแทนให้แก่บุคลากรในองค์กร และเป็นสิ่งที่บุคลากรในองค์กรมีความต้องการที่จะได้รับเป็นการตอบแทนจากการปฏิบัติงานให้แก่องค์กร ซึ่งองค์กรจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ให้แก่บุคลากรในองค์กรทั้งในรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน

##### 2.4.6.1 ความสำคัญของกระบวนการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์

- 1) ทำให้องค์กรมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรเพราะการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่ความเหมาะสมจะสามารถจูงใจ ดึงดูดบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานกับองค์กร
- 2) ช่วยสร้างกำลังใจ แรงจูงใจ ความรู้สึกที่ดีในการปฏิบัติของบุคลากร และเป็นตัวช่วยในการรักษารักษาบุคลากรให้ปฏิบัติงานในองค์กรต่อไป (จิระจิตต์ บุนนาค, 2547)

##### 2.4.6.2 ประเภทของการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์

ค่าตอบแทนที่องค์กรจ่ายเป็นการตอบแทนให้บุคลากรที่ได้ปฏิบัติงานให้แก่องค์กรสามารถแบ่งออกเป็นได้ 2 ประเภท คือ 1) ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ประกอบไปด้วยค่าตอบแทนจำนวน 2 ชนิดคือ ค่าตอบแทนที่เป็นเงินทางตรง เป็นลักษณะของค่าตอบแทนที่



บุคลากรได้รับในรูปแบบค่าจ้าง เงินเดือน โบนัสและค่าตอบแทนที่เป็นเงินทางอ้อม เป็นลักษณะของค่าตอบแทนที่บุคลากรได้รับในรูปแบบการบริการ การประกันสุขภาพ การประกันชีวิต ค่ารักษาพยาบาล เงินสงเคราะห์ เงินช่วยเหลือ การศึกษาบุตร สิทธิในการลา 2) ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน เป็นสิ่งตอบแทนที่องค์กรมอบให้บุคลากรในรูปแบบของการสร้างความพึงพอใจ ความท้าทายในการทำงาน โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง ความภูมิใจในงาน สภาพแวดล้อม อาคารสถานที่ สะดวกสบาย เวลาการทำงานที่ยืดหยุ่น (สุขุมวิทย์ ไสยโสภณ, 2560)

#### 2.4.6.3 หลักการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์

การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ให้แก่บุคลากรในองค์กรเพื่อเป็นการตอบแทนที่ได้ปฏิบัติงานให้แก่องค์กรนั้นจะต้องพิจารณาถึงปัจจัย หลักเกณฑ์ต่าง ๆ โดยการกำหนดอัตราค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่เหมาะสมต้องอาศัยหลักความเป็นธรรม บุคลากรทุกคนต้องอยู่ภายใต้ระบบค่าตอบแทนและผลประโยชน์เดียวกัน ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ต้องเหมาะสมเพียงพอต่อการดำเนินชีวิต สอดคล้องกับภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบและสามารถตอบสนองงูใจบุคลากรได้ (ธัญญา ผลอนันต์, 2552)

#### 2.4.6.4 ขั้นตอนการกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทน

การกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนและผลประโยชน์ประกอบไปด้วยขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถกำหนดค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่เหมาะสมซึ่งสามารถสรุปขั้นตอนการกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนและผลประโยชน์ได้ดังนี้

- 1) การวิเคราะห์งาน หมายถึง การพิจารณารายละเอียดเกี่ยวกับลักษณะงาน คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานและตำแหน่งงานเพื่อใช้ประกอบในการกำหนดค่าตอบแทนและผลประโยชน์
- 2) การประเมินค่างาน หมายถึง การนำค่างาน ภาระงานในแต่ละตำแหน่งมาจัดเรียงลำดับความสำคัญ
- 3) การสำรวจค่าตอบแทนและผลประโยชน์ หมายถึง การสำรวจการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ขององค์กรอื่น ๆ เพื่อนำข้อมูลมาเปรียบเทียบ วิเคราะห์และกำหนดอัตราค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่ความเหมาะสม
- 4) การจัดทำเส้นค่าจ้างเงินเดือน หมายถึง นำข้อมูลคะแนนที่ได้จากการประเมินค่างานมาจัดลำดับ โดยเรียงตามช่วงคะแนนและจัดแบ่งเงินเดือนตามช่วงคะแนนและนำข้อมูลมาเรียงเรียงจะได้เป็นเส้นกราฟค่าจ้างเงินเดือน

5) การจัดทำโครงสร้างค่าจ้างเงินเดือน หมายถึง การนำข้อมูลจากเส้นกราฟค่าจ้างเงินเดือนและข้อมูลที่ได้จากการสำรวจอัตราค่าตอบแทนและผลประโยชน์ในองค์กรอื่น ๆ มาจัดทำเป็นโครงสร้างค่าจ้าง เงินเดือน (วรรัตน์ เขียวโพธิ์, 2553)

#### 2.4.6.5 โครงสร้างค่าตอบแทนและผลประโยชน์ในหน่วยงานราชการ

1) เงินเดือน หมายถึง ค่าตอบแทนที่จ่ายให้แก่บุคลากรในองค์กร โดยอัตราค่าตอบแทนจะแตกต่างกันออกไปตามประเภทตำแหน่งงาน ระดับการทำงาน

2) ค่าตอบแทนอื่น ๆ หมายถึง ค่าตอบแทนที่องค์กรจ่ายเพิ่มให้กับบุคลากรตามลักษณะงาน ตำแหน่งงาน สภาพการทำงาน เช่น เงินประจำตำแหน่ง เงินเพิ่มสำหรับตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษ เงินค่าตอบแทนพิเศษรายเดือนให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ภาคใต้ เงินเพิ่มค่าครองชีพชั่วคราว รถประจำตำแหน่ง

3) สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล หมายถึง สิ่งที่ต้องคุ้มครองให้กับบุคลากร เพื่อช่วยให้บุคลากรมีความมั่นคงในการดำเนินชีวิต มีกำลังใจในการปฏิบัติ เช่น สิทธิการลาหยุด ค่ารักษาพยาบาล เงินสนับสนุนการศึกษาของบุตร เงินสวัสดิการสำหรับการปฏิบัติงานในพื้นที่พิเศษ เงินบำเหน็จบำนาญ เงินช่วยเหลือค่าเช่าบ้าน ค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปประชุม การฝึกอบรม เครื่องราชอิสริยาภรณ์

4) เงินรางวัลประจำปี หมายถึง การจัดสรรเงินรางวัลประจำปีเพื่อจ่ายให้แก่บุคลากรเพื่อเป็นขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยนำผลการประเมินผลปฏิบัติงานมาใช้ประกอบในการพิจารณาจ่ายเงินรางวัลประจำปี (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2555)

สำหรับกระบวนการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาจะมีรูปแบบ โครงสร้างการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ในแนวทางเดียวกับข้าราชการพลเรือนสามัญและหน่วยงานราชการอื่น ๆ แต่การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์อาจมีความแตกต่างกันออกไปตามระดับ ตำแหน่งงาน องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลามีการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ให้แก่บุคลากรอย่างเหมาะสม มีหลักเกณฑ์ เงื่อนไขที่อ้างอิงมาจากผลการประเมินผลปฏิบัติงานและมีการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ให้แก่บุคลากรทั้งในรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน

#### 2.4.6.6 การติดต่อสื่อสารในองค์กรกับกระบวนการบริหาร คำตอบแทนและผลประโยชน์

การติดต่อสื่อสารในองค์กรมีบทบาทสำคัญในกระบวนการบริหารคำตอบแทนและผลประโยชน์ ใช้เป็นสื่อกลางในการแลกเปลี่ยนข้อมูล ทำความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการบริหารคำตอบแทนและผลประโยชน์กับบุคลากรในองค์กร การพูดคุย ประสานงาน เพื่อกำหนดรูปแบบ ขั้นตอนในการบริหารคำตอบแทนและผลประโยชน์ที่เหมาะสม รวมทั้งใช้ในการชี้แจงข้อมูลเกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ สวัสดิการต่าง ๆ ให้แก่บุคลากรในองค์กรรับทราบ

การติดต่อสื่อสารในองค์กรมีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อการบริหารงานในองค์กรและกระบวนการบริหารคำตอบแทนและผลประโยชน์เป็นอย่างมาก ทำให้บุคลากรมีการประสานงาน แลกเปลี่ยนข้อมูลในการทำงาน ทำให้มีข้อมูลที่สามารถใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการในกระบวนการบริหารคำตอบแทนและผลประโยชน์และทำให้บุคลากรมีความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับรูปแบบ ขั้นตอนในกระบวนการบริหารคำตอบแทนและผลประโยชน์และรับทราบข้อมูลเกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ สวัสดิการ โดยการติดต่อสื่อสารที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารคำตอบแทนและผลประโยชน์มีดังนี้ 1) กำหนดแนวทาง รูปแบบในการบริหารคำตอบแทนและผลประโยชน์ร่วมกัน 2) สื่อสาร ชี้แจงข้อมูลเกี่ยวกับคำตอบแทนและผลประโยชน์ให้แก่บุคลากรในองค์กรรับทราบอย่างชัดเจน 3) อธิบาย ชี้แจงหลักเกณฑ์ในการปรับคำตอบแทนให้แก่บุคลากรในองค์กรรับทราบได้อย่างเหมาะสม

กระบวนการบริหารคำตอบแทนและผลประโยชน์เป็นกระบวนการขั้นตอนเกี่ยวกับการบริหารจัดการคำตอบแทนผลประโยชน์ สิทธิสวัสดิการ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ให้มีความเหมาะสมเพื่อเป็นการตอบแทนที่บุคลากรได้ทำงานให้แก่องค์กรและเพื่อเป็นการจูงใจ อนุรักษ์บุคคลให้อยู่ทำงานให้แก่องค์กรต่อไป

จากองค์ประกอบของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 6 กระบวนการ ได้แก่ กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานและกระบวนการบริหารคำตอบแทนและผลประโยชน์ที่ได้กล่าวมานั้นจะเห็นได้ว่ากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 6 กระบวนการ เป็นองค์ประกอบสำคัญในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งถ้าองค์กรมีดำเนินงานที่ครอบคลุมกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 6 กระบวนการก็จะทำให้กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีประสิทธิภาพ องค์กรมีบุคลากรที่มีคุณภาพ ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มกำลังความสามารถและนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้และในทางกลับกันถ้ากระบวนการบริหาร

ทรัพยากรมนุษย์ไม่มีประสิทธิภาพก็จะทำให้องค์กรขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และการบรรลุเป้าหมายขององค์กรก็จะเป็นไปได้ยาก ดังนั้นการที่จะทำให้องค์กรมีบุคลากรที่เป็นคนเก่ง มีคุณภาพเข้ามาทำงานในองค์กรก็ขึ้นอยู่กับกำกับการดำเนินงานของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งวัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็เพื่อต้องการให้องค์กรได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร (สมคิด บางโม, 2553) ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารองค์กรและประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร จำเป็นต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้ การจัดให้มีการติดต่อสื่อสารที่ดีจะช่วยให้การบริหารงานเป็นไปอย่างราบรื่น การติดต่อสื่อสารในองค์กรเป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงานในองค์กร ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนมีความจำเป็นต้องติดต่อสื่อสารกับบุคคลและกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กรเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน ดังนั้นถ้าองค์กรมีการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่มีประสิทธิภาพก็ย่อมส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารงานในองค์กร (อวยชัย ชะบา, 2546 ) โดยลักษณะของการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะประกอบไปด้วย ผู้ส่งสาร ข้อมูลข่าวสาร ผู้รับสาร ช่องทางการสื่อสารหรือสื่อ การให้ข้อมูลย้อนกลับที่มีประสิทธิภาพ และการติดต่อสื่อสารเป็นส่วนช่วยให้การดำเนินงานของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นไปมีอย่างมีประสิทธิภาพ การดำเนินงานราบรื่น คล่องตัวบุคลากรได้พูดคุย ประสานงานร่วมกัน ทำให้รับทราบข้อมูลและมีข้อมูลในการทำงาน โดยประสิทธิภาพ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานขององค์กรที่สามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ (วิรัชมัญญา พิพัฒน์เพ็ญ และคณะ, 2557) วัตถุประสงค์หลักของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็คือ ช่วยดึงดูด คัดสรรบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถให้เข้ามาร่วมทำงานกับองค์กร ช่วยพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานและช่วยทำให้การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายองค์กร ตลอดจนกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ช่วยเสริมแรงจูงใจ ความพึงพอใจของบุคลากรและเป็นตัวช่วยในการธำรงรักษานักวิชาการให้ปฏิบัติงานกับองค์กรต่อไป (พิภพ วังเงิน, 2547; วิลาวรรณ รพีพิศาล, 2550)

ทั้งนี้ผู้วิจัยสนใจศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา โดยผู้วิจัยมุ่งเน้นศึกษาปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร ได้แก่ ด้านผู้ส่งสาร ด้านข้อมูลข่าวสาร ด้านช่องทางการสื่อสารหรือสื่อ ด้านผู้รับสาร ด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ และกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ด้านกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านกระบวนการสรรหา

ทรัพยากรมนุษย์ ด้านกระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ด้านกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานและด้านกระบวนการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์

### 3. ข้อมูลเกี่ยวกับองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

องค์การบริหารส่วนจังหวัด หมายถึง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบหนึ่งที่มีขนาดใหญ่ที่สุดในบรรดาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในแต่ละจังหวัดจะมีองค์การบริหารส่วนจังหวัดละหนึ่งแห่ง ยกเว้นกรุงเทพมหานคร องค์การบริหารส่วนจังหวัดมีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบพัฒนาจังหวัดในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านเศรษฐกิจ สังคม การศึกษา สาธารณสุข การส่งเสริมอาชีพ สาธารณูปโภคและการประสานแผนพัฒนาท้องถิ่นร่วมกับเทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบลเพื่อลดความซ้ำซ้อนของภาระงาน

#### 3.1 วิสัยทัศน์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

ศูนย์กลางเศรษฐกิจ การศึกษา การคมนาคมขนส่ง การท่องเที่ยวและการกีฬา เป็นเมืองน่าอยู่ สังคมเป็นสุขและเป็นประตูสู่อาเซียน

#### 3.2 พันธกิจขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ประกอบไปด้วย 7 ประการดังนี้

1. พัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานให้เพียงพอทันสมัย
2. พัฒนาจังหวัดสงขลาให้เป็นเมืองแห่งการเรียนรู้
3. พัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชนให้อยู่อย่างมีคุณภาพ
4. ส่งเสริม สนับสนุน การท่องเที่ยวและการกีฬาให้ได้มาตรฐานสู่สากล
5. การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
6. ส่งเสริม สนับสนุน กิจกรรมด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น
7. พัฒนาด้านการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขและการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารจัดการที่ดี

### 3.3 โครงสร้างการบริหารงานองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

การบริหารงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา มีคณะผู้บริหารที่ประกอบไปด้วย นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ที่ปรึกษานายกฯ รองนายกฯ เลขานุการนายกฯ ปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา รองปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาและหัวหน้าหน่วยงานภายใน องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา แบ่งโครงสร้างองค์การออกเป็น 10 กอง 1 สำนัก และ 1 หน่วย ได้แก่ 1. หน่วยตรวจสอบภายใน 2. สำนักปลัด 3. กองแผนและงบประมาณ 4. กองช่าง 5. กองพัสดุและทรัพย์สิน 6. กองกิจการขนส่ง 7. กองกิจการสภา 8. กองคลัง 9. กองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม 10. กองส่งเสริมคุณภาพชีวิต 11. กองผังเมือง 12. กองการเจ้าหน้าที่

### 3.4 นโยบายการพัฒนา

นโยบายการพัฒนาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาประกอบไปด้วยนโยบายการพัฒนาทั้งหมด 10 นโยบาย ซึ่งสามารถสรุปสาระสำคัญในแต่ละด้านได้ดังนี้

1) นโยบายเร่งด่วน เช่น แก้ไขปัญหาน้ำท่วมในพื้นที่ต่าง ๆ สร้างศูนย์สำหรับผู้สูงอายุแบบครบวงจร สร้างรถโมโนเรล เพิ่มแพขนานยนต์ ซ่อมแซมไฟจราจร จัดหาศูนย์จำหน่ายสินค้า OTOP ปรับปรุงคุณภาพน้ำในคลองแหและสร้างเป็นแหล่งท่องเที่ยว

2) นโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจ การเกษตร และอุตสาหกรรม เช่น พัฒนาพื้นที่เศรษฐกิจสีเขียวเชิงคุณภาพในพื้นที่ต่าง ๆ พัฒนาความร่วมมือในลักษณะบ้านพี่เมืองน้องระหว่างสงขลากับเมืองต่าง ๆ จัดทำข้อมูล E- directory ด้านอุตสาหกรรมและการลงทุน สนับสนุนการพัฒนากลุ่มอาชีพ กลุ่มสตรี กลุ่มรัฐวิสาหกิจชุมชน การบริหารจัดการสินค้า OTOP ให้มีคุณภาพ สร้างสงขลาให้เป็นเมืองสหกรณ์แห่งเอเชีย สร้างศูนย์พัฒนาและรักษาพันธุ์ข้าว ส่งเสริมการฝึกอบรมอาชีพของประชาชน ส่งเสริมการแปรรูป การจำหน่ายสินค้าเกษตรกรรมในจังหวัดทุกชนิด ผลักดันสงขลาให้เป็นศูนย์กลางสินค้าฮาลาลที่สำคัญของภาคใต้

3) นโยบายด้านการบริการและการท่องเที่ยว เช่น จัดทำตลาดคนเดิน จัดกิจกรรมส่งเสริมการท่องเที่ยว พัฒนาแหล่งท่องเที่ยวแหล่งใหม่ ยกกระตือรือร้นให้บริการการท่องเที่ยวให้ได้มาตรฐานสากล

4) นโยบายด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิต เช่น ป้องกันแก้ไขปัญหายาเสพติด จัดหารถพยาบาลให้ครบทุกตำบล จัดรถและเรือตรวจการณ์ดูแลรักษาความปลอดภัย ส่งเสริมพัฒนาคุณภาพชีวิตของเด็ก สตรี ผู้สูงอายุ ส่งเสริมกิจกรรมของผู้สูงอายุในด้านกีฬา การตรวจ

สุขภาพ พัฒนาชุมชนให้เข้มแข็ง สนับสนุนการจัดตั้งกองทุน เพิ่มสวัสดิการให้แก่อาสาสมัครหมู่บ้าน

5) นโยบายด้านการพัฒนาการศึกษาและแหล่งการเรียนรู้ของประชาชน เช่น การจัดติวเตอร์สอนเสริม พัฒนาโรงเรียนให้เปิดสอน 4 ภาษา (ไทย มาลาญกลาง จีนและอังกฤษ) สนับสนุนให้มีเทคโนโลยี สื่อการเรียนการสอนที่ทันสมัย พัฒนาระบบการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา สนับสนุนการจัดสัมมนา การจัดเวทีทางวิชาการ

6) นโยบายด้านศาสนา ศิลปวัฒนธรรมและจารีตประเพณี เช่น การส่งเสริมการจัดกิจกรรมอนุรักษ์วิถีชีวิตในด้านต่าง ๆ ปรับปรุง ซ่อมแซมพัฒนาโบราณสถาน สถานที่สำคัญทางประวัติศาสตร์ ส่งเสริมการจัดกิจกรรมทางศาสนา ส่งเสริมให้มีการศึกษาวิจัยจัดทำฐานข้อมูลภูมิปัญญาท้องถิ่น

7) นโยบายด้านการพัฒนาเมือง โครงสร้างพื้นฐานและการจราจร เช่น พัฒนาผังเมือง ปรับปรุงถนน แก้ไขปัญหาอุทกภัย พัฒนาระบบเตือนภัย พัฒนาสงขลาให้เป็นศูนย์กลางโลจิสติกส์ทางน้ำของภาคใต้ แก้ไขปัญหาการจราจร ติดตั้งซ่อมแซมไฟฟ้าสาธารณะ

8) นโยบายการด้านการพัฒนาฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เช่น ร่วมมือกับกรมชลประทานในการพัฒนาคลองในพื้นที่ต่าง ๆ รณรงค์ประชาชนให้มีการอนุรักษ์ฟื้นฟูธรรมชาติ พัฒนาระบบบริหารจัดการปัญหาขยะ สนับสนุนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องแก้ไขปัญหามลพิษ การกัดเซาะชายฝั่งทะเล

9) นโยบายด้านการกีฬาและนันทนาการ เช่น พัฒนาโรงเรียนกีฬาสู่ความเป็นเลิศ ส่งเสริมให้สงขลาเป็นศูนย์กลางกีฬาของภาคใต้ พัฒนาสนามกีฬาให้ได้มาตรฐานสากล ส่งเสริมให้เด็กเยาวชนพัฒนาทักษะด้านกีฬา ส่งเสริมการจัดการแข่งกีฬา

10) นโยบายด้านการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี เช่น ปรับปรุงพัฒนาโครงสร้างการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา พัฒนาศักยภาพของบุคลากร การบูรณาการจัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา กับแผนพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ๆ ส่งเสริมให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงาน โครงการต่าง ๆ จัดระบบติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงาน

### 3.5 แผนพัฒนาสามปีขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา (พ.ศ. 2559-2561)

ยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา มีทั้งหมด 8 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) การพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐาน 2) การพัฒนาจังหวัดสงขลาให้เป็นเมือง

แห่งการเรียนรู้ 3) การพัฒนาคุณภาพชีวิต 4) การส่งเสริมการท่องเที่ยวและการกีฬา 5) การส่งเสริมอาชีพ 6) ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 7) การส่งเสริมศาสนา ศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น 8) การบริหารจัดการ (องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา, 2559)

### 3.6 สถานที่ตั้งองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

เลขที่ 900 หมู่ 2 ตำบลพะวง อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา 90100

## 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 4.1 งานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับระดับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

อชิรญา สิริพันธ์ธนกุล และธัญญรัตน์ พุทธิพงษ์ชัยชาญ (2561) ศึกษาเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอลำปลายมาศ จังหวัดบุรีรัมย์ วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 277 คน สถิติที่ใช้ เช่น การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ณัฐวรา ชมแก้ว, ธนายุ ภูวิทยานธร และนิത്യ หทัยสรวงศ์ สุขศรี (2560) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์กรและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี จำนวน 300 คน สถิติที่ใช้ เช่น ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาพรวมอยู่ในระดับมาก

กอบชัย สังเกตุน และสุรศักดิ์ ชะมารัมย์ (2559) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยสมรรถนะที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภออาจสามารถ จังหวัดร้อยเอ็ด วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับประสิทธิผลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 171 คน สถิติที่ใช้ เช่น การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน การวิจัยเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่าประสิทธิผลการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก



บุษกรณ คงประดิษฐ์ (2554) ศึกษาเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออกในจังหวัดสงขลา วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ กลุ่มตัวอย่าง คือ บริษัทในอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออกในจังหวัดสงขลา จำนวน 130 บริษัท สถิติที่ใช้ เช่น ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติทดสอบค่าที่ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว การทดสอบหาคู่ที่แตกต่างกัน ผลการวิจัยพบว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

#### 4.2 งานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับระดับปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร

วันทนา ชื่นฤทัย (2554) ศึกษาเรื่อง การศึกษาแนวทางการพัฒนาการสื่อสารภายในองค์กร กรณีศึกษาบริษัทโอภิทานิ (ไทยแลนด์) จำกัด วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาอุปสรรคและแนวทางในการพัฒนาการสื่อสารภายในองค์กร เก็บข้อมูลจากผู้บริหารและพนักงานของบริษัท จำนวน 150 คนและสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในด้านการบริหารจัดการองค์กรและการสื่อสารภายในองค์กร สถิติที่ใช้ เช่น ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า สภาพการสื่อสารในองค์กรอยู่ในระดับมาก

#### 4.3 งานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

สาหร่าย จันสา (2560) ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและการทำงานเป็นทีมต่อการจัดการด้านความปลอดภัยของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลรัฐบาลแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การทำงานเป็นทีมและการจัดการด้านความปลอดภัย ความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและการทำงานเป็นทีมต่อการจัดการด้านความปลอดภัยและตัวแปรพยากรณ์ที่ร่วมทำนายการจัดการด้านความปลอดภัย กลุ่มตัวอย่าง คือ พยาบาลวิชาชีพ จำนวน 164 คน สถิติที่ใช้ เช่น การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเข้าพร้อมกัน ผลการวิจัยพบว่า การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การทำงานเป็นทีมและการจัดการด้านความปลอดภัยอยู่ในระดับสูง การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการด้านความปลอดภัยในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .000 และร่วมกันพยากรณ์การจัดการด้านความปลอดภัยของพยาบาลวิชาชีพได้ร้อยละ 22.4

เปรมฤดี ศรีวิชัย และพินทอง ปิ่นใจ (2560) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพยาบาลหัวหน้าเวรโรงพยาบาลทั่วไปจังหวัดพะเยา วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ปัจจัยที่สามารถร่วมกันทำนายประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่าง คือ พยาบาลหัวหน้าเวร จำนวน 203 คน สถิติที่ใช้ เช่น ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเพิ่มตัวแปรเป็นขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพยาบาลหัวหน้าเวรอยู่ในระดับสูง ทักษะในการสื่อสารเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในระดับสูงและสามารถร่วมกันทำนายประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพยาบาลหัวหน้าเวรได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ศุภิพร คำควร, ยุภาพร ยุภาศ และทรงศักดิ์ จีระสมบัติ (2560) ศึกษาเรื่อง รูปแบบเชิงยืนยันของปัจจัยทางวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุทางวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน เป็นวิธีวิจัยแบบผสม กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานเทศบาลตำบล จำนวน 396 คน และผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ จำนวน 10 คน สถิติที่ใช้ เช่น สถิติเชิงพรรณนา สหสัมพันธ์เพียร์สัน การวิเคราะห์สมการโครงสร้างเชิงเส้น การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยเชิงสาเหตุทางวัฒนธรรมองค์กร ด้านการสื่อสารเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ทักษญา สง่าโยธิน (2560) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ สังเคราะห์ข้อมูลโดยการทบทวนวรรณกรรม 16 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า ระบบการสื่อสารเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน

ณิชานันท์ ปิ่นทอง (2559) ศึกษาเรื่อง ผลกระทบของการสื่อสารภายในองค์กรที่ดีที่มีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจส่งออกสินค้าเกษตรในประเทศไทย วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการสื่อสารภายในองค์กรที่ดี ประสิทธิภาพการดำเนินงาน ทดสอบความสัมพันธ์และผลกระทบของการสื่อสารภายในองค์กรที่ดีที่มีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน เก็บข้อมูลจากผู้บริหารธุรกิจส่งออกสินค้าเกษตรในประเทศไทย จำนวน 106 คน สถิติที่ใช้ เช่น การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า การสื่อสารภายในองค์กรที่ดีโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก การสื่อสารภายในองค์กรที่ดี

ด้านการเปิดใจยอมรับการสื่อสาร ด้านเทคโนโลยีการสื่อสารภายในองค์กรเป็นปัจจัยส่วนหนึ่งที่มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจส่งออกสินค้าเกษตรในประเทศไทย

อัครฉพร อังกินันท์ (2558) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารงานวิชาการของสถาบันการอาชีวศึกษา วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและพัฒนาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารงานวิชาการ ตรวจสอบตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารงานวิชาการ กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 490 คน สถิติที่ใช้ เช่น ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการในการสื่อสารเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม อิทธิพลรวมต่อการบริหารงานวิชาการของสถาบันการอาชีวศึกษา

วีรวิชญ์ เลิศไทยตระกูล, ปรียาวดี ผลเอนก และทรงศิริ พันธุเสวี (2558) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยการติดต่อสื่อสารที่ส่งผลกระทบต่อการวางแผนทางธุรกิจของผู้เข้าอบรมในโครงการพัฒนาผู้ประกอบการเพื่อสร้างความแข็งแกร่งแก่ชุมชนของโครงการลูกพระดาบส วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประสิทธิภาพของปัจจัยการติดต่อสื่อสาร ผู้ส่งสาร สาร ช่องทางการติดต่อสื่อสาร ผู้รับสารที่ส่งผลกระทบต่อการวางแผนทางธุรกิจ กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้เข้าอบรม จำนวน 181 คน สถิติที่ใช้ เช่น ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยการติดต่อสื่อสาร ด้านผู้ส่งสาร ด้านช่องทางการติดต่อสื่อสารมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการวางแผนธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และด้านผู้รับสารมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการวางแผนธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

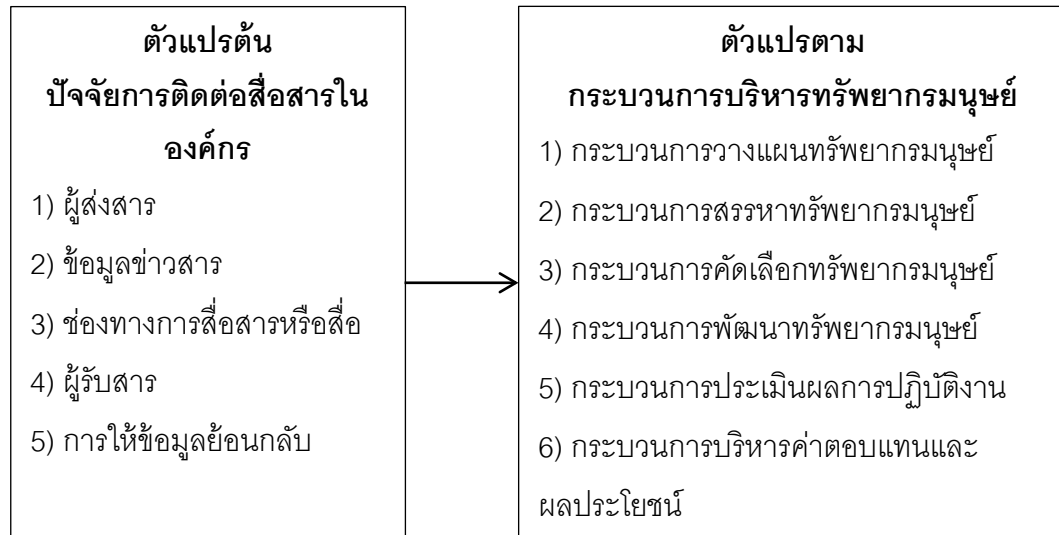
ธรรธร คุ้มทอง (2555) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรกับประสิทธิผลการดำเนินงานเป็นทีมของบริษัทนำเที่ยวในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม ความสัมพันธ์และผลกระทบระหว่างประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรกับประสิทธิผลการดำเนินงานเป็นทีม เก็บข้อมูลจากหัวหน้าฝ่ายขายบริษัทนำเที่ยว จำนวน 206 คน สถิติที่ใช้ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์สหสัมพันธ์พหุคูณ การวิเคราะห์ความถดถอยอย่างง่าย การวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร ด้านการให้ข้อมูลป้อนกลับเชิงสร้างสรรค์ ด้านการใช้ช่องทางการสื่อสารเป็นปัจจัยส่วนหนึ่งที่มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกต่อประสิทธิผลการดำเนินงานเป็นทีม

วีระพงษ์ ไตรศิวะกุล, อัสวฤทธิ อุทัยรัตน์ และนพดล เจนอักษร (2555) การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั่วประเทศ จำนวน 456 คน และสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน สถิติที่ใช้ เช่น ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณแต่ละขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านการติดต่อสื่อสารเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

โสภิต ม่วงทอง, ภาวดี อนันต์นาวิ และสิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์ (2556) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูผู้สอนระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา จำนวน 960 คน สถิติที่ใช้ เช่น ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยการสื่อสารเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ทั้งนี้จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้นนำมาสู่กรอบแนวคิดการวิจัย เรื่อง ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา โดยผู้วิจัยมีความสนใจศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร ประกอบไปด้วย ผู้ส่งสาร ข้อมูลข่าวสาร ช่องทางการสื่อสารหรือสื่อ ผู้รับสาร การให้ข้อมูลย้อนกลับ และกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบไปด้วย กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน กระบวนการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ ซึ่งนำมาสู่กรอบแนวคิดการวิจัยดังภาพประกอบ 4

## 5. กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพประกอบ 4 กรอบแนวคิดการวิจัย

### บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาเป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) โดยนำการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มาผสมผสานเข้าด้วยกัน มีขั้นตอนในการดำเนินการดังนี้

1. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง วิธีการสุ่มตัวอย่าง
2. แบบแผนการวิจัย
3. เครื่องมือในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล วิธีการทางสถิติต่าง ๆ ที่ใช้

#### 1. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง วิธีการสุ่มตัวอย่าง

การวิจัยในครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสาน โดยนำการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพมาผสมผสานเข้าด้วยกันในรูปแบบของแบบแผนรองรับภายใน เพื่อให้ผลการวิจัยมีความสมบูรณ์มากขึ้น ซึ่งจะทำให้การวิเคราะห์ความสอดคล้องของข้อมูลเชิงประมาณที่ได้จากแบบสอบถามและข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์ โดยมีรายละเอียดของประชากรกลุ่มตัวอย่าง วิธีการสุ่มตัวอย่างดังนี้

##### 1.1 การวิจัยเชิงปริมาณ

##### ประชากร (Population)

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ทั้งหมด 1 สำนัก 10 กอง 1 หน่วย ได้แก่ สำนักปลัด กองแผนและงบประมาณ กองช่าง กองพัสดุ และทรัพย์สิน กองกิจการขนส่ง กองกิจการสภา กองคลัง กองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม กองส่งเสริมคุณภาพชีวิต กองผังเมือง กองการเจ้าหน้าที่ หน่วยตรวจสอบภายใน โดยมีบุคลากรจำนวน 625 คน แบ่งออกเป็น ข้าราชการ จำนวน 242 คน พนักงานจ้าง จำนวน 358 คน ลูกจ้างประจำ จำนวน 25 คน

ตาราง 3 ข้อมูลบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

สถานภาพการจ้าง	จำนวนบุคลากร (คน)
1. ข้าราชการ	242
2. พนักงานจ้าง	358
3. ลูกจ้างประจำ	25
รวม	625

ตาราง 3 พบว่า จำนวนบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา มีทั้งหมดจำนวน 625 คน จำแนกตามสถานภาพการจ้างออกเป็น ข้าราชการ จำนวน 242 คน พนักงานจ้างจำนวน 358 คน และลูกจ้างประจำ จำนวน 25 คน

#### กลุ่มตัวอย่าง (Sample)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยมาจากจำนวนประชากร 625 คน นำมาคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีของ Yamane (พิสนุ พงศ์วี, 2557) กำหนดความคลาดเคลื่อน (Margin of Error) ร้อยละ 5 และระดับความเชื่อมั่น (Confidence Level) ร้อยละ 95 จึงได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 244 คน โดยคำนวณจากสูตรดังนี้

$$\text{สูตร } n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

เมื่อ  $n$  = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

$N$  = จำนวนรวมทั้งหมดของประชากรที่ใช้ในการวิจัย

$e$  = ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ไม่เกินร้อยละ 5

$$\text{แทนค่า } n = \frac{625}{1 + 625 (.05)^2} = 243.9 \approx 244$$

ดังนั้น การวิจัยเรื่อง ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา มีกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดจำนวน 244 คน มาใช้ในการวิจัยครั้งนี้

### วิธีการสุ่มตัวอย่าง (Sampling)

เมื่อได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำนวน 244 คน ผู้วิจัยจะทำการสุ่มตัวอย่าง โดยเลือกใช้การสุ่มตัวอย่างแบบอาศัยความน่าจะเป็น (Probability Sampling) ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) เป็นการสุ่มตัวอย่างโดยแบ่งประชากรที่มีลักษณะเหมือนกันออกเป็นส่วน ๆ แล้วทำการสุ่มตัวอย่างจากกลุ่มที่ได้แบ่งไว้ (สุทธิติ ชัตติยะ และ วิไลลักษณ์ สุวจิตตานนท์, 2554) ผู้วิจัยนำสัดส่วนประชากรในแต่ละหน่วยงานภายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาทั้งหมด 12 หน่วยงาน มาคำนวณด้วยสูตรเพื่อหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละชั้น (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2542) ซึ่งมีรายละเอียดของการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นดังปรากฏในตาราง 4

$$\text{สูตร} \quad n_i = \frac{nN_i}{N}$$

เมื่อ  $n$  คือ ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

$N$  คือ ขนาดของกลุ่มประชากร

$n_i$  คือ จำนวนประชากรแต่ละกลุ่ม

$N_i$  คือ จำนวนตัวอย่างที่จะสุ่มจากประชากรในแต่ละกลุ่ม

ตัวอย่างการคำนวณของสำนักปลัด

แทนค่าในสูตร

$$n_i = \frac{244 \times 69}{625}$$

$$n_i = 26.9 \approx 27$$



ตาราง 4 การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น

หน่วยงานภายใน	จำนวนประชากร (คน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)
1. สำนักปลัด	69	27
2. กองกิจการสภา	18	7
3. กองแผนและงบประมาณ	21	8
4. กองคลัง	31	12
5. กองช่าง	173	68
6. กองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม	106	41
7. หน่วยตรวจสอบภายใน	10	4
8. กองกิจการขนส่ง	77	30
9. กองส่งเสริมคุณภาพชีวิต	62	24
10. กองพัสดุและทรัพย์สิน	24	9
11. กองผังเมือง	14	6
12. กองการเจ้าหน้าที่	20	8
รวม	625	244

ตาราง 4 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยมีจำนวนทั้งหมด 244 คน จำแนกตามสัดส่วนของประชากรของแต่ละหน่วยงานภายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาออกได้เป็น สำนักปลัด จำนวน 27 คน กองกิจการสภา จำนวน 7 คน กองแผนและงบประมาณ จำนวน 8 คน กองคลัง จำนวน 12 คน กองช่าง จำนวน 68 คน กองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม จำนวน 41 คน หน่วยตรวจสอบภายใน จำนวน 4 คน กองกิจการขนส่ง จำนวน 30 คน กองส่งเสริมคุณภาพชีวิต จำนวน 24 คน กองพัสดุและทรัพย์สิน จำนวน 9 คน กองผังเมือง จำนวน 6 คน และ กองการเจ้าหน้าที่ จำนวน 8 คน

## 1.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เป็นการสุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยทฤษฎีความน่าจะเป็น เลือกโดยการใช้เหตุผลให้เหมาะสมกับการวิจัย (สุทธิ ชัตติยะ และวิไลลักษณ์ สุวจิตตานนท์, 2554) ผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ บุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาจำนวน 12 คน ผู้วิจัยเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักโดยอ้างอิงจากการ

แบ่งโครงสร้างหน่วยงานภายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาจึงทำให้มีผู้ให้ข้อมูลหลักทั้งหมดจำนวน 12 คน ซึ่งมาจากหน่วยงานภายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาได้แก่ สำนักปลัด กองกิจการสภา กองแผนและงบประมาณ กองคลัง กองช่าง กองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม หน่วยตรวจสอบภายใน กองกิจการขนส่ง กองส่งเสริมคุณภาพชีวิต กองพัสดุและทรัพย์สิน กองผังเมืองและกองการเจ้าหน้าที่ หน่วยงานละ 1 คน ดังปรากฏในตาราง 5

ตาราง 5 ผู้ให้ข้อมูลหลัก

หน่วยงานภายใน	จำนวน (คน)
1. สำนักปลัด	1
2. กองกิจการสภา	1
3. กองแผนและงบประมาณ	1
4. กองคลัง	1
5. กองช่าง	1
6. กองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม	1
7. หน่วยตรวจสอบภายใน	1
8. กองกิจการขนส่ง	1
9. กองส่งเสริมคุณภาพชีวิต	1
10. กองพัสดุและทรัพย์สิน	1
11. กองผังเมือง	1
12. กองการเจ้าหน้าที่	1
รวม	12

ตาราง 5 พบว่า ผู้ให้ข้อมูลหลักมีจำนวนทั้งหมด 12 คน สามารถจำแนกตามหน่วยงานภายใน ได้แก่ สำนักปลัด จำนวน 1 คน กองกิจการสภา จำนวน 1 คน กองแผนและงบประมาณ จำนวน 1 คน กองคลัง จำนวน 1 คน กองช่าง จำนวน 1 คน กองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม จำนวน 1 คน หน่วยตรวจสอบภายใน จำนวน 1 คน กองกิจการขนส่ง จำนวน 1 คน กองส่งเสริมคุณภาพชีวิต จำนวน 1 คน กองพัสดุและทรัพย์สิน จำนวน 1 คน กองผังเมือง จำนวน 1 คน และกองการเจ้าหน้าที่ จำนวน 1 คน

## 2. แบบแผนการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสานที่นำการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพมาผสมผสานเข้าด้วยกันในรูปแบบของแบบแผนแบบบรอมรับภายใน (Embedded Design) เป็นแบบแผนการวิจัยที่มีลักษณะการศึกษาในระยะเดียวและสองระยะต่อเนื่องกันและอีกรูปแบบหนึ่ง คือ วิธีการรอง เป็นลักษณะของการให้ค่าน้ำหนักการวิจัยที่ไม่เท่ากัน (จุไรรัตน์ ทองคำชื่นวิวัฒน์, 2556) ทั้งนี้ผู้วิจัยให้น้ำหนักกับการวิจัยเชิงปริมาณเป็นหลัก ซึ่งจะทำการศึกษาเชิงปริมาณก่อนและทำการวิจัยเชิงคุณภาพภายหลังและทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถามก่อนและนำข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์มาร่วมวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อช่วยให้สามารถอธิบายข้อมูลได้ชัดเจนมากขึ้น

## 3. เครื่องมือในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน โดยการใช้การวิจัยเชิงปริมาณใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการวิจัย สำหรับเครื่องมือในการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้ศึกษา แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ซึ่งมีรายละเอียดของเครื่องมือในการวิจัยทั้ง 2 แบบดังนี้

1) การวิจัยเชิงปริมาณใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัยเพื่อศึกษาปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 6 ข้อ ประกอบไปด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพการจ้าง สังกัด หน่วยงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร ได้แก่ ด้านผู้ส่งสาร ด้านข้อมูลข่าวสาร ด้านช่องทางการสื่อสารหรือสื่อ ด้านผู้รับสาร ด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ โดยผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ตำรา แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร ประกอบกับผู้วิจัยได้มีการปรับปรุง พัฒนาแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร ด้านผู้รับสาร ด้านช่องทางการสื่อสารหรือสื่อและด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับมาจาก ธารธร บุ่งทอง (2555) และ ณิชานันท์ ปิ่นทอง (2559) และข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร

ด้านอื่น ๆ ผู้วิจัยได้ศึกษาและพัฒนามาจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ รวมทั้งหมดมีข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร จำนวน 24 ข้อ มีรายละเอียดดังนี้

ด้านผู้ส่งสาร	จำนวน 6 ข้อ
ด้านข้อมูลข่าวสาร	จำนวน 4 ข้อ
ด้านช่องทางการสื่อสารหรือสื่อ	จำนวน 4 ข้อ
ด้านผู้รับสาร	จำนวน 5 ข้อ
ด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ	จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน กระบวนการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ ผู้วิจัยได้ศึกษาและพัฒนาจากการศึกษา ทบทวนวรรณกรรม แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งหมดมีข้อคำถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 23 ข้อ มีรายละเอียดดังนี้

ด้านกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	จำนวน 4 ข้อ
ด้านกระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์	จำนวน 3 ข้อ
ด้านกระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์	จำนวน 3 ข้อ
ด้านกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	จำนวน 5 ข้อ
ด้านกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน	จำนวน 5 ข้อ
ด้านกระบวนการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์	จำนวน 3 ข้อ

ตัวเลือกสำหรับการตอบคำถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่าตามแบบของลิเคิร์ท (Likert Scale) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553) ดังนี้

5 คะแนน	หมายถึง	มีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด
4 คะแนน	หมายถึง	มีการปฏิบัติในระดับมาก
3 คะแนน	หมายถึง	มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง
2 คะแนน	หมายถึง	มีการปฏิบัติในระดับน้อย
1 คะแนน	หมายถึง	มีการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรและกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

2) การวิจัยเชิงคุณภาพใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเป็นเครื่องมือเพื่อศึกษา ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรใน องค์กรการบริหารส่วนจังหวัดสงขลา โดยผู้วิจัยได้ศึกษาทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎีเพื่อ เป็นแนวทางในการสร้างแบบสัมภาษณ์ โดยแบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 1 ตอน เป็นข้อคำถาม เกี่ยวกับปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรและกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์รวมทั้งหมด 14 ข้อ แบ่งเป็นข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร จำนวน 6 ข้อและข้อคำถาม เกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 8 ข้อ

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ที่พัฒนาขึ้น โดยมีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

1) พัฒนาแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์มาจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2) นำแบบสอบถามมาตรวจหาค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถามหรือค่าดัชนี ความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Item-Objective Congruence Index: IOC) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบและพิจารณาความเหมาะสมตามเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้ (สุวิมล ตีรกานันท์, 2550)

คะแนน +1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้อง

คะแนน 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้อง

คะแนน -1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามไม่มีความสอดคล้อง

3) นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจให้คะแนนค่าความเที่ยงตรงของ แบบสอบถามหรือค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC) ของ ผู้ทรงคุณวุฒิมาวิเคราะห์เพื่อคัดเลือกเลือกข้อคำถามที่สามารถนำมาใช้ศึกษาได้ ข้อคำถามที่ดี ควรมีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC) ใกล้เคียงกับ 1.00 หรือถ้า มีค่าต่ำกว่า 0.5 ควรมีการปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามก่อนนำมาใช้ศึกษา (สุวิมล ตีรกานันท์, 2550)

4) นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จากผู้ทรงคุณวุฒิไปทดลองใช้ (Try Out) กับบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัด สงขลา จำนวน 30 คน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยและนำแบบสอบถามจำนวน 30 ชุดที่ ทดลองใช้มาวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของครอนบาค (Cronbach' Alpha) ซึ่งถ้าข้อ

คำถามข้อใดมีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของครอนบาคยิ่งสูงมากเท่าใดก็หมายความว่าแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือ สามารถนำมาใช้ศึกษาได้ (สิทธิ์ ธีรธรรม, 2550) ทั้งนี้ปรากฏผลการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของครอนบาคของตัวแปรปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร และตัวแปรกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังนี้

**ตาราง 6** ผลการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของครอนบาคของตัวแปรปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร

ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร	ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น
ด้านผู้ส่งสาร	.873
ด้านข้อมูลข่าวสาร	.826
ด้านช่องทางการสื่อสารหรือสื่อ	.884
ด้านผู้รับสาร	.841
ด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ	.862

ตาราง 6 พบว่า ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร ด้านผู้ส่งสาร ด้านข้อมูลข่าวสาร ด้านช่องทางการสื่อสารหรือสื่อ ด้านผู้รับสาร ด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ มีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของครอนบาคเท่ากับ .873, .826, .884, .841, .862 ตามลำดับ ซึ่งจากผลการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของครอนบาคพบว่า ตัวแปรปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรทุกด้านมีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของครอนบาคมากกว่า .700 ถือว่าแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือ สามารถนำมาใช้ศึกษาได้

ตาราง 7 ผลการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของกรอบแนวคิดของตัวแปรกระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์	ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น
ด้านกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	.795
ด้านกระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์	.795
ด้านกระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์	.757
ด้านกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	.893
ด้านกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน	.910
ด้านกระบวนการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์	.938

ตาราง 7 พบว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านกระบวนการวางแผน ทรัพยากรมนุษย์ ด้านกระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านกระบวนการคัดเลือกทรัพยากร มนุษย์ ด้านกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านกระบวนการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์มีค่าความสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของ กรอบแนวคิดเท่ากับ .795, .795, .757, .893, .910, .938 ตามลำดับ ซึ่งจากผลการทดสอบค่า สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของกรอบแนวคิดพบว่า ตัวแปรกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทุก ด้านมีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของกรอบแนวคิดมากกว่า.700 ถือว่าแบบสอบถามมีความ น่าเชื่อถือ สามารถนำมาใช้ศึกษาได้

5) ทำหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์และนำเอกสารไปติดต่อกับองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

6) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามจำนวน 244 ชุด ไปส่งมอบให้แก่องค์การบริหารส่วน จังหวัดสงขลาด้วยตัวเอง โดยจัดแบ่งใส่ซองเอกสารทั้งหมด 12 ซอง ตามหน่วยงานภายในองค์การ บริหารส่วนจังหวัดสงขลา

7) ติดตาม เก็บรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเองโดยติดต่อประสานงานกับ บุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

8) ดำเนินการสัมภาษณ์บุคลากรในหน่วยงานภายในองค์การบริหารส่วนจังหวัด สงขลา

9) ตรวจสอบความถูกต้อง สมบูรณ์ของข้อมูล

10) วิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ การวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยแบบผสมผสาน

11) สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

## 5. การวิเคราะห์ข้อมูล วิธีการทางสถิติต่าง ๆ ที่ใช้

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์โดยแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ส่วน คือ การวิจัยเชิงปริมาณ การวิจัยเชิงคุณภาพ การวิจัยแบบผสมผสาน

ส่วนที่ 1 การวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยใช้วิธีการทางสถิติดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage)

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ระดับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

วิเคราะห์แปลผลค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์ค่าเฉลี่ย 5 ระดับ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

ค่าเฉลี่ย	4.51 - 5.00	หมายถึง	มีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	3.51 - 4.50	หมายถึง	มีการปฏิบัติในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย	2.51 - 3.50	หมายถึง	มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	1.51 - 2.50	หมายถึง	มีการปฏิบัติในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย	1.00 - 1.50	หมายถึง	มีการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

4.1 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรกับ



กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ใช้การวิเคราะห์แปลผลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตามเกณฑ์ ดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตน์, 2541)

$r = .91$	ขึ้นไป	หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก
$r = .71$	ถึง .90	หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับสูง
$r = .31$	ถึง .70	หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง
$r = .01$	ถึง .30	หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ

4.2 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณด้วยวิธีใส่ตัวแปรพร้อมกันทั้งหมด (Enter Method) โดยนำตัวแปรปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร ได้แก่ ด้านผู้ส่งสาร ด้านข้อมูลข่าวสาร ด้านช่องทางการสื่อสารหรือสื่อ ด้านผู้รับสาร ด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับและตัวแปรด้านกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้าสู่สมการเพื่อวิเคราะห์ว่าปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรด้านใดที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

ตอนที่ 5 วิเคราะห์ความคิดเห็นเพิ่มเติม โดยการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรและกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ส่วนที่ 2 การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลเนื้อหาโดยดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

- 2.1 ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล
- 2.2 นำข้อมูลที่ได้รับมาสรุปและวิเคราะห์ข้อมูล
- 2.3 นำข้อมูลที่ได้ผ่านการสรุปมาเรียบเรียงเป็นข้อความแบบบรรยาย

ส่วนที่ 3 การวิจัยแบบผสมผสาน ผู้วิจัยวิเคราะห์เนื้อหาข้อมูลความสอดคล้องระหว่างข้อมูลเชิงปริมาณที่ได้จากแบบสอบถามและข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์โดยดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

- 3.1 ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ
- 3.2 นำข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหาความสอดคล้อง
- 3.3 สรุปเรียบเรียงข้อมูลความสอดคล้องกันระหว่างข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูล

เชิงคุณภาพ

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระดับปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรและปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ การวิจัยเชิงปริมาณเก็บข้อมูลจากบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา จำนวน 244 คน ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับมาจำนวน 237 ชุด คิดเป็นอัตราการตอบกลับร้อยละ 97 การวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์บุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาได้ครบทั้งหมด จำนวน 12 คน และขอเสนอผลการวิจัยออกเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ผลการวิจัยเชิงปริมาณ ส่วนที่ 2 ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ ส่วนที่ 3 ผลการวิจัยแบบผสมผสาน

### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

%	แทน	ค่าร้อยละ
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบค่าที
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบค่าเอฟ
Sig.	แทน	ค่าความน่าจะเป็นที่คำนวณได้จากตัวสถิติที่ใช้ทดสอบ
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน
R	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
R square	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์
$R^2_{change}$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
$SE_{est}$	แทน	ค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์
$SE_b$	แทน	ค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐานของค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย
b	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรในรูปคะแนนดิบ

$\beta$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรในรูปคะแนนมาตรฐาน
**	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
***	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001
SEN	แทน	ผู้ส่งสาร
MES	แทน	ข้อมูลข่าวสาร
CHA	แทน	ช่องทางการสื่อสารหรือสื่อ
REC	แทน	ผู้รับสาร
FEE	แทน	การให้ข้อมูลย้อนกลับ
HR	แทน	กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์
PLA	แทน	กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์
RECR	แทน	กระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์
SEL	แทน	กระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์
DEV	แทน	กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
EVA	แทน	กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน
COM	แทน	กระบวนการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์

## ส่วนที่ 1 ผลการวิจัยเชิงปริมาณ

### ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตาราง 8 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	108	45.6
หญิง	129	54.4
รวม	237	100.0

ตาราง 8 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 129 คน คิดเป็นร้อยละ 54.4 รองลงมาเป็นเพศชาย จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 45.6

ตาราง 9 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
18 - 30 ปี	65	27.4
31 - 40 ปี	103	43.5
41 - 50 ปี	47	19.8
51 - 60 ปี	22	9.3
รวม	237	100.0

ตาราง 9 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 31- 40 ปี จำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 43.5 รองลงมา อายุ 18 - 30 ปี จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 27.4 ลำดับต่อมา อายุ 41- 50 ปี จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 19.8 และลำดับสุดท้าย อายุ 51- 60 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 9.3

ตาราง 10 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	64	27.0
ปริญญาตรี	152	64.1
สูงกว่าปริญญาตรี	21	8.9
รวม	237	100.0

ตาราง 10 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 152 คน คิดเป็นร้อยละ 64.1 รองลงมา ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 27.0 และระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 8.9

ตาราง 11 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสถานภาพการจ้าง

สถานภาพการจ้าง	จำนวน	ร้อยละ
ลูกจ้างประจำ	16	6.8
พนักงานจ้าง	129	54.4
ข้าราชการ	92	38.8
รวม	237	100.0

ตาราง 11 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานภาพการจ้างเป็นพนักงานจ้าง จำนวน 129 คน คิดเป็นร้อยละ 54.4 รองลงมา ข้าราชการ จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 38.8 และลูกจ้างประจำ จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 6.8

ตาราง 12 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสังกัด

สังกัด	จำนวน	ร้อยละ
สำนักปลัด	27	11.4
กองกิจการสภา	7	3.0
กองคลัง	12	5.1
กองช่าง	68	28.7
กองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม	40	16.9
กองกิจการขนส่ง	29	12.2
กองพัสดุและทรัพย์สิน	7	3.0
กองส่งเสริมคุณภาพชีวิต	23	9.7
กองผังเมือง	5	2.1
กองการเจ้าหน้าที่	7	3.0
กองแผนและงบประมาณ	8	3.4
หน่วยตรวจสอบภายใน	4	1.7
รวม	237	100.0

ตาราง 12 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในสังกัดกองช่าง จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 28.7 รองลงมา กองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมจำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 16.9 ลำดับต่อมา กองกิจการขนส่ง จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 12.2 ลำดับต่อมา สำนักปลัด จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 11.4 ลำดับต่อมา กองส่งเสริมคุณภาพชีวิต จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 9.7 ลำดับต่อมา กองคลัง จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 5.1 ลำดับต่อมา กองแผนและงบประมาณ จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 3.4 ลำดับต่อมา กองกิจการสภา กองพัสดุและทรัพย์สินและกองการเจ้าหน้าที่จำนวนกองละ 7 คน คิดเป็นร้อยละ 3.0 ลำดับต่อมา กองผังเมือง จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 2.1 และหน่วยตรวจสอบภายใน จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.7

ตาราง 13 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุงาน

อายุงาน	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 1 ปี	51	21.5
1 – 5 ปี	81	34.2
6 – 10 ปี	47	19.8
มากกว่า 10 ปี	58	24.5
รวม	237	100.0

ตาราง 13 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุงาน 1-5 ปี จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 34.2 รองลงมา อายุงานมากกว่า 10 ปี จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 24.5 ลำดับต่อมา อายุงานน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 21.5 และอายุงาน 6-10 ปี จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 19.8

#### ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร ได้แก่ ด้านผู้ส่งสาร ด้านข้อมูลข่าวสาร ด้านช่องทางการสื่อสารหรือสื่อ ด้านผู้รับสาร ด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ มีรายละเอียดดังนี้

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านผู้ส่งสาร

ด้านผู้ส่งสาร	$\bar{X}$	S.D	ระดับการปฏิบัติ
1. มีความเข้าใจในเนื้อหา วัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสาร	3.96	0.77	มาก
2. รับทราบว่าต้องติดต่อสื่อสารกับบุคคลผู้ใด	4.02	0.81	มาก
3. มีทัศนคติที่ดีในการติดต่อสื่อสาร เปิดใจยอมรับความแตกต่างของบุคคล	4.04	0.80	มาก
4. เลือกใช้ถ้อยคำที่สุภาพเหมาะสมกับการติดต่อสื่อสาร	4.06	0.90	มาก
5. มีสภาพร่างกายสมบูรณ์แข็งแรงเอื้ออำนวยในการติดต่อสื่อสาร	4.11	0.84	มาก
6. มีทักษะการติดต่อสื่อสารที่ดีทั้งในด้านการพูด การอ่าน การเขียนและการฟัง	3.96	0.86	มาก
รวม	4.02	0.73	มาก

ตาราง 14 พบว่า ด้านผู้ส่งสาร มีการปฏิบัติในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.02, S.D. = 0.73) โดยข้อที่มีการปฏิบัติสูงกว่าข้ออื่น คือ มีสภาพร่างกายสมบูรณ์แข็งแรงเอื้ออำนวยในการติดต่อสื่อสาร ( $\bar{X}$  = 4.11, S.D. = 0.84) ส่วนข้อที่มีการปฏิบัติต่ำกว่าข้ออื่น คือ มีความเข้าใจในเนื้อหา วัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสาร ( $\bar{X}$  = 3.96, S.D. = 0.77) และมีทักษะการติดต่อสื่อสารที่ดีทั้งในด้านการพูด การอ่าน การเขียนและการฟัง ( $\bar{X}$  = 3.96, S.D. = 0.86)

ตาราง 15 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านข้อมูลข่าวสาร

ด้านข้อมูลข่าวสาร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1. การสื่อสารในองค์กรมีข้อมูลข่าวสารที่มีความถูกต้อง น่าเชื่อถือ	3.98	0.85	มาก
2. มีการใช้ถ้อยคำภาษาชัดเจน เข้าใจง่ายในการติดต่อสื่อสาร	3.99	0.92	มาก
3. มีเนื้อหาข้อมูลรายละเอียดที่สำคัญในการติดต่อสื่อสาร	3.97	0.93	มาก
4. มีการจัดเรียงลำดับข้อมูลในการติดต่อสื่อสาร	3.92	0.94	มาก
รวม	3.96	0.86	มาก



จากตาราง 15 พบว่า ด้านข้อมูลข่าวสาร มีการปฏิบัติในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.96$  S.D. = 0.86) โดยข้อที่มีการปฏิบัติสูงกว่าข้ออื่น คือ มีการใช้ถ้อยคำภาษาชัดเจน เข้าใจง่ายในการติดต่อสื่อสาร ( $\bar{X} = 3.99$ , S.D. = 0.92) ส่วนข้อที่มีการปฏิบัติต่ำกว่าข้ออื่น คือ มีการจัดเรียงลำดับข้อมูลในการติดต่อสื่อสาร ( $\bar{X} = 3.92$ , S.D. = 0.94)

ตาราง 16 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านช่องทางการสื่อสารหรือสื่อ

ด้านช่องทางการสื่อสารหรือสื่อ	$\bar{X}$	S.D	ระดับการปฏิบัติ
1.มีการเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารหรือสื่อที่เหมาะสมกับ ความเร่งด่วนของการติดต่อสื่อสาร	3.89	0.83	มาก
2.มีการเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารหรือสื่อที่เหมาะสมกับ การติดต่อสื่อสารในแต่ละครั้ง	3.94	0.88	มาก
3.มีการเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารหรือสื่อที่หลากหลาย ทันสมัย	3.97	0.91	มาก
4.มีการเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารหรือสื่อที่เหมาะสมกับ สถานการณ์และช่วงเวลา	3.99	0.87	มาก
รวม	3.95	0.80	มาก

ตาราง 16 พบว่า ด้านช่องทางการสื่อสารหรือสื่อมีการปฏิบัติในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.95$  S.D. = 0.80) โดยข้อที่มีการปฏิบัติสูงกว่าข้ออื่น คือ มีการเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารหรือสื่อที่เหมาะสมกับสถานการณ์และช่วงเวลา ( $\bar{X} = 3.99$ , S.D. = 0.87) ส่วนข้อที่มีการปฏิบัติต่ำกว่าข้ออื่น คือ มีการเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารหรือสื่อที่เหมาะสมกับความเร่งด่วนของการติดต่อสื่อสาร ( $\bar{X} = 3.89$ , S.D. = 0.83)

ตาราง 17 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านผู้รับสาร

ด้านผู้รับสาร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1. มีความพร้อมทางด้านร่างกาย จิตใจขณะติดต่อสื่อสาร	4.01	0.85	มาก
2. มีทัศนคติที่ดีในการติดต่อสื่อสาร เปิดใจเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ	4.05	0.87	มาก
3. มีทักษะความสามารถในการติดต่อสื่อสารที่ดีในด้าน การฟัง การพูด การอ่านและการเขียน	3.97	0.89	มาก
4. มีทักษะในการจับประเด็นใจความสำคัญในการ ติดต่อสื่อสาร	3.94	0.86	มาก
5. มีความกระตือรือร้นและให้ความสนใจในการ ติดต่อสื่อสาร	3.95	0.88	มาก
รวม	3.98	0.80	มาก

ตาราง 17 พบว่า ด้านผู้รับสาร มีการปฏิบัติในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.98$  S.D. = 0.80) โดยข้อที่มีการปฏิบัติสูงกว่าข้ออื่น คือ มีทัศนคติที่ดีในการติดต่อสื่อสาร เปิดใจเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ( $\bar{X} = 4.05$ , S.D. = 0.87) ส่วนข้อที่มีการปฏิบัติต่ำกว่าข้ออื่น คือ มีการเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารหรือสื่อที่เหมาะสมกับความเร่งด่วนของการติดต่อสื่อสาร ( $\bar{X} = 3.94$ , S.D. = 0.86)

ตาราง 18 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ

ด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1. มีการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ชัดเจน เฉพาะเจาะจงใน การติดต่อสื่อสาร	3.91	0.89	มาก
2. มีการให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างเปิดเผยและเต็มใจ ในการติดต่อสื่อสาร	3.94	0.90	มาก
3. มีการให้ข้อมูลย้อนกลับที่สอดคล้องกับเรื่องที่ทำ การติดต่อสื่อสาร	3.90	0.93	มาก
4. มีการให้ข้อมูลย้อนกลับที่เหมาะสมกับช่วงเวลา สถานการณ์	3.90	0.93	มาก
5. มีการให้ข้อมูลย้อนกลับโดยใช้ถ้อยคำภาษาที่สุภาพ เหมาะสม	3.94	0.95	มาก
รวม	3.92	0.85	มาก

ตาราง 18 พบว่า ด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับมีการปฏิบัติในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.92 S.D. = 0.85) โดยข้อที่มีการปฏิบัติสูงกว่าข้ออื่น คือ มีการให้ข้อมูลย้อนกลับโดยใช้ถ้อยคำภาษาที่สุภาพเหมาะสม ( $\bar{X}$  = 3.94, S.D. = 0.95) และมีการให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างเปิดเผยและเต็มใจในการติดต่อสื่อสาร ( $\bar{X}$  = 3.94, S.D. = 0.90) ส่วนข้อที่มีการปฏิบัติต่ำกว่าข้ออื่น คือ มีการให้ข้อมูลย้อนกลับที่สอดคล้องกับเรื่องที่ทำกรติดต่อสื่อสาร ( $\bar{X}$  = 3.90, S.D. = 0.93) และ มีการให้ข้อมูลย้อนกลับที่เหมาะสมกับช่วงเวลา สถานการณ์ ( $\bar{X}$  = 3.90, S.D. = 0.93)

ตาราง 19 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรแยกเป็นรายด้าน

ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
ด้านผู้ส่งสาร	4.02	0.73	มาก
ด้านข้อมูลข่าวสาร	3.96	0.86	มาก
ด้านช่องทางการสื่อสารหรือสื่อ	3.95	0.80	มาก
ด้านผู้รับสาร	3.98	0.80	มาก
ด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ	3.92	0.85	มาก
รวม	3.97	0.74	มาก

ตาราง 19 พบว่า ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรในภาพรวมมีการปฏิบัติในระดับมากทุกด้านของปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร ( $\bar{X}$  = 3.97, S.D. = 0.74) โดยด้านที่มีการปฏิบัติสูงกว่าด้านอื่น คือ ด้านผู้ส่งสาร ( $\bar{X}$  = 4.02, S.D. = 0.73) ส่วนด้านที่มีการปฏิบัติต่ำกว่าด้านอื่น คือ ด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ ( $\bar{X}$  = 3.92, S.D. = 0.85)

**ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ระดับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)**

ผลการวิเคราะห์ระดับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้แก่ ด้านกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านกระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านกระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ด้านกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านกระบวนการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ มีรายละเอียดดังนี้

ตาราง 20 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ด้านกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	$\bar{X}$	S.D	ระดับการปฏิบัติ
1. มีการพูดคุยปรึกษาหารือร่วมกันเพื่อวางแผน กำหนด แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมกับบุคลากรในฝ่าย ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างเหมาะสม	3.87	0.90	มาก
2. มีการอธิบาย ชี้แจงรายละเอียดขั้นตอนในการวางแผน ทรัพยากรมนุษย์ร่วมกันภายในองค์กรได้อย่างเหมาะสม	3.78	0.92	มาก
3. มีการประสานงานเพื่อร่วมมือกันจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี	3.81	0.98	มาก
4. มีการจัดทำแผนการพัฒนาค่าหัวหน้าในสายอาชีพให้ แก่บุคคลอย่างชัดเจน	3.72	0.98	มาก
รวม	3.80	0.88	มาก

ตาราง 20 พบว่า ด้านกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีการปฏิบัติในระดับ  
มาก ( $\bar{X} = 3.80$ , S.D. = 0.88) โดยข้อที่มีการปฏิบัติสูงกว่าข้ออื่น คือ มีการพูดคุยปรึกษาหารือ  
ร่วมกันเพื่อวางแผน กำหนดแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมกับบุคลากรในฝ่ายต่าง ๆ ที่  
เกี่ยวข้องได้อย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 3.87$ , S.D. = 0.90) ส่วนข้อที่มีการปฏิบัติต่ำกว่าข้ออื่น คือ มี  
การจัดทำแผนการพัฒนาค่าหัวหน้าในสายอาชีพให้แก่บุคคลอย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 3.72$ , S.D. =  
0.98)

ตาราง 21 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านกระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์

ด้านกระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์	$\bar{X}$	S.D	ระดับการปฏิบัติ
1. มีการวางแผน กำหนดรูปแบบ วิธีการในการสรรหาบุคคล ร่วมกันภายในองค์กร	3.78	0.98	มาก
2. มีการกำหนดคุณสมบัติ ความรู้ความสามารถของบุคคลที่ ต้องการอย่างชัดเจน	3.82	0.99	มาก
3. มีการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับตำแหน่งงาน ลักษณะงาน จำนวนอัตราที่เปิดรับสมัครอย่างชัดเจนและ ทั่วถึงในหลากหลายช่องทางการสื่อสาร	3.84	0.94	มาก
รวม	3.81	0.89	มาก

ตาราง 21 พบว่า ด้านกระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์มีการปฏิบัติในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.81$  S.D. = 0.89) โดยข้อที่มีการปฏิบัติสูงกว่าข้ออื่น คือ มีการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับตำแหน่งงาน ลักษณะงาน จำนวนอัตราที่เปิดรับสมัครอย่างชัดเจนและทั่วถึงในหลากหลายช่องทางการสื่อสาร ( $\bar{X} = 3.84$  S.D. = 0.94) ส่วนข้อที่มีการปฏิบัติต่ำกว่าข้ออื่น คือ มีการวางแผน กำหนดรูปแบบ วิธีการในการสรรหาบุคคลร่วมกันภายในองค์กร ( $\bar{X} = 3.78$ , S.D. = 0.98)

ตาราง 22 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านกระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

ด้านกระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์	$\bar{X}$	S.D	ระดับการปฏิบัติ
1.มีการสื่อสาร พุดคุยร่วมกันเพื่อกำหนดแนวทาง รูปแบบวิธีการคัดเลือกบุคคล	3.86	0.92	มาก
2.มีการชี้แจงหลักเกณฑ์ วิธีการในการคัดเลือกบุคคลให้แก่บุคลากรในองค์กรรับทราบได้อย่างเหมาะสม	3.87	0.95	มาก
3.มีการชี้แจง อธิบายรายละเอียดข้อมูลเกี่ยวกับองค์กร หน้าที่ความรับผิดชอบ กฎระเบียบ สิทธิประโยชน์ในการปฐมนิเทศงานให้แก่บุคลากรได้อย่างเหมาะสม	3.86	0.95	มาก
รวม	3.86	0.88	มาก

ตาราง 22 พบว่า ด้านกระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์มีการปฏิบัติในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.86$  S.D. = 0.88) โดยข้อที่มีการปฏิบัติสูงกว่าข้ออื่น คือ มีการชี้แจงหลักเกณฑ์ วิธีการในการคัดเลือกบุคคลให้แก่บุคลากรในองค์กรรับทราบได้อย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 3.87$ , S.D. = 0.95) ส่วนข้อที่มีการปฏิบัติต่ำกว่าข้ออื่น คือ มีการสื่อสาร พุดคุยร่วมกันเพื่อกำหนดแนวทาง รูปแบบวิธีการคัดเลือกบุคคล ( $\bar{X} = 3.86$ , S.D. = 0.92) และมีการชี้แจง อธิบายรายละเอียดข้อมูลเกี่ยวกับองค์กร หน้าที่ความรับผิดชอบ กฎระเบียบ สิทธิประโยชน์ในการปฐมนิเทศให้แก่บุคลากรได้อย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 3.86$ , S.D. = 0.95)

ตาราง 23 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ด้านกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	$\bar{X}$	S.D	ระดับการปฏิบัติ
1. มีการกำหนดแนวทาง รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ภายในองค์กรได้อย่างเหมาะสม	3.85	0.96	มาก
2. มีการอธิบาย ชี้แจงรายละเอียดข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้แก่บุคลากรในองค์กรได้อย่าง เหมาะสม	3.85	0.97	มาก
3. มีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมและกำหนด หลักสูตรฝึกอบรมที่เหมาะสม	3.78	0.97	มาก
4. มีการชี้แจงรายละเอียดวัตถุประสงค์ขั้นตอนการฝึกอบรม ให้แก่บุคลากรในองค์กรรับทราบอย่างชัดเจน	3.84	0.97	มาก
5. มีการชี้แจงข้อมูล วันเวลา สถานที่ในการฝึกอบรมให้ แก่บุคลากรอย่างชัดเจน	3.88	0.91	มาก
รวม	3.84	0.90	มาก

ตาราง 23 พบว่า ด้านกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีการปฏิบัติในระดับ  
มาก ( $\bar{X} = 3.84$  S.D. = 0.90) โดยข้อที่มีการปฏิบัติสูงกว่าข้ออื่น คือ มีการชี้แจงข้อมูล วันเวลา  
สถานที่ในการฝึกอบรมให้แก่บุคลากรอย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 3.88$ , S.D. = 0.91) ส่วนข้อที่มีการปฏิบัติ  
น้อยกว่าข้ออื่น คือ มีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมและกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมที่  
เหมาะสม ( $\bar{X} = 3.78$ , S.D. = 0.97)

ตาราง 24 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ด้านกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	S.D	ระดับการปฏิบัติ
1. มีการกำหนดแนวทาง รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านผลสัมฤทธิ์ของงานและด้านพฤติกรรมกรปฏิบัติราชการ	3.86	0.97	มาก
2. มีการชี้แจง อธิบายข้อมูลขั้นตอนกระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรภายในองค์กรได้อย่างเหมาะสม	3.78	0.89	มาก
3. มีการชี้แจง วัน เวลาในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรในองค์กรรับทราบ	3.89	0.92	มาก
4. มีการแจ้งวิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรภายในองค์กรรับทราบได้อย่างเหมาะสม	3.86	0.95	มาก
5. มีการให้ข้อมูลย้อนกลับและคำแนะนำอย่างเหมาะสมเกี่ยวกับแนวทางการปรับปรุง พัฒนาการปฏิบัติงาน	3.81	0.97	มาก
รวม	3.84	0.86	มาก

ตาราง 24 พบว่า ด้านกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานมีการปฏิบัติในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.84$  S.D. = 0.86) โดยข้อที่มีการปฏิบัติสูงกว่าข้ออื่น คือ มีการแจ้ง วัน เวลาในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรในองค์กรรับทราบ ( $\bar{X} = 3.89$  S.D. = 0.92) ส่วนข้อที่มีการปฏิบัติน้อยกว่าข้ออื่น คือ มีการชี้แจง อธิบายข้อมูลขั้นตอนกระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรภายในองค์กรได้อย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 3.78$ , S.D. = 0.89)

ตาราง 25 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านกระบวนการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์

ด้านกระบวนการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์	$\bar{X}$	S.D	ระดับการปฏิบัติ
1.มีการกำหนดแนวทาง รูปแบบในการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ร่วมกัน	3.86	0.99	มาก
2.มีการสื่อสาร ชี้แจงข้อมูลเกี่ยวกับค่าตอบแทนและผลประโยชน์ให้แก่บุคลากรในองค์กรรับทราบอย่างชัดเจน	3.90	0.96	มาก
3.มีการอธิบาย ชี้แจงหลักเกณฑ์ในการปรับค่าตอบแทนให้แก่บุคลากรในองค์กรรับทราบได้อย่างเหมาะสม	3.93	1.00	มาก
รวม	3.90	0.95	มาก

ตาราง 25 พบว่า ด้านกระบวนการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์มีการปฏิบัติในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.90$ , S.D. = 0.95) โดยข้อที่มีการปฏิบัติสูงกว่าข้ออื่น คือ มีการอธิบาย ชี้แจงหลักเกณฑ์ในการปรับค่าตอบแทนให้แก่บุคลากรในองค์กรรับทราบได้อย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 3.93$ , S.D. = 1.00) ส่วนข้อที่มีการปฏิบัติน้อยกว่าข้ออื่น คือ มีการกำหนดแนวทาง รูปแบบในการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ร่วมกัน ( $\bar{X} = 3.86$ , S.D. = 0.99)

ตาราง 26 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์แยกเป็นรายด้าน

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์	$\bar{X}$	S.D	ระดับการปฏิบัติ
ด้านกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	3.80	0.88	มาก
ด้านกระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์	3.81	0.89	มาก
ด้านกระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์	3.86	0.88	มาก
ด้านกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	3.84	0.90	มาก
ด้านกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.84	0.86	มาก
ด้านกระบวนการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์	3.90	0.95	มาก
รวม	3.84	0.84	มาก



ตาราง 26 พบว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมมีการปฏิบัติในระดับมากทุกด้านของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X} = 3.84$ , S.D. = 0.84) โดยด้านที่มีการปฏิบัติสูงกว่าด้านอื่น คือ ด้านกระบวนการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ ( $\bar{X} = 3.90$ , S.D. = 0.95) ส่วนด้านที่มีการปฏิบัติต่ำกว่าด้านอื่น คือ กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X} = 3.80$ , S.D. = 0.88)

#### ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรก่อนและทำการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณด้วยวิธีใส่ตัวแปรพร้อมกันทั้งหมดในขั้นตอนต่อไป ซึ่งปรากฏผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในตาราง 27 ถึงตาราง 37 ดังนี้

##### 1) ตัวแปรด้านผู้ส่งสาร

การพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรด้านผู้ส่งสาร ดังตาราง 27

ตาราง 27 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรด้านผู้ส่งสาร

ตัวแปร	SEN1	SEN2	SEN3	SEN4	SEN5	SEN6
SEN1	1.00					
SEN2	.781	1.00				
SEN3	.642	.721	1.00			
SEN4	.643	.748	.721	1.00		
SEN5	.614	.713	.732	.796	1.00	
SEN6	.655	.684	.719	.775	.774	1.00

ตาราง 27 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรด้านผู้ส่งสารทุกตัวมีค่าเป็นบวก โดยมีค่าตั้งแต่ .614 ถึง .796 แสดงว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวก

## 2) ตัวแปรด้านข้อมูลข่าวสาร

การพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรด้านข้อมูลข่าวสาร ดังตาราง

28

**ตาราง 28** ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรด้านข้อมูลข่าวสาร

ตัวแปร	MES1	MES2	MES3	MES4
MES1	1.00			
MES2	.835	1.00		
MES3	.807	.882	1.00	
MES4	.840	.852	.905	1.00

ตาราง 28 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรด้านข้อมูลข่าวสารทุกตัวมีค่าเป็นบวก โดยค่าตั้งแต่ .807 ถึง .905 แสดงว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวก

## 3) ตัวแปรด้านช่องทางการสื่อสารหรือสื่อ

การพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรด้านช่องทางการสื่อสารหรือสื่อ ดังตาราง 29

**ตาราง 29** ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรด้านช่องทางการสื่อสารหรือสื่อ

ตัวแปร	CHA1	CHA2	CHA3	CHA4
CHA1	1.00			
CHA2	.748	1.00		
CHA3	.757	.778	1.00	
CHA4	.722	.808	.840	1.00

ตาราง 29 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรด้านช่องทางการสื่อสารหรือสื่อทุกตัวมีค่าเป็นบวก โดยมีค่าตั้งแต่ .722 ถึง .840 แสดงว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวก

#### 4) ตัวแปรด้านผู้รับสาร

การพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรด้านผู้รับสาร ดังตาราง 30

ตาราง 30 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรด้านผู้รับสาร

ตัวแปร	REC1	REC2	REC3	REC4	REC5
REC1	1.00				
REC2	.795	1.00			
REC3	.768	.813	1.00		
REC4	.754	.780	.855	1.00	
REC5	.754	.762	.811	.852	1.00

ตาราง 30 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรด้านผู้รับสารทุกตัวมีค่าเป็นบวก โดยมีค่าตั้งแต่ .754 ถึง .855 แสดงว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวก

#### 5) ตัวแปรด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ

การพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ ดัง

ตาราง 31

ตาราง 31 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ

ตัวแปร	FEE1	FEE2	FEE3	FEE4	FEE5
FEE1	1.00				
FEE2	.817	1.00			
FEE3	.764	.828	1.00		
FEE4	.763	.802	.868	1.00	
FEE5	.786	.817	.881	.886	1.00

ตาราง 31 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับทุกตัวมีค่าเป็นบวก โดยมีค่าตั้งแต่ .763 ถึง .886 แสดงว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวก

### 6) ตัวแปรด้านกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรด้านกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ดังตาราง 32

ตาราง 32 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรด้านกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ตัวแปร	PLA1	PLA2	PLA3	PLA4
PLA1	1.00			
PLA2	.829	1.00		
PLA3	.776	.854	1.00	
PLA4	.773	.862	.838	1.00

ตาราง 32 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรด้านกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ทุกตัวมีค่าเป็นบวก โดยมีค่าตั้งแต่ .773 ถึง .862 แสดงว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวก

### 7) ตัวแปรด้านกระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์

การพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรด้านกระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ ดังตาราง 33

ตาราง 33 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรด้านกระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์

ตัวแปร	RECR1	RECR2	RECR3
RECR1	1.00		
RECR2	.852	1.00	
RECR3	.727	.703	1.00

ตาราง 33 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรด้านกระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ทุกตัวมีค่าเป็นบวก โดยมีค่าตั้งแต่ .703 ถึง .852 แสดงว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวก

### 8) ตัวแปรด้านกระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

การพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรด้านกระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ดังตาราง 34

**ตาราง 34** ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรด้านกระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

ตัวแปร	SEL1	SEL2	SEL3
SEL1	1.00		
SEL2	.853	1.00	
SEL3	.796	.827	1.00

ตาราง 34 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรด้านกระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ทุกตัวมีค่าเป็นบวก โดยมีค่าตั้งแต่ .796 ถึง .853 แสดงว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวก

### 9) ตัวแปรด้านกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรด้านกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังตาราง 35

**ตาราง 35** ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรด้านกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ตัวแปร	DEV1	DEV2	DEV3	DEV4	DEV5
DEV1	1.00				
DEV2	.879	1.00			
DEV3	.871	.857	1.00		
DEV4	.846	.860	.869	1.00	
DEV5	.837	.804	.845	.851	1.00

ตาราง 35 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรด้านกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกตัวมีค่าเป็นบวก โดยมีค่าตั้งแต่ .837 ถึง .879 แสดงว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวก

### 10) ตัวแปรด้านกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรด้านประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังตาราง 36

**ตาราง 36** ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรด้านกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตัวแปร	EVA1	EVA2	EVA3	EVA4	EVA5
EVA1	1.00				
EVA2	.751	1.00			
EVA3	.785	.813	1.00		
EVA4	.814	.769	.846	1.00	
EVA5	.805	.786	.824	.864	1.00

ตาราง 36 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรด้านกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานทุกตัวมีค่าเป็นบวก โดยมีค่าตั้งแต่ .751 ถึง .864 แสดงว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวก

### 11) ตัวแปรด้านกระบวนการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์

การพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรด้านกระบวนการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ ดังตาราง 37

**ตาราง 37** ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรด้านกระบวนการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์

ตัวแปร	COM1	COM2	COM3
COM1	1.00		
COM2	.898	1.00	
COM3	.869	.887	1.00

ตาราง 37 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรด้านกระบวนการบริหาร ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ทุกตัวมีค่าเป็นบวก โดยมีค่าตั้งแต่ .869 ถึง .898 แสดงว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวก

**ตอน 4.1 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) มีรายละเอียดดังนี้**

ตาราง 38 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรกับด้านกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ตัวแปร	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	แปลผล
ด้านผู้ส่งสาร	.701**	ปานกลาง
ด้านข้อมูลข่าวสาร	.737**	สูง
ด้านช่องทางการสื่อสารหรือสื่อ	.735**	สูง
ด้านผู้รับสาร	.780**	สูง
ด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ	.792**	สูง

\*\* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 38 พบว่า ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร ด้านผู้ส่งสารมีความสัมพันธ์กับด้านกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในระดับปานกลาง ( $r = .701$ ) ส่วนปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร ด้านข้อมูลข่าวสาร ด้านช่องทางการสื่อสารหรือสื่อ ด้านผู้รับสารและด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับมีความสัมพันธ์กับด้านกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในระดับสูง ( $r = .737, .735, .780, .792$ ) ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 39 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรกับด้านกระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์

ตัวแปร	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	แปลผล
ด้านผู้ส่งสาร	.697**	ปานกลาง
ด้านข้อมูลข่าวสาร	.725**	สูง
ด้านช่องทางการสื่อสารหรือสื่อ	.770**	สูง
ด้านผู้รับสาร	.767**	สูง
ด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ	.809**	สูง

\*\* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 39 พบว่า ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรด้านผู้ส่งสารมีความสัมพันธ์กับด้านกระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในระดับปานกลาง ( $r = .697$ ) ส่วนปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร ด้านข้อมูลข่าวสาร ด้านช่องทางการสื่อสารหรือสื่อ ด้านผู้รับสาร และด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับมีความสัมพันธ์กับด้านกระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในระดับสูง ( $r = .725, .770, .767, .809$ ) ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 40 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรกับด้านกระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

ตัวแปร	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	แปลผล
ด้านผู้ส่งสาร	.693**	ปานกลาง
ด้านข้อมูลข่าวสาร	.765**	สูง
ด้านช่องทางการสื่อสารหรือสื่อ	.753**	สูง
ด้านผู้รับสาร	.739**	สูง
ด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ	.809**	สูง

\*\* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 40 พบว่า ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร ด้านผู้ส่งสารมีความสัมพันธ์กับด้านกระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในระดับปานกลาง ( $r = .693$ ) ส่วนปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร ด้านข้อมูลข่าวสาร ด้านช่องทางการสื่อสารหรือสื่อ ด้านผู้รับสาร และด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับมีความสัมพันธ์กับด้านกระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในระดับสูง ( $r = .765, .753, .739, .809$ ) ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01



**ตาราง 41** ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรกับด้านกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ตัวแปร	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	แปลผล
ด้านผู้ส่งสาร	.723**	สูง
ด้านข้อมูลข่าวสาร	.769**	สูง
ด้านช่องทางการสื่อสารหรือสื่อ	.744**	สูง
ด้านผู้รับสาร	.758**	สูง
ด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ	.817**	สูง

\*\* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 41 พบว่า ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร ด้านผู้ส่งสาร ด้านข้อมูลข่าวสาร ด้านช่องทางการสื่อสารหรือสื่อ ด้านผู้รับสารและด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับมีความสัมพันธ์กับด้านกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับสูง ( $r = .723, .769, .744, .758, .817$ ) ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

**ตาราง 42** ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรกับด้านกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตัวแปร	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	แปลผล
ด้านผู้ส่งสาร	.710**	สูง
ด้านข้อมูลข่าวสาร	.732**	สูง
ด้านช่องทางการสื่อสารหรือสื่อ	.743**	สูง
ด้านผู้รับสาร	.735**	สูง
ด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ	.782**	สูง

\*\* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 42 พบว่า ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร ด้านผู้ส่งสาร ด้านข้อมูลข่าวสาร ด้านช่องทางการสื่อสารหรือสื่อ ด้านผู้รับสารและด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับมีความสัมพันธ์กับด้านกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ( $r = .710, .732, .743, .735, .782$ ) ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 43 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรกับด้านกระบวนการบริหาร  
ค่าตอบแทนและผลประโยชน์

ตัวแปร	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	แปลผล
ด้านผู้ส่งสาร	.652**	ปานกลาง
ด้านข้อมูลข่าวสาร	.687**	ปานกลาง
ด้านช่องทางการสื่อสารหรือสื่อ	.698**	ปานกลาง
ด้านผู้รับสาร	.698**	ปานกลาง
ด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ	.748**	สูง

\*\* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 43 พบว่า ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร ด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับมีความสัมพันธ์กับด้านกระบวนการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ในระดับสูง ( $r = .748$ ) ส่วนปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร ด้านผู้ส่งสาร ด้านข้อมูลข่าวสาร ด้านช่องทางการสื่อสารหรือสื่อ และด้านผู้รับสารมีความสัมพันธ์กับด้านกระบวนการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ในระดับปานกลาง ( $r = .652, .687, .698, .698$ ) ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในตาราง 38 – 43 สามารถนำมาสรุปเรียงเรียงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ได้ดังปรากฏในตาราง 44

ตาราง 44 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร 5 ด้านกับกระบวนการบริหาร  
ทรัพยากรมนุษย์ 6 กระบวนการ

ตัวแปร	PLA	RECR	SEL	DEV	EVA	COM
SEN	.701**	.697**	.693**	.723**	.710**	.652**
MES	.737**	.725**	.765**	.769**	.732**	.687**
CHA	.735**	.770**	.753**	.744**	.743**	.698**
REC	.780**	.767**	.739**	.758**	.735**	.698**
FEE	.792**	.809**	.809**	.817**	.782**	.748**

\*\* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 44 พบว่า ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร ด้านผู้ส่งสารมีความสัมพันธ์กับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ด้านกระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านกระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ด้านกระบวนการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ในระดับปานกลาง ( $r = .701, .697, .693, .652$ ) ตามลำดับ และมีความสัมพันธ์กับด้านกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ( $r = .723, .710$ ) ตามลำดับ ต่อมา ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร ด้านข้อมูลข่าวสารมีความสัมพันธ์กับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านกระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านกระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ด้านกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ( $r = .737, .725, .765, .769, .732$ ) ตามลำดับ และมีความสัมพันธ์กับด้านกระบวนการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ในระดับปานกลาง ( $r = .687$ ) ต่อมา ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร ด้านช่องทางการสื่อสารหรือสื่อมีความสัมพันธ์กับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านกระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านกระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ด้านกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ( $r = .735, .770, .753, .744, .743$ ) ตามลำดับ และมีความสัมพันธ์กับด้านกระบวนการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ในระดับปานกลาง ( $r = .698$ ) ต่อมา ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร ด้านผู้รับสารมีความสัมพันธ์กับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านกระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านกระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ด้านกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ( $r = .780, .767, .739, .758, .735$ ) ตามลำดับ และมีความสัมพันธ์กับกระบวนการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ในระดับปานกลาง ( $r = .698$ ) ต่อมา ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร ด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับมีความสัมพันธ์กับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านกระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านกระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ด้านกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านกระบวนการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ในระดับสูง ( $r = .792, .809, .809, .817, .782, .748$ ) ตามลำดับ

ผู้วิจัยได้ทำการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรได้แก่ ด้านผู้ส่งสาร ด้านข้อมูลข่าวสาร ด้านช่องทางการสื่อสารหรือสื่อ ด้านผู้รับสาร ด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับกับตัวแปรกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ประกอบ

ไปด้วยกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน กระบวนการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ เพื่อวิเคราะห์ตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรก่อนทำการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณด้วยวิธีใส่ตัวแปรพร้อมกันทั้งหมดในขั้นตอนต่อไปซึ่งปรากฏผลการวิเคราะห์ดังตาราง 45

**ตาราง 45** ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR)

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	แปลผล
SEN	.744**	สูง
MES	.787**	สูง
CHA	.792**	สูง
REC	.797**	สูง
FEE	.847**	สูง

\*\* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 45 พบว่า ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร ด้านผู้ส่งสาร ด้านข้อมูลข่าวสาร ด้านช่องทางการสื่อสารหรือสื่อ ด้านผู้รับสาร ด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับมีความสัมพันธ์กับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับสูง ( $r = .744, .787, .792, .797, .847$ ) ตามลำดับ ฉะนั้นสามารถสรุปได้ว่า ตัวแปรปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร ด้านผู้ส่งสาร ด้านข้อมูลข่าวสาร ด้านช่องทางการสื่อสารหรือสื่อ ด้านผู้รับสารและด้านการให้ข้อมูลข่าวสารมีความสัมพันธ์กับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จึงมีความเหมาะสมในการวิเคราะห์เชิงเหตุและผลของตัวแปรต้นที่มีผลต่อตัวแปรตาม คือ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณด้วยวิธีใส่ตัวแปรพร้อมกันทั้งหมด

#### ตอน 4.2 การวิเคราะห์ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณด้วยวิธีใส่ตัวแปรพร้อมกันทั้งหมด

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยนำตัวแปรต้น คือ ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร ได้แก่ ด้านผู้ส่งสาร ด้านข้อมูลข่าวสาร ด้านช่องทางการสื่อสารหรือสื่อ ด้านผู้รับสาร ด้านการให้ข้อมูล

ย้อนกลับ ตัวแปรตาม คือ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบไปด้วย ด้านกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านกระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านกระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ด้านกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานและด้านกระบวนการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์เพื่อศึกษาว่าตัวแปรปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรด้านใดที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาซึ่งปรากฏผลการวิเคราะห์ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของตัวแปรปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร ด้านผู้ส่งสาร ด้านข้อมูลข่าวสาร ด้านช่องทางการสื่อสารหรือสื่อ ด้านผู้รับสาร ด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

**ตาราง 46** ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณและค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ของตัวแปรปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

โมเดล	ตัวแปร	R	R square	$R^2_{change}$	$SE_{est}$	F	Sig
1	FEE,SEN CHA,MES REC	.876	.768	.763	.407	152.842	.000***

\*\*\* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

ตาราง 46 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณและค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ของตัวแปรพบว่า มีตัวแปรต้นทั้งหมด 5 ตัวที่ใส่เข้าสู่สมการ คือ ด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ (FEE) ด้านผู้ส่งสาร (SEN) ด้านช่องทางการสื่อสารหรือสื่อ (CHA) ด้านข้อมูลข่าวสาร (MES) ด้านผู้รับสาร (REC) ตามลำดับ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .876 ( $R = .876$ ) แสดงให้เห็นว่าตัวแปรต้นทั้ง 5 ตัวแปร คือ ด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ ด้านผู้ส่งสาร ด้านช่องทางการสื่อสารหรือสื่อ ด้านข้อมูลข่าวสาร ด้านผู้รับสาร สามารถร่วมกันส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ได้ร้อยละ 76.8 ( $R\ square = .768$ ) และมีค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ +.407 ( $SE_{est} = .407$ )

ตาราง 47 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพยากรณ์ในรูปของคะแนนดิบ (b) และคะแนนมาตรฐาน ( $\beta$ ) ในการพยากรณ์กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR)

โมเดล	ตัวแปร	b	SE <sub>b</sub>	$\beta$	t	Sig
1	ค่าคงที่	.024	.156		.156	.876
	SEN	.115	.069	1.00	1.664	.098
	MES	.114	.066	.117	1.738	.084
	CHA	.225	.062	.215	3.636	.000***
	REC	.111	.072	.105	1.534	.126
	FEE	.402	.071	.410	5.682	.000***

\*\*\* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

ตาราง 47 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในการพยากรณ์กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์พบว่า ด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ (FEE) และด้านช่องทางการสื่อสารหรือสื่อ (CHA) สามารถพยากรณ์กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนดิบเท่ากับ .402 ( $b = .402$ ) และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐานเท่ากับ .410 ( $\beta = .410$ ) และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนดิบเท่ากับ .225 ( $b = .225$ ) และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐานเท่ากับ .215 ( $\beta = .215$ ) ตามลำดับ ซึ่งสามารถสร้างสมการพยากรณ์ได้ดังนี้

สมการพยากรณ์กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาในรูปคะแนนดิบ

$$\text{กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา} = .024 + .402 (\text{FEE}) + .225 (\text{CHA})$$

สมการพยากรณ์กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\text{กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา} = .410 (\text{FEE}) + .215 (\text{CHA})$$

## ตอนที่ 5 ความคิดเห็นเพิ่มเติม

การวิเคราะห์ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรและกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามไม่ได้มีการให้ความคิดเห็นเพิ่มเติม

## ส่วนที่ 2 ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์บุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ บุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาจำนวน 12 คน มาจากหน่วยงานภายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาหน่วยงานละ 1 คน ได้แก่ สำนักปลัด กองกิจการสภา กองแผนและงบประมาณ กองคลัง กองช่าง กองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม หน่วยตรวจสอบภายใน กองกิจการขนส่ง กองส่งเสริม คุณภาพชีวิต กองพัสดุ กองผังเมือง กองการเจ้าหน้าที่

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการสรุปข้อมูลจากการสัมภาษณ์และนำข้อมูลมาเรียบเรียงสามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

### 1) ภาพรวมการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรของท่านเป็นอย่างไรบ้าง

องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาเป็นองค์กรขนาดใหญ่มีบุคลากรจำนวนมาก แบ่งโครงสร้างองค์กรออกเป็น 12 หน่วยงานภายใน การติดต่อสื่อสารมีบทบาทสำคัญทำให้บุคลากรมีการประสานงาน พูดคุยสอบถามข้อมูลต่าง ๆ ะหว่างกันเพื่อนำข้อมูลมาใช้ประกอบในการทำงาน เช่น กองแผนและงบประมาณติดต่อสื่อสารประสานงานกับกองพัสดุและทรัพย์สิน และกองพัสดุและทรัพย์สินติดต่อประสานงานกับกองคลังเกี่ยวกับการเบิกจ่าย กองการเจ้าหน้าที่ติดต่อสื่อสารกับทุกหน่วยงานในเรื่องที่เกี่ยวกับข้อกฏการบริหารจัดการบุคลากร สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ กองกิจการขนส่ง ติดต่อประสานงานกับกองช่างเกี่ยวกับการยืมตัวบุคลากรทางการช่างโดยผ่านทางกองการเจ้าหน้าที่เพื่อให้ออกหนังสืออย่างเป็นทางการ โดยจากการสัมภาษณ์บุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา มีการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่สอดคล้องไปทิศทางเดียวกันว่า การติดต่อสื่อสารในองค์กรมีความสำคัญมากและช่วยให้งานไหลลื่น ซึ่งบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาให้ความสำคัญและมีการติดต่อสื่อสารกันหลายรูปแบบขึ้นอยู่กับสถานการณ์ เช่น การประชุมติดตามงาน เดือนละประมาณ 2 ครั้ง เพื่อสอบถามคืบหน้าของงาน การมอบหมายภาระงานใหม่ และเมื่อจบการประชุม

ผู้อำนวยการกอง หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างานจะนำข้อมูล ภาระงาน นโยบายต่าง ๆ มาชี้แจงทำความเข้าใจร่วมกันกับบุคลากรภายในหน่วยงานที่สังกัด

2) ปัจจัยการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ผู้ส่งสาร ข้อมูลข่าวสาร ช่องทางการสื่อสารหรือสื่อ ผู้รับสารและการให้ข้อมูลย้อนกลับภายในองค์กรของท่านเป็นอย่างไรบ้าง

ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาอยู่ในระดับมากทุกด้าน องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาให้ความสำคัญกับการพูดคุยแลกเปลี่ยนข้อมูล การประสานงานระหว่างกันภายในองค์กร การประชุมติดตามความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานเดือนละประมาณ 2 - 3 ครั้ง ทำให้การปฏิบัติงานในองค์กรมีความคล่องตัว การสื่อสารถูกนำมาใช้ในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ของการบริหารงานในเรื่องเกี่ยวกับการตัดสินใจ ประสานงาน การสั่งงาน การติดตามงาน การรายงานผลการปฏิบัติงาน

ด้านผู้ส่งสารและด้านผู้รับสาร มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันในการทำงาน บุคลากรมีการเปิดใจ จริงใจต่อกันพยายามเรียนรู้ความแตกต่างของบุคคลเพื่อที่จะได้เข้าใจว่า บุคคลลักษณะแบบนี้ สถานการณ์แบบนี้ต้องใช้การสื่อสารด้วยลักษณะคำพูดแบบไหน หรือใช้ช่องทาง การสื่อสารหรือสื่อใด บุคลากรทำหน้าที่เป็นผู้ส่งสารและผู้รับสารที่ดีให้ความสนใจกับเอกสาร หนังสือ ข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับทราบ และในกรณีที่เกิดความไม่เข้าใจในประเด็นใดก็จะมีการติดต่อสอบถาม บุคลากรหรือหน่วยงานเจ้าของเรื่องโดยตรง บุคลากรมีการวางแผนการสื่อสาร ใช้การสื่อสาร พูดคุยกันซึ่งหน้า แต่ในกรณีที่ได้รับข้อมูลไม่ครบถ้วนก็มีการจัดทำหนังสือขอทราบข้อมูลเพิ่มเติม

ด้านข้อมูลข่าวสาร ส่วนใหญ่ข้อมูลข่าวสารที่บุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาใช้ติดต่อสื่อสารระหว่างกันจะอยู่ในรูปแบบของเอกสาร หนังสือราชการ บันทึกข้อความ ที่มีการใช้สำนวนภาษาที่เป็นทางการ มีเนื้อหา วัตถุประสงค์ สาระสำคัญในการสื่อสารอย่างชัดเจน และบุคลากรมีการเลือกใช้ถ้อยคำภาษา มีการจัดเรียงภาษาที่ชัดเจน

ด้านช่องทางการสื่อสารหรือสื่อ ภาพรวมของการติดต่อสื่อสารในองค์กรมีช่องทางการสื่อสารหรือสื่อที่หลากหลาย เพียงพอ เหมาะสม การติดต่อสื่อสารในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาส่วนมากจะเป็นการประสานงานด้วยวาจา ทั้งในรูปแบบการประชุม การพูดคุยกันในห้องทำงาน หรือถ้าเป็นกรณีฉุกเฉินหรือเป็นการประชุมด่วนก็จะใช้โทรศัพท์ภายในองค์กร หรือช่องทางแชทกลุ่มของหน่วยงานเพื่อความสะดวกรวดเร็ว เช่นในกรณีกองช่างที่ไม่ได้มีห้องทำงานอยู่ในอาคารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาแต่มีการแยกห้องทำงานออกมาอยู่



ภายนอกอาคาร ทำให้การติดต่อสื่อสาร ประสานงานต่าง ๆ ระหว่างหน่วยงานภายในส่วนใหญ่จะมีการใช้โทรศัพท์ภายในองค์กรเป็นหลักเพื่อความสะดวกรวดเร็ว

ด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ การติดต่อสื่อสารในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา เป็นลักษณะของการสื่อสารสองทางบุคลากรมีการตอบโต้ พูดคุยระหว่างกันอย่างเหมาะสม มีการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ชัดเจน สอดคล้องกับเรื่องที่ถูกสอบถาม มีการให้คำชี้แนะ แนวทางระเบียบที่ถูกต้องในการทำงาน มีการนำข้อมูล สารระสำคัญที่ได้จากการอบรมมาแบ่งปันข้อมูลให้บุคลากรในองค์กร

จากการสรุปสาระสำคัญในการสัมภาษณ์พบว่า ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร ด้านผู้ส่งสาร ด้านข้อมูลข่าวสาร ด้านช่องทางการสื่อสารหรือสื่อ ด้านผู้รับสาร ด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับมีประสิทธิภาพ ผู้ส่งสารและผู้รับสารมีความจริงใจเปิดใจต่อกัน ในกรณีที่เกิดข้อสงสัยมีการติดต่อสอบถาม พูดคุยกับหน่วยงานเจ้าของเรื่องโดยตรง ด้านข้อมูลข่าวสาร ใช้หนังสือราชการเป็นหลักในการทำงาน จึงทำให้ข้อมูล เอกสารหลักฐานต่าง ๆ มีความถูกต้อง ชัดเจน ด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ บุคลากรมีการโต้ตอบแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานได้อย่างเหมาะสม มีการพูดคุยโต้ตอบในเรื่องที่สอดคล้องกับเรื่องผู้อื่นสอบถาม

3) องค์กรของท่านมีการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ข้อมูลอะไรบ้างเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ภายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาจะมีหน่วยงานภายใน คือ กองการเจ้าหน้าที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ การควบคุมติดตามการดำเนินงาน การทำกิจกรรมต่าง ๆ ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กองการเจ้าหน้าที่มีบทบาทหลักในการประชาสัมพันธ์ แจ้งข่าวสาร ข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้บุคลากรในองค์กรรับทราบ อาทิเช่น การรับสมัครพนักงานจ้างในตำแหน่งต่าง ๆ การบรรจุแต่งตั้งบุคลากร การเลื่อนขั้น การย้ายตำแหน่งงาน การรับโอนข้าราชการ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรม การสัมมนาต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงสิทธิสวัสดิการ การสอบถามความคิดเห็นความต้องการต่าง ๆ ในการจัดทำปรับปรุงแผนอัตรากำลัง การเกษียณอายุราชการ การแจ้งการได้รับเครื่องราชฯ ฯ

จากการสัมภาษณ์พบว่า มีการสอบถามความเห็นคิดเห็น ความต้องการของบุคลากร มีการพูดคุย ชี้แจงข้อมูล เกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โครงการ กิจกรรมสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ให้บุคลากรในองค์กรรับทราบอย่างต่อเนื่องเพื่อบุคลากรในองค์กรจะได้รับทราบ

ความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับการดำเนินงานของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สิทธิ สวัสดิการ ต่าง ๆ

4) องค์กรของท่านมีการสื่อสาร พูดคุยหรือรับข้อมูลข่าวสารจากบุคคลอื่น ๆ ในประเด็นใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

หน่วยงานภายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลามีการติดต่อ ประสานงานกับ กองการเจ้าหน้าที่อย่างต่อเนื่อง เพื่อประสานงานเกี่ยวกับจำนวนบุคลากรที่ต้องการ ในกรณีที่ ตำแหน่งงานในกองงานว่างลง หรือ ในกรณีที่จำนวนบุคลากรไม่เพียงพอกับปริมาณจะมีการ สอบถามเกี่ยวกับการขอเพิ่มอัตรากำลัง ซึ่งในกองงานจะมีการประชุม พูดคุยกันเกี่ยวกับจำนวน บุคลากรที่ต้องการและแจ้งความต้องการต่อกองการเจ้าหน้าที่เพื่อให้ดำเนินการสรรหาบุคคล และในเรื่องเกี่ยวกับการฝึกอบรม พัฒนาศักยภาพของบุคลากร กองการเจ้าหน้าที่จะมีการ สอบถามความคิดเห็น ความต้องการปรับปรุงพัฒนาศักยภาพในการทำงาน เพื่อนำข้อมูลมา วิเคราะห์จัดทำโครงการฝึกอบรม และมีการประชาสัมพันธ์ แจ้งข่าวสารเกี่ยวกับการฝึกอบรม สัมมนาต่าง ๆ ให้ผู้ที่สนใจลงทะเบียนเข้าร่วม หรือถ้าบุคลากรมีการรับทราบข้อมูล โครงการ ฝึกอบรมที่น่าสนใจก็สามารถติดต่อประสานเพื่อให้กองการเจ้าหน้าที่ประสานงาน ดำเนินงานส่ง รายชื่อเข้าร่วมโครงการ หรือในกรณีที่บุคลากรมีข้อมูลเกี่ยวกับโครงการฝึกอบรมที่น่าสนใจ ก็ สามารถนำมาพูดคุย แจ้งให้บุคลากรในกองรับทราบและประสานงานกับกองการเจ้าหน้าที่ว่ามี ความสนใจ ให้ดำเนินการส่งรายชื่อเข้าร่วม หรือถ้าหน่วยงานราชการที่จัดโครงการฝึกอบรมส่ง เอกสารประชาสัมพันธ์มายังองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาทางกองการเจ้าหน้าที่ก็จะแจ้งให้ ทราบและดำเนินการส่งรายชื่อเข้าร่วมต่อไป

กองงานต่าง ๆ ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาจะมีการพูดคุย ปรึกษาหารือ กันเกี่ยวกับจำนวนบุคลากรที่ต้องการเมื่อตำแหน่งงานในกองว่างลง และมีการชี้แจงจำนวน บุคลากรที่ต้องการกับกองการเจ้าหน้าที่เพื่อให้สรรหาบุคคล หรือในกรณีของการเข้าร่วมโครงการ ฝึกอบรม พัฒนาศักยภาพบุคลากรสามารถนำโครงการฝึกอบรมที่น่าสนใจมาเสนอต่อกองการ เจ้าหน้าที่เพื่อให้กองการเจ้าหน้าที่ดำเนินการต่อไป

5) องค์กรของท่านมีการใช้ช่องทางการสื่อสารหรือสื่อใดในการสื่อสารข้อมูล เกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ช่องทางการสื่อสารหรือสื่อที่ใช้ติดต่อสื่อสารในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ส่วนมากจะเป็นการสื่อสารด้วยวาจา การพูดคุยกันต่อหน้า ควบคู่ไปกับการสื่อสารผ่านเอกสาร ราชการ การแจ้งเวียนหนังสือ บันทึกข้อความ นอกจากนี้ยังมีการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ เช่น โทรศัพท์ภายในองค์กร โทรศัพท์ส่วนตัว การใช้ช่องทางการสนทนาผ่านการแชทกลุ่มเข้ามาช่วยทำให้การสื่อสารมีความสะดวก รวดเร็วมากขึ้น นอกจากนี้องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา มีการจัดทำเว็บไซต์ของทุกหน่วยงานภายในเพื่อเป็นอีกหนึ่งช่องทางที่หน่วยงานภายในต่าง ๆ จะได้มีช่องทางการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร กิจกรรมต่าง ๆ ที่กำลังดำเนินงาน การรายงานผลการปฏิบัติงานหรือเป็นข้อมูล เอกสาร หนังสือราชการต่าง ๆ ให้แก่บุคลากรรับทราบ

ช่องทางการสื่อสารหรือสื่อในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาถือว่ามีช่องทางการสื่อสารหรือสื่อที่มีความหลากหลาย ทันสมัย อาทิเช่น การสื่อสารด้วยวาจา การสื่อสารผ่านทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ การใช้สื่อออนไลน์ เว็บไซต์องค์กรเพื่อแจ้งข่าวสาร ประชาสัมพันธ์ข้อมูลต่าง ๆ ให้แก่บุคลากรรับทราบ

6) องค์กรของท่านมีการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเด็นใดบ้าง

องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา มีบรรยากาศการทำงานที่เป็นกันเอง มีการให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างเหมาะสม ใช้คำพูดจูงใจในทิศทางบวก โดยเป็นการให้กำลังใจ ข้อเสนอแนะที่เหมาะสมกับบุคคลแต่ละคน เพื่อช่วยให้บุคลากรได้มีการปรับตัวกับพนักงานใหม่ เพื่อสร้างให้เกิดความรู้สึกประทับใจ ส่งเสริมบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับได้แสดงความคิดเห็นหรือมีส่วนร่วมในการตัดสินใจตามระดับที่เหมาะสม มีการใช้การพูดคุย ประนีประนอม ใช้การเจรจาเพื่อยุติปัญหา มีการให้คำแนะนำ เสนอแนวทางการปรับปรุงพัฒนาศักยภาพจากผู้บังคับบัญชาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับอยู่ในรูปแบบของการสื่อสารสองทาง เมื่อบุคลากรเกิดความสงสัยเกี่ยวกับการทำงาน สิทธิประโยชน์ โครงการสัมมนาจะมีการติดต่อสอบถามโดยตรงกับหน่วยงานที่รับผิดชอบ และหน่วยงานที่รับผิดชอบจะมีการตอบข้อสงสัยโดยมีแนวทางที่อ้างอิงตามระเบียบ ข้อเท็จจริงและเป็นการให้ข้อมูลในทิศทางบวก

การให้ข้อมูลย้อนกลับในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลามีการชี้แจง ตอบข้อสงสัยแก่บุคลากรที่เป็นไปอย่างเหมาะสม มีทิศทางทำให้ข้อมูลย้อนกลับในแง่บวกที่เป็นไปในลักษณะการให้กำลังใจ คำแนะนำ หรือการให้ข้อมูลเพิ่มเติมในกรณีที่บุคลากรเกิดความไม่เข้าใจ

7) ภาพรวมของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรมีลักษณะเป็นอย่างไรบ้าง

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถดำเนินงานไปอย่างเรียบร้อย มีความเป็นระบบ ตามข้อบังคับ กฎเกณฑ์ที่กฎหมายกำหนดไว้ โดยมีหน่วยงานภายใน คือ กองการเจ้าหน้าที่ มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการวางแผน การควบคุมติดตามการดำเนินงาน โครงการกิจกรรมต่าง ๆ ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งภายในกองการเจ้าหน้าที่มีการแบ่งโครงสร้างการทำงาน ภาระงานไว้อย่างชัดเจน กองการเจ้าหน้าที่แบ่งออกเป็น 4 ฝ่าย โดยสามารถสรุปหน้าที่ความรับผิดชอบได้ดังนี้ 1) ฝ่ายสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง มีหน้าที่ความรับผิดชอบ เช่น การสรรหาคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การรับโอน การเลื่อนตำแหน่ง การเปลี่ยนสายงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้นเงินเดือน การเกษียณอายุราชการ การให้พ้นจากตำแหน่ง 2) ฝ่ายส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร มีหน้าที่ความรับผิดชอบ เช่น การส่งเสริมพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรมสัมมนา การประเมินผลโครงการฝึกอบรม ทักษะการศึกษา การวางแผนและปรับปรุงแก้ไขกรอบอัตรากำลัง สิทธิสวัสดิการต่าง ๆ เครื่องราชอิสริยาภรณ์ บำเหน็จบำนาญ 3) ฝ่ายวินัยและส่งเสริมคุณธรรม มีหน้าที่ความรับผิดชอบ เช่น วินัย การสอบสวนข้อเท็จจริง การร้องทุกข์ร้องเรียน การส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม 4) งานธุรการ มีหน้าที่ความรับผิดชอบ เช่น งานสารบรรณ การจัดทำระเบียบวาระการประชุม การจัดทำข้อบัญญัติงบประมาณ เป็นต้นซึ่งจะเห็นได้ว่ากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีการกำหนดภาระงาน ขอบเขตความรับผิดชอบที่ชัดเจน ทำให้การทำงานมีความเป็นระบบ ระเบียบมีความคล่องตัวและทำให้ภาพรวมของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถดำเนินไปอย่างเรียบร้อยตามแผนงานที่วางไว้ บุคลากรในองค์กรมีความเชื่อมั่น ให้ความเคารพในการทำงานของกองการเจ้าหน้าที่และหน่วยงานภายในต่าง ๆ สามารถร่วมมือกันประสานการทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลามีหน่วยงานหลัก คือ กองการเจ้าหน้าที่ มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินงาน การควบคุมติดตามการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลามีการแบ่งโครงสร้าง ภาระงาน ขอบเขตการทำงานอย่างชัดเจน ทำให้

การดำเนินงานเป็นไปอย่างคล่องตัว มีความเป็นระบบ ระเบียบ บุคลากรมีความเชื่อมั่นให้ความร่วมมือ ประสานงานร่วมกันได้อย่างดี ทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การบริหารจังหวัดสงขลาสามารถขับเคลื่อนไปได้ตามแผนงาน กฎระเบียบต่าง ๆ ที่กฎหมายกำหนดไว้

8) กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติ กระบวนการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์เป็นอย่างไรบ้าง

ภาพรวมกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านกระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านกระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ด้านกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติ ด้านกระบวนการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์มีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ สามารถดำเนินงานเป็นไปอย่างสมเหตุสมผล มีความโปร่งใส ยุติธรรม เน้นความรู้ ความสามารถ มีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

ด้านกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ มีการวางแผนกรอบอัตรากำลังขององค์กรที่เหมาะสมกับปริมาณงานและสอดคล้องกับความต้องการทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานภายใน

ด้านกระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ มีการกำหนดหลักเกณฑ์ คุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถ ความเหมาะสมของตำแหน่งอย่างชัดเจน

ด้านกระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ยึดหลักความความยุติธรรม โปร่งใส ในการคัดเลือกบุคคล โดยคัดเลือกบุคคลจากความรู้ ความสามารถและความเหมาะสมกับตำแหน่งด้วยวิธีการสอบคัดเลือก การสอบสัมภาษณ์ หรือการทดสอบการปฏิบัติงาน

ด้านกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีการจัดทำโครงการฝึกอบรม สัมมนา เพื่อพัฒนาศักยภาพการทำงานของบุคลากรอย่างเหมาะสมต่อเนื่องและสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร โดยมีการจัดโครงการฝึกอบรม สัมมนาให้แก่บุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาอย่างน้อยปีละ 1 หลักสูตรต่อ 1 คน

ด้านกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเหมาะสม มีการกำหนดช่วงเวลาการประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 2 ครั้ง มีการกำหนดแนวทาง รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมโดยใช้เกณฑ์ความรู้ ความสามารถ ความขยัน ความอุสาหะ ความถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ

ด้านกระบวนการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ มีการดำเนินงานที่โปร่งใส ยุติธรรม การจ่ายค่าตอบแทน สิทธิสวัสดิการต่าง ๆ เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กฎหมายกำหนดไว้ มีการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษที่นอกเหนือจากเงินเดือนหรือค่าจ้างประจำเดือนให้แก่บุคลากร โดยมีการนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้อ้างอิงและเป็นข้อมูลประกอบในการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ (โบนัส) ให้แก่บุคลากร

ภาพรวมของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาสามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่น มีประสิทธิภาพเป็นไปตามแผนงาน ข้อบังคับ กฎระเบียบต่าง ๆ ที่กฎหมายกำหนดไว้ และกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา มีความยุติธรรม โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ บุคลากรในองค์กรให้ความเชื่อมั่น ประสานงานร่วมมือกันทำงานได้อย่างเป็นอย่างดี

9) มีการอธิบาย ชี้แจงเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในประเด็นใดบ้างให้แก่บุคลากร

กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ มีการวางแผนอัตรากำลัง 3 ปีขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาอย่างชัดเจน ซึ่งประกอบไปด้วยข้อมูลเกี่ยวกับอัตรากำลัง ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการใช้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรล่วงหน้า การกำหนดคุณสมบัติของบุคคล จำนวนอัตราที่องค์กรมีความต้องการ รูปแบบวิธีการสรรหาคัดเลือก และมีการควบคุมจำนวนบุคลากรให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับปริมาณงานในองค์กร ตลอดจนมีการกำหนดนโยบายและระเบียบต่าง ๆ เพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด และใช้แผนอัตรากำลัง 3 ปี เป็นแนวทางในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการสรรหาคัดเลือกบุคคล และในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปีขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา กองการเจ้าหน้าที่จะมีการประสานงานร่วมกับบุคลากรในหน่วยงานภายในต่าง ๆ เพื่อสอบถามความเห็น ความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ในตำแหน่งที่ว่างลง และกองการเจ้าหน้าที่จะนำข้อมูล ความต้องการมารวบรวม สรุปวิเคราะห์และใช้เป็นข้อมูลประกอบในการจัดทำ ปรับปรุงแผนอัตรากำลังที่สมบูรณ์

กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาในภาพรวมนั้น มีกระบวนการดำเนินงานที่เป็นระบบ มีการวางแผนอัตรากำลังขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาอย่างชัดเจน สามารถใช้เป็นกรอบแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทำให้องค์กรมีจำนวนบุคลากรที่เพียงพอ สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานภายในต่าง ๆ

กองการเจ้าหน้าที่ มีการประสานงานร่วมกันกับหน่วยงานภายใน เพื่อสอบถามข้อมูล ความต้องการบุคคลและนำข้อมูลมาประกอบในการจัดทำแผนอัตรากำลัง และประกาศใช้แผน อัตรากำลังที่สมบูรณ์และจะมีการชี้แจง ประชาสัมพันธ์ ให้นุคลากรรับทราบเพื่อยึดถือปฏิบัติไปใน ทิศทางเดียวกัน

10) มีการอธิบาย ชี้แจงเกี่ยวกับกระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในประเด็น ใดบ้างให้แก่บุคลากร

กระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์มีการประชาสัมพันธ์ สื่อสารข้อมูลตำแหน่ง งานที่ว่างลงให้แก่บุคลากรในองค์กรรับทราบ เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรได้มีโอกาสเลื่อน ตำแหน่งหรือเปลี่ยนไปทำงานในตำแหน่งที่ว่างลง และเพื่อเป็นการสร้างขวัญ กำลังใจให้แก่ บุคลากร และก็มี การรับโอนบุคลากรภายนอกที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาทดแทนในตำแหน่ง ที่ว่างลง และกระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ก็มีการเปิดรับสมัครบุคคลภายนอกในจำนวนที่ สอดคล้องกับแผนอัตรากำลังขององค์กร โดยมีการประกาศรับสมัครบุคคลอย่างเป็นทางการ และในระหว่างขั้นตอนการเปิดรับสมัครบุคคล กองการเจ้าหน้าที่จะมีการแจ้งเวียนหนังสือไปยัง หน่วยงานภายในต่าง ๆ เพื่อให้รับทราบข้อมูลความเคลื่อนไหวของกระบวนการสรรหาทรัพยากร มนุษย์ รวมไปถึงเมื่อมีความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับการบรรจุแต่งตั้งพนักงานใหม่ หรือเมื่อบุคลากรไปช่วย ราชการที่อื่น การรักษาราชการแทน กองการเจ้าหน้าที่จะมีการแจ้งข้อมูลต่าง ๆ ให้บุคลากร รับทราบอย่างต่อเนื่อง

กระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลามีการ ดำเนินงานเป็นไปอย่างมีระบบ มีกระบวนการสรรหาบุคคลจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร และมีการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ ความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับขั้นตอน กิจกรรมต่าง ๆ ของ กระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ เช่น การเปิดรับสมัครบุคคล การเลื่อนตำแหน่ง การรักษาร าชการแทน การรับโอนบุคลากรภายนอก

11) มีการอธิบาย ชี้แจงเกี่ยวกับกระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในประเด็น ใดบ้างให้แก่บุคลากร

กระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการเกี่ยวกับการดำเนินการ สอบคัดเลือกบุคคลเพื่อประเมินความรู้ ความสามารถของบุคคล และผู้ที่สอบผ่านเกณฑ์ที่ กำหนดไว้ต้องเข้ารับการประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่งด้วยวิธีการสัมภาษณ์ ซึ่งบุคคลที่จะ

มาทำการสัมภาษณ์ ทางกองการเจ้าหน้าที่จะมีการติดต่อ ประสานกับหน่วยงานภายในต่าง ๆ เพื่อขอความร่วมมือในการส่งตัวแทนเข้าสัมภาษณ์ผู้สอบผ่านและเมื่อกระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์เสร็จสมบูรณ์ กองการเจ้าหน้าที่จะมีการแจ้งความเคลื่อนไหวให้บุคลากรในรับทราบและดำเนินการบรรจุแต่งตั้งบุคคลตามต้นสังกัด

กระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลามีการใช้วิธีการสอบคัดเลือก เพื่อประเมินความรู้ ความสามารถเกี่ยวกับตำแหน่ง มีการสัมภาษณ์บุคคล เพื่อประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่ง โดยกองการเจ้าหน้าที่จะมีการติดต่อ ประสานงาน แจ้งเวียนหนังสือ เพื่อขอความร่วมมือจากหน่วยงานภายในต่าง ๆ ให้จัดส่งตัวแทนเพื่อให้มาสัมภาษณ์ผู้ที่สอบผ่าน

12) มีการอธิบาย ชี้แจงเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในประเด็นใดบ้างให้แก่บุคลากร

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีการดำเนินงานตามแนวทาง แผนงานที่ได้วางไว้ ให้ความสำคัญกับการส่งเสริม พัฒนาศักยภาพในการทำงานของบุคลากร มีการส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรได้เข้าร่วมการฝึกอบรม สัมมนาอย่างต่อเนื่องทั้งในส่วนของ การฝึกอบรมที่จัดขึ้นภายในองค์กร หรือในส่วนของ การฝึกอบรม สัมมนาที่หน่วยงานราชการอื่นเป็นผู้จัด มีการส่งเสริมการฝึกอบรมในด้านงานธุรการ การจัดซื้อจัดจ้าง การจัดทำแผนพัฒนา หรือการศึกษาดูงานนอกสถานที่ และมีการกำหนดวางแผนการฝึกอบรมไว้อย่างชัดเจนเพราะในบางตำแหน่งมีการระบุงฎเกณฑ์ ข้อบังคับเกี่ยวกับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งไว้ว่าบุคคลจะต้องผ่านการเข้าร่วมหลักสูตรการฝึกอบรมตามที่กำหนดไว้ และเมื่อมีการฝึกอบรม สัมมนาต่าง ๆ ของกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น หรือกระทรวงอื่น ๆ จัดอบรมขึ้น กองการเจ้าหน้าที่จะมีการแจ้งเวียนหนังสือ เพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสาร การฝึกอบรม สัมมนาให้บุคลากรรับทราบ องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาให้ความสำคัญกับการส่งเสริม พัฒนาศักยภาพของบุคคลอย่างต่อเนื่อง กองการเจ้าหน้าที่มีการประสานงาน สอบถามความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับความสนใจ ความต้องการ เสริมสร้างทักษะการทำงานในด้านไหนบ้าง และมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถเสนอแนะ การฝึกอบรม สัมมนาที่น่าสนใจที่จัดโดยหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้กองการเจ้าหน้าที่ช่วยติดต่อ ประสานงานสมัครเข้าร่วม

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลามีการจัดจัดการฝึกอบรม สัมมนาให้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาศักยภาพในการทำงานของ



บุคลากร มีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลเกี่ยวกับหลักสูตร การฝึกอบรมต่าง ๆ อย่างชัดเจน พร้อมทั้งมีการสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับ ความสนใจ ความต้องการฝึกอบรมพัฒนา ทักษะความรู้ เพื่อกองการเจ้าหน้าที่จะได้มีข้อมูลประกอบในการจัดโครงการฝึกอบรมที่ตรงกับความต้องการของบุคลากร

13) มีการอธิบาย ชี้แจงเกี่ยวกับกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในประเด็นใดบ้างให้แก่บุคลากร

กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานมีกระบวนการ ขั้นตอน รูปแบบ ช่วงเวลา แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างชัดเจนทำให้กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติดำเนินไปได้อย่างเรียบร้อย มีความเป็นระบบ โปร่งใส ยุติธรรม กองการเจ้าหน้าที่มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบหลักในการดำเนินงาน ตรวจสอบ ติดตามการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ ข้อบังคับต่าง ๆ กองการเจ้าหน้าที่มีการชี้แจง ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการแจ้งเวียนหนังสือ เพื่อทำความเข้าใจกับบุคลากรเกี่ยวกับรูปแบบ ช่วงเวลา แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในช่วงแรกที่เริ่มมีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแบบฟอร์ม กองการเจ้าหน้าที่ได้มีการอธิบายข้อมูลเกี่ยวกับแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ในปัจจุบันบุคลากรมีความคุ้นเคยกับแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงไม่ได้มีการอธิบายข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน แต่ถ้าในกรณีที่บุคลากรมีข้อสงสัยเกี่ยวกับตัวชี้วัด เกณฑ์การประเมินสามารถสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมได้ เมื่อถึงช่วงเวลาการประเมินผลการปฏิบัติงาน กองการเจ้าหน้าที่จะมีการแจ้งเวียนหนังสือเพื่อให้หน่วยงานภายในต่าง ๆ ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตามแบบฟอร์มการประเมินและในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรหน่วยงานภายในจะมีการพูดคุย ชี้แนะ ทำความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและมีการให้คำแนะนำ การให้ข้อมูลย้อนกลับ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการปรับปรุง พัฒนาการปฏิบัติงาน

กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลามีกระบวนการ ขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ ข้อบังคับต่าง ๆ โดยมีการกำหนดรูปแบบ ช่วงเวลา แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ทำให้กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมีความโปร่งใส ยุติธรรม พร้อมทั้งกองการเจ้าหน้าที่มีการชี้แจง ข้อมูล ช่วงเวลาการประเมินผลการปฏิบัติงานให้บุคลากร รับทราบอย่างชัดเจน

14) มีการอธิบาย ชี้แจงเกี่ยวกับกระบวนการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์  
ในประเด็นใดบ้างให้แก่บุคลากร

กระบวนการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์มีกระบวนการ หลักเกณฑ์  
รูปแบบ อัตราการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่บุคลากรอย่างชัดเจน โปร่งใส โดยมีการจ่ายค่าตอบแทน  
ให้แก่บุคลากรทั้งในรูปแบบที่เป็นตัวเงินทางตรง เช่น เงินเดือน ค่าตอบแทนพนักงานจ้างและ  
ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่นอกเหนือจากเงินเดือน เช่น เงินสวัสดิการ ค่ารักษาพยาบาล  
ค่าเช่าบ้าน ค่าเล่าเรียนบุตร ค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ เงินเพิ่มค่าครองชีพ  
ชั่วคราว ค่าตอบแทนพิเศษ (โบนัส) และกองการเจ้าหน้าที่จะมีการชี้แจง ให้ข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับ  
สิทธิประโยชน์ ค่าตอบแทนต่าง ๆ ให้บุคลากรรับทราบ หรือถ้าบุคลากรมีข้อสงสัย สามารถติดต่อ  
สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมได้ หรือในกรณีที่กระทรวงมหาดไทย หรือกรมส่งเสริมการปกครองส่วน  
ท้องถิ่นมีการออกกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับใหม่เกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์  
กองการเจ้าหน้าที่จะมีการประชาสัมพันธ์ ชี้แจงข้อมูลด้วยการแจ้งเวียนหนังสือให้บุคลากร  
รับทราบ

กระบวนการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ในองค์การบริหารส่วนจังหวัด  
สงขลามีการดำเนินงาน การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์เป็นไปตามหลักเกณฑ์ ข้อบังคับ  
ต่าง ๆ อย่างโปร่งใส ยุติธรรมและสอดคล้องกับสิทธิสวัสดิการต่าง ๆ ที่บุคคลมีสิทธิได้รับ และถ้ามี  
การปรับเปลี่ยนกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับสิทธิประโยชน์ของบุคลากร กองการเจ้าหน้าที่มีการแจ้ง  
ข้อมูลข่าวสารให้บุคลากรรับทราบ หรือถ้าในกรณีที่บุคลากรมีความสงสัยเกี่ยวกับสิทธิประโยชน์  
ต่าง ๆ สามารถติดต่อสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมได้

### ส่วนที่ 3 ผลการวิจัยแบบผสมผสาน

ทั้งนี้จากการที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณใช้การวิเคราะห์ข้อมูลจาก  
แบบสอบถามและการวิจัยเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์พบว่า ข้อมูลที่ได้  
จากแบบสอบถามและข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์บุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา  
มีความสอดคล้องตรงกันในหลายประเด็น โดยสามารถสรุปรายละเอียดได้ดังปรากฏในตาราง 48

ตาราง 48 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ

ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร	ข้อมูลเชิงปริมาณ	ข้อมูลเชิงคุณภาพ	สรุปความสอดคล้องระหว่างข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ
1. ด้านผู้ส่งสาร	ผู้ส่งสารมีความสัมพันธ์กับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับสูง	บุคลากรในองค์กรบริหารส่วนจังหวัดสงขลาเป็นผู้ส่งสารที่ดีให้ความสนใจ จริงใจ ต่อกันและเห็นมีการให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสารในองค์กร	มีความคิดเห็นไปในแนวทางที่สอดคล้องกัน โดยบุคลากรพูดคุยประสานงานกัน มีการแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมอย่างชัดเจนเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์
2. ด้านข้อมูลข่าวสาร	ข้อมูลข่าวสารมีความสัมพันธ์กับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับสูง	ข้อมูลข่าวสารในองค์กรบริหารส่วนจังหวัดสงขลาส่วนใหญ่มาจากหนังสือราชการที่มีความถูกต้องชัดเจน จึงทำให้ข้อมูลข่าวสารที่ใช้สื่อสารพูดคุยระหว่างกันมีความถูกต้อง ชัดเจน	มีความคิดเห็นไปในแนวทางที่สอดคล้องกัน โดยบุคลากรมีการพูดคุย แลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันทำให้มีข้อมูลที่ใช้เป็นแนวทางในการจัดกิจกรรมต่างๆ ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ตาราง 48 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ (ต่อ)

ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร	ข้อมูลเชิงปริมาณ	ข้อมูลเชิงคุณภาพ	สรุปความสอดคล้องระหว่างข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ
3. ด้านช่องทางการสื่อสารหรือสื่อ	ช่องทางการสื่อสารหรือสื่อมีความสัมพันธ์กับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับสูง	ช่องทางการสื่อสารหรือสื่อมีความหลากหลายทันสมัยบุคลากรเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารหรือสื่อส่วนใหญ่ช่วยการสื่อสารประสานงานกันด้วยวาจาและการใช้โทรศัพท์ภายในองค์กรหรือการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อความสะดวกรวดเร็ว	มีความคิดเห็นไปในแนวทางที่สอดคล้องกัน บุคลากรมีการใช้ช่องทางการสื่อสารหรือสื่อโดยการพูดคุยด้วยวาจาและมีการใช้โทรศัพท์ภายในองค์กรหรือมีการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อแลกเปลี่ยน แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือการติดตามกำกับดูแล การขอข้อมูลเพิ่มเติมต่างๆ

ตาราง 48 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ (ต่อ)

ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร	ข้อมูลเชิงปริมาณ	ข้อมูลเชิงคุณภาพ	สรุปความสอดคล้องระหว่างข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ
4. ด้านผู้รับสาร	ผู้รับสารมีความสัมพันธ์กับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับสูง	บุคลากรในองค์กรบริหารส่วนจังหวัดสงขลาเป็นผู้รับสารที่ดี มีความกระตือรือร้นต่อข้อมูลข่าวสารที่ได้รับทราบ หรือในกรณีที่เกิดข้อสงสัยในประเด็นต่าง ๆ หรือต้องการข้อมูลเพิ่มเติม ก็จะมีการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานหรือบุคคลที่รับผิดชอบโดยตรง	มีความคิดเห็นไปในแนวทางที่สอดคล้องกัน โดยบุคลากรทำหน้าที่เป็นผู้รับสารที่ดี ให้ความสนใจ มีการตอบสนองต่อข้อมูลข่าวสาร เอกสารที่ได้รับและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามรายละเอียด กฎเกณฑ์ของกิจกรรม โครงการต่าง ๆ ในด้านกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ตาราง 48 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ (ต่อ)

ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร	ข้อมูลเชิงปริมาณ	ข้อมูลเชิงคุณภาพ	สรุปความสอดคล้องระหว่างข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ
5. ด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ	การให้ข้อมูลย้อนกลับมีความสัมพันธ์กับกระบวนการทรัพยากรในระดับสูง	บุคลากรในองค์กรบริหารส่วนจังหวัดสงขลามีการให้ข้อมูลย้อนกลับที่เหมาะสมแก่ผู้ที่สอบถามข้อสงสัย หรือขอทราบข้อมูลเพิ่มเติม มีการแสดงความคิดเห็น การให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่เหมาะสมในการทำงานร่วมกัน	มีความคิดเห็นไปในแนวทางที่สอดคล้องกัน โดยบุคลากรมีการตอบข้อสงสัยในประเด็นต่าง ๆ ที่บุคคลอื่นมีความสงสัย ได้อย่างชัดเจน เหมาะสม สอดคล้องกับเรื่องที่บุคคลสอบถามมา รวมถึงมีการแสดงความคิดเห็น ความต้องการในกิจกรรมต่าง ๆ ของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การประสานงาน ขออัตรากำลังเพิ่มเติมในการทำงาน การแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับโครงการฝึกอบรม สัมมนาที่มีความสนใจ

จากตาราง 48 พบว่า ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร ได้แก่ ด้านผู้ส่งสาร ด้านข้อมูลข่าวสาร ด้านช่องทางการสื่อสารหรือสื่อ ด้านผู้รับสารและด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับมีความสอดคล้องสัมพันธ์กับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาทั้งในแง่ข้อมูลเชิงปริมาณที่ได้จากแบบสอบถามและข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์บุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระดับปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร และปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ตัวแปรต้น คือ ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร ได้แก่ ด้านผู้ส่งสาร ด้านข้อมูลข่าวสาร ด้านช่องทางการสื่อสารหรือสื่อ ด้านผู้รับสารและด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ ตัวแปรตาม คือ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ด้านกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านกระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านกระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ด้านกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานและ ด้านกระบวนการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์

ผู้วิจัยทำการศึกษาและเก็บข้อมูลจากบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา การวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรที่ใช้ในการวิจัย จำนวนทั้งหมด 625 คน นำมาคำนวณได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 244 คน ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ บุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา จำนวนทั้งหมด 12 คน ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสานซึ่งนำการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพมาผสมผสานเข้าด้วยกันในรูปแบบของแบบแผนแบบรองรับภายใน ทั้งนี้ผู้วิจัยให้นำหนักกับการวิจัยเชิงปริมาณเป็นหลักซึ่งจะทำการวิจัยเชิงปริมาณก่อนและทำการวิจัยเชิงคุณภาพภายหลัง

การวิจัยเชิงปริมาณใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล แบ่งออกเป็น 4 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร จำนวน 24 ข้อ เป็นลักษณะข้อคำถามแบบเลือกตอบแบบมาตราส่วนประมาณค่าตามแบบของลิเคิร์ต (Likert Scale)



ตอนที่ 3 ข้อคำถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 23 ข้อ เป็นลักษณะข้อคำถามแบบเลือกตอบแบบมาตราส่วนประมาณค่าตามแบบของลิเคิร์ต (Likert Scale)

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเพิ่มเติม

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การวิจัยเชิงคุณภาพใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล

แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างแบ่งออกเป็น 1 ตอน จำนวน 14 ข้อ แบ่งเป็นข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร จำนวน 6 ข้อและข้อคำถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 8 ข้อ

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย โดยการหาค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC) จากการประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน จากนั้นนำแบบสอบถามที่ผ่านการแก้ไขปรับปรุงไปทดลองใช้ (Try Out) กับบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน และนำเครื่องมือการวิจัยมาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) พบว่า ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร ด้านผู้ส่งสาร ด้านข้อมูลข่าวสาร ด้านช่องทางการสื่อสารหรือสื่อ ด้านผู้รับสารและด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ มีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของครอนบาคเท่ากับ (.873, .826, .884, .841, .862) ตามลำดับและกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านกระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านกระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ด้านกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานและด้านกระบวนการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ มีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของครอนบาคเท่ากับ .795, .795, .757, .893, .910, .938 ตามลำดับ

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยจัดทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์จากคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์และนำแบบสอบถามจำนวน 244 ชุด ไปมอบให้แก่บุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาด้วยตัวเองพร้อมติดตามความคืบหน้าของแบบสอบถามด้วยการโทรศัพท์ จากนั้นผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาปรากฏว่ามีแบบสอบถามที่ถูกต้องสมบูรณ์สามารถใช้ศึกษาได้ จำนวน 237 ชุด คิดเป็นร้อยละ

97 ของจำนวนกลุ่มตัวอย่าง ต่อมาผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์บุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา จำนวนทั้งหมด 12 คน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล การวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณด้วยวิธีใส่ตัวแปรพร้อมกันทั้งหมด การวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา วิเคราะห์ความสอดคล้องของข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ

ทั้งนี้ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะได้ดังนี้

## 1. สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

### การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 54.4 อายุส่วนใหญ่ 31- 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 43.5 ระดับการศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 64.1 สถานภาพการจ้างส่วนใหญ่เป็นพนักงานจ้าง คิดเป็นร้อยละ 54.4 สังกัดส่วนใหญ่อยู่ในกองช่าง คิดเป็นร้อยละ 28.7 และมีอายุงานส่วนใหญ่ 1-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 34.2

### วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาระดับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

การวิจัยเชิงปริมาณ จากการวิเคราะห์ระดับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

ด้านกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์พบว่า มีการปฏิบัติในระดับมาก โดยข้อที่มีการปฏิบัติสูงกว่าข้ออื่นคือ มีการพูดคุยปรึกษาหารือร่วมกันเพื่อวางแผน กำหนดแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมกันกับบุคลากรในฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างเหมาะสม ส่วนข้อ

ที่มีการปฏิบัติน้อยกว่าข้ออื่น คือ มีการจัดทำแผนการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพให้แก่บุคคลอย่างชัดเจน

ด้านกระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์พบว่า มีการปฏิบัติในระดับมาก โดยข้อที่มีการปฏิบัติสูงกว่าข้ออื่นคือ มีการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับตำแหน่งงาน ลักษณะงาน จำนวนอัตราที่เปิดรับสมัครอย่างชัดเจนและทั่วถึงในหลากหลายช่องทางการสื่อสาร ส่วนข้อที่มีการปฏิบัติน้อยกว่าข้ออื่น คือ มีการวางแผน กำหนดรูปแบบ วิธีการในการสรรหาบุคคลร่วมกันภายในองค์กร

ด้านกระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์พบว่า มีการปฏิบัติในระดับมาก โดยข้อที่มีการปฏิบัติสูงกว่าข้ออื่น คือ มีการชี้แจงหลักเกณฑ์ วิธีการในการคัดเลือกบุคคลให้แก่บุคลากรในองค์กรรับทราบได้อย่างเหมาะสม ส่วนข้อที่มีการปฏิบัติน้อยกว่าข้ออื่น คือ มีการสื่อสาร พุดคุยร่วมกันเพื่อกำหนดแนวทาง รูปแบบ วิธีการคัดเลือกบุคคลและมีการชี้แจง อธิบาย รายละเอียดข้อมูลเกี่ยวกับองค์กร หน้าที่ความรับผิดชอบ กฎระเบียบ สิทธิประโยชน์ในการปฐมนิเทศงานให้แก่บุคลากรได้อย่างเหมาะสม

ด้านกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์พบว่า มีการปฏิบัติในระดับมาก โดยข้อที่มีการปฏิบัติสูงกว่าข้ออื่น คือ มีการชี้แจง ข้อมูล วันเวลาสถานที่ในการฝึกอบรมให้แก่บุคลากรอย่างชัดเจน ส่วนข้อที่มีการปฏิบัติน้อยกว่าข้ออื่น คือ มีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมและกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมที่เหมาะสม

ด้านกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานพบว่า มีการปฏิบัติในระดับมาก โดยข้อที่มีการปฏิบัติสูงกว่าข้ออื่น คือ มีการชี้แจง วันเวลาในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรในองค์กรรับทราบ ส่วนข้อที่มีการปฏิบัติน้อยกว่าข้ออื่น คือ มีการชี้แจง อธิบายข้อมูล ขั้นตอนกระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรภายในองค์กรได้อย่างเหมาะสม

ด้านกระบวนการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์พบว่า มีการปฏิบัติในระดับมาก โดยข้อที่มีการปฏิบัติสูงกว่าข้ออื่น คือ มีการอธิบาย ชี้แจงหลักเกณฑ์ในการปรับค่าตอบแทนให้แก่บุคลากรในองค์กรรับทราบได้อย่างเหมาะสม ส่วนข้อที่มีการปฏิบัติน้อยกว่าข้ออื่น คือ มีการกำหนดแนวทาง รูปแบบในการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ร่วมกัน

ผลการวิเคราะห์ระดับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในองค์กรบริหารส่วนจังหวัดสงขลาพบว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมทุกด้านมีการปฏิบัติในระดับมาก โดยด้านที่มีการปฏิบัติสูงกว่าด้านอื่น คือ ด้านกระบวนการบริหาร

ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ ส่วนด้านที่มีการปฏิบัติน้อยกว่าด้านอื่น คือ ด้านกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การวิจัยเชิงคุณภาพ จากการวิเคราะห์ระดับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยการสัมภาษณ์บุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาพบว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา มีการปฏิบัติในระดับมาก โดยในภาพรวมกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถดำเนินงานไปได้อย่างดี มีหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างชัดเจน และมีการดำเนินงานเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน กระบวนการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ ได้อย่างถูกต้องตามหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่กฎหมายกำหนดไว้ มีความยุติธรรม เท่าเทียมกัน บุคลากรในองค์กรมีความเชื่อมั่น ตลอดจนมีการส่งเสริม พัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

การวิจัยแบบผสมผสาน จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพพบว่า มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา มีการปฏิบัติในระดับมาก การดำเนินงานเป็นไปได้อย่างดี ถูกต้องตามที่กฎหมายกำหนดไว้ และสามารถบริหารจัดการ ส่งเสริมพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถของบุคลากรได้อย่างต่อเนื่อง

## **วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาระดับปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา**

การวิจัยเชิงปริมาณ จากการวิเคราะห์ระดับปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

ด้านผู้ส่งสารพบว่า มีการปฏิบัติในระดับมาก โดยข้อที่มีการปฏิบัติสูงกว่าข้ออื่นคือ มีสภาพร่างกายสมบูรณ์แข็งแรง เอื้ออำนวยในการติดต่อสื่อสาร ส่วนข้อที่มีการปฏิบัติน้อยกว่าข้ออื่นคือ มีความเข้าใจในเนื้อหา วัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสารและมีทักษะการติดต่อสื่อสารที่ดีทั้งในด้านการพูด การอ่าน การเขียนและการฟัง

ด้านข้อมูลข่าวสารพบว่า มีการปฏิบัติในระดับมาก โดยข้อที่มีการปฏิบัติสูงกว่าข้ออื่น คือ มีการใช้ถ้อยคำภาษาชัดเจน เข้าใจง่ายในการติดต่อสื่อสาร ส่วนข้อที่มีการปฏิบัติต่ำกว่าข้ออื่น คือ มีการจัดเรียงลำดับข้อมูลในการติดต่อสื่อสาร

ด้านช่องทางการสื่อสารหรือสื่อพบว่า มีการปฏิบัติในระดับมาก โดยข้อที่มีการปฏิบัติสูงกว่าข้ออื่น คือ มีการเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารหรือสื่อที่เหมาะสมกับสถานการณ์และช่วงเวลา ส่วนข้อที่มีการปฏิบัติต่ำกว่าข้ออื่น คือ มีการเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารหรือสื่อที่เหมาะสมกับความเร่งด่วนของการติดต่อสื่อสาร

ด้านผู้รับสารพบว่า มีการปฏิบัติในระดับมาก โดยข้อที่มีการปฏิบัติสูงกว่าข้ออื่น คือ มีทัศนคติที่ดีในการติดต่อสื่อสาร เปิดใจเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ส่วนข้อที่มีการปฏิบัติต่ำกว่าข้ออื่น คือ มีทักษะในการจับประเด็นใจความสำคัญในการติดต่อสื่อสาร

ด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับพบว่า มีการปฏิบัติในระดับมาก โดยข้อที่มีการปฏิบัติสูงกว่าข้ออื่น คือ มีการให้ข้อมูลย้อนกลับโดยใช้ถ้อยคำภาษาที่สุภาพเหมาะสมและมีการให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างเปิดเผยและเต็มใจในการติดต่อสื่อสาร ส่วนข้อที่มีการปฏิบัติต่ำกว่าข้ออื่น คือ มีการให้ข้อมูลย้อนกลับที่สอดคล้องกับเรื่องที่ทำ การติดต่อสื่อสารและมีการให้ข้อมูลย้อนกลับที่เหมาะสมกับช่วงเวลา สถานการณ์

ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรพบว่า ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรในภาพรวมทุกด้านมีการปฏิบัติในระดับมาก โดยด้านที่มีการปฏิบัติสูงกว่าด้านอื่น คือ ด้านผู้ส่งสาร ส่วนด้านที่มีการปฏิบัติต่ำกว่าด้านอื่นคือ ด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ

การวิจัยเชิงคุณภาพ จากการวิเคราะห์ระดับปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร โดยการสัมภาษณ์บุคลากรในองค์กรบริหารส่วนจังหวัดสงขลาพบว่า ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรมีการปฏิบัติในระดับมากทุกด้าน โดยในภาพรวมของปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรมีประสิทธิภาพมากทุกด้าน สามารถช่วยให้การทำงานในองค์กรมีความคล่องตัว บุคลากรให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสารในองค์กร ผู้ส่งสารและผู้รับสารมีการให้ความสนใจ รับทราบถึงวัตถุประสงค์ในการติดต่อสื่อสาร บุคลากรมีการสื่อสารข้อมูลอย่างชัดเจน ข้อมูลข่าวสารในองค์กรมีความถูกต้อง น่าเชื่อถือ มีการเรียบเรียงเนื้อหา ช่องทางการสื่อสารหรือสื่อมีความหลากหลาย บุคลากรเลือกใช้ช่องทางที่เหมาะสมกับความเร่งด่วนในการติดต่อสื่อสาร การให้ข้อมูลย้อนกลับมีความชัดเจน เฉพาะเจาะจง สุภาพเหมาะสม

การวิจัยแบบผสมผสาน จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพพบว่า บุคลากรในองค์กรบริหารส่วนจังหวัดสงขลามีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่าปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรมีการปฏิบัติในระดับมาก การติดต่อสื่อสารในองค์กรมีประสิทธิภาพในทุกด้าน บุคลากรในองค์กรให้ความสำคัญกับการติดต่อประสานงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี มีช่องทางการสื่อสารหรือสื่อที่เหมาะสม หลากหลายและมีการให้ข้อมูลย้อนกลับระหว่างกันที่ชัดเจน เหมาะสมตรงกับเรื่องที่สอบถาม

### **วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อศึกษาปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา**

การวิจัยเชิงปริมาณ จากการวิเคราะห์ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์พบว่า ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร ด้านผู้ส่งสารมีความสัมพันธ์กับกระบวนการบริหารทรัพยากรของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาในระดับสูง

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์พบว่า ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร ด้านข้อมูลข่าวสารมีความสัมพันธ์กับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาในระดับสูง

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์พบว่า ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร ด้านช่องทางการสื่อสารหรือสื่อมีความสัมพันธ์กับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาในระดับสูง

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์พบว่า ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร ด้านผู้รับสารมีความสัมพันธ์กับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาในระดับสูง

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์พบว่า ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร ด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับมีความสัมพันธ์กับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาในระดับสูง

จากผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร ด้านผู้ส่งสาร ด้านข้อมูลข่าวสาร ด้านข้อมูลข่าวสาร ด้านผู้รับสาร ด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาพบว่า ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร ด้านผู้ส่งสาร ด้านข้อมูลข่าวสาร ด้านช่องทางการสื่อสารหรือสื่อ ด้านผู้รับสาร และด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับมีความสัมพันธ์กับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาในระดับสูง

จากการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณด้วยวิธีใส่ตัวแปรพร้อมกันทั้งหมดพบว่า มีตัวแปรด้านปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรทั้งหมด 5 ตัวแปรที่ใส่เข้าสู่สมการถดถอยคือ ด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ (FEE) ด้านผู้ส่งสาร (SEN) ด้านช่องทางการสื่อสารหรือสื่อ (CHA) ด้านข้อมูลข่าวสาร (MES) ด้านผู้รับสาร (REC) ตามลำดับ โดยตัวแปรด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ ด้านผู้ส่งสาร ด้านช่องทางการสื่อสารหรือสื่อ ด้านข้อมูลข่าวสาร ด้านผู้รับสาร สามารถร่วมกันส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ร้อยละ 76.8 และพบว่าตัวแปรด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ (FEE) และด้านช่องทางการสื่อสารหรือสื่อ (REC) มีค่า Sig น้อยกว่า .001 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร ด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ ด้านช่องทางการสื่อสารหรือสื่อเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนดิบเท่ากับ .402 ( $b = .402$ ) ค่าสัมประสิทธิ์ในรูปคะแนนมาตรฐานเท่ากับ .410 ( $\beta = .410$ ) และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนดิบเท่ากับ .225 ( $b = .225$ ) ค่าสัมประสิทธิ์ในรูปคะแนนมาตรฐานเท่ากับ .215 ( $\beta = .215$ ) ตามลำดับ โดยสามารถสร้างสมการพยากรณ์กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาในรูปคะแนนดิบ คือ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา =  $.024 + .402 (FEE) + .225 (CHA)$  และสมการพยากรณ์กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาในรูปคะแนนมาตรฐาน คือ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา =  $.410 (FEE) + .215 (CHA)$

การวิจัยเชิงคุณภาพ จากการวิเคราะห์ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา โดยการสัมภาษณ์บุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาพบว่า มีความคิดเห็นว่าเป็นปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา บุคลากรให้ความสำคัญกับการพูดคุย ประสานงานระหว่างกันและมีความคิดเห็นว่าการติดต่อสื่อสารเข้ามาเป็นส่วนช่วยและทำให้การดำเนินงานในองค์กรราบรื่น คล่องตัวและมีประสิทธิภาพ บุคลากรมีการสอบถามความคิดเห็น การให้ข้อเสนอแนะ การประสานความร่วมมือต่าง ๆ ในการทำงาน

การวิจัยแบบผสมผสาน จากการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพพบว่า บุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาที่มีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกันว่า ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา บุคลากรให้ความสำคัญกับการติดต่อประสานงานร่วมกัน การดำเนินงานในองค์กรเป็นไปอย่างราบรื่น มีข้อมูลประกอบในการทำงาน

## 2. อภิปรายผล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

### วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาระดับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

การวิจัยเชิงปริมาณ จากการวิเคราะห์ระดับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาพบว่า ในภาพรวมมีการปฏิบัติในระดับมาก อาจเป็นเพราะองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาให้ความสำคัญและตระหนักถึงความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ มีการกำหนดแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างชัดเจน ไปร่งใส่ตามหลักเกณฑ์ที่กฎหมายกำหนดไว้ โดยเริ่มตั้งแต่กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการ



สรรหาทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานและกระบวนการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ อชิรญา สิรินันท์ธนกุล และธัญญรัตน์ พุทธิพงษ์ชัยชาญ (2561) ที่พบว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ภาพรวมสามารถบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างดี มีการวางแผน กำหนดแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ด้านกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีการปฏิบัติในระดับมาก อาจเป็นเพราะองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลามีการวางแผน กำหนดแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมกันกับบุคลากรในฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างเหมาะสมและมีการประสานงาน สอบถามความคิดเห็น ความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อนำข้อมูลมาประกอบในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปีขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา สอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐวรา ชมแก้ว, ธนายุ ภูวิทยาธร และนิത്യ หทัยสิงค์ สุขศรี (2560) ที่พบว่า องค์การให้ความสำคัญกับกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมาก โดยองค์การมีการวิเคราะห์งาน มีการวางแผน กรอบอัตรากำลังขององค์กรอย่างชัดเจน

ด้านกระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์มีการปฏิบัติในระดับมาก อาจเป็นเพราะองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลามีการกำหนดวิธีการ แนวทางในการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ได้ สอดคล้องกับความต้องการทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานภายในต่าง ๆ มีการประกาศรับสมัครบุคคลในตำแหน่งที่ต้องการ พร้อมทั้งกำหนดคุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถ ลักษณะงาน ตำแหน่งงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ อย่างชัดเจน สอดคล้องกับ งานวิจัยของ บุษกรณิ คงประดิษฐ์ (2554) และงานวิจัยของ กอบชัย สังเกตุนและสุรศักดิ์ ฑะมารัมย์ (2559) ที่พบว่า กระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ใน องค์การมีการเปิดรับสมัครบุคคลอย่างเป็นทางการ มีการกำหนดหลักเกณฑ์คุณสมบัติ ความรู้ความสามารถของบุคคลอย่างชัดเจนเพื่อเปิดโอกาสให้บุคคลที่มีความเหมาะสมที่สุดเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร

ด้านกระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์มีการปฏิบัติในระดับมาก อาจเป็นเพราะองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลามีการกำหนดวิธีการ หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคลอย่างชัดเจน โปร่งใส ยึดหลักความรู้ ความสามารถ ความเหมาะสมกับตำแหน่ง สอดคล้องกับงานวิจัยของ บุษกรณิ คงประดิษฐ์ (2554) ที่พบว่า กระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร มีการสัมภาษณ์บุคคลเพื่อประเมินทัศนคติ ความเหมาะสมกับตำแหน่ง

ด้านกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีการปฏิบัติในระดับมาก อาจเป็นเพราะองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาให้ความสำคัญกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีการ

กำหนดแนวทาง รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีการวิเคราะห์ ประเมินผลการฝึกอบรม สอดคล้องกับงานวิจัยของ บุษกรณ์ คงประดิษฐ์ (2554) และงานวิจัยของ อชิรญา สิรินันท์ธนกุล และธัญญรัตน์ พุทธิพงษ์ชัยชาญ (2561) ที่พบว่า องค์กรมีการดำเนินงานในกระบวนการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ มีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม มีการติดตาม ประเมินผลการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง

ด้านกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานมีการปฏิบัติในระดับมาก อาจเป็น เพราะองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลามีการบริหารจัดการกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างเป็นระบบ มีการกำหนดวิธีการประเมิน ช่วงเวลาการประเมิน รูปแบบการประเมินที่ชัดเจนใน ด้านผลสัมฤทธิ์ของงานและด้านพฤติกรรมกรปฏิบัติราชการ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐวรา ชมแก้ว, ธนายุ ภูวิทยาธร และนิศย์ หทัยวิงศ์ สุขศรี (2560) ที่พบว่า กระบวนการ ประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์กร มีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามแนวทาง วิธีการ หลักเกณฑ์ของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ด้านกระบวนการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์มีการปฏิบัติในระดับมาก อาจเป็นเพราะองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลามีการกำหนดแนวทาง รูปแบบการบริหาร ค่าตอบแทนและผลประโยชน์อย่างเป็นระบบและเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กฎหมายกำหนด สอดคล้องกับสิทธิประโยชน์ที่บุคคลมีสิทธิได้รับ และมีหลักเกณฑ์การปรับค่าตอบแทนที่โปร่งใส ยุติธรรม สอดคล้องกับงานวิจัยของ อชิรญา สิรินันท์ธนกุล และธัญญรัตน์ พุทธิพงษ์ชัยชาญ (2561) ที่พบว่า กระบวนการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ในองค์กรมีหลักเกณฑ์การปรับ ค่าตอบแทนการเลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นธรรมโดยอ้างอิงจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การวิจัยเชิงคุณภาพ จากการสัมภาษณ์บุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัด สงขลาสามารถวิเคราะห์เรียบเรียงข้อมูลได้ว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรใน องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลามีการปฏิบัติในระดับมาก โดยภาพรวมของกระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์สามารถดำเนินงานไปได้อย่างดี มีความถูกต้อง โปร่งยุติธรรมเป็นไปตามหลักการ แนวความคิดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

การวิจัยแบบผสมผสาน จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิง คุณภาพพบว่า บุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลามีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน และสอดคล้องกันว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วน

จังหวัดสงขลามีการปฏิบัติในระดับมาก ในภาพรวมนั้นสามารถดำเนินงานได้ตามแผนงานหลักเกณฑ์ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่กฎหมายกำหนดไว้ บนแนวทางของความถูกต้อง โปร่งใส เพื่อให้สามารถบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ วิลาวรรณ รพีพิศาล (2550) และ พิภพ วังเงิน (2547) ได้อธิบายไว้ว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ช่วยให้องค์กรสามารถสรรหาคัดเลือก ใจ บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถให้มาปฏิบัติงานในองค์กรและเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จและช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลานั้นสามารถ จัดสรรบุคคลและส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของบุคคลได้ตรงกับความต้องการของบุคลากรและมีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับการดำเนินงาน ทิศทางการพัฒนาขององค์การบริหารส่วนจังหวัด สงขลา

## วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาระดับปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรของ บุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

การวิจัยเชิงปริมาณ จากการวิเคราะห์ระดับปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร พบว่า ในภาพรวมมีการปฏิบัติในระดับมาก อาจเป็นเพราะบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัด สงขลาให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสารในองค์กร มีการพูดคุย ติดต่oprะสานงานร่วมกันเป็น อย่างดี ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรมีประสิทธิภาพดีทุกด้าน มีการปฏิบัติในระดับมากทุก ด้าน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธารธร บุ่งทอง (2555) ที่พบว่า การสื่อสารภายในองค์กรมี ความสำคัญกับการดำเนินงานในองค์กร ทำให้เกิดความร่วมมือ ความเข้าใจอันดีระหว่างกัน

ด้านผู้ส่งสารมีการปฏิบัติในระดับมาก อาจเป็นเพราะผู้ส่งสารในองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดสงขลาเป็นผู้ส่งสารที่ดี เข้าใจในเนื้อหาสาระสำคัญของการติดต่อสื่อสารและบุคลากร มีทัศนคติที่ดี เปิดใจสื่อสารระหว่างกัน มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร เลือกใช้ ถ้อยคำที่เหมาะสม สอดคล้องกับงานวิจัยของ วันทนา ชื่นฤทัย (2554) ที่พบว่า บุคลากรในองค์กร มีความสามารถในการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร มีทักษะการพูดสื่อความหมาย ทำให้การ ติดต่osื่อสารมีความชัดเจนและมีการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

ด้านข้อมูลข่าวสารมีการปฏิบัติในระดับมาก อาจเป็นเพราะข้อมูลข่าวสารใน องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา มีความถูกต้องน่าเชื่อถือ ข้อมูลข่าวสารมีเนื้อหา ใจความสำคัญ มีการใช้ถ้อยคำภาษาที่ชัดเจน เข้าใจง่าย มีการจัดเรียงเนื้อหา ทำให้การติดต่อสื่อสารในองค์กร

เป็นไปอย่างราบรื่น สอดคล้องกับงานวิจัยของ วันทนา ชื่นฤทัย (2554) ที่พบว่า ข้อมูลข่าวสารที่ใช้สื่อสารกันในองค์กรมีความถูกต้อง กระชับเข้าใจง่าย ผ่านการกลั่นกรอง เรียบเรียงข้อมูล

ด้านช่องทางการสื่อสารหรือสื่อมีการปฏิบัติในระดับมาก อาจเป็นเพราะช่องช่องทางการสื่อสารหรือสื่อในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลามีรูปแบบหลากหลาย ทันสมัยบุคลากรมีการเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารหรือสื่อที่เหมาะสม สอดคล้องกับความเร่งด่วนในการติดต่อสื่อสาร และทำให้สามารถสื่อสารข้อมูลกันได้อย่างทั่วถึง สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธรรมชาติ บุ่งทอง (2555) และงานวิจัยของ นิชานันท์ ปิ่นทอง (2559) ที่พบว่า ช่องทางการสื่อสารในองค์กรมีความทันสมัย บุคลากรเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมกับการรับส่งข้อมูลข่าวสารให้ความสำคัญการเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายทันสมัย

ด้านผู้รับสารมีการปฏิบัติในระดับมาก อาจเป็นเพราะผู้รับสารในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลามีทักษะความสามารถในการติดต่อสื่อสาร มีความคิดทัศนคติที่ดีในการติดต่อสื่อสาร ให้ความสนใจเปิดใจเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ บุคลากรในองค์กรเป็นผู้รับสารที่ดี มีความสนใจเรียนรู้ มีการจับประเด็นใจความสำคัญในการสื่อสาร สอดคล้องกับงานวิจัยของ วันทนา ชื่นฤทัย (2554) ที่พบว่า บุคลากรเป็นผู้รับสารที่ดี ให้ความสนใจในการสื่อสาร ถ้าเกิดความไม่เข้าใจจะมีการสอบถามข้อมูลโดยตรงและมีการแสดงออกด้วยปฏิกริยาท่าทางที่เหมาะสมในการติดต่อสื่อสาร

ด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับมีการปฏิบัติในระดับมาก อาจเป็นเพราะการให้ข้อมูลย้อนกลับในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลามีความชัดเจน เฉพาะเจาะจง ตรงประเด็น บุคลากรในองค์กรจริงใจ เปิดเผยข้อมูลต่อกัน มีการแสดงความคิดเห็น ให้ข้อมูลย้อนกลับที่เหมาะสมชัดเจน ใช้ถ้อยคำสุภาพ สอดคล้องกับเรื่องที่ทำกรพูดคุย สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธรรมชาติ บุ่งทอง (2555) ที่พบว่า มีการให้ข้อมูลย้อนกลับด้วยความเต็มใจ การให้ข้อมูลย้อนกลับมีความชัดเจนเข้าใจง่าย

การวิจัยเชิงคุณภาพ จากการสัมภาษณ์บุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาสามารถวิเคราะห์เรียบเรียงข้อมูลได้ว่า ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรมีการปฏิบัติในระดับมาก โดยภาพรวมของปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรมีประสิทธิภาพมากทุกด้าน บุคลากรตระหนักและให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสารในองค์กร เป็นผู้ส่งสารและผู้รับสารที่ดีเปิดใจ มีทัศนคติที่ดีในการติดต่อสื่อสาร ข้อมูลข่าวสารในองค์กรมีความถูกต้อง น่าเชื่อถือผ่าน

การเรียบเรียงจัดรูปแบบที่เหมาะสม ช่องทางการสื่อสารหรือสื่อมีความหลากหลายและมีการให้ข้อมูลย้อนกลับ การแสดงความคิดเห็นต่อกันอย่างเหมาะสมตรงประเด็น

การวิจัยแบบผสมผสาน จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพพบว่า บุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลามีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน และสอดคล้องกันว่า ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรมีการปฏิบัติในระดับมาก โดยในภาพรวมของปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรทุกด้านมีประสิทธิภาพมาก บุคลากรให้ความสำคัญและใช้การติดต่อสื่อสารในการประสานงาน การสอบถามความคิดเห็น การตัดสินใจ ทำให้การดำเนินงานในองค์กรเป็นไปอย่างราบรื่น สอดคล้องกับ เสนาะ ตีเยาว์ (2541) สุพานี สฤญ์วานิช (2552) ภาวิณี เพชรสว่าง (2552) ที่อธิบายว่า การติดต่อสื่อสารในองค์กรเข้ามาช่วยส่งเสริม สนับสนุนการดำเนินงานในองค์กรให้เป็นไปอย่างราบรื่น การติดต่อสื่อสารช่วยให้เกิดการจัดสรรความรู้ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร การสร้างแรงจูงใจ การตัดสินใจ การประสานงานร่วมกันในองค์กร

### **วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อศึกษาปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา**

การวิจัยเชิงปริมาณ จากการวิเคราะห์ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาพบว่า ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร ด้านผู้ส่งสาร ด้านข้อมูลข่าวสาร ด้านช่องทางการสื่อสารหรือสื่อ ด้านผู้รับสารและด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับมีความสัมพันธ์กับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับสูงและสามารถร่วมกันส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 อาจเป็นเพราะปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรในภาพรวมมีการปฏิบัติในระดับมากทุกด้าน การติดต่อสื่อสารในองค์กรมีประสิทธิภาพมากทุกด้าน บุคลากรในองค์กรให้ความสำคัญกับพูดคุย ประสานงานร่วมกัน ใช้การติดต่อสื่อสารเป็นตัวช่วยในการสนับสนุน ส่งเสริมการทำงานในองค์กรและทำให้การดำเนินงานในองค์กรมีความคล่องตัว สอดคล้องกับงานวิจัยของ สาหร่าย จันสา (2560) ที่พบว่า การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการด้านความปลอดภัยและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นปัจจัยหนึ่งที่ร่วมกันพยากรณ์การจัดการด้านความปลอดภัยของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลรัฐบาลแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุสิทธิ์ คำควร, ยุภาพร ยุภาศ และทรงศักดิ์ จีระสมบัติ (2560) ที่พบว่า ปัจจัยเชิง

สาเหตุทางวัฒนธรรมองค์กร ด้านการสื่อสารเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือและยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ทักษณา สง่าโยธิน (2560) ที่พบว่า ระบบการสื่อสารเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ อัจฉพร อังกินันท์ (2558) ที่พบว่า กระบวนการในการสื่อสารเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม อิทธิพลรวมต่อการบริหารงานวิชาการของสถาบันการอาชีวศึกษา และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ โสภิต ม่วงทอง ,ภาวดี อนันต์นาวิ และสิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์ (2556) ที่พบว่า ปัจจัยการสื่อสารเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ วีระพงษ์ ไตรศิริวงกุล, อัศวฤทธิ อุทัยรัตน์ และนพดล เจนอักษร (2555) ที่พบว่า ปัจจัยด้านการติดต่อสื่อสารเป็นปัจจัยส่วนหนึ่งที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

เมื่อพิจารณาจากการวิเคราะห์ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาแยกเป็นรายด้านสามารถอภิปรายได้ดังนี้

ด้านผู้ส่งสารพบว่า มีความสัมพันธ์กับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับสูงแต่ไม่เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา จึงทำให้ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย อาจเป็นเพราะบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาจำนวนมาก ซึ่งแต่ละคนมีทักษะความสามารถในการติดต่อสื่อสารที่แตกต่างกันและอาจทำให้ส่งผลต่อความสมบูรณ์ในการติดต่อสื่อสาร ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ เปรมฤดี ศรีวิชัย และพินทอง ปินใจ (2560) ที่พบว่า ทักษะในการสื่อสารเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในระดับสูงและสามารถร่วมกันทำนายประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพยาบาลหัวหน้าเวรโรงพยาบาลทั่วไป จังหวัดพะเยา และไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ วีรวิชญ์ เลิศไทยตระกูล, ปรียาวดี ผลอเนก และทรงศิริ พันธุเสวี (2558) ที่พบว่า ปัจจัยการติดต่อสื่อสาร ด้านผู้ส่งสารเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการวางแผนธุรกิจของผู้ประกอบการในโครงการพัฒนาผู้ประกอบการเพื่อสร้างความแข็งแกร่งแก่ชุมชนของโครงการลูกพระดาบส

ด้านข้อมูลข่าวสาร พบว่า มีความสัมพันธ์กับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับสูงแต่ไม่เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา จึงทำให้ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย อาจเป็นเพราะอุปสรรคของ

การติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ สุพานี สถุขภูวนานิช (2552) และนิติพล ภูตะโชติ (2556) ได้อธิบายไว้ว่า อุปสรรคในการติดต่อสื่อสารในระดับบุคคลในเรื่องของภาษาเกี่ยวกับการเลือกใช้ถ้อยคำภาษาที่ไม่ชัดเจน การใช้ภาษาถิ่น ใช้คำศัพท์เฉพาะอาจทำให้เกิดความไม่เข้าใจกันและสอดคล้องกับงานวิจัยของ วีรวิชัย เลิศไทยตระกูล, ปรียาวดี ผลเอนก และทรงศิริ พันธุเสวี (2558) ที่พบว่า ปัจจัยการติดต่อสื่อสาร ด้านสาร ไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการวางแผนธุรกิจของผู้เข้าอบรมในโครงการพัฒนาผู้ประกอบการเพื่อสร้างความแข็งแกร่งแก่ชุมชนของโครงการลูกพระดาบส

ด้านช่องทางการสื่อสารหรือสื่อพบว่า มีความสัมพันธ์กับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับสูงและเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา จึงทำให้สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย อาจเป็นเพราะ ช่องทางการสื่อสารหรือสื่อในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา มีรูปแบบที่หลากหลาย บุคลากรมีการเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารหรือสื่อที่เหมาะสม หลากหลายปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ ความเร่งด่วนในการติดต่อสื่อสาร ทำให้กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีข้อมูลประกอบในการดำเนินงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณิชานันท์ ปิ่นทอง (2559) ที่พบว่า การสื่อสารภายในองค์กรที่ดี ด้านเทคโนโลยีการสื่อสารภายในองค์กรเป็นปัจจัยส่วนหนึ่งที่มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจส่งออกสินค้าเกษตรในประเทศไทย และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ วีรวิชัย เลิศไทยตระกูล, ปรียาวดี ผลเอนก และทรงศิริ พันธุเสวี (2558) ที่พบว่า ปัจจัยการติดต่อสื่อสาร ด้านช่องทางการติดต่อสื่อสารเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการวางแผนธุรกิจของผู้เข้าอบรมในโครงการพัฒนาผู้ประกอบการเพื่อสร้างความแข็งแกร่งแก่ชุมชนของโครงการลูกพระดาบส และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธีราธร บุ่งทอง (2555) ที่พบว่า ประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร ด้านการใช้ช่องทางการสื่อสารเป็นปัจจัยส่วนหนึ่งที่มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกต่อประสิทธิผลการดำเนินงานเป็นทีมของบริษัทนำเที่ยวในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

ด้านผู้รับสารพบว่า มีความสัมพันธ์กับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับสูงแต่ไม่เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา จึงไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย อาจเป็นเพราะบุคลากรมีทักษะความสามารถในการติดต่อสื่อสารไม่เท่ากัน มีการรับรู้ การให้ความสนใจในเรื่องที่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ ณิชานันท์ ปิ่นทอง (2559) ที่พบว่า การสื่อสารภายในองค์กรที่ดี ด้านการเปิดใจยอมรับการสื่อสารเป็นปัจจัยส่วนหนึ่งที่มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับ

ประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจส่งออกสินค้าเกษตรในประเทศไทย และไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ วีรวิชญ์ เลิศไทยตระกูล, ปรียวดี ผลเอนก และทรงศิริ พันธุเสวี (2558) ที่พบว่า ปัจจัยการติดต่อสื่อสาร ด้านผู้รับสารเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการวางแผนธุรกิจของผู้อบรมโครงการพัฒนาผู้ประกอบการเพื่อสร้างความแข็งแกร่งแก่ชุมชนของโครงการลูกพระดาบส

ด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับพบว่า มีความสัมพันธ์กับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับสูงและเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา จึงทำให้สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย อาจเป็นเพราะ การให้ข้อมูลย้อนกลับในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา มีลักษณะที่ชัดเจน ตรงประเด็น บุคลากรมีการให้ข้อมูลย้อนกลับ การแสดงความคิดเห็นที่สุภาพเหมาะสม สอดคล้องกับเรื่องที่สอบถาม มีความจริงใจเปิดเผยข้อมูล และทำให้บุคลากรมีข้อมูลประกอบที่สามารถใช้เป็นแนวทางในดำเนินงาน กำหนดทิศทาง การจัดโครงการกิจกรรมต่าง ๆ ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธรรธร บุ่งทอง (2555) ที่พบว่า ประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร ด้านการให้ข้อมูลป้อนกลับเชิงสร้างสรรค์เป็นปัจจัยส่วนหนึ่งที่มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกต่อประสิทธิผลการดำเนินงานเป็นทีมของบริษัทนำเที่ยวในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

การวิจัยเชิงคุณภาพ จากการสัมภาษณ์บุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาสามารถวิเคราะห์เรียบเรียงข้อมูลได้ว่า ภาพรวมของปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรมีการปฏิบัติในระดับมากทุกด้าน การติดต่อสื่อสารมีประสิทธิภาพมาก บุคลากรให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสาร มีความเข้าใจในเนื้อหา วัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสาร มีทักษะความสามารถในการพูดคุยสื่อสาร ประสานงานร่วมกันในการทำงาน ช่องทางการสื่อสารหรือสื่อ มีความหลากหลาย มีการแสดงความคิดเห็น ให้ข้อมูลย้อนกลับที่เหมาะสม ข้อมูลข่าวสารในองค์กรมีการเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน บุคลากรสามารถรับทราบข้อมูลและมีข้อมูลประกอบในการทำงาน ทำให้การทำงานมีความไหลลื่น มีความคล่องตัว

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า มีหน่วยงานหลักที่มีอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างชัดเจน คือ กองการเจ้าหน้าที่ ซึ่งจะทำหน้าที่ดำเนินงาน ควบคุมติดตามการทำงานกิจกรรมต่าง ๆ ทางด้านกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีการดำเนินงานได้อย่างดีบุคลากรได้รับการ



พัฒนา ส่งเสริมศักยภาพที่เหมาะสมตลอดจนการเสริมสร้าง ขวัญกำลังใจ การจ่ายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ที่เป็นธรรม สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ในการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์

การวิจัยแบบผสมผสาน จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพพบว่า ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาโดยพบว่า ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร ด้านช่องทางการสื่อสารหรือสื่อและด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา และสอดคล้องกับข้อมูลเชิงคุณภาพที่แสดงให้เห็นว่า บุคลากรมีการเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารหรือสื่อที่หลากหลายทั้งในรูปแบบการพูดคุยต่อหน้า การสื่อสารผ่านเอกสารหรือในรูปแบบของการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ แอปพลิเคชันในพูดคุยกัน และสอดคล้องกับ สุพานี สฤกษ์วานิช (2552) และ ชนิษฐา จิตชินะกุล (2557) ที่อธิบายว่า ช่องทางการสื่อสารหรือสื่อเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งในการติดต่อสื่อสารและช่องทางการสื่อสารหรือสื่อที่เหมาะสม มีความหลากหลาย ทันสมัยจะช่วยส่งเสริมสนับสนุนการติดต่อสื่อสารให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และยังสอดคล้องกับ สุนันทา เลาหนันท์ (2549) ที่อธิบายว่า การให้ข้อมูลย้อนกลับที่ดี ชัดเจน เฉพาะเจาะจง ใช้ถ้อยคำภาษาที่สุภาพเหมาะสมเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้การติดต่อสื่อสารประสบความสำเร็จ และทำให้บุคคลเกิดความเข้าใจที่ถูกต้องสอดคล้องกัน ทั้งนี้ช่องทางการสื่อสารหรือสื่อและการให้ข้อมูลย้อนกลับมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการดำเนินงานในองค์กรและต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทำให้บุคลากรมีการติดต่อประสานงาน การแสดงความคิดเห็น ความต้องการต่าง ๆ ของกิจกรรมในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์และทำให้กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีข้อมูลที่สามารถใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการจัดการกิจกรรม โครงการต่าง ๆ ในกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ และเพื่อให้กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพ บุคลากรได้รับการพัฒนา ส่งเสริมความรู้ความสามารถที่เหมาะสม และสามารถตอบสนองและสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

### 3. ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยเรื่อง ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ผู้วิจัยสามารถสรุปข้อเสนอแนะออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปใช้ประโยชน์และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป มีรายละเอียดดังนี้

#### 1) ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปใช้ประโยชน์

1.1 ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ด้านปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร ควรให้ความสำคัญกับการทำความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ในการติดต่อสื่อสาร การจัดเรียงลำดับข้อมูลในการติดต่อสื่อสาร การเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารหรือสื่อที่เหมาะสมกับความเร่งด่วน และการให้ข้อมูลย้อนกลับในการติดต่อสื่อสารที่เหมาะสมชัดเจน

1.2 ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ด้านกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ควรให้ความสำคัญกับการจัดทำแผนการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร การวางแผนกำหนดรูปแบบวิธีการในการสรรหา คัดเลือกบุคคลร่วมกัน การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม การอธิบายขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติให้บุคลากร และควรกำหนดแนวทางการรูปแบบในการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ร่วมกัน

#### 2) ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารในองค์กรและกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอื่น ๆ ที่มีลักษณะองค์กร ขนาดองค์กรใกล้เคียงกันเพื่อเปรียบเทียบผลการศึกษา

2.1 ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในกระบวนการอื่น ๆ เช่น กระบวนการบำรุงรักษา กระบวนการระบุตัวผู้สืบทอดตำแหน่ง

## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

- กรสรวิศ เอนกศัทยพงษ์. (2556). *กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. สาขาการจัดการทั่วไป คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- กอบชัย สังเกตขุน และสุรศักดิ์ ชะมารัมย์. (2559). ปัจจัยสมรรถนะที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภออาจสามารถ จังหวัดร้อยเอ็ด. *วารสารนาคบุตรปริทรรศน์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช*, 8(1), 9-20.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2542). *การวิเคราะห์สถิติ: สถิติเพื่อการตัดสินใจ*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กาญจนา หาญศรีวรพงศ์. (2551). *ผลกระทบของประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรที่มีต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาบัญชามหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- กิ่งพร ทองใบ. (2555). *เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 1-7*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- กิตติ บุญนาค. (2549). *THAI HRM. THAI HRD*. ม.ป.ท. : ม.ป.พ.
- กิติมา สุรสุนธิ. (2548). *ความรู้ทางการสื่อสาร*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์.
- กฤษณสิทธิ์ ไวกยะวณิช และคณะ. (2544). *ทักษะการสื่อสาร*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). สงขลา: เอส ซี วี มิสลิเนส.
- กุลธนา ธนาพงศธร. (2547). *เอกสารการสอนชุดวิชาของค์การและการจัดการงานบุคคล หน่วยที่ 9 - 15*. (พิมพ์ครั้งที่ 8). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ชนิษฐา จิตชินะกุล. (2557). *หลักการสื่อสาร*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- คณะกรรมการข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด. (2558). *มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง*. สืบค้นเมื่อ 22 มีนาคม 2561, จาก <http://www.krabipao.go.th>.
- จรัสโสม ศิริรัตน์. (2558). *โครงการวิจัยสถาบันเรื่องปัญหาการติดต่อสื่อสารของบุคลากรในองค์กร: การศึกษา สำนักหอสมุดกลางมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- จันทิมา จันทรเฑียร. (2556). *องค์การและการจัดการ*. สงขลา: มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา.

- จันทิรา มังกรศักดิ์สิทธิ์. (2556). *ความคิดเห็นของพนักงานต่อการสื่อสารภายในองค์กร: กรณีศึกษาโรงพยาบาลนนทเวช*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.
- จินตวีร์ เกษมสุข. (2550). การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการสื่อสารระหว่างบุคคลของนักศึกษาสถาบันอุดมศึกษาเอกชน. *ศรีปทุมปริทัศน์*, 7(2), 13-25.
- จิรทีปต์ ทองสุข. (2549). *กระบวนการสื่อสารเพื่อการสร้างภาพลักษณ์ทางการเมืองของสมาชิกวุฒิสภา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชานิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- จิระจิตต์ บุญนาค. (2547). *เอกสารการสอนชุดวิชาองค์การและการจัดการงานบุคคล หน่วยที่ 9-15*. (พิมพ์ครั้งที่ 8). นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- จิรวรรณ สุญาณวนิชกุล. (2544). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดใหม่ (สำหรับศาลยุติธรรม). *วารสารดุลพินิจ*, 48(3), 125-134.
- จุไรรัตน์ ทองคำชื่นวิวัฒน์. (2556). การวิจัยแบบผสมผสาน. *วารสารจันทร์เกษมสาร*, 19(37), 1-9.
- ฉัตรวรรณ ตันนระรัตน์. (2543). *วิทยาศาสตร์เพื่อการสื่อสารทางธุรกิจ*. (พิมพ์ครั้งที่ 15). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ชัยยงค์ พรหมวงศ์. (2541). *หลักการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ*. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2550). *ภาวะผู้นำในองค์กร*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- ชูชัย สมितिไกร. (2550). *การสรรหา การคัดเลือกและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชูศรี วงศ์รัตนะ. (2541). *เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย*. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: เทพนรมิตการพิมพ์.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2545). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็นยูเคชั่น.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2551). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็นยูเคชั่น.
- ณัฐวรา ชมแก้ว, ธนาญ ภูวิทยากร และนิตย์ หทัยสีวงค์ สุขศรี. (2560). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์กรและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี. *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี*, 4(2), 89-116.

- ณิชานันท์ ปิ่นทอง. (2559). ผลกระทบของการสื่อสารภายในองค์กรที่ดีที่มีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจส่งออกสินค้าเกษตรในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการจัดการการตลาด มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ถวิล ธาราโกชน์ และศรัณย์ ดำริสุข. (2544). พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- ทวีป อภิลิทธิ. (2551). เทคนิคการเป็นวิทยากรและนักฝึกอบรม. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทักษณา สง่าโยธิน. (2560). ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน. วารสารวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์บูรพาปริทัศน์, 12(2), 11-25.
- ทวิศม์ชญา พิพัฒน์เพ็ญ และคณะ. (2557). การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติราชการของเทศบาลนครสงขลา (รายงานการวิจัย). สืบค้นเมื่อ 5 มีนาคม 2561, จาก [http://www.songkhacity.go.th/files/com\\_content/2014-10/20141002\\_odtydwpa.pdf](http://www.songkhacity.go.th/files/com_content/2014-10/20141002_odtydwpa.pdf).
- ธงชัย สันติวงษ์. (2535). หลักการจัดการ. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- ธรรธร บุ่งทอง. (2555). ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรกับประสิทธิผลการดำเนินงานเป็นที่มาของบริษัทนำเที่ยวในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการจัดการท่องเที่ยวและการโรงแรม มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ธัญญา ผลอนันต์. (2552). การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล: แนวทางการสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: อินโนกราฟิกส์.
- ธัญญา พุกษยาชีวะ. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของการสื่อสารในองค์กรกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. จดสาร บค. 17-19.
- ธวัช ฤทธิวาจา. (2551). ความคิดเห็นของพนักงานต่อการสื่อสารภายในสำนักงานใหญ่ บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- นิติพล ภูตะโชติ. (2556). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บรรยงค์ ไตจินดา. (2546). การบริหารงานบุคคล. (พิมพ์ครั้งที่ 2). รวมสาส์น (1997).
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). การวิจัยเบื้องต้น. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

- บุษกรณีย์ คงประดิษฐ์. (2554). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออกในจังหวัดสงขลา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- บุหงา ไปซิว. (2552). *การจัดการเชิงกลยุทธ์: การสื่อสารภายในองค์กร*. การประชุมวิชาการระดับชาติ UTCC Academic Week 2552 มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- ประสิทธิ์ ทองอุ่น. (2542). *พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน*. กรุงเทพฯ: เจริญเวฟ เอ็นดูเคชั่น.
- ปราชญา กล้าผจญ และพอลตา บุตรสุทธิวงศ์ (2550). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ก.พล การพิมพ์ (1996).
- ปรีชา วัชรภักย์. (2549). *เราจะสร้างนักบริหารทรัพยากรบุคคลมืออาชีพในราชการไทยได้อย่างไร*. หลักแนวคิด นโยบาย และทิศทางการบริหารคน สำนักงาน ก.พ. กรุงเทพฯ: แอร์บอร์นพรินต์.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2544). *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี
- เปรมฤดี ศรีวิชัย และพินทอง ปินใจ. (2560). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพยาบาลหัวหน้าเวร โรงพยาบาลทั่วไปจังหวัดพะเยา. *วารสารการพยาบาลและการดูแลสุขภาพ*, 35(3), 155-164.
- พนา ดุลยพัทธ์. (2556). *เอกสารประกอบการสอนวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์*. สาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- พรชัย เจดามาน, นิตยาพร กิณบุญ และไพฑูริย์ พิมพ์ดี. (2560). *ทรัพยากรมนุษย์: มติการบริหารจัดการศตวรรษที่ 21 อย่างยั่งยืน*. กรุงเทพฯ: สุตรไฟศาลบิวเดอร์.
- พรรณปพร โภคัง และคณะ. (2554). *แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรของคณะเทคโนโลยีการเกษตร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี* (รายงานการวิจัย). สืบค้นเมื่อ 20 ธันวาคม 2561, จาก <http://www.agr.rmutt.ac.th>.
- พัลลภ คุ้มวรรณศรี. (2555). *การสื่อสารภายในองค์กร: กรณีศึกษาพนักงานระดับปฏิบัติการการประปานครหลวง*. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. สาขาบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- พิภพ วงษ์เงิน. (2547). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: รวมสาสน์ (1997).
- ปรียา ศิริวรรณ. (2559). *การสื่อสารภายในองค์กร (คณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล) เรื่องที่ไม่อาจมองข้าม*. *เวชนันท์ศิริราช*, 9(1), 38-43.

- พิสนุ พงศ์ศรี. (2557). *การสร้างและพัฒนาเครื่องมือวิจัย*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: ด้านสุข  
ธการพิมพ์.
- ภัสวลี นิติเกษตรสุนทร. (2549). *เอกสารการสอนชุดวิชาทฤษฎีและพฤติกรรมการศึกษา หน่วยที่  
1-7*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ภาณุศักดิ์ คำแดง. (2550). *ตีส่วนตัวภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: สุทรไพศาล.
- ภาวิณี เพชรสว่าง. (2552). *พฤติกรรมองค์การ*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: วิรัตน์ เอ็ดดูเคชั่น.
- รจิตลักษณ์ แสงอุไร. (2548). *การสื่อสารของมนุษย์*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2547). *เอกสารการสอนชุดวิชาองค์การและการจัดการงานบุคคล หน่วยที่  
9-15*. (พิมพ์ครั้งที่ 8). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ราเชนทร์ นพณัฐวงศกร, ปุณณพิชญา รอดเปล่ง และอาริยาพัชร น้อยวิไล. (2559). *การฝึกอบรม:  
หัวใจสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. การประชุมวิชาการระดับชาติสหวิทยาการ  
เอเชียอาคเนย์ 2559 ครั้งที่ 3 มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์.
- ราตรี พัฒนรังสรรค์. (2544). *พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน*. คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ  
จันทรเกษม.
- วรกร สุพร. (2553). *คู่มือการจัดการความรู้เรื่องการศึกษาภายในองค์กร*. คณะอุตสาหกรรม  
เกษตร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. สืบค้นเมื่อ 20 สิงหาคม 2561, จาก  
[www.agro.cmu.ac.th/news\\_photo/administrator/modules/mod.../222\\_km\\_002.pdf](http://www.agro.cmu.ac.th/news_photo/administrator/modules/mod.../222_km_002.pdf)
- วรนาถ แสงมณี. (2547). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ประสิทธิ์ภักดิ์  
แอนด์พริ้นติ้ง.
- วรรัตน์ เขียวโพธิ์. (2553). *ความรู้เกี่ยวกับการจัดการ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- วันทนา ชื่นฤทัย. (2554). การศึกษาแนวทางการพัฒนาการศึกษาภายในองค์กร กรณีศึกษา:  
บริษัทไอทีทานิ (ไทยแลนด์) จำกัด. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร*, 2(2),  
120-127.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2551). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: โพรเพช.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2549). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2549). *พฤติกรรมองค์การ*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- วิภาส ทองสุทธิ. (2552). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: อินทภาษา.
- วิลาวรรณ ธิพิศาล. (2550). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: วิจิตรหัต  
ถกร.

- วีรวชิษฐ์ เลิศไทยตระกูล, ปรียาวดี ผลเอนก และทรงศิริ พันธุเสวี. (2558). ปัจจัยการติดต่อสื่อสารที่ส่งผลกระทบต่อการวางแผนทางธุรกิจของผู้เข้าอบรมในโครงการพัฒนาผู้ประกอบการเพื่อสร้างความแข็งแกร่งแก่ชุมชนของโครงการลูกพระดาบส. *วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี*, 11(3), 20-25.
- วีระพงษ์ ไตรศิริสกุล, อัครวฤทธิ์ อุทัยรัตน์ และนพดล เจนอักษร. (2555). ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของสำนักเขตพื้นที่การศึกษา. *วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 2(2), 288-297.
- ศุภรัศมี จิตติกุลเจริญ. (2540). *ทฤษฎีการสื่อสาร*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ศุภฤกษ์ เวศยาสิรินทร์. (2558). ผู้บริหารกับการสื่อสารเพื่อความสำเร็จขององค์กร. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา*, 8(1), 1-19.
- ศุทธิพร คำควร, ยุภาพร ยุภาศ และทรงศักดิ์ จีระสมบัติ. (2560). รูปแบบเชิงยืนยันของปัจจัยทางวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. *วารสารช่อพะยอม*, 28(2), 96-107.
- สไบทิพย์ มงคลนิมิตร. (2554). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการบริการของโรงแรมแมนดารินโอเรียนเต็ล กรุงเทพฯ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สมคิด บางโม. (2553). *องค์การและการจัดการ*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์.
- สมชาติ กิจยรรยง. (2546). *เทคนิคการถ่ายทอดอย่างมีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ: อินฟอรมีเดียบุ๊กส์.
- สมศักดิ์ ชาวลาภ. (2544). *ภาวะผู้นำ การจูงใจและทีมงาน*. คณะวิทยาการจัดการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา.
- สาหร่าย จันสา. (2560). อิทธิพลของการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและการทำงานเป็นทีมต่อการจัดการด้านความปลอดภัยของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลรัฐบาลแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร. *วารสารพยาบาลทหารบก*, 18 (ฉบับพิเศษ), 299-307.
- สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. (2534). *พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534*. สืบค้นเมื่อ 12 มีนาคม 2561, จาก <http://web.krisdika.go.th>.



- สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. (2542). พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542. สืบค้นเมื่อ 12 มีนาคม 2561, จาก <http://web.krisdika.go.th>.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2555). คู่มือระบบค่าตอบแทน สำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญ. นนทบุรี: โรงพิมพ์ สำนักงาน ก.พ.
- สิทธิธีรสรณ์. (2550). แนวคิดพื้นฐานทางการวิจัย. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สิทธิธีรสรณ์. (2551). การสื่อสารทางการตลาด. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุขุมวิทย์ ไสยโสภณ. (2560). การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์. ขอนแก่น: เพ็ญพรีนติ้ง.
- สุจิตรา ธนानันท์. (2553). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: ทีพีเอ็น เพรส.
- สุดา สุวรรณภิญโญ. (2546). เอกสารคำสอนวิชา 230361 การบริหารงานบุคคล. คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุทิตี ชัดตียะ และวิไลลักษณ์ สุวจิตตานนท์. (2554). แบบแผนการวิจัยและสถิติ. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: บจ.ประยูรวงศ์พรีนติ้ง.
- สุนันทา เลานันท์. (2549). การสร้างทีมงาน. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: แอนด์เมดสติเกอร์ แอนด์ดีไซน์.
- สุพานี สฤกษ์วานิช. (2552). พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- สุภาวดี ขุนทองจันทร์. (2559). การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างบูรณาการ. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- สุวิมล ติरणานนท์. (2550). การสร้างเครื่องมือวัดตัวแปรในการวิจัยทางสังคมศาสตร์: แนวทางสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสนาะ ตียาวี. (2539). การบริหารงานบุคคล. (พิมพ์ครั้งที่ 11). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสนาะ ตียาวี. (2541). การสื่อสารในองค์การ. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- โสภิตน ม่วงงาม, ภาวดี อนันต์นาวิ และสิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์. (2556). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. *วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา*, 7(1), 18-29.
- องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา. (2559). *แผนพัฒนา 3 ปี ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา (2559-2561)*. สืบค้นเมื่อ 12 ตุลาคม 2561, จาก <http://www.songkhlapao.go.th>.
- องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา. (2560). *แผนอัตรากำลัง 3 ปี ประจำปีงบประมาณ 2561-2563*. สืบค้นเมื่อ 12 ตุลาคม 2561, จาก <http://www.songkhlapao.go.th>.
- อชิรญา สิรินันท์ธนกุล และฉัญญรัตน์ พุทธิพงษ์ชัยชาญ. (2561). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอลำปลายมาศ จังหวัดบุรีรัมย์*. รายงานสืบเนื่องจากการประชุมวิชาการระดับชาติและนานาชาติครั้งที่ 2 พ.ศ. 2561 มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- อนิวัช แก้วจำนงค์. (2552). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. สงขลา : นำศิลป์โฆษณา.
- อวยชัย ชะบา. (2546). *เอกสารการสอนชุดวิชาพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร หน่วยที่ 1-7*. (พิมพ์ครั้งที่ 21). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- อัชฌพร อังกินันท์. (2558). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารงานวิชาการของสถาบันการอาชีวศึกษา. *วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์*, 5(1), 143-156.

### ภาษาอังกฤษ

- Aladwan, K., Bhanugopan, R., & Fish, A. (2014). Managing human resources in Jordanian organizations: challenges and prospects. *International journal of Islamic and middle eastern finance and management*, 7(1), 126-138.
- Anosh, M., Hamad, N., & Batool, A. (2014). Impact of recruitment and selection of HR department practices. *European Journal of Business and Management*, 6(31), 200-206.
- Berlo, David K. (1960). *The Process of Communication*, New York : Holt, Rinehart and Winston, Inc.
- Cai, L., & Kleiner, B. H. (2004). Effective human resource management in employment agencies. *Management Research News*, 27(4/5), 91-98.

- Chukwuka, E. (2015). Communication as a Veritable Tool for Effective Human Resource Management in Organization. *Review of Public Administration and Management, 400*(3617), 1-13.
- Ekwoaba, J. O., Ikeije, U. U., Ufoma, N. (2015). The impact of recruitment and selection criteria on organizational performance. *Global Journal of Human Resource Management, 3*(2), 22–33.
- Longenecker, C. O., & Fink, L. S. (2013). Creating human-resource management value in the twenty-first century: Seven steps to strategic HR. *Human Resource Management International Digest, 21*(2), 29-32.
- Lunenburg, F. C. (2010). Communication: The process, barriers, and improving effectiveness. *Schooling, 1*(1), 1-10.
- Sethi, D., & Seth, M. (2009). Interpersonal communication: Lifeblood of an organization. *IUP Journal of Soft Skills, 3*(3), 32-40.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก  
แบบสอบถาม



### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

## เรื่อง ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

### คำชี้แจง

1. การศึกษาเรื่อง ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา เพื่อศึกษาระดับปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาและเพื่อศึกษาปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

2. แบบสอบถามเพื่อการวิจัยนี้แบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยการติดต่อสื่อสาร จำนวน 24 ข้อ

ตอนที่ 3 ข้อคำถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 23 ข้อ

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเพิ่มเติม

3. แบบสอบถามการวิจัยนี้ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์มายังท่าน ขอให้ตอบคำถามตามความเป็นจริงมากที่สุดโดยจะนำข้อมูลมาใช้ทั้งในเชิงวิชาการและเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงการติดต่อสื่อสารในองค์กรและกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

4. หากท่านมีข้อสงสัยประการใดโปรดสอบถามผู้วิจัยโดยตรงทางหมายเลขโทรศัพท์ (087-8362575)

(นางสาวนนนภััส ภิญญ)

นักศึกษานิพนธ์โทหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์  
ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

#### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย  ลงในช่อง  ที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

1. เพศ

ชาย  หญิง

2. อายุ

18-30 ปี  31-40 ปี

41-50 ปี  51-60 ปี

3. ระดับการศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรี  ปริญญาตรี

สูงกว่าปริญญาตรี

4. สถานภาพการจ้าง

ลูกจ้างประจำ  พนักงานจ้าง

ข้าราชการ

5. สังกัด

สำนักปลัด  กองกิจการสภา  กองคลัง  กองช่าง

กองการศึกษา  กองกิจการขนส่ง  กองพัสดุฯ  กองส่งเสริมฯ

กองผังเมือง  กองการเจ้าหน้าที่  กองแผนและงบประมาณ

หน่วยตรวจสอบภายใน

6. อายุงาน

น้อยกว่า 1 ปี  1-5 ปี

6-10 ปี  มากกว่า 10 ปี

## ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยการติดต่อสื่อสาร

**คำชี้แจง** แบบสอบถามตอนนี้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร

โปรดทำเครื่องหมาย  ลงในช่อง  ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยพิจารณาจากเกณฑ์ต่อไปนี้

5 คะแนน หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด

4 คะแนน หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับมาก

3 คะแนน หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง

2 คะแนน หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับน้อย

1 คะแนน หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด

ข้อคำถาม	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
<b>ด้านผู้ส่งสาร</b>					
1. มีความเข้าใจในเนื้อหา วัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสาร					
2. รับทราบว่าต้องติดต่อสื่อสารกับบุคคลผู้ใด					
3. มีทัศนคติที่ดีในการติดต่อสื่อสาร เปิดใจยอมรับความแตกต่างของบุคคล					
4. เลือกใช้ถ้อยคำที่สุภาพเหมาะสมกับการติดต่อสื่อสาร					
5. มีสภาพร่างกายสมบูรณ์แข็งแรงเอื้ออำนวยในการติดต่อสื่อสาร					
6. มีทักษะการติดต่อสื่อสารที่ดีทั้งในด้านการพูด การอ่าน การเขียน และการฟัง					
<b>ด้านข้อมูลข่าวสาร</b>					
7. การสื่อสารในองค์กรมีข้อมูลข่าวสารที่มีความถูกต้อง น่าเชื่อถือ					
8. มีการใช้ถ้อยคำภาษาชัดเจน เข้าใจง่ายในการติดต่อสื่อสาร					
9. มีเนื้อหาข้อมูลรายละเอียดที่สำคัญในการติดต่อสื่อสาร					
10. มีการจัดเรียงลำดับข้อมูลในการติดต่อสื่อสาร					



ข้อคำถาม	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
<b>ด้านช่องทางการสื่อสารหรือสื่อ</b>					
11.มีการเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารหรือสื่อที่เหมาะสมกับความเร่งด่วนของการติดต่อสื่อสาร					
12.มีการเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารหรือสื่อที่เหมาะสมกับการติดต่อสื่อสารในแต่ละครั้ง					
13.มีการเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารหรือสื่อที่หลากหลาย ทันสมัย					
14.มีการเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารหรือสื่อที่เหมาะสมกับสถานการณ์และช่วงเวลา					
<b>ด้านผู้รับสาร</b>					
15.มีความพร้อมทางด้านร่างกาย จิตใจขณะติดต่อสื่อสาร					
16.มีทัศนคติที่ดีในการติดต่อสื่อสาร เปิดใจเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ					
17.มีทักษะความสามารถในการติดต่อสื่อสารที่ดีในด้านการฟัง การพูด การอ่านและการเขียน					
18.มีทักษะในการจับประเด็นใจความสำคัญในการติดต่อสื่อสาร					
19.มีความกระตือรือร้นและให้ความสนใจในการติดต่อสื่อสาร					
<b>ด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ</b>					
20.มีการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ชัดเจน เฉพาะเจาะจงในการติดต่อสื่อสาร					
21.มีการให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างเปิดเผยและเต็มใจในการติดต่อสื่อสาร					
22.มีการให้ข้อมูลย้อนกลับที่สอดคล้องกับเรื่องที่ทำการติดต่อสื่อสาร					
23.มีการให้ข้อมูลย้อนกลับที่เหมาะสมกับช่วงเวลา สถานการณ์					
24.มีการให้ข้อมูลย้อนกลับโดยใช้ถ้อยคำภาษาที่สุภาพเหมาะสม					

### ตอนที่ 3 ข้อคำถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

**คำชี้แจง** แบบสอบถามตอนนี้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

โปรดทำเครื่องหมาย  ลงในช่อง  ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยพิจารณาจากเกณฑ์ต่อไปนี้

5 คะแนน หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด

4 คะแนน หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับมาก

3 คะแนน หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง

2 คะแนน หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับน้อย

1 คะแนน หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด

ข้อคำถาม	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
<b>ด้านกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์</b>					
1. มีการพูดคุยปรึกษาหารือร่วมกันเพื่อวางแผน กำหนดแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมกันกับบุคลากรในฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างเหมาะสม					
2. มีการอธิบาย ชี้แจงรายละเอียดขั้นตอนในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ร่วมกันภายในองค์กรได้อย่างเหมาะสม					
3. มีการประสานงานเพื่อร่วมมือกันจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี					
4. มีการจัดทำแผนการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพให้แก่บุคคลอย่างชัดเจน					
<b>ด้านกระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์</b>					
5. มีการวางแผน กำหนดรูปแบบ วิธีการในการสรรหาบุคคลร่วมกันภายในองค์กร					
6. มีการกำหนดคุณสมบัติ ความรู้ความสามารถของบุคคลที่ต้องการอย่างชัดเจน					

ข้อคำถาม	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
7.มีการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับตำแหน่งงาน ลักษณะงาน จำนวนอัตราที่เปิดรับสมัครอย่างชัดเจนและทั่วถึงในหลากหลายช่องทาง การสื่อสาร					
<b>ด้านกระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์</b>					
8.มีการสื่อสาร พูดยุบรวมกันเพื่อกำหนดแนวทาง รูปแบบ วิธีการ คัดเลือกบุคคล					
9.มีการชี้แจงหลักเกณฑ์ วิธีการในการคัดเลือกบุคคลให้แก่บุคลากรในองค์กรรับทราบได้อย่างเหมาะสม					
10.มีการชี้แจง อธิบายรายละเอียดข้อมูลเกี่ยวกับองค์กร หน้าที่ความรับผิดชอบ กฎระเบียบ สิทธิประโยชน์ในการปฐมนิเทศงานให้แก่บุคลากรได้อย่างเหมาะสม					
<b>ด้านกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</b>					
11.มีการกำหนดแนวทาง รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรได้อย่างเหมาะสม					
12.มีการอธิบาย ชี้แจงรายละเอียดข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้แก่บุคลากรในองค์กรได้อย่างเหมาะสม					
13.มีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมและกำหนดหลักสูตร ฝึกอบรมที่เหมาะสม					
14.มีการชี้แจงรายละเอียดวัตถุประสงค์ขั้นตอนการฝึกอบรมให้แก่บุคลากรในองค์กรรับทราบอย่างชัดเจน					
15.มีการชี้แจงข้อมูล วันเวลา สถานที่ในการฝึกอบรมให้แก่บุคลากรอย่างชัดเจน					
<b>ด้านกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน</b>					
16.มีการกำหนดแนวทาง รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านผลสัมฤทธิ์ของงานและด้านพฤติกรรม การปฏิบัติราชการ					

ข้อคำถาม	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
17. มีการชี้แจง อธิบายข้อมูลขั้นตอนกระบวนการในการประเมินผล การปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรภายในองค์กรได้อย่างเหมาะสม					
18. มีการชี้แจง วัน เวลาในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้แก่ บุคลากรในองค์กรรับทราบ					
19. มีการแจ้งวิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร ภายในองค์กรรับทราบได้อย่างเหมาะสม					
20. มีการให้ข้อมูลย้อนกลับและคำแนะนำอย่างเหมาะสมเกี่ยวกับแนวทางการปรับปรุง พัฒนาการปฏิบัติงาน					
<b>ด้านกระบวนการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์</b>					
21. มีการกำหนดแนวทาง รูปแบบในการบริหารค่าตอบแทนและ ผลประโยชน์ร่วมกัน					
22. มีการสื่อสาร ชี้แจงข้อมูลเกี่ยวกับค่าตอบแทนและผลประโยชน์ ให้แก่บุคลากรในองค์กรรับทราบอย่างชัดเจน					
23. มีการอธิบาย ชี้แจงหลักเกณฑ์ในการปรับค่าตอบแทนให้แก่ บุคลากรในองค์กรรับทราบได้อย่างเหมาะสม					

#### ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรและกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร

.....

.....

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

.....

.....

ขอขอบพระคุณในความกรุณาของท่านเป็นอย่างสูง

ภาคผนวก ข  
แบบสัมภาษณ์



### แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

## เรื่อง ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

### คำชี้แจง

1. การศึกษาเรื่อง ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา เพื่อศึกษาระดับปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาและเพื่อศึกษาปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา โดยมีข้อคำถามดังนี้

1. ภาพรวมการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรของท่านเป็นอย่างไรบ้าง
2. ปัจจัยการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ผู้ส่งสาร ข้อมูลข่าวสาร ช่องทางการสื่อสารหรือสื่อ ผู้รับสารและการให้ข้อมูลย้อนกลับภายในองค์กรของท่านเป็นอย่างไรบ้าง
3. องค์กรของท่านมีการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ข้อมูลอะไรบ้างเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์
4. องค์กรของท่านมีการสื่อสาร พูดคุยหรือรับข้อมูลข่าวสารจากบุคคลอื่น ๆ ในประเด็นใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์
5. องค์กรของท่านมีการใช้ช่องทางการสื่อสารหรือสื่อใดในการสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์
6. องค์กรของท่านมีการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเด็นในบ้าง

7. ภาพรวมของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรมีลักษณะเป็นอย่างไรบ้าง

8. กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน กระบวนการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์เป็นอย่างไรบ้าง

9. มีการอธิบาย ชี้แจงเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในประเด็นใดบ้างให้แก่บุคลากร

10. มีการอธิบาย ชี้แจงเกี่ยวกับกระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในประเด็นใดบ้างให้แก่บุคลากร

11. มีการอธิบาย ชี้แจงเกี่ยวกับกระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในประเด็นใดบ้างให้แก่บุคลากร

12. มีการอธิบาย ชี้แจงเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในประเด็นใดบ้างให้แก่บุคลากร

13. มีการอธิบาย ชี้แจงเกี่ยวกับกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในประเด็นใดบ้างให้แก่บุคลากร

14. มีการอธิบาย ชี้แจงเกี่ยวกับกระบวนการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ในประเด็นใดบ้างให้แก่บุคลากร

ภาคผนวก ค  
การตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม



## รายนามผู้ทรงคุณวุฒิที่ทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม

- |   |   |
|---|---|
| 1. รองศาสตราจารย์พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์   | คณะวิทยาการจัดการ<br>มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์     |
| 2. ดร.นิวิทย์ เอ็มเอก                   | คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยทักษิณ |
| 3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปาริฉัตร ตู่ดำ | คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยทักษิณ |

ภาคผนวก ง

หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย



## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตศึกษาคณะวิทยาการจัดการ (โครงการจัดตั้ง) โทร.7858  
ที่ มอ 459/ 1๐77 วันที่ ๗ มิถุนายน 2561

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย  
เรียน รองศาสตราจารย์ .พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์

ด้วย น.ส.นงนภัส ภิญโญ รหัสนักศึกษา 5910521516 นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อเรื่อง “ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา” โดยมี ดร.ฤชชุดา เทพยากุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ทั้งนี้นักศึกษา อยู่ระหว่างขั้นตอนของการสร้างเครื่องมือเพื่อเก็บข้อมูล

ในการนี้ หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ พิจารณาแล้วเห็นท่านเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีความเชี่ยวชาญในการวิเคราะห์การวัดและประเมินผลเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์เป็นอย่างดี ซึ่งสามารถตรวจสอบเครื่องมือและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่นักศึกษาได้ จึงขอความอนุเคราะห์มายังท่านเพื่อเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จะขอบพระคุณยิ่ง

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุชามณี ตระกูลมุดตา)  
ผู้อำนวยการหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต



ที่ ศธ 0521.1.08 / 858

คณะวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์  
ตู้ ปณ.5 ต.คอหงส์  
อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา

ที่ มิถุหาชน 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย  
เรียน ดร.นวิทย์ เอ็มเอก

ด้วย น.ส.นงนภัส ภิญโญ รหัสนักศึกษา 5910521516 นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อเรื่อง “ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา” โดยมี ดร.ฤชชุดา เทพยากุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ทั้งนี้นักศึกษา อยู่ระหว่างขั้นตอนของการสร้างเครื่องมือเพื่อเก็บข้อมูล

ในการนี้ หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ พิจารณาแล้วเห็นท่านเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีความเชี่ยวชาญในการวิเคราะห์การวัดและประเมินผลเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์เป็นอย่างดี ซึ่งสามารถตรวจสอบเครื่องมือและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่นักศึกษาได้ จึงขอความอนุเคราะห์มายังท่านเพื่อเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์และขอขอบพระคุณในการให้ความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ณัฐธิดา สุวรรณโณ)  
รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

สำนักงานหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

โทร 0 7428 7858-9

ที่ ศธ 0521.1.08 / 858



คณะวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์  
ตู้ ปณ.5 ต.คอหงส์  
อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา

11 มิถุนายน 2561

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย  
เรียน ดร.ปาริฉัตร คู่คำ

ด้วย น.ส.นงนภัส ภิญญู รหัสนักศึกษา 5910521516 นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อเรื่อง “ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา” โดยมี ดร.ฤชชุดา เทพยากุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ทั้งนี้นักศึกษา อยู่ระหว่างขั้นตอนของการสร้างเครื่องมือเพื่อเก็บข้อมูล

ในการนี้ หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ พิจารณาแล้วเห็นท่านเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีความเชี่ยวชาญในการวิเคราะห์การวัดและประเมินผลเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์เป็นอย่างดี ซึ่งสามารถตรวจสอบเครื่องมือและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่นักศึกษาได้ จึงขอความอนุเคราะห์มายังท่านเพื่อเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์และขอขอบพระคุณในการให้ความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ณัฐธิดา สุวรรณไณ)  
รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

สำนักงานหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

โทร 0 7428 7858-9

ภาคผนวก จ

การวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (IOC)

ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC)

ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร

ข้อคำถาม	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ			ค่า IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	รวม	
<b>ด้านผู้ส่งสาร</b>					
1. มีความเข้าใจในเนื้อหา วัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสาร	+1	+1	+1	1.00	ปรับภาษา
2. รับทราบว่าต้องติดต่อสื่อสารกับบุคคลผู้ใด	+1	+1	+1	1.00	ปรับภาษา
3. มีทัศนคติที่ดีในการติดต่อสื่อสาร เปิดใจยอมรับความแตกต่างของบุคคล	+1	+1	+1	1.00	นำมาใช้
4. เลือกใช้ถ้อยคำที่สุภาพเหมาะสมกับการติดต่อสื่อสาร	+1	+1	+1	1.00	นำมาใช้
5. มีสภาพร่างกายสมบูรณ์แข็งแรงเอื้ออำนวยในการติดต่อสื่อสาร	+1	+1	+1	1.00	นำมาใช้
6. มีทักษะการติดต่อสื่อสารที่ดีทั้งในด้านการพูด การอ่าน การเขียนและการฟัง	+1	+1	+1	1.00	นำมาใช้
7. มีปฏิริยาอาการที่ส้ารวม สุภาพในการติดต่อสื่อสาร (ข้อเก่า)	+1	+1	-1	0.33	ไม่นำมาใช้
<b>ด้านข้อมูลข่าวสาร</b>					
7. การสื่อสารในองค์กรมีข้อมูลข่าวสารที่มีความถูกต้อง น่าเชื่อถือ (ข้อใหม่)	+1	+1	+1	1.00	ปรับภาษา
8. มีการใช้ถ้อยภาษาชัดเจน เข้าใจง่ายในการติดต่อสื่อสาร	+1	+1	+1	1.00	ปรับภาษา
9. มีเนื้อหาข้อมูลรายละเอียดที่สำคัญในการติดต่อสื่อสาร	+1	+1	+1	1.00	ปรับภาษา
10. มีการจัดเรียงลำดับของข้อมูลในการติดต่อสื่อสาร	+1	+1	+1	1.00	ปรับภาษา
<b>ด้านช่องทางการสื่อสารหรือสื่อ</b>					

ข้อคำถาม	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ			ค่า IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	รวม	
11.มีการเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารหรือสื่อที่เหมาะสมกับความเร่งด่วนของการติดต่อสื่อสาร	+1	+1	+1	1.00	ปรับภาษา
12.มีการเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมกับการติดต่อสื่อสารในแต่ละครั้ง	+1	+1	+1	1.00	ปรับภาษา
13.มีการเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารหรือสื่อที่หลากหลายทันสมัย	+1	+1	+1	1.00	ปรับภาษา
14.มีการเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารหรือสื่อที่เหมาะสมกับสถานการณ์และช่วงเวลา	+1	+1	+1	1.00	ปรับภาษา
<b>ด้านผู้รับสาร</b>					
15.มีความพร้อมทางด้านร่างกาย จิตใจขณะติดต่อสื่อสาร	+1	+1	+1	1.00	นำมาใช้
16.มีทัศนคติที่ดีในการติดต่อสื่อสาร เปิดใจเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ	+1	+1	+1	1.00	นำมาใช้
17.มีทักษะความสามารถในการติดต่อสื่อสารที่ดีในด้านการฟัง การพูด การอ่านและการเขียน	+1	+1	+1	1.00	นำมาใช้
18.มีทักษะในการจับประเด็นใจความสำคัญในการติดต่อสื่อสาร	+1	+1	+1	1.00	นำมาใช้
19.มีความกระตือรือร้นและให้ความสนใจในการติดต่อสื่อสาร	+1	+1	+1	1.00	นำมาใช้
<b>ด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ</b>					
20.มีการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ชัดเจน เฉพาะเจาะจงในการติดต่อสื่อสาร	+1	+1	+1	1.00	ปรับภาษา
21.มีการให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างเปิดเผยและเต็มใจในการติดต่อสื่อสาร	+1	+1	+1	1.00	ปรับภาษา



ข้อคำถาม	ความคิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิ			ค่า IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	รวม	
22.มีการให้ข้อมูลย้อนกลับที่สอดคล้องกับเรื่องที่ทำกา ติดต่อสื่อสาร	+1	+1	+1	1.00	ปรับภาษา
23.มีการให้ข้อมูลย้อนกลับที่เหมาะสมกับช่วงเวลา สถานการณ์	+1	+1	+1	1.00	ปรับภาษา
24.มีการให้ข้อมูลย้อนกลับโดยใช้ถ้อยคำภาษาที่สุภาพ เหมาะสม	+1	+1	+1	1.00	ปรับภาษา

ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC)

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ข้อคำถาม	ความคิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิ			ค่า IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	รวม	
<b>ด้านกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์</b>					
1. มีการพูดคุยปรึกษาหารือร่วมกันเพื่อวางแผน กำหนด แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมกันกับบุคลากรใน ฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างเหมาะสม	+1	+1	0	0.67	ปรับภาษา
2. มีการอธิบาย ชี้แจงรายละเอียดขั้นตอนในการวางแผน ทรัพยากรมนุษย์ร่วมกันภายในองค์กรได้อย่างเหมาะสม	+1	+1	0	0.67	ปรับภาษา
3. มีการประสานงานเพื่อร่วมมือกันจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี (ข้อใหม่)	+1	+1	-1	0.33	ปรับปรุง
4. มีการจัดทำแผนการพัฒนาค่าความก้าวหน้าในสายอาชีพ ให้แก่บุคคลอย่างชัดเจน (ข้อใหม่)	+1	+1	-1	0.33	ปรับปรุง
<b>ด้านกระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์</b>					
5. มีการวางแผน กำหนดรูปแบบ วิธีการในการสรรหาบุคคล ร่วมกันภายในองค์กร	+1	+1	+1	1.00	ปรับภาษา
6. มีการกำหนดคุณสมบัติ ความรู้ความสามารถของบุคคลที่ ต้องการอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	1.00	ปรับภาษา
7. มีการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับตำแหน่งงาน ลักษณะงาน จำนวนอัตราที่เปิดรับสมัครอย่างชัดเจนและ ทั่วถึงในหลากหลายช่องทางการสื่อสาร	+1	+1	+1	1.00	ปรับภาษา
<b>ด้านกระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์</b>					
8. มีการสื่อสาร พูดคุยร่วมกันเพื่อกำหนดแนวทาง รูปแบบ วิธีการคัดเลือกบุคคล	+1	+1	+1	1.00	ปรับภาษา

ข้อคำถาม	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ			ค่า IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	รวม	
9. มีการชี้แจงหลักเกณฑ์ วิธีการในการคัดเลือกบุคคลให้แก่บุคลากรในองค์กรรับทราบได้อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	1.00	ปรับภาษา
10. มีการพูดคุยสอบถามข้อมูลในการสอบสัมภาษณ์บุคคลได้อย่างเหมาะสม (ข้อเก่า)	+1	+1	-1	0.33	ไม่นำมาใช้
10. มีการชี้แจง อธิบายรายละเอียดข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรหน้าที่ความรับผิดชอบ กฎระเบียบ สิทธิประโยชน์ในการปฐมนิเทศงานให้แก่บุคลากรได้อย่างเหมาะสม (ข้อใหม่)	+1	+1	0	0.67	ปรับภาษา
<b>ด้านกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</b>					
11. มีการกำหนดแนวทาง รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรได้อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	1.00	ปรับภาษา
12. มีการอธิบาย ชี้แจงรายละเอียดข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้แก่บุคลากรในองค์กรได้อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	1.00	ปรับภาษา
13. มีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมและกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมที่เหมาะสม (ข้อใหม่)	+1	+1	-1	0.33	ปรับปรุง
14. มีการชี้แจงรายละเอียดวัตถุประสงค์ขั้นตอนการฝึกอบรมให้แก่บุคลากรในองค์กรรับทราบอย่างชัดเจน	+1	+1	0	0.67	นำมาใช้
15. มีการชี้แจงข้อมูล วันเวลา สถานที่ในการฝึกอบรมให้แก่บุคลากรอย่างชัดเจน	+1	+1	0	0.67	นำมาใช้
<b>ด้านกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน</b>					
16. มีการกำหนดแนวทาง รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านผลสัมฤทธิ์ของงานและด้านพฤติกรรมกรปฏิบัติราชการ	+1	+1	0	0.67	ปรับภาษา

ข้อคำถาม	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ			ค่า IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	รวม	
17.มีการชี้แจง อธิบายข้อมูลขั้นตอนกระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรภายในองค์กรได้อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	1.00	ปรับภาษา
18.มีการชี้แจง วัน เวลาในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรในองค์กรรับทราบ	+1	+1	+1	1.00	ปรับภาษา
19.มีการแจ้งวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรภายในองค์กรรับทราบได้อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	1.00	ปรับภาษา
20.มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ คำแนะนำอย่างเหมาะสมเกี่ยวกับแนวทางการปรับปรุง พัฒนาการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	1.00	ปรับภาษา
<b>ด้านกระบวนการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์</b>					
21.มีการกำหนดแนวทาง รูปแบบในการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ร่วมกัน	+1	+1	+1	1.00	ปรับภาษา
22.มีการสื่อสาร ชี้แจงข้อมูลเกี่ยวกับค่าตอบแทนและผลประโยชน์ให้แก่บุคลากรในองค์กรรับทราบอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	1.00	ปรับภาษา
23.มีการอธิบาย ชี้แจงหลักเกณฑ์ในการปรับค่าตอบแทนให้แก่บุคลากรในองค์กรรับทราบได้อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	1.00	ปรับภาษา

โดยจากผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับ วัตถุประสงค์ (IOC) พบว่า ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC) ของแบบสอบถามสามารถแบ่งออกได้ดังนี้ 1) ข้อคำถามที่คะแนนมากกว่า 0.5 สามารถนำมาใช้ศึกษา 2) ข้อคำถามที่มีคะแนนมากกว่า 0.5 แต่ผู้ทรงคุณวุฒิมีคำแนะนำให้ปรับภาษาให้เหมาะสมมากขึ้นก่อนนำมาใช้ศึกษา 3) ข้อคำถามที่มีคะแนนน้อยกว่า 0.5 แต่ผู้ทรงคุณวุฒิมีคำแนะนำให้ปรับปรุงเนื้อหา ภาษาและสามารถนำมาใช้ศึกษา 4) ข้อคำถามที่มีคะแนนต่ำกว่า 0.5 แต่

ผู้ทรงคุณวุฒิไม่ได้มีคำแนะนำให้ปรับภาษาและไม่นำมาใช้ในการศึกษา โดยสามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

- 1) ข้อคำถามที่มีคะแนนมากกว่า 0.5 สามารถนำมาใช้ศึกษา

### ข้อคำถามที่มีคะแนนมากกว่า 0.5 สามารถนำมาใช้ศึกษา

ข้อ	คำถาม
<b>ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร</b>	
<b>ด้านผู้ส่งสาร</b>	
ข้อ 3	มีทัศนคติที่ดีในการติดต่อสื่อสาร เปิดใจยอมรับความแตกต่างของบุคคล
ข้อ 4	เลือกใช้ถ้อยคำภาษาที่สุภาพเหมาะสมกับการติดต่อสื่อสาร
ข้อ 5	มีสภาพร่างกายสมบูรณ์แข็งแรง เอื้ออำนวยในการติดต่อสื่อสาร
ข้อ 6	มีทักษะการติดต่อสื่อสารที่ดีทั้งในด้านการพูด การอ่าน การเขียนและการฟัง
<b>ด้านผู้รับสาร</b>	
ข้อ 15	มีความพร้อมทางด้านร่างกายจิตใจขณะติดต่อสื่อสาร
ข้อ 16	มีทัศนคติที่ดีในการติดต่อสื่อสาร เปิดใจเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ
ข้อ 17	มีทักษะความสามารถในการติดต่อสื่อสารที่ดีในด้านการฟัง การพูด การอ่าน และการเขียน
ข้อ 18	มีทักษะในการจับประเด็นใจความสำคัญในการติดต่อสื่อสาร
ข้อ 19	มีความกระตือรือร้นและให้ความสนใจในการติดต่อสื่อสาร

### ข้อคำถามที่มีคะแนนมากกว่า 0.5 สามารถนำมาใช้ศึกษา

ข้อ	คำถาม
<b>กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</b>	
ข้อ 14	มีการชี้แจงรายละเอียดวัตถุประสงค์ขั้นตอนการฝึกอบรม ให้แก่บุคลากรในองค์กรรับทราบอย่างชัดเจน
ข้อ 15	มีการชี้แจงข้อมูล วันเวลา สถานที่ในการฝึกอบรม ให้แก่บุคลากรอย่างชัดเจน

- 2) ข้อคำถามที่มีคะแนนมากกว่า 0.5 แต่ผู้ทรงคุณวุฒิมีคำแนะนำให้ปรับภาษาให้เหมาะสมมากขึ้นก่อนนำมาใช้ศึกษา

ข้อคำถามที่มีคะแนนมากกว่า 0.5 แต่นำมาปรับภาษาให้เหมาะสมมากขึ้นก่อนนำมาใช้  
ศึกษา

ข้อ	คำถาม
<b>ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร</b>	
<b>ด้านผู้ส่งสาร</b>	
ข้อ 1	มีความเข้าใจในเนื้อหา วัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสาร
ข้อ 2	รับทราบว่าจะต้องติดต่อสื่อสารกับบุคคลผู้ใด
<b>ด้านข้อมูลข่าวสาร</b>	
ข้อ 7	การสื่อสารในองค์กรมีข้อมูลข่าวสารที่มีความถูกต้อง น่าเชื่อถือ
ข้อ 8	มีการใช้ถ้อยคำภาษาชัดเจน เข้าใจง่ายในการติดต่อสื่อสาร
ข้อ 9	มีเนื้อหาข้อมูลรายละเอียดที่สำคัญในการติดต่อสื่อสาร
ข้อ 10	มีการจัดเรียงลำดับข้อมูลในการติดต่อสื่อสาร
<b>ด้านช่องทางการสื่อสารหรือสื่อ</b>	
ข้อ 11	มีการเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารหรือสื่อที่เหมาะสมกับ ความเร่งด่วนของการติดต่อสื่อสาร
ข้อ 12	มีการเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารหรือสื่อที่เหมาะสมกับ การติดต่อสื่อสารในแต่ละครั้ง
ข้อ 13	มีการเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารหรือสื่อที่หลากหลาย ทันสมัย
ข้อ 14	มีการเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารหรือสื่อที่เหมาะสมกับสถานการณ์และช่วงเวลา
<b>ด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ</b>	
ข้อ 20	มีการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ชัดเจน เฉพาะเจาะจงในการติดต่อสื่อสาร
ข้อ 21	มีการให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างเปิดเผยและเต็มใจในการติดต่อสื่อสาร
ข้อ 22	มีการให้ข้อมูลย้อนกลับที่สอดคล้องกับเรื่องที่ทำการติดต่อสื่อสาร
ข้อ 23	มีการให้ข้อมูลย้อนกลับที่เหมาะสมกับช่วงเวลา สถานการณ์
ข้อ 24	มีการให้ข้อมูลย้อนกลับโดยใช้ถ้อยคำภาษาที่สุภาพเหมาะสม

ข้อคำถามที่มีคะแนนมากกว่า 0.5 แต่นำมาปรับภาษาให้เหมาะสมมากขึ้นก่อนนำมาใช้  
ศึกษา

ข้อ	คำถาม
<b>กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์</b>	
<b>ด้านกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์</b>	
ข้อ 1	มีการพูดคุยปรึกษาหารือร่วมกันเพื่อวางแผน กำหนดแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมกันกับบุคลากรในฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างเหมาะสม
ข้อ 2	มีการอธิบาย ชี้แจงรายละเอียดขั้นตอนในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ร่วมกันภายในองค์กรได้อย่างเหมาะสม
<b>ด้านกระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์</b>	
ข้อ 5	มีการวางแผน กำหนดรูปแบบ วิธีการในการสรรหาบุคคลร่วมกันภายในองค์กร
ข้อ 6	มีการกำหนดคุณสมบัติ ความรู้ความสามารถของบุคคลที่ต้องการอย่างชัดเจน
ข้อ 7	มีการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับตำแหน่งงาน ลักษณะงาน จำนวนอัตราที่เปิดรับสมัครอย่างชัดเจนและทั่วถึงในหลากหลายช่องทางการสื่อสาร
<b>ด้านกระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์</b>	
ข้อ 8	มีการสื่อสาร พูดคุยร่วมกันเพื่อกำหนดแนวทางการคัดเลือกบุคคล
ข้อ 9	มีการชี้แจงหลักเกณฑ์ วิธีการในการคัดเลือกบุคคลให้แก่บุคลากรในองค์กรรับทราบได้อย่างเหมาะสม
ข้อ 10	มีการชี้แจง อธิบายรายละเอียดข้อมูลเกี่ยวกับองค์กร หน้าที่ความรับผิดชอบ กฎระเบียบ สิทธิประโยชน์ในการปฐมนิเทศงานให้แก่บุคลากรได้อย่างเหมาะสม

ข้อคำถามที่มีคะแนนมากกว่า 0.5 แต่นำมาปรับภาษาให้เหมาะสมมากขึ้นก่อนนำมาใช้  
ศึกษา

ข้อ	คำถาม
<b>ด้านกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</b>	
ข้อ 11	มีการกำหนดแนวทาง รูปแบบการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ภายในองค์กรได้อย่างเหมาะสม
ข้อ 12	มีการอธิบาย ชี้แจงรายละเอียดข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้แก่บุคลากรในองค์กร ได้อย่างเหมาะสม
<b>ด้านกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน</b>	
ข้อ 16	มีการกำหนดแนวทาง รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในด้าน ผลสัมฤทธิ์ของงานและด้านพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติราชการ
ข้อ 17	มีการชี้แจง อธิบายข้อมูลขั้นตอนกระบวนการในการประเมินผล การปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรภายในองค์กรได้อย่างเหมาะสม
ข้อ 18	มีการชี้แจง วัน เวลาในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร ในองค์กรรับทราบ
ข้อ 19	มีการแจ้งวิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร ภายในองค์กรรับทราบได้อย่างเหมาะสม
ข้อ 20	มีการให้ข้อมูลย้อนกลับและคำแนะนำอย่างเหมาะสมเกี่ยวกับ แนวทางการปรับปรุง พัฒนาการปฏิบัติงาน



### ข้อคำถามที่มีคะแนนมากกว่า 0.5 แต่นำมาปรับภาษาให้เหมาะสมมากขึ้นก่อนมาใช้ศึกษา

ข้อ	คำถาม
<b>ด้านกระบวนการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์</b>	
ข้อ 21	มีการกำหนดแนวทาง รูปแบบในการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ร่วมกัน
ข้อ 22	มีการสื่อสาร ชี้แจงข้อมูลเกี่ยวกับค่าตอบแทนและผลประโยชน์ให้แก่บุคลากรในองค์กรรับทราบอย่างชัดเจน
ข้อ 23	มีการอธิบาย ชี้แจงหลักเกณฑ์ในการปรับค่าตอบแทนให้แก่บุคลากรในองค์กรรับทราบได้อย่างเหมาะสม

3) ข้อคำถามที่มีคะแนนต่ำกว่า 0.5 แต่ผู้วิจัยได้ปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาและได้รับคำแนะนำให้ปรับปรุงเนื้อหา สำนวนภาษาโดยไม่ต้องตัดข้อคำถามออก เพราะจะทำให้ข้อคำถามในด้านนั้นมีจำนวนน้อยเกินไปและอาจส่งผลต่อการหาค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของครอนบาค ประกอบกับผู้ทรงคุณวุฒิมีการให้คำแนะนำในการปรับเปลี่ยนสำนวนภาษา เนื้อหาของข้อคำถามให้เหมาะสมมากขึ้น ทั้งนี้ผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงเนื้อหาของข้อคำถามก่อนนำมาใช้ศึกษา

### ข้อคำถามที่มีคะแนนน้อยกว่า 0.5 แต่นำมาปรับปรุงเนื้อหา ก่อนนำมาใช้ศึกษา

ข้อ	คำถาม
<b>กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์</b>	
<b>ด้านกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์</b>	
ข้อ 3	มีการประสานงานเพื่อร่วมมือกันจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี
ข้อ 4	มีการจัดทำแผนการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพให้แก่บุคคลอย่างชัดเจน
<b>ด้านกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</b>	
ข้อ 13	มีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมและกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมที่เหมาะสม

4) ข้อคำถามที่มีคะแนนต่ำกว่า 0.5 แต่ผู้ทรงคุณวุฒิไม่ได้มีคำแนะนำให้ปรับภาษา และไม่นำมาใช้ศึกษา

#### ข้อคำถามที่มีคะแนนน้อยกว่า 0.5 และไม่นำมาใช้ศึกษา

ข้อ	คำถาม
<b>ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร</b>	
<b>ด้านผู้ส่งสาร</b>	
ข้อ 7 เก่า	มีปฏิริยาอาการที่สำรวม สุภาพในการติดต่อสื่อสาร
<b>กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์</b>	
<b>ด้านกระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์</b>	
ข้อ 10 เก่า	มีการพูดคุยสอบถามข้อมูลในการสอบสัมภาษณ์บุคคลได้ อย่างเหมาะสม

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ สกุล นางสาวนนภัส ภิญโญ

รหัสประจำตัวนักศึกษา 5910521516

วุฒิการศึกษา

วุฒิ

ชื่อสถาบัน

ปีที่สำเร็จการศึกษา

รัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

2558

(การจัดการทรัพยากรมนุษย์)

### การตีพิมพ์เผยแพร่ผลงาน

นนภัส ภิญโญ และฤชุตตา เทพยากุล. (2562). *กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา. การประชุมวิชาการด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ระดับชาติ ครั้งที่ 2 คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา.*