

ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหาร  
ทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองสระบุรี  
Organizational Communication Factors Affecting Human Resource  
Management Process of Staff in Saraburi Municipality

ดวงรัตน์ ธรรมสโรช<sup>1</sup>, มะกือตา หะยีแวงสอหะ<sup>2</sup>, ซุลกิฟลี สะอิ<sup>3</sup>

ซอมะ มีสา<sup>4</sup> และ รัสรินทร์ ฐิติวัชรฐากุล<sup>5</sup>

Duangrat Thummasaroch<sup>1</sup>, Makueta Hayiwaesorhoh<sup>2</sup>, Zulkiflee Sai<sup>3</sup>

Sormah Misa<sup>4</sup>, and Rasarint Thitiwachthakul<sup>5</sup>

สถาบันรัชต์ภาคย์

Rajapark Institute, Thailand

E-mail: Duangdh@hotmail.com

Received February 25, 2024; Revised March 23, 2024; Accepted April 26, 2024

### Abstract

The objectives of this research are 1) to study the level of communication factors in the organization of Saraburi Municipality personnel; 2) to study the level of human resource management processes in Saraburi Municipality; and 3) to study the organizational communication factors that affect the human resource management process of Saraburi Municipality personnel. The research was mixed-methods research through quantitative research and qualitative research. For quantitative research, a sample of 124 individual staff in Saraburi Municipality, the Office of the Permanent Secretary, the Office of Public Health and Environment, the Treasury Office, the Engineering Office, and the Education Office Waterworks Bureau Strategy and Budget Division Welfare and Social Division Staff Division, Pawnshop Stratified. The sample was selected based on stratified sampling. A questionnaire was used as a tool for collecting data. For qualitative research, key informants consisted of 10 staff members in Saraburi Municipality. The sample was selected based on 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, and Pearson's product-moment correlation coefficient. Qualitative data

were analyzed using content analysis. Organizational communication factors and human resource management processes are strongly correlated ( $r=.734$ ), with a statistically significant level of .001. The study also reveals that 1) the level of communication within organizations is high, with staff valuing discussion, opinion expression, and collaboration. 2) The human resource management process is also practiced at a high level, with staff capable of performing tasks to meet plans, rules, and regulations stipulated by law. 3) Organizational communication factors play a significant role in affecting the human resource management process. Therefore, it is important to focus on communication channels or media and exchange feedback to enhance staff performance.

**Keywords:** communication; organization; management; human resources

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาระดับปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรของบุคลากรเทศบาลเมืองสระบุรี 2. ศึกษาระดับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเทศบาลเมืองสระบุรี และ 3. ศึกษาปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรเทศบาลเมืองสระบุรี เป็นวิจัยแบบผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ การวิจัยเชิงปริมาณ มีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 124 คน คือ บุคลากรในเทศบาลเมืองสระบุรี ได้แก่ สำนักปลัด สำนักสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม สำนักคลัง สำนักช่าง สำนักการศึกษา สำนักการประปา กองยุทธศาสตร์และงบประมาณ กองสวัสดิการและสังคม กองการเจ้าหน้าที่ สถานธนาภิบาล การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ บุคลากรในเทศบาลเมืองสระบุรี จำนวน 10 คน สุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง สถิติที่ใช้ ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรมีความสัมพันธ์กับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในเทศบาลเมืองสระบุรี ในระดับสูง ( $r=.734$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร มีการปฏิบัติในระดับมาก ให้ความสำคัญกับการพูดคุย แสดงความคิดเห็นมีการประสานงานร่วมกัน 2) กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากร มีการปฏิบัติในระดับมาก ดำเนินงานไปได้ตามแผนงานหลักเกณฑ์ ข้อบังคับต่างๆ อย่างถูกต้อง และ 3) ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ส่งผลต่อกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรให้ความสำคัญช่องทางการสื่อสารหรือสื่อและการให้ข้อมูลย้อนกลับ

**คำสำคัญ:** การติดต่อสื่อสาร; องค์กร; การบริหาร; ทรัพยากรมนุษย์

## บทนำ

การสื่อสารถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการดำรงชีวิต ปัจจุบันเราสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว เมื่อการสื่อสารมีการพัฒนาไปอย่างรวดเร็วก็ย่อมก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อบุคคล สังคม และองค์กร ฉะนั้นจึงต้องมีการปรับตัวในทุกระดับโดยเฉพาะในระดับองค์กร การสื่อสารมีบทบาทสำคัญในมิติของการบริหารงาน ในองค์กร การดำเนินงาน การทำกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรล้วนต้องอาศัยการสื่อสาร มอบหมายงาน ประสานงาน การติดตามควบคุมการทำงาน (Wessayasirin, 2015) จึงมีความจำเป็นที่องค์กรต้องปรับตัวและพัฒนากระบวนการสื่อสารต่าง ๆ ที่มีอยู่ให้ทันต่อเทคโนโลยีที่ก้าวล้ำอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการองค์กร ให้สามารถดำเนินงานไปได้และประสบผลสำเร็จ การติดต่อสื่อสารในองค์กรมีประสิทธิภาพจะทำให้การสื่อสาร แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกันของบุคลากรเกิดความเข้าใจในทิศทางการดำเนินงานที่ถูกต้องสอดคล้องกัน การสื่อสารภายในองค์กรที่ดี จะช่วยสร้างความเข้าใจในนโยบายของผู้บริหาร และเป็นสิ่งเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กรในทางบวก

การสื่อสารภายในองค์กรเป็นกลยุทธ์ที่มีความสำคัญสำหรับการบริหารการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ตลอดจนจรรยาบรรณองค์กร และเป้าหมายขององค์กรรวมทั้งการติดต่อกับองค์กรอื่น ๆ ผู้บริหารองค์กรควรมีความเข้าใจ และออกแบบกระบวนการสื่อสารให้มีความเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้าง ระบบการบริหารจัดการ ทัศนคติ ค่านิยม รวมทั้งวัฒนธรรมองค์กร องค์กรจึงจำเป็นต้องอาศัยกลยุทธ์การสื่อสารที่จะสามารถสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจถึงอำนาจหน้าที่และภารกิจโดยรวมได้เป็นอย่างดี (Phrueksajiva, 2015) และเกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน การสื่อสารทั่วไปนั้นจะประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบหลัก คือ ผู้ส่งสาร สาร ช่องทางการสื่อสาร และผู้รับสาร การติดต่อระหว่างบุคคลในองค์กร จะมีลักษณะเป็นเครือข่าย โดยการติดต่อสื่อสารในองค์กร ผู้ส่งสารและผู้รับสาร หมายถึง บุคลากรในองค์กร โดยบุคคลหนึ่งคนอาจทำหน้าที่เป็นทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสารในเวลาเดียวกัน ข้อมูลข่าวสาร หมายถึง แผนการทำงาน นโยบายคำสั่ง กฎเกณฑ์ข้อบังคับต่าง ๆ ช่องทางการสื่อสารหรือสื่อ หมายถึง อุปกรณ์ เครื่องมือที่ใช้เป็นสื่อกลางในการพูดคุยสื่อสารระหว่างกัน การให้ข้อมูลย้อนกลับ หมายถึง การแสดงท่าทาง ปฏิกริยาโต้ตอบ ซึ่งจะมีลักษณะเป็นการสื่อสารสองทางที่อยู่ในรูปแบบการให้คำแนะนำ การแสดงความเห็น การปรึกษาหารือร่วมกันในการทำงานของบุคลากร

การปฏิรูประบบราชการตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 และพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ได้บัญญัติให้มีการกระจายอำนาจการบริหารราชการให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พัฒนาตนเอง พึ่งพาตนเอง สร้างความเข้มแข็งในท้องถิ่น สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนและสร้างความเจริญรุ่งเรืองแก่ท้องถิ่นในพื้นที่ต่าง ๆ (The Department of Local Administration, 1999) การบริหารงานในองค์กรภาครัฐต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และต้องแบกรับความคาดหวังของประชาชนที่มีต่อการพัฒนาและให้บริการประชาชนในด้านต่าง ๆ เทศบาลเมืองสระบุรี แบ่งโครงสร้างหน่วยงานภายในออกเป็น 3 กอง 6 สำนัก และ 1 หน่วย ซึ่งการติดต่อสื่อสารในองค์กรเป็นแนวทางสำคัญที่จะช่วยส่งเสริมการทำงานในองค์กรให้สามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน การติดต่อสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญสำหรับทุกองค์กร ทำให้เกิดความร่วมมืออันดีระหว่างกันของบุคลากร และ

ก่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องสอดคล้องกับการทำงานและทำให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จ (Sirivan,2016)

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบไปด้วย กระบวนการ ขั้นตอน กิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพและได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ ซึ่งถ้าองค์กรมีการใช้การติดต่อสื่อสารเข้ามาเป็นตัวช่วยก็จะทำให้กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพมากขึ้น มีข้อมูลประกอบในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สามารถเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารได้อย่างทั่วถึง จากการศึกษานโยบายการบริหารงานบุคคลและแผนอัตรากำลัง 3 ปี ประจำปีงบประมาณ 2564-2566 ของเทศบาลเมืองสระบุรี (Saraburi Town Municipality, 2020) ที่ได้มีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT) มีข้อมูลระบุว่า มีจุดอ่อน เช่น ระเบียบและแนวทางปฏิบัติตามหนังสือสั่งการขาดความชัดเจนรวมถึงขาดศิลปะในการสื่อสารจูงใจ ส่งหนังสือราชการซ้ำซ้อนทำให้เกิดความสับสนเกิดความผิดพลาดในเนื้องานและปฏิบัติงานล่าช้า จากปัญหาที่กล่าวมา ผู้วิจัยเห็นว่าการติดต่อสื่อสารในองค์กรและกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีความสำคัญเป็นอย่างมากกับศักยภาพการบริหารงานของเทศบาลเมืองสระบุรีจึงมีความสนใจศึกษาเรื่องปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในเทศบาลเมืองสระบุรี เพื่อนำผลการวิจัยมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุง พัฒนาปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรและกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรของบุคลากรเทศบาลเมืองสระบุรี
2. เพื่อศึกษาระดับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเทศบาลเมืองสระบุรี
3. เพื่อศึกษาปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากร

เทศบาลเมืองสระบุรี

## ขอบเขตการวิจัย

### ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มีขอบเขตการวิจัยเพื่อศึกษาปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรเทศบาลเมืองสระบุรี

### ขอบเขตด้านประชากร กลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือ บุคลากรในเทศบาลเมืองสระบุรี ทั้งหมด 6 สำนัก 3 กอง 1 หน่วย ได้แก่ สำนักปลัด สำนักสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม สำนักคลัง สำนักช่าง สำนักการศึกษา สำนักการประปา กองยุทธศาสตร์และงบประมาณ กองสวัสดิการและสังคม กองการเจ้าหน้าที่ สถานธนาบาล โดยมีบุคลากรจำนวน 178 คน

กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มาจากจำนวนประชากร 178 คน นำมาคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีของ Taro Yamane (Fongsri, 2009) กำหนดความคลาดเคลื่อน (Margin of Error) ร้อยละ 5 และระดับความเชื่อมั่น (Confidence Level) ร้อยละ 95 จึงได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 124 ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยสุ่มตัวอย่างจากบุคลากรในหน่วยงานเทศบาลเมืองสระบุรี จำนวน 10 หน่วยงาน ผู้ให้ข้อมูล

หลักโดยการสัมภาษณ์ คือ บุคลากรในเทศบาลเมืองสระบุรี จำนวน 10 คน ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

**ขอบเขตด้านพื้นที่** การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยในเขตเทศบาลเมืองสระบุรี

**ขอบเขตด้านเวลา** การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้เวลาในการวิจัยและเก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่เดือนมิถุนายน พ.ศ.2565 ถึง เดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2566 รวมระยะเวลา 1 ปี

## ทบทวนวรรณกรรม

### แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์การ

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน (The Royal Society of Thailand, 1999) ได้ให้ความหมายของการสื่อสารไว้ว่า การนำสื่อหรือข้อความของฝ่ายหนึ่งส่งให้อีกฝ่ายหนึ่ง ประกอบด้วยผู้ส่งสารหรือแหล่งกำเนิดข่าวสารช่องทางการส่งข้อมูล ซึ่งเป็นสื่อกลางหรือตัวกลางอาจเป็นสายสัญญาณและหน่วยรับข้อมูลหรือผู้รับสาร

การสื่อสาร คือ กระบวนการของการถ่ายทอดสารจากบุคคลฝ่ายหนึ่งเรียกว่า ผู้ส่งสารไปยังบุคคลอีกฝ่ายหนึ่งเรียกว่าผู้รับสารโดยผ่านสื่อ โดยวิธีการใดวิธีการหนึ่งในสภาพแวดล้อมหนึ่ง ๆ จนเกิดการเรียนรู้ความหมายในสิ่งที่ถ่ายทอดตรงกัน และตอบสนองต่อกันได้ตรงตามเจตนาของทั้งสองฝ่าย (Jamchomroon, 2015)

การสื่อสารในองค์การ หมายถึง การแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร ข้อเท็จจริงระหว่างบุคคลเป็นส่วนช่วยทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนแนวคิด ความเชื่อทัศนคติ พฤติกรรมการทำงานของบุคคลไปในแนวทางที่ดีขึ้น การสื่อสารในองค์การมีวิธียุทธศาสตร์ที่แตกต่างกันออกไปมีลักษณะวิธีการสื่อสารตามความเหมาะสมของแต่ละประเภทของการติดต่อสื่อสารผู้บริหารขององค์กรจะต้องรู้จักใช้ประเภทของการติดต่อสื่อสารที่เหมาะสมและต้องมีประโยชน์ต่อองค์กรให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ (Wittayudom, 2007)

สรุปได้ว่า การสื่อสารในองค์การ เป็นกระบวนการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความคิดข้อเท็จจริง แผนการทำงาน กฎระเบียบ ข่าวสารอื่นๆ ที่เกี่ยวกับการทำงานระหว่างกันของบุคลากรในองค์การเพื่อให้รับทราบข้อมูล ข้อเท็จจริง และเกิดความเข้าใจในที่สุดคล้อยกัน การติดต่อสื่อสารในองค์กรนั้นถือว่าเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรประสบผลสำเร็จ

### แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การบริหารจัดการอย่างเป็นระบบในด้านที่เกี่ยวข้องกับบุคคลทุกคนในองค์กร เพื่อให้บุคคลได้รับการส่งเสริม พัฒนาศักยภาพอย่างเหมาะสม สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และเพื่อให้องค์กรได้มาซึ่งบุคคลที่มีคุณสมบัติ ความรู้ความสามารถที่ตรงกับความต้องการขององค์กร (Aneksakayaphong, 2013)

Mondy and Noe (2005) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) หมายถึง การปฏิบัติและนโยบายในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือเป็นกิจกรรมการออกแบบเพื่อสร้างความร่วมมือกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร กิจกรรมทรัพยากรมนุษย์ มีดังนี้

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) เป็นกระบวนการสำรวจความต้องการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ได้จำนวนพนักงานที่มีทักษะที่ต้องการ และสามารถจัดหาได้เมื่อจำเป็นต้องใช้ ซึ่งเป็นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการออกแบบงาน และวิเคราะห์งานก่อน

การออกแบบงาน (Job Design) เป็นกระบวนการกำหนดโครงสร้างงาน และการออกแบบกิจกรรมการทำงานเฉพาะอย่างของแต่ละบุคคล หรือกลุ่มบุคคล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ (Byars & Rue, 1997)

การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เป็นกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์และแยกแยะข้อมูลเกี่ยวกับงาน (Ivancevich & Matteson, 1999) เป็นกระบวนการที่มีระบบในการกำหนด ทักษะ หน้าที่ และความรู้ที่ต้องการสำหรับงานใดงานหนึ่งขององค์การ (Mondy & Noe, 2005)

การสรรหาบุคลากร (Recruitment) เป็นกลุ่มกิจกรรมขององค์การซึ่งใช้เพื่อจูงใจให้ผู้สมัครที่มีความสามารถ และมีทัศนคติที่องค์การต้องการมาสมัครในตำแหน่งที่เหมาะสม เพื่อช่วยให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ (Ivancevich & Matteson, 1999)

การคัดเลือก (Selection) เป็นกระบวนการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุดสำหรับองค์การ และเหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการโดยคัดเลือกจากกลุ่มผู้สมัคร (Mondy & Noe, 2005)

การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development) การฝึกอบรม เป็นกระบวนการที่มีระบบเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมพนักงานให้มีทิศทางซึ่งสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การ (Byars & Rue, 1997) หรือเป็นกิจกรรมเพื่อให้ผู้เรียนรู้เกิดความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับงานในปัจจุบัน (Mondy & Noe, 2005) ส่วนการพัฒนาเป็นการจัดหาความรู้ การทำให้พนักงานมีความรู้ มีการพัฒนาในการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปใช้ในปัจุบัน หรืออนาคต

ผลตอบแทนและผลประโยชน์อื่น (Compensation and Benefits) ผลตอบแทน เป็นรางวัลทั้งหมดที่พนักงานได้รับในการแลกเปลี่ยนกับงาน (Ivancevich & Matteson, 1999) ประกอบด้วยค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส สิ่งจูงใจ และผลประโยชน์อื่น ๆ ส่วนผลประโยชน์ เป็นรางวัลหรือส่วนเพิ่มที่พนักงานได้รับ ซึ่งเป็นผลจากการจ้างงานและตำแหน่งภายในองค์การ (Byars & Rue, 1997) เช่น การประกันชีวิตและสุขภาพ การท่องเที่ยวคว่ำรักษาพยาบาล การแบ่งกำไร แผนการศึกษา การให้ส่วนลดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของบริษัท เป็นต้น

ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health) ความปลอดภัย เป็นความคุ้มครองพนักงานจากอุบัติเหตุในการทำงาน (Mondy & Noe, 2005) สุขภาพเป็นสภาพทางด้านร่างกาย จิตใจและสังคม (Ivancevich & Matteson, 1999) พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ พนักงาน (Employee) เป็นสิ่งแวดล้อมภายในที่ผู้บริหารต้องคำนึงอย่างยิ่ง เพราะงานจะสัมฤทธิ์ผลได้ก็มาจากพนักงานนั่นเอง

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) เป็นกระบวนการประเมินพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน โดยการวัดและเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ เช่น การบันทึก และการติดต่อสื่อสารกลับไปยังพนักงาน ซึ่งเป็นกิจกรรมระหว่างผู้บริหารโดยตรงและพนักงาน

จากองค์ประกอบของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 6 กระบวนการ เป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารองค์การให้มีประสิทธิภาพ องค์การมีบุคลากรที่มีคุณภาพ ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มกำลังความสามารถและนำพาองค์การสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารองค์การและประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร จำเป็นต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้ โดยลักษณะของการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะประกอบไปด้วย ผู้ส่งสาร ข้อมูลข่าวสาร ผู้รับสาร ช่องทางการสื่อสารหรือสื่อ การให้ข้อมูลย้อนกลับที่มีคุณภาพ ซึ่งเป็นส่วนช่วยให้การดำเนินงานของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การดำเนินงานขององค์การสามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์การได้ตามที่กำหนดไว้

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยแบบผสานวิธี โดยนำการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพมาผสมผสานเข้าด้วยกัน ซึ่งจะทำให้การวิเคราะห์ความสอดคล้องของข้อมูลเชิงปริมาณที่ได้จากแบบสอบถามและข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

### ประชากร กลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือ บุคลากรในเทศบาลเมืองสระบุรี ทั้งหมด 6 สำนัก 3 กอง 1 หน่วย ได้แก่ สำนักปลัด สำนักสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม สำนักคลัง สำนักช่าง สำนักการศึกษา สำนักการประปา กองยุทธศาสตร์และงบประมาณ กองสวัสดิการและสังคม กองการเจ้าหน้าที่ สถานธนาบาล โดยมีบุคลากร จำนวน 178 คน นำมาคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีของ Taro Yamane (Fongsri, 2009) กำหนดความคลาดเคลื่อน (Margin of Error) ร้อยละ 5 และระดับความเชื่อมั่น (Confidence Level) ร้อยละ 95 จึงได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 124 คน

### วิธีการสุ่มตัวอย่าง (Sampling)

เมื่อได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำนวน 124 คน ผู้วิจัยจะทำการสุ่มตัวอย่าง โดยเลือกใช้กลุ่มตัวอย่างแบบอาศัยความน่าจะเป็น (Probability Sampling) ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) เป็นการแบ่งตัวอย่างโดยแบ่งประชากรที่มีลักษณะเหมือนกันออกเป็น ส่วน ๆ แล้วทำการสุ่มตัวอย่างจากกลุ่มที่ได้แบ่งไว้ (Khattiya & Suwajittanon, 2011) ผู้วิจัยนำสัดส่วนประชากรในแต่ละหน่วยงานภายในเทศบาลเมืองสระบุรี ทั้งหมด 10 หน่วยงาน มาคำนวณด้วยสูตรเพื่อหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละชั้น

### ตารางที่ 1 การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น

Table 1 Stratified sampling

หน่วยงานภายใน Internal departments	จำนวนประชากร (คน) Population (People)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน) Number of samples (People)
สำนักปลัด (Office of the Permanent Secretary)	30	21
สำนักการศึกษา (Department of Education)	13	9
สำนักสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม (Bureau of Public Health and Environment)	42	29
กองการเจ้าหน้าที่ (Subdivision of Personnel Administration)	16	12
สำนักประปา (Section of Water Supply)	13	9
สำนักช่าง (Section of Public Works)	15	8
สำนักคลัง (Section of Finance)	19	14
กองสวัสดิการและสังคม (Division of Social Welfare)	11	8
กองยุทธศาสตร์และงบประมาณ (Division of Planning and Budgeting)	11	8
สถานธนาบาล (Pawn-shop)	8	6
<b>รวม (Total)</b>	<b>178</b>	<b>124</b>

ตารางที่ 1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยมีจำนวนทั้งหมด 124 คน จำแนกตามสัดส่วนของประชากรของแต่ละหน่วยงานภายในเทศบาลเมืองสระบุรี ออกได้เป็นสำนักปลัด จำนวน 21 คน สำนักการศึกษา จำนวน 9 คน สำนักสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม จำนวน 29 คน กองการเจ้าหน้าที่ จำนวน 11 คน สำนักประปา จำนวน 9 คน สำนักช่าง จำนวน 10 คน สำนักคลัง จำนวน 13 คน กองสวัสดิการและสังคม จำนวน 8 คน กองยุทธศาสตร์และงบประมาณ จำนวน 8 คน สถานธนาภิบาล จำนวน 6 คน

การวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เลือกโดยการใช้เหตุผลให้เหมาะสมกับการวิจัย (Khattiya & Suwajittanon, 2011) ผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ บุคลากรในเทศบาลเมืองสระบุรี จำนวน 10 คน ผู้วิจัยเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักโดยอ้างอิงจากการแบ่งโครงสร้างหน่วยงานภายในเทศบาลเมืองสระบุรี จึงทำให้มีผู้ให้ข้อมูลหลักทั้งหมดจำนวน 10 คน ซึ่งมาจากหน่วยงานภายในเทศบาลเมืองสระบุรี ได้แก่ สำนักปลัด สำนักการศึกษา สำนักสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม กองการเจ้าหน้าที่ สำนักประปา สำนักช่าง สำนักคลัง กองสวัสดิการและสังคม กองยุทธศาสตร์และงบประมาณและสถานธนาภิบาล หน่วยงานละ 1 คน

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน โดยการวิจัยเชิงปริมาณใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการวิจัย สำหรับเครื่องมือในการวิจัยเชิงปริมาณและวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้ศึกษา แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ซึ่งมีรายละเอียดของเครื่องมือในการวิจัยทั้ง 2 แบบ ดังนี้

การวิจัยเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัยเพื่อศึกษาปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในเทศบาลเมืองสระบุรี โดยแบบสอบถามแบ่งเป็น 4 ตอน ได้แก่

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

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร ได้แก่ ด้านผู้ส่งสาร ด้านข้อมูลข่าวสาร ด้านช่องทางการสื่อสารหรือสื่อ ด้านผู้รับสาร ด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ โดยผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ตำรา แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร รวมทั้งหมดมีข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร จำนวน 20 ข้อ มีรายละเอียดดังนี้

1) ด้านผู้ส่งสารจำนวน 4 ข้อ 2) ด้านข้อมูลข่าวสาร จำนวน 4 ข้อ 3) ด้านช่องทางการสื่อสารหรือสื่อ จำนวน 4 ข้อ 4) ด้านผู้รับสาร จำนวน 4 ข้อ 5) ด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ จำนวน 4 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน กระบวนการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ ผู้วิจัยได้ศึกษาและพัฒนาจากการศึกษาทบทวนวรรณกรรม แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งหมดมีข้อคำถาม จำนวน 21 ข้อ รายละเอียด ดังนี้ 1) ด้านกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 4 ข้อ 2) ด้านกระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 3 ข้อ 3) กระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 3 ข้อ 4) กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 4 ข้อ 5) กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำนวน 4 ข้อ 6)



กระบวนการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ จำนวน 3 ข้อ ตัวเลือกลำสำหรับการตอบคำถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่าตามแบบของลิเคิร์ต (Likert Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรและกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเป็นเครื่องมือ เพื่อศึกษาปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ส่งกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในเทศบาลเมืองสระบุรี โดยผู้วิจัยได้ศึกษาทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎีเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสัมภาษณ์ โดยแบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 1 ตอน เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรและกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์รวมทั้งหมด 12 ข้อ แบ่งเป็นข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร 6 ข้อ และข้อคำถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 6 ข้อ

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้ นำแบบสอบถามมาตรวจหาค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม หรือค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Item-Objective Congruence Index: IOC) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน พบว่า ทุกประเด็นการประเมินมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.67-1.00 ซึ่งมีเกณฑ์การยอมรับที่ค่ามากกว่า 0.50 (Rovinelli & Hambleton, 1977) ต่อจากนั้นนำแบบสอบถามการเก็บข้อมูลเพื่อทดสอบความเหมาะสมเบื้องต้น (Pilot Test) กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน ที่โดยทำการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach' Alpha) ใช้เกณฑ์ยอมรับค่าที่เกินกว่า 0.7 (Hair et al., 2014) ผลจากการวิเคราะห์ พบว่า ค่าระดับความเที่ยงของตัวแปรในแบบสอบถามทั้งหมดผ่านเกณฑ์ขั้นต่ำที่กำหนด โดยมีค่าระหว่าง 0.795-0.932

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล วิธีการทางสถิติต่าง ๆ

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์โดยแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ส่วน คือ การวิจัยเชิงปริมาณ การวิจัยเชิงคุณภาพ การวิจัยแบบผสมวิธี ดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปโดยใช้โปรแกรม SPSS โดยการแจกแจงความถี่ของทุกตัวแปร แล้วคำนวณค่าร้อยละและสถิติต่าง ๆ เชิงพรรณนา (Discriptive Statistics) เพื่ออธิบายข้อมูลลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประกอบด้วย t-test, F-test และสถิติความแปรปรวนทางเดียว

ส่วนที่ 2 การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลเนื้อหาโดยดำเนินการ 1 ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล 2 นำข้อมูลที่ได้รับมาสรุปและวิเคราะห์ข้อมูล 3 นำข้อมูลที่ได้ผ่านการสรุปมาเรียบเรียงเป็นข้อความแบบบรรยาย

ส่วนที่ 3 การวิจัยแบบผสมวิธี ผู้วิจัยวิเคราะห์เนื้อหาข้อมูลความสอดคล้องระหว่างข้อมูลเชิงปริมาณที่ได้จากแบบสอบถามและข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์ โดยดำเนินการ 1 ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ 2 นำข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหาความสอดคล้อง 3 สรุปเรียบเรียงข้อมูลความสอดคล้องกันระหว่างข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ

## ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1 ผลการวิจัยพบว่า ระดับปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรของบุคลากรในเทศบาลเมืองสระบุรี จากการวิเคราะห์ระดับปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรแยกเป็นรายด้าน

Table 2 Mean and standard deviation of communication factors in organizations separated by area.

ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร (Communication factors in organizations)	$\bar{x}$	S.D	ค่าระดับ (Elevation)
ด้านผู้ส่งสาร (Sender)	4.22	0.63	มาก (very)
ด้านข้อมูลข่าวสาร (Message)	4.13	0.66	มาก (very)
ด้านช่องทางการสื่อสารหรือสื่อ (Channel)	4.16	0.68	มาก (very)
ด้านผู้รับสาร (Receivers)	4.20	0.69	มาก (very)
ด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)	4.10	0.69	มาก (very)
<b>รวม (Total)</b>	<b>4.16</b>	<b>0.60</b>	<b>มาก (very)</b>

ตารางที่ 2 พบว่า ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรในภาพรวมมีการปฏิบัติในระดับมากทุกด้านของปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร ( $\bar{x} = 4.16$ , S.D = 0.60) โดยข้อที่ปฏิบัติสูงกว่าด้านอื่น คือ ด้านผู้ส่งสาร ( $\bar{x} = 4.22$ , S.D = 0.63) ส่วนข้อที่มีการปฏิบัติต่ำกว่าด้านอื่น คือ ด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ ( $\bar{x} = 4.10$ , S.D = 0.69)

จากการวิเคราะห์ระดับปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร โดยการสัมภาษณ์บุคลากรในเทศบาลเมืองสระบุรี พบว่า ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรมีการปฏิบัติงานในระดับมากทุกด้าน ช่วยให้การดำเนินงานในองค์กรมีความคล่องตัว บุคลากรให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสารในองค์กร ผู้ส่งสารและผู้รับสารเลือกใช้ถ้อยคำที่สุภาพเหมาะสมกับการติดต่อสื่อสาร ข้อมูลข่าวสารมีความถูกต้อง น่าเชื่อถือ มีการเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารหรือสื่อที่เหมาะสมกับสถานการณ์ เปิดใจกว้างในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ มีการให้ข้อมูลย้อนกลับโดยใช้ถ้อยคำภาษาที่สุภาพเหมาะสม

วัตถุประสงค์ที่ 2 ผลการวิจัยพบว่า ระดับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในเทศบาลเมืองสระบุรี จากการวิเคราะห์ระดับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถสรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์แยกเป็นรายด้าน

Table 3 Mean, standard deviation. of the human resource management process separated into each aspect.

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management process)	$\bar{x}$	S.D	ค่าระดับ (Elevation)
ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)	3.97	0.77	มาก (very)
ด้านการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Recruitment)	4.05	0.75	มาก (very)
ด้านการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Selection)	3.95	0.89	มาก (very)
ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)	4.00	0.84	มาก (very)
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation)	4.05	0.81	มาก (very)
ด้านการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ (Compensation and Employee Benefits Administration)	3.84	0.76	มาก (very)
<b>รวม (Total)</b>	<b>3.97</b>	<b>0.73</b>	<b>มาก (very)</b>

ตารางที่ 3 พบว่ากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม มีการปฏิบัติในระดับมากทุกด้านของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{x} = 3.97$ , S.D = 0.73) โดยข้อที่ปฏิบัติสูงกว่าข้ออื่น คือ ด้านการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{x} = 4.05$ , S.D = 0.75) และด้านกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 4.05$ , S.D = 0.81) ส่วนข้อที่มีการปฏิบัติต่ำกว่าข้ออื่น คือ ด้านกระบวนการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ ( $\bar{x} = 3.84$ , S.D = 0.76)

จากการวิเคราะห์ระดับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยการสัมภาษณ์บุคลากรในเทศบาลเมืองสระบุรี พบว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในเทศบาลเมืองสระบุรี มีการปฏิบัติงานในระดับมาก โดยภาพรวมกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถดำเนินงานไปได้เป็นอย่างดี มีหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบเกี่ยวกับบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างชัดเจน ถูกต้องตามหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่กฎหมายกำหนดไว้ มีความยุติธรรม เท่าเทียมกัน บุคลากรในองค์กรมีความเชื่อมั่น ตลอดจนมีการส่งเสริม พัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

วัตถุประสงค์ที่ 3 ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในเทศบาลเมืองสระบุรี ได้ดังนี้

ตารางที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

Table 4 Relationship between organizational communication factors and human resource management processes.

ตัวแปร (variable)	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) Correlation coefficient (r)	แปรผล (results)
SEN	.734**	สูง (High)
MES	.767**	สูง (High)
CHA	.787**	สูง (High)
REC	.797**	สูง (High)
FEE	.794**	สูง (High)

\*\* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 Statistical significance level .01

ตารางที่ 4 พบว่า ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร ด้านผู้ส่งสาร ด้านข้อมูลข่าวสาร ด้านช่องทางการสื่อสารหรือสื่อ ด้านผู้รับสาร ด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับมีความสัมพันธ์กับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับสูง ( $r=.734, .767, .787, .797, .794$ ) ตามลำดับ ฉะนั้นสามารถสรุปได้ว่า ตัวแปรปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร ด้านผู้ส่งสาร ด้านข้อมูลข่าวสาร ด้านช่องทางการสื่อสารหรือสื่อ ด้านผู้รับสารและด้านการให้ข้อมูลข่าวสารมีความสัมพันธ์กับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การวิจัยเชิงคุณภาพ จากการวิเคราะห์ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในเทศบาลเมืองสระบุรี พบว่า มีความคิดเห็นว่าปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในเทศบาลเมืองสระบุรี บุคลากรให้ความสำคัญต่อการติดต่อสื่อสาร มีการสอบถามความคิดเห็น ให้ข้อเสนอแนะในการทำงาน ประสานความร่วมมือระหว่างกันทำให้การดำเนินงานในองค์กรคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ

## อภิปรายผล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในเทศบาลเมืองสระบุรี สามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

ผลการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อ 1 พบว่า ระดับปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรของบุคลากรในเทศบาลเมืองสระบุรี ในภาพรวมมีการปฏิบัติในระดับมาก เพราะบุคลากรในองค์กรให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสารในองค์กร มีการติดต่อประสานงานระหว่างกัน ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรมีประสิทธิภาพทุกด้าน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Wisetpanich (2018) ที่พบว่า การสื่อสารภายในองค์กรมีความสำคัญกับการดำเนินงานในองค์กร

จากการสัมภาษณ์บุคลากรในเทศบาลเมืองสระบุรีวิเคราะห์เรียบเรียง ได้ว่า ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรมีการปฏิบัติในระดับมาก โดยภาพรวมของปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรมีประสิทธิภาพมากทุกด้าน บุคลากรให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสารในองค์กร ผู้ส่งสารและผู้รับสารใช้ถ้อยคำที่สุภาพเหมาะสมในการติดต่อสื่อสาร มีทัศนคติที่ดีในการติดต่อสื่อสาร เปิดใจเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ข้อมูลข่าวสารมีความถูกต้องน่าเชื่อถือ มีการเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารหรือสื่อที่เหมาะสมกับสถานการณ์ มีการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ชัดเจน เฉพาะเจาะจง

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ พบว่า บุคลากรในเทศบาลเมืองสระบุรี มีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกันว่า ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรมีการปฏิบัติในระดับมาก โดยภาพรวมของปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรทุกด้านมีประสิทธิภาพในระดับมาก ใช้การติดต่อสื่อสารในองค์กรมาช่วยส่งเสริม สนับสนุนการดำเนินงานในองค์กรให้เป็นไปอย่างราบรื่น การติดต่อสื่อสารช่วยให้เกิดการจัดสรรความรู้แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และการประสานงานร่วมกันในองค์กร สอดคล้องกับ Pinyo (2019) ที่พบว่า บุคลากรให้ความสำคัญและใช้การติดต่อสื่อสารในการประสานงาน และสอบถามความคิดเห็น การตัดสินใจ ทำให้การดำเนินงานในองค์กรเป็นไปอย่างราบรื่น

ผลการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อ 2 พบว่า ระดับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในเทศบาลเมืองสระบุรี ในภาพรวมมีการปฏิบัติงานในระดับมาก เพราะเทศบาลเมืองสระบุรี ให้ความสำคัญและตระหนักถึงความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ มีการกำหนดแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างชัดเจน โปร่งใส ตามหลักเกณฑ์ที่กฎหมายกำหนด โดยเริ่มตั้งแต่กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการสรรหาทรัพยากร

มนุษย์ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานและกระบวนการบริหาร ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Sirinanthanakun and Phutthipongchaichan (2018) ที่พบว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ภาพรวมสามารถบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างดี มีการวางแผน กำหนดแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

จากการสัมภาษณ์บุคลากรในเทศบาลเมืองสระบุรีสามารถวิเคราะห์เรียบเรียงข้อมูลได้ว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในเทศบาลเมืองสระบุรีมีการปฏิบัติระดับมาก โดยภาพรวมของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถดำเนินงานไปได้อย่างดี ถูกต้อง โปร่งใส ยุติธรรม เป็นไปตามหลักการแนวคิดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ พบว่า บุคลากรในเทศบาลเมืองสระบุรี มีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกันว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในเทศบาลเมืองสระบุรี มีการปฏิบัติงานในระดับมาก ในภาพรวมสามารถดำเนินงานได้ตามแผนงาน หลักเกณฑ์ข้อบังคับต่าง ๆ ที่กฎหมายกำหนดไว้ เพื่อให้องค์กรเกิดประโยชน์สูงสุด สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของ Napathorn (2019) พบว่า กลยุทธ์และแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ด้วยการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การสร้างระบบสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีส่วนช่วยให้องค์กรดำเนินการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพขึ้นด้วย

ผลการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อ 3 พบว่า ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในเทศบาลเมืองสระบุรี ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร ด้านผู้ส่งสาร ด้านข้อมูลข่าวสาร ด้านช่องทางการสื่อสารหรือสื่อ ด้านผู้รับสารและด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับมีความสัมพันธ์กับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับสูง และสามารถส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในเทศบาลเมืองสระบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 อาจเพราะปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรในภาพรวมมีการปฏิบัติในระดับมากทุกด้าน การติดต่อสื่อสารในองค์กรมีประสิทธิภาพทุกด้าน บุคลากรใช้การติดต่อสื่อสารเป็นตัวช่วยในการสนับสนุน ส่งเสริมการทำงานในองค์กรและทำให้การดำเนินงานในองค์กรเกิดความคล่องตัว สอดคล้องกับงานวิจัยของ Chansa (2017) ที่พบว่า การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการด้านความปลอดภัยและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นปัจจัยหนึ่ง ที่ร่วมกันพยากรณ์การจัดการด้านความปลอดภัยของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลรัฐบาลแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Sriwichai and Pinjai (2017) ที่พบว่า ทักษะในการสื่อสารเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในระดับสูงและสามารถร่วมกันทำนายประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพยาบาลหัวหน้าเวรโรงพยาบาลทั่วไป จังหวัดพะเยา

จากการสัมภาษณ์บุคลากรในเทศบาลเมืองสระบุรี สามารถวิเคราะห์เรียบเรียงข้อมูลได้ว่า ภาพรวมของปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรมีการปฏิบัติ ในระดับมากทุกด้าน การติดต่อสื่อสารมีประสิทธิภาพมาก บุคลากรให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสาร มีความเข้าใจเนื้อหา วัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสาร เลือกใช้ถ้อยคำที่สุภาพเหมาะสม ข้อมูลข่าวสารมีความถูกต้องน่าเชื่อถือ มีการเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายเหมาะสมกับสถานการณ์ มีการให้ข้อมูลย้อนกลับที่เหมาะสม บุคลากรสามารถรับทราบข้อมูลและมีข้อมูลที่ต้องการในการประกอบการทำงาน ทำให้การทำงานมีความคล่องตัว การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า มีหน่วยงานหลักที่มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างชัดเจน คือ กองการเจ้าหน้าที่ ซึ่งทำหน้าที่ดำเนินการควบคุมติดตามกิจกรรมต่างๆ ทางด้านกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีการประสานงานเพื่อร่วมมือกันจัดทำแผนพัฒนา ส่งเสริมศักยภาพ เสริมสร้างกำลังใจ มีการกำหนดแนวทาง รูปแบบในการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่เป็นธรรม

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ พบว่า มีปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรเป็น ปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรเทศบาลเมืองสระบุรี โดยพบว่า ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร มีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการดำเนินงานในองค์กรและต่อกระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ทำให้บุคลากรมีการติดต่อประสานงาน การแสดงความคิดเห็น ความต้องการต่าง ๆ ทำให้มีข้อมูล ในการดำเนินกิจกรรม โครงการต่าง ๆ ของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Pinthong (2016) ที่พบว่าการสื่อสารภายในองค์กรที่ดี ด้านเทคโนโลยีการสื่อสารภายในองค์กรเป็นปัจจัยส่วนหนึ่ง ที่มีความสัมพันธ์ และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจส่งออกสินค้าเกษตรในประเทศไทย และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Khamkhuan, Yupas and Jeerasombat (2017) ที่พบว่าปัจจัยเชิงสาเหตุทางวัฒนธรรมองค์กร ด้านการสื่อสารเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ

## สรุปผล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากร มนุษย์ของบุคลากรในเทศบาลเมืองสระบุรี บุคลากรในเทศบาลเมืองสระบุรี มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่าปัจจัย การติดต่อสื่อสารในองค์กรมีการปฏิบัติในระดับมาก การสื่อสารในองค์กรมีประสิทธิภาพในทุกด้าน บุคลากรใช้ ถ้อยคำที่สุภาพเหมาะสมในการติดต่อสื่อสาร ข้อมูลข่าวสารมีความถูกต้อง น่าเชื่อถือมีการเลือกใช้ช่องทางการ สื่อสารหรือสื่อที่เหมาะสมกับสถานการณ์ และการให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างเปิดเผย ชัดเจนและตรงประเด็น การ ดำเนินงานเป็นไปอย่างถูกต้องตามกฎระเบียบข้อบังคับและสามารถบริหารจัดการ ส่งเสริมพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถของบุคลากรได้อย่างต่อเนื่อง บุคลากรให้ความสำคัญต่อการติดต่อสื่อสาร มีการสอบถามความคิดเห็น ให้ข้อเสนอแนะในการทำงาน ประสานความร่วมมือระหว่างกันทำให้การดำเนินงานในองค์กรคล่องตัวและมี ประสิทธิภาพ

## ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1.1 ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปประโยชน์ด้านปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กร เทศบาลเมืองสระบุรี ควรมีการ จัดอบรมชี้แจงบุคลากรประจำปีเพื่อให้ทราบถึงนโยบายและแผนงานต่าง ๆ ควรชี้แจงให้บุคลากรทุกระดับได้เห็น ความสำคัญของการสื่อสาร พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ร่วมแสดงความคิดเห็นในการกำหนดเป้าหมายของ องค์กรเพื่อให้บุคลากรตั้งใจและสนใจที่จะเรียนรู้กระบวนการสื่อสาร เพื่อให้การสื่อสารเกิดประสิทธิภาพ

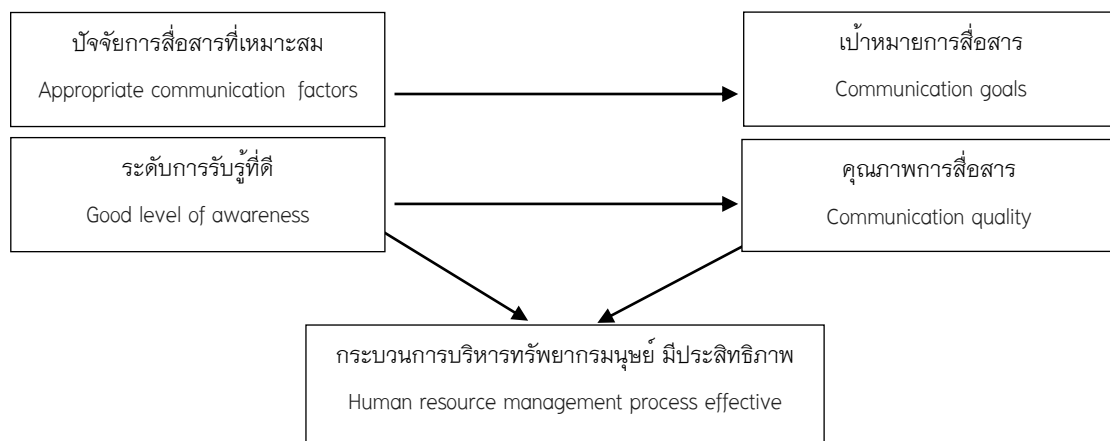
1.2 ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ด้านกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เทศบาลเมืองสระบุรีควรส่งเสริมให้พนักงานรับรู้ถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา ซึ่งมีส่วนสำคัญในการช่วยเพิ่มพฤติกรรมการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพให้แก่พนักงาน โดยจัดทำเป็นแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี ไว้ในนโยบายการบริหารงานบุคคลและแผนอัตรากำลังคน 3 ปี

## 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาบรรยากาศในการสื่อสารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กร เพื่อที่จะส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อต่อการสื่อสาร ทำให้การสื่อสารในองค์กรเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2.2 ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในกระบวนการอื่น ๆ เช่น การดำรงรักษา การบริหารงานวินัย

## องค์ความรู้ใหม่



ภาพที่ 1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารและกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

Figure 1 Shows the relationship between communication and the human resource management process.

จากโมเดลดังกล่าวทำให้ทราบว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะนำองค์กรประสบความสำเร็จจะต้องมีหลักบริหารที่สำคัญ ได้แก่ 1) ปัจจัยการสื่อสารที่เหมาะสม 2) ระดับการรับรู้ที่ดี 3) คุณภาพของการสื่อสาร 4) เป้าหมายของการสื่อสาร นับว่าเป็นหัวใจสำคัญที่สัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารและกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่า ในการขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ การสื่อสารก็นับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ

## References

- Aneksakkayaphong, K. (2013). *Human Resource Management Affecting Work Efficiency of the Automotive and Auto Parts Industry*[Master's thesis, Rajamangala University of Technology Thanyaburi].
- Byars, L. L., & Rue, L.W. (1997). *Human Resource Management* (5th ed.). McGraw-Hill.
- Chansa, S. (2017). The Effects of Effective Communication and Teamwork on Patient Safety Management of Staff Nurses at One Government Hospital in Bangkok Metropolis. *Journal of the Royal Thai Army Nurses*, 18(Supplement), 299-307.  
<https://he01.tci-thaijo.org/index.php/JRTAN/article/view/90443>
- Fongsri, P. (2009). *Creation and Development of Research Tools*. Darnsutha Press.
- Fongsri, P. (2013). *Project Evaluation Techniques* (8th ed.). Darnsutha Press.
- Ivancevich, J. M., & Matteson, M.T. (1999). *Organizational Behavior and Management* (5th ed.) McGraw-Hill.
- Jamchomroon, B. (2015). *Communication Climate in Workplace, Communication Process, and Social Media Affecting Communication Efficiency of Private Company's Employees in Bangkok*[Master's thesis, Bangkok University].
- Khamkhuan, S., Yupas, Y., & Jeerasombat, S. (2017). A Model for Confirmatory Factors Analysis of Organizational Culture Affecting the Effectiveness in Work Performance of Sub-District Municipalities in the Northeastern Port of Thailand. *Chophayom Journal*, 28(2), 96-107.  
<https://so01.tci-thaijo.org/index.php/ejChophayom/article/view/101359>
- Khattiya, S., & Suwajittanon, W. (2011). *Research Designs and Statistics* (2nd ed.). Prayoonwong.
- Mondy, R.W., & Noe, R. M. (2005). *Human Resource Management* (9th ed.). Prentice Hall.
- Napathorn, C. (2019). *Human Resource Management: Principles, Theories and Practices*. Chulalongkorn University.
- Phrueksajiva, T. (2015). *The Relationship Between the Efficiency of Organizational Communication and the Performance of Personnel under the Office of the Permanent Secretary, Ministry Of Public Health*. Chulasarn B.K., 17-19.
- Pinthong, N. (2016). *Effects of Good Organizational Communication on Operational Efficiency of Agricultural Products Exporting Businesses in Thailand*[Master's thesis, Mahasarakham University].
-



- Pinyo, N. (2019). *Organizational Communication Factors Affecting Human Resource Management Process of Staff in Songkhla Provincial Administrative Organization*[Master's thesis, Prince of Songkhla University]. <https://kb.psu.ac.th/psukb/bitstream/2016/13458/1/438205.pdf>
- Rovinelli, R.J., & Hambleton, R.K. (1977). On the Use of Content Specialists in the Assessment of Criterion-Referenced Test Item Validity. *Tijdschrift Voor Onderwijs Research*, 2, 49-60.
- Saraburi Town Municipality. (2020). *3-year manpower plan for fiscal year 2021-2023*. [https://tmsbr.go.th/files/com\\_strategy/2022-09\\_3da8c92065cb9c1.pdf](https://tmsbr.go.th/files/com_strategy/2022-09_3da8c92065cb9c1.pdf)
- Sirinanthanakun, A., & Phutthipongchaichan, T. (2018). *The Human resource management of local government organizations in Lam Plai Mat District, Buriram Province*. In The 2nd National and International Academic Conference 2018: NIRC II 2018, (pp.959-969). Buriram Rajabhat University.
- Siriwan, P. (2016). Communication within the Organization (Faculty of Medicine Siriraj Hospital) Matters that Cannot be Overlooked. *Siriraj Medical Bulletin*, 9(1), 38-43. <https://he02.tci-thaijo.org/index.php/simedbull/article/view/81423>
- Sriwichai, P., & Pinjai, P. (2017). Factors Influencing Performance of Incharge Nurses in General Hospital, Phayao. *Journal of Nursing and Health Care*, 35(3), 155-164. <https://he01.tci-thaijo.org/index.php/jnat-ned/article/view/101809>
- The Department of Local Administration. (1999). Determining Plan and Process of Decentralization to Local Government Organization Act, B.E. 2542 (1999). <https://www.dla.go.th/work/planlocal/law.htm>
- The Royal Society of Thailand. (1999). *The Royal Institute Dictionary*. Nanmeebooks.
- Wessayasirin, S. (2015). Managers and Communication for Organizational Success. *Songkhla Rajabhat University Academic Journal*, 8(1),1-19.
- Wisetpanich, M. (2018). *Study of Internal Communication in CASIO (Thailand) Co., Ltd.* Ramkhamhaeng University. <http://www.ba-abstract.ru.ac.th/index.php/abstractData/viewIndex/128.ru>
- Wittayudom, W. (2007). *Organizational Development*. Thanawat Printing.