

สถานภาพงานสารบรรณและสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานด้านสารบรรณ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่  
Operation and Competency of Personnel Responsible for  
Documentary Task at Chiang Mai Rajabhat University

อุดมศักดิ์ ปัญญาอินทร์<sup>1\*</sup>  
Udomsak Punyain<sup>1\*</sup>

บทคัดย่อ

งานวิจัยเชิงผสมผสานวิธีนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพงานสารบรรณ สมรรถนะการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานสารบรรณ และพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อการพัฒนางานสารบรรณของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ประชากรที่ใช้ในการศึกษาเป็นเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านสารบรรณที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ จำนวน 52 คน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับงานสารบรรณ จำนวน 8 คน เครื่องมือที่ใช้ศึกษาเป็นแบบสอบถามและการสนทนากลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลโดยสถิติเชิงพรรณนา และการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ผลการศึกษา พบว่า สภาพงานสารบรรณของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่อยู่ในระดับมาก สมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานด้านสารบรรณอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ มีข้อเสนอเชิงนโยบายโดยผู้บริหารมหาวิทยาลัยต้องส่งเสริมการพัฒนาแนวคิดใหม่ และการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนางานสารบรรณและสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงาน

**คำสำคัญ:** สภาพงานสารบรรณ สมรรถนะ ผู้ปฏิบัติงานด้านสารบรรณ

Abstract

The purpose of this research was to study the operation and competency of personnel responsible for documentary task at Chiang Mai Rajabhat University. The number of population was 52 personnel responsible for documentary task. Data were collected by using questionnaires and focus group discussion. Data were analyzed using descriptive statistics and content analysis. The result indicated that the level of operational documentation system of Chiang Mai Rajabhat University is high and the competency of personnel responsible for documentary is high. However, there were suggestions for the university administrators to promote creative development and to support the use of technology in documentary and personal competency development.

**Keywords:** operational, competency, documentary

บทนำ

จากกรอบยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี รัฐบาลตั้งเป้าหมายการพัฒนาประเทศไทยภายใต้แนวคิดประเทศไทย 4.0 ที่ขับเคลื่อนด้วยความรู้และนวัตกรรม ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ประเทศไทยจำเป็นต้องมีการปฏิรูปและปรับเปลี่ยนอย่างเป็นระบบขนานใหญ่ เพื่อให้โครงสร้างทางเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศเหมาะสมกับภูมิทัศน์ใหม่ของโลก ซึ่งจะช่วยยกระดับคุณภาพของประเทศในทุกภาคส่วนและนำพาประเทศให้หลุดพ้นจากสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน รวมถึงสามารถรับมือกับภัยคุกคามและบริหารจัดการกับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และสามารถเปลี่ยนผ่านประเทศไทยไปพร้อม ๆ กับการเปลี่ยนแปลง ภูมิทัศน์ใหม่ของโลกได้ (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2559)

<sup>1</sup> สำนักงานสภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ เชียงใหม่ 50180

<sup>1</sup> Office of the University Council Chiangmai Rajabhat University, Chiangmai, 50180

\*Corresponding author: e-mail: udomsak.punyain@gmail.com

Received: July 17, 2020, Accepted: November 28, 2020, Published: December 18, 2020



และเมื่อบริบทการพัฒนาประเทศเกิดการเปลี่ยนแปลง การบริหารและดำเนินงานของภาคส่วนราชการต่าง ๆ ควรต้องมีการปรับตัวตามเช่นกัน เพื่อให้องค์การสามารถเติบโตในบริบทใหม่ได้อย่างเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ งานสารบรรณ ถือเป็นหัวใจหลักสำคัญในการสื่อสารของหน่วยงานภาครัฐ เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการบริหารเอกสารในทางปฏิบัติเริ่มตั้งแต่ คิด อ่าน ร่าง เขียน พิมพ์ จัดจำ ทำสำเนา ส่งหรือสื่อข้อความ รับ บันทึก จดรายงานการประชุม สรุป ย่อเรื่อง เสนอสั่งการ ตอบ ทำรหัส เก็บเข้าที่ ค้นหา ติดตามและทำลาย ซึ่งจำเป็นต้องสร้างระบบงานให้มีประสิทธิภาพ และประยุกต์ให้ระบบเครื่องอิเล็กทรอนิกส์ใช้ในงานสารบรรณ การปฏิบัติงานสารบรรณมีระเบียบที่ใช้และเกี่ยวข้องกับหลายฉบับ เช่น ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ ระเบียบรักษาความปลอดภัยแห่งชาติ กล่าวถึงความปลอดภัยเกี่ยวกับเอกสาร ชั้นความลับของหนังสือ พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ และระเบียบว่าด้วยการรักษาความลับของทางราชการ ซึ่งใช้บังคับแก่ส่วนราชการและหน่วยงานต่าง ๆ ที่ต้องถือปฏิบัติ ปัญหาเกี่ยวกับงานสารบรรณมักเกิดขึ้นอยู่เสมอ ส่วนมากเป็นปัญหาด้านการรับและการส่ง เก็บรักษาและการทำลายหนังสือราชการ หนังสือล่าช้า สูญหาย การปฏิบัติงานไม่ทันเหตุการณ์ การเก็บรักษาไม่เป็นระบบ ยากแก่การค้นหา และไม่ทำลายเอกสารที่หมดความจำเป็นต้องให้ไปตามระเบียบ (เพ็ญศรี, 2553) และผู้รับผิดชอบในงานนี้จะต้องเรียนรู้และเข้าใจ ทั้งยังสามารถปฏิบัติตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ. 2526 และฉบับที่ 2 พ.ศ. 2548 ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว ดังนั้น การจัดระเบียบงานสารบรรณของหน่วยงานต่าง ๆ มีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ในการปฏิบัติราชการให้ถูกต้องตามระเบียบการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ผู้ปฏิบัติต้องมีคุณสมบัติประจำตัว คือ ต้องมีความละเอียด รอบคอบ สุขุม และรวดเร็ว (วิจิตรา, 2554)

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ได้ปรับเปลี่ยนและพัฒนาระบบการปฏิบัติงานสารบรรณมาเป็นการใช้งานระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ในการรับและการส่งหนังสือราชการ ตั้งแต่ปี 2556 โดยทุกหน่วยงานมีผู้รับผิดชอบในการใช้งานระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ (E-document) และได้กำหนดให้ใช้งานระบบของมหาวิทยาลัยเป็นหลักในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้จากการปรับเปลี่ยนระบบงานสารบรรณแบบเดิมเป็นการใช้ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์และประกอบด้วยแต่ละหน่วยงานจะมีบริบทของงานและหน้าที่ในการทำงานที่แตกต่างกัน จึงทำให้การปฏิบัติงานสารบรรณของมหาวิทยาลัยอาจไม่เป็นตามระเบียบงานสารบรรณได้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาสภาพงานสารบรรณและสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานด้านสารบรรณของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ เพื่อทราบถึงสภาพงานสารบรรณของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ และศึกษาสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานสารบรรณของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ สู่ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อเป็นแนวทางหนึ่งที่จะนำไปสู่การพัฒนาการปฏิบัติงานสารบรรณของของมหาวิทยาลัยเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคประเทศไทย 4.0

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพงานสารบรรณของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
2. เพื่อศึกษาสมรรถนะการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานสารบรรณของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนางานสารบรรณของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

### ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาแบบผสมวิธี (Mixes Method) ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาโดยแบ่งเป็น 2 ระยะ ตามขั้นตอนดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพการปฏิบัติงานสารบรรณและสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานสารบรรณของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

1. ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้ปฏิบัติงานด้านสารบรรณตามหน้าที่รับผิดชอบหรือที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ปฏิบัติงานมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี เป็นประชากรทั้งหมดในการศึกษาโดยใช้วิธีกำหนดประชากรแบบเฉพาะเจาะจง จำนวน 52 คน ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนประชากรที่ใช้ในการศึกษาจำแนกตามหน่วยงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

ที่	หน่วยงาน	จำนวน (คน)
1	คณะครุศาสตร์	2
2	คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	3
3	คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	11
4	คณะวิทยาการจัดการ	1
5	คณะเทคโนโลยีการเกษตร	1
6	วิทยาลัยแม่ฮ่องสอน	1
7	บัณฑิตวิทยาลัย	1
8	วิทยาลัยนานาชาติ	1
9	วิทยาลัยพัฒนาเศรษฐกิจและเทคโนโลยีชุมชนแห่งเอเชีย	1
10	โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่	2
11	สำนักทะเบียนและประมวลผล	2
12	สำนักหอสมุด	1
13	สถาบันวิจัยและพัฒนา	1
14	สำนักศิลปะและวัฒนธรรม	1
15	สำนักดิจิทัลเพื่อการศึกษา	1
16	กองกลาง สำนักงานอธิการบดี	8
17	กองพัฒนานักศึกษา สำนักงานอธิการบดี	1
18	กองคลัง สำนักงานอธิการบดี	1
19	นโยบายและแผน สำนักงานอธิการบดี	1
20	กองบริหารงานบุคคล	1
21	กองอาคารและสถานที่	2
22	สำนักงานสภามหาวิทยาลัย	1
23	สำนักงานตรวจสอบภายใน	1
24	สำนักงานมาตรฐานและประกันคุณภาพการศึกษา	1
25	สำนักงานบริหารและจัดการทรัพย์สิน	1
26	สำนักงานจัดการศึกษาทั่วไปและศิลปวิทยาศาสตร์	1
27	สำนักงานวิเทศสัมพันธ์	1
28	สำนักงานบริหารศูนย์แมริม	1
29	ศูนย์ภาษา	1
30	สำนักงานสภาคณาจารย์และข้าราชการ	1
<b>รวมทั้งหมด</b>		<b>53</b>

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถาม มีจำนวน 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นข้อความที่เกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานหน่วยงานที่สังกัด ตำแหน่งที่ดำรงอยู่ปัจจุบัน จำนวนงานที่รับผิดชอบ และการอบรมความรู้ด้านงานสารบรรณ

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพงานสารบรรณของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ประกอบด้วย

1) ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานสารบรรณ ตามระเบียบสำนักงานนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ. 2526 และที่แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2543 ประกอบด้วย ด้านการรับหนังสือ ด้านการส่งหนังสือ ด้านการยืมหนังสือ ด้านการเก็บรักษาหนังสือ และด้านการทำลายหนังสือ โดยเป็นคำถามการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติแบบลิเคิร์ตสเกล (Likert scale) เป็นการให้สเกลคำตอบ 5 ระดับ คือ ทุกครั้ง ส่วนมาก บางครั้ง ส่วนน้อย และน้อยมาก/ไม่เคย

2) ข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านสารบรรณเป็นข้อความที่เกี่ยวกับข้อมูลวัสดุและครุภัณฑ์สำนักงานที่การปฏิบัติงาน ได้แก่ เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องพิมพ์เครื่องสแกนเนอร์ เครื่องโทรสาร เครื่องทำลายเอกสาร สถานที่หรือตู้เก็บเอกสารเพียงพอต่อการใช้งานและ อุปกรณ์หรือวัสดุสำนักงานอื่น ๆ

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานด้านสารบรรณของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ตามสมรรถนะหลัก 5 ด้าน คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้อง ขอบธรรม และจริยธรรมและด้านการทำงานเป็นทีม โดยเป็นคำถามแบบสเกล ตามวิธีลิเคิร์ต (Likert scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยมาก

### 3. การสร้างเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ดำเนินการพัฒนาเครื่องมือในการศึกษาตามขั้นตอนดังนี้

3.1 ศึกษา กฎหมาย ระเบียบ ตำรา แนวคิด ทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานสารบรรณในงานราชการและสมรรถนะการปฏิบัติงานโดยกำหนดขอบเขตเนื้อหาที่จะใช้ในแบบสอบถามในงานสารบรรณและสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปวัตถุประสงค์ของการศึกษา ตามกรอบแนวคิดที่กำหนดไว้

3.2 นำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่านตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item objective congruence : IOC) ของข้อคำถามกับนิยามศัพท์แล้วเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC เฉลี่ยตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป แล้วนำไปเป็นข้อคำถามในแบบสอบถามซึ่งค่า IOC ของข้อมูลเกี่ยวกับสภาพงานสารบรรณของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ เฉลี่ยอยู่ที่ 0.96 และข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานด้านสารบรรณของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ เฉลี่ยอยู่ที่ 0.98

3.3 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างกำหนดแบบเฉพาะเจาะจง จำนวน 10 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ และวิเคราะห์หาค่าความเที่ยง (Reliability) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach, 1984) ซึ่งได้ค่าความเที่ยงในข้อคำถามเกี่ยวกับสภาพงานสารบรรณของผู้ปฏิบัติงานด้านสารบรรณเท่ากับ 0.86 และข้อคำถามสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานด้านสารบรรณเท่ากับ 0.85

3.4 ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้สมบูรณ์ แล้วนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรที่กำหนดไว้

4. การวิเคราะห์ข้อมูลศึกษาจากสภาพการปฏิบัติงานด้านสารบรรณและสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานด้านสารบรรณของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ โดยข้อมูลที่รวบรวมได้ ผู้วิจัยจะนำมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลถอดรหัส จัดหมวดหมู่ และวิเคราะห์ข้อมูล แปลผลด้วยคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อวิเคราะห์สถิติทางสังคมศาสตร์ โดยสถิติที่ใช้วิเคราะห์ คือ สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

### ระยะที่ 2 การพัฒนาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพงานสารบรรณของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

1. กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาเลือกจากประชากรที่ใช้ในการศึกษาจากระยะที่ 1 โดยใช้วิธีเฉพาะเจาะจง จำนวน 8 คน โดยคัดเลือกตามสัดส่วนของประชากรทั้งหมด จำแนกตามลักษณะหน่วยงานที่สังกัดและลักษณะการบริหารงานของหน่วยงาน ซึ่งแบ่งได้ 3 กลุ่ม คือ กลุ่มคณะ/วิทยาลัย/โรงเรียนสาธิต สัดส่วนร้อยละ 45.28 กลุ่มสถาบัน/สำนัก ที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ สัดส่วนร้อยละ 11.32 และกลุ่มกอง/สำนักงานที่มีฐานะเทียบเท่ากองหรือน้อยกว่า สัดส่วนร้อยละ 43.40 ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสนทนากลุ่มจากตัวแทนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำแนกตามประเภทของหน่วยงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

ที่	หน่วยงาน	จำนวน (คน)
1	คณะ/วิทยาลัย/โรงเรียนสาธิต	3
2	สถาบัน/สำนัก ที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ	1
3	กอง/สำนักงานที่มีฐานะเทียบเท่ากองหรือน้อยกว่า	4
รวมทั้งหมด		8

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ การสนทนากลุ่ม (focus group discussion) โดยนำข้อมูลจากระยะที่ 1 มาวิเคราะห์และนำเสนอต่อกลุ่มตัวอย่าง เพื่อรับทราบและให้ความเห็นพร้อมทั้งร่วมกันอภิปราย และร่วมกันจัดทำแนวทางการปฏิบัติงานสารบรรณที่เหมาะสมและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานด้านสารบรรณของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ โดยมีการใช้สื่อ วัสดุ และอุปกรณ์ในการจัดประชุม ได้แก่ กล้องถ่ายรูป เอกสารประกอบการประชุม วัสดุสำนักงาน เครื่องบันทึกเสียง และแบบบันทึกกิจกรรม เพื่อเป็นการบันทึกภาพรวมข้อมูลที่ได้ออกจากการสังเกตการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมของผู้ให้ข้อมูลทุกคน ดำเนินกิจกรรม ณ สำนักงานสภาคณาจารย์และข้าราชการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ วันที่ 9 มีนาคม 2561 เวลา 09.00-15.00 น.

**3. การวิเคราะห์ข้อมูล** โดยการพัฒนาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพงานสารบรรณของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ เป็นข้อมูลที่ได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่นำเสนอข้อมูลจากการวิเคราะห์ข้อมูลในระยะที่ 1 และร่วมกันจัดทำแนวทางการพัฒนาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพงานสารบรรณของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ โดยทำการวิเคราะห์การจำแนกและจัดระบบข้อมูล การสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย เปรียบเทียบข้อมูล และการตีความข้อมูล

### ผลการวิจัย

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ปฏิบัติงานด้านสารบรรณ พบว่า ผู้ปฏิบัติงานด้านสารบรรณส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 76.92 อายุอยู่ในช่วง 34-42 ปี คิดเป็นร้อยละ 55.77 มีสถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 46.15 ระดับการศึกษาสูงสุด คือ ปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 73.08 มีประสบการณ์ทำงานอยู่ในช่วง 10-18 ปี คิดเป็นร้อยละ 42.31 สังกัดกอง/สำนักงาน/ศูนย์ ที่มีฐานเทียบเท่ากองหรือน้อยกว่า คิดเป็นร้อยละ 46.15 มีตำแหน่งเป็น เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป คิดเป็นร้อยละ 61.54 จำนวนงานที่รับผิดชอบนอกเหนือจากงานสารบรรณของผู้ปฏิบัติงานด้านสารบรรณส่วนใหญ่ มากกว่า 2 งาน คิดเป็นร้อยละ 61.54 การเข้าร่วมอบรมเกี่ยวกับงานสารบรรณ ภายใน 3 ปีย้อนหลัง ของผู้ปฏิบัติงานด้านสารบรรณส่วนใหญ่ คือ เคย คิดเป็นร้อยละ 69.23

**ส่วนที่ 2** สภาพงานสารบรรณของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ พบว่า ผู้ปฏิบัติงานด้านสารบรรณมีการปฏิบัติงานสารบรรณภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ  $3.55 \pm 0.67$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าผู้ปฏิบัติงานด้านสารบรรณส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับด้านการรับหนังสือมีการปฏิบัติสูงที่สุด โดยระดับการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์มาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ  $4.49 \pm 0.48$ ) รองลงมาคือด้านการส่งหนังสือ มีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์มาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ  $4.07 \pm 0.48$ ) ด้านการเก็บรักษาหนังสือ มีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์มาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ  $3.76 \pm 1.41$ ) ด้านการยืมหนังสือ มีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ  $2.90 \pm 1.01$ ) และผู้ปฏิบัติงานด้านสารบรรณมีการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ ด้านการทำลายหนังสือ โดยมีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์น้อย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ  $2.50 \pm 1.29$ ) (ตารางที่ 3)

**ส่วนที่ 3** สมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานด้านสารบรรณของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ พบว่าสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานด้านสารบรรณของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ  $4.38 \pm 0.49$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้ปฏิบัติงานด้านสารบรรณส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับด้านการยึดมั่นในความถูกต้อง ขอบธรรม และจริยธรรม สูงที่สุด อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ  $4.53 \pm 0.47$ ) รองลงมา คือ ด้านทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ  $4.52 \pm 0.51$ ) ด้านการบริการที่ดีอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ  $4.44 \pm 0.51$ ) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ  $4.33 \pm 0.58$ ) และผู้ปฏิบัติงานด้านสารบรรณให้ความสำคัญน้อยที่สุด คือ ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ  $4.06 \pm 0.70$ ) (ตารางที่ 4)

**ตารางที่ 3** ข้อมูลการปฏิบัติงานสารบรรณของผู้ปฏิบัติงานด้านสารบรรณ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ จำแนกตามภาพรวมทั้ง 5 ด้าน

ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพงานสารบรรณ	Mean	SD	ความหมาย
1 ด้านการรับหนังสือ	4.49	0.48	มาก
2 ด้านการส่งหนังสือ	4.07	0.48	มาก
3 ด้านการยืมหนังสือ	2.90	1.41	ปานกลาง
4 ด้านการเก็บรักษาหนังสือ	3.76	1.01	มาก
5 ด้านการทำลายหนังสือ	2.50	1.29	น้อย
รวม	3.55	0.67	มาก

ตารางที่ 4 ข้อมูลสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานด้านสารบรรณ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

สมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานด้านสารบรรณ	Mean	SD	ความหมาย
1 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.33	0.58	มาก
2 ด้านการบริการที่ดี	4.44	0.54	มาก
3 ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	4.06	0.70	มาก
4 ด้านการยึดมั่นในความถูกต้อง ขอบธรรม และจริยธรรม	4.53	0.47	มากที่สุด
5 ด้านทำงานเป็นทีม	4.52	0.51	มากที่สุด
รวม	4.38	0.49	มาก

**ส่วนที่ 4** ข้อเสนอเชิงนโยบายการพัฒนางานสารบรรณของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ การวิเคราะห์ข้อมูลจากการประชุมเชิงปฏิบัติการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พบว่า

1. สภาพงานสารบรรณของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ควรมีการดำเนินงาน ดังนี้

1.1 ข้อเสนอแนะจากการวิเคราะห์ปัญหางานสารบรรณของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

จากข้อมูลสภาพงานสารบรรณที่ได้วิเคราะห์แล้ว พบว่า การทำลายเอกสารมีการปฏิบัติที่น้อย ผู้ประชุมอภิปรายว่า หน่วยงานส่วนใหญ่ที่ไม่ได้ดำเนินการทำลายเอกสารเป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นมาใหม่ มีอายุการจัดตั้งไม่ถึง 10 ปี มีพื้นที่ในการจัดเก็บเอกสารอย่างเพียงพอ จึงยังไม่ถึงเวลาในการทำลายเอกสาร ดังนั้น มหาวิทยาลัยควรมีการจัดอบรมเพื่อให้ความรู้เพื่อซักซ้อมและเตรียมความพร้อมแก่ผู้ปฏิบัติงานด้านสารบรรณโดยเน้นกลุ่มเป้าหมายเป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นใหม่และใกล้ครบระยะเวลาการทำลายหนังสือ

1.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาระบบงานสารบรรณของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่มีข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาระบบงานสารบรรณของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ดังนี้

1) ด้านระบบงานสารบรรณ

1.1) การยืมหนังสือ ปัจจุบันการยืมหนังสือเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานมีน้อยมากหรือแทบไม่มีเลย โดยส่วนใหญ่มักเป็นการแปรสภาพเป็นการขอคัดสำเนามากกว่า ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะเป็นผู้บริหารที่ขอคัดสำเนาหนังสือที่ตนเป็นผู้สั่งการ รองลงมา คือ เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบดำเนินการเรื่องดังกล่าวที่หาเอกสารไม่พบหรือสูญหายไป ซึ่งตามระเบียบนั้นการดำเนินการขอคัดสำเนาต้องได้รับการอนุมัติจากผู้บังคับบัญชาก่อน แต่กระนั้นผู้ร่วมประชุมก็ยังให้ความเห็นว่า การเน้นทำตามระเบียบโดยไม่มีคามยืดหยุ่นอาจทำงานล่าช้าหรืองานของราชการเกิดความเสียหาย จึงใช้ดุลพินิจว่าเรื่องใดที่สมควรให้หรือไม่ หากเป็นเรื่องทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับผู้ขอโดยตรงและไม่มีผู้เกี่ยวข้องอื่นที่จะได้รับความเสียหายก็ควรอนุมัติคัดสำเนาให้ แต่กระนั้น การปฏิบัติงานดังกล่าวควรต้องปรึกษาผู้บริหารและขอความเห็นจากที่ประชุมของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่เพื่อให้รับทราบแนวปฏิบัตินี้ร่วมกันเสียก่อน

1.2) การดำเนินการเรื่องลับ หน่วยงานควรออกคำสั่งมอบหมายหน้าที่อย่างเป็นทางการและลายลักษณ์อักษร เนื่องจากเป็นเรื่องที่สำคัญและแสดงถึงการได้รับมอบหมายในการดำเนินการให้รับผิดชอบอย่างถูกต้อง

1.3) การป้องกันการสูญหายของหนังสือ มีทั้งหมดสองประเด็นคือ

- การสูญหายระหว่างนำเสนอบริหารเพื่อสั่งการ ให้จัดทำแบบฟอร์มการเสนอหนังสือแนบไปกับแฟ้มที่นำเสนอทุกครั้ง เมื่อรับกลับมาแล้วให้ดำเนินการตรวจเช็คหนังสือที่กลับมาครบถ้วนหรือไม่ หากไม่ครบถ้วนให้จัดทำข้อมูลเพื่อติดตามต่อไป

- การสูญหายที่เกิดจากความผิดพลาดของระบบและเทคโนโลยี ซึ่งการป้องกันข้อมูลหนังสือสูญหายผู้ร่วมประชุมพิจารณาร่วมกันและเห็นควรว่าหน่วยงานที่มีข้อมูลหนังสือที่จัดเป็นเป็นข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์มาก ควรมีการสำรองข้อมูลเป็นประจำ เนื่องจากการใช้ระบบเป็นการจัดเก็บมีความเสี่ยงอยู่ในด้านอุปกรณ์ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ หรือสื่อในการเก็บข้อมูลหรือฮาร์ดดิสก์ ที่มีโอกาสเสียได้เช่นกัน

2) ด้านระบบสารสนเทศที่สนับสนุนงานสารบรรณ หรือระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ โดยต้องมีการพัฒนาระบบเป็นของมหาวิทยาลัยเอง เนื่องจากระบบที่ใช้ในปัจจุบันเป็นระบบที่ซื้อมาจากบริษัทเอกชน ซึ่งเป็นโปรแกรมสำเร็จรูปไม่สามารถที่จะต่อยอดให้เข้ากับบริบท

ของมหาวิทยาลัยได้ ซึ่งพบปัญหาจากการใช้ ดังนี้ ไม่มีการบริหารจัดการเกี่ยวกับข้อมูลที่เสถียร ทำให้การสืบค้นทำได้ช้า การรายงานสรุปผลข้อมูลหนังสือทำยากหรือมักเกิดข้อผิดพลาดของระบบในระหว่างดำเนินการวิเคราะห์ของระบบ (System error) เป็นต้น ทั้งนี้ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนาระบบนั้น คือ นักวิชาการคอมพิวเตอร์ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและมีทีมที่รู้โครงสร้างหลายคน เมื่อต้องการพัฒนาระบบเพิ่มคนอื่นจะสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง และผู้บริหารต้องเปิดใจในการพัฒนารูปแบบใหม่อย่ายึดติดกับระบบเดิมที่เน้นเอกสารที่เป็นกระดาษ

2. ข้อมูลสมรรถนะการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานด้านสารบรรณของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ควรมีการดำเนินงาน ดังนี้

2.1 ข้อเสนอแนะจากการวิเคราะห์สมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานด้านสารบรรณของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่จากข้อมูลสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานที่ได้วิเคราะห์แล้ว พบว่า สมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานด้านสารบรรณของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผู้ร่วมประชุมร่วมกันอภิปรายและเห็นด้วยว่า ปัจจัยผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถเพิ่มมากขึ้นกว่าสมัยก่อน ดังจะเห็นได้จากข้อมูลระดับการศึกษาสูงสุด คือ ระดับปริญญาตรี ทั้งนี้ยังพบว่า สัดส่วนของผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทสูงขึ้น โดยมีสัดส่วนใกล้เคียงกัน และมหาวิทยาลัยมีการส่งเสริมและสนับสนุนงบประมาณในการเข้าร่วมอบรมเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนในทุกปีงบประมาณอย่างต่อเนื่องจึงอาจเป็นผลให้ระดับสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานด้านสารบรรณอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้ว พบว่า ด้านการส่งสมความเชี่ยวชาญในงานอยู่ในระดับต่ำที่สุด ผู้ร่วมประชุมร่วมกันอภิปรายและเห็นพ้องด้วยว่า การนำเทคโนโลยีหรือการคิดรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ มักติดขัดตรงผู้เกี่ยวข้องที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับการปฏิบัติงาน เช่น ผู้ร่วมปฏิบัติงานหรือผู้บริหารหน่วยงาน ที่ยังยึดติดกับแนวปฏิบัติเดิมที่เคยปฏิบัติกันมาว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องที่สุด และไม่ไว้วางใจในการปรับปรุงและการทดลองสิ่งใหม่ ๆ และมีความกังวลในเรื่องการขัดแย้งกับกฎ ระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องซึ่งหากดำเนินการปฏิบัติแล้วอาจเกิดความผิดพลาดหรือเกิดความเสียหาย ซึ่งปกติการทดลองปฏิบัติหรือทดสอบปฏิบัติในสิ่งใหม่ ๆ นั้น เป็นธรรมดาที่จะมีความผิดพลาดหรือคลาดเคลื่อนในช่วงเริ่มต้นขึ้นได้และต้องดำเนินการปรับปรุงแก้ไขในความผิดพลาดที่ค้นพบต่อไปให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น แต่อย่างไรก็ตามผู้ที่เกี่ยวข้องมักยึดติดและยอมรับกับความผิดพลาดที่เกิดขึ้นกับงานของตนเองไม่ได้ แม้แต่ในขั้นตอนของการทดลองก็ตาม เช่น การปรับเปลี่ยนระบบสารบรรณไร้กระดาษ เป็นต้น ดังนั้นผู้ปฏิบัติงานที่ต้องการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงต้องเป็นผู้ที่มุ่งมั่น หมั่นศึกษา และรอบรู้ในเรื่องงานและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง และพยายามเสาะหาเครือข่ายภายนอกที่มีการปฏิบัติที่พัฒนาหรือร่วมพัฒนางานไปด้วยกัน เพื่อสร้างความประจักษ์และความเชื่อมั่นแก่ผู้บังคับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้อง

2.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานด้านสารบรรณของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

1) มหาวิทยาลัยควรมีการจัดหรือส่งเสริมให้มีการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้านสารบรรณเพื่อแบ่งปันความรู้ประสบการณ์ ปัญหาที่ประสบ และวิธีแก้ไขปัญหานั้น ๆ เพื่อเป็นความรู้และแนวทางการปฏิบัติงานแก่หน่วยงานที่ยังไม่ได้ประสบ ทั้งนี้ผู้ร่วมประชุมยังเห็นด้วยว่า การประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ดีและประสบผลสำเร็จสูงนั้น ควรทำเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ไม่เกิน 10 คน เป็นการสร้างความเป็นกันเองและผู้เข้าร่วมให้รู้สึกปลอดภัย ทำให้เกิดการแสดงความคิดเห็นที่เป็นข้อเท็จจริงมากยิ่งขึ้น

2) นโยบายการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าอบรมสัมมนากับหน่วยงานภายนอกเพื่อเพิ่มสมรรถนะการปฏิบัติของผู้ปฏิบัติงานนั้น โดยส่วนใหญ่เป็นความรู้เดิม ๆ แต่ก็มีข้อดีในส่วนที่ได้ทบทวนกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง และการปฏิบัติงานที่มา ทั้งนี้ผู้ร่วมประชุมส่วนใหญ่มีความเห็นสอดคล้องตรงกันว่า การอบรมด้านการปฏิบัติงานด้านสารบรรณที่จะได้ประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงานมากที่สุดนั้น ควรเป็นการจัดขึ้นโดยมหาวิทยาลัย เนื่องจากผู้ร่วมอบรมมีโอกาสเต็มที่ในการร่วมอภิปรายและบอกเล่าปัญหาที่พบระหว่างการปฏิบัติงานโดยมีการจัดอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

### สรุปผลการวิจัย

ผู้ปฏิบัติงานด้านสารบรรณส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุอยู่ในช่วง 34-42 ปี สถานภาพโสด มีระดับการศึกษาสูงสุด คือ ปริญญาตรี มีประสบการณ์ทำงานอยู่ในช่วง 10-18 ปีหน่วยงานที่สังกัดของผู้ตอบ

แบบสอบถามถามส่วนใหญ่ คือ กอง/สำนักงาน/ศูนย์ ที่มีฐานะเทียบเท่ากองหรือน้อยกว่า มีตำแหน่งเป็นเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปและมีงานที่รับผิดชอบนอกเหนือจากงานสารบรรณมากกว่า 2 งาน และจากผลการวิจัยสามารถผลสรุปสภาพงานสารบรรณของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่และสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานด้านสารบรรณของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ดังนี้

### 1. สภาพงานสารบรรณของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

1. สภาพงานสารบรรณของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการรับหนังสือมีการปฏิบัติสูงที่สุดและเมื่อพิจารณาโดยละเอียดในแต่ละด้าน พบว่า

1.1 ด้านการรับหนังสือ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ปฏิบัติงานด้านสารบรรณให้ความสำคัญกับการดำเนินการรับหนังสือที่เป็นความลับของทางราชการด้วยความรอบคอบมิดชิดและปลอดภัยสูงที่สุด

1.2 ด้านการส่งหนังสือ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ปฏิบัติงานด้านสารบรรณให้ความสำคัญกับการตรวจความเรียบร้อยของหนังสือรวมทั้งสิ่งที่ส่งไปด้วยอย่างครบถ้วน

1.3 ด้านการยืมหนังสือ ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ปฏิบัติงานด้านสารบรรณให้ความสำคัญกับการตรวจสอบหนังสือเมื่อได้รับหนังสือคืนมาว่า อยู่สภาพเดิมหรือคงสภาพใช้งานอยู่สูงที่สุด โดยมีการปฏิบัติสูงที่สุดอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง

1.4 ด้านการเก็บรักษาหนังสือ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ปฏิบัติงานด้านสารบรรณให้ความสำคัญกับการแยกเก็บหนังสือที่อยู่ระหว่างปฏิบัติและปฏิบัติเสร็จ สูงที่สุดโดยมีการปฏิบัติสูงที่สุด อยู่ในเกณฑ์มาก

1.5 ด้านการทำลายหนังสือ ภาพรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ปฏิบัติงานด้านสารบรรณให้ความสำคัญกับการสำรวจหนังสือครบกำหนดอายุการเก็บแล้วเสร็จภายใน 60 วัน หลังสิ้นปีปฏิทินในทุกปี สูงที่สุด โดยมีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง

2. สิ่งสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านสารบรรณของผู้ปฏิบัติงานด้านสารบรรณของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่โดยส่วนใหญ่ พบว่า

2.1 เครื่องคอมพิวเตอร์ มีใช้ในการปฏิบัติงานเป็นของตนเอง โดยมีอายุการใช้งานอยู่ในช่วง 4-6 ปี และผู้ปฏิบัติงานด้านสารบรรณที่ไม่มีใช้งานเป็นของตนเองจะเป็นการใช้งานร่วมกันภายในหน่วยงาน

2.2 เครื่องพิมพ์มีใช้ในการปฏิบัติงานเป็นของตนเอง มีอายุการใช้งานอยู่ในช่วง 1-3 ปี และผู้ปฏิบัติงานด้านสารบรรณที่ไม่มีใช้งานเป็นของตนเองจะเป็นการใช้งานร่วมกันภายในหน่วยงาน

2.3 เครื่องสแกนเนอร์ มีใช้ในการปฏิบัติงานเป็นของตนเอง มีอายุการใช้งานอยู่ในช่วง 1-3 ปี และผู้ปฏิบัติงานด้านสารบรรณที่ไม่มีใช้งานเป็นของตนเองจะเป็นการใช้งานร่วมกันภายในหน่วยงาน

2.4 เครื่องโทรสารมีใช้ในการปฏิบัติงานเป็นของตนเอง มีอายุการใช้งานอยู่ในช่วง 10 ปีขึ้นไป และผู้ปฏิบัติงานด้านสารบรรณที่ไม่มีใช้งานเป็นของตนเองจะเป็นการใช้งานร่วมกันภายในหน่วยงาน

2.5 เครื่องทำลายเอกสาร ไม่มีใช้ในการปฏิบัติงานเป็นของตนเอง

2.6 สถานที่หรือตู้เก็บเอกสาร ผู้ปฏิบัติงานด้านสารบรรณส่วนใหญ่มีพื้นที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานด้านสารบรรณ ทั้งนี้ยังพบว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีสถานที่หรือตู้เก็บเอกสารไม่เพียงพอใช้วิธีแก้ไขปัญหาลำบากโดยการใช้การเก็บใส่กล่องกระดาษโดยแยกเป็นปีแล้วเขียนระบุปีหรือใส่กล่องวางบนตู้เก็บเอกสารสแกนเอกสารเก็บรูปแบบไฟล์ กำหนดการเก็บเอกสารไว้ในตู้ 1 ปี นอกนั้นเก็บเข้าห้องเก็บเอกสาร และดำเนินการทำลายเอกสารตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ. 2526 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2548

2.7 อุปกรณ์หรือวัสดุสำนักงานอื่น ๆ ที่สนับสนุนการปฏิบัติงานผู้ปฏิบัติงานด้านสารบรรณส่วนใหญ่มีเพียงพอต่อการใช้งาน ทั้งนี้ยังพบว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีอุปกรณ์หรือวัสดุสำนักงานไม่เพียงพอต่อการใช้งานแก้ไขปัญหาลำบากโดยวางแผนบริหารจัดการการใช้วัสดุสำนักงานให้เพียงพอ และหากไม่เพียงพอขออนุมัติงบประมาณจัดซื้อเพิ่มเติม



## 2. สมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานด้านสารบรรณของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

การวิจัยครั้งนี้ พบว่า สมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานด้านสารบรรณของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการยึดมั่นในความถูกต้อง ขอบธรรม และจริยธรรมสูงสุด และเมื่อพิจารณาโดยละเอียดในแต่ละด้าน พบว่า

1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้ปฏิบัติงานด้านสารบรรณส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการจัดลำดับความสำคัญของงาน กำหนดขั้นตอนของการทำงานอย่างชัดเจนสูงสุด

2. ด้านการบริการที่ดีภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้ปฏิบัติงานด้านสารบรรณส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับความตั้งใจ เต็มใจและกระตือรือร้น ในการให้บริการสูงสุด

3. ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้ปฏิบัติงานด้านสารบรรณส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการบูรณาการนำความรู้จากหลายสาขาวิชาและนำไปปรับใช้ ให้การปฏิบัติงานของตนได้จริง และการวิเคราะห์ความเสี่ยงและหาวิธีการแก้ปัญหาในการดำเนินงานได้ด้วยตนเอง สูงที่สุดในสัดส่วนที่เท่ากัน

4. ด้านการยึดมั่นในความถูกต้อง ขอบธรรม และจริยธรรม ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้ปฏิบัติงานด้านสารบรรณส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานสารบรรณโดยยึดหลักความซื่อสัตย์สุจริต สูงที่สุด

5. ด้านการทำงานเป็นทีม ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้ปฏิบัติงานด้านสารบรรณส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการมีความเต็มใจให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานสูงสุด

## 3. สรุปผลการสนทนากลุ่มเพื่อจัดทำข้อเสนอแนะต่อการพัฒนางานสารบรรณของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

1. ข้อมูลสภาพงานสารบรรณของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ซึ่งด้านการทำลายเอกสารมีการปฏิบัติที่น้อย ผู้ร่วมประชุมร่วมกันอภิปรายและสรุปว่า หน่วยงานส่วนใหญ่ที่ไม่ได้ดำเนินการทำลายเอกสารเป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นมาใหม่มีอายุการจัดตั้งไม่ถึง 10 ปี มีพื้นที่ในการจัดเก็บเอกสารอย่างเพียงพอ จึงยังไม่ถึงเวลาในการทำลายเอกสารตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ. 2526 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2548 และข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนากระบวนการพัฒนาระบบงานสารบรรณ ดังนี้

1.1 ด้านระบบงานสารบรรณ ได้แก่ การขอคัดสำเนา ให้ใช้ดุลพินิจว่าเรื่องใดที่สมควรให้หรือไม่ ต้องปรึกษาผู้บังคับบัญชาอนุญาตเพื่อเป็นแนวปฏิบัตินี้ร่วมกันก่อน การดำเนินการเรื่องลับ ควรออกคำสั่งมอบหมายหน้าที่อย่างเป็นทางการ และการป้องกันการสูญหายของหนังสือ ได้แก่ การสูญหายระหว่างนำเสนอผู้บริหารเพื่อสั่งการ ให้จัดทำแบบฟอร์มการเสนอหนังสือแนบไปกับแฟ้มที่นำเสนอทุกครั้ง และการสูญหายที่เกิดจากความผิดพลาดของระบบและเทคโนโลยีควรมีการสำรองข้อมูลเป็นประจำ เนื่องจากการใช้ระบบเป็นการจัดเก็บมีความเสี่ยงอยู่ในด้านอุปกรณ์

1.2 ต้องมีการพัฒนาระบบเป็นของมหาวิทยาลัยเอง เนื่องจากระบบที่ใช้ในปัจจุบันเป็นระบบที่ซื้อมาจากบริษัทเอกชน

2. ข้อมูลสมรรถนะการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานด้านสารบรรณ พบว่า ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอยู่ในระดับน้อยที่สุดของสมรรถนะทั้ง 5 ด้าน โดยผู้ร่วมประชุมร่วมกันอภิปรายและสรุปว่า การคิดรูปแบบ การทำงานหรือการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ปฏิบัติมักติดขัดตรงผู้เกี่ยวข้องที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับการปฏิบัติงาน ที่ยังยึดติดกับแนวปฏิบัติที่เคยปฏิบัติกันมาว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องที่สุด ดังนั้นผู้ปฏิบัติงานที่ต้องการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงต้องหมั่นศึกษาและรอบรู้ในเรื่องงานและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง และพยายามเสาะหาเครือข่ายภายนอกที่มีการปฏิบัติที่พัฒนาหรือร่วมพัฒนางานไปด้วยกัน เพื่อสร้างความประจักษ์และความเชื่อมั่นแก่ผู้บังคับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้องและข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานด้านสารบรรณ ได้แก่ การจัดให้มีการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้านสารบรรณเพื่อแบ่งปันความรู้ ประสบการณ์และการจัดประชุมอบรมให้ความรู้ควรจัดโดยมหาวิทยาลัย เพื่อให้การจัดประชุม/อบรมมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างเต็มที่

## อภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยสภาพงานสารบรรณและสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานด้านสารบรรณของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ซึ่งนำมาอภิปรายผลได้ ดังต่อไปนี้

1. สภาพงานสารบรรณของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ พบว่า สภาพงานสารบรรณของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ภาพรวม อยู่ในระดับมาก แสดงถึงว่า ผู้ปฏิบัติงานมีการปฏิบัติงานด้วยความมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ. 2526 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2548 และเมื่อพิจารณาปัญหาที่พบของการปฏิบัติงานสารบรรณในด้านการทำลายหนังสือ โดยมีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์น้อย อาจเป็นไปได้ว่า หน่วยงานส่วนใหญ่ที่ไม่ได้ปฏิบัติงานด้านการทำลายหนังสือเป็นหน่วยงานภายในที่จัดตั้งขึ้นมาใหม่ที่มีระยะเวลาการจัดตั้งมายังไม่ถึง 10 ปี ซึ่งปกติอายุการเก็บหนังสือราชการโดยปกติให้เก็บไว้ไม่น้อยกว่า 10 ปี ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ. 2526 หมวดที่ 3 ข้อ 57 และอาจเพราะวิธีการปฏิบัติส่วนใหญ่มาจากแนวทางปฏิบัติที่ได้รับสืบทอดกันมาจากรุ่นสู่รุ่นเป็นวัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจมีการปฏิบัติบางอย่างที่ไม่สอดคล้องหรือเป็นไปตามตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ. 2526 และที่แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2548 ทั้งนี้ วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกรักใคร่คิดจนเป็นค่านิยมและพฤติกรรมการทำงาน เช่น วัฒนธรรมการปรับตัว วัฒนธรรมการมุ่งความสำเร็จในงาน และการทำงานต่าง ๆ ที่เกิดจากกฎ ระเบียบ ข้อบังคับตามสายการบังคับบัญชา งาน โดยวัฒนธรรมองค์กรที่ดีก่อให้เกิดประสิทธิภาพการทำงาน (สมาพร, 2558) ประกอบกับความเกรงกลัวจากความผิดพลาดในการปฏิบัติงานหรือความกลัวการปฏิบัติงานในระเบียบขที่ผู้ปฏิบัติงานยังมีความแม่นยำ หรือเกรงกลัวการถูกผู้บังคับบัญชาตำหนิ ซึ่งระบบราชการมีจุดอ่อน คือ วัฒนธรรมอำนาจ ซึ่งส่งผลต่อปัญหาประสิทธิภาพการทำงานบริการของข้าราชการ (บวร, 2558)

2. สมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานด้านสารบรรณโดยผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานด้านสารบรรณโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากแสดงถึงว่า ผู้ปฏิบัติงานด้านสารบรรณมีศักยภาพสูง ซึ่งอาจเป็นผลมาจากการปรับปรุงตำแหน่งงานโดยการบรรจุบุคคลเพื่อมาทำงานในตำแหน่งเป็นวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป และเนื่องด้วยปัจจุบันประชาชนมีความนิยมในการแข่งขันเพื่อสอบบรรจุเข้ามาทำงานในส่วนราชการเนื่องจากเป็นงานที่มีความมั่นคงเป็นจำนวนมาก จึงทำให้ส่วนราชการมีโอกาสในการเลือกบรรจุบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถมาปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับ อภิธานัฐ (2559) ที่พบว่า ความมั่นคงในงานเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการเลือกอาชีพรับราชการ ซึ่งมีความมั่นคงมากกว่าภาคเอกชน ไม่ต้องกลัวว่าจะถูกให้ออกจากงานโดยง่าย และปัจจัยทางด้านครอบครัวที่นิยมส่งเสริมให้บุตรหลานเลือกรับราชการที่มีความมั่นคงกว่าบริษัทหรือห้างร้านเอกชนเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

ผู้ปฏิบัติงานด้านสารบรรณให้ความสำคัญต่อการมีจริยธรรมสูงสุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากงานสารบรรณเป็นเรื่องของการสื่อสารในราชการ ที่มีความละเอียด มีบางเรื่องเป็นข้อมูลที่มีความสำคัญต่อมหาวิทยาลัย หากเผยแพร่ไปโดยไม่ได้รับการเห็นชอบแล้วอาจกระทบหรือเกิดความเสียหายต่อบุคคลหรือมหาวิทยาลัยได้ ดังนั้น ผู้ปฏิบัติงานสารบรรณ จึงจำเป็นต้องยึดหลักจริยธรรมเป็นหลักใหญ่ในการปฏิบัติงานซึ่งสอดคล้องกับ สมนึก (2552) ซึ่งได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะหลักของบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 ที่พบว่า สมรรถนะหลักของบุคลากรในด้านจริยธรรม อยู่ในระดับสูงสุด และด้านต่ำสุด คือ ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ ทั้งนี้ยังผลการวิจัยยังพบอีกว่า ผู้ปฏิบัติงานสารบรรณมีสมรรถนะด้านการส่งเสริมความเชื่อขวัญในงานน้อยที่สุด อาจเป็นไปได้ว่า การพัฒนาระบบหรือรูปแบบการปฏิบัติงานใหม่ซึ่งต่างไปจากการทำงานที่เคยปฏิบัติมานั้น มักถูกต่อต้านจากความคิดของผู้ปฏิบัติงานเอง และ/หรือผู้มีส่วนได้เสียที่เคยชินกับการปฏิบัติในแนวทางเดิมที่เคยปฏิบัติโดยคิดว่าเป็นวิธีการทำงานที่ดีที่สุดแล้ว จึงเป็นการยากที่จะปรับตัวให้ยอมรับกับการเปลี่ยนแปลงที่จะส่งผลต่อตนเอง และด้วยเหตุนี้ อาจทำให้เป็นกำแพงในการปิดกั้นการสร้างสรรคผลงานใหม่ที่จะประยุกต์แนวทางใหม่มาเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเดิมให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันได้ โดยความความคิดสร้างสรรค์ เป็นความสามารถของบุคคลในการคิดตอบสนองต่อเหตุการณ์ได้มาก กว้างไกล หลายทิศทาง แปลกใหม่ และมีคุณค่า โดยสามารถคิด ดัดแปลง ปรับแต่ง ผสานความคิดเดิมให้เกิดเป็นสิ่งแปลกใหม่และเป็นประโยชน์ (สุทธินันท์, 2558) ซึ่งสอดคล้องกับ พระราช-

กฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 มาตรา 11 ที่ว่า ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้และมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์

3. ข้อเสนอเชิงนโยบายการพัฒนาผลงานสารบรรณของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ซึ่งมหาวิทยาลัยควรส่งเสริมการพัฒนาแนวคิดใหม่และการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการพัฒนาระบบสารสนเทศที่สนับสนุนงานสารบรรณ หรือระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์มหาวิทยาลัย โดยต้องมีการพัฒนาระบบเป็นของมหาวิทยาลัยเอง

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานด้านสารบรรณของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ พบว่า ผู้ปฏิบัติงานสารบรรณเห็นว่า มหาวิทยาลัยควรมีจัดหรือส่งเสริมให้มีการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้านสารบรรณเพื่อแบ่งปันความรู้ประสบการณ์ ปัญหาที่ประสบ และวิธีแก้ไขปัญหา และควรส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าอบรมสัมมนากับหน่วยงานภายนอกเพื่อเพิ่มความรู้และสมรรถนะการปฏิบัติของผู้ปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ กัลยารัตน์ (2557) ที่กล่าวว่า ความรู้เป็นสิ่งที่ผูกพันอยู่กับงานหรือกิจกรรมของแต่ละบุคคลในองค์กร ซึ่งความรู้ที่ใช้ในการทำงานนั้น จะถูกสร้างขึ้นโดยผู้ปฏิบัติงาน หรือกลุ่มผู้ปฏิบัติงานเอง ซึ่งอาจสร้างขึ้นจากการเลือกความรู้เชิงทฤษฎีหรือความรู้จากภายนอกมาปรับแต่งเพื่อการใช้งาน หรือสร้างขึ้นโดยตรงจากประสบการณ์ในการทำงานก็ได้

#### ข้อเสนอแนะ

##### ข้อเสนอแนะทั่วไป

1.1 มหาวิทยาลัยควรมีการจัดอบรมเพื่อให้ความรู้เรื่องการทำลายเอกสารเพื่อเตรียมความพร้อมแก่ผู้ปฏิบัติงานด้านสารบรรณโดยเน้นกลุ่มเป้าหมายเป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นใหม่และใกล้ครบระยะเวลาการทำลายหนังสือเพื่อให้มีความเข้าใจและเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานด้านการทำลายเอกสาร

1.2 มหาวิทยาลัยควรส่งเสริมการพัฒนาแนวคิดในการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการพัฒนาผลงานสารบรรณ โดยมหาวิทยาลัยต้องเป็นผู้พัฒนาระบบเอง กรณีมีการแก้ไขหรือพัฒนาระบบเพิ่มจะสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง

1.3 มหาวิทยาลัยควรสนับสนุนส่งเสริมหรือเปิดเวทีให้ผู้ปฏิบัติได้นำเสนอแนวคิดหรือแนวปฏิบัติงานใหม่ ๆ พร้อมร่วมกันอภิปรายเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มสมรรถนะและประสิทธิภาพการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน

##### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาสมรรถนะการปฏิบัติครบทุกด้าน ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ผู้ใช้บริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วย เพื่อให้ได้ข้อมูลสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานด้านสารบรรณที่ครบถ้วนในทุกส่วน

2.2 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานสารบรรณ และสมรรถนะการปฏิบัติงาน

2.3 การศึกษาสภาพงานสารบรรณและสมรรถนะด้วยการสอบถามความเห็นของผู้ปฏิบัติ อาจได้ข้อมูลที่ยังไม่สมบูรณ์และสภาพที่เป็นจริงทั้งหมด จึงควรมีการศึกษาพร้อมกับการทำแบบทดสอบที่ออกแบบมาเพื่อวัดสภาพงานสารบรรณและสมรรถนะที่แท้จริงของผู้ปฏิบัติควบคู่ไปด้วย

#### เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงอุตสาหกรรม. 2559. ยุทธศาสตร์การพัฒนากิจการกรมไทย 4.0. กระทรวงอุตสาหกรรม. กรุงเทพมหานคร. 54 หน้า.
- กัลยารัตน์ ชีระธนชัยกุล. 2557. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. ส.เอเชียเพรส (1989). กรุงเทพมหานคร. 328 หน้า.
- บวร ประพฤตติ. 2558. วัฒนธรรมองค์กรกับความสำเร็จในการบริหาร เปรียบเทียบสองวัฒนธรรมองค์กร. วารสารศุภกวีบัณฑิตทางสังคมศาสตร์. 5(2):1-13.
- พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546. (9 ตุลาคม 2546) ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 120 ตอนที่ 100 ก: 1-16.
- เพ็ญศรี สุขไชยะ. 2553. ปัญหางานสารบรรณและแนวทางแก้ไข. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา. 5(2): 171-182.

- ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ. 2526. (23 กันยายน 2548).ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 122 ตอนพิเศษ 99 ง: 1-31.
- ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2548. (23 กันยายน 2548). ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 122 ตอนพิเศษ 99 ง: 32-37.
- วิจิตรา นักทำเกวียน. 2554. สภาพปัญหาและการพัฒนางานสารบรรณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัดสกลนคร. วิทยานิพนธ์ หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- สมนึก ลิมอารีย์. 2552. สมรรถนะหลักของบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3. การค้นคว้าอิสระ หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- สมาพร ภูวิจิตร. 2558. รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ. วารสารวิทยาลัยนครราชสีมา. 9(1): 74-77.
- สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ. 2558. การปรับพฤติกรรมและทัศนคติการทำงานเพื่อความอยู่รอดของคนวัยทำงานในอุตสาหกรรม การท่องเที่ยวไทย ภายใต้เงื่อนไขมาตรฐานของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน. วารสารมหาวิทยาลัยสวนดุสิต. 11(3):1-10.
- อภิณัฐ ทรัพย์มาก. 2559. ปัจจัยจูงใจในการเลือกอาชีพรับราชการ ก่อนและหลังการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 กรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ. วารสารบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์การสื่อสาร. 11(1): 83-97.