

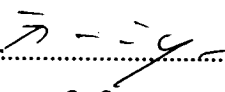
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

กิตติ มิลำเอียง

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
คณะรัฐประศาสนศาสตร์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

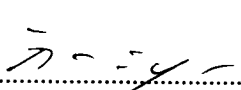
2557

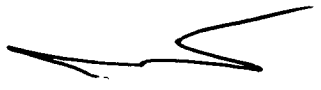
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
กิตติ มัลล้าเอียง
คณะรัฐประศาสนศาสตร์

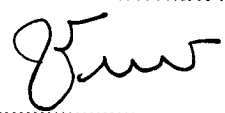
รองศาสตราจารย์..........อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(ดร.กิตติ บุญนาค)

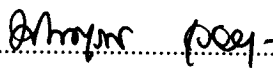
คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาแล้วเห็นสมควรอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

ศาสตราจารย์..........ประธานกรรมการ
(ดร.บุญทัน ดอกไธสง)

รองศาสตราจารย์..........กรรมการ
(ดร.กิตติ บุญนาค)

รองศาสตราจารย์..........กรรมการ
(ดร.ประพนธ์ สหพัฒนา)

รองศาสตราจารย์..........กรรมการ
(ดร.ชัยยุทธ ชีโนกุล)

ศาสตราจารย์..........คณบดี
(ดร.นิศารักษ์ เวชยานนท์)

พฤศจิกายน 2557

บทคัดย่อ

ชื่อวิทยานิพนธ์	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
ชื่อผู้เขียน	นายกิตติ มิลำเอียง
ชื่อปริญญา	รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
ปีการศึกษา	2557

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี 2) ศึกษาระดับทัศนคติของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3) ศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี ซึ่งการศึกษามีมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีเป็นหน่วยในการวิเคราะห์ โดยผู้วิจัยจะใช้การศึกษาแบบผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) จะใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือหลักในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนจำนวน 412 ตัวอย่าง ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) จะใช้การสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้างเพื่อเก็บข้อมูลจากบุคคลที่เกี่ยวข้องจำนวน 5 คน และทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อใช้ในการยืนยันข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ และเพื่อให้สามารถอธิบายคำตอบตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้

ผลการศึกษาสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วนคือ 1) ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีกำลังอยู่ในช่วงเปลี่ยนผ่าน ส่วนการได้มาซึ่งบุคลากรภายในองค์กรจะยึดหลักความรู้ความสามารถ และประสบการณ์เป็นสำคัญ และการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรจะเน้นการฝึกอบรม โดยโปรแกรมการฝึกอบรมส่วนใหญ่จะมีเฉพาะบุคลากรที่อยู่ในระดับบริหารเท่านั้น การจูงใจบุคลากรภายในองค์กรใช้การจูงใจแบบค่าตอบแทนโดยการให้เงินทุนในการศึกษาต่อ ส่วนการรักษารักษามูลค่าขององค์กรมีกระบวนการลงโทษและการบริหารค่าตอบแทนที่มีความเป็นธรรม 2) ผลการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า กลุ่มตัวอย่าง

มีทัศนคติต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาในแต่ละด้านจะพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีทัศนคติต่อการได้มาซึ่งบุคลากรมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการจ้างรักษาบุคลากร และกลุ่มตัวอย่างมีทัศนคติต่อการจูงใจบุคลากรน้อยที่สุด และจากการทดสอบทางสถิติพบว่า เพศ อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน และสาเหตุในการเข้ามาทำงานในองค์กรของบุคลากรที่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ส่วนประเภทของบุคลากร รายได้ ระดับการศึกษา และสถานภาพของบุคลากร ไม่มีผลต่อทัศนคติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้ ปัญหาที่พบจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ผู้บริหารต้องรับแก้ไขคือ ช่องว่างของสถานะทางสังคมระหว่างบุคลากรตามสัญญาจ้างและพนักงานมหาวิทยาลัยและการขาดกฎระเบียบกลางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ 1) องค์กรควรมีนโยบายที่ลดความแตกต่างระหว่างสถานะของบุคลากร 2) องค์กรควรมีนโยบายเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในสายงานของตนเองที่มีความหลากหลาย

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติสำหรับการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ 1) องค์กรควรมีการจัดทำแผนเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระยะยาว 2) องค์กรควรมีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรที่อยู่ให้มีศักยภาพสูงสุด

ABSTRACT

Title of Thesis	Human Resource Management Case Study of Suratthani Rajabhat University
Author	Mr. Kitti Milumaieng
Degree	Master of Public Administration
Year	2014

The purposes of this study were 1) To study human resource management model of Suratthani Rajabhat University 2) To study attitudes of people in the Suratthani Rajabhat University on the human resource management. 3) To study problem and obstacle of human resource management in the Suratthani Rajabhat University. The study have Suratthani Rajabhat University is the unit of analysis. This research study will use a combination of quantitative research and qualitative research. Quantitative research to take the survey by using a questionnaire as the main tool in the study of a sample of both academic staff and the support of 412 samples. The Qualitative Research using semi-structured interviews to collect data from a related party of 5 members and the content analysis in order to confirm the data obtained from the quantitative study.

The study can be divided into two parts. 1) The results were qualitatively found that the administration human resource management model of Suratthani Rajabhat University is in transition. Acquisition personnel within the organization based on the principles of knowledge, skills and experience are essential. Workforce development organization focused training. The training programs are primarily only at the senior management personnel only. Attracting people within organizations use incentive compensation by providing funds for the study. The maintenance personnel with the organization and administration of justice is fair compensation. 2) The quantitative research found that attitudes to the management of human resource

management maintenance personnel with the organization and administration of justice is fair compensation. 2) The quantitative research found that attitudes to the management of human resource management of Suratthani Rajabhat University is high level. And statistical tests showed that gender, age, work experience and reasons for working in the organization of personnel with. Attitude to human resource management in relation. But the type of personnel, Revenue, Education and the status of personnel No effect on attitude to human resource management.

The policy wise suggestions for the human resource management were : 1) The organization should have the policy to decrease the differences between the status of personnel 2) The organization should have the policy concerning the promotion of personnel to be advanced in their work line career of their multiple versatility

The practical suggestions for human resource management development were 1) The organization should be with preparation of a long term human resource management plan 2) The organization makes a research for the development of quality of life of existing personnel with the maximum potentiality

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีในครั้งนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาของรองศาสตราจารย์ ดร.กิตติ บุญนาค อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่ได้เสียสละเวลาให้คำปรึกษา แนะนำ และข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการทำวิทยานิพนธ์ในทุกขั้นตอน และขอขอบพระคุณศาสตราจารย์ ดร.บุญทัน ดอกไธสง รองศาสตราจารย์ ดร.ชัยยุทธ ชีโนกุล และรองศาสตราจารย์ ดร.ประพนธ์ สหพัฒนา ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ ตลอดจนตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ตลอดจนให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยในการทำวิทยานิพนธ์เล่มนี้ตลอดมา

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ทุกท่านที่กรุณาประสิทธิประสาทวิชาความรู้และวิทยาการต่างๆ แก่ผู้วิจัยตลอดการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขานโยบายสาธารณะและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และขอขอบพระคุณเจ้าหน้าที่ของคณะรัฐประศาสนศาสตร์ ที่ได้อำนวยความสะดวกให้ความช่วยเหลือตลอดจนการติดต่อประสานงานในด้านต่างๆ เป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ประสงค์ หล้าสะอาด รองอธิการบดีฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีที่ได้ให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์เป็นอย่างดี และเจ้าหน้าที่ทุกท่านที่กรุณาอนุเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ประกอบการศึกษาในครั้งนี้ และขอขอบพระคุณอาจารย์ธาดรี คำแหง รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนานักศึกษาและศิษย์เก่าสัมพันธ์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี ที่ได้ให้ความช่วยเหลือผู้วิจัย ในการติดต่อประสานงานกับฝ่ายต่างๆ รวมทั้งให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษา

ท้ายสุด ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ บิดา มารดา ที่ได้อบรมสั่งสอนเลี้ยงดู ให้การศึกษาและเป็นกำลังใจที่สำคัญจนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จไปได้ด้วยดี คุณค่าและประโยชน์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่ บิดา มารดา บวรอาจารย์ผู้มีพระคุณอันประเสริฐยิ่ง

กิตติ มีลำเอียง

พฤศจิกายน 2557

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อ	(3)
ABSTRACT	(5)
กิตติกรรมประกาศ	(7)
สารบัญ	(8)
สารบัญตาราง	(10)
สารบัญภาพ	(15)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของการวิจัย	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
1.3 ขอบเขตของการวิจัย	4
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย	5
1.5 นิยามศัพท์ทั่วไป	5
บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม ทฤษฎี องค์ความรู้และผลงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง	7
2.1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์	7
2.2 ทักษะคน	74
2.3 บริบททั่วไปของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี	84
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	88
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	100
3.1 ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ	100
3.2 ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ	108
3.3 การนำเสนอรายงานผลการวิจัย	110

บทที่ 4 ผลการศึกษา	112
4.1 ผลการศึกษาเชิงคุณภาพ	112
4.2 ผลการศึกษาเชิงปริมาณ	144
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	200
5.1 สรุปผลการศึกษาเชิงคุณภาพ	200
5.2 สรุปผลการศึกษาเชิงปริมาณ	207
5.3 อภิปรายผล	211
5.4 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย	214
5.5 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ	215
5.6 ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยในครั้งต่อไป	216
บรรณานุกรม	217
ภาคผนวก	221
ภาคผนวก ก แบบสอบถามที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล	222
ภาคผนวก ข คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์	234
ภาคผนวก ค ภาพถ่ายการลงพื้นที่เก็บข้อมูล	236
ภาคผนวก ง ตารางการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie & Morgan	242
ภาคผนวก จ รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึกและผู้เชี่ยวชาญ	244
ภาคผนวก ฉ ผลการตรวจสอบแบบสอบถาม	246
ประวัติผู้เขียน	261

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 แสดงลักษณะที่สำคัญของทัศนคติ	75
2.2 แสดงสาระของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยสรุป	95
3.1 แสดงกลุ่มตัวอย่างและประชากรที่ใช้ในการศึกษา	102
3.2 แสดงเกณฑ์ในการให้คะแนนของแบบสอบถาม ประเภทลิเคิร์ต (Likert Scales)	103
3.3 แสดงเกณฑ์การแปลค่าเฉลี่ย ระดับทัศนคติของบุคลากรที่มีต่อ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในมหาวิทยาลัย ราชภัฏสุราษฎร์ธานี	104
3.4 แสดงเกณฑ์ในการแปลค่าระดับความสัมพันธ์ของตัวแปร	104
3.5 แสดงนิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการของตัวแปรต่าง ๆ	105
3.6 แสดงสถิติที่ใช้ในการหาความสัมพันธ์ของตัวแปรต้นและตัวแปรตาม	107
3.7 แสดงกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์	109
4.1 แสดงค่าความถี่และค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างแบ่งตามประเภท ของบุคลากร	144
4.2 แสดงค่าความถี่และค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างแบ่งตามเพศ	144
4.3 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างแบ่งตามอายุ	145
4.4 แสดงค่าความถี่และค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างแบ่งตามระดับการศึกษา	145
4.5 แสดงค่าความถี่และค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างแบ่งตามรายได้ต่อเดือน	146
4.6 แสดงค่าความถี่และค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างแบ่งตามสถานภาพ	146
4.7 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างแบ่งตาม ประสบการณ์ทำงาน	147
4.8 แสดงค่าความถี่และค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างแบ่งตาม สาเหตุที่เข้ามาทำงานในองค์กร	147

4.9 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อความเพียงพอของบุคลากร ในการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี	148
4.10 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อเครื่องมือที่องค์กร ใช้ในการวิเคราะห์งาน	148
4.11 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อช่องทาง ในการสรรหาบุคลากร	150
4.12 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อวิธีการสรรหาบุคลากร	150
4.13 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อการกำหนด คุณสมบัติของบุคลากรที่ปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน	151
4.14 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อหลักเกณฑ์ที่หน่วยงาน ใช้ในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากร	152
4.15 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อเครื่องมือที่หน่วยงาน ใช้ในการคัดเลือกบุคลากร	154
4.16 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อวิธีการคัดเลือกบุคลากร เข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยงาน	155
4.17 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อรูปแบบการพัฒนา บุคลากรในหน่วยงานที่เคยเข้าร่วม	156
4.18 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อวิธีการพัฒนา ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร	159
4.19 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อวิธีการประเมินผล การพัฒนาบุคลากร	160
4.20 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อผลการประเมิน การพัฒนาบุคลากร	161
4.21 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อวัตถุประสงค์ ในการฝึกอบรมบุคลากรภายในหน่วยงาน	161
4.22 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อการฝึกอบรม บุคลากรภายในหน่วยงาน	162
4.23 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อเครื่องมือที่หน่วยงาน ใช้ในการวิเคราะห์ความต้องการในการอบรม	163

4.24 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อการดำเนินการ ในการจัดฝึกอบรม	163
4.25 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อระยะเวลาใน การฝึกอบรมตลอดหลักสูตร	164
4.26 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อประโยชน์สูงสุด ที่ได้รับจากการฝึกอบรม	165
4.27 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อรูปแบบ ในการจูงใจบุคลากร	166
4.28 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยที่ทำให้ มีแรงจูงใจในการทำงาน	167
4.29 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อหลักเกณฑ์ ในการพิจารณาการเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่	168
4.30 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อ สิทธิประโยชน์และสวัสดิการขององค์กร	169
4.31 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	169
4.32 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อความถี่ใน การประเมินผลการปฏิบัติงาน	171
4.33 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อการนำผล การประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์	171
4.34 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อประโยชน์ ที่ได้รับจากการจูงใจขององค์กร	172
4.35 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อหลักเกณฑ์ใน การกำหนดระดับค่าตอบแทนค่าจ้าง	173
4.36 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อหลักการสำคัญ ในการจ่ายค่าตอบแทน	174
4.37 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อความเหมาะสม ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนค่าจ้างค่าตอบแทน	174

4.38 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อประโยชน์ที่องค์กร ได้รับจากการบริหารค่าตอบแทน	175
4.39 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อการละเมิด วินัยพื้นฐานขององค์กร	176
4.40 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อการดำเนินการ ทางวินัยที่มีประสิทธิภาพสำหรับองค์กร	176
4.41 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อเหตุผลที่ อยากทำงานกับองค์กรต่อไป	177
4.42 แสดงภาพรวมทัศนคติของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี	178
4.43 แสดงระดับทัศนคติของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการได้มาซึ่งบุคลากร ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี	179
4.44 แสดงระดับทัศนคติของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี	180
4.45 แสดงระดับทัศนคติของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการจูงใจบุคลากร ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี	181
4.46 แสดงระดับทัศนคติของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการ ธำรงรักษามูลค่าของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี	182
4.47 แสดงทัศนคติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มตัวอย่าง โดยจำแนกตามประเภทของบุคลากร	183
4.48 แสดงทัศนคติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มตัวอย่าง โดยจำแนกตามเพศ	184
4.49 แสดงทัศนคติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มตัวอย่าง โดยจำแนกตามระดับการศึกษา	185
4.50 แสดงทัศนคติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มตัวอย่าง โดยจำแนกตามรายได้ต่อเดือน	188
4.51 แสดงทัศนคติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มตัวอย่าง โดยจำแนกตามสาเหตุที่เข้ามาทำงานในองค์กร	190

4.52	แสดงการเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับทัศนคติ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	192
4.53	แสดงการเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างประเภทของบุคลากร กับทัศนคติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	193
4.54	แสดงการเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษา ของบุคลากรกับทัศนคติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	194
4.55	แสดงการเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างรายได้ต่อเดือน ของบุคลากรกับทัศนคติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	195
4.56	แสดงการเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพ ของบุคลากรกับทัศนคติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	196
4.57	แสดงการเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุในการเข้ามา ทำงานในองค์กรของบุคลากรกับทัศนคติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	197
4.58	แสดงการเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์ทำงาน ในองค์กรของบุคลากรกับทัศนคติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	198
4.59	แสดงการเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างอายุของบุคลากร กับทัศนคติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	199

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 แสดงวิธีปฏิบัติทางการบริหารงานบุคคลภาครัฐ	34
2.2 แสดงกระบวนการของการฝึกอบรม	57
2.3 แสดงปัจจัยที่มีผลต่อทัศนคติของบุคคล	80
2.4 แสดงกรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา	99

บทที่ 1

บทนำ

ในขั้นต้นของการศึกษาผู้วิจัยจะขอเสนอ ความเป็นมาและความสำคัญของการวิจัย วัตถุประสงค์ของการวิจัย ขอบเขตของการวิจัย ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย รวมทั้ง นิยามศัพท์ทั่วไป

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของการวิจัย

การบริหารทรัพยากรมนุษย์แต่เดิมเรียกว่า การบริหารงานบุคคล หรือการบริหารทรัพยากรบุคคล แต่เนื่องจากบทบาทหน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งเกิดขึ้นจาก สภาพแวดล้อมของสิ่งท้าทายด้านต่างๆ ที่กระทบต่อองค์กร ดังนั้นเพื่อเป็นการตอบสนองความต้องการของสังคม ความคาดหวังด้านการบริหาร และความต้องการของพนักงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งแต่เดิมรับผิดชอบเฉพาะงานของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงได้เปลี่ยนแปลงบทบาทและภารกิจเข้าร่วมรับผิดชอบในการบริหารองค์การร่วมกับผู้บริหารทุกระดับภายใต้กรอบแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อเพิ่มศักยภาพ และความสามารถขององค์การในการแข่งขัน (สัมฤทธิ์ ชศสมศักดิ์, 2549: 40)

การที่องค์การจะกระทำภารกิจหลักให้บรรลุวัตถุประสงค์ และมีประสิทธิภาพได้นั้น องค์การจำเป็นอย่างยิ่งจะต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพในปริมาณที่เหมาะสมกับงาน ซึ่ง พงษ์ หันนาคินทร์ (2542: 1) ได้กล่าวเกี่ยวกับความสำคัญของบุคลากรต่อความสำเร็จขององค์การไว้ว่า

คงไม่มีใครปฏิเสธได้ว่า ในการประกอบการทุกประเภทนั้น บุคลากร ซึ่งหมายถึง บุคคลผู้มีหน้าที่ทำงานให้กับองค์กรนั้นๆ ย่อมเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำงานให้ ลุล่วงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลตรงตามจุดหมายที่ได้กำหนดไว้แล้ว อย่างชัดเจน ถึงแม้จะมีปัจจัยอื่นๆ ที่จำเป็นต่อการทำงานที่ดีสักเพียงใด แต่ถ้า

บุคลากรที่มีหน้าที่ควบคุมปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ด้วยคุณภาพก็ย่อมยากที่จะบรรลุถึงจุดหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ภิญโญ สาร (2517: 5) ที่กล่าวไว้ว่า

...ความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับคน บรรดาสิ่งก่อสร้าง อาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ และการเงิน แม้จะมีบริบูรณ์สักเพียงใด จะไม่มีความหมายเลย ถ้าคนที่จะใช้สิ่งเหล่านี้ไม่มีความสามารถเพียงพอที่จะใช้ หรือขาดขวัญกำลังใจที่จะร่วมมือกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายด้วยกัน...

จากแนวความคิดดังกล่าวข้างต้น ทำให้เห็นได้ว่าองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์การทั้งองค์การภาครัฐและเอกชน คือ ทรัพยากรมนุษย์ หรือบุคลากรในองค์การนั่นเอง ในปัจจุบันการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้เผชิญกับสิ่งท้าทายในหลายๆ ด้าน อันได้แก่ การปรับโครงสร้างขององค์การ การเจริญเติบโตที่ช้าลง ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี ความเป็นโลกาภิวัตน์ ความหลากหลายของแรงงานที่เพิ่มขึ้น ตลอดจนความคาดหวังของพนักงาน ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องมีการดำเนินการที่แตกต่างจากอดีต โดยดำเนินการตามการบริหารแนวใหม่ ซึ่งผู้บริหารจะไม่ใช่ผู้สั่งการ และควบคุมพนักงาน แต่แสดงตนเป็นผู้ให้การสนับสนุน ผู้นำทีม และที่ปรึกษาภายใน (สัมฤทธิ์ ชศสมศักดิ์, 2549: 41) เพราะฉะนั้นการที่ผู้บริหารต้องการให้องค์การของตนประสบความสำเร็จ และสามารถแข่งขันกับองค์การอื่นได้นั้น ย่อมต้องมีรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี และมีความเหมาะสมกับองค์การของตน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีถือเป็นอีกหนึ่งองค์การที่มีประวัติอันยาวนาน และมีการพัฒนาด้วยดีตลอดมา จากเดิมที่เป็นเพียงสถาบันการศึกษาขนาดเล็ก มีระบบการบริหารงานต่างๆ ยังไม่ค่อยมีความชัดเจนมากนัก จนกระทั่งปัจจุบันจากสถาบันการศึกษาขนาดเล็ก ได้กลายมาเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่การเป็นสถานศึกษาขนาดใหญ่ย่อมมีความจำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการบริหารงานอื่นๆ ที่มีความชัดเจน เพื่อเพิ่มศักยภาพขององค์การ การพัฒนาต่างๆ ที่เกิดขึ้น จะประสบความสำเร็จไม่ได้ หากองค์การขาดบุคลากรที่มีคุณภาพ โดยบุคลากรที่มีคุณภาพ ย่อมมาจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีขององค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี ยึดหลักการสำคัญในการบริหารงาน คือ “เป็นองค์กรที่มุ่งมั่นสรรหา พัฒนา และรักษาทรัพยากรบุคคล ส่งเสริม และสนับสนุน ระบบการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพ” การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นหน้าที่

โดยตรงของรองอธิการบดีด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่รับนโยบายจากอธิการบดีที่มีการแถลงไว้ต่อสภามหาวิทยาลัย และคณะกรรมการบริหารงานบุคคลประจำมหาวิทยาลัย (ก.บ.ม.) โดยดำเนินการผ่านกองการเจ้าหน้าที่ ปัจจุบันการขับเคลื่อนภารกิจขององค์การส่วนใหญ่อาศัยบุคลากรที่ปฏิบัติงาน อันประกอบด้วย 2 สายงานหลัก คือ สายวิชาการและสายสนับสนุน โดยบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสายวิชาการสามารถจำแนกออกได้เป็น 4 ประเภท คือ ข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย บุคลากรสัญญาจ้าง และบุคลากรตามสัญญาจ้างชาวต่างประเทศ ส่วนบุคลากรในสายงานสนับสนุนสามารถจำแนกออกได้เป็น 5 ประเภท คือ ข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย บุคลากรสัญญาจ้าง พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ ภายใต้พันธกิจสำคัญเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ 1) สรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยยึดหลักสมรรถนะ 2) พัฒนาบุคลากรทุกประเภท และทุกระดับ ด้วยรูปแบบที่หลากหลายอย่างต่อเนื่อง 3) อนุรักษ์บุคลากรที่มีคุณภาพและศักยภาพ 4) จัดสวัสดิการ และสิทธิประโยชน์แก่บุคลากรที่เป็นธรรมและเหมาะสม 5) พัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพโดยนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารจัดการ

จากข้อมูลต่างๆ ข้างต้น จะเห็นได้ว่าบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีถือเป็นสิ่งสำคัญในกระบวนการขับเคลื่อนภารกิจต่างๆ ที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างรอบด้าน นอกจากนั้นสิ่งหนึ่งที่สำคัญ และผู้บริหารขององค์การควรให้ความสนใจ คือ ทัศนคติของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทัศนคติของบุคคลมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมที่แสดงออก การสร้างทัศนคติที่ดีให้เกิดแก่บุคคลในองค์การจะช่วยให้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าบุคคลมีทัศนคติที่ดีต่องาน ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และหน่วยงานที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ ย่อมจะทำให้เกิดความผูกพันกับองค์การ และสามารถอยู่ในองค์การได้อย่างมีความสุข (ลักขณา ผึ้งย้ง, 2541: 9) เพราะฉะนั้นหากมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีสามารถสร้างทัศนคติที่ดีให้เกิดแก่บุคลากร โดยเฉพาะทัศนคติของบุคลากรที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็ย่อมทำให้การดำเนินกิจกรรมต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประสบความสำเร็จได้โดยง่าย เพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับความพึงพอใจ และทัศนคติของบุคลากร หากบุคลากรในองค์การมีทัศนคติที่ดีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ย่อมมีความมั่นใจได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ย่อมจะประสบความสำเร็จ

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงมีความต้องการที่จะศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี เพื่อทำให้ทราบถึงรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี ระดับทัศนคติของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อันจะนำมา

ซึ่งแนวทางในการแก้ไข ปรับปรุงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี ให้ดีขึ้น

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในการศึกษาเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย ไว้ดังนี้

- 1) เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
- 2) เพื่อศึกษาระดับทัศนคติของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- 3) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

- 1) ขอบเขตด้านเนื้อหา: มุ่งศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และทัศนคติของบุคลากรที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในกิจกรรมที่มีความเกี่ยวข้องกับการได้มาซึ่งบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การจูงใจบุคลากร และการธำรงรักษาบุคลากร โดยแบ่งบุคลากรออกเป็นสองประเภท คือ บุคลากรสายวิชาการ และบุคลากรสายสนับสนุน
- 2) ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง: ทำการศึกษาจากกลุ่มประชากร คือ บุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี จำนวน 568 คน และบุคลากรสายสนับสนุนจำนวน 358 คน โดยผู้วิจัยจะทำการสุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน 226 คน สำหรับบุคลากรสายวิชาการ และจำนวน 186 คน สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน รวมกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาทั้งหมด จำนวน 412 คน
- 3) ขอบเขตด้านระยะเวลา: ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในระหว่างเดือนเมษายน พ.ศ. 2557 ถึง เดือนสิงหาคม พ.ศ. 2557
- 4) ขอบเขตด้านตัวแปร: เป็นการศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล อันได้แก่ ประเภทของบุคลากร เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ สถานภาพ ประสบการณ์ในการทำงาน สาเหตุที่เข้ามาทำงานใน

องค์การ ที่มีผลต่อตัวแปรตามได้แก่ ทักษะที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านการได้มาซึ่งบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การจูงใจบุคลากร และการธำรงรักษาบุคลากร

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีความคิด และเชื่อว่าประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย มีดังนี้

- 1) ผู้บริหารในระดับต่างๆ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีได้รับทราบถึงทัศนคติของบุคลากรที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- 2) ผู้บริหารในระดับต่างๆ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีได้รับทราบถึงปัญหาและอุปสรรคของการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- 3) ช่วยให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้มีแนวทางในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การให้ดีขึ้น

1.5 นิยามศัพท์ทั่วไป

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์ที่ใช้ในการศึกษา ไว้ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี หมายถึง มหาวิทยาลัยในสังกัดของรัฐ องค์การหลักในการสืบหาข้อมูล และเป็นหน่วยในการวิเคราะห์ของการทำวิจัยครั้งนี้

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคคล ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรม ตั้งแต่การได้มาซึ่งบุคลากร พัฒนา จูงใจ และธำรงรักษา โดยจุดมุ่งหมายของกิจกรรมต่างๆ ข้างต้นก็เป็นไปเพื่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดขององค์การ

บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี หมายถึง บุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี โดยแบ่งเป็นบุคลากรในสายวิชาการ และบุคลากรในสายสนับสนุน

ทัศนคติของบุคลากรต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้าน การได้มาซึ่งบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การจูงใจบุคลากร และการธำรงรักษาบุคลากร

การได้มาซึ่งบุคลากร หมายถึง กระบวนการในการแสวงหาบุคลากรที่เหมาะสมให้เข้ามาทำงานในองค์การ ซึ่งการแสวงหาในแต่ละครั้งจะมีการกำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน

การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กิจกรรมที่จัดทำขึ้น เพื่อเพิ่มโอกาสให้บุคลากรในองค์กรมีสมรรถนะที่สูงขึ้นสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้เป็นผลดี

การจูงใจบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาใช้มาตรการต่างๆ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงออกซึ่งพฤติกรรมในการเต็มใจที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยอาจจะเป็นการกระตุ้นในรายบุคคล เป็นกลุ่ม หรือจัดระบบขององค์กรให้มีสภาพที่ก่อให้เกิดความต้องการ

การธำรงรักษามูลค่าบุคลากร หมายถึง ความพยายามในการรักษามูลค่าบุคลากร ตั้งแต่เริ่มเข้ามาเป็นสมาชิกให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและยาวนาน รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้สึกรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน

บทที่ 2

การทบทวนวรรณกรรม ทฤษฎี องค์ความรู้และผลงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทบทวนวรรณกรรม ทฤษฎี และองค์ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ องค์ความรู้เกี่ยวกับทัศนคติ บริบททั่วไปของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี และผลงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์ผลการศึกษาและกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยผู้วิจัยจะขอนำเสนอองค์ความรู้ต่างๆ ตามลำดับดังต่อไปนี้

2.1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์

2.2 ทัศนคติ

2.3 บริบททั่วไปของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์

2.1.1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรทางการบริหารที่รู้จักกันโดยทั่วไป อันประกอบด้วย 4M's คือ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการจัดการ (Management) เป็นที่ยอมรับกันอย่างเป็นสากลว่าคนเป็นทรัพยากรทางการบริหารที่ทรงคุณค่ามากที่สุดขององค์การ ดังนั้น องค์การใดที่สามารถได้มา พัฒนา และธำรงไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และคุณสมบัติที่เหมาะสม องค์การนั้นย่อมมีศักยภาพที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์, 2549: 15) ดังนั้น จะเห็นได้ว่า ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการขับเคลื่อนให้องค์การประสบความสำเร็จ แต่เงื่อนไขสำคัญที่ผู้บริหารขององค์การต้องคำนึงถึง คือ จะทำอย่างไรให้บุคลากรในองค์การของตนแสดงศักยภาพในการทำงานออกมาให้ได้มากที่สุด คำตอบจึงอยู่ที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ โดย กิตติ บุญนา (2555: 75) ได้กล่าวไว้

อย่างชัดเจนว่า คุณสมบัติอันสำคัญยิ่งประการหนึ่งขององค์การสมัยใหม่ นั่นก็คือ องค์การที่ให้ความสนใจและความสำคัญกับเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจัง ดังนั้น นักบริหารระดับสูงขององค์การสมัยใหม่ จึงต้องมีการกำหนดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความสัมพันธ์และสอดคล้องกับการบริหารการพัฒนาองค์การ

ในองค์การขนาดเล็กนั้น ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์มักจะถูกจัดทำภายในแต่ละหน่วยงาน ซึ่งดำเนินการ โดยผู้บริหารของหน่วยงานนั้นๆ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวดำเนินไปพร้อมๆ กับการบริหารในหน่วยงาน สำหรับองค์การขนาดกลางและองค์การขนาดใหญ่ บางแห่งจะกำหนดให้มีหน่วยงานกลางทำหน้าที่ดำเนินการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หน่วยงานกลางดังกล่าวจะมีหน้าที่หลักด้านทรัพยากรมนุษย์ แต่มักไม่เฉพาะเจาะจงหรือครอบคลุมทุกปัจจัยของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในองค์การขนาดใหญ่มักจะมีฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะซึ่งมีหน้าที่หลักทางด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยตรง และครอบคลุมทุกองค์ประกอบหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด เพราะฉะนั้นฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ถือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีการกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูง งานลำดับแรกของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็คือ ทำให้มั่นใจว่าทรัพยากรมนุษย์ หรือบุคลากรขององค์การนั้นได้รับการจัดการและใช้ประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุดเท่าที่จะจัดการได้ ผู้บริหารฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเป็นผู้กำหนดและใช้โครงการเพื่อเพิ่มพูนความสามารถของบุคลากรเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพโดยรวมขององค์การ ผู้บริหารระดับสูงที่ไม่ใส่ใจในความสำคัญของบุคลากร รวมทั้งการเพิกเฉยต่อโครงการด้านบุคลากรมักจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ด้านการบริหารที่ต่ำ การขาดงานสูง รวมทั้งความสามารถในการทำงานที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ยิ่งไปกว่านั้น ผู้นำขององค์การทั้งที่เป็นส่วนของภาครัฐและเอกชนต่างก็ยอมรับว่า บุคลากรนั้นเป็นทรัพยากรที่สำคัญอันดับแรกๆ ขององค์การ แล้วก็ยอมรับว่า บทบาทของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น มีส่วนในการพัฒนาทรัพยากรในองค์การ (วิเชียร วิทยอุดม, 2550: 12)

2.1.1.1 ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้มีนักวิชาการอธิบายความหมายไว้อย่างหลากหลาย ซึ่งในที่นี้ผู้วิจัยจะขอยกมาเฉพาะที่มีความน่าสนใจ ดังนี้

พะยอม วงศ์สารศรี (2542 อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์, 2549: 17) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า คือ กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งสนใจการพัฒนาธำรงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ มีสุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์การ ที่ต้อง

พ้นจากการทำงานด้วยเหตุพหุผลภาพ เกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดในงาน สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของ วิชัย โสสุวรรณจินดา (2547: 2) ที่ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งสนใจการพัฒนา การบำรุงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์การสามารถเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ เพื่อการทุ่มเทการทำงานให้กับองค์การ และสามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข รวมทั้งยังใกล้เคียงกับแนวคิดของ เพ็ญศรี วายวานนท์ (2533 อ้างถึงใน ทับทิม วงศ์ประยูร และพรทิพย์ คำพอ, 2554: 15) ที่ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นงานจัดการเกี่ยวกับคนทำงาน การกำหนด การดำเนินการในด้านการวางแผนกำลังคน การจัดหาและคัดเลือกคนทำงาน การพัฒนาการจ่ายค่าตอบแทน การประชาสัมพันธ์ เพื่อการธำรงรักษากำลังคน การพัฒนาสภาพการทำงานอย่างเป็นธรรมชาติ เพื่อความมุ่งหมายให้คนทำงานมีความเป็นอยู่ดี เป็นส่วนสำคัญในความสำเร็จขององค์การ

นอกจากความหมายต่างๆ ข้างต้นแล้ว ยังมีนักวิชาการที่มีชื่อเสียงได้นิยามความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างหลากหลาย อาทิ พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว (2550: 5-6) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์การ อันประกอบด้วยภารกิจหลัก 4 ด้าน คือ การจัดหา การพัฒนา การใช้ประโยชน์ และการเก็บรักษามูลค่าคน เพื่อให้องค์การได้รับประโยชน์สูงสุดจากคุณค่าของบุคลากร ซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ ขณะเดียวกันบุคลากรก็มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และมีความเจริญก้าวหน้าตามความมุ่งหวังของแต่ละบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับ ปราชญ์กล้าผจญ และพอดา บุตรสุทธีวงศ์ (2550: 26) ที่กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการตัดสินใจ และการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกระดับในหน่วยงาน เพื่อให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้พวกเขาเหล่านั้น สามารถสร้างความสำเร็จสูงสุดให้แก่องค์การ ปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมาย มาตรฐานต่างๆ ที่ตั้งไว้

จากความหมายต่างๆ ข้างต้นจะเห็นได้ว่านักวิชาการทุกท่านได้ให้ความหมายที่ใกล้เคียงกันมาก ซึ่งแม้จะมีความแตกต่างกันบ้างในรายละเอียดปลีกย่อย แต่ก็พอจะสรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์การ อันประกอบไปด้วยภารกิจหลัก คือ การจัดหา การพัฒนา การเก็บรักษามูลค่าคน และการใช้ประโยชน์ เพื่อให้บุคลากรในองค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้สามารถสร้างความสำเร็จสูงสุดให้แก่องค์การได้

2.1.1.2 ประวัติความเป็นมาของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ถือว่ามีประวัติความเป็นมาที่ยาวนานและมีความน่าสนใจเป็นอย่างยิ่ง โดย ศิริพงษ์ เสาภาชน (2553: 24-29) ได้อธิบายว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีวิวัฒนาการมาจาก 9 ประการด้วยกัน คือ

1) การปฏิวัติอุตสาหกรรม (Industrial Revolution) การบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น มีมาแล้วตั้งแต่อดีตกาล จะเห็นได้จากมีการซื้อขายแรงงานทาสในหลายพื้นที่ทั่วโลก แต่การบริหารทรัพยากรมนุษย์เริ่มต้น จากการปฏิวัติอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นผลมาจากการนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในภาคการผลิตต่างๆ เทคโนโลยีการผลิตที่เกิดจากการปฏิวัติทางอุตสาหกรรมก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหลายด้านด้วยกัน รวมถึงก่อให้เกิดการเคลื่อนย้ายแรงงาน มีการถ่ายเทแรงงานจากที่หนึ่งไปสู่อีกที่หนึ่ง หรืออาจกล่าวได้ว่า เป็นการเปลี่ยนแปลงจากภาคเกษตรกรรมสู่อุตสาหกรรม เช่น แต่เดิมเคยใช้แรงงานประกอบอาชีพทางการเกษตร เพื่อยังชีพในท้องถิ่นของตนเอง (แบบเศรษฐกิจพอเพียงในปัจจุบัน) เมื่อได้รับอิทธิพลทางเทคโนโลยีจึงหันเข้ามาสู่โรงงานอยู่กับเครื่องจักรกล เช่น ชาวไร่ชาวนาขายที่ดินที่ใช้ทำสวนทำไร่แล้วหันมาประกอบอาชีพพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรม เป็นต้น ในยุคนี้ ทุน เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุด เนื่องจากการผลิตต้องอาศัยเงินลงทุน ที่ดินเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญรองลงมา เนื่องจากการผลิตต้องมีพื้นที่ในการสร้างโรงงาน ส่วนแรงงาน เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญน้อยที่สุด ทำให้แนวคิดในการบริหารงานบุคคลในยุคนี้ถูกมองว่า มีความสำคัญน้อยมาก

2) ยุคการรวมตัวเป็นสหภาพแรงงาน (Labor Union) ยุคนี้เป็นผลสืบเนื่องมาจากยุคปฏิวัติอุตสาหกรรม เนื่องจากคนงานถูกกระทำในเชิงเอาเปรียบจากผู้ประกอบการ จึงเป็นเหตุให้เกิดการรวมตัวเพื่อเรียกร้องสิทธิประโยชน์ต่างๆ เกิดการต่อรองกับเจ้าของกิจการ ดังนั้นในยุคนี้จึงเริ่มมาสนใจการบริหารงานบุคคลมากขึ้น

3) ยุคการบริหารตามแนวหลักการทางวิทยาศาสตร์ การบริหารยุคนี้ ยึดต้นแบบการบริหารงานของนักบริหารที่ชื่อว่า เฟรดเดอริก ดับเบิลยู เทเลอร์ (Frederic W. Taylor) อาจกล่าวได้ว่า เทเลอร์เป็นคนแรกที่หันมาให้ความสนใจกับการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ โดยกล่าวว่า ในการสรรหาคนที่เข้ามาทำงานในตำแหน่งใดก็ตาม จะต้องคัดเลือกคนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับลักษณะงานนั้นๆ ได้เป็นอย่างดี เพราะถ้าคัดเลือกคนที่มีความสามารถสูงกว่าลักษณะงานนั้น ก็จะทำให้เป็นการใช้คนไม่คุ้มค่า ในทางตรงกันข้ามถ้าใช้คนที่มีความสามารถต่ำกว่าลักษณะของงาน ก็อาจเกิดผลเสียทำให้ไม่เกิดประสิทธิผลของงาน

4) ยุคจิตวิทยาอุตสาหกรรม (Industrial Psychology) แนวคิดนี้เกิดขึ้นในช่วงศตวรรษที่ 19 นักวิชาการในยุคนี้ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องการนำเอาจิตวิทยามาใช้ในการบริหาร

คนในโรงงานอุตสาหกรรม เน้นเรื่องการสรรหาคนเข้ามาทำงาน โดยอาศัยหลักการที่สำคัญ คือ พิจารณาความรู้ความสามารถ และการพัฒนาเครื่องมือในการทดสอบความรู้ความสามารถ

5) ยุคการจ้างบุคลากรของอเมริกา (U.S Civil Service Commission) ยุคนี้ การพัฒนางานด้านบุคคลเริ่มนำหลักและกฎเกณฑ์ต่างๆ เข้ามาใช้มากขึ้น จะเห็นได้ว่า มีการกำหนด เรื่องของการพัฒนาบุคลากร การเลื่อนขั้นเงินเดือน และการเลื่อนตำแหน่ง มีการจัดสวัสดิการต่างๆ ให้แก่พนักงาน ดังนั้น จึงมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่บริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ งานด้านธุรการ รวมทั้ง การมีองค์การกลางเข้ามาตรวจสอบความถูกต้องของการบริหารงาน และวางมาตรฐานไว้ เพื่อให้ยึดถือเป็นแนวปฏิบัติได้

6) ยุคการเกิดแผนกบริหารงานบุคคล (Personnel Department) ยุคนี้การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีส่วนสำคัญในการทำงานมากขึ้น มีผู้รับผิดชอบงานด้านนี้โดยตรง และมีการกำหนดอำนาจหน้าที่โดยเฉพาะ รวมถึงการมีโครงสร้างของแผนกงาน ทำหน้าที่ให้คุณให้โทษ แก่พนักงานด้วย

7) ยุคมนุษย์สัมพันธ์ (Human Relation Movement) ในยุคนี้เป็นยุคที่นำแนวคิดด้านมนุษยสัมพันธ์เข้ามาใช้ ดังนั้น เรื่องการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์เริ่มมีการเปลี่ยนแปลง กล่าวได้ว่า แนวคิดของเทเลอร์ (Taylor) ที่กล่าวว่า คนเป็นเครื่องจักร ไม่มีศักดิ์ศรี ได้ถูกเปลี่ยนและหันกลับมาให้ความสำคัญกับจิตใจมนุษย์มากขึ้น ซึ่งเป็นผลมาจากการทดลองที่เรียกว่าฮาวธอร์น (Hawthorn Study) ที่เมืองชิคาโกโดยนักวิทยาศาสตร์ชื่อ เอลตัน เมโย (Elton Mayo) ผลจากการทดลองครั้งนั้นทำให้ค้นพบหลักการของเทเลอร์ในเรื่อง One Best Way

แนวความคิดด้านมนุษยสัมพันธ์ยังชี้ให้เห็นว่า ประสิทธิภาพของการทำงานนั้น มีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ 1) ความเอาใจใส่ของหัวหน้า (Supervisor) กล่าวคือ ผู้ที่เป็นหัวหน้าต้องหันมาเอาใจใส่กับลูกน้อง ดูแลอย่างใกล้ชิด และคอยแนะนำสอนงานอยู่ตลอดเวลา รวมทั้ง แสดงความห่วงใยต่อบุคคลใกล้ชิดของพนักงานอีกด้วย 2) ความสามัคคีกลมเกลียวรักใคร่กัน (Cohesion) แนวคิดด้านมนุษยสัมพันธ์ให้ความสำคัญที่จิตใจ จึงไม่มีเรื่องการบังคับเข้ามาเกี่ยวข้อง ดังนั้น การทำงานของพนักงานอยู่ที่ความสมัครใจที่จะทำงานเอง ผลงานที่ได้ออกมาจึงมีคุณภาพมากกว่าการบังคับให้ทำงาน 3) การมีส่วนร่วม (Participation) แนวคิดในการทำงานอย่างมีส่วนร่วม เป็นการจูงใจผู้ร่วมปฏิบัติงานในองค์การให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมรับผิดชอบร่วมมือในการทำงานด้วยความเต็มใจ การมีส่วนร่วมจะช่วยสร้างพลังทางด้านจิตใจให้ร่วมกันทำงานอย่างเต็มความสามารถ ยิ่งไปกว่านั้น การมีส่วนร่วมจะช่วยกระตุ้นให้บุคคลสนับสนุนเป้าหมายของกลุ่มได้ ซึ่งการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน มีองค์ประกอบสามด้าน คือ การมีส่วนร่วม

ร่วมในการแสดงความคิดเห็น การมีส่วนร่วมช่วยให้เกิดการยอมรับในเป้าหมาย และการมีส่วนร่วมให้เกิดความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบ

8) ยุคพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Science) แนวคิดทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ ประกอบด้วย ทฤษฎีทางสังคมวิทยา จิตวิทยาและมานุษยวิทยา ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในการศึกษาพฤติกรรมองค์กร เพื่อนำความรู้ในด้านนี้มาใช้ในการพัฒนาคน ซึ่งถือว่ามีความสำคัญในการพัฒนางาน โดยเฉพาะในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา การศึกษาในแต่ละศาสตร์สามารถแสดงให้เห็นถึงความเกี่ยวข้องในเรื่องต่างๆ ได้ดังนี้ 1) ศาสตร์ทางด้านสังคมวิทยา จะเป็นการศึกษาในเรื่องกลุ่มกระบวนการกลุ่ม บรรทัดฐาน บทบาท และสถานภาพ 2) ศาสตร์ทางด้านจิตวิทยา เป็นการศึกษาในเรื่องการรับรู้ การเรียนรู้ บุคลิกภาพ ภาวะรับการจูงใจ และเจตคติ 3) ศาสตร์ทางด้านมานุษยวิทยา เป็นการศึกษาในเรื่องค่านิยม พฤติกรรม และการเปลี่ยนแปลงทางสังคม

9) ยุคปัจจุบัน (Social Registration and Course Decision) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคนี้ มีลักษณะเป็นสหวิทยาการดังที่กล่าวมาแล้ว ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงจำเป็นต้องศึกษาในสาขาวิชาต่างๆ ที่สำคัญ คือ 1) วิชาทฤษฎีองค์กร 2) วิชาพฤติกรรมศาสตร์ (Behavior Science) และ 3) วิชารัฐศาสตร์ (Political Science)

กล่าวโดยสรุป จากประวัติศาสตร์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเห็นได้ว่า ในระยะแรกสังคมยังไม่ค่อยให้ความสำคัญกับเรื่องของทรัพยากรมนุษย์มากนัก โดยจะมองปัจจัยอื่นๆ มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรมากกว่า เช่น เงินทุน มองคนเป็นแค่เครื่องจักรที่ต้องทำงานตามคำสั่ง ไร้ความรู้สึก แต่ในเวลาต่อมาเมื่อแรงงานโดนกดขี่จากชนชั้นนายทุนมากๆ จึงรวมตัวกันเพื่อเรียกร้องความเป็นธรรม ทำให้สังคมได้เริ่มตระหนักว่าการที่องค์กรจะประสบความสำเร็จและอยู่รอดได้จำเป็นต้องทำให้องค์กรมีคุณภาพที่ดี และในยุคปัจจุบันคงจะไม่มีใครกล้าปฏิเสธว่าปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้้องค์การอยู่รอดได้ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว คนหรือทรัพยากรมนุษย์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันจึงมีลักษณะที่เป็นสหวิทยาการ กล่าวคือ การที่จะบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพที่ดีได้นั้นมีความจำเป็นต้องใช้หลักวิชาที่หลากหลาย และต้องมองคนให้ครบทุกแง่มุมไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาจิตใจ ความสามารถ คุณภาพชีวิต และอื่นๆ อีกมากมาย ประเด็นต่างๆ เหล่านี้จึงทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญยิ่งในยุคปัจจุบัน

2.1.1.3 ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

เนื่องจากองค์กรมีการพัฒนาเจริญเติบโต และจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องมีทักษะและเทคนิคในการบริหารที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์กร

ด้วยเหตุนี้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญต่อองค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน (ทับทิม วงศ์ประยูร และพรทิพย์ คำพอ, 2554: 26-28) ดังนี้

1) ความต้องการของพนักงานเปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากพนักงานต้องการให้องค์การสนองความต้องการของตนให้มากขึ้น คือ ให้มีตารางการทำงาน การดูแลบุตร การลาพัก การลาเพื่อศึกษาต่อ การดูแลเมื่อสูงอายุ การมีส่วนร่วมในงาน ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นผู้กำหนดและนำไปปฏิบัติเพื่อลดความขัดแย้งระหว่างความต้องการของพนักงานและองค์การ นอกจากนี้ยังต้องสนใจต่อผลการเปลี่ยนแปลงขององค์การ โดยเฉพาะการลดขนาดลง (Downsizing) และปรับโครงสร้างองค์การใหม่ (Restructuring)

2) ความยุ่งยากซับซ้อนเพิ่มมากขึ้น (Increased Complexity) ในปัจจุบันมีความยุ่งยากซับซ้อนในการบริหารเพิ่มมากขึ้นเป็นลำดับด้วยเหตุผลหลายประการ ได้แก่ การแข่งขันระหว่างประเทศ การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี การประดิษฐ์คิดค้นทางวิทยาศาสตร์ขยายตัวเพิ่มมากขึ้นจากอัตราการเร่งของการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นเหตุให้องค์การจำเป็นต้องมีผู้บริหารที่สามารถตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decision) และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้เป็นเลิศ ผู้บริหารระดับสูงจึงต้องมีความชำนาญเชี่ยวชาญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งด้านการสรรหา การผลิต การประเมินการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทนและกิจกรรมทรัพยากรมนุษย์ด้านอื่นๆ เพื่อตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

3) ความซับซ้อนทางด้านกฎหมายเพิ่มมากขึ้นปัจจุบันมีกฎหมายเกิดขึ้นมากมายที่เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหาร กิจกรรมทางด้านกฎหมายส่วนใหญ่รัฐจะเป็นผู้ออกกฎหมาย เช่น กฎหมายการจ้างงานที่เท่าเทียมกับการจ่ายค่าตอบแทนความปลอดภัย และแรงงานสัมพันธ์ เป็นต้น

4) ด้านทรัพยากรมนุษย์พัฒนาขึ้นมีการให้ความสำคัญเรื่องการจ้างงาน การจ่ายค่าตอบแทน การให้สวัสดิการ การเลื่อนเวลาของการจ้างงาน เป็นต้น เพราะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาจึงทำให้ผู้บริหารต้องหมั่นสำรวจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การของตนว่ามีความเหมาะสมกว่าองค์การอื่นหรือไม่ โดยอาจจะใช้การเปรียบเทียบกับองค์การอื่นที่มีความใกล้เคียงกัน และต้องมีการปรับปรุงให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การมีความทันสมัยอยู่ตลอดเวลา

5) การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation) จะต้องมีการกำหนดขึ้นเพื่อให้โครงสร้างเงินเดือนยุติธรรมและเท่าเทียมกัน วิธีการให้สวัสดิการ การเลื่อนตำแหน่ง การส่งเสริม (Promotion) ก็ต้องกำหนดหลักเกณฑ์ และได้รับความร่วมมือจากผู้บริหารเพื่อเป็นหลักประกันความเสมอภาคกันตลอดทั้งองค์การ ทั้งนี้ การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมจะเป็นอีกปัจจัยที่มี

ความสำคัญต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากร และจะมีส่วนทำให้ประสิทธิภาพของการทำงานเพิ่มมากขึ้น

6) ระบบด้านข้อมูลของทรัพยากรมนุษย์จากปี 1990 เป็นต้นมา ระบบเทคโนโลยีได้พัฒนาสูงขึ้น ทำให้องค์กรจำนวนมากได้พัฒนาคอมพิวเตอร์เพื่อใช้ในการคัดเลือกพนักงาน เช่น เก็บข้อมูลสัมภาษณ์ คะแนนการทดสอบ ข้อมูลการสมัครงาน รวมถึงระบบการจ่ายค่าตอบแทน และประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ (Benefits Package) เป็นฐานข้อมูลทางด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ด้านกำลังคน โดยให้เป็นรายงานเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์

7) ค่าใช้จ่ายกับประโยชน์ด้านทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากกิจกรรมทางด้านทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ และเป็นการลงทุนที่สูงมาก ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับปัญหาของพนักงานก็สูงขึ้นด้วย ค่าใช้จ่ายทางด้านแรงงานเป็นค่าใช้จ่ายที่มากที่สุดขององค์กร เนื่องจากมีปัญหเกี่ยวกับการขาดงาน (Absenteeism) ความเฉื่อยชา (Tardiness) การเข้าออก (Turnover) การหยุดงาน (Slow-Down) การแกล้งทำลาย (Sabotage) การติดยาเสพติดของพนักงาน รวมทั้งค่าใช้จ่ายที่เสียหายไป เนื่องจากการบรรจุคนไม่ตรงกับงาน ดังนั้น การใช้จ่ายที่ดีและมีประสิทธิภาพขององค์กรในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ควรตั้งอยู่บนหลักการความคุ้มค่า กล่าวคือ จำนวนของงบประมาณที่ใช้จ่ายกับผลประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจะต้องมีความสัมพันธ์กัน

8) แนวโน้มการบริหารทรัพยากรด้านอื่นๆ คือ เนื่องจากองค์กรมีการแข่งขันเพิ่มสูงขึ้น โดยการแข่งขันทางด้านการผลิต การบริหารเชิงคุณภาพขององค์กร การเข้ามามีส่วนร่วมของพนักงาน โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว จึงจำเป็นที่องค์กรจะต้องใช้เทคนิคการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Techniques) เพื่อรักษาสถานภาพขององค์กรจากอัตราการเร่งทางด้านนวัตกรรม (Innovation)

การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและอนาคตเป็นไปอย่างรวดเร็วมาก โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี สังคมและเศรษฐกิจ องค์กรที่จะอยู่รอดและพัฒนาได้นั้นจึงจะต้องมีทักษะสำคัญ คือ สามารถปรับตัวไปสู่อนาคตได้ ทั้งนี้ก็ด้วยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ

2.1.1.4 กรอบแนวความคิดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

สำหรับในประเทศไทยนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีลักษณะเฉพาะ และไม่สามารถนำทฤษฎีของต่างประเทศมาใช้ได้ โดย กิตติ บุญนาค (2555: 15-20) ได้อธิบายถึง กรอบแนวความคิดที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยไว้อย่างน่าสนใจว่า เป้าหมายที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของประเทศไทยก็คือ จะต้องทำการบริหารคนเพื่อให้คนมีประสิทธิภาพสูงสุดต่อตนเอง ลูกจ้างและองค์กร และจากเป้าหมายดังกล่าวข้างต้น ซึ่งเป็นผลลัพธ์

ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการจะให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ดังนั้น นักบริหารจะต้องทำความเข้าใจกับกรอบแนวความคิดดังต่อไปนี้ จึงทำให้ผลลัพธ์ของเป้าหมายดังกล่าวจึงจะเกิดขึ้นได้

กรอบแนวความคิดที่ 1 ต้องวางแผนอัตรากำลังคนให้สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กรที่ได้กำหนดไว้ โดยปกติแล้ววิสัยทัศน์และพันธกิจที่องค์กรได้กำหนดไว้ จะสามารถนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดระดับภารกิจและกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรในอนาคตได้อยู่แล้วว่าจะมีมากน้อยเพียงใด ดังนั้น เราจึงสามารถที่จะวิเคราะห์ปริมาณ อัตรากำลังที่จะนำมาใช้เพื่อรองรับ และให้สอดคล้องกับปริมาณภารกิจและกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นในอนาคตได้

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าองค์กรนั้นๆ จะไม่ได้กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจไว้ล่วงหน้า แล้วจะอ้างว่าวางแผนอัตรากำลังล่วงหน้าไม่ได้ ก็ถือว่าเป็นคำกล่าวอ้างที่ยังไม่ถูกต้อง ทั้งนี้เพราะอย่างน้อยที่สุดแต่ละองค์กรย่อมทราบและมีแผนการขยายงาน แผนการขยายตลาด แผนการผลิตล่วงหน้าอย่างน้อย 1 ปี อยู่แล้ว ก็อาจจะนำเอาแผนเหล่านั้นมาประเมินระดับปริมาณของภารกิจและกิจกรรมเพื่อทำให้การวางแผนอัตรากำลังล่วงหน้าเกิดขึ้นได้ ดังนั้น ในการวางแผนอัตรากำลังคนล่วงหน้า ย่อมนำไปสู่กระบวนการสรรหาคนที่มีประสิทธิภาพ เพราะรู้ล่วงหน้า มีเวลาเตรียมการในการสรรหา ไม่ต้องรีบร้อน และจะช่วยทำให้องค์กรมีโอกาสที่จะได้รับคนดีและมีคุณภาพเข้ามาทำงานในองค์กร

กรอบแนวความคิดที่ 2 กระบวนการที่ใช้ในการสรรหาต้องเป็นระบบที่น่าเชื่อถือ และสามารถสร้างการยอมรับได้ว่า องค์กรจะได้สมาชิกใหม่ที่มีคุณภาพเข้ามาร่วมงานกับองค์กร องค์กรที่มีระบบการสรรหาที่ดี ย่อมได้คนดีมีคุณภาพเข้ามาทำงาน และระบบการสรรหาที่ดีนั้น จะต้องมีการออกแบบโดยอาศัยองค์ความรู้ที่ถูกต้องในการออกแบบ มิใช่อาศัยความรู้สึกในการออกแบบ อนึ่ง ความน่าเชื่อถือ ถือเป็นตัวชี้วัดอันสำคัญว่าการออกแบบระบบการสรรหาดังกล่าวมีประสิทธิภาพหรือไม่ ทั้งนี้เพราะระบบการสรรหาจะต้องแสดงให้เห็นถึงขั้นตอนและวิธีการต่างๆ ที่นำมาใช้ ซึ่งอาจแตกต่างกันไปตามประเภทและลักษณะการดำเนินงานของแต่ละองค์กร

นอกจากนั้นระบบการสรรหาจะเป็นที่ยอมรับได้หรือไม่ ก็สามารถวัดได้จากผลลัพธ์ของการสรรหาว่า องค์กรได้สมาชิกใหม่ที่มีคุณภาพเข้ามาร่วมงานหรือไม่ ซึ่งถ้าบรรดาสมาชิกเก่าขององค์กร หรือคณะกรรมการติดตามผลการปฏิบัติงานได้ทำการประเมินผลบุคลากรใหม่แล้วปรากฏว่าสอบผ่านก็อาจถือได้ว่า กระบวนการสรรหา นั้นสามารถยอมรับได้ อนึ่งการสรรหาบุคลากรใหม่ที่ผิดพลาดตั้งแต่แรกก็จะทำให้องค์กรมีภาระต่อเนื่องและรับผิดชอบต่อบุคลากรเหล่านั้นไปอีกนานในระยะยาว และยังทำให้องค์กรสูญเสียงบประมาณ และพลาดโอกาสที่จะนำเอางบประมาณนั้นๆ ไปเพิ่มเป็นขวัญ กำลังใจ แก่บุคลากรอื่นๆ ที่มีประสิทธิภาพอีกด้วย ทั้งนี้ การที่จะสรรหาบุคลากรให้มีความเหมาะสมกับงานนั้น ตัวแปรหลักที่ใช้ในการตัดสินใจ มิใช่แต่

เพียงความรู้ความสามารถเท่านั้น แต่บุคลากรรุ่นใหม่ควรเป็นคนดี คนเก่ง กล่าวคือ นอกจากจะเก่งวิชาการแล้วยังต้องมีคุณธรรม จริยธรรมถึงจะเรียกได้ว่าเป็นบุคลากรที่สมบูรณ์แบบ

กรอบแนวความคิดที่ 3 การปฐมนิเทศที่ดีถือเป็นจุดเริ่มต้นอันสำคัญของการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดีให้แก่บุคลากรใหม่ขององค์กร จากคำกล่าวโดยทั่วไปที่ว่า “การเริ่มต้นที่ดี ก็เท่ากับว่าสำเร็จไปแล้วครึ่งหนึ่ง” ก็สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์การปฐมนิเทศได้ ซึ่งความหมายต่างๆ ของคำกล่าวนี้นิยมชัดเจนอยู่ในตัวแล้ว แต่ถ้าจะวิเคราะห์ให้ลึกซึ้งลงไปอีกในระดับหนึ่ง ก็สามารถอธิบายได้ว่า เมื่อบุคลากรใหม่เข้ามาทำงานในองค์กรใหม่และต้องปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจใหม่ที่องค์กรมอบให้ร่วมกับเพื่อนร่วมงานใหม่ๆ ที่ยังไม่ค่อยมีความคุ้นเคย ตลอดจนสภาพแวดล้อมใหม่ภายในองค์กร แล้วถ้าองค์กรไม่รู้จักรับใช้โอกาสของการปฐมนิเทศเพื่อให้ข้อมูลข่าวสาร ตลอดจนบอกกล่าวเรื่องสำคัญๆ ขององค์กรแก่บุคลากรใหม่แล้ว ย่อมถือว่าองค์กรพลาดโอกาสที่ดีในประเด็นของการสื่อสารเพื่อกำหนดพฤติกรรมอันพึงประสงค์ให้แก่บุคลากรใหม่ตั้งแต่แรก

วัฒนธรรมที่ดีในการทำงาน องค์กรจะต้องจุดประกายให้แก่บุคลากรใหม่ ตั้งแต่แรกเริ่มที่เข้ามาทำงาน เพราะมีฉะนั้นแล้ว บุคลากรใหม่ก็อาจไปดูดซับวัฒนธรรมการทำงาน หรือ พฤติกรรมการทำงานอันไม่พึงประสงค์จากบุคลากรเก่าๆ บางส่วนที่กำลังเป็นปัญหาอยู่กับองค์กร และอาจทำให้มีทัศนคติ และความเข้าใจที่ไม่ถูกต้องต่อองค์กรอีกด้วย ทั้งนี้เพราะบุคลากรใหม่อาจได้ข้อมูลข่าวสารเพียงด้านเดียวเท่านั้น และองค์กรก็อาจไม่มีโอกาสที่จะชี้แจงและทำความเข้าใจกับบุคลากรใหม่เหล่านั้นได้

กรอบแนวความคิดที่ 4 โครงสร้างค่าจ้าง ค่าตอบแทน และสวัสดิการ เป็นปัจจัยอันสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการขับเคลื่อนประสิทธิภาพของบุคลากร โดยธรรมชาติแล้ว มนุษย์ทุกคนมักจะมีประสิทธิภาพซ่อนเร้นอยู่ในตนเองเกือบทั้งสิ้น และประสิทธิภาพซ่อนเร้นดังกล่าวจะปรากฏออกมาให้เห็นได้เมื่อไร และอย่างไรก็ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และเงื่อนไขของปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ณ ขณะนั้น โดยในบางครั้งอาจไม่ใช่สถานการณ์ หรือเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องกับเรื่องตัวเงินเลย แม้แต่น้อย แต่ในบางครั้งเราก็มีอาจปฏิเสธได้ว่า เรื่องตัวเงินที่เกิดจากระบบโครงสร้างค่าจ้าง ค่าตอบแทน และสวัสดิการต่างๆ ขององค์กร ก็เป็นสถานการณ์ หรือเงื่อนไขที่สามารถสร้างพลังขับเคลื่อนในเชิงประสิทธิภาพของบุคลากรให้เกิดขึ้น และแสดงออกมาให้เกิดคุณประโยชน์แก่องค์กรได้ ดังนั้น สิ่งที่นักบริหารระดับสูงในองค์กรควรเข้าใจและยอมรับก็คือ การที่เราจะสามารถดึงเอาสมรรถนะของบุคลากรออกมาเพื่อสร้างคุณค่าที่ดีให้แก่องค์กรและลูกค้าได้นั้น เราต้องออกแบบโครงสร้างในเชิงผลประโยชน์ต่างๆ ของบุคลากรให้มีคุณภาพ และตอบสนองต่อปัจจัยตัวแปรต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

กล่าวโดยสรุป การกำหนดโครงสร้างอัตราค่าจ้างที่เหมาะสมจะต้องทำให้เกิดความเท่าเทียมกันทั่วทั้งองค์กร และควรหลีกเลี่ยงการทำให้เกิดความรู้สึก อยุติธรรมในองค์กร อาทิ การที่บุคลากรบางคนอาจคิดว่า ค่าจ้างที่ตนได้รับกับงานที่ทำไม่มีความสมดุลกัน ในขณะที่อีกคนทำงานน้อยกว่า แต่กลับได้ค่าจ้างในอัตราที่เท่ากัน เหล่านี้ล้วนเป็นผลมาจากการกำหนดอัตราค่าจ้างที่ไม่เป็นธรรม ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร

กรอบแนวความคิดที่ 5 การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรต้องมีตัวชี้วัด และมีกระบวนการของการประเมินผลที่มีคุณธรรม ในการปฏิบัติงานของบุคลากรนั้น องค์กรจำเป็นต้องมีการประเมินผลผู้ใต้บังคับบัญชา หรือลูกน้องอย่างมีคุณธรรม ซึ่งคุณธรรมในระดับแรกก็คือ ผู้บริหารได้ใช้ตัวชี้วัดอะไรบ้างในการประเมินลูกน้อง และเคยแจ้งให้ลูกน้องทราบล่วงหน้าหรือไม่ คุณธรรมในระดับที่สองก็คือ กระบวนการที่ใช้ในการประเมินมีความสมเหตุสมผลหรือไม่ ประกอบไปด้วยขั้นตอนและเอกสารประกอบอะไรบ้าง ระยะเวลาที่ใช้ประเมินทั้งหมดเหล่านี้ ออกแบบไว้อย่างไร และเคยแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบอย่างเป็นทางการหรือไม่ และคุณธรรมในระดับที่สามก็คือ คุณภาพด้านจิตใจของผู้ประเมินจัดอยู่ในระดับใด มีการใช้คุณธรรมในการประเมินอย่างเหมาะสมและเพียงพอแล้วหรือไม่ ส่วนคุณธรรมในระดับสุดท้ายก็คือ มีการสร้างโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบถึงผลของการประเมินหรือไม่ และมีข้อเสนอแนะในการพัฒนาตนเองให้แก่ผู้ถูกประเมินหรือไม่ ซึ่งเรื่องนี้ถือว่ามีความสำคัญต่อกระบวนการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมาก

การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมาก ทั้งนี้เพราะเป็นกระบวนการของการตรวจสอบกำกับ และดูแลบรรดาบุคลากรทั้งหลายขององค์กร ให้ปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กรที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งถ้าองค์กรใดละเลยต่อการประเมินผลแล้ว องค์กรนั้นจะไม่สามารถบรรลุเป้าหมายในเชิงความสำเร็จใดๆ ได้เลย การประเมินผลที่ดี ต้องมีระเบียบวิธีการประเมินที่ชัดเจน จึงจะทำให้องค์กรทราบว่าผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเป็นอย่างไร สำเร็จมากน้อยแค่ไหน และยังทำให้ทราบถึงข้อเสนอแนะในการดำเนินงานครั้งต่อไปอีกด้วย การประเมินที่ดีนั้นต้องทำทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความครอบคลุมในการตัดสินใจ

กรอบแนวความคิดที่ 6 การปรับค่าจ้าง ค่าตอบแทน และสวัสดิการ เป็นเครื่องมืออันสำคัญ ในการกระตุ้นให้บุคลากรทั้งหลายขององค์กรมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นอย่างสม่ำเสมอ แม้ว่าการกระตุ้นประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของมนุษย์ จะสามารถดำเนินการด้วยวิธีการต่างๆ ที่อาจจะมีใช้เรื่องเงินเสมอไป อาทิเช่น การยกย่อง การเชิดชูเมื่อทำความดี ฯลฯ เป็นต้น แต่ทั้งนี้ก็ต้องยอมรับว่า เรื่องเงินและสวัสดิการต่างๆ ก็มีบทบาทมิใช่น้อยในการที่นักบริหารจะนำมาใช้เป็น

เครื่องมือในการส่งเสริม สนับสนุนและผลักดันประสิทธิภาพของบุคลากรให้เพิ่มขึ้นอย่างสม่ำเสมอ
 ทราบใดที่บุคลากรเหล่านั้นยังปฏิบัติงานอยู่กับองค์การ

การปรับเงินเดือนให้บุคลากรเป็นประจำในทุกๆ ปี และการจ่ายค่าตอบแทนอื่นๆ
 อาทิเช่น โบนัส ค่าล่วงเวลา ฯลฯ เป็นต้น ล้วนแล้วแต่เป็นการทำทนายและกระตุ้นบุคลากรให้มีความ
 กระตือรือร้นอยู่เสมอ เพื่อปฏิบัติงานให้ดีและมีประสิทธิภาพ แล้วก็จะได้รับแรงจูงใจเหล่านั้น แต่
 ทั้งนี้ก็ต้องขึ้นอยู่กับเงื่อนไขที่สำคัญอีกประการหนึ่งนั่นก็คือ กระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งผลของ
 การปรับเงินเดือนและค่าตอบแทนพิเศษต่างๆ เหล่านั้นชอบด้วยเหตุผลมีหลักเกณฑ์ ตลอดจนมี
 คุณธรรมอย่างเหมาะสมด้วยหรือไม่ เพราะมีฉะนั้นแล้วก็จะนำไปสู่ปัญหาต่างๆ อีกมากมาย
 นอกจากนั้นระบบสวัสดิการต่างๆ ขององค์การก็ควรมีการออกแบบพัฒนาให้ตอบสนองต่อ
 สภาพแวดล้อมใหม่ในทางสังคมและเศรษฐกิจอยู่เสมอ ทั้งนี้เพื่อให้บรรดาบุคลากรทั้งหลายของ
 องค์การได้ มีความภาคภูมิใจในองค์การที่ตนเองทำงานอยู่ เมื่อเปรียบเทียบกับองค์การอื่นๆ

กรอบแนวความคิดที่ 7 วินัยและการลงโทษ กล่าวคือ ในการอยู่ร่วมกันภายใน
 องค์การหนึ่งๆ วินัยคือมาตรการอันสำคัญขององค์การ เพื่อให้บรรดาบุคลากรทั้งหลายสามารถ
 อยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข ไม่เอารัดเอาเปรียบกัน ส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีมได้ทั้งใน
 ทางตรงและทางอ้อม ทั้งนี้เพราะทุกคนยึดถือวินัยขององค์การตรงกันอย่างเป็นเอกภาพ และใน
 ท้ายที่สุดผลประโยชน์ในทางที่ดีก็จะย้อนกลับไปหาบรรดาบุคลากรทั้งหลาย ผู้ซึ่งมีวินัยที่ดีต่อ
 องค์การและส่วนร่วม แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าบุคลากรบางส่วนมีวินัยไม่ได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน
 ขององค์การ หรือมีเจตนาที่จะฝ่าฝืนวินัยในรูปแบบต่างๆ องค์การก็จำเป็นต้องมีมาตรการ
 ลงโทษรองรับในลักษณะต่างๆ ตามกระบวนการลงโทษทางวินัยขององค์การ ซึ่งกระบวนการ
 ดังกล่าวจะต้องยึดถือความมีคุณธรรมเป็นสำคัญ ทั้งนี้เพื่อให้กระบวนการลงโทษมีความ
 ศักดิ์สิทธิ์ น่าเชื่อถือ และเป็นที่ยอมรับ ทั้งในระดับองค์การและระดับสากล

กล่าวโดยสรุป จากกรอบแนวความคิดอันสำคัญยิ่งทั้ง 7 กรอบข้างต้นนั้นถือเป็น
 หัวใจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และทำให้้องค์การได้มีแนวทางในการบริหารทรัพยากร
 มนุษย์ในแต่ละด้านอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม แต่ถ้าองค์การใดไม่สามารถแสวงหากรอบ
 แนวความคิดทั้ง 7 ประการข้างต้นได้ ก็อาจกล่าวได้ว่า้องค์การนั้นๆ ก็อาจจะมีกระบวนการบริหาร
 ทรัพยากรมนุษย์ที่ปราศจากความเหมาะสม ขาดความชัดเจนอย่างเป็นรูปธรรม และอาจมีปัญหาด้าน
 บุคลากรเกิดขึ้นอย่างมากมายในหลายๆ ลักษณะ

2.1.1.5 วัตถุประสงค์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีจุดหมายปลายทางที่สำคัญ คือ ต้องการให้เกิดประสิทธิผลในองค์การ (Organizational Effectiveness) ดังนั้น เพื่อให้้องค์การเกิดประสิทธิผล การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 3 ประการคือ (พะยอม วงศ์สารศรี, 2537: 8)

1) สนองตอบความต้องการของสังคม (Societal Objectives) ด้วยการคำนึงถึงสิทธิและประโยชน์พิเศษของบุคคลในสังคม และตระหนักถึงความสำคัญของกฎหมายระเบียบ และพระราชบัญญัติต่างๆ รวมทั้งสภาพการว่างงานที่เกิดขึ้นในสังคม นอกจากนี้ สุดาสุวรรณภิรมย์ (2547: 8) ยังได้กล่าวเพิ่มเติมว่าสังคมในทุกประเทศจะมีความต้องการให้สมาชิกในสังคมมีความเป็นอยู่ที่ดี มีความสงบสุข และสามารถพัฒนาสังคมให้ก้าวขึ้นไปเป็นลำดับ หน่วยงานด้านการบริหารงานมนุษย์ขององค์การจะมีหน้าที่สรรหาบุคคล ที่เหมาะสมเข้าร่วมงานกับองค์การ ซึ่งถือเป็นการสร้างงานให้แก่สมาชิกของสังคม อีกทั้งหน่วยงานการบริหารงานมนุษย์ยังช่วยส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ความสามารถได้รับผลตอบแทนที่ยุติธรรมจึงเป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพเป็นพลเมืองที่ดีของประเทสนั้นๆ และหน่วยงานการบริหารงานมนุษย์ยังทำหน้าที่สร้างแนวทางหลักประกันให้บุคคลที่ต้องออกจากองค์การด้วยเหตุผลที่ดีถูกต้องเพื่อให้บุคคลสามารถใช้ชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข และนับได้ว่าการบริหารงานบุคคล เป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยทำให้สมาชิกในสังคมเป็นบุคคลที่มีคุณภาพดี ซึ่งถือเป็นการรับผิดชอบต่อสังคม ปัจจุบันองค์การต่างๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนได้คำนึงถึงวัตถุประสงค์ในข้อดังกล่าวเป็นอย่างมากอันจะเห็นได้จากโครงการของภาคเอกชนที่มีการดำเนินธุรกิจที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม หรือ CSR (Corporate Social Responsibility) เริ่มได้รับความสนใจและนำไปปฏิบัติมากขึ้น

2) ตระหนักถึงความคาดหวังทางด้านการบริหารและการจัดการ (Management Expectation) โดยปกติฝ่ายบริหารคาดหวังให้องค์การเจริญเติบโต ให้ผลผลิตขององค์การเพิ่มสูงขึ้น ดังนั้น งานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงควรคำนึงถึงการวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การประเมินผล และการจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์แสวงหาวิธีการที่ดีคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมเข้ามาในองค์การ

3) สนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน (Employee Need) ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องตระหนักว่าคนไม่ใช่เครื่องจักร แต่คนมีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึก ฉะนั้น กิจกรรมต่างๆ ที่คิดจะดำเนินการควรเป็นกิจกรรมที่เข้าใจในการทำงาน ซึ่งผลที่ได้รับขั้นสุดท้ายคือ ความเจริญเติบโตขององค์การ

ทั้งนี้ เสนาะ ดิยาวัว; สุปราณี ศรีฉัตรภิมุข และนิยะดา ชุมหวงศ์ (2525: 37-39) ได้รวบรวมความต้องการของผู้ปฏิบัติงานที่มีผลต่อการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้อย่างน่าสนใจ ดังนี้

1) ค่าจ้างที่ยุติธรรม (Fair Wages) ย่อมเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่าการที่คนทำงานก็เพราะต้องการค่าจ้าง และคนจะยินดีทำงานอย่างหนึ่ง ก็เพราะเห็นว่าค่าจ้างที่ได้รับนั้นยุติธรรมและเหมาะสมกับความเหนื่อยยากในการทำงาน

2) สภาพการทำงานที่ดี (Working Conditions) ถึงแม้ว่าค่าจ้างจะเป็นสิ่งจูงใจประการแรกของการทำงาน แต่สภาพการทำงานที่ดีเป็นความต้องการของลูกจ้างที่เป็นปัจจัยทำให้สามารถทำงานในองค์กรนั้นได้นาน เพราะสภาพการทำงานที่ไม่เหมาะสม เช่น ไม่มีแสงสว่างเพียงพอ ร้อนหรือหนาวเกินไป สกปรกและไม่ปลอดภัยเหล่านี้จะเป็นอันตรายแก่สุขภาพอนามัยของคนงาน

3) ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ (Economic Security) ของพนักงาน สิ่งที่สำคัญก็คือ ความแน่นอนของรายได้ หน่วยงานบางแห่งจ่ายค่าจ้างแรงงานต่ำ แต่พนักงานมีความมั่นคงในการทำงานตลอดไป ปัจจัยดังกล่าวถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ในปัจจุบันคนเริ่มหันมาให้ความสนใจกับงานในระบบราชการมากขึ้น

4) การมีส่วนร่วมในการบริหาร การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงาน จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคมนั้น และตนเองมีความสำคัญต่อหน่วยงาน เมื่อมีการริเริ่มโครงการใดๆ ขึ้นพนักงานจะไม่ขัดขวาง เพราะถือว่าตนมีส่วนเป็นเจ้าของด้วย

5) โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า (Opportunity for Advancement) เรื่องความก้าวหน้าในงานเป็นสิ่งที่มีมองเห็นได้ยากกว่าเรื่องอัตราค่าจ้าง แต่ก็เป็นความปรารถนาของพนักงานทุกคนที่อยากมีตำแหน่งสูงขึ้น รับผิดชอบมากขึ้น ดังนั้นสถานะและตำแหน่งงานในอนาคตก็เป็นสิ่งจูงใจอีกอย่างหนึ่งที่ทำให้พนักงานปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ

6) ต้องการให้ตนเองมีความสำคัญ (Individual Significance) โดยทั่วไปบุคลากรในองค์กรมักจะอยากให้ตนเองได้รับการยอมรับและมีความสำคัญ ในองค์กรสมัยใหม่มีความตื่นตัวในเรื่องที่ทำให้พนักงานประสบความสำเร็จ และมีความรู้สึกที่ตัวเองเป็นบุคคลสำคัญในหน่วยงานนั้น

7) ความสำคัญของกลุ่ม (Group Feeling of Significance) เป็นการพิจารณาถึงความสำคัญของกลุ่มบุคคล นับว่าเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในทุกหน่วยงานและมีอิทธิพลอย่างมากต่อการทำงาน ความคิดเห็นของกลุ่มต่างๆ เป็นเรื่องที่ฝ่ายบริหารจะต้องให้ความสำคัญและ

สนใจ เมื่อกลุ่มมีความเห็นอย่างใดอย่างหนึ่งลักษณะการรวมตัวของกลุ่ม (Cohesion) จะผลักดันให้ความคิดเห็นนั้นออกมา และถ้าไม่เห็นด้วยกลุ่มก็จะรวมกันต่อต้านทันที ดังนั้น การรับรู้ถึงพฤติกรรมดังกล่าวก็เป็นทางหนึ่งที่จะช่วยให้หน่วยงานได้รับความสำเร็จ

สำหรับการที่จะดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ต่างๆ ที่กล่าวมานั้น ผู้บริหารสูงสุดขององค์การจะต้องเห็นความสำคัญของ “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” เป็นอย่างแท้จริง และจะต้องเป็นบุคคลที่มีระดับฝีมือและมีมืออาชีพที่แท้จริงในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มาทำหน้าที่บริหาร เพื่อที่จะได้ดูแลให้มีการปฏิบัติต่อทรัพยากรมนุษย์ในองค์การในฐานะเป็นผู้มีความสำคัญยิ่งต่อประสิทธิภาพ ประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งการบริหารงานด้านนี้ จะต้องเป็นไปอย่างรอบคอบ ระมัดระวัง ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบมีมาตรฐานสูง ทำงานอย่างทุ่มเท เอาใจจริงเอาใจ ต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอ และมีการประเมินผลอย่างครบวงจร เพราะฉะนั้นบทบาทของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงนับเป็นอีกปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ (ปราชญ์ กล้าผจญ และ พอดา บุตรสุขธิวงศ์, 2550: 28)

2.1.1.6 ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การที่องค์การจะเลือกใช้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบใดนั้น ก็ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม และความเหมาะสมขององค์การ เพราะระบบที่แตกต่างกัน ก็ย่อมมีข้อดีและข้อเสียที่แตกต่างกันด้วย ในเรื่องของระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ชุศศักดิ์ เทียงตรง (2528: 4) ได้อธิบายไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยทั่วไปไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานของรัฐหรือเอกชนมีแนวทางปฏิบัติและยิกระบบสำคัญ 2 ระบบ คือ

1) ระบบอุปถัมภ์ หมายถึง ระบบการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานโดยใช้เหตุผลทางการเมืองหรือความสัมพันธ์เป็นหลักสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงความรู้ความสามารถ และความเหมาะสมจะเห็นได้ว่าในสังคมไทยนิยมใช้ระบบอุปถัมภ์ในการทำงานทั้งในอดีตและปัจจุบัน โดยเฉพาะในระบบราชการไทย ข้าราชการจำนวนไม่น้อยมีความรู้สึกว่าเป็นนายของประชาชน เหมือนดังเช่น มุลนาถเป็นนายของพวกไพร่ ทั่วๆ ไป ที่ตามแนวความคิดของระบบบริหารราชการสมัยใหม่ ข้าราชการไม่ได้เป็นนายของประชาชน หากแต่เป็นผู้นำบริการต่างๆ ของรัฐไปสู่ประชาชน ภายใต้ขอบเขตแห่งอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากรัฐโดยข้าราชการจะได้รับเงินเดือนเป็นผลตอบแทนในการปฏิบัติงาน เงินเดือนเหล่านี้ก็ได้จากภาษีอากรของประชาชน ข้าราชการจึงมีฐานะเป็นผู้รับใช้ประชาชน แต่สิ่งที่เกิดขึ้น ในสังคมไทยกลับกลายเป็นว่า ข้าราชการรู้สึกว่าเป็นนายของประชาชน และทางฝ่ายประชาชนเองก็ยอมรับว่า มีความรู้สึกต่อข้าราชการเหมือนดังเป็นมุลนาถของตน มีความกลัวเกรง นอบน้อม และเคารพเชื่อฟังระบบราชการ

ข้าราชการจึงมีอิทธิพลในการควบคุมความคิดและพฤติกรรมทางการเมืองของประชาชนเหมือนระบบไพร่ที่เคยควบคุมชีวิตและความคิดอ่านในสังคมสมัยเก่า (อำพัน ถนอมงาม, 2555)

2) ระบบคุณธรรม หมายถึง วิธีการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน โดยใช้การสอบรูปแบบต่างๆ เพื่อประเมินความรู้ ความสามารถของบุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงตามต้องการ โดยไม่คำนึงถึงเหตุผลทางการเมืองหรือความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นสำคัญ ทั้งนี้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามระบบคุณธรรมยึดหลักการ 4 ประการ ได้แก่

(1) ความเสมอภาคในโอกาส (Equality of Opportunity) หมายถึง การเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันในการสมัครงานสำหรับผู้สมัครที่มีคุณสมบัติ ประสบการณ์ และพื้นฐานความรู้ตามที่ระบุไว้ โดยไม่มีข้อกีดกันอันเนื่องจากฐานะ เพศ ผิว และศาสนา กล่าวคือ ทุกคนที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์จะมีสิทธิในการถูกพิจารณาเท่าเทียมกันความเสมอภาคในโอกาส จะครอบคลุมถึงความเสมอภาคในการสมัครงาน ความเสมอภาคในเรื่องค่าตอบแทนและความเสมอภาคที่จะได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอหน้ากัน

(2) หลักความสามารถ หมายถึง การยึดถือความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน โดยเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถให้เหมาะสมกับตำแหน่งมากที่สุด โดยจะบรรจุแต่งตั้งผู้ที่มีความเหมาะสมตามเกณฑ์ที่มากกว่าเพื่อให้ได้คนที่เหมาะกับงานจริงๆ หากจะมีการแต่งตั้งพนักงานระดับผู้บริหารก็จะพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน ชีวความสามารถหรือศักยภาพของการบริหารงานในอนาคต

(3) หลักความมั่นคงในอาชีพการงาน (Security on Tenure) หมายถึง หลักประกันการปฏิบัติงานที่องค์กรให้แก่บุคลากรว่า จะได้รับการคุ้มครอง จะไม่ถูกกลั่นแกล้งหรือถูกให้ออกจากงานโดยปราศจากความผิด ไม่ว่าจะโดยเหตุผลส่วนตัวหรือทางการเมือง ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกมั่นคงในหน้าที่ และหลักการที่ผู้บริหารใช้ในเรื่องของความมั่นคงในอาชีพการงาน

(4) หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality) หมายถึง การไม่เปิดโอกาสให้มีการใช้อิทธิพลทางการเมืองเข้าแทรกแซงในกิจการงาน หรืออยู่ภายใต้อิทธิพลของนักการเมือง หรือพรรคการเมืองใดๆ

ในปัจจุบันจะเห็นได้ว่าหน่วยงานต่างๆ รวมทั้งหน่วยงานราชการของไทย ทั้งในส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น เริ่มให้ความสำคัญกับระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบ ระบบคุณธรรมมากขึ้น โดยเฉพาะกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานในองค์กรจะมีการวัดความรู้ความสามารถ ทั้งการสอบข้อเขียน การสอบภาคปฏิบัติ การสอบสัมภาษณ์ เพื่อลดปัญหาการใช้ระบบอุปถัมภ์ในการฝากคนเข้ามาทำงานในองค์กร แต่อย่างไรก็ตามระบบอุปถัมภ์ก็ยังไม่ได้ถูกขจัดออกไปจากสังคมไทย บ่อยครั้งที่เรามักจะได้ยินข่าวเกี่ยวกับการใช้เส้น ใช้สายในการทำงาน

การโยกย้ายข้าราชการที่ไม่เป็นธรรม เช่น การโยกย้ายข้าราชการที่มีอุดมการณ์ทางการเมืองต่างกันออกจากตำแหน่ง และแต่งตั้งบุคคลที่มีอุดมการณ์เดียวกันเข้ามาแทนที่ โดยไม่ได้คำนึงถึงหลักความรู้ความสามารถของบุคลากรแต่อย่างใด

2.1.1.7 ประโยชน์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้จะก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรในหลายด้าน อันจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ทั้งนี้ อำนวย แสงสว่าง (2540) ได้กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นส่วนประกอบของโครงสร้างองค์กรที่มีความสำคัญ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลประโยชน์ที่องค์กรพึงจะได้รับ ดังนี้

1) ช่วยพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถในการวางแผน เพื่อจัดหาบุคลากรที่ดีมีคุณภาพเข้ามาเป็นบุคลากรในองค์กร เนื่องจากการแข่งขันกันเป็นจำนวนค่อนข้างสูงในการจ้างแรงงานที่ดีในภาคธุรกิจอุตสาหกรรมทั้งของเอกชนและรัฐบาล ในปัจจุบันจะเห็นได้ว่าการแข่งขันเพื่อแย่งชิงทรัพยากรของหน่วยงานต่างๆ ในสังคมเพิ่มสูงมากขึ้น โดยเฉพาะหน่วยงานภาครัฐกับภาคเอกชน บ่อยครั้งที่ข้าราชการบางคนลาออกจากองค์กรของตนไปทำงานในหน่วยงานเอกชนซึ่งมีค่าตอบแทนที่สูงกว่า และในทางกลับกันพนักงานบริษัทอาจลาออกเพื่อมาสอบเข้ารับราชการ เนื่องจากคำนึงถึงความมั่นคงในอนาคต เหล่านี้คือ ผลของการกำหนดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความแตกต่างกัน เพราะฉะนั้นหากองค์กรใดต้องการบุคลากรที่ดีมีคุณภาพสูงเข้ามาทำงานในองค์กรของตนก็ควรมีการพิจารณาเกี่ยวกับการกำหนดด้านการบริหารบุคคลที่มีความน่าสนใจและเหมาะสม เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับบุคคลในการเข้ามาทำงานยังองค์กร

2) ช่วยจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมกับประเภทและชนิดของงานที่ต้องทำ และปฏิบัติงานให้ตรงกับความรู้ ความสามารถและความถนัด ตลอดจนช่วยประเมินประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรเพื่อสร้างผลสำเร็จในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีนั้น การจัดสรรบุคลากรในองค์กรให้มีความเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบเป็นสิ่งหนึ่งที่มีความสำคัญ และสัมพันธ์ต่อความสำเร็จขององค์กรกล่าวคือ หากมีการจัดสรรบุคลากรไม่เหมาะสมกับงานก็อาจทำให้โอกาสที่งานนั้นจะประสบความสำเร็จลดต่ำลง อาทิ การจัดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในด้านคอมพิวเตอร์ให้ไปทำงานในสาขาการบัญชี อย่างนี้เรียกว่า การจัดสรรคนไม่เหมาะสมกับงาน ดังนั้น ผู้บริหารที่ดีควรมีการสังเกต และเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเองว่า แต่ละคนมีความถนัดและเชี่ยวชาญในเรื่องใดเป็นพิเศษ หลังจากนั้นจึงทำการส่งเสริมให้บุคคลเหล่านั้นได้รับโอกาสในการปฏิบัติงานในด้านที่ตนเองมีความถนัด ซึ่งนอกจากจะทำให้ผลงานที่ออกมาามีคุณภาพ ส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการ

ทำงานแล้ว ยังเป็นการสร้างความพึงพอใจและแรงจูงใจให้กับบุคลากรในองค์กรอีกด้วย เพราะการที่บุคลากรได้ทำในสิ่งที่ตนเองมีความถนัดและชอบ บุคลากรก็จะมีความสุขกับการทำงาน

3) ช่วยพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงาน โดยวิธีการฝึกอบรมทางด้านวิชาการเทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในการทำงานเพิ่มขึ้น ปัจจุบันเป็นยุคที่เทคโนโลยีมีความก้าวหน้าเป็นอย่างมาก การทำงานของบุคคลในองค์กรปัจจุบันย่อมหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี ไม่ว่าจะเป็นการจัดทำฐานข้อมูลเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ การติดต่อสื่อสารในระยะไกล ซึ่งหากองค์กรใดมีบุคลากรที่ไม่มีความรู้ในเรื่องเทคโนโลยี ก็อาจทำให้เสียเปรียบในการแข่งขันได้ เพราะฉะนั้นการจัดการอบรมและพัฒนาความรู้ของบุคลากรภายในองค์กรผ่านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นสิ่งที่จะช่วยให้อุปกรณ์ดังกล่าวข้างต้นลดลงได้

4) ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ให้แก่บุคลากรทุกระดับภายในองค์กรอย่างทั่วถึง โดยอาศัยกลยุทธ์และศิลปะแห่งการจัดการ การกำหนดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดียอมทำให้ขวัญและกำลังใจของสมาชิกในองค์กรนั้นๆ เพิ่มขึ้น

5) ช่วยพัฒนาสังคมภายในองค์กรให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ก่อให้เกิดความรัก ความสามัคคี ขจัดปัญหาการทะเลาะวิวาท การเอาเปรียบกัน ความเห็นแก่ตัว และความขัดแย้งให้น้อยลง ซึ่งจะทำให้องค์กรเป็นสังคมที่มีความสงบสุข บุคลากรมีคุณภาพชีวิตสูงขึ้น สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขโดยทั่วกัน

เพราะฉะนั้นเพื่อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ข้างต้น ผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องควรมีความรู้ความเข้าใจในหลักการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างดี

2.1.1.8 สภาพการณ์ที่ท้าทายต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

ภายใต้เงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมด้านต่างๆ ในยุคเทคโนโลยีสารสนเทศในโลกปัจจุบัน ทุกองค์กรต้องเผชิญกับสิ่งท้าทายในหลายรูปแบบที่ส่งผลต่อกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงาน จำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ และทำความเข้าใจสภาวะการเปลี่ยนแปลง และเตรียมพร้อมในการปรับภารกิจเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรนั้นๆ จะสามารถอยู่รอดได้ในสภาวะการแข่งขัน ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต (สัมฤทธิ์ ชยสมศักดิ์, 2549: 29-36) มีดังนี้

(1) การปรับโครงสร้างใหม่ขององค์กรมีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อจัดรูปแบบการทำงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป สิ่งที่เกิดขึ้นอาจพบได้หลายลักษณะ เช่น การควบรวมกิจการ (Merger) การลดขนาด (Downsizing) การถอนตัวหรือเลิกธุรกิจ (Divestiture) และ

การรื้อปรับระบบ (Reengineering) เป็นต้น ความพยายามในสิ่งเหล่านี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น มีต้นทุนการผลิตที่ต่ำลง มีคุณภาพของสินค้าและบริการดีขึ้น การบริหารมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีศักยภาพในการแข่งขันสูงขึ้น ขณะเดียวกันการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างขององค์กรย่อมส่งผลกระทบต่อพนักงานทุกระดับ ซึ่งรวมถึงหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรด้วย

สิ่งท้าทายที่เกิดขึ้นจากการปรับโครงสร้างใหม่ที่ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องตระหนักถึงได้แก่ 1) การยุบเลิกตำแหน่งงานเดิม ซึ่งรวมถึง เงินเดือน ค่าจ้าง และผลประโยชน์ต่างๆ 2) การเปลี่ยนบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานต่างๆ 3) การโยกย้ายพนักงาน ไปปฏิบัติงานในสถานที่แห่งใหม่ 4) ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ต่างๆ ที่แตกต่างจากเดิม 5) เส้นทางอาชีพของพนักงานเปลี่ยนแปลงไป 6) อำนาจสถานภาพ และชื่อเสียงของพนักงานเปลี่ยนไป 7) การเปลี่ยนเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา และ 8) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กรและเอกลักษณ์ขององค์กร

(2) การร่วมลงทุนธุรกิจข้ามชาติ (International Joint Ventures) แนวโน้มระยะยาวชี้ให้เห็นว่า การแข่งขันในการผลิตสินค้าและบริการจะต้องมีการรวมตัวในระดับนานาชาติ จึงได้มีการร่วมลงทุนธุรกิจข้ามชาติ ซึ่งนับเป็นมิติใหม่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะช่วยผลักดันให้ธุรกิจระดับโลกประสบความสำเร็จโดยใช้ความพยายามในการผสมผสานความแตกต่างในเรื่องบรรยากาศการทำงาน ขั้นตอนการทำงานของบริษัทแม่ และบริษัทร่วมลงทุน

ปัญหาที่ท้าทายนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการร่วมลงทุนข้ามชาติ ได้แก่ 1) การที่ประเทศซึ่งบริษัทตั้งอยู่คาดหวังให้ประชาชนของตนได้มีงานทำเพิ่มขึ้น 2) ตำแหน่งบริหารระดับสูงมักจะสงวนไว้กับพนักงานจากบริษัทแม่ 3) เกิดความขัดแย้งระหว่างพนักงานที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกัน 4) การจำกัดขอบเขตของการมอบอำนาจในการตัดสินใจ ทำให้ขาดความคล่องตัวในการทำงาน 5) พนักงานจากบริษัทแม่ไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม และวัฒนธรรมของประเทศที่ไปปฏิบัติงาน 6) อุปสรรคของการสื่อสารระหว่างบุคคลและการใช้ภาษา 7) ข้อจำกัดในการส่งข้อมูลข่าวสารไม่สามารถทำได้ในทุกเรื่อง 8) ความแตกต่างระหว่างค่าตอบแทนของพนักงานที่มาจากบริษัทแม่ และบริษัทร่วมลงทุนในท้องถิ่น อาจก่อให้เกิดความพอใจระหว่างพนักงาน และ 9) วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจมีมาตรฐานแตกต่างกัน

(3) การเจริญเติบโตที่ช้าลง (Slower Growth) การเจริญเติบโตที่ช้าลงของธุรกิจย่อมทำให้พนักงานที่มีศักยภาพสูญเสียโอกาสก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ พนักงานอาวุโสที่ได้ปฏิบัติงานมานานยังคงย่ำอยู่ตำแหน่งเดิม กลยุทธ์การลดขนาดองค์กร โดยการลดชั้นของพนักงานบริหารระดับกลาง และการลดจำนวนของพนักงานลง

แนวโน้มของการเจริญเติบโตที่ช้าลงในระยะยาว ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น 1) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยแทนพนักงานเดิม 2) การจัดองค์การในแนวราบโดยมีขั้นตอนสายการบังคับบัญชาสั้นลง ทำให้ตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางถูกตัดออกไปจากโครงสร้างองค์การ 3) การปิดโรงงานเพื่อควบคุมจำนวนผลผลิตให้อยู่ในระดับที่เป็นจริง 4) การออกแบบงานใหม่ที่ยืดหยุ่นกว่าเดิม เช่น การใช้พนักงานชั่วคราว

(4) ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี (Technological Advances) ความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีในวงการอุตสาหกรรม การขนส่ง การโทรคมนาคม และคอมพิวเตอร์ มีอิทธิพลอย่างสูงต่อการออกแบบงานและโครงสร้างขององค์การ ตลอดจนทักษะที่จำเป็นของพนักงานงานหลายชนิดสามารถทำที่บ้านได้ และหากงานมีปัญหาที่สามารถติดต่อสื่อสารกันโดยใช้เครื่องมือสื่อสารที่ทันสมัย เช่น โทรศัพท์ โทรสาร อินเทอร์เน็ต เป็นต้น

ผลของความก้าวหน้าทางวิทยาการด้านเทคโนโลยีทำให้มีการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ดังนี้ 1) พนักงานต้องรับผิดชอบงานมากขึ้น และต้องใช้ทักษะที่หลากหลายมากขึ้นกว่าเดิม 2) มีการใช้ทีมงานเสมือนจริง (Virtual Team) เพื่อปฏิบัติงานในลักษณะต่างๆ มากขึ้น 3) การเพิ่มบทบาทของผู้บริหารในฐานะเป็นผู้ให้คำแนะนำ 4) โครงสร้างของหน่วยงานจะราบลง 5) ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องพัฒนาขึ้น

(5) ความเป็นโลกาภิวัตน์ (Globalization) เกิดการขยายตลาด และผลิตสินค้าหรือบริการออกสู่ตลาดใหม่ไปยังต่างประเทศในภูมิภาคอื่นๆ ซึ่งเป็นการติดต่อระหว่างกันอย่างรวดเร็วหมดแดนทั้งทางภูมิศาสตร์และทางธุรกิจ

ความไร้พรมแดนของตลาดและการผลิตสินค้าอุตสาหกรรมมีผลทำให้การแข่งขันระหว่างประเทศเพิ่มขึ้นอย่างกว้างขวางทั่วโลก ซึ่งแต่เดิมนั้นอาจเป็นการแข่งขันระหว่างประเทศเพิ่มขึ้นอย่างกว้างขวางทั่วโลก ซึ่งแต่เดิมนั้นอาจเป็นการแข่งขันเฉพาะผู้ประกอบการท้องถิ่นเท่านั้น แต่ปัจจุบันคู่แข่งกลับกลายเป็นผู้ประกอบการข้ามชาติ ในหลายกรณีผู้ประกอบการข้ามชาติประสบความสำเร็จได้ดี ในขณะที่หลายแห่งก็ประสบความล้มเหลว ธุรกิจข้ามชาติบางรายอาจเจริญเติบโตมีส่วนครองตลาดที่สำคัญทั่วโลก และบางรายอาจใช้วิธีถ่ายโอนการดำเนินงานไปต่างประเทศ เพื่อหาแรงงานที่ถูกกว่า หรือหาแรงงานที่มีความชำนาญจากทั่วโลก ซึ่งเป็นงานที่ทำนายสำหรับหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ (สมชาย หิรัญกิตติ, 2542 อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ ชยสมศักดิ์, 2549: 34)

(6) สิ่งท้าทายด้านคุณภาพ (Quality Challenge) การตื่นตัวเพื่อผลักดันให้องค์การเร่งพัฒนาคุณภาพเข้าสู่การรับรองมาตรฐานคุณภาพ ได้ส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ 1) ปรัชญาในการบริหารงาน ได้มุ่งเน้นว่าทรัพยากรมนุษย์ในองค์การมีบทบาทสำคัญที่สุดที่ช่วยทำให้ระบบการทำงานมีคุณภาพ ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การในที่สุด 2) มีการเปลี่ยนแปลงทรัพยากร

มนุษย์ผู้วัฒนธรรมใหม่ในการปฏิบัติงาน เป็นการปลูกจิตสำนึกให้ทุกคนตื่นตัวว่าธุรกิจมีการแข่งขันสูง ทุกคนจำเป็นต้องเร่งพัฒนางานในความรับผิดชอบให้ได้มาตรฐาน 3) ความจำเป็นในการฝึกอบรมให้พนักงานมีความรู้ความสามารถในการเป็นผู้ตรวจสอบคุณภาพภายในได้ และยังรวมถึงการฝึกอบรมทางด้านเทคโนโลยีและอื่นๆ 4) การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการค้นคว้าทดลองสิ่งใหม่ๆ 5) การทำงานเป็นทีมที่มุ่งเน้นพัฒนาคุณภาพสินค้าให้ตอบสนองความพอใจของผู้บริโภค ขณะเดียวกันความต้องการของผู้ปฏิบัติงานได้รับการตอบสนองด้วย และการทำงานแบบสั่งการด้วยตนเองจะมีเพิ่มขึ้น และ 6) การสื่อสารระหว่างฝ่ายบริหาร ฝ่ายปฏิบัติการและผู้รับบริการจะมีเพิ่มขึ้น การมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายเป็นสิ่งจำเป็น

(7) ความหลากหลายของแรงงานที่เพิ่มขึ้น ความหลากหลายของแรงงานมีสองมิติ มิติแรกประกอบด้วยหกอองค์ประกอบ ได้แก่ อายุ เชื้อชาติ เผ่าพันธุ์ เพศ คุณสมบัติทางร่างกาย และความดึงดูดทางเพศ ส่วนมิติที่สอง มีความหลากหลายเพิ่มขึ้น ซึ่งประกอบด้วย ประสบการณ์ทำงาน รายได้ สถานภาพสมรส ประสบการณ์ด้านทหาร ความเชื่อทางศาสนา ภูมิฐานะ ความเป็นพ่อแม่ และการศึกษา

กรอบแนวคิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ควรนำมาพิจารณา ได้แก่ 1) การฝึกอบรมเพื่อยกระดับทักษะของแรงงานกลุ่มสูงอายุให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่เกิดขึ้น 2) การสร้างความมั่นใจในเรื่องการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งกับแรงงานใหม่ที่มีอายุน้อย เนื่องจากมีแรงงานที่มีอายุต่ำกว่าอยู่ในองค์กรจำนวนหนึ่ง และ 3) การทบทวนเกี่ยวกับการเกษียณอายุ การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ต่างๆ

(8) ความคาดหวังของพนักงาน (Employee's Expectation) ในปัจจุบันประชาชนส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาที่สูงขึ้น จึงทำให้ค่านิยมและความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย พนักงานต้องการมีส่วนร่วมมากขึ้น ความคาดหวังอีกประการหนึ่งของพนักงาน คือ การปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีขึ้น เนื่องจากการปฏิวัติทางด้านอิเล็กทรอนิกส์และการโทรคมนาคม ทำให้มีนวัตกรรมด้านการสื่อสาร และวิทยาการคอมพิวเตอร์เกิดขึ้นมากมายอย่างรวดเร็วส่งผลให้มีความก้าวหน้าในทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามมาด้วย

นอกจากนี้ความรับผิดชอบทางด้านครอบครัวของพนักงาน ซึ่งแต่ก่อนงานภายในบ้านเคยอยู่ในความดูแลของภรรยาเสียใหญ่ แต่ในปัจจุบันต้องรับผิดชอบร่วมกัน พนักงานจำเป็นต้องหันมาให้ความสนใจเรื่องครอบครัว เช่น การดูแลลูก การรับส่งลูกไปโรงเรียน การดูแลลูกที่ป่วยเป็นต้น ผลที่ตามมาคือพนักงานที่ต้องการทำงานเพิ่มขึ้น ความคาดหวังของพนักงานที่เปลี่ยนไปทำให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องทบทวนใหม่ในเรื่องต่อไปนี้ คือ 1) การจัดชั่วโมงการทำงานที่

ยืดหยุ่น 2) การจัดสวัสดิการและผลประโยชน์ต่างๆ 3) การทำงานเป็นทีมที่บริหารงานด้วยตนเอง ซึ่งสามารถกำหนดเวลาการทำงานได้เองโดยทีมงาน 4) การออกแบบงาน เป็นต้น

จากสภาพการณ์ที่กล่าวมาข้างต้นได้ส่งผลกระทบต่อองค์การเป็นอย่างมาก จะเห็นได้ว่า องค์การที่ไม่สามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงได้ ย่อมทำให้เกิดปัญหาที่ตามมาอย่างแน่นอน ซึ่งคุณสมบัติที่สำคัญประการหนึ่งขององค์การในยุคปัจจุบัน คือ ความยืดหยุ่นสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ โดยเฉพาะปัจจุบันกระแสการเปลี่ยนแปลงมีความรุนแรงมากขึ้นกว่าในอดีต และในอนาคตก็มีแนวโน้มที่จะเพิ่มความรุนแรงมากขึ้น ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลจึงควรเตรียมการรับมือปัญหาดังกล่าวไว้อย่างรอบคอบ

นอกจากนี้ พินลพวรรณ เชื้อบางแก้ว (2550: 8-12) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ ในการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จขององค์การ รวมทั้งสามารถทำให้งานคล่องตัวอย่างมีความสุข มีคุณภาพชีวิตที่ดี และมีความพึงพอใจในการทำงานอยู่กับองค์การ องค์การจะต้องคำนึงถึงปัจจัยสภาพแวดล้อม ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์การ ซึ่งมีผลกระทบหรือมีส่วนเกี่ยวข้องกับ การกำหนดแนวทิศทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ ปัจจัยแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ ปัจจัยแวดล้อมภายในองค์การ และปัจจัยแวดล้อมภายนอกองค์การ ซึ่งมีปัจจัยย่อยๆ ดังต่อไปนี้

ปัจจัยแวดล้อมภายในองค์การ (Internal Environment) สภาพแวดล้อมภายในองค์การที่มีผลต่อพนักงานและงานที่ดำเนินการอยู่ และมีผลกระทบโดยตรงต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การมีหลายปัจจัย ได้แก่

1) ลักษณะขององค์การ (Organization Characteristics) ลักษณะขององค์การ เช่น ขนาดขององค์การ ประเภทของธุรกิจ ที่ตั้งขององค์การ วัฒนธรรมองค์การ สไตล์การบริหารงาน และกลยุทธ์ทางธุรกิจ ปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบโดยตรงต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ เพราะเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดคุณลักษณะของพนักงานว่าบุคคลที่เหมาะสมจะเข้ามาเป็นพนักงานขององค์การจะต้องเป็นแรงงานประเภทใด จะต้องมีความรู้ความสามารถและทักษะด้านไหนเพียงใด หรือจะต้องมีบุคลิกภาพ ค่านิยม ทักษะใดอย่างไรจึงจะสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ เพื่อที่พนักงานจะได้มีความพึงพอใจในการทำงานภายใต้สไตล์การบริหารงานและวัฒนธรรมขององค์การ สามารถที่จะปรับตัวและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) ความต้องการของผู้ถือหุ้น (Shareholder Needs) ผู้ถือหุ้นของกิจการย่อมต้องการผลตอบแทนจากการลงทุนในอัตราที่สูง ดังนั้น จึงเป็นความจำเป็นขององค์การที่จะต้องบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงตามเป้าหมายที่ต้องการกำหนดไว้ เช่น

การที่จะต้องมีกลยุทธ์ที่ดีในการสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพสูงเข้ามาทำงาน การกระตุ้นใจบุคลากรให้เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้วยระบบค่าตอบแทนที่ดี การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมที่จะปฏิบัติงานได้ผลดีตามเป้าหมาย เป็นต้น

3) ความต้องการของพนักงาน (Employee Needs) โดยทั่วไปแล้ว พนักงานย่อมมีความต้องการที่คล้ายคลึงกันในเรื่องต่างๆ เช่น การได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดี ความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน สภาพการทำงานที่ดี ลักษณะงานที่น่าสนใจ เป็นต้น ดังนั้นองค์กรจึงต้องบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยคำนึงถึงความต้องการดังกล่าว เพราะการตอบสนองความต้องการดังกล่าวจะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ และปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

4) สหภาพแรงงาน (Labor Union) บทบาทของสหภาพแรงงาน ซึ่งเป็นองค์การหรือการรวมกลุ่มที่ถูกต้องตามกฎหมายของฝ่ายพนักงานจะมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะสหภาพแรงงานมักจะสร้างแรงกดดันและเรียกร้องต่อรองกับองค์การเกี่ยวกับสภาพการจ้างงาน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการจ่ายค่าตอบแทน หรือการให้ผลประโยชน์ต่างๆ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การจัดสภาพแวดล้อมการทำงานให้มีความปลอดภัย การให้พนักงานออกจากงาน และด้านอื่นๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนเกี่ยวข้องกับและมีผลกระทบโดยตรงต่องานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

5) เทคโนโลยี (Technology) หมายถึง ความรู้ เทคนิควิธีการและเครื่องมือเครื่องจักร ซึ่งบุคลากรจะต้องใช้ในการทำงานเพื่อผลิตผลงานหรือบริการขององค์กร ปัจจุบันองค์กรมักมีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ซึ่งเทคโนโลยีที่องค์กรใช้ย่อมมีผลกระทบโดยตรงต่อลักษณะการปฏิบัติงานของพนักงาน ทำให้องค์การจะต้องมีการฝึกอบรมเพิ่มเติมความรู้ให้กับพนักงาน มีการสรรหาและการคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความชำนาญในเทคโนโลยีที่องค์กรจำเป็นต้องใช้เข้ามาทำงาน มีระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่สามารถดึงดูดและเก็บรักษาพนักงานที่มีทักษะในเทคโนโลยีที่เป็นประโยชน์กับองค์กร

6) ฐานะทางการเงินขององค์กร (Organizational Finances) มีผลกระทบโดยตรงต่องบประมาณขององค์กรทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กล่าวคือ ถ้าองค์กรมีฐานะทางการเงินที่มั่นคงดี ก็จะสามารถจัดสรรงบประมาณเพื่อใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเต็มที่ เช่น เพิ่มการจัดโครงการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน เพิ่มเงินเดือนค่าจ้าง และผลประโยชน์เกื้อกูลให้พนักงาน เพิ่มการสรรหาว่าจ้างพนักงานใหม่ เป็นต้น

ปัจจัยแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment) สภาพแวดล้อมโดยทั่วไปภายนอกองค์กรที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีหลายปัจจัย ได้แก่

1) สังคม (Society) ประชาชนทั่วไปในสังคมมีความคาดหวังต่อองค์กรที่ดำรงอยู่ในสังคม เช่น คาดหวังให้องค์การดำเนินงานอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม มีจริยธรรม ไม่คดโกงลูกค้าและประชาชน ปฏิบัติตามกฎหมายของประเทศ ช่วยเหลือสังคมหรือชุมชนที่อยู่รอบข้าง ไม่เอารัดเอาเปรียบพนักงาน เปิดโอกาสให้คนในสังคมได้เข้าร่วมงานกับองค์กรโดยไม่แบ่งแยกกีดกันด้วยเรื่องเพศ เชื้อชาติ ศาสนา หรือใช้ระบบการเล่นพรรคเล่นพวก เป็นต้น

2) ความต้องการของลูกค้า (Customer Needs) โดยทั่วไปแล้วลูกค้าทุกคนย่อมมีความต้องการสินค้าและบริการที่มีคุณภาพเพื่อตอบสนองความพึงพอใจในการบริโภค ขณะเดียวกันลูกค้าแต่ละกลุ่มก็มีความต้องการที่แตกต่างกันไปตามปัจจัยด้านต่างๆ เช่น เพศ อายุ อาชีพ ค่านิยม ระดับรายได้ เป็นต้น ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) ตลาดแรงงาน (Labor Market) หมายถึง แหล่งของกำลังคนในสาขาอาชีพต่างๆ ภายนอกองค์กร เป็นแหล่งซึ่งองค์กรจะได้มาซึ่งกำลังคนที่มีความรู้ความสามารถตามที่องค์กรต้องการ ดังนั้น ตลาดแรงงานจึงถือได้ว่า มีผลกระทบโดยตรงต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในงานด้านการสรรหาพนักงาน การจูงใจและการเก็บรักษาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมิให้ลาออกไปทำงานกับองค์กรอื่น

4) สภาพเศรษฐกิจ (Economic) หมายถึง สภาวะที่เกี่ยวกับการเงิน การลงทุน อัตราการว่างงาน และอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจในด้านต่างๆ ของประเทศ ซึ่งนับว่าเป็นปัจจัยแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์อยู่เสมอ เช่น ในช่วงเวลาที่ประเทศมีเศรษฐกิจที่มั่นคงและมีการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ องค์กรธุรกิจมักจะมีการขยายตัวทางการลงทุนและมีความต้องการแรงงานสูง แต่การสรรหาพนักงานที่มีคุณภาพกลับทำได้ยาก เนื่องจากแรงงานที่มีคุณภาพส่วนใหญ่มีงานทำและสามารถเลือกงานที่ตนพอใจ ทำให้องค์การต่างต้องลงทุนสูงและใช้เวลานานในการสรรหา เพื่อที่จะแข่งขันกันดึงดูดบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานและต้องพยายามเก็บรักษาเขาไว้นานที่สุด

5) กฎหมายและระเบียบข้อบังคับ (Government Legislation) กฎหมายและระเบียบข้อบังคับต่างๆ ที่รัฐบาลตราขึ้น ย่อมมีผลบังคับใช้ต่อองค์กรที่อยู่ในประเทศนั้นๆ สำหรับกฎหมายที่มีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร คือ กฎหมายแรงงาน ซึ่งเป็นกฎหมายที่รัฐบาลของแต่ละประเทศตราขึ้น เพื่อควบคุมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

6) การแข่งขันทางธุรกิจ (Business Competition) การบริหารองค์กรเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายภายใต้สภาพที่มีการแข่งขันกับองค์กรอื่นที่อยู่ในธุรกิจ หรือ

อุตสาหกรรมเดียวกันทั้งในระดับประเทศและระดับโลก ส่งผลให้องค์การจะต้องพัฒนาประสิทธิภาพของการดำเนินงานในทุกๆ ด้าน ซึ่งการที่องค์การจะสามารถอยู่ในฐานะที่ได้เปรียบทางการแข่งขันในแวดวงธุรกิจนั้นๆ บุคลากรที่มีคุณภาพสูงย่อมเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดขององค์การ ดังนั้น สภาพการแข่งขันทางธุรกิจจึงมีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ปัจจัยต่างๆ ข้างต้นถือเป็นปัจจัยทั่วไปที่ผู้บริหารองค์การทุกประเทศจะต้องให้ความสำคัญในการดำเนินการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แต่สำหรับในประเทศไทยนั้น นิสดาร์ก เวชยานนท์ (2543: 29-31) ได้ศึกษาและพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนารูปแบบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของประเทศไทยที่สำคัญได้แก่ สภาพแวดล้อมทางด้านค่านิยม วัฒนธรรม การเมืองการปกครองของไทย ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้คือ

1) สภาพแวดล้อมทางสังคมวัฒนธรรม ลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งของวัฒนธรรมไทย คือ การยึดถือตัวบุคคลในระดับประเทศอาศัยรากฐานความสัมพันธ์ระหว่างกันแบบครอบครัวหรือญาติพี่น้อง ซึ่งลักษณะวัฒนธรรมแบบนี้ส่วนหนึ่งได้รับผลจากศาสนาพุทธ ซึ่งตามหลักศาสนาพุทธเชื่อว่า ชาตินี้และกฎแห่งกรรมมีจริง เป็นผลให้แปลความหมายในลักษณะที่เรียกว่า ผู้ใดทำกรรมดีย่อมได้รับผลดีในเนื่อบานูญของตน รวมทั้งหลักที่ว่าตนเป็นที่พึ่งแห่งตน ตลอดจนการวางเฉยเป็นหลักสำคัญของระบบคุณค่าทางสังคมไทย

2) การเมืองการปกครองของไทย ก่อนที่ประเทศไทยจะเข้าสู่การปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข เจ้าขุนมูลนายที่เป็นหัวหน้าส่วนราชการสามารถสั่งบรรจุข้าราชการพลเรือนได้ตามใจชอบ ผู้ที่ได้รับการบรรจุส่วนใหญ่มักจะเป็นลูกหลานญาติพี่น้อง หรือบุคคลที่พรรคพวกเพื่อนฝูงฝากฝังกันมา ซึ่งก็นับได้ว่าเป็นระบบเล่นพรรคเล่นพวกเช่นเดียวกับที่ปรากฏอยู่ในประเทศอื่นก่อนที่จะมีระบบการบริหารงานบุคคลแบบใหม่ ตัวบุคคลที่ได้รับการบรรจุส่วนมากเป็นพวกที่มีการศึกษาดีผลร้ายที่เกิดขึ้นก็มีไม่มากนัก จนเมื่อมีการปกครองในระบอบประชาธิปไตย มีการนำเอาระบบคุณธรรมมาใช้ แต่อย่างไรก็ตามระบบความคิดความเชื่อของคนไทยส่วนใหญ่ก็ยังมีลักษณะที่ยอมรับผู้อาวุโสกว่า เกรงกลัวในอำนาจ ยอมรับฐานะความไม่เท่าเทียมกัน ซึ่งเป็นวิถีชีวิตของคนในสังคมที่ยังถูกอิทธิพลของระบบศักดินาครอบงำ แม้ว่าระบบดังกล่าวได้ถูกล้มล้างไปแล้วในทางนิรนัย

รวมทั้งการเปิดเสรีทางการค้า ทำให้แต่ละประเทศมีการแข่งขันที่รุนแรงมากยิ่งขึ้น องค์การทุกองค์การจึงพยายามค้นหาแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ อย่างมากมายเข้ามาใช้ในการบริหารองค์การของตนเพื่อความอยู่รอด ในประเทศไทยก็เช่นเดียวกัน ผู้บริหารทุกคนต่างก็ทราบดีว่าองค์การของตนเองไม่มีวันที่จะประสบความสำเร็จได้ ถ้าปราศจากพนักงานที่มีประสิทธิภาพและมีความผูกพันกับองค์การ ดังนั้น องค์การทั้งหลายจึงหันมาให้ความสนใจกับการบริหารทรัพยากร

มนุษย์ของตนเองอย่างจริงจัง โดยเน้นในประเด็นที่ว่า จะดำเนินกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างไร เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

สำหรับประเทศไทยปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ค่อนข้างมีลักษณะที่พิเศษ โดยเฉพาะปัจจัยที่เกี่ยวกับการปกครอง อันเป็นที่มาของระบบอุปถัมภ์ เพราะในอัตรูปแบบการปกครองของไทยมีลักษณะที่เฉพาะ การดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในอดีตก็มักเป็นเรื่องของชนชั้นเจ้านาย ประชาชนธรรมดาไม่ค่อยมีความรู้ในด้านนี้มากนัก ซึ่งผลดังกล่าวได้สืบเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน บ่อยครั้งที่เรามักเห็นการใช้เส้นสายในการฝากคนเข้าทำงาน บ่อยครั้งที่เราจะเห็นว่าคนเก่งมีความสามารถไม่มีสิทธิ์ได้รับตำแหน่งในระดับสูง บ่อยครั้งที่เรามักจะเห็นการโยกย้ายตำแหน่งของข้าราชการที่ไม่เป็นธรรม ปัญหาต่างๆ เหล่านี้ล้วน มีผลทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของไทยยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร โดยเฉพาะในระบบราชการ ซึ่งผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องควรให้ความสำคัญอย่างจริงจังกับปัญหาดังกล่าว

2.1.1.9 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐ

บุคลากรในภาครัฐค่อนข้างมีลักษณะที่แตกต่างจากบุคลากรของภาคเอกชน ไม่ว่าจะเป็นลักษณะการทำงาน ค่าตอบแทน สถานะในสังคม ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของภาครัฐจึงมีลักษณะค่อนข้างเฉพาะ โดยกรอบหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน จะถูกกำหนดโดยองค์การกลางบริหารงานบุคคล ซึ่งในปัจจุบันภาครัฐของไทยมีองค์การกลางด้านการบริหารงานบุคคลหลัก (ศุภชัย ยาวะประภาส, 2548: 22) ได้แก่

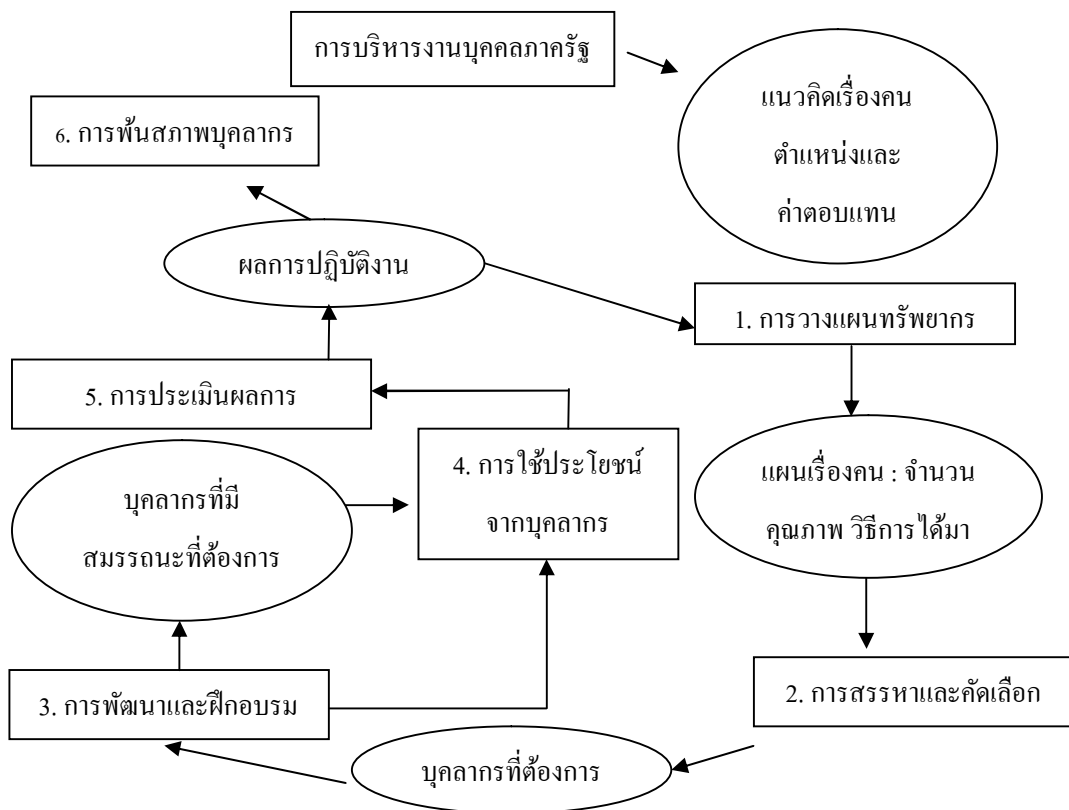
- 1) คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)
- 2) คณะกรรมการอัยการ (ก.อ.)
- 3) คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย (ก.ม.)
- 4) คณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.)
- 5) คณะกรรมการข้าราชการตำรวจ (ก.ตร.)
- 6) คณะกรรมการข้าราชการทหาร (กขท.)
- 7) คณะกรรมการข้าราชการฝ่ายรัฐสภา (ก.ร.)
- 8) คณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร (ก.ก.)
- 9) คณะกรรมการข้าราชการศาลยุติธรรม (ก.ศ.)
- 10) คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.)
- 11) คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน
- 12) คณะกรรมการตุลาการศาลปกครอง (ก.ศป.)

13) คณะกรรมการข้าราชการฝ่ายศาลปกครอง (ก.ข.ป.)

14) คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ก.ถ.)

15) คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.)

ในบรรดาคณะกรรมการที่กล่าวมาข้างต้น คณะกรรมการที่ทำหน้าที่เป็นเหมือนต้นแบบให้คณะกรรมการอื่นๆ คือ คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) เป็นผู้กำหนดแนวทางการบริหารงานบุคคลในภาครัฐทั้งหมด (สุภชัย ยาวะประภาส, 2548: 23) การบริหารงานบุคคลภาครัฐนั้น ต้องปรับเปลี่ยนและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง การปกครองมากกว่าการบริหารงานบุคคลในภาคเอกชน โดยเฉพาะการปรับเปลี่ยนอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของรัฐบาล ซึ่งมีความเกี่ยวเนื่องกับระบบการเมืองถือเป็นลักษณะพิเศษของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐ อย่างที่ทราบกันดีว่าเสถียรภาพของระบบการเมืองของไทยนั้นค่อนข้างต่ำ เพราะฉะนั้นการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่บ่อยครั้ง ย่อมส่งผลกระทบต่อคุณภาพของบุคลากรในองค์กรของรัฐ แต่โดยทั่วไปวิธีปฏิบัติทางการบริหารงานบุคคลขององค์กรในภาครัฐสามารถสรุป ได้ดังนี้



ภาพที่ 2.1 แสดงวิธีปฏิบัติทางการบริหารงานนุคคลภาครัฐ

แหล่งที่มา: ศุภชัย ขาวะประภาส, 2548: 26.

จากแผนภาพที่ 2.1 จะพบว่า การบริหารบุคคลจะเป็นปัจจัยที่กำหนดในเรื่องตำแหน่งของบุคลากรประเภทต่างๆ ที่องค์การภาครัฐควรจะมีในกรณีบุคลากรที่เป็นข้าราชการ กล่าวคือ ประเภทข้าราชการ ประเภทของตำแหน่ง ซึ่งจะสัมพันธ์กับค่าตอบแทน และสิ่งจูงใจต่างๆ ที่ต้องจัดขึ้นเพื่อให้สามารถดึงดูดและรักษาคคนไว้ในองค์การภาครัฐ การจะกำหนดว่าตำแหน่งประเภทใด ระดับใดควรได้รับค่าตอบแทน รวมทั้งการพัฒนาเพิ่มพูนสมรรถนะอย่างไร จำเป็นต้องมีการวัดและประเมินผลเพื่อให้ทราบถึงสมรรถนะและผลงานของบุคคลแต่ละคนอันจะช่วยให้ องค์การสามารถกำหนดสิ่งจูงใจต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม ในขั้นตอนทั่วไปของการบริหารงานบุคคลซึ่งเริ่มตั้งแต่การได้มาซึ่งบุคลากร หรืออาจเรียกว่าการสรรหาและคัดเลือก การพัฒนาซึ่งหมายรวมถึงการให้การศึกษการฝึกอบรมและพัฒนา การรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพ การใช้ประโยชน์จากบุคลากร จนกระทั่งบุคลากรพ้นสภาพการเป็นบุคลากรขององค์การ เนื่องจาก อายุ สุขภาพ หรือเหตุอื่นๆ ล้วนแต่ต้องใช้การวัด และประเมินประกอบกับการให้สิ่งจูงใจเพื่อให้บุคลากรทำงานในองค์การอย่างเต็มที่และเต็มใจ ระบบการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย ระบบ

ย่อยต่างๆ ตามที่กล่าวมาแล้ว และระบบทั้งหมดเชื่อมสัมพันธ์กัน ดังเช่นกลไกชิ้นต่างๆ ในนาฬิกาที่ ทำหน้าที่ออกแบบมาและทำให้นาฬิกาเดินได้ ระบบการบริหารงานบุคคลนี้อยู่ในองค์กรและ ทำงานสัมพันธ์กับระบบอื่นๆ ขององค์กร ทำให้องค์การอยู่รอดและเติบโตได้ ทั้งหมดที่กล่าวมา ข้างต้น หากนำมาพิจารณาในมิติของขั้นตอนการทำงานอาจพบว่า ระบบการบริหารงานบุคคล ภาครัฐประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญรวม 6 ขั้นตอนสำคัญ คือ (ศุภชัย ยาวะประภาส, 2548: 27-29)

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จากการบริหารงานบุคคล ตลอดจนกรอบ และแนวทางที่กำหนดไว้ องค์กรต้องวางแผนเรื่องทรัพยากรมนุษย์ การได้มาและการพัฒนา รักษา ไว้ และการใช้ประโยชน์จากบุคลากรให้เหมาะสมกับความต้องการ และความจำเป็น ในภาครัฐนั้น องค์กรต่างๆ จะมีการวางแผนอัตรากำลังขององค์กร โดยแผนดังกล่าวจะระบุจำนวน และ ประเภทของบุคลากรที่องค์กรจำเป็นต้องมีในรอบระยะเวลา 3 ปี แต่มักจะไม่ได้ระบุประเด็นเรื่อง การพัฒนา การรักษาไว้ และการใช้ประโยชน์

ขั้นตอนที่ 2 การได้มาซึ่งบุคลากร (หรือที่เรียกกันว่า การสรรหาและคัดเลือก) การ โอนย้ายและแต่งตั้งในหน่วยงานภาครัฐปัจจุบัน การสรรหามักเป็นแบบแนวตั้ง (Vertical Entry) คือ รับบุคลากรจากผู้ที่จบการศึกษาตามหลักสูตรต่างๆ ของสถาบันการศึกษา แล้วนำไปบรรจุในขั้นต่ำ ของตำแหน่งนั้น เพื่อให้เติบโตต่อไป ขณะเดียวกันการสรรหามักเป็นระบบเปิด คือ เปิดกว้างให้ บุคคลทั่วไปที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่ระบุไว้สำหรับตำแหน่งนั้นไปสมัครได้ สำหรับการ โอนย้าย และแต่งตั้ง วิธีการปฏิบัติที่ผ่านมาในภาครัฐไทยมักเป็นระบบปิด นั่นคือ การโอนย้ายและ แต่งตั้ง มักเป็นการดำเนินการภายในส่วนราชการเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งในอนาคตอาจมีการโอนย้ายข้าม กรม กระทรวง และอาจมีการแต่งตั้งข้ามกรม กระทรวง หรือแม้กระทั่งแต่งตั้งจากผู้ที่ไม่ได้เป็น ข้าราชการก็ได้

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนาบุคลากร บุคลากรภาครัฐมีโอกาสในการไปศึกษาดูงานทั้งใน ประเทศและต่างประเทศ แต่โอกาสดังกล่าว เมื่อเทียบกับบุคลากรภาครัฐที่มีอยู่เกือบสองล้านคน ย่อมไม่เพียงพอสำหรับทุกคน หรือแม้กระทั่งบุคลากรส่วนใหญ่ การนำเอาวิธีการสมัยใหม่ไปใช้ในการ พัฒนาบุคลากร จึงเป็นสิ่งที่ท้าทายที่หน่วยงานต่างๆ พยายามผลักดัน โดยเฉพาะในปัจจุบัน แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรในหน่วยงานกำลังได้รับความสนใจในการ นำไปปฏิบัติในหน่วยงานของรัฐในหลายแห่ง

ขั้นตอนที่ 4 การใช้ประโยชน์จากบุคลากร บุคลากรที่สรรหา คัดเลือก บรรจุ แต่งตั้ง โอนย้าย เลื่อนขั้น เลื่อนระดับ เลื่อนตำแหน่ง เข้าไปปฏิบัติหน้าที่ ณ ตำแหน่งนั้นๆ ในองค์กรจะ สามารถปฏิบัติงานให้บังเกิดผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นกับเหตุปัจจัยหลายประการ รวมทั้ง

สภาพแวดล้อม การทำงาน สิ่งจูงใจ ค่าตอบแทน ฯลฯ ในรอบเกือบสิบปีที่ผ่านมา ภาครัฐได้พยายามริเริ่มกิจกรรม และมาตรการหลายเรื่อง เพื่อจูงใจให้บุคลากรของรัฐทำงานได้เต็มสมรรถนะที่มีอยู่

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลปฏิบัติงาน ภาครัฐมีการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี และผลการประเมินดังกล่าวผูกโยงกับการขึ้นเงินเดือน และการแต่งตั้งโยกย้ายเลื่อนระดับ เลื่อนตำแหน่ง การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา อาจนับได้ว่าเป็นการประเมินผลที่ทำโดยบุคลากรภายในหน่วยงานเป็นส่วนใหญ่

ขั้นตอนที่ 6 การพัฒนาการเป็นบุคลากร ปัจจุบันในส่วนราชการทั่วไป ยกเว้นมหาวิทยาลัยของรัฐ บุคลากรส่วนใหญ่มักเป็นข้าราชการ และส่วนใหญ่อายุเกษียณกำหนดไว้ที่ 60 ปี ก่อนอายุเกษียณบุคลากรอาจพัฒนาการเป็นข้าราชการได้หลายวิธี ทั้งที่สมัครใจลาออกเอง และที่ถูกกลไก โขย ปลดออก หรือไล่ออก แต่เมื่อเกิดวิกฤตเศรษฐกิจ สิ่งที่น่าสนใจ คือ การพยายามลดขนาดกำลังคนโดยมาตรการเปลี่ยนเส้นทางชีวิต สิ่งที่เป็นประเด็นท้าทายภาครัฐในอนาคต เมื่อต้องจัดขนาดกำลังคนใหม่ให้เหมาะสม (Rightsizing) คือ วิธีการในการเกลี่ยคนออกจากราชการ โดยในส่วนนี้ภาครัฐจะนำแนวคิดดังกล่าวไปปฏิบัติย่อมมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างมาตรการในการรองรับ บรรเทาผลกระทบที่เหมาะสม เพื่อลดปัญหาที่อาจจะตามมา

กล่าวโดยสรุป การบริหารทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นองค์ความรู้ที่สำคัญสำหรับผู้บริหารในทุกองค์กร เพราะการที่องค์กรต่างๆ จะประสบความสำเร็จได้นั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพัฒนาบุคลากรในระดับปฏิบัติการที่มีคุณภาพ มีขวัญ และกำลังใจในการทำงานเป็นอย่างดี ซึ่งการที่องค์กรจะได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพนั้น จะต้องมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และที่สำคัญการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องสร้างความพึงพอใจและการยอมรับให้กับบุคลากรทุกประเภทในองค์กร

2.1.2 การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

การได้มาซึ่งบุคลากรในองค์กรถือเป็นก้าวแรกที่สำคัญในการดำเนินงานขององค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เพราะหากกระบวนการในการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรมีประสิทธิภาพ องค์กรก็จะมีบุคลากรที่มีคุณภาพและพร้อมที่จะดำเนินการกิจต่างๆ เพื่อให้้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ แต่ในทางตรงกันข้ามหากกระบวนการในการได้มาซึ่งบุคลากรในองค์กรไม่มีประสิทธิภาพ มีการใช้เส้นสายและระบบอุปถัมภ์เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากร องค์กรก็ยากที่จะดำเนินการกิจต่างๆ ให้สำเร็จ ด้วยเหตุนี้ การได้มาซึ่งบุคลากรจึงมีความสำคัญ โดยกิจกรรมที่มีความเกี่ยวข้องกับการได้มาซึ่งบุคลากรในองค์กร ได้แก่

2.1.2.1 การวิเคราะห์และการออกแบบงาน

องค์การทั้งภาคเอกชนและภาครัฐทุกแห่งย่อมมุ่งหวังที่จะมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานที่องค์กรมอบหมายให้ปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินงานเกิดปัญหาน้อยที่สุด และมีประสิทธิภาพประสิทธิผลสูงสุด ดังนั้น องค์การทุกแห่งจึงมีหลักการว่า จะต้องจัดบุคลากรให้เข้าทำงานในตำแหน่งหน้าที่ ที่เหมาะสมกับคุณสมบัติของบุคคลแต่ละคน ระบบการจัดหาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความเหมาะสมกับหน้าที่งานทุกๆ งานที่มีอยู่ในองค์การ จะต้องเริ่มต้น โดยการวิเคราะห์งานทั้งหมดที่มีอยู่ในองค์การ เพื่อให้ได้ข้อเท็จเกี่ยวกับลักษณะการทำงานและคุณสมบัติขั้นต่ำที่จำเป็นต่อการทำงานทุกหน้าที่ ซึ่งผลจากการวิเคราะห์งาน จะทำให้องค์การมีข้อมูลเบื้องต้นเพื่อใช้ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ ขึ้นตอนต่างๆ เช่น การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ การประเมินค่างานเพื่อกำหนดค่าตอบแทน การกำหนดมาตรฐานความสามารถเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาบุคลากร ตลอดจนการวิจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อมุ่งใจและเก็บรักษาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ นอกจากนี้ ยังมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะต้องทำการออกแบบงานภายหลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์งานทั้งหมดขององค์การแล้ว เพื่อที่จะสามารถกำหนดวิธีการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ลักษณะวิธีการประสานงาน การใช้วัสดุ เครื่องมือ เครื่องจักรช่วยในการปฏิบัติงาน และจัดสภาพแวดล้อมต่างๆ ของงานให้ดีขึ้น เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพทางการผลิต ในขณะเดียวกันก็ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานด้วย (พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว, 2550: 44)

ในส่วนของการวิเคราะห์งานนั้น ได้มีนักวิชาการหลายท่านให้คำนิยามที่ชัดเจนไว้ อาทิ แวนเดลแอลเฟนส์ (French, 1998 อ้างถึงใน พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว, 2550: 45) ที่กล่าวว่า การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) หมายถึง กระบวนการค้นคว้ารวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบระเบียบ เกี่ยวกับลักษณะการทำงาน สภาพแวดล้อมของงาน และคุณสมบัติที่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงานทุกงาน ซึ่งสอดคล้องกับ เอเลียต ดี แชปเปล และ ลีโอนาร์ อาร์เชย์เลส (Chapple and Sayles อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์, 2546: 94) ที่ได้ให้ทรรศนะไว้ว่า การวิเคราะห์งาน หมายถึง กระบวนการกำหนดลักษณะขอบเขตของงานต่างๆ โดยมีการสำรวจและศึกษาเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่ผู้ทำงานจำต้องมียู่อย่างครบถ้วน ทั้งในแง่ความชำนาญที่ต้องการ ความรู้ที่ต้องใช้ ความสามารถที่ต้องมี และความรับผิดชอบที่ต้องมียู่ ซึ่งจะช่วยให้พนักงานสามารถทำงานจนสำเร็จลงได้

สำหรับ ฌ็อง-พอล แซทเทอร์ (2541 อ้างถึงใน ศิริพงษ์ เสาภาชน, 2553: 31-32) ได้กล่าวถึง ความหมายของการวิเคราะห์งานว่ามีลักษณะสำคัญ ดังนี้

1) เป็นกระบวนการ ที่ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ เพื่อให้การวิเคราะห์งาน สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถรวบรวมสารสนเทศของงานได้อย่าง สมบูรณ์ ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรหรือฝ่ายพัฒนาบุคคลสามารถนำข้อมูลที่ได้จากกระบวนการนี้ไปใช้ ประโยชน์ในการบริหารงานได้

2) เป็นระบบ ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า ได้แก่ ข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ งาน มีการศึกษาและประมวลจนได้เป็นผลลัพธ์ และรายละเอียดของผู้ปฏิบัติงาน

3) เป็นการศึกษา รวบรวม และวิเคราะห์ เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับ การศึกษาลักษณะงาน รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานและวิเคราะห์งาน

จากความหมายต่างๆ ข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การวิเคราะห์งานน่าจะ หมายถึง กระบวนการที่มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อการศึกษา รวบรวม และวิเคราะห์เกี่ยวกับ ลักษณะการทำงาน สภาพแวดล้อมของงาน และคุณสมบัติที่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงานทุกงานใน องค์กร

การวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการที่ต้องกระทำอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ แสดงให้เห็นถึงรายละเอียดเกี่ยวกับเนื้อหาของงาน ตลอดจนคุณสมบัติของบุคลากรที่เหมาะสม ซึ่ง จะต้องกระทำอย่างรอบคอบและระมัดระวังมากที่สุด โดย วิลาวรรณ รพีพิศล (2550: 33-35) ได้ กล่าวถึง กระบวนการในการวิเคราะห์งานว่าประกอบด้วย

1) กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์งาน ฝ่ายบริหารจะต้องกำหนด วัตถุประสงค์และนำข้อมูลการวิเคราะห์งานไปกำหนดให้ชัดเจนว่า ต้องการวิเคราะห์งานเพื่ออะไร และจะนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์งานไปใช้ประโยชน์ในเรื่องใดบ้าง

2) ระบุขอบเขตของงาน (Job Identification) ควรมีการวิเคราะห์ทุกงานใน องค์กร แต่เนื่องจากมีข้อจำกัดในเรื่องงบประมาณและเวลา จึงจำเป็นที่จะต้องเลือกวิเคราะห์งาน บางงานเท่านั้น โดยใช้เกณฑ์เลือกวิเคราะห์งานที่สามารถเป็นตัวแทนงานในระดับต่างๆ ได้มาก ที่สุด งานที่จะส่งผลสำเร็จต่อหน่วยงานมากที่สุด และงานที่เป็นผลกระทบต่อการดำเนินงานของ องค์กรมากที่สุด

3) กำหนดตัวผู้วิเคราะห์งานและผู้เกี่ยวข้อง เป็นการพิจารณาบุคลากรที่ เหมาะสมให้ทำหน้าที่วิเคราะห์งาน ซึ่งส่วนใหญ่ผู้เกี่ยวข้องจะประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านการ วิเคราะห์งานจากฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์และหัวหน้างานที่ทำหน้าที่ดูแลควบคุมงานโดยตรง ของแต่ละส่วนงานในองค์กร

4) ศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานที่จะทำการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบถึง การแบ่งหน่วยงาน ผู้รับผิดชอบในแต่ละระดับของสายงาน ลักษณะงาน โดยสรุปของแต่ละแผนก ตลอดจนความสัมพันธ์ และการประสานงานระหว่างหน่วยงาน

5) เลือกวิธีการเก็บและรวบรวมข้อมูล โดยทั่วไปจะอาศัยเทคนิคการปฏิบัติต่างๆ กัน เช่น การใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การสังเกต การเก็บบันทึก หรืออาจใช้หลายๆ วิธีผสมผสานกัน

6) การวิเคราะห์และตรวจสอบข้อมูล (Data Analysis) ผู้ทำการวิเคราะห์งานจะต้องตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล ตลอดจนเนื้อหาของงาน ทั้งจากบุคลากรที่ปฏิบัติงาน และผู้บริหาร แล้วจึงสรุปงานเป็นคำบรรยายลักษณะงาน โดยระบุถึงหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมทั้งความรู้ความสามารถ ทักษะของผู้ที่จะปฏิบัติงานนั้น

ในส่วนของการออกแบบงานถือว่าเป็นขั้นตอนที่มีความเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์งาน โดยคำนิยามของการออกแบบงานนั้นหมายถึง กระบวนการในการกำหนดวิธีการทำงานของงานหนึ่งๆ ว่างานนั้นจะมีภารกิจอะไรบ้าง (Noe, 2006 อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ ชยสมศักดิ์, 2549: 100) ซึ่งการออกแบบงานที่เหมาะสมนั้นควรดำเนินการอย่างถูกต้องตามขั้นตอน (วิลาวรรณ ธิพิศาล, 2550: 39) ดังต่อไปนี้

1) กำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ (Organization Objective) เป็นการจัดกระทำโดยผู้จัดการระดับสูงที่จะต้องพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ขององค์การ เพื่อให้สอดคล้องกับชนิดของแผนงานที่กำหนดไว้ โดยจะบ่งชี้ได้ว่าลักษณะและปริมาณงานที่ต้องปฏิบัตินั้นจะต้องเสร็จสิ้นในเวลาใด และบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างไร

2) ออกแบบองค์การ (Organization Design) เป็นการกำหนดรูปแบบโครงสร้างขององค์การว่าจะต้องจัดให้มีกี่แผนก กี่ฝ่ายหรือกี่กลุ่ม โดยให้งานทั้งหมดอยู่ในโครงสร้างเดียวกัน เพื่อง่ายและสะดวกในการปฏิบัติ

3) จัดทำคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) เป็นข้อมูลที่ระบุถึงตำแหน่งงานหน้าที่รับผิดชอบ คุณสมบัติของงานและกระบวนการปฏิบัติงาน ตลอดจนเหตุผลความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

4) ระบุข้อกำหนดของงาน (Job Specification) เป็นการระบุข้อมูลที่เกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้ที่จะเข้ามาปฏิบัติงานในหน้าที่ โดยพิจารณาว่าบุคลากรที่ปฏิบัติงานแต่ละหน้าที่จะต้องมีคุณสมบัติที่จำเป็นประการใดบ้าง ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะใช้เป็นแนวทางในการสรรหาบุคลากรที่เหมาะสมเข้าปฏิบัติงานต่อไป

5) กำหนดมาตรฐานของผลงาน (Performance Standard) เป็นการพิจารณา และกำหนดมาตรฐานของผลงานให้ชัดเจนว่า หน้าที่งานแต่ละตำแหน่งควรจะต้องปฏิบัติอย่างไร ใช้เวลาใด และจะต้องได้ผลเป็นอย่างไร จึงจะบรรลุผลตามวัตถุประสงค์

6) กำหนดกฎเกณฑ์และวิธีปฏิบัติงาน (Work Methods and Work Rules) เป็นการสร้างงานให้มีมาตรฐาน โดยกำหนดกฎเกณฑ์และวิธีปฏิบัติในขั้นต่ำที่จะใช้เป็นแนวทาง ปฏิบัติเดียวกัน และทำให้บุคลากรปฏิบัติตามที่ได้กำหนดไว้ ที่สำคัญจะต้องให้ทุกฝ่ายทราบข้อ ปฏิบัติอย่างเคร่งครัดและทั่วถึง

กล่าวโดยสรุป การวิเคราะห์และการออกแบบงานถือว่าเป็นขั้นตอนเริ่มแรกของการ ดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ หากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถดำเนินการ ได้อย่างถูกต้องและรอบคอบก็เชื่อได้ว่า ขั้นตอนต่อไปที่มีความเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากร มนุษย์ก็จะสามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.1.2.2 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ในเรื่องของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมาย ไว้ ซึ่งในที่นี้ผู้วิจัยจะขอมาเฉพาะที่มีความน่าสนใจ อาทิ สุดา สุวรรณภิรมย์ (2547: 24) ที่ได้ให้ ความหมายของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง การดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ในการ สืบหาและพยากรณ์เกี่ยวกับความต้องการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อนำไปสู่การกำหนดแผนการที่จะให้ ได้จำนวนพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะประสบการณ์ที่เหมาะสมและมีจำนวนเพียงพอที่จะเข้าร่วมปฏิบัติงานกับองค์การในระยะเวลาที่ต้องการ พร้อมทั้งทำการพัฒนากำลังคนที่ได้มา ให้มีประสิทธิภาพ มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานและรักษากำลังคนที่ดีและมีประสิทธิภาพให้อยู่กับ องค์การ ซึ่งสอดคล้องกับ พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว (2550: 89) ที่กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากร มนุษย์ หมายถึง กระบวนการกำหนดความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ ทั้งในด้านปริมาณ และคุณภาพของบุคคลที่มีความสอดคล้องสอดคล้องกับภารกิจในอนาคต เพื่อให้้องค์การมีบุคลากรที่มี ความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานในจำนวนที่เพียงพออยู่ตลอดเวลา ตลอดจนการกำหนด วิธีการในทางปฏิบัติที่จะทำให้้องค์การมีบุคลากรตามที่ต้องการ รวมทั้งยังสอดคล้องกับ สัมฤทธิ์ ชยสมศักดิ์ (2549: 108) ที่ได้ให้ความหมายของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์และคาดคะเนความต้องการทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ โดยระบุจำนวน ประเภทของบุคคลที่จะปฏิบัติงาน รวมถึงระดับทักษะ ความรู้ ความสามารถที่ต้องการ เพื่อให้ ้องค์การมั่นใจว่า มีบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสม และมีจำนวนเพียงพอกับการปฏิบัติการที่คาด ว่าจะมีในอนาคต พร้อมทั้งกำหนดแนวทางในการปฏิบัติ และมีการใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์ สูงสุดแก่องค์การ

จากความหมายต่างๆ ข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบในการวิเคราะห์และพยากรณ์เกี่ยวกับอุปสงค์และอุปทาน ด้านกำลังคน เพื่อนำไปสู่การกำหนดแผนการที่จะให้ได้จำนวนพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะประสบการณ์ที่เหมาะสม และมีจำนวนเพียงพอที่จะเข้าร่วมปฏิบัติงานกับองค์การใน ระยะเวลาที่ต้องการ รวมทั้งการพิจารณาคำหนดวัตถุประสงค์ และการดำเนินงานที่จะสร้าง ใช้ และ กระจายกำลังคน เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามความต้องการของหน่วยงาน โดยกระบวนการ ต่างๆ ข้างต้นจะต้องตั้งอยู่บนหลักความมีประสิทธิภาพและความประหยัด

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ไม่ว่าจะเป็นในองค์การภาครัฐ หรือภาคเอกชน ล้วน แล้วแต่มีวัตถุประสงค์ที่มีความคล้ายคลึงกัน 5 ประการ (สุภชัย ยาวะประภาส, 2548: 116) ดังนี้

- 1) เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่ต้องการในจำนวนที่ต้องการ ในประเภทที่ ต้องการ และในเวลาที่ต้องการ เน้นอนว่าการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะต้องมีการระบุจำนวน บุคลากรที่องค์การต้องการไว้อย่างชัดเจนเพื่อประโยชน์ในการสรรหาบุคคลที่ตรงตามจำนวนที่ ต้องการ
- 2) เพื่อพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ให้สามารถปฏิบัติการกิจต่างๆ ขององค์การที่ กำหนดไว้ในปัจจุบันและอนาคตได้ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะช่วยให้การพัฒนาบุคลากร ในองค์การเป็นไปโดยสะดวก ตามกรอบระยะเวลาที่มีการกำหนดไว้
- 3) เพื่อรักษาบุคลากรที่มีอยู่ให้คงอยู่กับองค์การต่อไป และสามารถที่จะ ทำงานให้กับองค์การด้วยความมุ่งมั่นอุทิศสาคะ เป็นประโยชน์สูงสุดกับองค์การ
- 4) เพื่อใช้ประโยชน์จากบุคลากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยบุคลากร แต่ละคนย่อมมีศักยภาพที่แตกต่างกันออกไป การวางแผนเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์นั้นจะเป็น แนวทางให้ผู้บริหารสามารถส่งเสริมบุคลากรในองค์การ ได้แสดงศักยภาพในการทำงานของตนเอง ได้อย่างเต็มที่
- 5) เพื่อเตือนล่วงหน้าเกี่ยวกับภัยอันตรายที่อาจจะเกิดขึ้น หากไม่สามารถที่จะ จัดการเรื่องของบุคลากรได้อย่างเหมาะสม การวางแผนที่ดีนั้นจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับการคาดการณ์ ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตขององค์การ และหากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทราบถึงแนวโน้มของ ปัญหาดังกล่าวก็สามารถที่จะเตรียมการรับมือได้อย่างทันทั่วทั้ง

โดยสรุปวัตถุประสงค์ทั้ง 5 ประการ คือ การได้มา พัฒนา รักษาไว้ ใช้ประโยชน์ และเตือนภัยล่วงหน้า ถือเป็นวัตถุประสงค์สำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ทั้งในภาครัฐและ ภาคเอกชน และเพื่อให้การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์การประสบความสำเร็จ ผู้ที่มีส่วน

เกี่ยวข้องจะต้องดำเนินการตามกระบวนการที่ถูกต้อง โดยศุภชัย ยาวะประภาส (2548: 119-123) ได้กล่าวถึง กระบวนการในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างน่าสนใจ คือ

1) การกำหนดทิศทางขององค์กร ในกรณีที่ต้องการใดก็ตาม ยังไม่มีการจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์ สิ่งแรกที่ต้องการจะต้องดำเนินการ คือ การจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กรเสียก่อน มิฉะนั้นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะไม่สามารถที่จะดำเนินไปได้ แผนกลยุทธ์ขององค์กร ทำให้ผู้ที่รับผิดชอบทราบได้ว่า แผนที่ออกมาควรมีความสอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กรในอนาคต และจะทำให้สามารถกำหนดทิศทางในการวางแผนบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความสอดคล้องกับภารกิจดังกล่าว

2) การคาดการณ์อุปสงค์กำลังคน หมายถึง การคาดการณ์จำนวนและประเภทกำลังคนที่ต้องการที่จะทำให้สามารถปฏิบัติการกิจขององค์กรตามที่กำหนดไว้

3) การคาดการณ์อุปทานกำลังคน หมายถึง การคาดการณ์เกี่ยวกับจำนวนและประเภทของกำลังคนที่มีอยู่ และสามารถจะหาได้ในอนาคต โดยทั่วไปอุปทานกำลังคนจะประกอบด้วย อุปทานภายนอกองค์กรและอุปทานภายในองค์กร

4) การกำหนดความต้องการทรัพยากรมนุษย์ เมื่อทราบอุปสงค์และอุปทานกำลังคนแล้ว ผู้ที่รับผิดชอบในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ก็สามารถที่จะระบุความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในระยะเวลาต่างๆ ได้โดยการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างอุปสงค์และอุปทาน

5) การกำหนดแผนทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการบุคลากรขององค์กรในแต่ละขณะ เมื่อสามารถวิเคราะห์ได้แล้วว่า องค์กรมีความต้องการที่จะใช้คนจำนวนเท่าใด ประเภทใด เวลาใด องค์กรสามารถที่จะนำข้อมูลเหล่านั้นมากำหนดเป็นแผนทรัพยากรมนุษย์ได้

การคาดการณ์เกี่ยวกับอุปสงค์และอุปทานกำลังคนขององค์กร จะต้องตั้งอยู่บนหลักการที่สมเหตุสมผล และมีความสอดคล้องกับภาระงานที่องค์กรจะต้องรับผิดชอบในอนาคต กล่าวคือ ถ้ามีการวางแผนเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ที่ผิดพลาด โดยทำให้ทรัพยากรมนุษย์ตามแผนที่วางไว้มากกว่าภาระงานที่องค์กรจะต้องรับผิดชอบก็จะส่งผลให้เกิดความสิ้นเปลืองทรัพยากรในการบริหาร แต่ในทางกลับกันหากภาระงานที่องค์กรจะต้องรับผิดชอบมากกว่าทรัพยากรมนุษย์ตามแผนที่วางไว้ก็จะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรได้ เพราะฉะนั้นการคาดการณ์เกี่ยวกับจำนวนบุคลากรที่องค์กรมีความต้องการควรกระทำอย่างละเอียด รอบคอบ และรัดกุมที่สุด เพื่อป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต หากองค์กรที่มีฐานะมั่นคง สามารถขยายกิจการได้อย่างกว้างขวาง จะเป็นองค์กรที่มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ที่มีประสิทธิภาพ เพราะ

มนุษย์เป็นปัจจัยหลักขององค์กร องค์กรจะก้าวหน้า หรือล้มเหลวก็อยู่ที่มนุษย์ ถ้าองค์กรมีการวางแผนไว้ดีทั้งในระยะยาวและระยะสั้น ทั้งในการวางแผนกำลังคนให้สอดคล้องกับการวางแผนการปฏิบัติงาน จะทำให้องค์กรสามารถกำหนดทิศทางที่แน่นอน โดยเฉพาะองค์การสมัยใหม่ ที่ให้ความสำคัญกับศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์มาก จึงต้องมีการวางแผนที่ดี ดังนั้น เมื่อพิจารณาถึงประโยชน์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อองค์กรแล้ว (นงนุช วงษ์สุวรรณ, 2552: 92) สามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1) ทำให้ทราบถึงความต้องการด้านบุคลากรในระยะยาว เพราะช่วยให้การจ้างพนักงานใหม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถคำนวณงบประมาณด้านเงินเดือนผลประโยชน์พิเศษ และสวัสดิการด้านต่างๆ ดังนั้น การกำหนดรับพนักงานใหม่ จะต้องยึดแผนด้านทรัพยากรมนุษย์

2) ช่วยให้องค์กรใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะทำให้เห็นภาพรวม การใช้กำลังคนในแผนกและฝ่ายต่างๆ รวมถึงการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน ซึ่งทำให้ทรัพยากรมนุษย์ที่รับเข้ามาในองค์กร มีคุณค่า ทำให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริงแก่องค์กร

3) ทำให้กระบวนการเลือกสรรคนเข้ามาทำงานในองค์กรมีประสิทธิภาพ เพราะเป็นระบบที่มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน ตั้งแต่การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ การปฐมนิเทศ การพัฒนาและฝึกอบรม ทำให้ไม่เกิดปัญหาการขาดแคลนบุคลากรในฝ่ายต่างๆ

4) ทำให้การขยาย หรือการปรับปรุงองค์กรในอนาคตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีการวางแผนการพัฒนาและการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้แก่พนักงานสามารถทำงานในตำแหน่งใหม่ได้ ซึ่งเป็นการส่งเสริมและพัฒนาโอกาสให้พนักงานก้าวหน้า

5) เป็นแนวทางให้สถาบันการศึกษาพัฒนาหลักสูตร ให้เป็นความต้องการของตลาดแรงงาน ข้อมูลจากองค์กรที่มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จะเป็นประโยชน์และช่วยสนับสนุนให้สถาบันผลิตนักศึกษาได้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานต่างๆ ทำให้ไม่เกิดปัญหาการว่างงาน เป็นการช่วยพัฒนาความมั่นคงของประเทศ

โดยสรุป หากองค์กรมีการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ย่อมทำให้องค์กรทราบถึงความต้องการเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต รวมทั้งทำให้ทราบถึงแนวโน้มของปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น จากการบริหารงานบุคคล อาทิ ปัญหาการขาดแคลนบุคลากรในการทำงาน เมื่อผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทราบถึงปัญหาต่างๆ ข้างต้น ย่อมทำให้สามารถเตรียมการ

รับมือได้อย่างถูกต้องและทันท่วงที ทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตรงตามที่ต้องการ อันจะทำให้องค์กรมีการพัฒนาต่อไปด้วย

2.1.2.3 การสรรหาทรัพยากรมนุษย์

การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นอีกกิจกรรมที่มีความสำคัญขององค์การ โดยเพ็ญศรี วายวานนท์ (2510 อ้างถึงใน ยุวดี ศรีธรรมรัฐ, 2541: 158) ได้กล่าวไว้ว่า การสรรหาบุคคลเป็นเพียงการจัดการให้ได้บุคคลมาสมัคร เพื่อการเลือกสรรอีกขั้นหนึ่ง โดยเริ่มตั้งแต่การก่อให้เกิดความสนใจในงานของรัฐแก่ประชาชน การประกาศให้ทราบถึงตำแหน่งลักษณะงานและข้อมูลอื่นๆ ที่ให้ความกระจ่างเกี่ยวกับงานเพื่อประกอบการพิจารณาสมัครเข้ารับการเลือกสรร ตลอดจนการพิจารณาตรวจสอบคุณสมบัติผู้สมัครในเอกสารหลักฐานที่ต้องการทราบเกี่ยวกับผู้สมัคร ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ ยุวดี ศรีธรรมรัฐ (2541: 159) ที่ว่าการสรรหาบุคคล หมายถึง วิธีดำเนินการเพื่อเสาะแสวงหา และชักจูงให้บุคคลเกิดความสนใจในงานขององค์การ และมาสมัครเพื่อเข้ารับการคัดเลือกเข้าทำงานในตำแหน่งต่างๆ ภายในหน่วยงานต่อไป รวมทั้งแนวความคิดของ กฤติน กุลเพ็ง (2555: 10) ที่ว่าการสรรหาบุคลากรเป็นกระบวนการแสวงหากลุ่มบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและทักษะที่เหมาะสมกับองค์การให้เข้ามาร่วมงาน โดยองค์การจะต้องประชาสัมพันธ์ตำแหน่งที่ต้องการให้ตลาดแรงงานทราบ เพื่อดึงดูดใจให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาสมัคร อาจเป็นการแสวงหาจากแหล่งภายในหรือภายนอกองค์การก็ได้ โดยในความหมายของนักวิชาการต่างๆ ข้างต้น ซึ่งสอดคล้องกับความคิดของ พันธ์ หันนาคินทร์ (2542: 24) ที่ได้ให้ความหมายของการสรรหาบุคลากรว่า หมายถึง กระบวนการในการที่จะก่อให้เกิดความสนใจแก่ผู้ที่มีคุณสมบัติตามที่เรากำลังต้องการเสนอตัวให้เราเลือกคนที่ดีและเหมาะสมที่สุดต่อการทำงานในองค์การ

จากแนวความคิดของนักวิชาการต่างๆ ข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการแสวงหากลุ่มบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและทักษะที่เหมาะสมกับองค์การให้เข้ามาร่วมงาน โดยเริ่มตั้งแต่การก่อให้เกิดความสนใจในงาน การประกาศให้ทราบถึงตำแหน่งลักษณะงานและข้อมูลอื่นๆ เพื่อชักจูงให้บุคคลเกิดความสนใจในงานขององค์การ และมาสมัครเพื่อเข้ารับการคัดเลือกเข้าทำงานในตำแหน่งต่างๆ ภายในหน่วยงาน รวมทั้งเพื่อลดความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นจากการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องควรดำเนินการสรรหาตามกระบวนการที่ถูกต้อง โดย พันธ์ หันนาคินทร์ (2542: 24-26) ได้อธิบายว่า การสรรหาบุคลากรจำเป็นต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อให้สามารถหาคนที่ต้องการให้ได้ตามเวลาที่กำหนด โดยที่ต้นทุนไม่มากเกินไป หากการสรรหาไม่มีระบบ ผลสุดท้ายขององค์การอาจมีปัญหาในการดำเนินงานได้ ซึ่งในการสรรหาบุคลากรอย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนดังนี้

1) กำหนดการสรรหา นอกจากจำนวนและคุณภาพที่ต้องการแล้วก็ต้องกำหนดคุณสมบัติขั้นต่ำที่จะพึงรับเข้าทำงาน จะต้องแสดงออกเป็นลายลักษณ์อักษรให้มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมพอที่จะนำไปปฏิบัติได้ เพราะการกำหนดเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงที่จะต้องให้มีความชัดเจนพอที่จะให้เจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการสรรหาบุคลากรสามารถดำเนินการได้อย่างถูกต้อง

2) กำหนดลักษณะงานให้ผู้สนใจจะเข้ามาทำงานได้ทราบ เพื่อป้องกันความเข้าใจผิด และความผิดหวังเมื่อเข้ามาทำงานแล้ว เพราะความคาดหวังของบุคคลในแต่ละคนย่อมมีความแตกต่างกัน หากไม่มีการกำหนดลักษณะของงานที่ชัดเจน เมื่อผู้สมัครได้รับการคัดเลือกเข้ามาทำงานแล้วพบว่า ลักษณะของงานที่ทำไม่ตรงกับงานที่คาดหวังไว้ ก็อาจจะส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานได้ นอกจากการกำหนดลักษณะงานดังกล่าวแล้ว สิ่งที่จะต้องประกาศให้ทราบ คือ คุณสมบัติที่ต้องการ ปัญหาในการกำหนดคุณสมบัติก็คือ หากกว้างไปก็จะก่อให้เกิดความหลากหลายจนยากที่จะใช้เกณฑ์ใดเกณฑ์หนึ่งมาเป็นมาตรฐานในการพิจารณา หากแคบเกินไปก็เป็นการยากที่จะได้คนที่มีความสมบัติเฉพาะ หรือทำให้โอกาสในการเลือกน้อยลง

3) การหาแหล่งกำลังคน ผู้ที่ทำหน้าที่ทางด้านบุคลากรจำเป็นจะต้องมีความรอบรู้พอที่จะทราบได้ว่าหากจะหากำลังคนที่ตรงตามความต้องการจะต้องไปที่สถาบันใด เพราะในบางครั้งชื่อปริญญา หรือประกาศนียบัตรเหมือนกัน แต่เน้นหรือเชี่ยวชาญคนละอย่าง แล้วแต่ลักษณะพิเศษของสถาบันเหล่านั้น

4) ช่องทางสำหรับการสรรหา เมื่อกำหนดแน่ชัดแล้วว่าต้องการคนที่มีคุณสมบัติเช่นไร ขึ้นต่อไปก็คือ การกระจายข่าวด้วยช่องทางต่างๆ ที่จะทำให้คนที่ต้องการได้ทราบก็คือการประกาศทางสื่อมวลชน เช่น หนังสือพิมพ์ทั่วไป หรือหนังสือพิมพ์ที่เน้นการจ้างงาน หรือทางวิทยุกระจายเสียง ส่งแจ้งความไปยังสถานศึกษา แหล่งผลิตกำลังคน กรมแรงงานหรือหน่วยงานที่ขึ้นตรงต่อกรมแรงงานติดต่อกับหน่วยงานต่างๆ โดยเฉพาะในท้องถิ่นและแหล่งที่ไม่ควรมองข้ามไปก็คือ บุคลากรที่ทำงานอยู่ในองค์กรของตนเอง เพราะในบางครั้งอาจได้คนตรงตามความต้องการและมีความสามารถที่จะทำงานได้ทันที

5) แบบฟอร์มสำหรับผู้สมัครงานกรอก การมีแบบฟอร์มทำให้ง่ายต่อการตรวจสอบ และตรงต่อความต้องการขององค์กร สิ่งที่จะบรรจุลงในแบบฟอร์มสำหรับผู้สมัครงานอย่างน้อยที่สุดก็คือ ข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ ชื่อ นามสกุล เพศ วันเดือนปีที่เกิด ศาสนา ภูมิลำเนาปัจจุบัน บางแห่งอาจจะให้ระบุชื่อบิดาและมารดา สถานภาพทางครอบครัว จำนวนสมาชิกในครอบครัว ลำเนาสำมะโนครัว ในบางอาชีพอาจต้องการทราบถึงน้ำหนัก ส่วนสูง ความบกพร่องบางอย่างทางกาย ประวัติการเจ็บป่วย ความสนใจพิเศษ งานอดิเรก การเป็นสมาชิกภาพ

ของสมาคมต่างๆ ระดับการศึกษา ความชำนาญเฉพาะด้าน ความสามารถพิเศษ เกียรติบัตรรางวัล หรือเครื่องหมายเชิดชูเกียรติที่เคยได้รับ ความต้องการสถานภาพทางกรงาน เช่น ตำแหน่งและเงินเดือน ประสบการณ์ในการทำงานที่ผ่านมา การรับราชการทหาร หรือได้รับการยกเว้น ภาษี ภักดิ์ ผู้สมัคร แหล่งอ้างอิง หรือผู้รับรอง

องค์กรใดที่มีกระบวนการสรรหาอย่างเป็นระบบและมีความยุติธรรม ก็จะเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้องค์การดังกล่าว เกิดวัฒนธรรมความเป็นอยู่ในองค์กรที่ดี เพราะจะได้ผู้สมัครที่มีความต้องการที่จะเข้ามาทำงานให้กับองค์กรอย่างแท้จริง มีความมานะ อดทน เพื่อที่จะสร้างผลงานให้ออกมาดี เป็นพนักงานที่ดี ส่งผลให้องค์การมีศักยภาพและความมั่นคงในระยะยาวอย่างแน่นอน (กฤติน กุลเพ็ง, 2555: 12)

2.1.2.4 การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมเริ่มต้นของการที่จะมีโอกาสสร้างคุณภาพสำหรับองค์กร ผู้บริหารทุกฝ่าย ทุกระดับจึงต้องให้ความสนใจและร่วมมือกับฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ในการกำหนดวิธีการและหลักเกณฑ์การคัดเลือกบุคคลที่เป็นระบบ และมีความเที่ยงตรง สามารถพยากรณ์ความสำเร็จในการทำงานจากคุณสมบัติต่างๆ ของบุคลากรได้ถูกต้อง ซึ่งจะส่งผลดีต่อองค์กรในภาพรวม เพราะองค์กรใดที่มีบุคลากรที่มีคุณภาพเปรียบเสมือนมีทรัพยากรอันมีค่าอยู่ในองค์กร และทรัพยากรที่เป็นมนุษย์นี้ จะสามารถสร้างผลผลิตที่มีคุณภาพสูงเพื่อผลสำเร็จขององค์กรต่อไป (พินิตพรณ เชื้อบางแก้ว, 2550: 161-162)

การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นขั้นตอนที่มีความต่อเนื่องและเกี่ยวข้องโดยตรงกับการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ ความหมายที่ชัดเจนของการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายไว้อย่างมากมาย อาทิ สุดา สุวรรณภิรมย์ (2547: 35) ที่อธิบายว่า การคัดเลือกบุคลากรเป็นกระบวนการต่อเนื่องจากการสรรหาบุคลากรโดยพิจารณาเลือกบุคคลที่มาสมัครงาน มาพิจารณาตรวจสอบ ตัดสินใจรับบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ และคุณสมบัติที่เหมาะสมเข้าร่วมงานกับองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของชูศักดิ์ เทียงตรง (อ้างถึงใน ยุวดี ศรีธรรมรัฐ, 2541: 169) ที่กล่าวถึงการเลือกสรรหรือคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการว่าเป็นกระบวนการของการพิจารณาความรู้ความสามารถและความเหมาะสมของผู้ที่ผ่านกระบวนการสรรหาบุคคลมาแล้ว ตามหลักการของการเลือกสรรต้องเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถสูงที่สุด ด้วยวิธีการสอบแบบเปิดโอกาสให้ทุกคนที่มีคุณสมบัติตามต้องการได้ใช้ความสามารถของตนเข้าสอบแข่งขันกันให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้และสอดคล้องกับ ธงชัย สันติวงษ์ (อ้างถึงใน ยุวดี ศรีธรรมรัฐ, 2541: 169) ที่ได้ให้ความหมายของการเลือกสรรว่า หมายถึงกระบวนการที่องค์กรหรือหน่วยงานดำเนินการเลือกสรรจากจำนวนใบสมัครทั้งหลายของผู้สมัคร

จำนวนมาก เพื่อที่จะให้ได้คนที่ดีที่สุด มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เพื่อที่จะได้เข้ามาทำงานในตำแหน่งงานต่างๆ ที่ต้องการรับคน รวมทั้งใกล้เคียงกับแนวคิดของ ยูดี ศรีธรรมรัฐ (2541: 169) ที่กล่าวว่า การเลือกสรรบุคคล หมายถึง วิธีการในการกลั่นกรองบุคลากรที่มีความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่สุดเอาไว้ และคัดบุคคลที่ขาดคุณสมบัติที่เหมาะสมด้อยกว่าออกให้พ้นไปนั่นเอง

จากความหมายต่างๆ ข้างต้น แม้จะมีความแตกต่างกันบ้างในรายละเอียดแต่ใจความสำคัญนั้นมีความคล้ายคลึงกัน จึงทำให้สามารถสรุปความหมายของการคัดเลือกบุคคลได้ว่า หมายถึง กระบวนการต่อเนื่องจากการสรรหาบุคลากร โดยวิธีการสอบแบบเปิดโอกาสให้ทุกคนที่มีคุณสมบัติตามต้องการ ได้ใช้ความสามารถของตนเข้าสอบแข่งขันกันให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ หลังจากนั้นทำการพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มาสักรงานมาพิจารณาตรวจสอบ ดัดสินใจรับบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ และคุณสมบัติที่เหมาะสมเข้าร่วมงานกับองค์กร

การคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานนับได้ว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก เพราะการที่องค์กรได้คนที่ไม่เหมาะสมกับงาน หรือมีคุณภาพต่ำทั้งด้านความรู้ความสามารถที่ต้องการสำหรับงานนั้น โดยเฉพาะจะส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างแน่นอน ดังนั้นความจำเป็นที่จะคัดเลือกคนเก่งและคนดีเข้ามาทำงาน จึงเป็นกระบวนการที่จะต้องกระทำด้วยความละเอียดรอบคอบให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ซึ่ง พณีส หันนาคินทร์ (2542: 36-39) ได้กล่าวว่าการคัดเลือกบุคลากรควรดำเนินตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1) การกำหนดกระบวนการในการคัดเลือก มีความสอดคล้องกับจุดหมายขององค์กร ซึ่งน่าจะถือว่าเป็นแม่บทใหญ่ในการคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงาน ส่วนแผนกำลังคนที่ได้กำหนดไว้จะเป็นปัจจัยในการกำหนดกระบวนการในการคัดเลือก เพราะเป็นตัวกำหนดว่าจะใช้วิธีใดในการคัดเลือก

2) การกำหนดบทบาทที่ต้องการสำหรับตำแหน่งควรจะกำหนดให้แน่ชัดเพื่อประโยชน์ในการจัดหาเครื่องมือสำหรับตรวจสอบ ความสามารถของผู้สมัคร ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นเครื่องสร้างความเข้าใจลักษณะและขอบเขตของงานที่จะต้องปฏิบัติ เมื่อเข้ามาทำงานแล้ว

3) คุณสมบัติเฉพาะตัวผู้สมัคร ในการระบุคุณสมบัติเฉพาะตัว มีข้อที่ควรระวังอยู่ 2 ประการคือ หากระบุไว้แคบเกินไปก็อาจจะมีย่อยคนที่มีคุณสมบัติครบตามที่ระบุไว้ หากกว้างเกินไปก็จะมีผู้สมัครมากมาย บางทีอาจจะเกินกำลังที่จะทำการคัดเลือกได้อย่างละเอียดถี่ถ้วน คุณสมบัติเฉพาะตัวของผู้สมัครที่ควรกำหนดและถือเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกคือ

(1) คุณสมบัติทางด้านงานอาชีพ หากเป็นการคัดเลือกผู้ที่เข้ามาทำงานใหม่ ก็อาจจะต้องกำหนดคุณสมบัติทางการศึกษา แต่ที่ปรากฏว่าชื่อปริญญา หรือประกาศนียบัตร แม้จะเป็นแขนงเดียวกันก็ใช้ชื่อคนละอย่างตามแต่หน่วยงานที่ทำหน้าที่ผลิตบุคคลเหล่านี้จะกำหนด ในกรณีนี้จึงเป็นความจำเป็นที่เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลขององค์การจะต้องทราบลักษณะและระดับพื้นฐาน ความรู้ของชื่อปริญญา หรือประกาศนียบัตรเหล่านั้น

(2) ภูมิหลังของผู้สมัคร ข้อเท็จจริงเหล่านี้ส่วนหนึ่ง อาจจะได้จากข้อความที่ผู้สมัครกรอกไว้ในใบสมัคร อีกส่วนหนึ่งอาจจะได้จากใบรับรองการทำงานที่เคยทำมาแล้วจะแหล่งอื่น

(3) คุณสมบัติส่วนตัว เช่น ความประพฤติ บุคลิกภาพ ความรับผิดชอบ ความสามารถในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ และความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ความคิดริเริ่ม ความมั่นคงทางอารมณ์ สุขภาพทั้งทางกายและทางจิต รวมทั้งพฤติกรรมบางอย่างที่อาจเป็นภัยกับองค์การ เช่น การติดบุหรี่

(4) นิสัย ใจคอ ทักษะ ทักษะ ความสนใจ และค่านิยม คุณสมบัติเหล่านี้ อาจจะไม่เป็นไปเพื่อการทำงานโดยตรงเท่ากับความรู้ความสามารถ แต่จะเป็นกำลังหนุนที่สำคัญต่อการอุทิศกำลังกาย กำลังใจให้แก่การทำงาน

4) การประเมินข้อมูลของผู้สมัคร คำว่าประเมิน (Evaluate) หมายถึงการกำหนดคุณค่าหรือคุณสมบัติที่เราได้มาจากข้อมูล กำหนดคุณค่าของสิ่งต่างๆ และการประเมินจะทำให้ได้แน่นอนเพียงไรย่อมขึ้นอยู่กับข้อมูลที่เกี่ยวข้อง สำหรับผู้ที่มาสมัครงาน เราได้ข้อมูลที่ใช้ในการประเมินจากแหล่งต่างๆ คือ

(1) จากแบบฟอร์มใบสมัคร

(2) จากการทดสอบ รวมทั้งการสัมภาษณ์

(3) จากจดหมายการรับรอง

(4) จากแหล่งข่าวอื่นๆ เช่น จากเพื่อนของเรา หรือจากบุคคลอื่นที่รู้จัก ผู้สมัคร ข้อมูลแต่ละชนิดจะต้องนำมาพิจารณาอย่างรอบคอบ และถ่วงน้ำหนักให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพราะการหยั่งรู้ไปถึงความจริงของผู้ที่มาสมัคร เป็นงานที่จะต้องใช้เวลาพิจารณาไตร่ตรองอย่างกว้างขวาง

5) การตัดสินใจรับเข้าทำงาน อำนาจการตัดสินใจย่อมขึ้นอยู่กับองค์การที่ได้กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งต่างๆ ในองค์การบางแห่งก็คือ เป็นสิทธิของหัวหน้าหน่วยงานที่จะพิจารณารับเข้าทำงาน

6) กำหนดให้เข้าปฏิบัติหน้าที่ เป็นการกำหนดหน่วยงานที่จะให้เข้าไปปฏิบัติงาน ถือได้ว่าเป็นการมอบหมายหรือกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในงานที่จะต้องปฏิบัติ

7) การติดตามผลของการคัดเลือกบุคลากร ในการคัดเลือกบุคคลจะต้องใช้เครื่องมือหลายอย่าง ปัญหาที่ควรพิจารณาก็คือ เราแน่ใจได้เพียงใดว่า เครื่องมือเหล่านี้จะเป็นตัวพยากรณ์ได้ว่า ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกมาแล้วจะสามารถทำงานได้สมกับการที่ได้รับการคัดเลือก เกณฑ์ที่น่าจะใช้ก็คือ ผลงานที่เขาได้ปฏิบัติในช่วงระยะเวลาหนึ่ง

จากกระบวนการต่างๆ ข้างต้น จะเห็นได้ว่าการดำเนินการในการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ถือเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญ และต้องใช้ความละเอียดรอบคอบเป็นอย่างมากในการดำเนินการ เพราะหากเกิดความผิดพลาดอาจทำให้เกิดปัญหาที่ตามมาอย่างมากมาย โดยเฉพาะในหน่วยงานของรัฐ หากการคัดเลือกมีความผิดพลาดหรือมีการใช้ระบบอุปถัมภ์ในการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ก็จะทำให้เอื้อต่อการทุจริตได้ง่าย เพราะฉะนั้นการที่จะให้บุคคลเหล่านั้นพ้นจากสภาพการเป็นสมาชิกขององค์กรก็ทำได้ยากกว่าภาคเอกชน กล่าวคือในภาคเอกชนแม้จะมีการคัดเลือกที่ผิดพลาดก็สามารถให้บุคคลพ้นจากการเป็นสมาชิกขององค์กรได้ด้วยการประเมินผลงาน แต่ในภาครัฐการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งจะพ้นจากการเป็นสมาชิกขององค์กรได้นั้นต้องกระทำ ความผิดร้ายแรงตามที่ระบุไว้ในระเบียบ ดังนั้นองค์กรภาครัฐจึงควรให้ความสนใจต่อกระบวนการคัดเลือกบุคลากรเป็นพิเศษ เพราะหากเกิดความผิดพลาดจะยากต่อการแก้ไข

2.1.3 การพัฒนาบุคลากรในองค์กร

ธรรมชาติของมนุษย์ คือ ทุกคนจะมีความรู้ความสามารถและความชำนาญที่แตกต่างกัน เพราะฉะนั้นเมื่อองค์กรดำเนินกระบวนการต่างๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่ต้องการแล้ว ขั้นตอนต่อไปที่สำคัญคือ จะทำอะไรให้บุคลากรเหล่านั้นได้พัฒนาตนเองเพื่อให้มีความเหมาะสมกับภารกิจขององค์กร โดยผ่านการพัฒนาบุคลากรหรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่งถือเป็นการสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการแสดงออกของศักยภาพบุคคลในองค์กร ทำให้เกิดคุณภาพชีวิตในการทำงาน เกิดการพัฒนาองค์กร รวมทั้งการออกแบบงานใหม่ ซึ่งทั้งหมดเกิดจากสถานะปัจจุบันที่มีการแข่งขันทางธุรกิจมาก (บรรยงค์ ไตจินดา, 2543: 188) องค์กรที่จะสามารถอยู่รอดได้ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยการมีบุคลากรที่มีคุณภาพ มีทัศนคติที่ดี และปรับตัวได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพการทำงาน ตลอดจนเทคโนโลยีการสมัยใหม่ที่องค์กรนำเข้ามาใช้พัฒนาประสิทธิภาพของการดำเนินงาน นอกจากนั้นองค์กรจะต้องมุ่งส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานทุกคนมีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และความชำนาญ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานแต่ละคนสามารถปฏิบัติงานด้วย

ความมั่นใจประสบความสำเร็จ และมีความเจริญก้าวหน้าในวิถีการทำงานตลอดช่วงเวลาที่ทำงานอยู่ในองค์กร (พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว, 2550: 292) โดยกิจกรรมสำคัญที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรในองค์กร ได้แก่

2.1.3.1 การพัฒนาบุคลากร

เมื่อองค์กรรับบุคลากรเข้ามาทำงานแล้วนั้น บุคลากรบางคนอาจยังไม่มีศักยภาพตามที่องค์กรต้องการ เพราะฉะนั้นจึงต้องอาศัยกระบวนการในการพัฒนาเพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นสามารถทำงานให้เกิดประโยชน์กับองค์กรได้อย่างเต็มที่ การพัฒนาบุคลากรในความหมายของ ศุภชัย ยาวะประภาส (2548: 174) หมายถึง การจัดประสบการณ์การเรียนรู้อย่างเป็นระบบในห้วงเวลาที่กำหนด เพื่อเพิ่มโอกาสให้บุคลากรในองค์กรมีสมรรถนะที่สูงขึ้นสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้เป็นผลดีอันเป็นผลต่อการเจริญเติบโตก้าวหน้าของบุคลากรและองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ ยุติ ศิริธรรมรัฐ (2541: 184) ที่ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า หมายถึง กระบวนการของกลุ่มกิจกรรมที่ปฏิบัติจัดทำขึ้นในช่วงเวลาที่กำหนดเพื่อให้เกิดผลในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

จากความหมายข้างต้น จึงสรุปได้ว่าการพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการของกลุ่มกิจกรรมที่ปฏิบัติจัดทำขึ้นในช่วงเวลาที่กำหนด เพื่อเพิ่มโอกาสให้บุคลากรในองค์กรมีสมรรถนะที่สูงขึ้นสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้เป็นผลดี อันเป็นผลต่อความเจริญเติบโตก้าวหน้าของบุคลากรและองค์กร

พนัส หันนาคินทร์ (2542: 80) ได้กล่าวว่า องค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต้องจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรด้วยความจำเป็นที่ว่า

1) ประสิทธิภาพขององค์กรย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ กล่าวคือ ความสามารถในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน และประสิทธิภาพในการทำงานก็ย่อมขึ้นอยู่กับโอกาสในการพัฒนาตนเอง ซึ่งอาจเป็นไปได้ด้วยความสมัครใจที่จะปรับปรุงตนเอง หรือองค์กรจัดหาโอกาสในการพัฒนามาให้ การพัฒนาบุคลากรที่ถูกต้องและเหมาะสมกับลักษณะของบุคลากรในองค์กร ถือเป็นอีกแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร

2) พัฒนาการของคนเป็นกิจกรรมที่จะต้องกระทำตั้งแต่เกิดจนตาย หรือตราบเท่าที่ความสามารถในการรับรู้จะยังมีอยู่ได้ การพัฒนานั้นสามารถกระทำได้ในทุกช่วงเวลาของชีวิต ดังคำกล่าวที่ว่า ไม่มีใครแก่เกินเรียน ย่อมแสดงให้เห็นว่า หากองค์กรต้องการความก้าวหน้า จะต้องมีการจัดกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ และจะต้องเป็นกิจกรรมที่มีความสร้างสรรค์

3) เป็นหน้าที่และความจำเป็นขององค์กรที่จะต้องพัฒนาบุคลากร เพื่อรับการเปลี่ยนแปลงในด้านกำลังคน คุณสมบัติหนึ่งที่สำคัญของผู้บริหารองค์กรในปัจจุบันคือความสามารถในการที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพราะโลกในปัจจุบันเต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมาย และรวดเร็วผู้ที่อยู่รอดและประสบความสำเร็จได้นั้น จะต้องเป็นผู้ที่รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง

4) การพัฒนาบุคลากร ถือว่าเป็นการลงทุนรูปแบบหนึ่งที่จะได้ผลทั้งในระยะสั้นและระยะยาว นอกจากจะเป็นการเสริมสร้างประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานแล้ว ยังมีส่วนช่วยดึงดูดคนที่มีความสามารถที่ได้รับการพัฒนาแล้วมีความประสงค์ที่จะอยู่ร่วมทำงานให้แก่องค์กรมากขึ้น อันจะเป็นการสร้างความเป็นปึกแผ่นแน่นหนาให้แก่องค์กรนั้นอีกด้วย

จากเหตุผลต่างๆ ที่กล่าวไว้ข้างต้นจะเห็นได้ว่า องค์กรที่ดีนั้นจะต้องมีการพัฒนาบุคลากรในองค์กรของตนให้มีศักยภาพในการทำงานที่สูงขึ้น เพื่อความสามารถในการแข่งขัน และการอยู่รอดขององค์กร โดยองค์กรที่ขาดการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ย่อมทำให้ขาดความก้าวหน้าในการดำเนินงาน

ในการพัฒนาบุคลากรขององค์กรต่างๆ ในสังคม ย่อมมีความแตกต่างกัน ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็น ลักษณะขององค์กร คุณภาพบุคลากรที่องค์กรมีอยู่ หรือปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง แต่โดยปกติการพัฒนาบุคลากรทำได้ 3 วิธีใหญ่ (ยูดี ศรีธรรมรัฐ, 2541: 184) คือ

1) โดยการศึกษา หมายถึง กิจกรรมที่มีความมุ่งหมายในการที่จะเสริมสร้างความรู้ ความชำนาญ ค่านิยมทางศีลธรรมและความเข้าใจที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต หรืออาจเป็นกิจกรรมด้านการพัฒนาคนที่ได้กำหนดขึ้นเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานในภาพรวม

2) โดยการฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการปรับเปลี่ยนทัศนคติ ความรู้ ความชำนาญ เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานโดยโอ เกลน สตาลท์ (อ้างถึงใน สุขชัย ขวาทะประภาส, 2548: 177-178) ได้กล่าวถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการจัดฝึกอบรมบุคลากรดังนี้

(1) การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร กระทำโดยการคำนึงถึงลักษณะงานที่กว้างมากกว่าที่จะคัดเลือกเข้ามาเพื่อทำงานเฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่ง จึงทำให้มีความจำเป็นต้องสร้างความคุ้นเคยกับงานของหน่วยงาน

(2) โครงการของหน่วยงานภาครัฐมักจะไม่นิ่ง มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และแนวทางในการปรับบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น คือ การจัดอบรม

(3) อาชีพจำนวนมากเป็นอาชีพที่จำกัดเฉพาะในงานภาครัฐ ไม่มีการสอนในสถานศึกษาทั่วไป ทำให้ต้องมีการจัดฝึกอบรม

(4) การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่ช่วยให้ผู้เชี่ยวชาญสามารถพัฒนาตนเองให้ทันกับวิทยาการที่เปลี่ยนไป และช่วยให้ไม่จำกัดตัวเองอยู่ในแวดวงแคบๆ

(5) การพัฒนาทักษะของบุคลากรที่มีอยู่ให้สามารถทำงานได้ เป็นวิธีการที่เหมาะสมมากกว่าการหวังพึ่งการสรรหาและการคัดเลือก

(6) การฝึกอบรมจะช่วยกระตุ้นให้เกิดความตื่นตัวในงานได้มากกว่าการปล่อยให้บุคลากรเรียนรู้จากการลองผิดลองถูกด้วยตนเอง

การฝึกอบรม ถือเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรที่ได้รับความนิยมอย่างยิ่งในปัจจุบัน โดยเฉพาะการฝึกอบรมด้านคุณธรรม จริยธรรมให้แก่บุคลากรในองค์กร เนื่องจากปัจจุบันเริ่มมีการให้ความสำคัญกับการที่องค์กรจะเป็นทั้งคนดีและคนเก่ง กล่าวคือนอกจากจะทำประโยชน์ให้แก่องค์กรแล้ว บุคลากรที่ดีควรมีส่วนในการเสริมสร้างสังคมให้มีความเข้มแข็งอีกด้วย

3) โดยการพัฒนา หมายถึง การทำให้เกิดความเจริญก้าวหน้าหรือความสำเร็จในการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถทั้งการเรียนรู้ในทางตรงและทางอ้อม ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทั้งต่อผู้ปฏิบัติงานและต่อองค์กร

ส่วน วรรณธ แสงมณี (2547: 11-14) ได้เสนอแนะวิธีการพัฒนาพนักงาน (Employee Development Methods) ที่น่าสนใจอันได้แก่

1) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) คือ การเคลื่อนไหวมุมเวียนของพนักงานในตำแหน่งต่างๆ ภายในองค์กร เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสขยายความชำนาญ และความรู้ความสามารถ การหมุนเวียนงานสามารถเป็นไปได้ทั้งในแนวดิ่งและแนวราบ โดยการหมุนเวียนในแนวราบคือ การสนับสนุนให้พนักงานไปสู่ตำแหน่งใหม่

2) การให้ทำงานในตำแหน่งผู้ช่วย (Assistant to Positions) เป็นวิธีการที่ดีสำหรับพนักงานที่มีศักยภาพสูงที่จะได้รับโอกาสให้ทำงานภายใต้หัวหน้าที่มีเหตุผลและประสบความสำเร็จ เช่น เป็นผู้ช่วยผู้บริหาร ช่วยงานเจ้าหน้าที่ต่างๆ ซึ่งแต่ละคนอาจทำงานในหลายหน้าที่ภายใต้การจับตามองของผู้ฝึกที่เป็นหัวหน้างาน ในการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีลักษณะเปิดกว้างและหลากหลายเช่นนี้ จะทำให้องค์กรสามารถมองเห็นถึงศักยภาพของพนักงานว่าจะเป็นอย่างไรมื่อถึงวาระโอกาสจำเป็นก็จะได้รับการสนับสนุนให้ทำงานในหน้าที่ ที่อยู่ในระดับสูงขึ้น

3) การเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการ (Committee Assignment) เป็นการให้โอกาสสำหรับพนักงานในการร่วมตัดสินใจ เมื่อคณะกรรมการทำงาน บ่อยครั้งต้องเผชิญหน้ากับ

ปัญหาที่ทำให้ต้องเลือกแนวทางในการแก้ไขปัญหา วิธีการนี้สามารถสร้างความสนใจและเป็นการให้รางวัลเพื่อการพัฒนาความเจริญเติบโตของพนักงาน

4) การบรรยายและการประชุมสัมมนา (Lecture Courses and Seminars) จัดขึ้นเพื่อให้โอกาสสำหรับบุคคลที่ต้องการความรู้และพัฒนาความสามารถในการทำงาน หลายหน่วยงานจัดขึ้นภายในองค์กรของตนหรือจัดภายนอกองค์กร ซึ่งก็แล้วแต่สถานการณ์และจังหวะเวลาที่เหมาะสม

5) การสมมุติ (Simulations) เป็นเทคนิคการฝึกอบรมที่นิยมใช้กับการพัฒนาพนักงาน เพื่อให้ขยายความรู้ความสามารถให้กว้างขึ้นโดยการเล่นบทบาทสมมุติต่างๆ การสมมุติบทบาทเป็นเรื่องที่ทำให้บุคคลเผชิญกับปัญหาในงานและเกี่ยวกับคนจริงๆ ทำให้พัฒนาการกำหนดบทบาทและแสดงบทบาทที่เกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นที่พวกเขาต้องพบปะกันในที่ทำงานและในงานการจัดการต่างๆ

6) กรณีศึกษา (Case Studies) เป็นวิธีการหนึ่งในการพัฒนาพนักงานซึ่งได้รับความนิยม ทำให้บุคลากรได้เรียนรู้จากประสบการณ์ต่างๆ ขององค์กร ในแง่มุมต่างๆ ของแต่ละกรณีศึกษา

7) การฝึกอบรมนอกสถานที่ (Outdoor Training) การพัฒนาพนักงานด้วยวิธีการฝึกอบรมนอกสถานที่ มีจุดมุ่งหมายเพื่อเสนอให้พนักงานฝึกงานได้เห็นความสำคัญของการทำงานร่วมกันและเรียนรู้การรวมตัวกันเป็นทีม

8) การให้คำปรึกษาหรือการแนะนำสั่งสอน (Mentoring or Coaching) พนักงานจำนวนหนึ่งซึ่งเป็นผู้ที่มีความปรารถนาในตำแหน่งระดับการจัดการขององค์กรมักต้องการความช่วยเหลือและสนับสนุนจากบุคคลในระดับที่สูงกว่าในองค์กร เพื่อให้การแนะนำเกี่ยวกับความสำคัญของลำดับก่อนหลังในการทำงานและการปฏิบัติตัว รวมทั้งกฎระเบียบมาตรฐานต่างๆ ที่จำเป็นขององค์กร

9) การให้คำแนะนำพนักงาน (Employee Counseling) คือ ความพยายามในการช่วยเหลือพนักงานในการปฏิบัติงาน เพราะในบางครั้งผู้บริหารจำเป็นต้องให้คำแนะนำแก่พนักงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

โดยสรุป ไม่ว่าองค์กรจะใช้แนวทางใดในการพัฒนาบุคลากร สิ่งหนึ่งที่ควรให้ความสำคัญคือ การพัฒนาบุคลากรนั้นมิใช่การกระทำในเชิงสัญลักษณ์ หรือกระทำตามความจำเป็น แต่การพัฒนาบุคลากรที่ดีจะต้องมาจากความร่วมมือ และความสมัครใจของบุคลากรในองค์กร การพัฒนานั้นจึงจะได้รับผลลัพธ์ที่ดีและเป็นประโยชน์กับองค์กรอย่างแท้จริง โดย ยุวดี ศรีธรรมรัฐ

(2541: 206-209) ได้อธิบายกระบวนการในการพัฒนาบุคลากร ที่สามารถกระทำได้อย่างเป็นรูปธรรม มีขั้นตอนดังนี้

1) การหาความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การหาข้อมูลและวิเคราะห์ ปัญหาของหน่วยงาน เพื่อหาแนวทางในการแก้ไขด้วยการพัฒนาบุคลากร ในบางครั้งการพัฒนาอาจจะใช้เพื่อการแก้ไขปัญหาที่องค์กรต้องเผชิญอยู่ หรืออาจใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและความต้องการ

2) การกำหนดวัตถุประสงค์ เมื่อทราบปัญหาความจำเป็นหรือความต้องการแล้ว ก็เริ่มดำเนินการด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ว่าจะพัฒนาบุคคลเพื่อแก้ปัญหา หรือเพื่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างไรในการปฏิบัติงานของบุคลากร เจ้าหน้าที่ การพัฒนาบุคลากรที่ดี จะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินการที่ชัดเจน เพื่อประโยชน์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ในระดับใด มีความสำเร็จมากน้อยแค่ไหน

3) การเลือกวิธีการว่าจะดำเนินการด้วยวิธีใด โดยการพิจารณาว่าวิธีใดจะได้ผล รวดเร็วและคุ้มค่าที่สุด ซึ่งจะต้องคำนึงถึงลักษณะของปัญหาและวิธีการแก้ไข จำนวนบุคคลที่จะต้องพัฒนา ระยะเวลา งบประมาณและข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ด้วย การเลือกวิธีในการพัฒนาที่ผิดอาจทำให้ผลลัพธ์ที่ออกมาไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรต้องการ และเป็นการสิ้นเปลืองงบประมาณโดยเปล่าประโยชน์

4) การกำหนดโครงการ หมายถึง การจัดทำรายละเอียดของการพัฒนาบุคลากรในแต่ละเรื่องว่าจะดำเนินการอย่างไร อาจมีการกำหนดออกมาในรูปแบบของโครงการ ผูกอบรมเพื่อประโยชน์ในการดำเนินการต่อไป

5) การดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามโครงการที่กำหนดหรือจัดทำขึ้น เช่น การจัดให้มีการฝึกอบรม

6) การประเมินผลและการติดตามผล เมื่อได้ดำเนินการพัฒนาบุคลากรไปแล้ว ต้องติดตามประเมินผลว่า การดำเนินการเป็นไปตามวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด มีปัญหาอุปสรรคหรือข้อขัดข้องประการใดบ้าง รวมทั้งการติดตามผลว่า หน่วยงานหรือบุคคลที่เข้ารับการพัฒนา ได้รับประโยชน์จากโครงการที่ดำเนินการไปแล้วเพียงใด คุ้มค่าหรือไม่

สิ่งสำคัญในกระบวนการพัฒนาบุคลากร คือ การประเมินผลการดำเนินงาน เพราะจะเป็นตัวชี้วัดได้ว่า กิจกรรมพัฒนาที่ได้ปฏิบัติลงไปนั้นให้ประโยชน์มากน้อยเพียงใด จะเห็นได้ว่าในปัจจุบันองค์กรต่างๆ โดยเฉพาะในภาครัฐมักมีการจัดโครงการฝึกอบรมบุคลากรกันอย่างแพร่หลาย แต่ไม่ได้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานหลังจากเสร็จสิ้นโครงการ ทำให้ในบางครั้ง

บุคลากรที่เข้ารับการอบรมไม่ได้รับประโยชน์จากการอบรม และยังเป็นการสิ้นเปลืองทั้ง ระยะเวลา สถานที่ งบประมาณ

2.1.3.2 การฝึกอบรม

การฝึกอบรม (Training) นับว่าเป็นวิธีการหนึ่งของการพัฒนาบุคลากรในองค์กร ซึ่งได้รับการยอมรับจากองค์กรส่วนใหญ่ว่าเป็นวิธีการที่ได้ผลดีในการพัฒนาประสิทธิภาพของ ผู้ปฏิบัติงาน (พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว, 2550: 297) เนื่องจากการฝึกอบรมเป็นการจัดประสบการณ์ การเรียนรู้ให้พนักงานพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติ (ศิริพงษ์ เสาภาชน, 2553: 108) เพื่อให้ สามารถปฏิบัติการกิจของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้น เพื่อความ เหมาะสมในการปฏิบัติงานในปัจจุบัน จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องมีการฝึกอบรมให้มีศักยภาพ มีความพร้อมและมีความตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและในอนาคต เพื่อที่ องค์กรจะสามารถดำรงความสามารถในการปรับตัว การแข่งขัน และดำรงอยู่ในระบบสังคมได้ อย่างต่อเนื่อง (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2546 อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์, 2549: 167-168) นอกจากนั้น สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ (2549: 169) ได้สรุปความหมายของการฝึกอบรมว่าเป็นกระบวนการพัฒนาคุณภาพ ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่ได้มีการวางแผนอย่างเป็นระบบ และออกแบบให้ตอบสนองต่อความ ต้องการของทั้งองค์กร และพนักงาน เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ ทักษะ ทักษะ และ พฤติกรรมที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน โดยผ่านประสบการณ์การเรียนรู้ และการฝึกปฏิบัติที่จัดขึ้น ทั้งในสถานที่ทำงานและนอกสถานที่ทำงาน อันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในตัวพนักงาน ทำให้ คุณลักษณะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานได้รับการพัฒนาให้ได้มาตรฐานตามเงื่อนไขข้อกำหนดของ งาน รวมทั้งพัฒนาศักยภาพ และทัศนคติไปในทางที่ดี ทำให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายทั้งของ องค์กรและส่วนบุคคล อีกทั้งเป็นการสนองต่อความต้องการด้านกำลังคนขององค์กรทั้งใน ปัจจุบันและอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับ พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว (2550: 298-299) ที่ว่าการฝึกอบรม หมายถึง วิธีการพัฒนาบุคลากรในลักษณะที่เป็นกระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน โดยมุ่งให้เกิดการเรียนรู้ และสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ไปตามมาตรฐานข้อกำหนดของงาน ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้นอันจะนำไปสู่การ บรรลุเป้าหมายทั้งขององค์กรและส่วนบุคคล

กล่าวโดยสรุป ในทัศนะของผู้วิจัยเห็นว่า การอบรม หมายถึง กระบวนการพัฒนา คุณภาพทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่ได้มีการวางแผนอย่างเป็นระบบเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และ ทัศนคติ ที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน โดยมุ่งให้เกิดการเรียนรู้ และสามารถเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมไปตามมาตรฐานข้อกำหนดของงาน ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น อันจะ

นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายทั้งขององค์กรและส่วนบุคคล ซึ่ง พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว (2550: 300) ได้กล่าวว่า วัตถุประสงค์โดยทั่วไปขององค์กรต่างๆ เกี่ยวกับการฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ มีดังนี้

1) เพื่อเพิ่มพูนความรู้และความเข้าใจในหลักการ วิธีการ กระบวนการ ตลอดจนระบบการทำงาน และการใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้พนักงานนำไปประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของตนให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นกว่าเดิม

2) เพื่อพัฒนาฝีมือหรือทักษะในการปฏิบัติงานของพนักงาน มุ่งที่จะให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมหรือได้มีประสบการณ์มากขึ้น จนเกิดความชำนาญและความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงานเฉพาะด้านที่ตนถนัด

3) เพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติของพนักงาน ให้เกิดความรู้สึกที่ดีหรือมีใจรักในงานของตน

4) เพื่อแก้ไขหรือลดปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะปัญหาที่เกิดจากความไม่รู้หรือไม่เข้าใจในวิธีการบริหารงาน

5) เพื่อสอนแนะวิธีการทำงานที่ถูกต้อง เหมาะสมหรือดีที่สุดให้แก่พนักงาน

6) เพื่อฝึกฝน พัฒนา และเตรียมบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ที่จะก้าวหน้าต่อไปในอนาคต

7) เพื่อเพิ่มพูนขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน สร้างความพึงพอใจ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพเพื่อผลสำเร็จขององค์กร

8) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร อันจะนำมาซึ่งผลกำไรที่สูงขึ้น

ทั้งนี้หากองค์กรต้องการที่จะให้การฝึกอบรมบรรลุตามวัตถุประสงค์ข้างต้นจะต้องดำเนินการตามขั้นตอนต่างๆ (ธงชัย สันติวงษ์, 2546: 275) ดังนี้

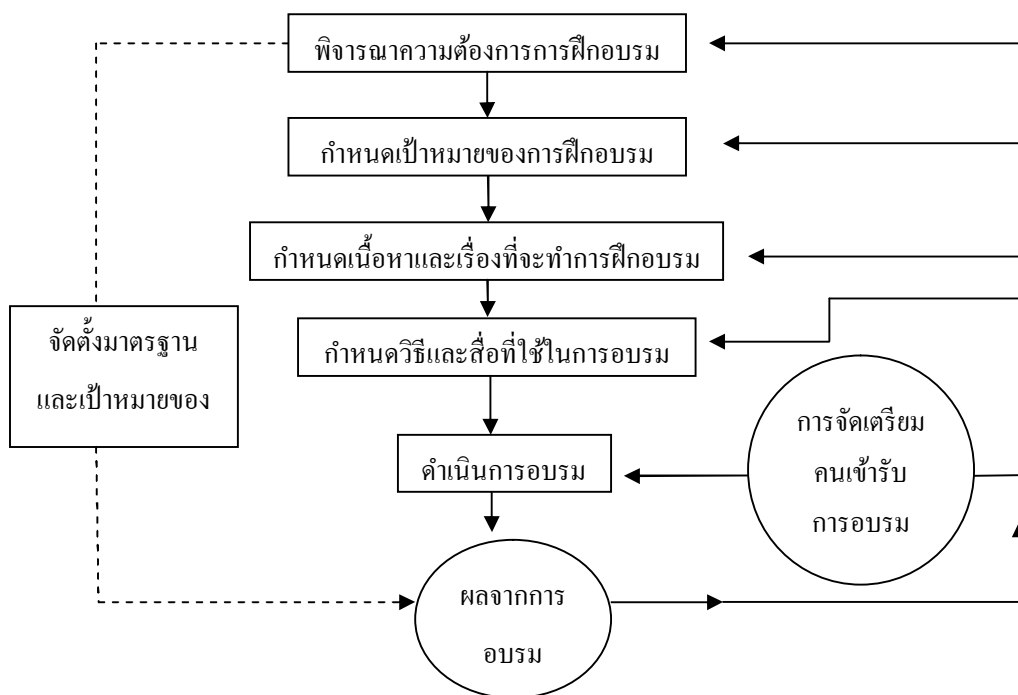
1) การพิจารณาความต้องการและปัญหาที่ต้องมีการฝึกอบรม ในขั้นนี้ก็คือ การตรวจสอบและพิจารณาให้ทราบถึงความจำเป็นและต้องการที่จะมีการจัดการฝึกอบรมขึ้น ซึ่งอาจเป็นทั้งในแง่ที่ต้องทำเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพความสามารถความชำนาญต่างๆ หรือเพื่อแก้ไขปัญหาบางอย่าง

2) เป้าหมายของการฝึกอบรม คือ การเขียนระบุเป้าหมายที่ต้องการจากการฝึกอบรมให้ทราบ เพื่อให้มีจุดมุ่งหมายประการต่างๆ ที่พึงจะต้องได้จากการฝึกอบรม

3) การกำหนดเนื้อหาและเรื่องที่จะอบรม หมายถึง การพิจารณาว่าเพื่อที่จะเสริมความรู้ความสามารถให้ได้ผลตามที่ต้องการ จะต้องมีการอบรมเรื่องอะไรบ้าง รวมตลอดถึงการพิจารณาส่วนประกอบของเนื้อหาและเรื่องที่จะอบรม

4) การกำหนดวิธีที่จะใช้อบรมและสื่อหรือเครื่องมือที่เหมาะสม กล่าวคือ จะต้องพิจารณาถึงสื่อหรือเครื่องมือที่จะใช้อบรมด้วยว่า วิธีการเสนอข้อมูลและความรู้ต่างๆ ควรจะใช้อุปกรณ์หรือเครื่องมือชนิดไหนจึงจะดีที่สุดที่จะช่วยให้เกิดการรับรู้และเข้าใจได้ง่าย

5) การดำเนินการอบรม คือ การเริ่มต้นดำเนินการอบรมตามแผนและตามแนวทางๆ ที่ได้พิจารณาและกำหนดไว้แล้ว และเมื่อการอบรมสิ้นสุดลงแล้ว พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งในกระบวนการฝึกอบรมดังกล่าวข้างต้น สามารถแสดงเป็นแผนภาพได้ดังนี้



ภาพที่ 2.2 แสดงกระบวนการของการฝึกอบรม

แหล่งที่มา: ธงชัย สันติวงษ์, 2546: 275.

โดยปกติองค์กรแต่ละองค์กรจะมีการใช้รูปแบบการฝึกอบรมที่ต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสม (วิลารรรถ ธิพิพิศาล, 2550: 149-150) ซึ่งการอบรมสามารถแบ่งได้ดังต่อไปนี้

1) การฝึกอบรมปฐมนิเทศ (Orientation or Induction) ใช้ฝึกอบรมกับบุคลากรที่เข้ามาใหม่ เพื่อแนะนำให้ทราบเรื่องราวต่างๆ ขององค์กร เช่น ประวัติความเป็นมา นโยบาย ขอบเขตหน้าที่งานที่ต้องปฏิบัติ ระเบียบกฎเกณฑ์ ผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ข้อบังคับในการปฏิบัติงาน การติดต่อประสานงานกับฝ่ายต่างๆ ตลอดจนเงื่อนไขในการปฏิบัติงาน

2) การฝึกอบรมแบบทดลองปฏิบัติงาน (Vestibule Training) เป็นการฝึกอบรมในห้องทดลองการปฏิบัติงานที่สมมติขึ้นให้มีลักษณะเหมือนจริงทุกประการ มีทั้งเครื่องมือและสภาพการปฏิบัติงาน ใช้ฝึกอบรมกับประเภทงานง่ายๆ ระยะเวลาสั้นๆ โดยการฝึกอบรมมีลักษณะให้คนเรียนรู้งานมากกว่า จึงไม่เหมาะที่จะนำมาใช้กับงานที่มีการหมุนเวียนของแรงงานสูง

3) การฝึกอบรมโดยการให้ลงมือจริงปฏิบัติ (On The Job Training) เป็นการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทดลองปฏิบัติงานที่ง่าย และเมื่อมีความชำนาญมากขึ้นก็จะเพิ่มความรับผิดชอบให้สูงขึ้น และสุดท้ายก็จะให้ปฏิบัติงานทั้งหมดด้วยตนเอง

4) การฝึกอบรมช่างฝีมือ (Apprenticeship Training) เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีความรู้ ความชำนาญเฉพาะด้าน ซึ่งส่วนใหญ่จะใช้ฝึกอบรมกับงานประเภทช่างต่างๆ

5) การฝึกงาน (Internship Training) ถือเป็นประเภทหนึ่งของการอบรมที่จัดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับประสบการณ์จากการปฏิบัติงานจริง ส่วนใหญ่จะเป็นโครงการอบรมที่จัดทำขึ้นร่วมกันระหว่างโรงเรียนกับสถานประกอบการ ใช้ระยะเวลา 2-3 เดือน เพื่อเสริมความรู้ความสามารถในภาคทฤษฎีให้สอดคล้องกับสาขาวิชาที่เรียน ซึ่งถือเป็นการเรียนรู้ประสบการณ์ตรงจากการปฏิบัติงานตรง

6) การฝึกอบรมพิเศษ (Special Purpose Program) โดยการส่งบุคลากรไปฝึกงานกับสถาบันการศึกษา หรือองค์กรอื่นๆ เพื่อนำความรู้ ความชำนาญกลับมาพัฒนางานที่ตนเองรับผิดชอบอยู่ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

กล่าวโดยสรุป การฝึกอบรมพนักงานถือว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการที่จะพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีคุณภาพ โดยเฉพาะองค์กรในปัจจุบันที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้บุคลากรบางคนไม่สามารถที่จะปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ แนวทางหนึ่งที่องค์กรจะแก้ไขปัญหาดังกล่าวคือ การอบรม เช่นเมื่อองค์กรมีการปรับเปลี่ยนวิธีการในการทำงานโดยนำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในการทำงาน อาจมีความจำเป็นที่จะต้องจัดโครงการอบรมคอมพิวเตอร์เบื้องต้นให้กับบุคลากร เพื่อความมีประสิทธิภาพของการทำงาน

2.1.4 การจูงใจบุคลากรภายในองค์กร

ในสภาพการแข่งขันปัจจุบัน องค์กรต่างๆ ย่อมต้องการบุคลากรที่มีคุณภาพในการขับเคลื่อนองค์กรของตนเอง เพราะฉะนั้นในบางครั้งจึงเกิดการแย่งชิงทรัพยากรมนุษย์ระหว่างองค์กร องค์กรที่ไม่สามารถจูงใจและเก็บรักษามูลค่าบุคลากรในองค์กรไว้ได้ย่อมเสียเปรียบในการแข่งขัน และอาจส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง ด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้บริหารองค์กรจึง

มีความจำเป็นต้องใช้เทคนิคต่างๆ เพื่อจูงใจและเก็บรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้คงอยู่กับองค์กรตลอดไป ซึ่งมีกิจกรรมสำคัญที่มีความเกี่ยวข้องกับการจูงใจบุคลากร มีต่อไปนี้

2.1.4.1 การจูงใจ

การจูงใจเป็นแนวคิดสำคัญในการบริหารงานบุคคลทั้งในภาครัฐและเอกชน โดย ศุภชัย ขาวะประภาษ (2548: 216-217) ได้ให้ความหมายของการจูงใจว่า คือกระบวนการตัดสินใจของบุคคลที่จะแสดงออกซึ่งพฤติกรรม อันมีที่มาจากกระบวนการเรียนรู้จากภายในตนเองหรือจากสภาพแวดล้อมภายนอก ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมตามจริงหรือสภาพแวดล้อมที่ถูกสร้างขึ้นโดยองค์กร ซึ่งบุคคลนั้นเล็งเห็นแล้วว่าพฤติกรรมดังกล่าวสามารถตอบสนองกับค่านิยมของตนเองและสังคมภายนอก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ พณีส หันนาคินทร์ (2542: 130-131) ที่ได้อธิบายแรงจูงใจว่าหมายถึง กระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาใช้มาตรการต่างๆ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเต็มใจที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย หรือจุดประสงค์ขององค์กร มาตรการต่างๆ เหล่านี้อาจจะเป็นการกระตุ้นในรายบุคคล เป็นกลุ่ม หรือจัดระบบขององค์กรให้มีสภาพที่ก่อให้เกิดความต้องการในส่วนของผู้ปฏิบัติงานที่จะใช้พลังงานและความสามารถอย่างเต็มที่ เพื่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย หรือด้วยความคิดริเริ่มของตนเองที่จะนำความสำเร็จมาสู่องค์กร

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น พอที่จะสรุปค่านิยมของการจูงใจได้ว่า คือ กระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาใช้มาตรการต่างๆ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงออกซึ่งพฤติกรรมในการเต็มใจที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยมาตรการต่างๆ เหล่านี้อาจจะเป็นการกระตุ้นในรายบุคคล เป็นกลุ่ม หรือจัดระบบขององค์กรให้มีสภาพที่ก่อให้เกิดความต้องการในส่วนของผู้ปฏิบัติงานที่จะใช้พลังงานและความสามารถอย่างเต็มที่ เพื่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย หรือด้วยความคิดริเริ่มของตนเองที่จะนำความสำเร็จมาสู่องค์กร

เมื่อผู้ปฏิบัติงานมีแรงจูงใจที่จะทำงานย่อมจะเกิดผลดีต่อองค์กรและผู้ปฏิบัติงาน (พณีส หันนาคินทร์, 2542: 131) ดังนี้

- 1) องค์กรย่อมจะได้ผลงานอย่างเต็มเม็ดเต็มหน่วยจากการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร
 - 2) ทำให้ลดความสูญเสียอันเกิดจากความเลเลย ความไม่เอาใจใส่ต่อกฎเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้
 - 3) ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในอันที่จะทำงานให้ได้ประสิทธิภาพสูงขึ้น
- ผู้ปฏิบัติงานจะทำงานด้วยความสำนึกในผลประโยชน์ส่วนรวมขององค์กรมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน

4) ทำให้เกิดความรับผิดชอบต่อผลงานที่กระทำลงไป ความรับผิดชอบนั้นเป็นตัวคุณพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางการรักษาผลประโยชน์ขององค์กร และท้ายที่สุดก็ย่อมเกิดผลดีแก่ผู้ปฏิบัติงานเองทั้งในด้านที่จะได้รับผลตอบแทนที่ดีขึ้นจากองค์กร และการสร้างความก้าวหน้าให้แก่ตนเอง

5) แรงจูงใจจะช่วยลดความขัดแย้งในองค์กร เพราะทุกคนจะมองไปในทิศทางเดียวกัน หากจะมีความเห็นไม่ตรงกันแต่ก็จะเข้าไปเพื่อจุดหมายเดียวกัน ทำให้สามารถลดความขัดแย้งลงเหลือแต่ความเป็นมิตร

6) แรงจูงใจจะช่วยให้เกิดความพร้อมที่จะรับฟังคำสั่ง เพื่อให้การปฏิบัติเป็นไปอย่างราบรื่นและถูกต้องตามเจตนารมณ์ของการสั่งงาน

7) แรงจูงใจเป็นรากฐานของการสร้างขวัญหรือกำลังใจในการทำงาน เพราะผู้ปฏิบัติงานที่มีแรงจูงใจไปทิศทางเดียวกันย่อมก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานให้ลุล่วงไปได้ด้วยดี

นอกจากนี้การที่บุคลากรในองค์กรมีแรงจูงใจในการทำงาน อาจนำไปสู่การแข่งขันภายในองค์กร ซึ่งทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานโดยรวมขององค์กรเพิ่มสูงขึ้นเป็นที่น่าสังเกตประการหนึ่งว่า แรงจูงใจและขวัญหรือกำลังใจในการทำงานเป็นสิ่งที่เกื้อกูลซึ่งกันและกัน กล่าวคือเมื่อแรงจูงใจอยู่ในระดับสูงก็จะทำให้ขวัญหรือกำลังใจในการทำงานเพิ่มสูงขึ้นด้วย ในทางกลับกันหากองค์กรไม่พยายามสร้างแรงจูงใจให้เกิดกับผู้ปฏิบัติงานในองค์กรก็จะทำให้ขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานลดลง ในการสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสม ภิญ โย สาธร (2517: 261-263) ได้เสนอว่าควรมีการปฏิบัติตามกระบวนการดังนี้

1) การกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของกระบวนการจูงใจบุคลากร (Determination of Goals of Induction Process) ฝ่ายบริหารงานส่วนกลางเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของกิจกรรมต่างๆ ทั้งหมด

2) การจัดระบบและการมอบอำนาจหน้าที่ในกระบวนการจูงใจบุคลากร (Organization of Induction Process) ฝ่ายบริหารส่วนกลางเป็นผู้คัดเลือกบุคลากรเก่าของหน่วยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องให้เป็นเจ้าหน้าที่รับผิดชอบกิจกรรมต่างๆ และในการนี้ควรมอบอำนาจและชี้แจงขอบเขตของการดำเนินงานแก่เจ้าหน้าที่เหล่านั้นอย่างชัดเจน เพื่อให้เจ้าหน้าที่ทำงานได้โดยอิสระ และถูกต้อง อาจมีการประชุมปรึกษาหารือเจ้าหน้าที่เป็นการภายในเสียก่อนหลายๆ ครั้งก็ได้ เพื่อให้ทุกคนรู้งาน รู้หน้าที่

3) การจัดทำรายละเอียดของกิจกรรมต่างๆ และการประสานงานฝ่ายต่างๆ ที่รับหน้าที่ทำงานในกระบวนการจูงใจบุคลากร (Phasing and Coordinating Induction Cycle) ให้

เจ้าหน้าที่แต่ละฝ่ายร่างโครงการและรายละเอียดของกิจกรรมที่ตนได้รับมอบหมายให้ทำ เพื่อนำเสนอฝ่ายบริหารงานส่วนกลางพิจารณารับรอง เจ้าหน้าที่ในฝ่ายบริหารงานส่วนกลางควรทำหน้าที่ประสานงานและรับผิดชอบการจัดเอกสารและอุปกรณ์ต่างๆ ที่จะใช้ในกระบวนการจูงใจบุคลากรทั้งหมด เพื่อให้อยู่ในระบบเดียวกัน เป็นการป้องกันงานซ้ำซ้อน และเพื่อประหยัดทั้งคนทำงาน เวลาทำงาน และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน เสร็จแล้วจึงลงมือปฏิบัติงานตามลำดับขั้นตอนครบตามกระบวนการที่กำหนด

4) การติดตามผลของการปรับตัวของบุคลากรใหม่หลังจากผ่านกระบวนการจูงใจบุคลากร (Following-up of Inductee Adjustment) เมื่อจัดทำกิจกรรมต่างๆ ตามกระบวนการจูงใจบุคลากรเสร็จแล้ว ไม่ได้หมายความว่าเสร็จงาน ตรงกันข้ามงานนี้ยังไม่เสร็จจนกว่าจะมีการรวบรวมรายงานผลจากผู้บริหารต่างๆ ที่เป็นผู้ใช้บุคลากรในหน่วยย่อย จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารในส่วนกลางที่จะกำหนดแบบแผนของรายงาน เนื้อหาของรายงาน ที่กำหนดให้หัวหน้าหน่วยหรือผู้บริหารหน่วยย่อย

5) การควบคุมประเมินผลกระบวนการจูงใจบุคลากรที่มีการดำเนินการ (Controlling and Appraising of Induction Process) ผู้บริหารในฝ่ายบริหารส่วนกลาง ซึ่งเป็นเจ้าของโครงการจูงใจบุคลากรเป็นผู้ควบคุมการทำงานทั้งหมดตั้งแต่ต้นจนวาระสุดท้าย

ทุกสิ่งทุกอย่างในโลกย่อมมีทั้งคุณและโทษในตัวเอง การใช้ระบบการจูงใจก็เช่นเดียวกันผู้บริหารควรเลือกใช้วิธีในการจูงใจที่มีความเหมาะสม และควรหลีกเลี่ยงการใช้สิ่งจูงใจในรูปแบบของตัวเงินที่มากเกินไป แม้การจูงใจในรูปของตัวเงินจะทำให้เห็นผลในระยะสั้น แต่ในระยะยาวอาจเกิดปัญหาที่จะตามมาได้ อาทิเช่น การขาดสภาพคล่องทางการเงินขององค์กร เนื่องจากการใช้เงินเป็นสิ่งจูงใจมากเกินไป เป็นต้น

ส่วนองค์การในภาครัฐของไทย ระบบการให้สิ่งจูงใจมี 2 ประเภทใหญ่ๆ ได้แก่ สิ่งจูงใจที่เป็นค่าตอบแทน และสิ่งจูงใจที่เป็นสวัสดิการ (สุภชัย ยาวะประภาส, 2548: 226-228) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1) ค่าตอบแทน ค่าตอบแทนในหน่วยงานภาครัฐของไทยสามารถจำแนกได้ 3 ประเภทย่อย อันได้แก่

(1) ค่าตอบแทนจากการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ที่ได้แก่ เงินที่ภาครัฐตอบแทนจ่ายให้แก่บุคลากร เพื่อเป็นการตอบแทนการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย หรือตามสัญญาจ้างที่ได้ทำการตกลงไว้ อันได้แก่ เงินเดือน หรือค่าจ้าง

(2) ค่าตอบแทนจากการปฏิบัติงานนอกเหนือจากภาระหน้าที่ปกติ ค่าตอบแทนประเภทนี้เป็นค่าตอบแทนที่ภาครัฐจ่ายให้บุคลากรในการปฏิบัติงาน นอกเหนือไปจาก

ที่ได้มอบหมาย หรือนอกเหนือจากสัญญาจ้างที่ได้ทำการตกลงไว้ ทั้งในด้านระยะเวลา และด้านภารกิจ เช่น เบี้ยประชุมกรรมการ เงินตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ

(3) ค่าตอบแทนจากการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ปกติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ค่าตอบแทนประเภทนี้เป็นค่าตอบแทนที่ภาครัฐมอบให้แก่บุคลากร เนื่องจากปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ เช่น เงินรางวัลประจำปี โบนัส (สำหรับพนักงานรัฐวิสาหกิจ)

2) สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล ในระบบราชการไทย ถือว่าเป็นสิ่งจูงใจ และเครื่องดึงดูดให้บุคคลเข้าสู่ระบบราชการ และคงอยู่ในระบบราชการได้มากกว่าสิ่งจูงใจประเภทค่าตอบแทน

(1) สวัสดิการที่เป็นตัวเงิน ระบบราชการได้ให้ความสำคัญกับสวัสดิการประเภทนี้มากที่สุด โดยได้จัดให้มีความครอบคลุมไปถึงครอบครัวของบุคลากร ทั้งในด้านสุขภาพ การศึกษา และที่อยู่อาศัย ทั้งในขณะที่เป็นบุคลากรภาครัฐ และยังมีบำเหน็จบำนาญให้เมื่อพ้นสภาพการเป็นบุคลากรภาครัฐ โดยไม่มีความผิด ซึ่งเป็นการประกันความมั่นคงในวัยชราอีกด้วย

(2) สวัสดิการที่ไม่เป็นตัวเงิน สวัสดิการประเภทนี้ อาทิเช่น การลาบ้านพักของทางราชการ เงินกู้เพื่อเคหะสงเคราะห์ การจัดสถานที่ทำงานและสภาพแวดล้อม การทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และการจัดฌาปนกิจสงเคราะห์ เป็นต้น

(3) ค่าใช้จ่ายในการดำรงชีพในการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งเกิดขึ้นเนื่องจากการปฏิบัติงานนอกสถานที่ หรือภูมิลำเนา สิ่งจูงใจประเภทนี้ คือการให้ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น เนื่องจากการเดินทางไปปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งมักจะประกอบไปด้วย ค่ายานพาหนะ ค่าที่พัก และเบี้ยเลี้ยงในกรณี สถานที่นั้นมีค่าครองชีพสูงกว่าสถานที่ปฏิบัติงาน หรือภูมิลำเนาตามปกติ เช่น ค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการทั้งในและต่างประเทศ

(4) เครื่องบ่งบอกฐานะทางสังคม ภาครัฐไทยยังคงมีศรัทธาให้กับข้าราชการบางประเภท และแม้บุคลากรภาครัฐประเภทอื่นที่ไม่มียศ แต่ชื่อตำแหน่งของภาครัฐซึ่งต่อได้ด้วยชื่อขององค์การภาครัฐอันเป็นที่รู้จักโดยทั่วไปก็สามารถสร้างความภาคภูมิใจให้กับบุคลากร การมอบรางวัล และการประกาศเกียรติคุณ เช่น รางวัลข้าราชการดีเด่น ซึ่งถือเป็นข้อได้เปรียบของภาครัฐ การจัดรถประจำตำแหน่ง และเงินเดือนประจำตำแหน่งให้เหมาะสมแก่หน้าที่ และความรับผิดชอบในตำแหน่งที่จำเป็นต้องได้รับการยอมรับจากสังคม และที่สำคัญคือ เครื่องราชอิสริยาภรณ์ ซึ่งเป็นสิ่งที่ภาคเอกชนไม่สามารถให้แก่บุคลากรได้

(5) การประกาศเกียรติคุณ ศักดิ์ ภาครัฐไทยมีการกำหนดสิ่งจูงใจเพิ่มเติมในรูปของรางวัลต่างๆ อาทิ รางวัลข้าราชการพลเรือนดีเด่นสาขาต่างๆ ที่มีการมอบให้แก่ข้าราชการในสาขาวิชาชีพต่างๆ

(6) ความมั่นคงในอาชีพและการดำรงชีวิต บุคลากรภาครัฐจะได้รับหลักประกันในเรื่องความมั่นคงมากกว่าบุคลากรในภาคเอกชนทั้งในเรื่องของความแน่นอนของรายได้ และการถูกลดโทษทางวินัยหรือการให้พ้นสภาพการเป็นบุคลากรภาครัฐที่สำคัญ คำว่า “บุคลากรภาครัฐ” ยังมีคุณค่าในตัวเองจนสามารถใช้เป็นหลักคำประกันให้แก่ตนเอง และบุคคลอื่นยามที่เกิดอุบัติเหตุในชีวิตได้

(7) ความก้าวหน้าและโอกาสในการพัฒนาตนเอง การเลื่อนตำแหน่งหรือการเลื่อนขั้นยศ เป็นสิ่งจูงใจที่ภาครัฐใช้จูงใจให้บุคลากรเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ นอกจากนี้บุคลากรภาครัฐยังมีโอกาสได้รับทุนให้ไปศึกษา ฝึกอบรม สัมมนาดูงาน ทั้งระยะสั้นและระยะยาวทั้งภายในและต่างประเทศ

ระบบการให้สิ่งจูงใจในภาครัฐไทยปัจจุบัน มุ่งตอบสนองความจำเป็นพื้นฐานของบุคคล ความรับผิดชอบ และการเติบโตของบุคลากรเอง เพื่อหวังที่จะกระตุ้นให้บุคลากรในภาครัฐอุทิศตัวให้กับงาน และเพิ่มประสิทธิภาพของผลการปฏิบัติงาน แต่สิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารควรมีความระมัดระวัง คือ การที่มีการใช้สิ่งจูงใจในการทำงานที่มากเกินไป โดยเฉพาะสิ่งจูงใจในรูปของตัวเงิน อาจทำให้บุคลากรในองค์กรเสพติดกับสิ่งจูงใจและหากมีการระงับการให้สิ่งจูงใจอาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงานภายในองค์กรได้ เพราะฉะนั้นการใช้สิ่งจูงใจเพื่อกระตุ้นการทำงานควรให้ในระยะเวลา และปริมาณที่มีความเหมาะสม ไม่มากหรือน้อยเกินไป

2.1.4.2 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน นับเป็นเครื่องมือหรือองค์ประกอบอย่างหนึ่งในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (ปราชญา กล้าผจญ และพอลา บุตรสุทธีวงศ์, 2550: 235) ที่จะช่วยให้ผู้บริหารหรือหัวหน้างาน ทราบจุดเด่นจุดด้อย วัดความสามารถ หรือศักยภาพของบุคลากรที่ปฏิบัติงานแต่ละคน (วิลาวรรณ รพีพิศล, 2550: 194) ซึ่งจะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอื่นๆ เช่น การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การลดตำแหน่ง การโยกย้ายตำแหน่ง และการให้ออกจากงาน เป็นต้น เพราะฉะนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ถือเป็นอีกกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อองค์กร โดยโรเบิร์ต อี เลฟตัน (Lefton, 1977 อ้างถึงใน ชูชาติ ศรีธรรมรัฐ, 2541: 231) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่าเป็นการแสดงออกถึงความเห็น (Discuss) ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง และทำไมจึงทำเช่นนั้น และทำอย่างไรลูกน้องจึงจะทำได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นในอนาคต ซึ่ง

จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อหัวหน้า ลูกน้อง และองค์กรด้วย ซึ่งมีความสอดคล้องกับ สมพงษ์ เกษมสิน (อ้างถึงใน ยุวดี ศรีธรรมรัฐ, 2541: 231) ที่ได้อธิบายว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือวิธีการที่ใช้ประเมินค่าว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความสามารถปฏิบัติงานได้เพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงานที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกไว้ หรือจากการสังเกตและวินิจฉัยตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อเป็นเครื่องประกอบการพิจารณาในผลประโยชน์ตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงานนั้นๆ และใกล้เคียงกับคำจำกัดความของ ยุวดี ศรีธรรมรัฐ (2541: 232) ที่ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) คือการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติในแง่ของผลการปฏิบัติงานและคุณลักษณะต่างๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงาน ภายในระยะเวลาที่กำหนดอย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึก และประเมินผลโดยหัวหน้างาน บนพื้นฐานของความเป็นระบบ และมีมาตรฐานเดียวกัน มีเกณฑ์ที่ปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน รวมทั้งสอดคล้องกับแนวคิดของ ศุภชัย ยาวะประภาส (2548: 251) ที่ว่าการประเมินการปฏิบัติงาน หมายถึงการตรวจสอบความสามารถและสมรรถนะของบุคลากรที่มีต่อการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้ในเชิงปริมาณและคุณภาพ เพื่อที่จะตัดสินใจดำเนินการตามกระบวนการบริหารในขั้นตอนต่อไปอย่างถูกต้องเหมาะสม

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น โดยสรุปแล้วการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึงกระบวนการในการให้ค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติในแง่ของผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการตรวจสอบความสามารถและสมรรถนะของบุคลากรที่มีต่อการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้ในเชิงปริมาณและคุณภาพ เพื่อที่จะตัดสินใจพิจารณาในผลประโยชน์ตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงานนั้นๆ ซึ่งมีขั้นตอนที่สามารถสรุปได้ (ศุภชัย ยาวะประภาส, 2548: 254-255) ดังนี้

1) กำหนดจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ในการประเมินเป็นขั้นตอนเริ่มแรก และสำคัญของการบริหาร เนื่องจากวัตถุประสงค์ของการประเมินจะเป็นตัวกำหนดถึงรูปแบบและลักษณะของการประเมิน ตลอดจนเทคนิควิธีที่ใช้ประเมิน เช่น การประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่ง ต้องเลือกเทคนิควิธีที่สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมของแต่ละบุคคลในเชิงเปรียบเทียบให้เห็นได้อย่างชัดเจน

2) กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งที่จะทำการประเมินเพื่อเป็นการทบทวนถึงขอบเขตของงานว่า มีความรับผิดชอบมากน้อยเพียงใด อย่างไร และมีงานใดบ้างที่ต้องปฏิบัติให้สำเร็จลุล่วง

3) กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานหรืออีกนัยหนึ่ง คือ มาตรฐานของการปฏิบัติงานของงานที่ต้องการประเมิน และเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งหมายถึงการกำหนดค่าของคะแนนในการที่จะประเมินว่าคุณภาพของระดับใดได้คะแนนเป็นเท่าใด โดยเกณฑ์ที่ดีควรมีรายละเอียดหรือคำอธิบายที่ชัดเจน เฉพาะเจาะจงและสามารถวัดได้ในเชิงปริมาณเป็นหน่วยวัดที่เข้าใจได้ง่าย ไม่ก่อให้เกิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน

4) กำหนดความถี่หรือระยะเวลาของการประเมิน เช่น ทุกปี ทุกครึ่งปี หรือทุกสามเดือน แล้วแต่ลักษณะและวงจรของงานที่ประเมิน

5) กำหนดผู้รับผิดชอบในการประเมินและดำเนินการประเมินโดยส่วนใหญ่ผู้ทำหน้าที่ประเมินได้แก่ ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้ถูกประเมิน และในอีกกรณีหนึ่ง คือ คณะกรรมการซึ่งมีผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้ถูกประเมินร่วมเป็นคณะกรรมการอยู่ด้วย

6) แจ้งผลการประเมินและหารือถึงผลของการปฏิบัติงานให้ผู้ที่ถูกประเมินทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนในความเห็นขององค์กร จุดเด่นที่ควรเร่งพัฒนาหรือจุดด้อยที่ควรเร่งปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

7) ตัดสินใจดำเนินการกับบุคลากรตามผลที่ได้รับจากการประเมินเป็นขั้นตอนที่นำผลการประเมินไปใช้จริงตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ตั้งแต่ต้น เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การขึ้นเงินเดือน การให้โบนัส หรือการให้พ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร

8) ติดตามผลเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานและเป็นขั้นตอนที่จะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมากต่อองค์กร หากมีการติดตามตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะในกรณีของการประเมินเพื่อจุดหมายของการพัฒนา เพื่อดูว่าบุคลากรที่รับรู้ถึงผลการปฏิบัติงานของตนมีพัฒนาการขึ้นหรือไม่ อย่างไร โดยผู้บังคับบัญชาควรจัดทำผลการประเมินการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเก็บไว้เป็นแฟ้มประวัติ เพื่อศึกษาถึงพัฒนาการอย่างต่อเนื่องและเพื่อสร้างเป็นฐานข้อมูลสำหรับการประเมินผลครั้งต่อไป

นอกจากกระบวนการต่างๆ ข้างต้นแล้ว ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้มีความถูกต้องเหมาะสมและบรรลุตามเป้าหมายนั้น จำเป็นที่จะต้องพิจารณาถึงหลักการสำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (วิลาวรรณ ทรัพย์พิศาล, 2550: 197-198) ดังต่อไปนี้

1) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกคน กล่าวคือหน้าที่หนึ่งที่สำคัญของผู้บริหารในทุกองค์กรที่ต้องปฏิบัติอย่างเคร่งครัด คือ การควบคุมดูแลติดตามความก้าวหน้าของงานอยู่เสมอๆ โดยเฉพาะการควบคุมที่มีประสิทธิภาพมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ที่ต้องอาศัยมาตรการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนั้น ในการประเมินผลบุคลากร

ผู้บริหารทุกคนต้องดูแลรับผิดชอบร่วมกัน เพื่อให้การดำเนินการต่างๆ เป็นไปในทิศทางที่องค์กรกำหนดไว้

2) การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ กล่าวคือ จะต้องมีความเชื่อถือได้ (Reliability) และมีความเที่ยงตรง (Validity) เช่น ความคงเส้นคงวาของผลการประเมิน แม้จะมีการประเมินหลายครั้งแต่ผลที่ออกมาจะต้องเหมือนเดิมรวมทั้งการประเมินผลที่ดี ผลการประเมินจะต้องสามารถแสดงถึงคุณค่าของบุคลากรในองค์กรได้อย่างถูกต้อง

3) การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องแจ้งผลให้ผู้ถูกประเมินทราบ เพื่อให้ผู้ถูกประเมินได้ทราบถึงข้อดี หรือข้อบกพร่องในการทำงานของตนเอง อันจะนำมาซึ่งการหาวิธีการปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น

4) การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องอาศัยเครื่องมือช่วยในการประเมิน อันได้แก่ ใบแสดงรายละเอียดในหน้าที่งาน (Job Description) เกณฑ์มาตรฐานที่ได้ในการปฏิบัติงาน (Performances Standard) แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเครื่องมือต่างๆ เหล่านี้จะช่วยทำให้การประเมินมีความน่าเชื่อถือและมีความเที่ยงตรงมากขึ้น

5) การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องเป็นกระบวนการ กล่าวคือ เมื่อมีการประเมินเสร็จสิ้นแล้วผลของการประเมินจะต้องมีการนำไปใช้ประโยชน์ในด้านอื่นๆ ต่อไป

จากทัศนะของผู้วิจัยโดยสรุปจะเห็นได้ว่า หลักการสำคัญที่ควรคำนึงถึงในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร คือ ความยุติธรรม เพราะการประเมินผลนั้นเปรียบเสมือนดาบสองคม กล่าวคือหากการประเมินผลนั้นเป็นการประเมินที่มีความโปร่งใส และมีความยุติธรรมก็จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในแง่ที่ว่าบุคลากรจะได้เห็นว่ามีผู้ที่มีความตั้งใจทำงานและอุทิศตนเพื่อองค์กรสมควรได้รับรางวัลและการยกย่องทำให้บุคลากรคนอื่นๆ ยึดถือเป็นแบบอย่างในการทำงานต่อไป แต่ในทางกลับกันหากการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นขาดความยุติธรรม มีการเอนเอียง มีการเลือกปฏิบัติ ย่อมทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความเบื่อหน่าย และหมดขวัญกำลังใจในการทำงาน อันจะส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมขององค์กร อีกประการที่สำคัญ คือ การประเมินที่ดีนั้นจะต้องเลือกใช้วิธีการที่มีความเหมาะสมตามจุดมุ่งหมายของการประเมิน กล่าวคือ ในการประเมินแต่ละครั้งย่อมมีจุดมุ่งหมายในการประเมินที่ต่างกัน อาทิ การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ควรเลือกใช้วิธีการประเมินที่ยึดพฤติกรรมการทำงานเป็นหลัก แต่หากเป็นการประเมินเพื่อเลื่อนขั้น ควรเลือกใช้วิธีที่มีความละเอียดเพิ่มมากขึ้นตามสมควร เพื่อให้ได้ผู้ที่มีความเหมาะสมจริงๆ เหล่านี้ คือสิ่งที่องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนจะต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก

2.1.5 การธำรงรักษาบุคลากร

เป้าหมายสำคัญขององค์การทุกองค์การเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ ต้องการได้บุคลากรที่มีคุณภาพ เพื่อที่จะเป็นประโยชน์ในการขับเคลื่อนองค์การ กิจกรรมต่างๆ ตั้งแต่การวิเคราะห์และออกแบบงาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก และกิจกรรมสำคัญอื่นๆ ก็มีเป้าหมายสูงสุดเพื่อต้องการที่จะให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การมีความผูกพัน และตั้งใจทำงานให้กับองค์การอย่างเต็มที่

การที่องค์การสามารถเลือกคนดี มีความรู้ความสามารถ เข้ามาทำงานในองค์การได้ ถือว่าเป็นความสำเร็จในเบื้องต้นเท่านั้น องค์การที่ดีจะต้องรักษาและพัฒนาให้บุคลากรอยู่กับองค์การ มีกำลังกาย กำลังใจที่จะทำงาน และยังต้องพัฒนาขีดความสามารถให้ทำงานได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนั้นผู้บริหารจะต้องมีการพิจารณาว่าจะสามารถรักษามูลค่าบุคลากรเหล่านั้นให้อยู่กับองค์การต่อไปได้นานที่สุดอย่างไร ซึ่งถือว่าเป็นกระบวนการสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่เรียกว่า การธำรงรักษาบุคลากร (นงนุช วงษ์สุวรรณ, 2552: 209) โดยหลักการแล้ว การธำรงรักษา หมายถึง ความพยายามในการรักษามูลค่าบุคลากร ตั้งแต่เริ่มเข้ามาเป็นสมาชิกให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและยาวนาน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อรักษามูลค่าบุคลากรที่ดีมีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงาน ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถที่มีอยู่ มีสุขภาพจิตและกายที่แข็งแรงสมบูรณ์ มีความรู้สึกมั่นคงในการปฏิบัติงาน สร้างความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกัน (นงนุช วงษ์สุวรรณ, 2552: 210) ซึ่งกิจกรรมสำคัญที่มีความเกี่ยวข้องกับการธำรงรักษาบุคลากร คือ

2.1.5.1 การบริหารค่าตอบแทน

มนุษย์ทุกคนต้องทำงาน และการทำงานมักจะต้องมีสิ่งตอบแทน ผลตอบแทนและสิ่งที่ทำให้มนุษย์ดำรงชีพอยู่ได้ คือ รายได้ เมื่อทำงานต้องมีรายได้เลี้ยงตัวเองและครอบครัวและเมื่อองค์การจ้างมนุษย์เข้ามาปฏิบัติงาน ก็ย่อมมีความคาดหวังว่าพนักงานเหล่านั้นจะปฏิบัติงานให้กับองค์การ อย่างเต็มความรู้ความสามารถ และสามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่องค์การได้วางไว้ จึงต้องมีการจ่ายค่าตอบแทน (ปราชญา กล้าผจญ และพอดา บุตรสุทธีวงศ์, 2550: 255)

การบริหารค่าตอบแทน นับว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการดึงดูดใจให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถตัดสินใจที่จะเข้ามาทำงานกับองค์การ และหากองค์การมีการบริหารค่าตอบแทนที่ไม่ดีพอ นอกจากองค์การจะไม่ได้คนที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานแล้ว ยังบั่นทอนขวัญกำลังใจของพนักงาน ทำให้ขาดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น (พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว, 2550: 361) ดังนั้นการบริหารค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพจึงต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับนโยบายภาครัฐ ความพึงพอใจ และความสามารถของบุคลากร จึงเป็นแรงผลักดันให้

การปฏิบัติงานไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางได้อย่างรวดเร็ว และที่สำคัญจะต้องทำให้การจ่ายค่าจ้างและเงินเดือน ตลอดจนประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ เป็นไปอย่างมีระบบและเหมาะสมกับหน้าที่งาน (วิลาวรรณ ธิพิพิศาล, 2550: 223) โดยยึดถือหลักการอย่างน้อย 4 ประการ ได้แก่ 1) หลักความสามารถ เป็นการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานตามสมรรถนะแห่งการทำงานของพนักงาน 2) หลักความเท่าเทียมกันหรือหลักความเป็นธรรม เป็นการเปรียบเทียบผู้ปฏิบัติงานในแต่ละระดับ ผู้ที่เข้าปฏิบัติงานในระดับเดียวกัน ก็ควรจะได้รับค่าจ้าง ค่าตอบแทนเท่ากัน กล่าวคือ งานเท่ากัน เงินเท่ากัน 3) หลักการจูงใจ กล่าวคือ การจ่ายค่าจ้าง ค่าตอบแทนจะต้องจูงใจพนักงานให้อยากปฏิบัติงานในหน้าที่ตำแหน่งงานนั้นๆ 4) หลักความสามารถในการแข่งขัน คือ การมีระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดี ที่จูงใจ ที่สามารถแข่งขันกับองค์กร หน่วยงาน หรือบริษัทอื่นๆ ได้ (ปราชญา กล้าผจญ และพอลดา บุตรสุทธีวงศ์, 2550: 256-257)

สำหรับคำอธิบายเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทน พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว (2550: 361) ได้ให้ความหมายของการบริหารค่าตอบแทนว่า หมายถึง การวางแผนการจัดระบบงาน และการควบคุมกิจกรรม ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจ่ายค่าตอบแทนทั้งที่เป็นรูปแบบทางตรงและทางอ้อมให้พนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับ บุญยืน ชัยสุโรจน์ (2548: 231) ที่กล่าวไว้ว่า การบริหารค่าตอบแทน คือ การออกแบบโครงสร้างค่าจ้างให้มีประสิทธิผล เพื่อให้สามารถดึงดูด จูงใจและรักษาพนักงานที่มีความสามารถ และให้พนักงานรับรู้ว่ามีคุณค่า

ในส่วนของผู้วิจัยคิดว่า การบริหารค่าตอบแทน หมายถึง กระบวนการที่มีความเกี่ยวข้องกับการจ่ายค่าตอบแทนทั้งที่เป็นรูปแบบทางตรงและทางอ้อมให้พนักงาน เพื่อให้สามารถดึงดูด จูงใจและรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กร โดย พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว (2550: 363-364) ได้อธิบายว่า ค่าตอบแทนเป็นปัจจัยที่สำคัญเกี่ยวข้องกับหลายฝ่าย ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรทั้งโดยตรงและโดยทางอ้อม ดังนั้น ผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดอัตราและโครงสร้างของค่าตอบแทนควรจะเข้าใจในวัตถุประสงค์ในการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กร เพื่อให้สามารถพิจารณากำหนดค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม (สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์, 2549: 273) โดยวัตถุประสงค์ในการจ่ายค่าตอบแทนสามารถสรุปได้ดังนี้

1) การดึงดูดบุคคลที่มีความรู้ความสามารถให้เข้ามาทำงานกับองค์กรเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญต่อการตัดสินใจของบุคคลที่จะเข้ามาทำงานในองค์กร หากองค์กรเสนอค่าตอบแทนที่สูงกว่าองค์กรอื่น จะทำให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถจะให้ความสนใจเข้ามาสมัครงานมาก

2) การจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นปัจจัยอย่างหนึ่งที่จัดว่าเป็นรางวัลที่ให้แก่นักงานเพื่อกระตุ้นให้พนักงานเกิดขวัญและกำลังใจดีในการปฏิบัติงาน

3) การเก็บรักษาพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถไว้กับองค์กร เป็นปัจจัยอย่างหนึ่งที่สำคัญต่อทัศนคติและการตัดสินใจของพนักงานว่าควรจะทำงานอยู่ในองค์กรนั้นต่อไปหรือไม่ หากพนักงานรู้สึกว่าการตอบแทนที่ได้รับจากองค์กรที่ตนทำงานอยู่ให้ค่าตอบแทนน้อยกว่าองค์กรอื่น พนักงานอาจจะลาออกไปทำงานกับองค์กรอื่นที่ให้ค่าตอบแทนสูงกว่า แต่หากพนักงานมีความพึงพอใจกับระดับค่าตอบแทนที่ได้รับจากองค์กรพนักงานก็จะมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร และยังคงทำงานอยู่กับองค์กรนั้นต่อไป

4) การควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่ายขององค์กร องค์กรจะต้องมีการกำหนดหลักเกณฑ์และรูปแบบที่แน่นอนในการจ่ายค่าตอบแทนแก่นักงาน โดยจะต้องกำหนดระดับค่าตอบแทนตามขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของงานแต่ละงาน และมีความสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน

เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้นฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องมีหน้าที่หลักเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทนเพื่อให้เกิดความเป็นธรรม โปร่งใส (บรรยงค์ โตจินดา, 2543: 266) ดังนี้

1) การประเมินค่างาน (Job Evaluation) เป็นกระบวนการที่จัดทำขึ้น เพื่อตีค่างานภายในหน่วยงาน โดยพิจารณาจากวัตถุประสงค์ของการจ่ายเป็นสำคัญและมุ่งให้ความสัมพันธ์ระหว่างการจ่ายค่าตอบแทนที่ให้กับพนักงานตามที่พนักงานได้ปฏิบัติงาน

2) การกำหนดระดับค่าจ้าง (Wage Level) ต้องคำนึงถึงค่าจ้างในตลาดแรงงาน เพื่อรับรู้ข่าวสารของค่าจ้างที่องค์กรอื่นจ่ายค่าตอบแทนให้แก่นักงาน

3) การขึ้นค่าจ้างและเงินเดือนให้กับพนักงาน (Individual Wage Progression) เมื่อพนักงานทำงานผ่านไปโดยมีการพิจารณาขึ้นตามอัตราตายตัวตามที่หน่วยงานกำหนดไว้

กล่าวโดยสรุป การบริหารค่าตอบแทนที่เหมาะสม และมีความเป็นธรรมจะเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยให้บุคลากรมีความพึงพอใจ และจงรักภักดีต่อองค์กรมากขึ้น

2.1.5.2 วินัยและการลงโทษ

วินัยถือเป็นสิ่งสำคัญสำหรับควบคุมการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรที่มีจำนวนมากเพื่อให้บุคคลเหล่านั้นอยู่ในขอบเขตที่ดี และยังเป็นเครื่องมือของผู้นำในการควบคุมพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรเพื่อให้องค์กรมีความอยู่รอดและมีประสิทธิภาพ การมีระเบียบวินัยที่ดีของบุคคลในองค์กร ขึ้นอยู่กับผู้ควบคุมดูแล ซึ่งต้องมีความรู้ความเข้าใจในระเบียบวินัย

เป็นอย่างดี โดยไม่ต้องใช้อำนาจเผด็จการมาควบคุมบุคลากร (บรรยงค์ โตจินดา, 2543: 328-329) ดังนั้น วินัยจึงหมายถึง การควบคุมความประพฤติให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผน เช่น วินัยข้าราชการพลเรือน ได้แก่ บทวินัยที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน เช่น กำหนดให้ข้าราชการต้องซื่อสัตย์ สุจริต ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ราชการ รักษาความลับของทางราชการ ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา และรักษาชื่อเสียงของตน นอกจากนี้ วินัย ยังหมายถึง ลักษณะเชิงพฤติกรรมที่แสดงออกมาว่า สามารถควบคุมตนเองให้อยู่ในกรอบของบทวินัยตามที่ได้กำหนดไว้ในกฎหมายด้วย (ปราชญา กล้าผจญ และพอลดา บุตรสุทธีวงศ์, 2550: 110)

อย่างไรก็ตามพนักงานประเภทต่างๆ ที่ผู้บริหารจะต้องเผชิญในขณะที่ทำงานนั้น ถ้าได้มีการดำเนินการถูกต้องในขั้นตอนของการคัดเลือก การมอบหมายงาน ตลอดจนมีการฝึกอบรมที่ดีและถูกต้องแล้วพนักงานส่วนใหญ่ก็มักจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามสมควร อย่างไรก็ตาม บ่อยครั้งจะมีพนักงานบางส่วนที่เป็นส่วนน้อยที่ทำให้ต้องมีปัญหาในเรื่องทางด้านการบังคับบัญชา นั่นคือ ความด้อยประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่ทำให้ต้องมีปัญหาในเรื่องที่เกี่ยวกับการบังคับบัญชา ความด้อยประสิทธิภาพในการทำงานอันสืบเนื่องมาจากสาเหตุต่างๆ ซึ่งในที่สุดต้องมีการใช้วินัยและการลงโทษเข้ามาเกี่ยวข้องเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ ของพนักงานที่ด้อยประสิทธิภาพทางการผลิตนั้น ถ้าหากได้เกิดขึ้นแล้ว มักจะเป็นเรื่องที่ทำให้เกิดความกังวลใจ ตลอดจนเป็นเรื่องที่จะต้องเสียเวลาอยู่ไม่น้อย โดยเฉพาะในการที่จะต้องแก้ไขให้เกิดความยุติธรรมด้วยแล้ว ภาระมั่งคั่งตลอดจนการต้องมีศิลปะในการแก้ไขให้ได้ผลตามที่นึกคิดย่อมจะเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงถึง ปัญหาเหล่านี้ถ้าสามารถลดจำนวนหรือให้หมดสิ้นไปได้ ก็ย่อมจะเป็นที่ปรารถนาของฝ่ายจัดการทุกแห่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคมปัจจุบันที่มีความเจริญก้าวหน้าขึ้นและมีการรวมตัวทางด้านแรงงาน ก็ย่อมส่งผลให้การดำเนินการทางด้านนี้ยิ่งต้องกระทำได้อย่างถูกต้องตามหลักเกณฑ์มากกว่าแต่ก่อนที่เคยทำมา ในที่นี้จะได้พิจารณาลักษณะของพนักงานที่มีปัญหา ตลอดจนเหตุผลของปัญหาที่แต่ละคนมีอยู่ และจะได้มีการทำความเข้าใจเกี่ยวกับระบบของการใช้วินัยหรือการดำเนินการด้วยวิธีที่ถูกต้อง ในการที่จะแก้ไขพนักงานที่มีปัญหาให้กลับเข้าสู่ภาวะปกติ

ในอดีต ถ้ากล่าวถึงเรื่องของวินัยแล้ว การดำเนินการมักจะหนักไปในทางเดียว คือ การมุ่งที่จะให้มีการลงโทษต่อทุกกรณีของการปฏิบัติที่ได้มีการผิดพลาดเกิดขึ้น แต่ในที่นี้ถ้าหากจะพิจารณาให้กว้างขึ้นก็จะเห็นได้ว่า “พฤติกรรมในหน้าที่การงาน” น่าจะเป็นขอบเขตที่ฝ่ายจัดการควรจะได้ใช้พิจารณาเพื่อแก้ไขปัญหาในขอบเขตที่กว้างขึ้น (ธงชัย สันติวงษ์, 2546: 463-464) โดยปกติแล้ววินัยมี 3 ประเภท คือ 1) วินัยพื้นฐาน คือข้อควรประพฤติหรือข้อควรละเว้นสำหรับพนักงานทั่วไป เช่น การตรงต่อเวลา ความซื่อสัตย์สุจริต การเชื่อฟังและการปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา การสร้างความสามัคคีในหมู่คณะ 2) วินัยเฉพาะตำแหน่ง เป็นข้อควรประพฤติหรือ

ควรละเว้นสำหรับพนักงานในตำแหน่งอื่นๆ โดยไม่เกี่ยวกับพนักงาน เช่น พนักงานซึ่งเป็นพนักงานขับรถต้องแต่งเครื่องแบบตามที่ระเบียบกำหนด พนักงานที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการเงินต้องไม่มีหนี้สินส่วนตัว 3) วินัยเฉพาะกิจการ เป็นข้อควรประพฤติ หรือควรละเว้นเฉพาะแต่ละกิจการ เพื่อมิให้เกิดความเสื่อมเสียหรือความเสียหายขึ้น เช่น กิจการธนาคาร มีวินัยห้ามพนักงานกู้เงินลูกค้า (วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2547: 206-207)

เมื่อผู้บริหารได้กำหนดวินัยในการทำงานขึ้นแล้ว จะต้องประกาศให้พนักงานได้ทราบและต้องชี้แจงให้เข้าใจ เพื่อจะได้ปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้อง เพื่อประโยชน์ของกิจการและพนักงานส่วนใหญ่ นอกจากนี้ยังต้องมีการดูแลให้ปฏิบัติตามอย่างจริงจัง โดยถ้ามีการฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามวินัย จะต้องมีการสอบข้อเท็จจริง และลงโทษโดยเสมอหน้าแบบไม่เลือกที่รักมักที่ชัง (วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2547: 207) ดังนั้นกระบวนการดำเนินการทางวินัยที่เหมาะสมส่วนมากจะเป็นการตักเตือนล่วงหน้า ถึงผลของการผิดระเบียบ ในกรณีที่มีการฝ่าฝืนระเบียบต้องลงโทษทันที โดยให้สอดคล้องกับความผิดและไม่คำนึงถึงตัวบุคคล โดยผู้บังคับบัญชาจะมีการกำหนดเป้าหมายและกฎเกณฑ์ต่างๆ ไว้และดำเนินการสื่อสารความให้พนักงานได้เข้าใจ หลังจากนั้นพฤติกรรมของพนักงานก็จะถูกประเมินจากการติดตามประเมินผลและถ้าหากจำเป็นก็จะต้องมีการการปรับแก้ไขเพื่อที่จะแก้พฤติกรรมให้เป็นไปในทางที่ถูกต้อง (บรรยงค์ โตจินดา, 2543: 335) ทั้งนี้ ในการดำเนินการทางวินัยนั้นจะต้องกระทำอย่างเป็นกระบวนการ โดย ธงชัย สันติวงษ์ (2546: 470) ได้แบ่งกระบวนการดำเนินการทางวินัยออกเป็นสามขั้นตอนที่สำคัญคือ

1) การกำหนดกฎเกณฑ์เกี่ยวกับงานและกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวกับพฤติกรรม เป้าหมายของงานและมาตรฐานเหล่านี้เป็นเรื่องหนึ่งที่กำหนดเอาไว้ และนับเป็นส่วนหนึ่งของสิ่งที่ได้มาจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ว่าจะทำด้วยวิธีใดๆ มักจะสามารถกำหนดระดับของเป้าหมายผลงานขึ้นต่ำเพื่อให้ยึดถือส่วนกฎที่เกี่ยวกับพฤติกรรมนั้น จะครอบคลุมถึงพฤติกรรมที่เกี่ยวกับงานหลายอย่าง และมักจะมีการอธิบายแยกให้ทราบถึงพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องโดยตรงและโดยอ้อมกับงาน

2) การสื่อสารความเกี่ยวกับกฎเกณฑ์ต่างๆ เหล่านี้ให้พนักงานเข้าใจ ทั้งนี้ เพราะว่าถ้าหากพนักงานมิได้เข้าใจถึงกฎเกณฑ์ต่างๆ แล้ว การคาดหวังที่จะให้ปฏิบัติให้ถูกต้องก็ย่อมจะเป็นไปได้ยาก นอกจากนี้ การสื่อสารความให้เข้าใจยังจะเป็นหนทางช่วยให้การปฏิบัติเพื่อรักษากฎและข้อบังคับเป็นไปได้อย่างขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าหากให้พนักงานหรือตัวแทนได้มีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดหรือสร้างกฎเกณฑ์ด้วยแล้ว ความร่วมมือก็จะมีมากยิ่งขึ้น ในหลักการแล้ว พนักงานทุกคนควรจะได้รับ การชี้แจงให้ทราบว่ากฎแต่ละข้อนั้นมีความยุติธรรมและเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการทำงานอย่างไรบ้าง ในเรื่องของการสร้างกฎเกณฑ์ฝ่ายจัดการควรจะมีหลักการ

ปฏิบัติประการหนึ่งคือ ถ้าหากจะมีการทบทวนกฎเกณฑ์เป็นครั้งคราว ควรจะให้พนักงานได้มีส่วนร่วมและให้มีการรับฟังข้อเสนอแนะ การให้พนักงานเป็นฝ่ายเสนอแนะนี้ นับว่าเป็นวิธีที่มีประโยชน์ที่ช่วยให้สามารถลดกฎเกณฑ์ให้เหลือเฉพาะขั้นต่ำและจะมีการบังคับให้ปฏิบัติเฉพาะประการสำคัญๆ ที่ควรมีเหลืออยู่ นอกจากนี้ เมื่อประเพณีปฏิบัติ หรือเงื่อนไขเปลี่ยนแปลงไป กฎเกณฑ์ต่างๆ ก็ควรที่จะได้มีการปรับปรุงให้ทันสมัยที่จะให้ยังคงมีประสิทธิภาพเป็นที่ยอมรับต่อไปด้วย

3) การประเมินผลการปฏิบัติงานมักจะเป็นกลไกสำคัญที่จะใช้ประเมินพฤติกรรมเกี่ยวกับการทำงานที่อาจจะบกพร่อง ถ้าฝ่ายจัดการได้มีการสังเกต ติดตาม หรือเมื่อได้มีข้อปัญหายุ่งยากเกิดขึ้น และหากได้ดำเนินการสอบสวนให้เห็นชัดก็จะทราบได้ไม่ยากเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เป็นต้นเหตุดังกล่าว

ดังนั้นพนักงานภายในองค์กรเมื่อได้มีการกระทำผิดกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กร องค์กรจะต้องดำเนินการทางวินัยหรือปฏิบัติเกี่ยวกับระเบียบวินัย การปฏิบัติเกี่ยวกับระเบียบวินัยมีลำดับขั้นตอนการปฏิบัติ (สุดา สุวรรณภิรมย์, 2547: 262-264) ดังนี้

1) การตักเตือนด้วยวาจา (Oral Warning) การตักเตือนด้วยวาจาถือเป็นขั้นตอนแรกของการปฏิบัติเกี่ยวกับระเบียบวินัย และเป็นวิธีที่มีความรุนแรงน้อยที่สุด มักจะถูกนำมาใช้กับเหตุการณ์ลักษณะที่เป็นความผิดอย่างไม่เป็นทางการ โดยผู้บริหารหรือผู้ทำหน้าที่รักษา วินัย เริ่มต้นด้วยการพูดให้กับพนักงานรับทราบ และให้เข้าใจถึงกฎระเบียบที่ได้มีการฝ่าฝืนและเข้าใจถึงปัญหาต่างๆ ที่อาจมีผลเสียเนื่องมาจากการกระทำผิดที่ได้ทำในครั้ง นี้ เพื่อให้พนักงานได้ปรับปรุงแก้ไขพฤติกรรมในครั้งต่อไปให้ถูกต้อง ภายหลังที่ได้กล่าวตักเตือนด้วยวาจาและชี้แจงให้เข้าใจแล้ว ควรให้โอกาสพนักงานได้แสดงความคิดเห็น แสดงเหตุผลและแสดงความตั้งใจในการปฏิบัติตนในอนาคตของเขว่าเป็นอย่างไรเกี่ยวกับการกระทำนั้นๆ

เมื่อผู้บริหารหรือผู้รักษาวินัยมั่นใจว่าพนักงานได้เข้าใจอย่างดีแล้ว ถ้าพนักงานไม่สามารถปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น ก็จะดำเนินการในขั้นตักเตือนด้วยวาจาและบันทึกข้อมูล กล่าวคือตักเตือนด้วยวาจาอีกครั้งหนึ่งพร้อมบันทึกข้อมูลลงในแฟ้มประวัติของพนักงานผู้นั้น โดยบันทึกรายละเอียดเกี่ยวกับชื่อพนักงาน วันเดือนปี พฤติกรรมที่กระทำผิด คำพูดที่ได้ชี้แจงให้รับทราบและเข้าใจรวมทั้งคำพูดของพนักงาน ถ้าต่อมาพนักงานผู้นั้นได้แก้ไขปรับปรุงดีแล้วจึงงดเอากระดาศบันทึกการตักเตือนด้วยวาจานั้นออกจากแฟ้มประวัติของพนักงานผู้นั้น

2) การตักเตือนด้วยลายลักษณ์อักษร (Written Warning) ถือเป็นขั้นตอนแรกของการปฏิบัติเกี่ยวกับระเบียบวินัยอย่างเป็นทางการ เพราะการตักเตือนด้วยลายลักษณ์อักษร ผู้บริหารหรือผู้รักษาวินัยจะแจ้งสาเหตุของความบกพร่องของการกระทำผิดพร้อมอธิบายให้เข้าใจ

ถึงแนวทางที่ควรแก้ไขปรับปรุงให้พนักงานผู้นั้นเข้าใจและทำการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรลงในแฟ้มประวัติส่วนตัวของพนักงานผู้กระทำผิดนั้น พร้อมทั้งส่งสำเนาต่อไปให้กับหน่วยบริหารงานบุคคลเพื่อเก็บไว้เป็นประวัติการทำงานของพนักงานผู้นั้น

3) การสั่งพักงาน (Suspension) ขั้นตอนนี้อธิบายเป็นการปฏิบัติเกี่ยวกับระเบียบวินัยในขั้นที่รุนแรงถัดมาจากการเตือนด้วยลายลักษณ์อักษร แต่ขั้นตอนนี้อาจใช้ดำเนินการกับพนักงานผู้กระทำผิดในครั้งแรกได้ ถ้าการกระทำผิดนั้นมีลักษณะที่มีความรุนแรงมากพอ การสั่งพักงานเป็นการให้พนักงานหยุดพักการทำงานในหน้าที่ของตน โดยไม่ได้รับค่าจ้างหรือผลตอบแทน

4) การย้ายตำแหน่งและการลดขั้น (Transfer and Demotion) ถ้าการสั่งพักงานยังไม่เกิดผลทำให้พนักงานผู้นั้นเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงพฤติกรรมให้ดีขึ้น เพื่อเป็นการหลีกเลี่ยงการลงโทษขั้นรุนแรงที่สุด คือ การไล่ออกจากงาน องค์การอาจเลือกวิธีการโยกย้ายตำแหน่งงานหรือการลดขั้น โดยมีความเชื่อว่าการโยกย้ายตำแหน่งหรือการลดขั้นจะเป็นการกระตุ้นให้พนักงานระมัดระวังตัวมากยิ่งขึ้นต่อการกระทำผิด

5) การตัดเงินเดือน (Pay Cut) วิธีการนี้เป็นการดำเนินการทางวินัยที่รุนแรง ซึ่งองค์การทั่วไปมักไม่นิยมใช้กันเพราะส่งผลเสียต่อขวัญกำลังใจของพนักงาน แต่ถ้าองค์การไม่มีทางเลือก ก็จำเป็นต้องใช้วิธีการนี้แทนการปลดลูกจ้างที่กระทำผิดออกจากงาน เนื่องจากการปลดพนักงานออกจากงานจะทำให้องค์การสูญเสียพนักงานที่มีความรู้ประสบการณ์ ความชำนาญในงานที่กระทำอยู่ และองค์การจะต้องสูญเสียค่าใช้จ่ายทั้งทางตรงและทางอ้อมในการที่จะรับพนักงานคนใหม่ และต้องเสียเวลาในการฝึกอบรมสอนงานให้กับพนักงานใหม่

6) การไล่ออก (Dismissal) วิธีการนี้เป็นวิธีการขั้นเด็ดขาดและรุนแรงที่สุด การไล่ออกควรใช้เฉพาะกรณีที่มีการประพฤติผิดอย่างรุนแรงและเจตนาที่จะกระทำผิด การตัดสินใจที่จะใช้วิธีนี้ควรมีการพิจารณาอย่างรอบคอบ เพราะวิธีการไล่ออกถือว่าเป็นผลเสียต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานภายในองค์การมากที่สุด และส่งผลเสียต่อพนักงานผู้ถูกไล่ออกมากที่สุด เนื่องจากไม่มีการให้โอกาสในการหางานทำที่องค์การอื่นได้ก่อน และการไล่ออกจากงานจะไม่ได้รับเงินค่าชดเชยใดๆ รวมทั้งจะถูกบันทึกเป็นประวัติที่เสียหายอย่างร้ายแรงของประวัติการทำงาน of พนักงานผู้นั้น

กล่าวโดยสรุปจากการทบทวนวรรณกรรม ทฤษฎี และองค์ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยเห็นว่ามีเกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกับการวิจัยในครั้งนี้ ในแง่ที่ว่าในองค์การต่างๆ ทั้งองค์การภาครัฐและภาคเอกชน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จและสามารถขับเคลื่อนภารกิจต่างๆ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีนั้นจะต้องทำให้บุคลากรในองค์การมีทัศนคติที่ดี

ต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทักษะของบุคลากรถือเป็นส่วนหนึ่งที่จะสามารถวัดความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้เป็นอย่างดี ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือกที่จะนำเอาวรรณกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ามาร่วมประกอบในการวิจัยครั้งนี้

2.2 การทบทวนวรรณกรรม ทฤษฎี และองค์ความรู้ด้านทัศนคติ

ทัศนคติ คือ ความรู้สึกในการประเมินว่าชอบ หรือไม่ชอบสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ซึ่งทัศนคติจะเป็นส่วนสำคัญที่จะกำหนดหรือผลักดันให้บุคคลนั้นเกิดพฤติกรรม หรือการกระทำที่สอดคล้องกับทัศนคติที่แต่ละบุคคลนั้นมีอยู่ ดังนั้นในการทำงานภายในองค์กร ผู้บริหารนั้นจำเป็นต้องสนใจทัศนคติของพนักงานด้วย เพราะทัศนคตินั้นจะเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อการกระทำของบุคคลต่างๆ ในองค์กร และเป็นการกระตุ้นเตือนถึงปัญหาต่างๆ ขององค์กร เพราะถ้าพนักงานนั้นมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรหรือการทำงาน ก็จะทำให้พนักงานนั้นรู้สึกมีความสุข และมีความพึงพอใจในการทำงาน แต่ในขณะเดียวกันถ้ามีพนักงานบางคนหรือบางกลุ่มที่มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์กรหรือการทำงาน ก็อาจจะทำให้เกิดปัญหาภายในองค์กรได้ ซึ่งสิ่งที่ผู้บริหารควรจะต้องทำคือ พยายามลบล้างทัศนคติที่ไม่ได้ออกไปจากความรู้สึกของพนักงาน และพยายามสร้างทัศนคติใหม่ที่เป็นทัศนคติที่ดีให้กับพนักงานเหล่านั้น (มณฑนา ศรีเอก, ม.ป.ป.)

2.2.1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับทัศนคติ

ทัศนคติของบุคคลมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมที่แสดงออก การสร้างทัศนคติที่ดีให้แก่บุคคลในองค์กรจะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าบุคคลมีทัศนคติที่ดีต่องานผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และหน่วยงานที่ตนเองปฏิบัติอยู่ ย่อมจะทำให้เกิดความผูกพันกับองค์กรและสามารถอยู่ในองค์กรได้อย่างมีความสุข โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการบริหารยุคใหม่ ซึ่งให้ความสำคัญกับลูกค้า พฤติกรรมของพนักงานที่แสดงออกจะส่งผลไปถึงความพึงพอใจของลูกค้าและผู้รับบริการด้วย (ลักษณะ ผึ้งยิ่ง, 2541: 9) สำหรับความหมายของทัศนคติได้นักวิชาการอธิบายไว้อย่างน่าสนใจ ดังนี้

ออลพอร์ต (Allport, 1935 อ้างถึงใน จิระวัฒน์ วงศ์สวัสดิวัฒน์, 2547: 1) ได้ให้ความหมายของทัศนคติว่า เป็นสภาวะความพร้อมทางจิต ซึ่งเกิดจากประสบการณ์ สภาวะความพร้อมนี้จะเป็นตัวกำหนดทิศทาง หรือเป็นตัวกระตุ้นปฏิกิริยาตอบสนองของบุคคลต่อสิ่งต่างๆ หรือสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งใกล้เคียงกับ แก๊ทซ์ (Krech, 1960 อ้างถึงใน จิระวัฒน์ วงศ์สวัสดิวัฒน์, 2547: 1-2) ได้ให้คำจำกัดความทัศนคติว่าเป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลประเมินสิ่งใดสิ่งหนึ่งในรูปแบบของความชอบ

หรือไม่ชอบ ทักษณคดีจะรวมความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบ และความรู้สึกหรือความเชื่อเกี่ยวกับสิ่งนั้น คุณลักษณะของมันและส่วนที่สัมพันธ์กับส่วนอื่น และสอดคล้องกับ ลักษณะ ผูกฝัง (2541: 8) ได้กล่าวถึงทักษณคดีว่า เป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งเร้าต่างๆ ที่บุคคลเคยมีประสบการณ์ และจะส่งผลให้บุคคลแสดงพฤติกรรมในทิศทางที่สอดคล้องกับทักษณคดี

จากความหมายต่างๆ ข้างต้นทำให้ผู้วิจัยพอที่จะสรุปความหมายของทักษณคดีได้ว่า หมายถึง เป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งต่างๆ เป็นสภาวะความพร้อมทางจิต ซึ่งเกิดจากประสบการณ์ สภาวะความพร้อมนี้จะเป็นตัวกำหนดทิศทาง หรือส่งผลให้บุคคลแสดงพฤติกรรมในทิศทางที่สอดคล้องกับทักษณคดี

2.2.1.1 คุณลักษณะของทักษณคดี

นักวิชาการหลายท่านได้พยายามที่จะค้นคว้าหารูปแบบของทักษณคดีที่แน่นอน แต่ก็ทำได้ค่อนข้างยากเพราะทักษณคดีมีความเป็นนามธรรมสูง แม้จะสามารถวัดได้ แต่การที่จะบ่งบอกว่า ทักษณคดีนั้นมีลักษณะอย่างไรนั้น ทำได้ยาก แต่จากการศึกษาที่ผ่านมาทำให้พอที่จะสรุปคุณลักษณะที่สำคัญของทักษณคดีได้ดังนี้

ตารางที่ 2.1 แสดงลักษณะที่สำคัญของทักษณคดี

คุณลักษณะของ ทักษณคดี	คำอธิบาย	นักทฤษฎี
ทักษณคดีมี คุณลักษณะของ การประเมิน	ทักษณคดีมีธรรมชาติของการประเมิน เป็นความคิด หรือความเชื่อที่มีความรู้สึกแฝงอยู่ด้วย การที่บุคคลหนึ่งมีทักษณคดีอย่างไรต่อสิ่งใด ขึ้นอยู่กับผลการประเมินความรู้ ความคิด หรือความเชื่อที่มีเกี่ยวกับสิ่งนั้น ซึ่งจะทำให้ผู้ประเมินเกิดความรู้สึกทางบวกหรือทางลบต่อสิ่งดังกล่าว ผลการประเมินอาจแตกต่างกันตามประสบการณ์ของแต่ละบุคคล เช่น ทักษณคดีต่อสิ่งเดียวกันอาจจะแตกต่างกันตาม เพศ อายุ หรืออาชีพ	ดูบ (1947); อัสทูดและ คณะ (1957); แอนเดอร์สัน และฟิชบายน์ (1965); ลีออตต์ และลีออตต์ (1968); ทรีแอน ดิส (1971)

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

คุณลักษณะของ ทัศนคติ	คำอธิบาย	นักทฤษฎี
ทัศนคติเป็นสิ่งที่ เกิดจากการเรียนรู้	ทัศนคติเป็นสิ่งที่เกิดจากการเรียนรู้ ไม่ใช่สิ่งที่ติดตัว มาแต่กำเนิด ประสบการณ์มีอิทธิพลอย่างมากต่อ ทัศนคติ การสั่งสมประสบการณ์ทั้งทางตรงและ ทางอ้อม โดยผ่านกระบวนการปะทะสัมพันธ์กับสิ่ง ต่างๆ ในสังคม มีผลโดยตรงต่อทัศนคติ	ฮอล พอร์ท (1950); ฮอว์ และไรท์ (1956); แมค เดวิดและฮาราริ (1969)
ทัศนคติที่มีต่อสิ่ง ที่หมายถึง	ทัศนคติจะต้องมีสิ่งที่หมายถึงที่แน่นอน นั่นคือ ทัศนคติต่ออะไร ต่อบุคคล ต่อสิ่งของหรือต่อ สถานการณ์ จะไม่มีทัศนคติลอยๆ ที่ไม่หมายถึงสิ่งใด และบุคคลจะต้องมีความรู้	เคร์ชและคณะ (1962); นิว บอมป์ (1950)
ทัศนคติมีความ คงทนไม่เปลี่ยน ง่าย	ทัศนคตินั้นมีความแน่นอนลึกซึ้ง เนื่องจากสิ่งที่ประเมิน มีความชัดเจนถูกต้องแน่นอน หรือในกรณีที่มีการ สะสมประสบการณ์เกี่ยวกับสิ่งนั้น โดยผ่านกระบวนการ การเรียนรู้มานานพอ ในกรณีเช่นนี้ การเพิ่มความรู้อ ใหม่ หรือประสบการณ์ใหม่ หรือแม้การบังคับให้ แสดงพฤติกรรมนั้นๆ อยู่เสมอก็อาจจะไม่มียผลทำให้ ทัศนคติที่กล่าวข้างต้นเปลี่ยนแปลง	เซอร์รีฟและ เซอร์รีฟ (1956); นิว บอมป์และคณะ (1965); โรดิส (1970)
ทัศนคติมีลักษณะ ความสัมพันธ์	ทัศนคติแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสิ่งของ บุคคลอื่นหรือสถานการณ์ และความสัมพันธ์นี้เป็น ความรู้ที่ลึกซึ้งใจ และความเชื่อของบุคคลที่มีต่อสิ่งนั้น จะทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมโยง ฉะนั้นเมื่อมีการประเมิน ความเชื่อความสัมพันธ์ในรูปแบบดังกล่าวก็จะเกิดขึ้น ในโครงสร้างของทัศนคติ	ฟิชบายนและ ไอเซน (1975)

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

คุณลักษณะของ ทัศนคติ	คำอธิบาย	นักทฤษฎี
ทัศนคติมีคุณภาพ และความเข้ม	คุณภาพของทัศนคติเป็นสิ่งที่ได้จากการประเมิน เมื่อ บุคคลประเมินสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ก็อาจมีทัศนคติทางบวก หรือทัศนคติทางลบต่อสิ่งนั้น นั่นคือก่อให้เกิดสภาวะ ความพร้อมที่จะเข้าหาหรือหลีกเลี่ยงสิ่งดังกล่าว ส่วน ความเข้มจะบ่งบอกถึงความมากน้อยของทัศนคติ ทางบวกหรือลบ หรือบ่งชี้ระดับการประเมิน เช่น ชอบมาก ชอบปานกลาง ชอบน้อย	เคร์ชและคณะ (1962); แม็ค แกร์ธ (1964); นิวคอมบ์และ คณะ (1965)

2.2.1.2 ลักษณะโครงสร้างของทัศนคติ

ทัศนคตินั้นมีโครงสร้าง (จิระวัฒน์ วงศ์สวัสดิวัฒน์, 2547: 8) ดังต่อไปนี้

- 1) ขนาดหรือระดับความเข้ม (Magnitude or Valence) หมายถึงระดับมาก
น้อยของทัศนคติ (ความชอบมาก-น้อย) ทัศนคติที่มีระดับความเข้มมากจะเปลี่ยนยากกว่าทัศนคติที่
มีระดับความเข้มน้อย
- 2) ความซับซ้อน (Complexity of Attitude) หมายถึง ทัศนคติต่อสิ่งใดสิ่งใด
สิ่งหนึ่งจะมีความเชื่อหลายอย่างเป็นพื้นฐาน
- 3) อันดับความสำคัญ (Centrality) ถ้าทัศนคติยิ่งฝังลึกมากเท่าใดก็ยิ่งมีความ
สำคัญต่อผู้เป็นเจ้าของมากเท่านั้น
- 4) ความเด่น (Salience) ทัศนคติที่เด่นในความคิดคำนึงของผู้เป็นเจ้าของ
มากย่อมจะกระตุ้นให้เกิดการกระทำได้ง่ายกว่าทัศนคติที่มีลักษณะตรงกันข้าม

2.2.1.3 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดทัศนคติ

ทัศนคติเป็นสิ่งที่เกิดจากการเรียนรู้ ทัศนคติจึงสามารถเปลี่ยนแปลงไปได้ แต่อย่างไรก็
ตามทัศนคติต่อสิ่งต่างๆ ที่บุคคลสร้างขึ้นมานั้นจะมีความมั่นคงถาวรพอสมควร มิใช่แปรเปลี่ยนไป
ทุกห้าหรือสิบนาที หรือแปรเปลี่ยนไปตามอารมณ์ในขณะหนึ่งๆ ของบุคคล (พิสมัย วิบูลย์สวัสดิ์,
2528: 81) โดยทั่วไปแล้วทัศนคติมีบ่อเกิดมาจากปัจจัยต่างๆ (ประภาพัณญ์ สุวรรณ 2520, 64-65; ถวิล
ธาราโกชน, 2532: 50-51) ดังต่อไปนี้

1) ประสบการณ์เฉพาะอย่าง (Specific Experiences) เป็นประสบการณ์ที่บุคคลได้พบกับเหตุการณ์นั้นมาด้วยตัวของเขาเอง และการไปพบนั้นทำให้เกิดความพึงใจกลายเป็นทัศนคติของเขา ตัวอย่างเช่น เมื่อเราได้รับรางวัลจากบุคคลคนหนึ่ง เราอาจจะชอบบุคคลนั้น และจะเกิดทัศนคติในทางที่ดีต่อเขา ในทางตรงกันข้ามถ้าเราได้รับการลงโทษหรือได้รับการคับข้องใจ เราจะไม่ชอบเขาและอาจมีทัศนคติไปในทางไม่ดีต่อเขาได้

2) การติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่น (Communication from other) โดยปกติในชีวิตประจำวันของคนเราจะต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นในสังคมอยู่แล้ว จากการเกี่ยวข้องติดต่อกันทำให้เราได้รับเอาทัศนคติหลายๆ อย่างเข้าไว้โดยไม่ได้ตั้งใจ ทั้งนี้เพราะการเกี่ยวข้องกันนั้นจะอยู่ในลักษณะที่ไม่มีแบบแผน โดยมากจะเป็นอยู่ในกลุ่มครอบครัว วงศ์เครือญาติ หรือผู้ที่สนิทสนมกัน โดยตัวกลางที่เป็นสื่อสำคัญและมีอิทธิพลในการสร้างทัศนคติ ได้แก่ โทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ หนังสือวารสารต่างๆ

3) รูปแบบ (Models) บ่อยครั้งที่ทัศนคติพัฒนาขึ้นมาจากการเลียนรูปแบบ กล่าวคือ เป็นการมองดูบุคคลอื่นว่าเขากระทำหรือปฏิบัติต่อสิ่งต่างๆ อย่างไร แล้วเราก็จำเอารูปแบบนั้นมาปฏิบัติ ซึ่งรูปแบบอันนั้นจะก่อให้เกิดทัศนคติได้มากน้อยเพียงใด ก็ขึ้นอยู่กับว่าผู้เป็นรูปแบบนั้นเป็นบุคคลที่เขายอมรับและนับถือเพียงใด

4) องค์ประกอบของสถาบัน (Institutional Factors) อันได้แก่ โรงเรียน วัด ครอบครัว หน่วยงาน สมาคม องค์การต่างๆ เป็นต้น ซึ่งสถาบันเหล่านี้มีส่วนในการสร้างทัศนคติให้แก่บุคคลได้อย่างมากมาย เช่น โรงเรียนเป็นสถานที่ให้ความรู้และอบรมสั่งสอนให้เด็กได้ประพฤติปฏิบัติ และเติบโตเป็นผู้ใหญ่ที่มีประสิทธิภาพในวันข้างหน้า ดังนั้น บุคคลทั่วไปจึงมองว่าโรงเรียนเป็นสิ่งที่ดี เป็นสิ่งสำคัญ ที่จะต้องมีอยู่ในสังคมเพื่อช่วยพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคคลในสังคม

นอกจากนี้ ฌ็อง ฌีร์ซัน (2521: 44-45) ยังได้กล่าวถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดทัศนคตินอกเหนือจากที่กล่าวมาข้างต้น ดังนี้

1) เกิดจากกระบวนการเรียนรู้ กล่าวคือ จากการอบรมสั่งสอนโดยวิธีสังคมกรรมจากพ่อแม่ ญาติพี่น้อง และผู้สูงอายุ เกี่ยวกับประเพณีวัฒนธรรม และความเชื่อต่างๆ ทั้งโดยตรงและโดยอ้อม

2) เกิดจากอิทธิพลของกลุ่มสังคม กล่าวคือ อิทธิพลของกลุ่มที่บุคคลเข้าไปรวมตัวเป็นสมาชิก ความคิดเห็นของกลุ่มนั้นๆ สามารถบีบบังคับให้สมาชิกในกลุ่มต้องยอมจำนนปฏิบัติตามไปด้วย

3) เกิดจากการสรุปตีความจากคุณลักษณะที่ปรากฏ กล่าวคือ บุคคลบางคนใช้วิธีการดูรูปร่างลักษณะ แล้วสรุปตีความว่าคนนี้น่าจะเป็นอย่างนี้อย่างนั้น ควรคบหรือไม่ควรคบ ควรสนิทสนมด้วยหรือไม่ควร ลักษณะการดูแล้วสรุปตีความจากรูปร่างหน้าตาเรียกว่า Stereotype วิธีการนี้บุคคลจะสร้างทัศนคติขึ้นได้ในฉับพลันทันที ซึ่งบางทีก็ใกล้เคียงความจริง แต่บางทีก็เกินเลยความจริง

4) เกิดจากความผิดพลาดในเรื่องการปรับตัว กล่าวคือ ทัศนคติของคนที่สุขภาพจิตไม่สมบูรณ์ หรือมีความบกพร่องในเรื่องบุคลิกภาพและการปรับตัว มักจะมองโลกในแง่ร้าย ส่วนมากมักจะเข้าใจว่า ผู้อื่นคิดร้ายต่อตนเองอยู่เสมอ จึงก่อให้เกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อบุคคลได้อีกแบบหนึ่ง

ส่วนนักวิชาการที่มีชื่อเสียง ในแวดวงงานวิชาการของต่างประเทศอย่างออพพอร์ท (Allport, 1939 อ้างถึงใน สุชา จันทน์เอม และสุรางค์ จันทน์เอม, 2520: 104) กล่าวว่าทัศนคตินั้นมีที่มาจาก

1) ทัศนคติเกิดจากการเรียนรู้ เด็กที่เกิดมาใหม่จะได้รับการอบรมสั่งสอนเกี่ยวกับวัฒนธรรมและประเพณีจากบิดามารดาทั้งโดยตรงและทางอ้อมตลอดจนได้เห็นแนวการปฏิบัติของพ่อแม่แล้วรับมาปฏิบัติตามต่อไป

2) เกิดจากความสามารถในการแยกแยะความแตกต่าง นั่นคือแยกสิ่งใดดีไม่ดี เช่น ผู้ใหญ่กับเด็ก จะมีการกระทำที่แตกต่างกัน

3) เกิดจากประสบการณ์ของแต่ละบุคคลซึ่งแตกต่างกันออกไป เช่น บางคนมีทัศนคติไม่ดีต่อครู เพราะเคยตำหนิตน แต่บางคนมีทัศนคติที่ดีต่อครูคนเดียวกันนั้น เพราะเคยชมเชยตนเสมอ

4) เกิดจากการเลียนแบบ หรือรับเอาทัศนคติของผู้อื่นมาเป็นของตน เช่น เด็กอาจจะรับทัศนคติของบิดามารดา หรือครู ที่ตนนิยมชมชอบ หรือรักมาเป็นทัศนคติของตน

สำหรับนักวิชาการที่สำคัญอีกกลุ่มหนึ่ง คือ แคร็กครัสฟีลด์ และบาลาอีวส์ (Krech Crutchfield and Ballaehy อ้างถึงใน สุชา จันทน์เอม และสุรางค์ จันทน์เอม, 2520: 105) ได้ให้ความเห็นว่าทัศนคติอาจเกิดขึ้นได้ดังนี้

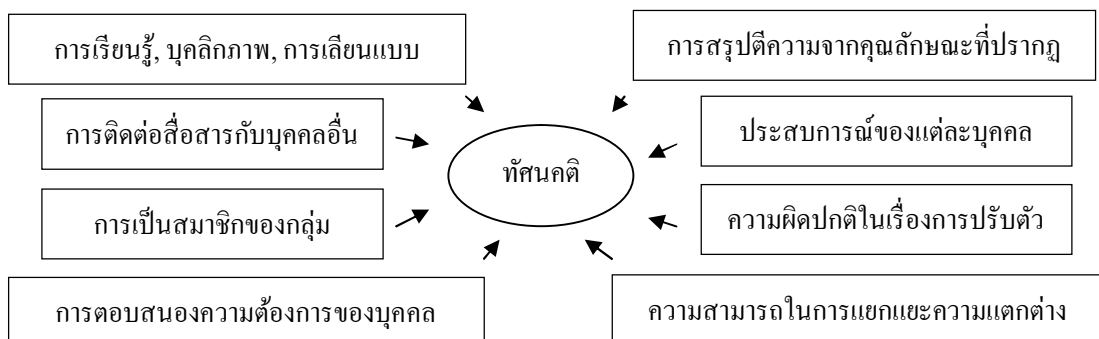
1) ทัศนคติเกิดจากการตอบสนองความต้องการของบุคคล นั่นคือ สิ่งใดตอบสนองความต้องการของตนได้ บุคคลก็มีทัศนคติดีต่อสิ่งนั้นในทางตรงกันข้ามหากสิ่งใดตอบสนองความต้องการของตนไม่ได้ บุคคลก็จะมีทัศนคติไม่ดีต่อสิ่งนั้น

2) ทักษะที่เกิดจากการได้เรียนรู้ความจริงต่างๆ อาจจะได้เรียนรู้มาโดยการอ่านหรือจากคำบอกเล่าของผู้อื่นก็ได้ ฉะนั้นบางคนจึงเกิดทัศนคติไม่ดีต่อผู้อื่นโดยการนั่งจากการติฉินที่ใครๆ มาบอกไว้ก็ได้

3) เกิดจากการเข้าไปเป็นสมาชิก หรือสังกัดกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ส่วนมากมักยอมรับเอาทัศนคติของกลุ่มมาเป็นของตน หากทัศนคตินั้น ไม่ขัดแย้งกับทัศนคติของตนเกินไป

4) ทักษะมีส่วนสัมพันธ์กับบุคลิกภาพของบุคคลด้วยนั้น คือ ผู้ที่มีบุคลิกภาพสมบูรณ์ มักมองผู้อื่นในแง่ดี ส่วนผู้ปรับตัวยาก จะมีทัศนคติในทางตรงข้าม คือ มักมองว่ามีผู้คอยจ้องจ้อง โดยจุง (Jung, 1961 อ้างถึงใน พิมพ์พรรณ เชื้อบางแก้ว, 2553: 14) ได้แบ่งบุคลิกภาพของมนุษย์ออกเป็น 3 ประเภท คือ 1) ประเภทเก็บตัว (Introvert) คือ บุคคลที่ไม่ชอบสังคม เมื่อมีปัญหาจะแยกตัวออกจากสังคม เป็นคนไม่ชอบพูด จี้อาย ชอบคิดมากกว่าชอบพูดมีอารมณ์รุนแรง นอกจากนี้ยังคิดซ้ำ ตัดสินใจช้า ขาดความเชื่อมั่นในตนเองถ้าจะพูดก็มักจะพูดเรื่องของตัวเองและชอบเขียนมากกว่าพูด 2) ประเภทแสดงตัว (Extrovert) บุคคลประเภทนี้ชอบเข้าสังคม ชอบพบปะพูดคุยกับผู้อื่น เป็นคนเปิดเผย ร่าเริงแจ่มใส มีน้ำใจ ชอบช่วยเหลือสังคมไม่สนใจตนเองมากนัก ถือสังคมเป็นศูนย์กลาง ชอบทำงานเป็นกลุ่ม ติดต่อกับคนได้คล่องแคล่วว่องไว มีมนุษยสัมพันธ์ดี แต่มีข้อเสีย คือ เป็นคนพูดมาก เก็บความลับไม่อยู่ พูดนอกเรื่อง พูดเกินจริง สนทนากับคนแปลกหน้าเร็วเกินไป พูดไม่ถูกกาลเทศะ และชอบพูดทับถมผู้อื่น 3) พวกกลางๆ (Ambivert) บุคคลประเภทนี้เป็นคนพูดพอควร เดินทางสายกลางมีชีวิตเรียบง่าย อยู่คนเดียวก็มีความสุขอยู่ในสังคมก็มีความสุข คบหากับคนทั่วไปได้ดี ไม่พูดมากเกินไป และไม่น้อยเกินไป

จากข้อความที่นักวิชาการได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับที่มาของทัศนคตินั้นสามารถสรุปเป็นแผนภาพได้ดังนี้



ภาพที่ 2.3 แสดงปัจจัยที่มีผลต่อทัศนคติของบุคคล

2.2.1.4 ประโยชน์ของทัศนคติ

เมื่อทัศนคติเกิดจากการตอบรับและตีความโดยรวมของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่มีปัจจัยเสริมรอบด้าน การรับรู้ ความพึงพอใจ และพฤติกรรม จะถือเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นก่อน หรือ หลังของทัศนคติเพื่ออธิบายเป็นความชื่นชอบ การตกลงยินยอมพร้อมรับ ความมีสติและรู้รอบคอบ ความมั่นคงทางอารมณ์ และการได้รับการอบรมสั่งสอน แน่ใจว่ามีดีเหล่านี้ คู่ขนานไปกับปัจจัยเสริม ดังนั้น การที่คนเราจะมีพฤติกรรมหนึ่งๆ นั้น ย่อมต้องมีพื้นฐานมาจากทัศนคติ ซึ่งตัวของทัศนคติเองก็สามารถแบ่งได้เป็นสามส่วนย่อย คือ การรับรู้ ความพึงพอใจ และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม หากบริษัทหนึ่งๆ ต้องการให้พนักงานทำงานออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อผลกำไรสูงสุด จำเป็นอย่างยิ่งต้องพยายามสร้างบรรยากาศของทัศนคติที่เหมาะสมให้กับพนักงาน เพื่อจะสามารถทำงานที่ตนได้รับมอบหมายได้สำเร็จอย่างงดงาม (ปริญิตตพยุกุล, 2551: 18) โดยหากผู้บริหาร ให้ความสำคัญกับทัศนคติของบุคลากรในองค์กร สมิธและแคทีซ (Smith, 1956; Kate, 1960 อ้างถึงใน จิระวัฒน์ วงศ์สวัสดิวัฒน์, 2547: 8) ได้กล่าวว่า จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร 4 ประการ ดังนี้

- 1) หน้าที่ให้ความเข้าใจ (Understanding or Knowledge Function) ทัศนคติหลายอย่างช่วยให้เข้าใจโลกและสภาพแวดล้อม ได้เรียนรู้ และเข้าใจการกระทำของบุคคลในสังคม สามารถอธิบายและคาดคะเนการกระทำของตนเองและของบุคคลอื่น
- 2) หน้าที่ป้องกันตนเอง (Ego-defense or Protect Their Self-esteem) บ่อยครั้งที่บุคคลจำเป็นต้องหาทางออกให้กับตัวเอง เพื่อความสบายใจ เป็นต้นว่า คนที่ชอบพูดว่าคนอื่นตรงๆ ก็หาทางออกปกป้องตนเองว่า การที่ตนทำเช่นนั้นก็เพราะมีความจริงใจกับเพื่อนฝูง
- 3) หน้าที่ในการปรับตัว (Adjustive Function or Need Satisfaction) ทัศนคติจะช่วยบุคคลในด้านการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและสังคม โดยปกติบุคคลมักจะคำนึงผลประโยชน์ที่จะได้รับเป็นสำคัญ และจะพัฒนาทัศนคติตามแนวทางที่คาดว่า จะสนองตอบความต้องการของตนได้ เช่น คนหันมาชอบการศึกษาเล่าเรียน เพราะเชื่อว่าการศึกษายิ่งสูงจะช่วยให้ชีวิตที่ดีขึ้น
- 4) หน้าที่แสดงออกซึ่งค่านิยม (Value Expression) ทัศนคติช่วยให้บุคคลได้แสดงออกซึ่งค่านิยมของตนเอง ตัวอย่าง คนที่มีความซื่อสัตย์มาก ก็จะแสดงออกโดยการไม่ชอบพวกฉ้อราษฎร์บังหลวง

2.2.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติ

นักวิชาการมักจะใช้ทฤษฎีที่สำคัญเพื่ออธิบายทัศนคติของบุคคล ซึ่ง จูฮาร์ตัน เอื้ออำนวย (2549: 178-181) ได้รวบรวมไว้มีดังนี้

2.2.2.1 ทฤษฎีการเรียนรู้ (Learning Theory)

1) ทัศนคติเรียนรู้ได้จากการเชื่อมโยง (Association) ทัศนคติเกิดจากการเรียนรู้เช่นเดียวกับวิธีการสร้างนิสัยความประพฤติอื่นๆ นักจิตวิทยาการเรียนรู้เชื่อว่า ผู้คนรับรู้ข้อมูลข่าวสารและข้อเท็จจริง รวมทั้งเรียนรู้ความรู้สึกและค่านิยมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับข้อเท็จจริงเหล่านี้ โดยการเรียนรู้จากการเชื่อมโยงสิ่งเร้าที่เกิดขึ้นในเวลาและสถานที่เดียวกัน ดังนั้น กระบวนการเรียนรู้ที่เกิดจากการเชื่อมโยงอันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทัศนคติเป็นลักษณะเดียวกับที่ปัจเจกบุคคลเรียนรู้เกี่ยวกับลักษณะของบ้าน ประเทศ สภาพ ความคิดความอ่าน การกลัคน ฯลฯ ทั้งหมดที่เกี่ยวข้องในชีวิตจะผ่านกระบวนการขัดเกลาทางสังคมผ่านทางผู้มีอิทธิพลต่างๆ คือ พ่อแม่ กลุ่มอ้างอิง บุคลิกภาพส่วนบุคคล ประสบการณ์ชีวิตที่ฝังใจ และสื่อมวลชน

2) ทัศนคติเรียนรู้จากการเสริมแรง (Reinforcement) เมื่อบุคคลได้เรียนรู้ว่าตนเองทำอะไรได้ดี ก็มักจะอยากทำสิ่งๆ นั้นต่อไป และจะทำให้มีทัศนคติต่อสิ่งๆ นั้นด้วย

3) ทัศนคติเรียนรู้ได้จากการเลียนแบบ (Imitation) ผู้คนจะเรียนแบบคนอื่น โดยเฉพาะเมื่อคนอื่นมีความเข้มแข็งกว่า หรือเป็นคนที่มีความสำคัญกว่า ดังนั้น แหล่งเรียนรู้ความรู้พื้นฐานทางการเมือง และเรียนรู้ทัศนคติต่อสังคมที่สำคัญสุดในตอนต้นของชีวิต คือ ครอบครัว โดยลูกๆ จะเลียนแบบทัศนคติของพ่อแม่ วัยรุ่นจะเลียนแบบทัศนคติต่อสิ่งต่างๆ จากกลุ่มเพื่อน และคนที่นิยมชมชอบ ดังเช่น การรณรงค์ต่อต้านยาเสพติด ต้องสร้างตัวแบบ (Role Model)

2.2.2.2 ทฤษฎีเครื่องต่อสู้ใจและความขัดแย้งในใจ

เคทซ์ (Katz) บอกว่า บุคคลจะมีทัศนคติต่อสิ่งใด จะต้องเชื่อแล้วว่าสิ่งนั้นมีประโยชน์ หรือสร้างความพอใจให้แก่ตน แต่ขณะเดียวกัน ในระหว่างทางจะเกิดความขัดแย้งระหว่างทัศนคติหลายๆ ทัศนคติที่เกิดขึ้นพร้อมๆ กัน โดยบุคคลจะเกิดความขัดแย้งขึ้น ซึ่งเกิดขึ้นได้ 3 ลักษณะ คือ

1) ความขัดแย้งในใจเนื่องจากต้องตัดสินใจเลือกสิ่งหนึ่งที่ชอบเหมือนกันในเวลาเดียวกัน (Approach-Approach Conflict) คือ สภาพที่บุคคลมีความชอบ พอใจในสิ่งสองสิ่งเกิดขึ้นในเวลาเดียวกันและจำเป็นต้องตัดสินใจเลือกแต่ยังตัดสินใจไม่ได้ จึงเกิดความขัดแย้งใจที่จำเป็นต้องเลือกสิ่งหนึ่งเพียงสิ่งเดียวจากของสองสิ่งที่ชอบเหมือนกันในเวลาเดียวกัน

2) ความขัดแย้งในใจเนื่องจากต้องตัดสินใจเลือกสิ่งที่ไม่ชอบทั้งสองอย่าง (Avoidance-Avoidance Conflict) คือ สภาพที่บุคคลเกิดความไม่ชอบหรือไม่พอใจสองอย่างเกิดขึ้นในเวลาเดียวกันและประสงคที่จะหลีกเลี่ยงทั้งสองนั้น

3) ความขัดแย้งในใจเนื่องจากต้องตัดสินใจเลือกสิ่งที่ชอบแต่ในเวลาเดียวกันได้ผลในทางที่ไม่ต้องการ (Approach Avoidance Conflict) คือ สภาพที่บุคคลเกิดความชอบและไม่ชอบขึ้นพร้อมกันต่อสิ่งเดียวกัน

นอกจากนั้น ถวิล ธาราโกชน (2532: 56-57) ยังได้กล่าวถึงทฤษฎีที่นักวิชาการมักจะใช้ในการอธิบายทัศนคติของบุคคล คือ

2.2.2.3 ทฤษฎีการมีส่วนร่วม (Active Participation Theory) จากผลการศึกษาทางจิตวิทยาสังคมของเลวิน หลายเรื่องเกี่ยวกับการให้บุคคลเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมด้วยตนเองสามารถที่จะทำให้พฤติกรรมและทัศนคติเปลี่ยนแปลงไปได้ และในปี ค.ศ. 1947 เลวิน จึงได้เสนอเป็นทฤษฎีขึ้น มีใจความสำคัญว่า การเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรม สามารถที่จะทำให้เกิดขึ้นได้โดยการจัดสถานการณ์ให้บุคคลเข้าไปมีส่วนร่วมภายในกิจกรรมของกลุ่ม

ผลการวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ เลวินจะใช้วิธีการเปรียบเทียบสองอย่าง คือ การฟังคำบรรยายกับการอภิปรายกลุ่ม ตัวอย่างการวิจัยที่มีชื่อเสียงของเขาเรื่องหนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ประชาชนของอเมริกาหันมารับประทานอาหาร 3 ชนิด เพิ่มมากขึ้นในระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 2 อาหารทั้ง 3 ชนิด ได้แก่ หัวใจสัตว์ ตับอ่อนสัตว์ และไตสัตว์ วิธีการทดลองเขาได้จัดกลุ่มออกเป็นสองกลุ่ม กลุ่มหนึ่งให้ฟังคำบรรยาย อีกกลุ่มหนึ่งให้มีการอภิปรายกลุ่ม ซึ่งเนื้อหาที่ใช้บรรยายและอภิปรายกลุ่มจะมีสาระสำคัญเหมือนกัน โดยเป็นเรื่องเกี่ยวกับการโภชนาการในกองทัพ เน้นถึงคุณค่าของวิตามินและแร่ธาตุที่จะได้รับจากอาหารอย่างครบถ้วน จากผลการวิจัยในครั้งนี้พบว่ากลุ่มที่ฟังคำบรรยายอย่างเดียว มีเพียงร้อยละ 3 เท่านั้นที่ทำตามคำแนะนำและรับประทานอาหารดังกล่าว ส่วนกลุ่มที่ใช้การอภิปรายมีถึงร้อยละ 32 ที่ทำตามคำแนะนำและรับประทานอาหาร

จากผลการวิจัยในครั้งนี้เทรนดิส (Triandis) ได้ชี้ให้เห็นถึงผลการวิจัยที่แตกต่างกันของกลุ่มทั้งสองไว้ 3 ประการ คือ

1) กลุ่มที่ฟังคำบรรยายนั้น ผู้ฟังเป็นฝ่ายถูกกระทำเพียงอย่างเดียว แต่กลุ่มที่มีการอภิปราย ทุกคนได้มีโอกาสเป็นผู้กระทำ ได้มีโอกาสเข้าร่วมกับกิจกรรมนั้น

2) กลุ่มที่ฟังคำบรรยายนั้น ผู้ฟังไม่ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจทำอะไรแต่กลุ่มที่มีการอภิปราย ทุกคนได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นและร่วมกันตัดสินใจในกิจกรรมของกลุ่ม

3) กลุ่มที่ฟังคำบรรยายนั้น มีโอกาสเพียงได้เปลี่ยนแปลงองค์ประกอบทัศนคติทางการรู้เพียงอย่างเดียวเท่านั้น ส่วนกลุ่มที่มีการอภิปรายจะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบของทัศนคติทั้งด้านการรู้และด้านการกระทำด้วย

จากการศึกษาในครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่า ปทัสถานของกลุ่มจะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจและพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่ม โดยเฉพาะการให้โอกาสกับทุกคนได้เข้าไปเป็นผู้ร่วมกระทำกิจกรรมนั้นๆ ด้วย ฉะนั้นการที่จะให้บุคคลเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม หรือทัศนคติให้เป็นไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่ง จุดสำคัญก็คือ การให้ผู้นั้นได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการกระทำด้วยนั่นเอง

กล่าวโดยสรุป จากการศึกษาแนวคิดที่มีความเกี่ยวข้องกับทัศนคติ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า แม้ทัศนคติจะเป็นเรื่องที่เป็นนามธรรม แต่นักวิชาการได้พยายามคิดค้นวิธีการวัดขึ้นมา ทั้งนี้ก็เพราะทัศนคติของบุคคลมีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในองค์การที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีบุคลากรที่มีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ การที่ผู้บริหารหมั่นสำรวจทัศนคติของบุคลากรที่มีต่อเรื่องต่างๆ จะเป็นประโยชน์ในแง่ที่ว่า หากทราบว่าบุคลากรในองค์การของตนมีทัศนคติไม่ดีในเรื่องใด และผลทำให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต้องใช้วิธีการในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติดังกล่าวให้ดีขึ้น

2.3 บริบททั่วไปของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

2.3.1 ประวัติมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี เป็นมหาวิทยาลัยที่ตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ซึ่งประกาศใช้เมื่อ วันที่ 15 มิถุนายน 2547 ปัจจุบันมหาวิทยาลัยเปิดสอนในระดับปริญญาตรี และปริญญาโท เพื่อให้ผู้ที่สนใจเลือกศึกษาในสาขาที่ตรงกับคุณสมบัติและความต้องการของตนเอง มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีเป็นมหาวิทยาลัยที่มีพัฒนาการมาอย่างยาวนานทำให้เป็นมหาวิทยาลัยที่สั่งสมประสบการณ์ความเชี่ยวชาญในศาสตร์สาขาต่างๆ พร้อมทั้งจะอบรมสั่งสอนนักศึกษาในทุกสาขาวิชา ในยุคเริ่มต้นมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี มีชื่อว่า “วิทยาลัยครูสุราษฎร์ธานี” ซึ่งก่อตั้งในปี พ.ศ. 2516 และได้เปิดสอนในสาขาด้านครุศาสตร์ในรุ่นแรกเมื่อปี พ.ศ. 2519 ต่อมาเมื่อปี พ.ศ. 2527 พระราชบัญญัติวิทยาลัยครู (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2527 ได้กำหนดให้วิทยาลัยครูสามารถจัดการศึกษาสาขาวิชาอื่นนอกเหนือจากการจัดการศึกษาสาขาครุศาสตร์ได้จากจุดเริ่มต้นนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี ในขณะนั้นได้พัฒนาความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคใต้ เพื่อสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการ มีการเปิดสอนในสาขาวิชา

ต่างๆ มาตามลำดับ มีการทำความร่วมมือกับต่างประเทศเพื่อพัฒนาอาจารย์ทางด้านวิทยาศาสตร์ และคอมพิวเตอร์ (มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี. ม.ป.ป.)

ในปี พ.ศ. 2535 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงพระมหากรุณาโปรดเกล้าโปรดกระหม่อมพระราชทานนามวิทยาลัยครูว่า “สถาบันราชภัฏ” ขึ้นในวันที่ 4 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2535 การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากพระราชบัญญัติส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางการบริหารและพัฒนาด้านกายภาพในมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีเป็นอย่างมากเมื่อมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 ส่งผลให้การจัดการศึกษาพัฒนาไปอย่างกว้างขวาง มีการเปิดรับนักศึกษาในสาขาวิชาต่างๆ เพิ่มอีกหลายสาขาใน พ.ศ. 2542 ได้จัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัยและเปิดรับนักศึกษาในระดับปริญญาโทเป็นรุ่นแรกจากการพัฒนาด้านกฎหมายการศึกษาและแรงผลักดันด้านปัจจัยต่างๆ รอบด้านส่งผลให้มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีเติบโตและเข้มแข็งในทุกๆ ด้าน สมดังเจตนาที่มุ่งมั่นในการสร้างสถาบันการศึกษาที่มีคุณภาพ สูงสุดเพื่อตอบสนองความต้องการเข้าศึกษาของนักเรียน และประชาชนทั่วไปในสาขาต่างๆ เพื่อเป้าหมายในการพัฒนานักศึกษาเข้าสู่วงการวิชาการตามศักยภาพแห่งตนและตามเกณฑ์มาตรฐานของการศึกษา (มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี. ม.ป.ป.)

ปัจจุบันพันธกิจสำคัญของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี คือ 1) ผลิตบัณฑิตให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการบนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทยและภูมิปัญญาสากล มีความรู้ คู่คุณธรรม จริยธรรม สำนึกในความเป็นไทย มีความรักและผูกพันต่อท้องถิ่น รวมทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตในชุมชน สอดคล้องกับแผนการผลิตบัณฑิตของประเทศ 2) เสริมสร้างความเข้มแข็งของวิชาชีพครู ผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพ และมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง 3) วิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างองค์ความรู้ แสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีพื้นบ้านและเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เหมาะสมกับการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพของคนในท้องถิ่น รวมถึงการแสวงหาแนวทางเพื่อส่งเสริมให้เกิดการจัดการ การบำรุงรักษาและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน 4) บริการทางวิชาการแก่สังคมที่หลากหลาย ประสานความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและองค์กรอื่นทั้งในและต่างประเทศ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่ยั่งยืน 5) ส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม สร้างความรู้ ความเข้าใจในคุณค่า ความสำคัญและความภูมิใจในวัฒนธรรมของท้องถิ่น เพื่อการอนุรักษ์เผยแพร่และสืบสานศิลปและวัฒนธรรมของท้องถิ่น 6) เรียนรู้และเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน ผู้นำชุมชน ศาสนาและนักการเมืองท้องถิ่น ให้มีจิตสำนึกประชาธิปไตย คุณธรรม จริยธรรมและความสามารถในการบริหารงานพัฒนาชุมชนและท้องถิ่น เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม 7) ศึกษา ส่งเสริม สืบสาน

โครงการอันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริในการปฏิบัติการกิจของมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น (มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี, ม.ป.ป.)

จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นได้ว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีถือเป็นองค์กรที่มีการพัฒนาเป็นลำดับจากสถานศึกษาขนาดเล็กสู่การเป็นมหาวิทยาลัยที่มีระบบการบริหารงานที่มีความชัดเจนมากขึ้น เพราะฉะนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความจำเป็นต่อการพัฒนาและความอยู่รอดขององค์กร

2.3.2 ยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัย พ.ศ. 2556-2559

ยุทธศาสตร์สำคัญในการบริหารงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี (มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี, 2556: 12-16) ได้แก่

1) ด้านการผลิตบัณฑิต พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา มหาวิทยาลัยมุ่งพัฒนาความเป็นเลิศด้านวิชาการ ดังนั้นจึงมีการควบคุมและพัฒนาคุณภาพให้ได้มาตรฐานในระดับสากล ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์มีคุณธรรม จริยธรรม มีความสามารถในการเรียนรู้และปรับตัวได้ตามสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในสังคมและวัฒนธรรมที่หลากหลาย ด้วยการเร่งรัด พัฒนาหลักสูตร พัฒนาคณาจารย์ การสรรหาคณบดี คนเก่ง ทั้งอาจารย์ นักศึกษาให้มาปฏิบัติงานและเข้ามาศึกษาในมหาวิทยาลัย และมุ่งเน้นผลิตบัณฑิตในเชิงคุณภาพภายใต้การจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาในสาขาที่มหาวิทยาลัยมีความโดดเด่น เข้มแข็งและสอดคล้องกับความต้องการในระดับท้องถิ่นและระดับชาติ และพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ มีนวัตกรรมการเรียนการสอนที่ดี พัฒนารูปแบบการจัดการศึกษา เพื่อเปิดโอกาสแก่กลุ่มต่างๆ ในการเข้ามาศึกษาในมหาวิทยาลัยและเรียนรู้ได้ตลอดชีวิต เช่น กลุ่มผู้สูงอายุ กลุ่มผู้ประกอบการ กลุ่มผู้ด้อยโอกาส สร้างความร่วมมือกับภาคีเครือข่าย โรงเรียน สถานศึกษา สถานประกอบการ เพื่อส่งเสริมความร่วมมือด้านวิชาการและสหกิจศึกษา ส่งเสริมบรรยากาศความเป็นชุมชนวิชาการ สร้างความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยชั้นนำในต่างประเทศและภูมิภาคอาเซียนอย่างจริงจัง เพื่อบทบาทความสำคัญให้เป็นที่ยอมรับในวงวิชาการระดับสากล จนสามารถปรากฏผลได้รับการประเมิน หรือการจัดอันดับในระดับชาติและระดับนานาชาติของภูมิภาคอาเซียน

2) ด้านการวิจัยพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศด้านการวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่และการถ่ายทอดเทคโนโลยี สร้างและเพิ่มคุณค่าอันเกิดจากความรู้ความสามารถของอาจารย์ในการสร้างสรรค์ผลงานวิจัยนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ เกิดประโยชน์ในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม เชิงพาณิชย์และทรัพย์สินทาง

ปัญญาโดยใช้ประเด็นแก้ปัญหาของพื้นที่ในจังหวัด กลุ่มจังหวัดเป็นโจทย์วิจัย การฝึกกำลังจัดตั้ง ศูนย์วิจัยเฉพาะทาง ศูนย์ความเป็นเลิศในรูปแบบของครีเอเตอร์ เช่น พลังงานทางเลือก อาหาร ผู้สูงอายุ สุขภาพ สามารถยกระดับความสามารถความเชี่ยวชาญสร้างศูนย์ความเป็นเลิศในระดับ ภูมิภาค จัดระบบและพัฒนาศักยภาพนักวิจัย สนับสนุนทรัพยากรและการใช้ประโยชน์ร่วม ตลอดจนพัฒนากลไกในการวิจัยร่วมกับภาคการผลิตต่างๆ เพื่อส่งเสริมขีดความสามารถในการ แข่งขัน

3) ด้านการถ่ายทอดองค์ความรู้การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลป วัฒนธรรมการถ่ายทอดองค์ความรู้การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม อันเกิดจาก ความเข้มแข็งทางวิชาการและการวิจัยของมหาวิทยาลัย เพื่อแก้ปัญหาในพื้นที่ได้อย่างแท้จริง เพื่ ยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน นำการถ่ายทอดองค์ความรู้ ศิลปวัฒนธรรม บูรณาการ เชื่อมโยงสู่การเรียนรู้ การสอนและการวิจัย เป็นวงจรแห่งการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมหาวิทยาลัย ต้องมีระบบและกลไก การถ่ายทอดความรู้และเทคโนโลยี ในรูปแบบศูนย์การถ่ายทอดความรู้ที่ เชื่อมโยงกับการเรียนการสอน วิจัย พัฒนาและนวัตกรรม รวมถึงความร่วมมือกับภาคการผลิต ศิษย์ เก่า องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ตลอดจนปราชญ์ชาวบ้านอย่างใกล้ชิดและทำงานร่วมกันในการ ยกระดับ และพัฒนาให้มีศูนย์พัฒนาและฝึกอบรม ศูนย์ศึกษาปัญหาและพัฒนาท้องถิ่นและ สนับสนุนการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมเพื่อสืบสานและปลูกฝังค่านิยมตลอดจนส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมให้กับประชาชนและการดำเนินการตามแนวพระราชดำริ เพื่อบทบาทสำนักศิลปและ วัฒนธรรมให้มีศักยภาพยิ่งขึ้น เช่น มีศูนย์พุทธทาสศึกษา ศูนย์ศึกษาและฝึกปฏิบัติสมาธิ สู่การ พัฒนาปัญญา เป็นต้น

4) ด้านการแข่งขันในประชาคมอาเซียน มหาวิทยาลัยมุ่งเน้นการทำความเข้าใจกับ กฎบัตรอาเซียน ระเบียบของอาเซียน แนวทางในการพัฒนาการศึกษาของอาเซียน การเรียนรู้ซึ่งกัน และกัน การศึกษาอย่างทั่วถึงย่อมเป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลต่างๆ ทั้งด้าน การศึกษา การพัฒนาคุณภาพการศึกษาการแลกเปลี่ยนอาจารย์ นักศึกษา การเรียนร่วมกันระหว่าง ประเทศข้ามประเทศ การทำงานวิจัยร่วมกันของคณาจารย์ การร่วมกันพัฒนาบ้านเมือง พัฒนา ร่วมกันในเชิงของบริการวิชาการ นอกจากเรื่องการแลกเปลี่ยน ต้องมีการกำหนดงบประมาณ ทุนการศึกษา ทุนวิจัยร่วมกัน ในการที่จะต้องมาเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน ที่จะทำให้เกิดความสัมพันธ ์ที่ดี เกิดการพัฒนาการ และในอนาคตจะเป็นลักษณะการเรียนรู้ การสอนการวิจัยร่วมกัน มีโปรแกรม ร่วม ดีกรีร่วม (Join Degree Program) มีการศึกษาเป็นภาษาท้องถิ่นระหว่างประเทศต่อประเทศ ภาษาไทย ภาษาลาว เขมร เวียดนาม ในอนาคตภาษาอังกฤษจะเป็นภาษาทางการของอาเซียน เป็น ภาษาเชื่อมโยงความสัมพันธ์และสร้างความเข้าใจร่วมกัน

5) ด้านการบริหารจัดการ ในมหาวิทยาลัยยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารและมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของผู้รับบริการ คำนึงถึงคุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อมของผู้ปฏิบัติงานเป็นหลัก นำเครื่องมือและเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ มุ่งให้บริการที่มีคุณภาพ รวดเร็ว โปร่งใส ตรวจสอบได้ เป็นธรรม การเปิดโอกาสการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียจากทั้งภายในและภายนอก ปฏิรูปโครงสร้างการทำงานในรูปแบบการรวมพลัง เน้นการทำงานเป็นทีม วางระบบและกลไกเพื่อพัฒนาและสรรหาบุคลากรที่มีสมรรถนะ สวัสดิการและการจูงใจที่เหมาะสม มีระบบบริหารการเงินที่มั่นคงควบคู่กับการบริหารความเสี่ยง นอกจากนี้ควรจัดระบบเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ทั้งเรื่องการจัดตั้งคณะวิชาใหม่ๆ เพิ่มขึ้น เช่น คณะทางด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพ เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ มีระบบขนส่งมวลชนที่มีประสิทธิภาพ บำรุงรักษาอาคารและความปลอดภัยในชีวิต ส่งเสริมความเป็นสุขในการปฏิบัติงาน ให้ประชาคมมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี มีสุขภาวะทั้งกายและใจที่ดี มีความสัมพันธ์อันดีกับภาคส่วนต่างๆ

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นงลักษณ์ แสงมหาชัย (2552: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง อิทธิพลของระบบรางวัลต่อผลลัพธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษา บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาผลลัพธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 3 แห่ง ได้แก่ บริษัท ทีดับบลิวแซด คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) บริษัท อริยา พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน) และบริษัท แม้ทซิ่ง สตูดิโอ จำกัด (มหาชน) 2) ศึกษาอิทธิพลของระบบรางวัลต่อผลลัพธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การทั้งสามแห่งดังกล่าว ซึ่งวิธีในการศึกษาจะใช้การวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณผสมกัน ผลการวิจัยเชิงปริมาณพบว่าพนักงานเห็นว่าตนได้รับค่าตอบแทนในระดับสูง การจัดสรรรางวัลมีความเป็นธรรม องค์การมีการสื่อสารเรื่องค่าตอบแทนกับพนักงานในระดับสูง การบริหารค่าตอบแทนมีความเป็นธรรม พนักงานส่วนใหญ่ไม่เคยได้รับรางวัลระดับองค์การ และพนักงานไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องรางวัล ผลการศึกษาอิทธิพลของระบบรางวัลต่อผลลัพธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์พบว่า โครงสร้างรางวัลและกระบวนการบริหารรางวัลมีอิทธิพลในทางบวกต่อผลลัพธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีนัยสำคัญ และเป็นไปตามสมมติฐานของการศึกษาคั้งนี้คือ กระบวนการบริหารรางวัลมีอิทธิพลต่อผลลัพธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์สูงกว่าโครงสร้างรางวัล นอกจากนี้กระบวนการบริหารรางวัลยังมีอิทธิพลในทางบวกต่อความผูกพันกับองค์การของพนักงาน และสมรรถนะของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ ส่วนผลการศึกษาอิทธิพลขององค์ประกอบของระบบรางวัลพบว่า ระดับรางวัลและความ

เป็นธรรมของกระบวนการบริหารรางวัลมีอิทธิพลในทางบวกต่อผลลัพธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และความเป็นธรรมของกระบวนการบริหารรางวัลมีอิทธิพลในทางบวกต่อความผูกพันกับองค์กรของพนักงาน

ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรพบว่า องค์กรกำหนดค่าตอบแทนของพนักงานใหม่จากประสบการณ์การทำงาน ปรับค่าตอบแทนประจำปีตามผลการปฏิบัติงานค่าตอบแทนพนักงานระดับเดียวกันไม่แตกต่างกันมากกำหนดค่าตอบแทนเท่ากับหรือสูงกว่าค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรม ค่าตอบแทนผันแปรตามผลการดำเนินงานขององค์กร ให้ค่าตอบแทนระดับองค์กรบางประเภทแก่พนักงานให้รายละเอียดเกี่ยวกับค่าตอบแทนแก่พนักงานในช่วงเริ่มเข้าสู่องค์กรและพนักงานไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้านรางวัลการประเมินผลลัพธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรพนักงานมีความผูกพันกับองค์กรในระดับสูงยกเว้นพนักงานฝ่ายการตลาดและวิศวกรรมในบางอุตสาหกรรมการประเมินด้านสมรรถนะของพนักงานประสบความสำเร็จประมาณร้อยละ 70-80 โดยภาพรวมผู้บริหารเห็นว่าค่าตอบแทนเป็นปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันกับองค์กรและสมรรถนะของพนักงาน

จากการศึกษางานวิจัยดังกล่าว พบว่า สิ่งหนึ่งที่สำคัญสำหรับองค์กรที่จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์คือ ค่าตอบแทน หรือการบริหารค่าตอบแทนและการให้รางวัล การบริหารค่าตอบแทนที่ดีจะต้องมีความยุติธรรม เหมาะสมกับลักษณะของบุคลากรและเปิดโอกาสให้บุคลากรภายในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ นอกจากการบริหารค่าตอบแทนจะส่งผลทางบวกกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์การบริหารค่าตอบแทนที่ดีจะมีส่วนในการช่วยให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กรเพิ่มมากขึ้น

ณัฐวุฒิ โรจน์นิรุติกุล (2552: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง สุขภาพองค์กรและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยของรัฐ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับสุขภาพองค์กรของคณะต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัยของรัฐ 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์และสุขภาพองค์กรของคณะต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัยของรัฐ 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านองค์กรที่มีต่อนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ 4) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสุขภาพองค์กรของคณะต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัยของรัฐ และ 5) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่สัมพันธ์กับสุขภาพองค์กร โดยจำแนกตามลักษณะองค์กร

ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมคณะต่างๆ ในมหาวิทยาลัยของรัฐมีสุขภาพองค์กรอยู่ในระดับค่อนข้างดี โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อสุขภาพองค์กรมากที่สุด คือ นโยบายด้านการให้รางวัลและค่าตอบแทน รองลงมาคือ นโยบายด้านการฝึกอบรมและพัฒนา บรรยากาศองค์กร การปรับใช้เทคโนโลยีและความมั่นคงในงาน ตามลำดับ โดยนโยบายด้านการให้รางวัลและ

คำตอบแทนและนโยบายด้านการฝึกอบรมและพัฒนา เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อสุขภาพองค์การของคณะต่างๆ ทั้งในกลุ่มคณะทางสังคมศาสตร์และวิทยาศาสตร์

จากการศึกษางานวิจัย ดังกล่าวพบว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์นอกจากจะมีส่วนที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดียังมีผลต่อสุขภาพขององค์การอีกด้วย โดยเฉพาะนโยบายด้านการให้รางวัลและคำตอบแทนและนโยบายด้านการฝึกอบรมและพัฒนา เพราะฉะนั้นผู้บริหารที่ดีควรให้ความสนใจกับการบริหารคำตอบแทน และการฝึกอบรมของบุคลากรภายในองค์การ

นัฐวลัย จิรินทร (2553: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ผลกระทบของระบบการบริหารผลงานและการจ่ายคำตอบแทนตามผลงาน กรณีศึกษา กลุ่มสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐเน้นการผลิตบัณฑิตและวิจัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลที่เกิดขึ้นทั้งในระดับหน่วยงาน และระดับบุคคลจากการใช้ระบบการบริหารผลงานและการจ่ายคำตอบแทนตามผลงานในกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐเน้นการผลิตบัณฑิตและวิจัย ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรโดยรวมมีความเห็นด้วยกับการจัดทำรับรองการปฏิบัติราชการ และการประเมินผลการปฏิบัติราชการทั้งต่อหน่วยงานและต่อบุคคล นอกจากนี้บุคลากรยังเห็นด้วยว่า การจัดสรรเงินรางวัลและเงินเพิ่มพิเศษ เพื่อตอบแทนผลงานที่ดีเป็นสิ่งที่ดีควรทำ อย่างไรก็ตามพวกเขายังเห็นว่าการจัดสรรเงินรางวัลนั้นไม่ได้คำนึงถึงผลการปฏิบัติงานจริง แต่พวกเขายังมีแรงจูงใจและผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นในระดับปานกลางด้วย เช่นเดียวกับผู้บริหารที่ได้รับเงินเพิ่มพิเศษ นอกจากนี้ลูกจ้างประจำมีแรงจูงใจในการทำงาน และความพึงพอใจในสิ่งจูงใจที่ได้รับสูงกว่าข้าราชการและพนักงานราชการหรือพนักงานมหาวิทยาลัย และเพศชายมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นและความพึงพอใจในระบบสูงกว่าเพศหญิง

จากการศึกษางานวิจัย ดังกล่าวพบว่าการบริหารคำตอบแทนที่มีความสำคัญอีกประการคือการให้คำตอบแทนพิเศษ หรือเงินเพิ่มพิเศษ เพื่อตอบแทนผลงานที่มีคุณค่าของบุคลากร การให้เงินพิเศษนั้นจะช่วยให้บุคลากรประเภทต่างๆ ในองค์การมีความพึงพอใจ อันจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การในอนาคต

Altarawneh, Ikhlas Ibrahim (2005: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องประสิทธิผลของการฝึกอบรมและการพัฒนา: การปฏิบัติ บทบาท และผลกระทบที่มีต่อผลการดำเนินงานของธนาคารจอร์แดน (Training and Development Effectiveness: Practices, Roles and Impacts on Performance in Jordanian Banking Organisations) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจเกี่ยวกับนโยบายและบทบาทของการฝึกอบรมและพัฒนา (T&D) ของธนาคารจอร์แดน ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับปัญหาในการปฏิบัติ วิธีการ และการดำเนินการเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรในการฝึกอบรม รวมทั้ง

สำรวจทัศนคติของผู้บริหารที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์และความสำคัญของการพัฒนาและการฝึกอบรมที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร ทั้งนี้เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะที่เป็นการปรับปรุงประสิทธิภาพของกิจกรรมต่างๆ ข้างต้น รวมทั้งยังอาจใช้ในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริบทวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน

การวิจัยครั้งนี้มีการใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่หลากหลาย อันได้แก่การสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างกับผู้บริหารระดับสูงจำนวน 15 คน รวมทั้งใช้วิธีการส่งแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลไปยังบุคลากรที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาขององค์กรเป้าหมาย โดยทำการศึกษาจากธนาคารจอร์แดน กลุ่มตัวอย่างใช้การสุ่มแบบเจาะจง ซึ่งกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงจำนวน 15 คน ผู้บริหารด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จำนวน 38 คน ผลการศึกษาพบว่าองค์กรส่วนใหญ่ขาดระบบการประเมินความต้องการในการฝึกอบรมพนักงานและขาดวิธีการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ และธนาคารมีความต้องการที่จะส่งพนักงานไปฝึกอบรมภายนอกมากกว่าการฝึกอบรมด้วยตนเอง วิธีการอบรมพนักงานที่ใช้มากที่สุดคือ การฝึกอบรมภายนอกองค์กร การบรรยาย การสัมมนา และการใช้กรณีศึกษา ผลการศึกษายังพบว่า การฝึกอบรมและพัฒนาช่วยเพิ่มทักษะ ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม แต่การฝึกอบรมและพัฒนาไม่ได้เพิ่มความพึงพอใจและความมุ่งมั่นในการทำงานของพนักงาน นอกจากนี้การฝึกอบรมและการพัฒนาไม่ได้ส่งผลกระทบต่อกำไร นวัตกรรม การเปลี่ยนแปลง การขาดงานของพนักงาน อัตราการหมุนเวียนของพนักงาน ความพึงพอใจในงาน แต่การฝึกอบรมและพัฒนาจะช่วยเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า และเพิ่มการบริการที่มีคุณภาพ ส่วนปัญหาที่พบในการฝึกอบรมและพัฒนาของธนาคารจอร์แดนคือ ขาดการจูงใจให้พนักงานเข้าร่วมในการฝึกอบรม กระบวนการที่ใช้ในการฝึกอบรมยังไม่ถูกต้อง ขาดการวางแผนที่ดีในการฝึกอบรม การส่งบุคลากรที่ไม่เหมาะสมกับโปรแกรมในการฝึกอบรม รวมทั้งปัญหาในการขาดการฝึกอบรมของพนักงาน

จากการศึกษางานวิจัย พบว่า การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรนั้นมีส่วนสำคัญในการพัฒนาทักษะ ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรให้ดีขึ้น แต่อย่างไรก็ตามสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้การฝึกอบรมและพัฒนาขององค์กรมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องควรให้ความสำคัญกับการจูงใจให้พนักงานเข้าร่วมในการฝึกอบรมและการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับการอบรม เพราะในบางครั้งการที่ผู้บริหารคัดเลือกบุคลากรที่ไม่เหมาะสมกับโปรแกรมจะทำให้การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรประสบความสำเร็จ

Alarcón and Ivarsson (2006: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยทำการเปรียบเทียบระหว่าง บริษัทขนส่งเครื่องทำความเย็นในประเทศสวีเดนและฮังการี (Human Resource Management- A comparative study between Carrier Refrigeration in Ingelstad

(Sweden) and in Jászárokszállás (Hungary) โดยการศึกษาจะตั้งอยู่บนสมมติฐานหลัก 3 ประการ คือ 1) วัฒนธรรมและความเฉพาะของท้องถิ่นจะถูกนำมาใช้ในการพิจารณาเพื่อสร้างการบริหารทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก 2) วัฒนธรรมและความเฉพาะของท้องถิ่นจะถูกนำมาใช้ในการพิจารณาเพื่อสร้างการบริหารทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับปานกลาง 3) วัฒนธรรมและความเฉพาะของท้องถิ่นจะไม่ถูกนำมาใช้ในการพิจารณาเพื่อสร้างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่จะวิเคราะห์และเปรียบเทียบการสร้างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทขนส่งเครื่องทำความเย็น อันจะนำไปสู่การยืนยันหรือปฏิเสธสมมติฐาน ในเรื่องที่มีความเกี่ยวข้องกับการกระจายความรับผิดชอบที่แตกต่างกัน การสื่อสารกับพนักงานที่แตกต่างกัน วิธีการจูงใจและการให้รางวัลพนักงานที่แตกต่างกันส่วนวิธีการในการวิจัยใช้การศึกษาในรูปแบบเชิงคุณภาพ และเสริมด้วยการศึกษาเชิงปริมาณ ในส่วนของการวิจัยเชิงคุณภาพใช้การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล ส่วนการศึกษาในเชิงปริมาณจะใช้การส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างที่มีการสุ่มเลือกเพื่อทดสอบสมมติฐานในการวิจัย

ผลการศึกษาพบว่า ในแต่ละแง่มุมทั้งด้านความรับผิดชอบ การสื่อสาร และแรงจูงใจและผลตอบแทน เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า การสื่อสารโดยรวมใช้วิธีบูรณาการ แรงจูงใจและผลตอบแทนโดยรวมใช้วิธีบูรณาการ ส่วนในด้านความรับผิดชอบโดยรวมใช้วิธีการ exportive และการทดสอบสมมติฐานพบว่า สมมติฐานข้อที่ 1 และ 3 ถูกปฏิเสธ และมีการยืนยันสมมติฐานข้อที่ 2 จึงสรุปได้ว่า ในบริษัทขนส่งเครื่องทำความเย็น วัฒนธรรมและความเฉพาะของท้องถิ่นจะถูกนำมาใช้ในการพิจารณาเพื่อสร้างการบริหารทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับปานกลาง

จากการศึกษางานวิจัย ดังกล่าวพบว่า วัฒนธรรมและความเฉพาะของท้องถิ่นถือว่ามีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการกำหนดรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อันจะมีผลต่อการจูงใจและการบริหารค่าตอบแทนขององค์กร

กรภัทร์ จารุกำเนิดคนก (2554: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในองค์การสาธารณสุข ประโยชน์ด้านสังคมสงเคราะห์เกี่ยวกับเด็กและสตรี การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การสาธารณสุข ประโยชน์ด้านสังคมสงเคราะห์เกี่ยวกับเด็กและสตรีในประเทศไทย ด้วยระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยวิธีการศึกษาเฉพาะกรณี ในองค์การสาธารณสุข ประโยชน์ด้านสังคมสงเคราะห์เกี่ยวกับเด็กและสตรีในประเทศไทย ที่ดำเนินการต่อเนื่องเป็นระยะเวลาตั้งแต่ 30 ปีขึ้นไป และมีเจ้าหน้าที่ 50 คนขึ้นไป จำนวน 3 กรณีศึกษา ผลการศึกษาพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในกรณีศึกษาปฏิบัติการผ่านระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 5 ระบบย่อยที่สัมพันธ์กันและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งระบบย่อย ได้แก่ 1) ด้านการจัดคนเข้าทำงาน 2) ด้านการพัฒนา

ทรัพยากรมนุษย์ 3) ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ 4) ด้านความปลอดภัยและสุขอนามัย และ 5) ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ ในภาพรวมวิธีปฏิบัติของกรณีศึกษาไม่ต่างจากภาครัฐและเอกชน มีจุดเด่นของสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่แตกต่างในด้านวัฒนธรรมการอยู่แบบครอบครัว กล่าวคือมีการช่วยเหลือกันทั้งในปัญหาเรื่องงานและเอื้อถึงเรื่องส่วนตัวและเรื่องครอบครัว ด้านการจัดคนเข้าทำงาน พบว่า เจ้าหน้าที่ที่มีบทบาทแบบกว้างและหลากหลาย มุ่งผลลัพธ์เพื่อช่วยเหลือผู้รับบริการเป็นหลัก มีอิสระในการทำงาน การออกแบบงานมีลักษณะสามารถทำแทนกันได้เมื่อมีคนขาดหรือลา การสรรหาเจ้าหน้าที่วิชาชีพนักสังคมสงเคราะห์ พบว่าการฝึกงานของนักศึกษาและการประกาศผ่านมหาวิทยาลัยได้ผลดีที่สุด สำหรับการคัดเลือกเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการโดยตรง พบว่า มีการทดสอบการทำงานในสภาพจริง 1-14 วัน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า มีการใช้ระบบพี่เลี้ยงเพื่อสอนงานให้กับเจ้าหน้าที่ใหม่ โดยเลือกรุ่นพี่ที่เป็นต้นแบบที่ดีในการสอนงาน มีการหล่อหลอมพัฒนาตนเองโดยการซึมซับ จิตอาสาจากผู้นำและรุ่นพี่ ผู้กระตุ้นจิตทางความคิด เป็นคนที่สมบูรณ์ทั้งกายใจ การประเมินผลการปฏิบัติงานมีการสะท้อนงานโดยการพูดคุยผลการประเมินกับเจ้าหน้าที่เพื่อการปรับปรุงพัฒนาด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ พบว่า ค่าจ้างหรือเงินเดือนมีอัตราน้อยกว่าภาครัฐและภาคเอกชน องค์กรได้พัฒนาระบบสวัสดิการเพิ่มเติมที่แตกต่างจากภาครัฐและภาคเอกชน การทำงานได้รับค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน ได้แก่ ผลตอบแทนภายในซึ่งคือความภาคภูมิใจเมื่อได้ทำงานช่วยเหลือผู้อื่นและความมั่นคงทางจิตใจที่เห็นว่าตนเองได้ทำประโยชน์ให้ผู้อื่นด้านความปลอดภัยและสุขอนามัย พบว่า ปัญหาความเหนื่อยล้าในงานจากจำนวนผู้เดือดร้อนที่รับบริการมีจำนวนมาก และต้องให้บริการผู้ที่มีปัญหาวิกฤตชีวิตที่ซับซ้อน ใช้ระบบพี่เลี้ยงในการดูแลด้านจิตใจของเจ้าหน้าที่ ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ พบว่า มีระบบสื่อสารสองทางอย่างใกล้ชิดระหว่างเจ้าหน้าที่กับผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกับผู้บริหารสภาพแวดล้อมภายนอก พบว่า การสรรหาและการคัดเลือกทำได้ยากในทุกตำแหน่ง โดยเฉพาะบุคลากรสายวิชาชีพซึ่งมีทางเลือกในการสมัครงานเอกชนมากขึ้น (เนื่องจากเงินเดือนสูงกว่า) และมีผลจากค่านิยมรับราชการ (เนื่องจากมีความมั่นคง) ปัญหารายได้น้อยเมื่อเทียบกับภาครัฐและธุรกิจเอกชนส่งผลกระทบต่อภาระคงอยู่ของเจ้าหน้าที่ และปัญหาการขาดงบประมาณที่ได้จากการบริจาคส่งผลกระทบต่อภาระคงอยู่ขององค์กร

จากการศึกษานานวิจัย พบว่า รูปแบบในการพัฒนามุคลากรที่มีความน่าสนใจรูปแบบหนึ่งคือการ การสอนงาน (Coaching) คือการที่บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงาน ช่วยให้ผู้บุคลากรใหม่พัฒนาขีดความสามารถในการทำงาน โดยการสอนงาน ซึ่งไม่ได้หมายถึงการบอกถึงวิธีการทำงานเท่านั้น แต่หมายรวมถึงการช่วยเหลือ การให้คำแนะนำ การให้กำลังใจ และให้โอกาสในการทำสิ่งต่างๆ ให้ดีขึ้น การสอนงานเป็นหน้าที่ประการหนึ่งของ

ผู้บังคับบัญชาที่พึงปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในอันที่จะให้เขาเหล่านั้นเกิดความเข้าใจงาน มีความชำนาญ และสามารถทำงานได้อย่างถูกต้องชี้แจงถึงวัตถุประสงค์ วิธีการปฏิบัติงานอย่างละเอียด และชัดเจน เพื่อจะนำไปสู่ความสำเร็จของงาน

จิรภรณ์ ปฐมกุลนิธิ (2546: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1) กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานครอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่า การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์มีค่าคะแนนมากที่สุดรองลงมาได้แก่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ และการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ตามลำดับ 2) ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามที่แตกต่างกันทางด้านคุณวุฒิ การศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ในงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามที่แตกต่างกันทางด้านเพศ อายุ และอายุงาน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน ปัจจัยภายในกิจการที่แตกต่างกันทางด้านขนาดของเงินทุนจดทะเบียน จำนวนพนักงานผู้กำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กร มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยภายในกิจการที่แตกต่างกันทางด้านประเภทของการประกอบการและกลยุทธ์ในการบริหาร มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน 3) จากผลการวิจัยมีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ในหัวข้อที่เกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน และการสรรหา ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์การประเมินผลการปฏิบัติงาน การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ และความปลอดภัย

จากการศึกษางานวิจัยดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า หน่วยงานเอกชนมักให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะมีการแข่งขันสูง หากภาครัฐมีการบูรณการนำรูปแบบที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาคเอกชนมาปรับใช้ก็อาจทำให้ประสิทธิภาพขององค์กรเพิ่มมากขึ้น

จากการศึกษางานวิจัยทั้งหมดข้างต้นผู้วิจัยสามารถสรุปสาระสำคัญได้ตามตารางที่ 2.2 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.2 แสดงสาระสำคัญของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยสรุป

ผู้วิจัย	ชื่อเรื่อง	วัตถุประสงค์	วิธีการในการศึกษา	ผลการศึกษา
Altarawneh, Ikhlas Ibrahim (2005)	Training and development effectiveness : practices, roles and impacts on performance in Jordanian banking organisations	สำรวจเกี่ยวกับนโยบายและบทบาทของการฝึกอบรมและพัฒนา (T&D) ของธนาคารจอร์แดน	แบบสอบถาม และการสัมภาษณ์	1) วิธีการอบรมพนักงานที่ใช้มากที่สุดคือ การฝึกอบรมภายนอกองค์กร การบรรยาย การสัมมนา 2) การฝึกอบรมและพัฒนาช่วยเพิ่มทักษะ ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม แต่ไม่ได้เพิ่มความพึงพอใจและความมุ่งมั่นในการทำงานของพนักงาน
Alarcón and Ivarsson (2006)	Human Resource Management- A comparative study between Carrier Refrigeration in Ingelstad (Sweden) and in Jászárokszállás (Hungary)	วิเคราะห์และเปรียบเทียบการสร้างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทขนส่งเครื่องทำความเย็น	แบบสอบถาม	วัฒนธรรมและความเฉพาะของท้องถิ่นจะถูกนำมาใช้ในการพิจารณาเพื่อสร้างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร
หมายเหตุ: จากการศึกษางานวิจัยขึ้นดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยทราบเกี่ยวกับตัวแปรตามด้านการพัฒนาบุคลากรในองค์กรที่ว่า การฝึกอบรมบุคลากรของแต่ละหน่วยงานจะมีวิธีการที่แตกต่างกัน และการฝึกอบรมที่ดีจะทำให้บุคลากรในองค์กรสามารถเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมในการทำงาน หมายเหตุ: จากการศึกษางานวิจัยขึ้นดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยทราบเกี่ยวกับตัวแปรตามด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ว่าการกำหนดรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ต้นนั้นจะต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมและบริบทเฉพาะ				

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

ผู้วิจัย	ชื่อเรื่อง	วัตถุประสงค์	วิธีการในการศึกษา	ผลการศึกษา
นัฐลัย จิรันดร (2553)	ผลกระทบของระบบการบริหาร ผลงานและการจ่ายค่าตอบแทนตาม ผลงาน กรณีศึกษา กลุ่ม สถาบันอุดมศึกษาภาครัฐเน้นการ ผลิตบัณฑิตและวิจัย	ศึกษาผลที่เกิดขึ้นทั้งในระดับ หน่วยงาน และระดับบุคคล จาก การใช้ระบบการบริหารผลงาน และการจ่ายค่าตอบแทนตาม ผลงานในกลุ่มสถาบัน อุดม ศึกษาภาครัฐเน้นการผลิต บัณฑิตและวิจัย	แบบสอบถาม	1) การจัดสรรเงินรางวัลและเงินเพิ่มพิเศษ เป็นสิ่งที่องค์การ ควรปฏิบัติเพราะถือเป็นอีกรูปแบบที่สำคัญในการการจูงใจ บุคลากร 2) เพศชายมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานที่สูงและมี ความพึงพอใจในระบบสูงกว่าเพศหญิง
จิรกรณ ปฐมกุลนิธิ (2546)	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ บริษัทในนิคมอุตสาหกรรมในเขต กรุงเทพมหานคร	ศึกษากระบวนการบริหาร ทรัพยากรและศึกษาความ แตกต่างของปัจจัย ส่วนบุคคล และปัจจัยภายในกิจการกับ ความคิดเห็นด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทใน นิคมอุตสาหกรรม	แบบสอบถาม	1) ผู้ตอบแบบสอบถามที่แตกต่างกันทางด้านเพศ อายุ และอายุ งาน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากร มนุษย์แตกต่างกัน 2) คุณวุฒิการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ในงานมี ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไม่แตกต่างกัน
หมายเหตุ: จากการศึกษางานวิจัยขึ้นดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยทราบเกี่ยวกับตัวแปรต้น ด้านเพศ อายุ และอายุงาน มีผลต่อระดับความคิดเห็นที่แตกต่างกัน				

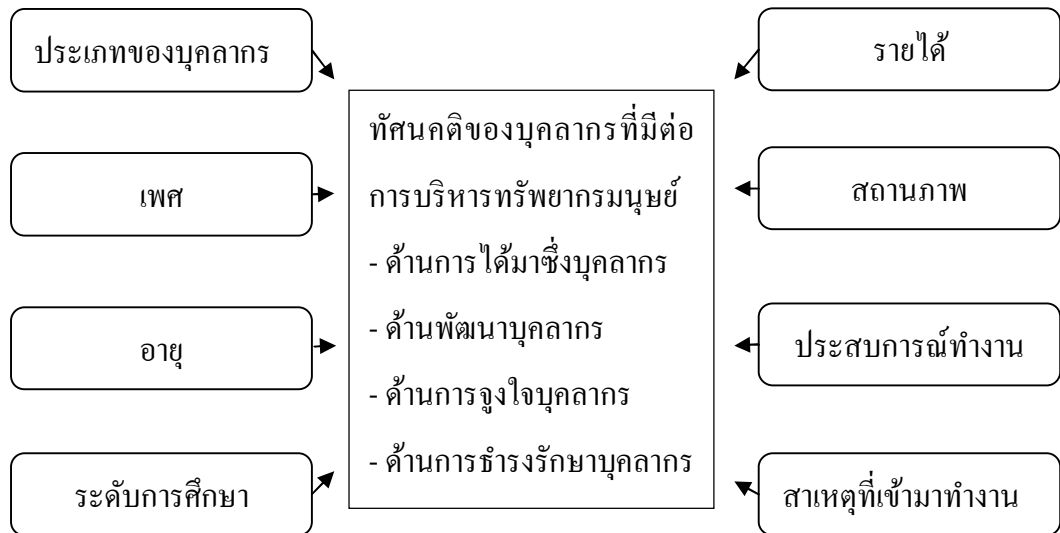
ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

ผู้วิจัย	ชื่อเรื่อง	วัตถุประสงค์	วิธีการในการศึกษา	ผลการศึกษา
กรภัทร์ จารุกำเนติกนก (2554)	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร สาธารณประโยชน์ด้านสังคมสงเคราะห์ เกี่ยวกับเด็กและสตรี	ค้นหาแนวทางการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร สาธารณ ประโยชน์ด้าน สังคมสงเคราะห์เกี่ยวกับ เด็กและสตรี	การสัมภาษณ์และ การสนทนากลุ่ม	1) การจัดคนเข้าทำงาน การออกแบบงานมีลักษณะสามารถ ทำแทนกันได้เมื่อมีคนขาดหรือลา 2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ใช้ระบบพี่เลี้ยงเพื่อสอนงาน ให้กับเจ้าหน้าที่ใหม่ โดยเลือกรุ่นพี่ที่เป็นต้นแบบที่ดีในการ สอนงาน มีการหล่อหลอมพัฒนาตนเองโดยการซึมซับ 3) การทำงานได้รับค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน ได้แก่ ผลตอบแทนภายในซึ่งคือความภาคภูมิใจเมื่อได้ทำงาน ช่วยเหลือผู้อื่นและความมั่นคงทางจิตใจที่เห็นว่าตนเองได้ทำ ประโยชน์ให้ผู้อื่น
หมายเหตุ: จากการศึกษางานวิจัยขึ้นดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยทราบเกี่ยวกับตัวแปรตามด้านการได้มาซึ่งบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การธำรงรักษามูลค่าบุคลากร ที่ว่า การดำเนินการในกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรต้องมีความสอดคล้องจึงจะทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพ				

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

ผู้วิจัย	ชื่อเรื่อง	วัตถุประสงค์	วิธีการในการศึกษา	ผลการศึกษา
นงลักษณ์ แสงมหาชัย (2552)	อิทธิพลของระบบรางวัลต่อผลลัพธ์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษา บริษัทจดทะเบียนใน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย	ศึกษาผลลัพธ์และอิทธิพล ของระบบรางวัลต่อผลลัพธ์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของ บริษัท ที่ดับบลิวแชนด์ บริษัท อารียา พร็อพเพอร์ตี้ และบริษัท แมทซิ่ง สตูดิโอ	แบบสอบถาม และการ สัมภาษณ์	1) โครงสร้างรางวัล ความเป็นธรรมของกระบวนการบริหาร รางวัล มีอิทธิพลในทางบวกต่อผลลัพธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ 2) ค่าตอบแทนเป็นปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันกับ องค์กรและสมรรถนะของพนักงาน
ณัฐวุฒิ โรจน์นฤตติ กุล(2552)	สุขภาพองค์กรและการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยของรัฐ	ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง นโยบายด้านทรัพยากร มนุษย์และสุขภาพองค์กร และศึกษาความสัมพันธ์ ของปัจจัยด้านองค์กรต่อ นโยบายทรัพยากรมนุษย์	แบบสอบถาม	นโยบายด้านการให้รางวัลและค่าตอบแทนและนโยบายด้านการ ฝึกอบรมและพัฒนา เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อสุขภาพ องค์กรของคณะต่างๆ
		หมายเหตุ: จากการศึกษางานวิจัยขึ้นดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยทราบเกี่ยวกับตัวแปรตามด้านการพัฒนานุเคราะห์ในองค์กรที่ว่า หากองค์กรมีการฝึกอบรมและ พัฒนานุเคราะห์อย่างสม่ำเสมอจะมีประโยชน์อย่างยิ่งในแง่สุขภาพขององค์กร		

จากการทบทวนวรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องข้างต้นทำให้ผู้วิจัยสามารถสรุปและกำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี ได้ดังนี้



ภาพที่ 2.4 แสดงกรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาเชิงปริมาณ

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษานี้ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี โดยมีมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีเป็นหน่วยในการวิเคราะห์ ซึ่งเป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยการใช้วิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) จะใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือหลักในการวิจัย เพื่อสำรวจตัวแปรต่างๆ ส่วนการใช้วิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) จะใช้การสัมภาษณ์ และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อใช้ในการยืนยันข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ และเพื่อให้สามารถอธิบายคำตอบตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ได้กำหนดไว้ โดยอาศัยทฤษฎีและองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการประกอบการวิเคราะห์

3.1 ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ

ในการศึกษาเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 คือ เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี และวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 คือ เพื่อศึกษาระดับทัศนคติของบุคลากรที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี ผู้วิจัยจะใช้การวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการหาคำตอบ

3.1.1 ตัวแปร

จากการทบทวนวรรณกรรม ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดที่จะใช้ในการศึกษาทัศนคติของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรต่างๆ ดังนี้

- 1) ตัวแปรต้น ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทของบุคลากร รายได้ สถานภาพ ประสบการณ์ในการทำงาน สาเหตุที่เข้ามาทำงานในองค์กร

2) ตัวแปรตามทัศนคติของบุคลากรที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการจูงใจบุคลากร และด้านการธำรงรักษาบุคลากร

3.1.2 สมมติฐานในการวิจัย

- 1) ประเภทของบุคลากรที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน
- 2) บุคลากรที่มีเพศแตกต่างกันจะมีทัศนคติต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน
- 3) บุคลากรที่มีอายุแตกต่างกันจะมีทัศนคติต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน
- 4) บุคลากรที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกันจะมีทัศนคติต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน
- 5) บุคลากรที่มีรายได้แตกต่างกันจะมีทัศนคติต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน
- 6) บุคลากรที่มีสถานภาพที่แตกต่างกันจะมีทัศนคติต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน
- 7) บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกันจะมีทัศนคติต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน
- 8) บุคลากรที่มีสาเหตุในการเข้ามาทำงานในองค์กรที่แตกต่างกันจะมีทัศนคติต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

3.1.3 ประชากรที่ใช้ในการศึกษา

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ บุคลากรภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี จำนวน 926 คน โดยแบ่งเป็นบุคลากรสายวิชาการ จำนวน 568 คน และบุคลากรในสายสนับสนุน จำนวน 358 คน

3.1.4 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

สำหรับการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยจะใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Sampling) โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี ออกเป็นสองประเภท คือ บุคลากรสายวิชาการ และบุคลากรสายสนับสนุน หลังจากนั้นผู้วิจัยจะใช้ตาราง Krejcie and Morgan ในการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่จะใช้ในการศึกษา โดยผลจากการคำนวณได้กลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

ตารางที่ 3.1 แสดงกลุ่มตัวอย่างและประชากรที่ใช้ในการศึกษา

ประเภทบุคลากร	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
สายวิชาการ	568	226
สายสนับสนุน	358	186
รวม	926	412

โดยกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดที่ผู้วิจัยจะใช้ในการศึกษามีจำนวน 412 คน ซึ่งการได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่างจะใช้การสุ่มแบบบังเอิญ (Accidental Selection) โดยแยกตามประเภทของบุคลากร

3.1.5 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือหลักที่ผู้วิจัยใช้ในการศึกษาคั้งนี้ คือ แบบสอบถาม ซึ่งมีส่วนประกอบสำคัญ ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ประเภทของบุคลากร เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ สถานภาพ ประสบการณ์ในการทำงาน สาเหตุที่เข้ามาทำงานในองค์กร

ส่วนที่ 2 จะเป็นคำถามที่มีความเกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านการได้มาซึ่งบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การจูงใจบุคลากร และการธำรงรักษามูลค่าบุคลากร โดยรูปแบบคำถามจะเป็นแบบเลือกตอบ (Multiple Choice Question หรือ MCQ)

ส่วนที่ 3 จะเป็นคำถามที่มีความเกี่ยวข้องกับทัศนคติของบุคลากรที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งแบ่งออกเป็นทัศนคติในด้านการได้มาซึ่งบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การจูงใจบุคลากร และการธำรงรักษามูลค่าบุคลากร ซึ่งคำถามจะเป็นแบบลิเคิร์ต (Likert's Rating Scale)

ส่วนที่ 4 เป็นคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

3.1.6 การวัดค่าตัวแปรและการให้คะแนน

การให้คะแนนของแบบสอบถามในส่วนต่างๆ จะแบ่งตามลักษณะของตัวแปร ที่มีความเกี่ยวข้องกับทัศนคติของบุคลากรที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยจะใช้แบบสอบถามแบบลิเคิร์ต (Likert Scales) โดยผู้วิจัยจะแบ่งการให้คะแนนออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ตารางที่ 3.2 แสดงเกณฑ์ในการให้คะแนนของแบบสอบถามประเภทลิเคิร์ต (Likert Scales)

ระดับคะแนน	ความหมาย
5	เห็นด้วยมากที่สุด
4	เห็นด้วยมาก
3	เห็นด้วยปานกลาง
2	เห็นด้วยน้อย
1	เห็นด้วยน้อยที่สุด

ส่วนหลักเกณฑ์ในการแปลผลค่าเฉลี่ย ผู้วิจัยจะกำหนดโดยแยกตามตัวแปรต่างๆ ดังนี้

1) การแปลผลค่าเฉลี่ยของตัวแปรที่มีความเกี่ยวข้องกับทัศนคติของบุคลากรที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยจะมีการกำหนดน้ำหนักคะแนนในการแบ่งช่วงเป็น 5 ระดับตามทัศนะของ ชัชวาลย์ เรืองประพันธ์ (2539: 15) ดังนี้

ตารางที่ 3.3 แสดงเกณฑ์การแปลค่าเฉลี่ย ระดับทัศนคติของบุคลากรที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ระดับค่าเฉลี่ย	การแปลผล
ค่าคะแนนเฉลี่ย 4.21–5.00	ระดับ มากที่สุด
ค่าคะแนนเฉลี่ย 3.41–4.20	ระดับ มาก
ค่าคะแนนเฉลี่ย 2.61–3.40	ระดับ ปานกลาง
ค่าคะแนนเฉลี่ย 1.81–2.60	ระดับ น้อย
ค่าคะแนนเฉลี่ย 1.00–1.80	ระดับ น้อยที่สุด

2) ในการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ในการแปลผลระดับความสัมพันธ์ตามทศนะของ บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์ (2547: 103) ดังนี้

ตารางที่ 3.4 แสดงเกณฑ์ในการแปลค่าระดับความสัมพันธ์ของตัวแปร

ระดับค่า	การแปลผล
$r = 0.50$ ถึง 1.00 หรือ $r = -0.50$ ถึง -1.00	มีความสัมพันธ์ในระดับสูง
$r = 0.30$ ถึง 0.49 หรือ $r = -0.30$ ถึง -0.49	มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง
$r = 0.10$ ถึง 0.29 หรือ $r = -0.10$ ถึง -0.29	มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ
$r = .00$	ถือว่าข้อมูลไม่มีความสัมพันธ์กัน

3.1.7 นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ เพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน และเพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบความสอดคล้องของคำถาม อันจะทำให้การศึกษามีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ดังนี้

ตารางที่ 3.5 แสดงนิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการของตัวแปรต่าง ๆ

ตัวแปร	นิยามเชิงปฏิบัติการ
การบริหารทรัพยากรมนุษย์	กระบวนการที่มีความเกี่ยวข้องกับบุคลากรอื่น ประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญ คือ การได้มาซึ่งบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การจูงใจบุคลากร และการชำระรักษาบุคลากร
การได้มาซึ่งบุคลากร	การแสวงหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีคุณสมบัติอื่นที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน ให้เข้ามาดำเนินการกิจต่างๆ ขององค์การ ซึ่งประกอบด้วย กิจกรรมการวิเคราะห์และออกแบบงาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาบุคลากร การคัดเลือกบุคลากร
การพัฒนาบุคลากร	กระบวนการในการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรในองค์การทั้งบุคลากรใหม่และบุคลากรเก่า เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้กับองค์การ โดยกิจกรรมสำคัญประกอบด้วย การอบรม และการพัฒนาบุคลากร
การจูงใจบุคลากร	กระบวนการซึ่งผู้บริหารใช้เทคนิคต่างๆ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีกำลังใจในการปฏิบัติงาน และพร้อมที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายอย่างเต็มที่ โดยกิจกรรมสำคัญประกอบด้วย การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการจูงใจบุคลากร
การชำระรักษาบุคลากร	กระบวนการที่องค์การใช้ในการรักษามูลค่าของบุคลากรที่มีคุณภาพให้สามารถทำงานให้กับองค์การได้ในระยะยาว โดยกิจกรรมสำคัญประกอบด้วย การบริหารค่าตอบแทน และวินัยและการลงโทษ
ทัศนคติของบุคลากรที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์	ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งในภาพรวมและในกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยบุคลากรในแต่ละคนจะมีทัศนคติที่แตกต่างกัน

3.1.8 การตรวจสอบแบบสอบถาม

เมื่อผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามเสร็จเรียบร้อยแล้ว ได้นำไปตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา โดยให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความสมบูรณ์ ความถูกต้องของเนื้อหา การใช้ถ้อยคำสำนวนภาษา และการเรียงลำดับคำถาม แล้วจึงนำข้อเสนอแนะต่างๆ ที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถาม แล้วนำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน ลงความเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์หรือเนื้อหา เพื่อการประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of objective Congruence) โดยมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณา คือ 1 หมายถึง แน่ใจว่าแบบสอบถามวัดตรงตามวัตถุประสงค์หรือตรงตามเนื้อหา 0 หมายถึง ไม่แน่ว่าแบบสอบถามวัดตรงตามวัตถุประสงค์หรือตรงตามเนื้อหา และ -1 หมายถึง แน่ใจว่าแบบสอบถามไม่ได้วัดตรงตามวัตถุประสงค์หรือตรงตามเนื้อหา เมื่อผู้เชี่ยวชาญได้พิจารณาแล้ว ผู้วิจัยจะทำการคำนวณหาค่า IOC ของแต่ละข้อคำถาม และจะเลือกใช้เฉพาะคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50-1.00 เป็นคำถามที่จะใช้ในการเก็บข้อมูล

หลังจากการแก้ไขแบบสอบถาม ผู้วิจัยจะนำแบบสอบถามที่ได้ไปทดสอบหาความน่าเชื่อถือ โดยนำแบบสอบถามที่ได้ไปทดสอบกับกลุ่มบุคลากรที่มีบริบทใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยจะทำการศึกษา ซึ่งกลุ่มทดลองที่ใช้ในการศึกษานี้จะเป็นบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏจันเกษม จำนวน 30 คน แล้วนำข้อมูลที่ได้มาทดสอบหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ตามแนวคิดของ Cronbach โดยค่าสัมประสิทธิ์ในแต่ละประเด็นที่ได้จะต้องมากกว่า 0.70 ซึ่งผลการทดสอบพบว่าในส่วนของแบบสอบถามที่ใช้วัดทัศนคติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีค่าสัมประสิทธิ์โดยรวมเท่ากับ 0.94 และหากแยกเป็นแต่ละด้านคือ การได้มาซึ่งบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การจูงใจบุคลากร และการธำรงรักษามูลค่าบุคลากร พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.84, 0.92, 0.89 และ 0.89 ตามลำดับ ซึ่งจากการทดสอบทำให้เห็นได้ว่าแบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษามีความน่าเชื่อถือสูง หลังจากนั้นผู้วิจัยจึงนำแบบสอบถามที่ได้ไปทำการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

3.1.9 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

ในการแปรผลการศึกษาในเชิงปริมาณ สถิติพื้นฐานที่ใช้ในการวิเคราะห์แบบสอบถาม ได้แก่ ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ค่า One-Way ANOVA ค่า Pearson Correlation (r) และ ค่า T-test และสำหรับค่านัยสำคัญทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ครั้งนี้ กำหนดไว้ในระดับ 0.05 โดยมีรายละเอียดสถิติที่ใช้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3.6 แสดงสถิติที่ใช้ในการหาความสัมพันธ์ของตัวแปรต้นและตัวแปรตาม

ตัวแปรต้น	ประเภทตัวแปรต้น	ตัวแปรตาม	ประเภทตัวแปรตาม	สถิติที่ใช้
1. ประเภทของบุคลากร	ตัวแปรระดับกลุ่ม (Nominal Scale) 2 รายการ	ทัศนคติของบุคลากร	ตัวแปรระดับช่วง (Interval Scale)	T-test
2. เพศ	ตัวแปรระดับกลุ่ม (Nominal Scale) 2 รายการ	ทัศนคติของบุคลากร	ตัวแปรระดับช่วง (Interval Scale)	T-test
3. อายุ	ตัวแปรระดับอัตราส่วน(Ratio Scale)	ทัศนคติของบุคลากร	ตัวแปรระดับช่วง (Interval Scale)	Correlation
4. ระดับการศึกษา	ตัวแปรระดับกลุ่ม (Nominal Scale) มากกว่า 2 รายการ	ทัศนคติของบุคลากร	ตัวแปรระดับช่วง (Interval Scale)	One-way Analysis of Variance
5. รายได้	ตัวแปรอันดับ (Ordinal Scale) มากกว่า 2 รายการ	ทัศนคติของบุคลากร	ตัวแปรระดับช่วง (Interval Scale)	One-way Analysis of Variance
6. สถานภาพ	ตัวแปรระดับกลุ่ม (Nominal Scale) มากกว่า 2 รายการ	ทัศนคติของบุคลากร	ตัวแปรระดับช่วง (Interval Scale)	One-way Analysis of Variance
7. ประสบ- การณ์ในการ ทำงาน	ตัวแปรระดับอัตราส่วน(Ratio Scale)	ทัศนคติของบุคลากร	ตัวแปรระดับช่วง (Interval Scale)	Correlation
8. สาเหตุที่ เข้ามาทำงาน ในองค์กร	ตัวแปรระดับกลุ่ม (Nominal Scale) มากกว่า 2 รายการ	ทัศนคติของบุคลากร	ตัวแปรระดับช่วง (Interval Scale)	One-way Analysis of Variance

3.1.10 การประมวลผลข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการประมวลผล และวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีขั้นตอนการประมวลผลข้อมูล ดังนี้

- 1) การตรวจสอบข้อมูล (Editing) ทำการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถามทั้งหมดที่ได้รับกลับคืนมาจากกลุ่มตัวอย่าง โดยแยกแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ออก
- 2) การลงรหัสข้อมูล (Coding) นำข้อมูลของแบบสอบถามทั้งหมดมาแปรเป็นสัญลักษณ์ตัวเลขแทนค่าตัวแปรต่างๆ ทำการลงรหัสตามที่กำหนดไว้โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows (Statistical Package for the Social Science)
- 3) การบันทึกข้อมูล นำแบบสอบถามที่ผ่านการลงรหัส บันทึกข้อมูลลงในเครื่องคอมพิวเตอร์ ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อคำนวณค่าทางสถิติ วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ และวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม หลังจากที่ได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลแล้ว ผู้วิจัยจะได้นำเสนอข้อมูลทั้งหมด โดยใช้ตารางและวิเคราะห์ความหมายจากตารางทั้งหมดโดยละเอียด

3.2 ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ

สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยจะใช้เพื่อศึกษาวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

3.2.1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยจะใช้การสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือหลักในการเก็บข้อมูล และข้อมูลจากเอกสารและการสังเกตการณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความครอบคลุม ชัดเจนมากที่สุด ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์ ประกอบด้วย

ตารางที่ 3.7 แสดงกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา	จำนวน
1. รองอธิการบดีฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี	1 คน
2. รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนานักศึกษาและศิษย์เก่าสัมพันธ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี	1 คน
3. ตัวแทนจากคณะกรรมการบริหารงานบุคคลประจำมหาวิทยาลัย (ก.บ.ม.)	1 คน
4. ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี	1 คน
5. บุคลากรที่ปฏิบัติงานในกองการเจ้าหน้าที่	1 คน
รวม	5 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยใช้ในการเก็บข้อมูลทั้งหมด จำนวน 5 คน ได้มาจากการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยผู้วิจัยจะใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง กล่าวคือ มีการกำหนดประเด็นที่ใช้ในการสัมภาษณ์ไว้อย่างชัดเจน และหากมีประเด็นใดที่น่าสนใจ ผู้วิจัยจะทำการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกต่อไป ส่วนการสังเกตการณ์ ผู้วิจัยจะเข้าร่วมกับการสัมภาษณ์ เพื่อสังเกตพฤติกรรมของผู้ถูกสัมภาษณ์ และบริบทโดยรอบที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความครอบคลุมกับเรื่องที่ต้องการศึกษามากที่สุด

3.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

3.2.2.1 เครื่องมือหลักที่ผู้วิจัยจะใช้ในการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ แบบสัมภาษณ์ โดยมีรายละเอียดของคำถามแบ่งออกเป็น 2 ส่วนที่สำคัญ คือ

1) ส่วนที่ 1 เป็นการสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป อันได้แก่ ชื่อ-สกุล ตำแหน่งงานปัจจุบัน ระยะเวลาในการทำงาน

2) ส่วนที่ 2 จะเป็นการสัมภาษณ์เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์และปัญหาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี โดยแบ่งเป็นด้านการได้มาซึ่งบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การจูงใจบุคลากร และการธำรงรักษาบุคลากร

3.2.2.2 การศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง ซึ่งได้แก่ ข้อบังคับมหาวิทยาลัย ประกาศมหาวิทยาลัย ระเบียบมหาวิทยาลัย ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา กฎ/ประกาศของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ก.พ.อ.) และหนังสือเวียน

3.2.2.3 การสังเกต (Observation) ผู้วิจัยจะใช้การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participant Observation) เพื่อให้ทราบถึงพฤติกรรมต่างๆ ที่เป็นภาพรวม ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยในการสังเกตทุกครั้งจะทำความเข้าใจกับการจัดบันทึกเสมอ

3.2.3 การประมวลผล และการวิเคราะห์ผลของข้อมูล

ผู้วิจัยจะทำการประมวลผลของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ โดยการตีความตามเนื้อหา การจัดหมวดหมู่ของข้อมูล และจำแนกวิเคราะห์ตามประเด็น โดยอาศัยกรอบองค์ความรู้ในทาง ทฤษฎี และกรอบความคิดที่ใช้ในการวิจัยเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ รวมถึงการนำเอาข้อเท็จจริง ที่ได้จากการสังเกตการณ์ในภาคปฏิบัติ มาร่วมวิเคราะห์ประกอบด้วย และจากแนวทางในการ ประมวลผลและการวิเคราะห์ข้างต้น ผู้วิจัยจะนำเสนอผลของข้อมูล และการวิเคราะห์ในเชิง พรรณนา เพื่ออธิบายปรากฏการณ์ต่างๆ ในเชิงตรรกะ และนำไปสู่ข้อสรุปของผลการวิจัยอย่างเป็น รูปธรรม

3.3 การนำเสนอรายงานผลการวิจัย

การนำเสนอรายงานการวิจัยเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัย ราชภัฏสุราษฎร์ธานี มีวิธีการนำเสนอข้อมูลต่างๆ ดังต่อไปนี้

- 1) มีการทบทวน ปัญหา และบริบทที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย เพื่อมุ่งให้ผู้อ่านได้ทราบ ถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย ความสำคัญของการนำการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติ
- 2) มีการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อทำความเข้าใจเรื่องที่จะศึกษาในแง่มุมต่างๆ และนำองค์ความรู้ที่ได้มาประมวลกำหนดเป็นกรอบในการศึกษา
- 3) ออกแบบ วิธีการที่ใช้ในการเก็บข้อมูล และกลุ่มตัวอย่างที่จะใช้ พร้อมระบุวิธีการในการวิเคราะห์ข้อมูล
- 4) การนำเสนอข้อมูลที่รวบรวมจากเอกสาร ตำราวิชาการ การสังเกต การสัมภาษณ์ รวมถึงแนวคิดต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยผ่านการวิเคราะห์ สังเคราะห์ จากองค์ความรู้ต่างๆ ผ่านการเขียนเชิงพรรณนา

5) การอภิปรายผลการวิจัยว่ามีเหตุมาจากอะไร มีลักษณะอย่างไร โดยใช้แนวคิด และทฤษฎีต่างๆ เป็นฐานในการอภิปราย

6) นำเสนอข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในอนาคต

7) มีการทบทวนแนวคิดในการวิจัย ข้อบกพร่องในระเบียบวิธีวิจัย ขอบเขตของการวิจัยเพื่อนำไปสู่การเสนอแนะเกี่ยวกับการวิจัยในครั้งต่อไป

โดยการนำเสนอข้อมูลทั้งหมดข้างต้น จะแบ่งออกเป็น 5 บท คือ บทที่ 1 บทนำ บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม ทฤษฎี องค์ความรู้ และผลงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย บทที่ 4 ผลการศึกษา และบทที่ 5 สรุปและอภิปรายผล

บทที่ 4

ผลการศึกษา

ในการศึกษาเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี ผู้วิจัยใช้การศึกษาทั้งวิธีการศึกษาเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยการศึกษาเชิงปริมาณนั้น ผู้วิจัยจะใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือหลักในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 412 คน และนำมาวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยโปรแกรม SPSS ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนาใช้สถิติค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และใช้สถิติในการทดสอบตัวแปร 3 สถิติ คือ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Correlation) ค่า T-test และค่า One-way Analysis of Variance ส่วนการศึกษาในเชิงคุณภาพนั้น ผู้วิจัยใช้การศึกษาจากเอกสาร การสัมภาษณ์ และการสังเกตการณ์ เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย ทั้งนี้ผู้วิจัยขอเสนอผลการศึกษาโดยแบ่งเป็นผลการศึกษาเชิงคุณภาพ และผลการศึกษาเชิงปริมาณ ดังนี้

4.1 ผลการศึกษาเชิงคุณภาพ

การศึกษาข้อมูลในเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยมุ่งเน้นทำการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีใช้อยู่ในปัจจุบัน ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญอันได้แก่ การได้มาซึ่งบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การจูงใจบุคลากร และการธำรงรักษามูลค่าบุคลากร โดยเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการศึกษาได้แก่ การศึกษาจากเอกสาร การสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยตรง และการสังเกตการณ์ ผลการศึกษามีข้อมูลที่มีความสำคัญ ดังนี้

4.1.1 ผลการศึกษาจากเอกสาร

เอกสารที่ผู้วิจัยใช้ในการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี ได้แก่ ข้อบังคับมหาวิทยาลัย ประกาศมหาวิทยาลัย ระเบียบมหาวิทยาลัย ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา กฎหรือประกาศของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ก.พ.อ.) และหนังสือเวียน ประกอบกับการสังเกต (Observation) ในพื้นที่จริง ผู้วิจัยพบข้อมูลที่สำคัญ ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีแบ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามประเภทของบุคลากร ซึ่งได้แก่ ข้าราชการและพนักงานราชการใช้ระเบียบการบริหารที่กำหนดจากส่วนกลาง ส่วนการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับพนักงานมหาวิทยาลัยและบุคลากรตามสัญญาจ้าง มหาวิทยาลัยมีอำนาจในการกำหนดระบบการบริหาร กฎเกณฑ์ต่างๆ ด้วยตนเอง ซึ่งในที่นี้ผู้วิจัยจะขอเสนอเฉพาะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานมหาวิทยาลัยและบุคลากรตามสัญญาจ้าง เนื่องจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของข้าราชการ และพนักงานราชการมีลักษณะทั่วไปเหมือนหน่วยงานอื่น โดยมีรายละเอียด ดังนี้

4.1.1.1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับพนักงานมหาวิทยาลัย

1) คณะกรรมการบริหารงานบุคคลประจำมหาวิทยาลัย

การบริหารงานบุคคลสำหรับบุคลากรประเภทพนักงานมหาวิทยาลัยมีคณะกรรมการบริหารงานบุคคลประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี (ก.บ.ม.) เป็นคณะกรรมการที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหาร โดยมีการแต่งตั้งมาจากสภามหาวิทยาลัย มีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 3 ปี ซึ่งคณะกรรมการดังกล่าวประกอบด้วย อธิการบดี ทำหน้าที่เป็นประธาน รองอธิการบดีด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทำหน้าที่เป็นรองประธาน ผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งรองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการศูนย์ หรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะจำนวน 2 คน ทำหน้าที่เป็นกรรมการ ข้าราชการสายวิชาการจำนวน 2 คน เป็นกรรมการ ข้าราชการสายสนับสนุนจำนวน 1 คน เป็นกรรมการ ประธานสภาคณาจารย์ และข้าราชการเป็นกรรมการ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารงานบุคคลจากบุคคลภายนอกจำนวน 2 คน เป็นกรรมการ ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่เป็นกรรมการ และเลขานุการ เจ้าหน้าที่กองการเจ้าหน้าที่จำนวนสองคนเป็นผู้ช่วยเลขานุการ

โดยอำนาจหน้าที่ที่สำคัญของคณะกรรมการบริหารงานบุคคลประจำมหาวิทยาลัย (ก.บ.ม.) ได้แก่ 1) เสนอแผนการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยต่อสภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ 2) เสนอกรอบของตำแหน่ง อันดับเงินเดือนของตำแหน่ง และจำนวนของข้าราชการในมหาวิทยาลัย รวมทั้งภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง และคุณสมบัติเฉพาะ

ตำแหน่งตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา คราวละสี่ปี ต่อสภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ 3) ออกระเบียบ กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล และกำหนดแบบสัญญาจ้าง 4) กำหนดระบบการพัฒนาและสวัสดิการของข้าราชการ 5) พิจารณาดำเนินการสรรหาและเสนอสภามหาวิทยาลัยเพื่อบรรจุแต่งตั้ง ถอดถอนข้าราชการทุกตำแหน่ง 6) พิจารณาเกี่ยวกับเรื่องวินัย การรักษาวินัย และการดำเนินการทางวินัยของข้าราชการ 7) พิจารณากลับกรองข้อบังคับที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลที่ออกตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบัน อุดมศึกษา เพื่อเสนอสภามหาวิทยาลัยพิจารณา 8) แต่งตั้ง คณะอนุกรรมการ คณะทำงาน หรือบุคคลเพื่อปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งอยู่ในอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการ 9) ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามที่มหาวิทยาลัย หรือสภามหาวิทยาลัยมอบหมาย (ข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี ว่าด้วยคณะกรรมการบริหารงานบุคคลประจำมหาวิทยาลัย, 2556)

2) คุณสมบัติของพนักงานมหาวิทยาลัย

ผู้ที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยนั้นจะต้องมีคุณสมบัติทั่วไป และไม่มีลักษณะต้องห้าม คือ 1) คุณสมบัติทั่วไป ประกอบด้วย ต้องมีอายุไม่ต่ำกว่า 18 ปีบริบูรณ์และไม่เกิน 60 ปีบริบูรณ์ รวมทั้งเป็นผู้เสมือนใสในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข 2) ลักษณะต้องห้าม ประกอบด้วย เป็นผู้ดำรงตำแหน่งข้าราชการการเมือง เป็นคนวิกลจริตหรือจิตฟั่นเฟือนไม่สมประกอบหรือเป็นโรคตามที่กำหนดในกฎของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา เป็นผู้อยู่ในระหว่างถูกสั่งพักราชการหรือพักการปฏิบัติงาน เป็นผู้บกพร่องในศีลธรรมอันดี เป็นกรรมการบริหารพรรคการเมืองหรือเจ้าหน้าที่ในพรรคการเมือง เป็นบุคคลล้มละลาย เคยถูกจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุด เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาท หรือความผิดลหุโทษ เคยถูกลงโทษให้ออก ปลดออก หรือไล่ออกจากรัฐวิสาหกิจ องค์กรมหาชน หรือหน่วยงานอื่นของรัฐ รวมทั้งเป็นผู้เคยกระทำการทุจริตในการสอบเข้ารับราชการ หรือเข้าปฏิบัติงานในหน่วยงานของรัฐ

3) การกำหนดตำแหน่ง การจ้าง การบรรจุและแต่งตั้ง

พนักงานมหาวิทยาลัยมี 3 ประเภท สามารถกำหนดเป็นตำแหน่งต่างๆ ดังนี้

(1) ตำแหน่งประเภทวิชาการ ซึ่งทำหน้าที่สอน วิจัย ให้บริการวิชาการ แก่สังคม ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็นตำแหน่งศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ อาจารย์ และตำแหน่งอื่นตามที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด ซึ่งบุคลากรในแต่ละระดับมีหน้าที่ ดังนี้

(ก) ผู้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ต้องมีการะงาน คือ งานสอน มีการะงานสอนขั้นต่ำไม่น้อยกว่า 15 หน่วยชั่วโมงต่อสัปดาห์ต่อภาคการศึกษาปกติ และบทความทางวิชาการตามเกณฑ์ที่สภาวิชาการกำหนดอย่างน้อย 1 รายการ ในสองปีการศึกษา

(ข) ผู้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ อย่างน้อยต้องมีการะงาน คือ งานสอน มีการะงานสอนขั้นต่ำไม่น้อยกว่า 12 หน่วยชั่วโมงต่อสัปดาห์ต่อภาคการศึกษาปกติ และต้องมีการะงานที่ปรากฏเป็นผลงานทางวิชาการ อาทิ งานวิจัยที่ได้รับการเผยแพร่ตามเกณฑ์ที่คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษากำหนดปีละหนึ่งรายการ หรือตำรา หรือหนังสือที่ได้รับการเผยแพร่ตามเกณฑ์ที่คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษากำหนดปีละหนึ่งรายการ หรือผลงานทางวิชาการในลักษณะอื่นที่เทียบได้กับงานวิจัยปีละหนึ่งรายการ หรือบทความทางวิชาการตามเกณฑ์ที่สภาวิชาการกำหนดปีละสองรายการ

(ค) ผู้ดำรงตำแหน่งรองศาสตราจารย์ อย่างน้อยต้องมีการะงาน คือ งานสอน มีการะงานสอนขั้นต่ำไม่น้อยกว่า 9 หน่วยชั่วโมงต่อสัปดาห์ต่อภาคการศึกษาปกติ และต้องมีการะงานที่ปรากฏเป็นผลงานทางวิชาการ อาทิ งานวิจัยที่ได้รับการเผยแพร่ตามเกณฑ์ที่คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษากำหนดปีละสองรายการ หรือตำรา หรือหนังสือที่ได้รับการเผยแพร่ตามเกณฑ์ที่คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษากำหนดปีละสองรายการ หรือผลงานทางวิชาการในลักษณะอื่นที่เทียบได้กับงานวิจัย ปีละสองรายการ

(ง) ผู้ดำรงตำแหน่งศาสตราจารย์ อย่างน้อยต้องมีการะงาน คือ งานสอน มีการะงานสอนขั้นต่ำไม่น้อยกว่า 6 หน่วยชั่วโมง และต้องมีการะงานที่ปรากฏเป็นผลงานทางวิชาการ อาทิ งานวิจัยที่ได้รับการเผยแพร่ในระดับนานาชาติตามเกณฑ์ที่คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษากำหนดปีละหนึ่งรายการ ตำรา หรือหนังสือที่ได้รับการเผยแพร่ตามเกณฑ์ที่คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษากำหนดปีละสองรายการ หรือผลงานทางวิชาการในลักษณะอื่นที่เทียบได้กับงานวิจัยปีละหนึ่งรายการ

(2) ตำแหน่งประเภทผู้บริหาร ซึ่งทำหน้าที่บริหารตามเกณฑ์ หรือข้อกำหนดภาระงานของมหาวิทยาลัย และตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการ หรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ ผู้ช่วยอธิการบดี รองคณบดี หรือรองหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่า คณะ หัวหน้าภาควิชาหรือที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าภาควิชา และผู้อำนวยการสำนักอธิการบดี ผู้อำนวยการกองหรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากองตามที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด ผู้ดำรงตำแหน่งประเภทผู้บริหารของมหาวิทยาลัย อย่างน้อยต้องมีการะงาน

คือ ผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีได้รับการยกเว้นภาระงาน ส่วนผู้ดำรงตำแหน่งรองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสำนัก/สถาบัน/ศูนย์ หรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ อย่างน้อยต้องมีภาระงาน คือ งานสอนมีภาระงานสอนขั้นต่ำไม่น้อยกว่า 6 หน่วยชั่วโมงต่อสัปดาห์ ต่อภาคการศึกษาปกติ มีภาระงานที่ปรากฏเป็นผลงานวิชาการของผู้ดำรงตำแหน่ง นอกจากนั้นผู้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยอธิการบดี รองคณบดี รองผู้อำนวยการสำนัก/สถาบัน/ศูนย์หรือรองหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ หรือตำแหน่งเทียบเท่า อย่างน้อยต้องมีภาระงาน คือ งานสอน มีภาระงานสอนขั้นต่ำไม่น้อยกว่า 10 หน่วยชั่วโมงต่อสัปดาห์ต่อภาคการศึกษาปกติ และมีภาระงานที่ปรากฏเป็นผลงานวิชาการของผู้ดำรงตำแหน่ง

(3) ตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาชีพเฉพาะ หรือเชี่ยวชาญเฉพาะ ทำหน้าที่ตามเกณฑ์หรือข้อกำหนดภาระงานของมหาวิทยาลัย ซึ่งประกอบด้วย ระดับเชี่ยวชาญพิเศษ ระดับเชี่ยวชาญ ระดับชำนาญการพิเศษ ระดับชำนาญการ ระดับปฏิบัติการ และระดับอื่นตามที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด

การบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย ผู้ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยจะต้องเป็นผู้ผ่านการคัดเลือก หรือสอบคัดเลือก หรือการสรรหาตามที่คณะกรรมการกำหนด และให้มีสัญญาจ้าง และสัญญาค้ำประกัน ตามที่คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยกำหนดและให้หน่วยงานที่เป็นต้นสังกัด กำหนดข้อตกลงเกี่ยวกับภาระงานที่จะมอบหมายให้พนักงานมหาวิทยาลัยปฏิบัติให้ชัดเจน และให้ถือว่าข้อตกลงดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของสัญญาจ้าง

4) เงินเดือน ค่าตอบแทน และการเลื่อนเงินเดือน

อัตราเงินเดือน และเงินประจำตำแหน่งของพนักงานมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามที่คณะกรรมการบริหารงานบุคคลประจำมหาวิทยาลัยกำหนด โดยความเห็นชอบของสภามหาวิทยาลัย และจะต้องทำเป็นประกาศมหาวิทยาลัยเพื่อให้บุคลากรรับทราบทั่วไป รวมทั้งเพื่อความโปร่งใสในการบริหารงาน ส่วนค่าตอบแทนและค่าล่วงเวลาของพนักงานมหาวิทยาลัยที่ต้องกำหนดเป็นเกณฑ์กลางของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามที่คณะกรรมการบริหารงานบุคคลประจำมหาวิทยาลัยกำหนด โดยความเห็นชอบของสภามหาวิทยาลัย และให้ทำเป็นประกาศมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ พนักงานมหาวิทยาลัยอาจได้รับค่าจ้างในการบรรจุและแต่งตั้ง ในขั้นที่สูงกว่าขั้นต่ำของค่าจ้างแรกบรรจุ หากมีประสบการณ์ในการทำงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ และลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติของตำแหน่งก่อนเข้าเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย

5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน

โดยปกติหน่วยงานจะจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยทุกตำแหน่งเพื่อพัฒนาพนักงานมหาวิทยาลัย และปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล กล่าวคือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน กำหนดให้ประเมินปีละสองครั้ง เพื่อนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาพนักงานมหาวิทยาลัย หรือปรับปรุงการปฏิบัติงาน การเลื่อนเงินเดือน การให้รางวัลประจำปี และค่าตอบแทนอื่นๆ ตลอดจนการให้รางวัลใจ และการบริหารงานบุคคลในอื่นๆ รวมทั้งนำผลการประเมินที่ได้มาประกอบการพิจารณาเกี่ยวกับความก้าวหน้าในสายอาชีพพนักงานมหาวิทยาลัย บุคลากรผู้ใดมีผลการประเมินการปฏิบัติงานประจำปีต่ำกว่าเป้าหมาย หรือมาตรฐานการปฏิบัติงานที่อยู่ในเกณฑ์ต้องปรับปรุงติดต่อกันสองครั้ง ซึ่งหน่วยงานได้ให้โอกาสพัฒนา และปรับปรุงการปฏิบัติงานแล้ว แต่ผลการประเมินการปฏิบัติงานครั้งที่สองยังต่ำกว่าเป้าหมาย หรือมาตรฐานการปฏิบัติงาน หน่วยงานอาจเสนออธิการบดีพิจารณาเลิกจ้าง โดยถือว่าสิ้นสุดการปฏิบัติงาน

6) สวัสดิการและสิทธิประโยชน์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีมีการจัดระบบสวัสดิการประโยชน์แก่บุคลากร และเงินตอบแทนในลักษณะต่างๆ แก่พนักงานมหาวิทยาลัยตามความจำเป็นและเหมาะสม เช่น สวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล การประกันอุบัติเหตุในระหว่างปฏิบัติหน้าที่พิเศษ หรือนอกสถานที่ กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ รวมทั้งสวัสดิการและสิทธิประโยชน์อื่นๆ

4.1.1.2 การบริหารบุคลากรตามสัญญาจ้าง

การบริหารบุคลากรตามสัญญาจ้างเป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการการบริหารบุคลากร จำนวน 11 คน ซึ่งประกอบด้วย อธิการบดีเป็นประธานกรรมการ ตัวแทนจากคณะ และหน่วยงานที่มีสถานะเทียบเท่าคณะ จำนวนไม่น้อยกว่า 6 คน เป็นกรรมการ ผู้อำนวยการสำนักงาน อธิการบดีเป็นกรรมการและเลขานุการ และหัวหน้ากองการเจ้าหน้าที่เป็นผู้ช่วยเลขานุการ ซึ่งมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารบุคลากรตามสัญญาจ้าง และให้คณะกรรมการบริหารบุคลากรมีอำนาจและหน้าที่ อันได้แก่ 1) กำหนด หลักเกณฑ์ และวิธีการเกี่ยวกับการจ้างบุคลากร 2) กำหนดกรอบอัตราค่าจ้าง อัตราเงินเดือน สิทธิประโยชน์ เงื่อนไขการจ้างและสวัสดิการในการจ้าง โดยความเห็นชอบของสภาประจำสถาบัน 3) กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการคัดสรร ประเมิน และเพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร 4) ประเมินบุคลากรและนำเสนอผลการประเมินบุคลากรต่อสถาบัน 5) เสนอสถาบันให้แต่งตั้งอนุกรรมการหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เพื่อกระทำการอันอยู่ในอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารบุคลากร 6) หน้าที่อื่นที่สถาบันมอบหมาย

โดยทั่วไปแล้ว บุคลากรตามสัญญาจ้างจะมี 2 ประเภท คือ บุคลากรสายวิชาการ ได้แก่ อาจารย์ และบุคลากรสายสนับสนุน ได้แก่ ตำแหน่งงานอื่นที่คณะกรรมการบริหารบุคลากรกำหนด บุคลากรทุกประเภทต้องทำสัญญาปฏิบัติงานกับสถาบัน ครั้งละ 1 ปี และให้มีการประเมินเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ตามแนวทางและหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการบริหารบุคลากรกำหนด และให้นำผลการประเมินไปใช้ในการปรับตำแหน่ง ขึ้นเงินเดือน ค่าตอบแทนในการดำรงตำแหน่งทางวิชาการ เลื่อนขึ้นเงินเดือน การต่อสัญญาหรือยกเลิกสัญญาจ้าง การได้รับสิทธิประโยชน์อื่นใด ตลอดจนการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานตามแต่กรณี ส่วนหากบุคลากรกระทำความผิดทางวินัย ให้มีโทษทางวินัย 4 ระดับ ได้แก่ ภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน งดขึ้นเงินเดือน และปลดออก ตามสมควรแล้วแต่กรณีการกระทำความผิด

4.1.1.3 การได้มาซึ่งบุคลากร

การได้มาซึ่งบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี กำหนดเป็น 3 แนวทางหลักที่สำคัญ ดังนี้

1) การสอบคัดเลือก หมายถึง การเปิดรับสมัครบุคคลทั่วไป เพื่อสอบคัดเลือกเป็นพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาดำรงตำแหน่งต่างๆ โดยการประกาศหรือสื่อสารผ่านสื่อสาธารณะ ซึ่งมีกระบวนการในการดำเนินการประกอบด้วย 1) หน่วยงานแจ้งความประสงค์ในการรับสมัครพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาพร้อมทั้งคุณสมบัติไปยังมหาวิทยาลัย เพื่อให้ความเห็นชอบในการประกาศรับสมัคร 2) กองการเจ้าหน้าที่จัดทำประกาศรับสมัคร โดยกำหนดคุณสมบัติของบุคคลที่จะรับสมัคร อัตราเงินเดือน หน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่ง เงื่อนไขการจ้าง สวัสดิการ ระยะเวลาในการรับสมัคร วันสอบ พร้อมทั้งแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการสอบ 3) ประชาสัมพันธ์การประกาศรับสมัครไปยังหน่วยงานต่างๆ สถานีวิทยุ เว็บไซต์ของมหาวิทยาลัยและเว็บไซต์ของสำนักงานก.พ. 4) ดำเนินการสอบ โดยทดสอบความรู้ความสามารถเฉพาะตำแหน่ง หรือสอบสัมภาษณ์ 5) มหาวิทยาลัยจะประกาศรายชื่อผู้สอบผ่านการคัดเลือกตามลำดับคะแนน และจะประกาศขึ้นบัญชีผู้สอบผ่านการคัดเลือกไว้ 1 ปี 6) มหาวิทยาลัยจะเรียกตัวผู้สอบผ่านการคัดเลือกมาปฏิบัติงานตามลำดับที่ได้ขึ้นบัญชีไว้

2) การคัดเลือก หมายถึง การให้หัวหน้าหน่วยงานเสนอรายชื่อบุคคลที่มีความรู้ความสามารถให้มหาวิทยาลัยประเมินตามเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด โดยไม่ต้องประกาศรับสมัคร การคัดเลือกนั้นให้ดำเนินการเฉพาะตำแหน่งที่เป็นสาขาขาดแคลน หรือตำแหน่งที่มีการประกาศรับสมัครแล้วไม่มีผู้รับสมัคร หรือกรณีที่หัวหน้าหน่วยงานมีความเห็นว่าการคัดเลือกซึ่งมีกระบวนการในการดำเนินการประกอบด้วย 1) ให้หัวหน้าหน่วยงานเสนอรายชื่อผู้มีความรู้ความสามารถ และมีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่ง ให้มหาวิทยาลัยพิจารณาเพื่ออนุมัติให้ดำเนินการ

คัดเลือก 2) กองการเจ้าหน้าที่เสนอแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสัมภาษณ์ 3) คณะกรรมการที่มหาวิทยาลัยแต่งตั้ง ดำเนินการสอบสัมภาษณ์ โดยพิจารณาความรู้ ประสบการณ์ และความเหมาะสมกับตำแหน่ง

3) การสรรหา หมายถึง การทาบทาม หรือการเชิญผู้มีคุณสมบัติพิเศษ และมีประสบการณ์ในการทำงานมาปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สำคัญ โดยไม่ต้องสอบหรือประเมิน ซึ่งมีกระบวนการในการดำเนินการประกอบด้วย 1) มหาวิทยาลัยจะสรรหาบุคคลผู้มีคุณสมบัติพิเศษ และมีประสบการณ์ในการทำงานมาปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สำคัญ โดยมีหนังสือทาบทาม 2) ให้บุคคลที่รับการทาบทามทำสัญญา และข้อตกลงภาระงานที่จะต้องดำเนินการตลอดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ตัวอย่างหลักเกณฑ์ในการสรรหาบุคลากรในตำแหน่งที่มีความสำคัญของมหาวิทยาลัย ราชภัฏสุราษฎร์ธานี มีดังนี้

(1) การสรรหาผู้อำนวยการสถาบัน สำนัก ศูนย์ หัวหน้าส่วนราชการ ต้องมีคุณสมบัติ คือ 1) สำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาชั้นใดชั้นหนึ่งหรือเทียบเท่าจากมหาวิทยาลัย หรือสถาบันอุดมศึกษาอื่นที่สภามหาวิทยาลัยรับรอง 2) ได้ทำการสอนหรือมีประสบการณ์ด้านการบริหารมาแล้ว ไม่น้อยกว่าสามปีในมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาที่สภามหาวิทยาลัยรับรอง การสรรหาจะดำเนินการในรูปแบบของคณะกรรมการ โดยสภามหาวิทยาลัยจะแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาผู้อำนวยการ ซึ่งมีอธิการบดีเป็นประธาน รองอธิการบดีที่อธิการบดีมอบหมายเป็นรองประธาน กรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยตำแหน่ง 1 คน กรรมการสภามหาวิทยาลัยจากคณาจารย์ประจำ 1 คน กรรมการสภามหาวิทยาลัยจากผู้บริหาร 1 คนเป็นกรรมการ ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดีเป็นเลขานุการ และผู้อำนวยการของสถาบันที่มีการสรรหาเป็นผู้ช่วยเลขานุการ หลังจากนั้น คณะกรรมการสรรหา จะดำเนินการสรรหาผู้มีคุณสมบัติเหมาะสม จำนวนไม่เกินสามคน แล้วจัดทำบัญชีรายชื่อตามลำดับอักษร พร้อมประวัติ ข้อมูลรายละเอียด วิสัยทัศน์ และการปฏิบัติงาน เพื่อใช้ประกอบการพิจารณา เสนอต่อสภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณา ทั้งนี้ให้คณะกรรมการสรรหาพิจารณา โดยคำนึงถึงคุณลักษณะความเป็นผู้นำ มีคุณธรรมจริยธรรม มีมนุษยสัมพันธ์และมีความรู้ความสามารถทางวิชาการ หรือวิชาชีพเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของหน่วยงานที่จะเข้าไปดำรงตำแหน่ง

(2) การสรรหานายกสภามหาวิทยาลัย ต้องมีคุณสมบัติ คือ 1) มีคุณธรรม และจริยธรรมสูงเด่น เป็นที่ประจักษ์ และยอมรับของสังคม 2) มีความรู้ และความสามารถในทางวิชาการหรือวิชาชีพ และมีผลงานเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป 3) มีความเป็นผู้นำ และความสามารถในการบริหารอันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนามหาวิทยาลัย 4) มีความสนใจ และเห็นความสำคัญของการศึกษาในระดับอุดมศึกษา การศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น และเทคโนโลยีสารสนเทศ 5) มี

สถานภาพทางสังคมที่อำนวยความสะดวกต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย 6) สามารถอุทิศเวลาให้แก่กิจกรรมของมหาวิทยาลัยตามสมควรแก่ตำแหน่งหน้าที่ 7) เกณฑ์ดำรงตำแหน่งอธิการบดีหรือเทียบเท่า หรือนายกสภาของสถาบันอุดมศึกษาหรืออธิการบดี หรือดำรงตำแหน่งศาสตราจารย์ หรือเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความสามารถทางวิชาการหรือทางการบริหารในระดับชาติการสรรหาจะดำเนินการในรูปแบบของคณะกรรมการ โดยให้สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหานายกสภามหาวิทยาลัย ซึ่งประกอบด้วย อุปนายกสภามหาวิทยาลัยเป็นประธาน ผู้แทนกรรมการสภามหาวิทยาลัย 1 คน ผู้แทนกรรมการสภามหาวิทยาลัยจากคณาจารย์ประจำ 1 คน ผู้แทนกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ 1 คน และผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี เป็นกรรมการและเลขานุการ หลังจากนั้นคณะกรรมการสรรหานายกสภามหาวิทยาลัย จะดำเนินการให้ได้มาซึ่งผู้มีคุณสมบัติ จำนวนไม่เกิน 3 คน แล้วจัดทำเป็นบัญชีรายชื่อเรียงตามลำดับอักษร พร้อมประวัติ ข้อมูล รายละเอียดที่ใช้ประกอบการพิจารณาเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณา เมื่อสภามหาวิทยาลัยเห็นชอบหรือพิจารณาเลือกบุคคลตามบัญชีรายชื่อคนหนึ่ง และนำความกราบบังคมทูลฯ เพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งเป็นนายกสภามหาวิทยาลัยต่อไป

(3) การสรรหาคณบดี ผู้ดำรงตำแหน่งคณบดี ต้องมีคุณสมบัติ คือ

1) สำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีหรือเทียบเท่าจากมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาอื่นที่สภามหาวิทยาลัยรับรอง และ 2) ได้ทำการสอนหรือมีประสบการณ์ด้านการบริหารมาแล้วไม่น้อยกว่าสามปี ในมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาอื่นที่สภามหาวิทยาลัยรับรอง การสรรหาคณบดีจะดำเนินการในรูปแบบของคณะกรรมการ ซึ่งประกอบด้วยบุคลากร คือ อธิการบดีเป็นประธาน กรรมการสภามหาวิทยาลัยจากคณาจารย์ประจำ 1 คน ผู้แทนจากอาจารย์ของคณะหรือวิทยาลัยที่มีการสรรหาคณบดี 3 คน ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดีเป็นเลขานุการ และผู้อำนวยการสำนักงานคณบดีของคณะหรือวิทยาลัยที่มีการสรรหาคณบดีเป็นผู้ช่วยเลขานุการ เมื่อมีการแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ คณะกรรมการจะดำเนินการให้อาจารย์เสนอชื่อบุคคลที่สมควรดำรงตำแหน่งคณบดีที่มีคุณสมบัติ โดยอาจารย์แต่ละคนเสนอชื่อไม่เกินหนึ่งชื่อ และคณะกรรมการสรรหาจะรวบรวมรายชื่อผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อ และพิจารณากลับกรองเพื่อให้ได้ผู้ที่เหมาะสมจำนวนไม่เกินสามคน แล้วจัดทำบัญชีรายชื่อเรียงตามลำดับอักษร พร้อมประวัติ ข้อมูลรายละเอียด วิสัยทัศน์ และการปฏิบัติงาน เพื่อใช้ประกอบการพิจารณา เสนอต่อสภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณา ทั้งนี้ ในการพิจารณากลับกรองให้คำนึงถึงคุณลักษณะความเป็นผู้นำ มีคุณธรรมจริยธรรม มีมนุษยสัมพันธ์ และมีความรู้ความสามารถทางวิชาการ หรือวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของคณะหรือวิทยาลัย

(4) การสรรหาอธิการบดี กรณีที่ตำแหน่งอธิการบดีว่างลงต้องดำเนินการสรรหาให้เสร็จสิ้น ภายในเวลา 90 วันนับจากวันที่ตำแหน่งอธิการบดีว่างลง และให้นายกสภาแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหา ซึ่งประกอบด้วยกรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 2 คน ผู้ทรงคุณวุฒิในท้องถิ่น จำนวน 1 คน ผู้แทนอาจารย์และข้าราชการ จำนวน 2 คน ผู้แทนผู้บริหาร จำนวน 2 คน หลังจากนั้นให้คณะกรรมการสรรหาคำเนินการสรรหา คือ 1) ให้สภาประเมินสถานภาพของมหาวิทยาลัย และกำหนดแนวทางพัฒนา และแก้ปัญหาของมหาวิทยาลัยใน 4 ปีข้างหน้า เพื่อเป็นกรอบในการเสนอชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี 2) แจ้งให้หน่วยงานระดับคณะหรือเทียบเท่าเป็นผู้เสนอชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดีหน่วยละ 2 คน โดยให้หน่วยงานดังกล่าวรับฟังความคิดเห็นของอาจารย์และข้าราชการในหน่วยงานนั้นๆ ประกอบด้วย 3) ตรวจสอบคุณสมบัติของผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อตามคุณสมบัติที่กำหนดไว้ 4) ทบทวนผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อ โดยให้ผู้ที่ได้รับการทบทวนมีหนังสือแจ้ง การปฏิเสธหรือตอบรับการทบทวน และให้ผู้ที่ได้รับการทบทวนเขียนแนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัย และกรอกรายละเอียดเกี่ยวกับคุณลักษณะของตนเองลงในแบบประมวลประวัติ และผลงาน 5) ดำเนินการประมวลประวัติ ผลงาน และแนวพัฒนามหาวิทยาลัย แล้วคัดสรรเสนอชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดีต่อสภา จำนวน 3 คน โดยเรียงตามลำดับตัวอักษร และให้สภาพิจารณาเลือกผู้ที่เหมาะสมดำรงตำแหน่งอธิการบดีจากรายชื่อที่คณะกรรมการสรรหาเสนอ โดยมีมติของกรรมการสภาจะต้องเกินกึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการสภาเท่าที่มีอยู่ โดยใช้วิธีการลงคะแนนลับ และให้นายกสภาดำเนินการเพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งบุคคลที่ได้รับการพิจารณาเลือกให้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีต่อไป

4.1.1.4 ด้านการพัฒนากุศลกร

คณะกรรมการบริหารงานบุคคลประจำมหาวิทยาลัย จะมีหน้าที่ในการกำหนดการพัฒนาบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยอย่างเป็นระบบ สม่่าเสมอและต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรประเภทต่างๆ มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติที่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ มีศักยภาพในการพัฒนาตนเองและเพื่อนร่วมงาน โดยอธิการบดี หัวหน้าหน่วยงาน และผู้บังคับบัญชาทุกระดับมีอำนาจในการจัดให้มีการพัฒนากุศลกรที่อยู่ได้บังคับบัญชา เพื่อประโยชน์และความเจริญก้าวหน้าของมหาวิทยาลัย ซึ่งอาจกำหนดให้มีการพัฒนาพนักงานมหาวิทยาลัยในลักษณะต่างๆ อันได้แก่ การศึกษา การฝึกอบรม คุงาน ปฏิบัติงานวิจัย การเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ การปฏิบัติงานบริการทางวิชาการ การทำผลงานทางวิชาการ รวมทั้งการปฏิบัติงานอื่นที่จำเป็นและเหมาะสม เพื่อประโยชน์ในการพัฒนามหาวิทยาลัย

4.1.1.5 ด้านการจูงใจบุคลากร

1) การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีเป็นการประเมินค่าของผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยพิจารณาผลสัมฤทธิ์ของงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งต้องมีการกำหนดดัชนีตัวชี้วัด หรือหลักฐานบ่งชี้ความสำเร็จของงานร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน และพิจารณาพฤติกรรมในการปฏิบัติงานตามสมรรถนะที่คณะกรรมการบริหารงานบุคคลประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีกำหนด โดยผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การได้แก่ 1) อธิการบดี เป็นผู้ประเมิน รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี และหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่า 2) รองอธิการบดี ผู้อำนวยการสำนักอธิการบดี เป็นผู้ประเมิน ผู้อำนวยการกองหรือที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าผู้อำนวยการกองที่อยู่ในกำกับดูแล 3) คณบดี เป็นผู้ประเมินรองคณบดี หัวหน้าสาขาวิชา คณาจารย์ประจำสาขาวิชา และหัวหน้าสำนักงานคณบดีที่อยู่ในกำกับดูแล 4) ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการสถาบันและหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ เป็นผู้ประเมินรองผู้อำนวยการสำนัก รองผู้อำนวยการสถาบัน หัวหน้าสำนักงานผู้อำนวยการ และข้าราชการที่อยู่ในกำกับดูแล 5) ผู้อำนวยการกองและหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าหรือหัวหน้าหน่วยงานอื่นตามประกาศของมหาวิทยาลัย เป็นผู้ประเมินข้าราชการที่อยู่ในการกำกับดูแล ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี จะประเมินปีละ 2 รอบ ตามปีงบประมาณ คือ รอบที่ 1 ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม ถึง 31 มีนาคม ปีถัดไป รอบที่ 2 ระหว่างวันที่ 1 เมษายน ถึง 30 กันยายน โดยสัดส่วนของการประเมินให้ใช้ข้อบังคับประกอบ และสัดส่วนในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ คือ 1) ผลสัมฤทธิ์ของงาน ให้ประเมินจากปริมาณผลงาน คุณภาพผลงาน และให้สัดส่วนในการประเมินไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 และ 2) พฤติกรรมการปฏิบัติราชการ ให้ประเมินจากสมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ หรือสมรรถนะทางการบริหาร

ทั้งนี้ ในแต่ละรอบการประเมิน จะสามารถแบ่งผลคะแนน ออกเป็น 5 ระดับ คือ ระดับ 5 ดีเด่น ช่วงคะแนน 90-100 ระดับ 4 ดีมาก ช่วงคะแนน 80-89.99 ระดับ 3 ดี ช่วงคะแนน 70-79.99 ระดับ 2 พอใช้ ช่วงคะแนน 60-69.99 และระดับ 1 ต้องปรับปรุง ช่วงคะแนน 50-59.99 หลังจากการประเมินเสร็จสิ้นให้มีการจัดเก็บผลการประเมิน และหลักฐานในการประเมินแต่ละครั้ง โดยให้ดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้ คือ 1) ให้ผู้บังคับบัญชาแต่ละหน่วยงานจัดเก็บสำเนาแบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติงาน จัดเก็บต้นฉบับข้อตกลง แบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน และ

แบบประเมินพฤติกรรมการทำงาน พร้อมหลักฐานการประเมินของบุคลากรในสังกัดไว้ที่หน่วยงานเป็นอย่างน้อยสองรอบการประเมิน 2) ให้กองการเจ้าหน้าที่จัดเก็บต้นฉบับแบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ในแฟ้มประวัติ หรือจัดเก็บในรูปแบบอื่นตามความเหมาะสม รวมทั้งจัดเก็บต้นฉบับแบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติงาน จัดเก็บข้อตกลง และแบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานจัดเก็บข้อตกลง และแบบประเมินพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหาร 3) ให้มหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้น คณะที่เรียกว่า “คณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ” เรียกชื่อย่อว่า “ก.ก.ข.” ประกอบด้วย รองอธิการบดีที่ได้รับมอบหมายเป็นประธาน รองอธิการบดีทุกคนเป็นกรรมการ ประธานสภาคณาจารย์ และข้าราชการเป็นกรรมการ และหัวหน้ากลุ่มบริหารงานบุคคลเป็นเลขานุการ โดยให้มีอำนาจหน้าที่กลั่นกรองผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกหน่วย ในกรณีเพื่อความจำเป็นและเป็นธรรม ให้เสนอความคิดเห็นการเปลี่ยนแปลงผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของบุคลากรได้ และเสนออธิการบดีพิจารณาต่อไป

(1) ขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

วิธีการและขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ มหาวิทยาลัยจะจัดทำประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบทั่วกัน และในช่วงเริ่มรอบการประเมิน ให้ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินกำหนดข้อตกลงร่วมกันเกี่ยวกับการมอบหมายงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยกำหนดโครงการ กิจกรรม งาน ตัวชี้วัดหรือหลักฐานบ่งชี้ความสำเร็จของงาน ค่าเป้าหมาย และค่าน้ำหนักในการประเมินของแต่ละโครงการ กิจกรรม งาน ให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะงาน รวมทั้งข้อตกลงเกี่ยวกับการประเมินพฤติกรรมการทำงาน จากนั้นเมื่อผู้ประเมินและผู้รับการประเมินได้ตกลง และเห็นชอบร่วมกันแล้ว ให้ผู้ประเมินและผู้รับประเมินลงลายมือชื่อในข้อตกลง และแบบประเมินผลสัมฤทธิ์ข้อตกลงและแบบประเมินพฤติกรรมการทำงานตามแบบที่กำหนด และเก็บไว้เป็นหลักฐานในการประเมิน เมื่อสิ้นรอบการประเมิน นอกจากนั้นในระหว่างรอบการประเมิน ให้ผู้ประเมินให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้รับการประเมิน เพื่อการปรับปรุง แก้ไข และพัฒนา เพื่อนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของงาน และสมรรถนะที่คาดหวังตามที่กำหนด และหากมีกิจกรรม โครงการหรืองานที่มีความสำคัญหรือเร่งด่วน ผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน อาจปรับปรุงข้อตกลงใหม่ได้ แต่จะต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์ต่อองค์กร

ทั้งนี้ เมื่อสิ้นรอบการประเมิน ให้ผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน ร่วมกันวิเคราะห์ผลสำเร็จของงานและพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน เพื่อหาความจำเป็นในการพัฒนาเป็นรายบุคคล พร้อมทั้งแจ้งผลการประเมินเป็นลายลักษณ์อักษรให้ผู้รับการประเมินทราบเป็นการ

เฉพาะตัวรายบุคคล โดยให้ผู้รับการประเมินลงลายมือชื่อรับทราบผลการประเมิน กรณีที่ผู้รับการประเมินไม่ยินยอมลงลายมือชื่อรับทราบผลการประเมินให้บุคลากรในสังกัดอย่างน้อยสองคนลงลายมือชื่อเป็นพยานว่าได้มีการแจ้งผลการประเมินดังกล่าวแล้ว และให้หน่วยงานจัดส่งผลการประเมินการปฏิบัติราชการของแต่ละสังกัด ตามแบบสรุปผลการประเมินที่กำหนด และให้กองการเจ้าหน้าที่ รวบรวมเพื่อเสนอคณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ พิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับมาตรฐานและความเป็นธรรมของการประเมิน และให้ความเห็นเกี่ยวกับผลการประเมินผลการปฏิบัติงานเสนออธิการบดีต่อไป หลังจากนั้น ให้มหาวิทยาลัยประกาศรายชื่อบุคลากรผู้มีการประเมินอยู่ในระดับดีเด่นและดีมาก ในที่เปิดเผยให้ทราบโดยทั่วกัน เพื่อเป็นการยกย่อง ชมเชย และสร้างแรงจูงใจให้พัฒนาผลการปฏิบัติราชการในรอบการประเมินต่อไปให้ดียิ่งขึ้น

(2) การประเมินผลงานเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร

โดยปกติผู้ขอรับการประเมินเพื่อแต่งตั้งเป็นผู้บริหารนั้นจะต้องมีคุณสมบัติพื้นฐาน คือ 1) มีคุณสมบัติตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งตามที่คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษากำหนด 2) ดำรงตำแหน่งที่ได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าขั้นต่ำของระดับที่จะประเมินเข้าสู่ตำแหน่งใหม่ 3) ปฏิบัติหน้าที่หรือเคยปฏิบัติหน้าที่ที่เทียบเท่า หรือมีตำแหน่งอยู่ในหน่วยงานที่จะประเมินมาแล้วติดต่อกันไม่น้อยกว่า 1 ปี และสามารถนับเวลาการปฏิบัติงานต่อเนื่องได้ 4) ผ่านการอบรมหลักสูตรนักบริหารที่คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษารับรอง

หลักเกณฑ์การประเมินเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารให้ประเมินจากการปฏิบัติงาน คุณลักษณะและสมรรถนะของบุคคลที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งและผลงาน คือ 1) การปฏิบัติงาน ประเมินจากผลการปฏิบัติงานจริง โดยผลการปฏิบัติงานต้องแสดงให้เห็นถึงความรู้ ความสามารถ และทักษะทางการบริหาร ซึ่งประกอบด้วย ก) ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน พิจารณาจากความรู้ และประสบการณ์ในทางวิชาการหรือวิชาชีพ และความสามารถในการบริหารงาน รวมถึงความสามารถในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ โดยสามารถประหยัดทรัพยากร ทั้งงบประมาณ เวลาและกำลังคน มีความสามารถในการตัดสินใจ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ข) ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ พิจารณาจากความสามารถในการบริหารงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ รวมถึงการดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วงโดยคำนึงถึงเป้าหมายและความสำเร็จของงานเป็นหลัก ยอมรับปัญหาที่เกิดจากการทำงาน และสามารถแก้ไขปัญหานั้นๆ ได้อย่างเหมาะสม โดยพิจารณาจากผลของการปฏิบัติงานประกอบด้วย ค) การวางแผน การควบคุม การติดตามผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนางาน พิจารณาจากความสามารถในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของงานหรือ

หน่วยงาน ควบคุมดูแลการปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนดังกล่าว ติดตามประเมินผลของงานหรือหน่วยงาน และติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา ตลอดจนความสามารถในการปรับปรุงและพัฒนางาน ง) การแนะนำ การสอนงาน และการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา พิจารณาจากการให้คำปรึกษา แนะนำ สอนงานผู้ร่วมงาน เจ้าหน้าที่ระดับรองลงมา หรือผู้ได้บังคับบัญชาปรับปรุง และพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) คุณลักษณะของบุคคล มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ ก) ความประพฤติ พิจารณาจากอุปนิสัย ความประพฤติ ทั้งในด้านส่วนตัว และการรักษาวินัย โดยพิจารณาจากประวัติส่วนตัว ประวัติการทำงาน และพฤติกรรมที่ปรากฏทางอื่น ข) ความมีมนุษยสัมพันธ์ พิจารณาจากการให้ความร่วมมือในส่วนที่เกี่ยวกับราชการ ทั้งหน่วยงานภายในและภายนอกที่ต้องปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกัน อันจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่มหาวิทยาลัย และส่วนราชการอื่นๆ 3) สมรรถนะของบุคคลที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง มีองค์ประกอบ คือ ก) ความเป็นผู้นำ พิจารณาจากความสามารถในการวางแผน และเป็นแบบอย่างที่ดี มีศิลปะในการโน้มน้าว จูงใจ กระตุ้น และให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ความตั้งใจและเต็มใจร่วมกันทำงานให้สำเร็จ ความสนใจ และความสามารถในการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถของทีมงานด้วยวิธีการต่างๆ อย่างเหมาะสม ข) การคิดเชิงกลยุทธ์ พิจารณาจากความสามารถในการประเมินสถานการณ์ การกำหนด กลยุทธ์ การลดจุดอ่อนและเสริมจุดแข็ง ความสามารถในการแปรวิกฤติเป็น โอกาส และการคิดเพื่อให้ได้รับชัยชนะในทุกสถานการณ์ ค) การตัดสินใจในการแก้ไขปัญหา พิจารณาจากความสามารถในการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา การวิเคราะห์แนวทางในการแก้ไขปัญหา โดยกำหนดเป็นหลายทางเลือก และสามารถเลือกแนวทางในการแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม การใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ และแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม ง) วิสัยทัศน์ พิจารณาจากความสามารถในการคาดการณ์หรือพยากรณ์สถานการณ์ข้างหน้าอย่างมีหลักการและเหตุผล การกำหนดกลยุทธ์และวางแผนการดำเนินการเพื่อรองรับสิ่งที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ทั้งด้านที่เป็นผลโดยตรงและผลกระทบต่อการ 4) ผลงาน พิจารณาจากแผนงานที่แสดงรายละเอียดโครงการ และกิจกรรมการพัฒนาปรับปรุงงาน หรือระบบของหน่วยงาน หรือพิจารณาจากรายงานวิจัยสถาบันที่เกี่ยวข้อง

การกำหนดค่าน้ำหนักแต่ละองค์ประกอบ และหลักเกณฑ์การตัดสินใจ เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารมีการกำหนด คือ องค์ประกอบด้านการปฏิบัติงาน กำหนดค่าน้ำหนัก 40 คะแนน องค์ประกอบด้านคุณลักษณะของบุคคล กำหนดค่าน้ำหนัก 20 คะแนน องค์ประกอบด้านสมรรถนะของบุคคล กำหนดค่าน้ำหนัก 20 คะแนน องค์ประกอบด้านผลงาน กำหนดค่าน้ำหนัก 20 คะแนน ซึ่งเกณฑ์การตัดสินใจเพื่อแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร จะต้องได้รับคะแนนเฉลี่ยไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70

4.1.1.6 การชำระรักษาบุคลากร

1) การจัดสวัสดิการภายในส่วนราชการมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
การจัดสวัสดิการภายในส่วนราชการมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี มี
วัตถุประสงค์เพื่อ

(1) จัดสวัสดิการให้แก่สมาชิกนอกเหนือไปจากสวัสดิการที่ทางราชการ
จัดให้เป็นกรณีปกติ

(2) ให้บริการหรือจัดกิจกรรมอันจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่สมาชิก บิดา
มารดา และบุตรของสมาชิก

(3) ให้ความช่วยเหลือแก่สมาชิกที่ประสบความเดือดร้อนและจำเป็น

(4) ดำเนินการอื่นๆ ที่เกี่ยวกับสวัสดิการตามที่คณะกรรมการ
เห็นสมควร ซึ่งกิจกรรมต่างๆ ที่สำคัญจะดำเนินการผ่านคณะกรรมการสวัสดิการภายในส่วน
ราชการมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี อันประกอบด้วย อธิการบดีหรือผู้ที่อธิการบดีมอบหมาย
เป็นประธาน ข้าราชการที่อธิการบดีแต่งตั้งจากบุคคลที่มีความรู้ และประสบการณ์เป็นที่ยอมรับ
โดยทั่วไป ซึ่งมีความเชี่ยวชาญด้านการเงิน ด้านบัญชี ด้านการรักษาพยาบาล ด้านระเบียบและ
กฎหมาย ด้านการบริหารองค์การ และด้านอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดงานสวัสดิการไม่เก็นสี
คนเป็นกรรมการ ผู้แทนสมาชิกซึ่งคัดเลือกเองไม่เก็นสีคน โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของสมาชิก
แต่ละประเภทเป็นสำคัญ โดยคณะกรรมการมีอำนาจหน้าที่ คือ 1) กำหนด อำนาจการและควบคุมดูแล
การจัดสวัสดิการ 2) ออกระเบียบ ข้อบังคับ ในการดำเนินการจัดสวัสดิการ 3) อนุมัติให้มีการจัดและ
พิจารณาขบเลิก การจัดสวัสดิการประเภทต่างๆ 4) แต่งตั้งบุคคล คณะบุคคล หรือคณะอนุกรรมการที่
เป็นข้าราชการ หรือผู้ที่มิใช่ข้าราชการ เพื่อดำเนินการจัดสวัสดิการหรือหารายได้ เพื่อจัดสวัสดิการให้
เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการจัดสวัสดิการ 5) จัดการประชุมใหญ่สามัญประจำปี และการประชุม
วิสามัญของผู้เป็นสมาชิก 6) ควบคุมการรับเงินและจ่ายเงินกองทุนสวัสดิการ 7) อนุมัติการจ้าง
ลูกจ้างของงานสวัสดิการ กำหนดค่าตอบแทน จัดแบ่งงานกำหนดระเบียบและวิธีปฏิบัติงาน รวมทั้ง
จัดระบบการบริหารงานบุคคลของลูกจ้าง 8) กำหนดอัตราค่าบริการของสมาชิกในการใช้บริการที่
สวัสดิการจัดขึ้น 9) อนุมัติหรือมอบอำนาจให้กรรมการคนหนึ่งคนใดเป็นผู้ดำเนินการ ก่อหนี้ผูกพัน
หรือลงนามในเอกสารต่างๆ แทนคณะกรรมการ และจ่ายเงินกองทุนร่วมกับเหรียญติดตาม
หลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการกำหนด 10) แสวงหาและระดมเงินเข้ากองทุน 11) ปฏิบัติหน้าที่อื่นใดที่
จำเป็นเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการ หรือตามที่มหาวิทยาลัยฯหรือสภามหาวิทยาลัยมอบหมาย โดย
คณะกรรมการอาจดำเนินการจัดสวัสดิการประเภทต่างๆ อาทิ การออมทรัพย์ การให้กู้ยืม การ
ประกันชีวิต หรือสุขภาพ การเคหะสงเคราะห์ การฌาปนกิจสงเคราะห์ การกีฬาและนันทนาการ

การให้บริการร้านค้าสวัสดิการ การฝึกวิชาชีพ เพื่อเสริมรายได้หรือลดรายจ่ายให้แก่สมาชิก การสงเคราะห์สมาชิกในด้านอื่นๆ เช่น เงินช่วยค่าอาหาร เงินช่วยค่าเครื่องแบบเครื่องแต่งกาย เงินทุนการศึกษา เป็นต้น โดยทั่วไปแล้วการจัดสวัสดิการของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี จะประกอบด้วยสมาชิก 4 ประเภท คือ ประเภทสามัญ ได้แก่ ข้าราชการ และลูกจ้างประจำ สังกัดมหาวิทยาลัย ประเภทวิสามัญ ก) ได้แก่ พนักงานส่วนราชการ และพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดมหาวิทยาลัย ประเภทวิสามัญ ข) ได้แก่ ลูกจ้างชั่วคราว สังกัดมหาวิทยาลัยและประเภทสมทบ ได้แก่ สมาชิกสามัญ หรือสมาชิกวิสามัญ ที่พ้นจากการปฏิบัติราชการในมหาวิทยาลัย

ตัวอย่างสวัสดิการภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี คือ เงินสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลของบุคลากร ซึ่งบุคลากรแต่ละคนมีสิทธิ์ขอรับเงินสวัสดิการค่ารักษาพยาบาลสำหรับตนเอง และบุคคลในครอบครัวตามความเป็นจริง แต่รวมในแต่ละปีงบประมาณแล้วไม่เกินอัตราที่กำหนดไว้ เช่น พนักงานมหาวิทยาลัยและพนักงานราชการไม่เกินปีงบประมาณละ 15,000 บาท บุคลากรประจำตามสัญญาที่มีเวลาปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีติดต่อกันตั้งแต่ 3 ปี ขึ้นไปไม่เกินปีงบประมาณละ 10,000 บาท และการขอรับเงินสวัสดิการค่ารักษาพยาบาลข้างต้นจะทำได้เฉพาะในส่วนที่ไม่สามารถเบิกเงินค่ารักษาพยาบาลจากทางราชการและหรือสวัสดิการประกันสังคม ส่วนเรื่องของสถานพยาบาล และรายการที่สามารถเบิกเงินสวัสดิการค่ารักษาพยาบาลได้ให้เป็นไปตามพระราชกฤษฎีกาเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล พ.ศ. 2553

2) โครงสร้างเงินเดือน ค่าตอบแทน

(1) หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการเลื่อนเงินเดือนข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา การเลื่อนเงินเดือนข้าราชการให้อธิการบดีเป็นผู้สั่งเลื่อนเงินเดือนตามข้อเสนอแนะของผู้บังคับบัญชา ส่วนการเลื่อนเงินเดือนข้าราชการซึ่งดำรงตำแหน่งอธิการบดี ให้นายกสภามหาวิทยาลัยเป็นผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนเงินเดือน โดยให้นำผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามที่กำหนดในข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษามาเป็นหลักในการพิจารณา พร้อมทั้งข้อมูลการลา พฤติกรรมการมาทำงาน การรักษาวินัยและจรรยาบรรณ การปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการ และข้อมูลอื่นๆ เพื่อประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนข้าราชการ โดยให้เลื่อนได้ไม่เกินวงเงินที่มหาวิทยาลัยได้รับจัดสรร ส่วนข้าราชการ ซึ่งผู้บังคับบัญชาสั่งหรืออนุญาตให้ลาไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน หรือปฏิบัติการวิจัยในสาขาวิชาที่สอดคล้องกับความต้องการของมหาวิทยาลัย และมีสิทธิได้รับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนในระหว่างลาไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน หรือปฏิบัติการวิจัยแล้วแต่กรณี

การโอนเงินเดือนให้ข้าราชการในแต่ละครั้ง ให้เลื่อนได้ไม่เกินเงินเดือนสูงสุดที่คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษากำหนดสำหรับตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้ง และให้เลื่อนได้ในอัตราไม่เกินร้อยละ 6 โดยการโอนเงินเดือนข้าราชการให้เลื่อนปีละสองครั้ง คือ วันที่ 1 เมษายน และวันที่ 1 ตุลาคม ข้าราชการซึ่งจะได้รับการพิจารณาโอนเงินเดือนในแต่ละครั้งต้องอยู่ในหลักเกณฑ์ คือ 1) ในครั้งปีที่แล้วมีผลการประเมินการปฏิบัติราชการไม่ต่ำกว่าระดับพอใช้โดยมีคะแนนไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60 2) ในครั้งปีที่แล้วไม่ถูกสั่งลงโทษทางวินัยที่หนักกว่าโทษภาคทัณฑ์ หรือไม่ถูกศาลพิพากษาในคดีอาญาให้ลงโทษในความผิดเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ หรือความผิดที่ทำให้เสื่อมเสียเกียรติศักดิ์ของตำแหน่งหน้าที่ราชการของตน ซึ่งมีใช้ความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ 3) ในครั้งปีที่แล้วมาต้องไม่ถูกสั่งพักราชการเกินกว่าสองเดือน 4) ในครั้งปีที่แล้วมาต้องไม่ขาดราชการโดยไม่มีเหตุผลอันสมควร 5) ในครั้งปีที่แล้วมาต้องได้รับการบรรจุเข้ารับราชการมาแล้วเป็นเวลาไม่น้อยกว่าสี่เดือนหรือได้ปฏิบัติราชการมาแล้วเป็นเวลาไม่น้อยกว่าสี่เดือนก่อนถึงแก่ความตาย 6) ในครั้งปีที่แล้วมา สำหรับผู้ได้รับอนุญาตให้ไปศึกษา ฝึกอบรม ศึกษาดูงาน หรือปฏิบัติการวิจัยในประเทศหรือต่างประเทศ ต้องมีเวลาปฏิบัติราชการไม่น้อยกว่าสี่เดือน 7) ในครั้งปีที่แล้วมา สำหรับผู้ได้รับอนุญาตให้ลาติดตามคู่สมรสไปปฏิบัติราชการหรือปฏิบัติงานในต่างประเทศ ต้องมีเวลาปฏิบัติราชการไม่น้อยกว่าสี่เดือน 8) ในครั้งปีที่แล้วมา ต้องไม่ลาป่วย ลาภิก รวมกันเกินแปดครั้ง หรือมาทำงานสายเกินเก้าครั้ง 9) ต้องมีเวลาปฏิบัติราชการ โดยมีวันลาไม่เกินยี่สิบสามวัน แต่ไม่รวมถึง 10) ลาอุปสมบท หรือลาไปประกอบพิธีฮัจญ์ ณ เมืองเมกกะ ประเทศซาอุดีอาระเบีย เฉพาะวันลาที่มีสิทธิได้รับเงินเดือนระหว่างลาตามกฎหมายว่าด้วยการจ่ายเงินเดือน 11) ลาคลอดบุตร ไม่เกินเก้าสิบวัน 12) ลาป่วยซึ่งจำเป็นต้องรักษาตัวเป็นเวลานานไม่ว่าคราวเดียวหรือหลายคราวรวมกันไม่เกินหกสิบวันทำการ 13) ลาป่วยเพราะประสบอันตรายในขณะที่ปฏิบัติราชการตามหน้าที่หรือในขณะเดินทางไปหรือกลับจากการปฏิบัติราชการตามหน้าที่ 14) ลาพักผ่อน 15) ลาเข้ารับการตรวจเลือกหรือลาเข้ารับการเตรียมพล 16) ลาไปปฏิบัติงานในองค์การระหว่างประเทศ

(2) หลักเกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือนพนักงานมหาวิทยาลัย ซึ่งจะได้รับพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนในแต่ละครั้ง และมีผลการประเมินการปฏิบัติงานในระดับร้อยละ 60 ขึ้นไป โดยมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอันก่อให้เกิดประโยชน์และผลดีต่อทางราชการและสังคม และจะต้องอยู่ในหลักเกณฑ์ ซึ่งประกอบด้วย 1) ในครั้งปีที่แล้วมาได้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตนด้วยความสามารถและด้วยความอดสาหะ จนเกิดผลดีหรือความก้าวหน้าแก่ราชการ 2) ในครั้งปีที่แล้วมาจนถึงวันออกคำสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนต้องไม่ถูกสั่งลงโทษทางวินัยที่หนักกว่าโทษภาคทัณฑ์ หรือไม่ถูกศาลพิพากษาในคดีอาญาให้ลงโทษในความผิดเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่

ราชการหรือความผิดที่ทำให้เสื่อมเสียเกียรติศักดิ์ของตำแหน่งหน้าที่ราชการของตน ซึ่งมีใช้ความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือลหุโทษ 3) ในครั้งปีที่แล้วมา ต้องไม่ขาดราชการโดยไม่มีเหตุผลอันสมควร 4) ในครั้งปีที่แล้วมา ได้รับการบรรจุเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยมาแล้วไม่น้อยกว่าสี่เดือน 5) ในครั้งปีที่แล้วมา ต้องไม่ลาหรือมาทำงานสายเกินจำนวนครั้งที่มหาวิทยาลัยกำหนดเป็นหนังสือไว้ก่อนแล้วโดยคำนึงถึงลักษณะงานของแต่ละหน่วยงาน 6) ในครั้งปีที่แล้วมาต้องมีเวลาปฏิบัติราชการหกเดือน โดยมีวันลาไม่เกินยี่สิบสามวัน

นอกจากนั้น ต้องเป็นผู้อยู่ในหลักเกณฑ์ประการใดประการหนึ่งหรือหลายประการ คือ 1) ปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้ผลดีเด่น มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อันก่อให้เกิดประโยชน์และผลดียิ่งต่อทางราชการและสังคมจนถือเป็นตัวอย่างที่ดีได้ 2) ปฏิบัติงานโดยมีความคิดริเริ่มในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือได้ค้นคว้า หรือประดิษฐ์สิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อทางราชการเป็นพิเศษ และทางราชการได้ดำเนินการตามความคิดริเริ่ม หรือได้รับรองให้ใช้การค้นคว้า หรือสิ่งประดิษฐ์นั้น 3) ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่มีสถานการณ์ ตรายาคตรา เลี่ยงอันตราย หรือมีการต่อสู้ที่เสี่ยงต่อความปลอดภัยของชีวิตในกรณีพิเศษ 4) ปฏิบัติงานที่มีภาระหน้าที่หนักเกินกว่าระดับตำแหน่งงานเกิดประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยเป็นพิเศษ และปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ของตนเป็นผลดีด้วย 5) ปฏิบัติตามตำแหน่งหน้าที่ด้วยความตรงต่อหน้าที่เห็นด้วย ยากลำบากเป็นพิเศษ และงานนั้นได้ผลดียิ่งเป็นประโยชน์ต่อทางราชการ 6) ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้กิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งจนสำเร็จเป็นผลดียิ่งแก่มหาวิทยาลัยและประเทศชาติ

พนักงานมหาวิทยาลัย ซึ่งมหาวิทยาลัยส่งหรืออนุญาตให้ไปศึกษาอบรมหรือวิจัยตามความจำเป็นหรือความต้องการของหน่วยงาน เพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาหรือวิชาชีพหรือคุณวุฒิขาดแคลน ถือเป็นการปฏิบัติหน้าที่ราชการ และมีสิทธิได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนในระหว่างไปศึกษา การอบรมหรือวิจัย แล้วแต่กรณี โดยต้องอยู่ในหลักเกณฑ์ คือ 1) ครั้งที่ได้เลื่อนขั้นเงินเดือนต้องเป็นระยะเวลาศึกษา ฝึกอบรมหรือวิจัยภายในระยะเวลาที่ได้รับอนุญาตและตามระยะเวลาของหลักสูตรที่สถาบันการศึกษาหรือมหาวิทยาลัยได้กำหนดไว้ โดยไม่ใช่ช่วงการขยายระยะเวลา 2) มีความอดสาเห ขยันหมั่นเพียรในการศึกษาฝึกอบรมหรือวิจัย โดยพิจารณาจากผลการเรียน ผลการฝึกอบรมหรือวิจัย แล้วแต่กรณี กล่าวคือ ระดับบัณฑิตศึกษา มีผลการเรียนในระดับดี ผลการฝึกอบรมหรือวิจัย มีผลการฝึกอบรมหรือมีความก้าวหน้าในการวิจัยที่มีคุณภาพสูง 3) มีการใช้ความรู้เกี่ยวกับหลักวิชาที่ได้ศึกษาฝึกอบรมหรือวิจัยเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอน โดยจัดทำเป็นรายงานเสนอแนวความคิดหรือวิธีการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอน เสนอต่อผู้บังคับบัญชาทุกครั้งที่มีการเลื่อนขั้นเงินเดือน ทั้งนี้การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของบุคลากรในแต่ละครั้งให้

ผู้บังคับบัญชานำผลการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน มาเป็นหลักในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน โดยพิจารณาประกอบกับข้อมูลการลา พฤติกรรมการมาทำงาน การรักษาวินัย การปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย คุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ และข้อควรพิจารณาอื่นๆ ของผู้นั้น

3) วินัยและการลงโทษ

การดำเนินการทางวินัย การสอบสวนพิจารณา การลงโทษ การออกจากราชการ การสั่งพักหรือสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน การอุทธรณ์และการร้องทุกข์ มีหลักการสำคัญ คือ ผู้ใดถูกกล่าวหา ว่ากระทำผิดวินัย หรือความผิดปรากฏต่อผู้บังคับบัญชาว่ากระทำผิดวินัย ให้ผู้บังคับบัญชาแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน โดยผู้บังคับบัญชาที่มีอำนาจแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน ซึ่งประกอบด้วย 1) อธิการบดี 2) คณบดีหรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ สำหรับข้าราชการที่สังกัดคณะ หรือหน่วยงานนั้น 3) ผู้อำนวยการกอง หรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ สำหรับข้าราชการที่สังกัดกองหรือหน่วยงานนั้น โดยทั่วไปแล้ว วินัยและการลงโทษ ถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อการระงับ ยับยั้ง พฤติกรรมของบุคคลที่องค์การไม่พึงประสงค์ แต่การลงโทษที่ไม่มีความเป็นธรรม และไม่เหมาะสมกับการกระทำอาจทำให้บุคลากรในองค์การเกิดความกลัวจนไม่กล้าที่จะทำอะไร เพราะฉะนั้นการกำหนดบทลงโทษในองค์การควรมีความเหมาะสม และมีความชัดเจน

4.1.2 ผลการสัมภาษณ์

4.1.2.1 ภาพรวมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี ยึดหลักการสำคัญในการบริหารงาน คือ “บุคลากรควรจะได้รับในสิ่งที่ควรจะได้เต็มที่ และควรจะมีในสิ่งที่ควรจะมี โดยมหาวิทยาลัยจะให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ตามศักยภาพของแต่ละคน” การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเป็นหน้าที่โดยตรงของรองอธิการบดีด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่รับนโยบายจากอธิการบดีที่มีการแถลงไว้ต่อสภามหาวิทยาลัย และคณะกรรมการบริหารงานบุคคลประจำมหาวิทยาลัย (ก.บ.ม.) โดยดำเนินการผ่านกองการเจ้าหน้าที่ โครงสร้างบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีที่ปฏิบัติงานในองค์การประกอบด้วย 2 สายงานหลัก คือ สายวิชาการและสายสนับสนุน โดยบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสายวิชาการสามารถจำแนกออกได้เป็น 4 ประเภท คือ ข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย บุคลากรสัญญาจ้าง และ

บุคลากรตามสัญญาจ้างชาวต่างประเทศ ส่วนบุคลากรในสายงานสนับสนุนสามารถจำแนกออกได้เป็น 5 ประเภท คือ ข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย บุคลากรสัญญาจ้าง พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ

ปัจจุบันการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี มีการเปลี่ยนแปลงจากในอดีตเป็นอย่างมาก กล่าวคือ ในอดีตองค์การจะมีการบริหารงานโดยอาศัยบุคลากรประเภทข้าราชการเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนภารกิจต่างๆ แต่ในปัจจุบันข้าราชการในมหาวิทยาลัยมีจำนวนที่ลดลงเรื่อยๆ ทำให้การขับเคลื่อนภารกิจขององค์การส่วนใหญ่ต้องอาศัยบุคลากรประเภทพนักงานมหาวิทยาลัย และบุคลากรตามสัญญาจ้างเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนแทน สาเหตุก็เพราะว่า ในปัจจุบันระบบราชการเริ่มไม่ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งในด้านการกิจขององค์การที่นับวันจะเพิ่มมากขึ้น ปัญหาต่างๆ ที่องค์การจะต้องเผชิญมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น ความต้องการของบุคลากรที่เปลี่ยนแปลงไป เหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้้องค์การต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่มุ่งเน้นการขับเคลื่อนภารกิจไปสู่เป้าหมาย โดยอาศัยพนักงานมหาวิทยาลัย และบุคลากรตามสัญญาจ้าง เพราะพนักงานมหาวิทยาลัยของค์การสามารถกำหนดเงื่อนไขต่างๆ ในการทำงานได้มากกว่าข้าราชการ เงื่อนไขในที่นี้ คือ เงื่อนไขที่เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าในสายงานของบุคลากรในแต่ละคน อาทิ เงื่อนไขที่กำหนดในสายงานอาจารย์ที่ว่า เมื่อเข้าสู่การดำรงตำแหน่งภายใน 5 ปี จะต้องสำเร็จวุฒิปริญญาเอก และภายใน 5 ปีจะต้องมีตำแหน่งทางวิชาการเป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์ เป็นต้น

ผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี ในปัจจุบันเริ่มมีความชัดเจนมากขึ้นกว่าในอดีตที่ผ่านมาด้วยสาเหตุสำคัญที่ว่าจำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงานมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นจากการขยายตัวขององค์การ โดยเฉพาะบุคลากรที่มีสถานะเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย ในขณะที่บุคลากรที่มีสถานะเป็นข้าราชการเริ่มลดลงเรื่อยๆ และคาดว่าจะหมดลงในปี พ.ศ. 2560 อย่างที่ทราบกันดีว่า การบริหารงานที่อาศัยบุคลากรประเภทข้าราชการในการขับเคลื่อนมักได้รับการวิพากษ์วิจารณ์ถึงความไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล องค์การต่างๆ จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีก็เป็นอีกองค์การที่มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารงานเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน โดยการปรับเปลี่ยนจากการบริหารงานที่อาศัยข้าราชการเป็นกลไกในการขับเคลื่อนเข้าสู่การบริหารงานที่บุคลากรส่วนใหญ่มีสถานะเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย ซึ่งความแตกต่างที่เห็นได้อย่างชัดเจนนั้นก็คือ บุคลากรที่มีสถานะเป็นข้าราชการนั้น เข้ายาก ออกยาก ไม่สามารถสร้างเงื่อนไขในการทำงานได้มากนัก การพัฒนาตนเองขึ้นอยู่กับความสมัครใจของแต่ละคน การทำงานจึงมีความเฉื่อยชา ส่วนบุคลากรที่มี

สถานะเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย องค์การสามารถกำหนดเงื่อนไขในการทำงานได้มากกว่า ทั้งในเรื่องการพัฒนาตนเอง และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมทั้งค่าตอบแทนที่ได้รับของพนักงานราชการยังมากกว่าข้าราชการอีกด้วย สิ่งเหล่านี้ คือ การเปลี่ยนแปลงที่สามารถเห็นได้ชัดในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีในปัจจุบัน

ผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีในปัจจุบันนั้นถือว่ากำลังอยู่ในระยะเปลี่ยนผ่าน และกำลังตั้งตัว เหตุผลเนื่องจากในอดีตที่ผ่านมามหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีมีสถานะเป็นเพียงวิทยาลัยครู ซึ่งถือเป็นสถาบันการศึกษาขนาดเล็ก ที่ระบบการบริหารงานต่างๆ ยังไม่มีความชัดเจนมากนัก บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรก็มีน้อย ทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่มีอะไรซับซ้อน ปัญหาที่พบจึงไม่มากเหมือนในปัจจุบัน แต่เมื่อมีการยกสถานะจากวิทยาลัยครูเป็นสถาบันราชภัฏ และมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีตามลำดับ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทำให้องค์กรต้องมีการปรับตัว เพื่อให้การบริหารงานในด้านต่างๆ มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่จะต้องสามารถรองรับต่อความต้องการของบุคลากรที่เพิ่มมากขึ้น แต่ปัญหาที่องค์กรต้องเผชิญอยู่ในปัจจุบันเกี่ยวกับผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการได้มาซึ่งบุคลากร คือ ช่องว่างระหว่างสถานะของพนักงานตามสัญญาจ้างกับพนักงานมหาวิทยาลัย เพราะมหาวิทยาลัยไม่สามารถที่จะจ้างบุคลากรในองค์กรทุกคนให้เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยได้ เนื่องจากข้อจำกัดด้านงบประมาณ และกรอบอัตราค่าจ้างที่หน่วยงานส่วนกลางกำหนดไว้ ด้วยเหตุนี้ในบางครั้งมหาวิทยาลัยจึงมีความจำเป็นที่จะต้องจ้างบุคลากรเข้ามาทำงาน ในสถานะบุคลากรตามสัญญาจ้าง ซึ่งจะมีการต่อสัญญาในทุกๆ ปีอันจะมีผลต่อการเลื่อนขึ้นเงินเดือน ทำให้บุคลากรในประเภทดังกล่าวบางคนหมดกำลังใจในการทำงาน ในส่วนนี้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องควรเข้ามาแก้ไขอย่างจริงจัง แม้จะไม่สามารถจ้างให้บุคลากรทุกคนเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยได้ แต่อย่างน้อยก็ควรมีนโยบายที่เสริมสร้างขวัญและกำลังใจเพื่อลดช่องว่างระหว่างสถานะของบุคลากรที่กำลังเพิ่มมากขึ้น

ผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 ในอดีตมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีเป็นเพียงสถาบันการศึกษาขนาดเล็กในจังหวัดสุราษฎร์ธานี หรือที่รู้จักกันดีในชื่อ วค. หรือวิทยาลัยครูสุราษฎร์ธานี สาขาที่มีการเปิดสอนมีเฉพาะสาขาครุศาสตร์ ภารกิจการและบทบาทหน้าที่มีไม่มากเหมือนในปัจจุบัน จำนวนนักศึกษาที่มีจำนวนไม่มากนัก การบริหารงานยังระบบราชการเป็นหลัก ทำงานภายใต้กฎระเบียบ เพราะมีสถานะเป็นสถาบันอุดมศึกษาในกำกับดูแลของรัฐ ทำให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรส่วนใหญ่มีสถานะเป็นข้าราชการ แต่เนื่องจากในปี พ.ศ. 2547 ได้มีการยกสถานะจากวิทยาลัยครูขึ้นเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี ทำให้จำนวนนักศึกษาที่เข้ามาศึกษา

มีจำนวนเพิ่มมากขึ้น และทำให้บุคลากรที่มีอยู่ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ประกอบกับในปัจจุบัน สถาบันการศึกษาทั้งของเอกชนและภาครัฐมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น ทำให้เกิดการแข่งขันระหว่างมหาวิทยาลัยในการแย่งชิงนักศึกษา เหล่านี้คือเหตุผลสำคัญที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้มีความสอดคล้องกับบริบทของมหาวิทยาลัย ซึ่งหากจะมองในภาพรวมถือว่าการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบันประสบความสำเร็จในระดับหนึ่ง แต่ในบางแง่มุมที่สำคัญก็ยังมีปัญหาอยู่บ้าง

ผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีถือว่าประสบความสำเร็จพอสมควรหากจะมองในแง่ที่ว่าองค์การสามารถได้มาซึ่งบุคลากรที่ค่อนข้างมีคุณภาพ และสามารถทำงานให้กับองค์การได้ในระดับหนึ่ง แต่ก็ต้องยอมรับว่าในบางหน่วยงานยังขาดแคลนบุคลากร โดยเฉพาะบุคลากรในสายวิชาการ ที่ในบางสาขายังขาดแคลน เช่น อาจารย์ประจำสาขาภาษาอังกฤษ เพราะมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีเป็นมหาวิทยาลัยต่างจังหวัดที่ไม่ค่อยมีชื่อเสียงมากนักจึงทำให้บุคลากรไม่สนใจที่จะเข้ามาร่วมทำงานกับองค์การ ลักษณะเด่นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี คือ การจูงใจบุคลากรในองค์การด้วยค่าตอบแทนที่สูงกว่าหลายมหาวิทยาลัย รวมทั้งยังเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองโดยการลาไปศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นได้อย่างอิสระ เหล่านี้คือจุดเด่นสำคัญที่มหาวิทยาลัยใช้ในการดึงดูดบุคคลให้เข้ามาทำงานในองค์การ

4.1.2.2 การได้มาซึ่งบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 วิสัยทัศน์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี คือ เป็นองค์กรที่มุ่งมั่นสรรหา พัฒนา และรักษาทรัพยากรบุคคล ส่งเสริมและสนับสนุนระบบการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพ ปัจจุบันมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีมีจำนวนนักศึกษาเพิ่มมากขึ้นทำให้จำนวนบุคลากรที่มีอยู่ในบางครั้ง อาจไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติหน้าที่ หรือสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้แต่ไม่ค่อยมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร การสรรหาบุคลากรเพื่อมาปฏิบัติงานให้กับองค์การจึงถือว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง หน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ คือ กองการเจ้าหน้าที่ ซึ่งเริ่มมีการก่อตั้งได้ไม่นานนัก ประสบการณ์ในการบริหารจึงมีไม่มาก ประกอบกับบุคลากรในหน่วยงานมีไม่เพียงพอและไม่ครอบคลุมกับภารกิจที่มี แต่หากจะมองในภาพรวมก็จะพบว่า บุคลากรที่มีอยู่สามารถขับเคลื่อนภารกิจต่างๆ ได้พอสมควร โดยหลักการสำคัญที่องค์การใช้ในการได้มาซึ่งบุคลากร คือ หลักความรู้ความสามารถ ซึ่งถือเป็นหลักการสากลที่ได้รับการยอมรับโดยทั่วไป หลักการสำคัญของการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร โดยใช้ความรู้ความสามารถ คือ ในภารกิจต่างๆ ขององค์การมีความหลากหลาย และมีลักษณะเนื้องานที่มีความเฉพาะ และต้องใช้บุคลากรที่มี

ความรู้ความสามารถที่ตรงตามภารกิจดังกล่าว งานจึงจะประสบความสำเร็จ เหตุนี้หลักการสำคัญที่องค์การใช้ในการได้มาซึ่งบุคลากรจึงต้องเลือกบุคคลที่มีความรู้เหมาะสมกับงาน หรือ PUT THE RIGHT MAN ON THE RIGHT JOB จึงจะทำให้การขับเคลื่อนองค์การสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ แต่ปัญหาที่พบในปัจจุบัน คือ ในบางครั้งแม้บุคลากรจะสำเร็จการศึกษาในสาขาเดียวกัน ผลการเรียนใกล้เคียงกัน แต่ความสามารถในการทำงานนั้นมีความแตกต่างกัน เหตุนี้กระบวนการในการได้มาซึ่งบุคลากรขององค์การจึงต้องมีความรอบคอบ และสามารถคัดกรองบุคคลที่มีคุณภาพให้เข้ามาทำงานกับองค์การได้จริง

ผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 หลักการสำคัญที่มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีใช้ในการสรรหาเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่ต้องการ คือ หลักความรู้ความสามารถ เพราะสิ่งสำคัญที่บุคลากรต้องมีในการทำงาน คือ ความรู้ความสามารถ วิธีการวัดความรู้ความสามารถที่องค์การใช้ในการคัดเลือกบุคลากรมีหลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นการดูจากเอกสารผลการเรียนที่ผ่านมา การทดสอบโดยใช้ข้อสอบ การตอบคำถามที่มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เพื่อทดสอบไหวพริบในการทำงาน เหล่านี้เป็นต้น แต่ต้องยอมรับว่าในบางครั้งองค์การไม่มีตัวเลือกในการได้มาซึ่งบุคลากรมากนัก ผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูงมักเลือกที่จะทำงานกับองค์การที่มีชื่อเสียงและอยู่ในเมืองที่มีความเจริญ และสะดวกสบาย จึงทำให้บุคลากรส่วนใหญ่ที่เข้ามาสมัครทำงานกับองค์การมักจะเป็นผู้ที่ภูมิภูมิลำเนาอยู่ใกล้กับสถานที่ตั้งของมหาวิทยาลัย องค์การจึงมีความจำเป็นที่จะต้องทำการคัดเลือกบุคลากรเพื่อเข้ามาทำงานภายใต้ข้อจำกัดด้านตัวเลือก กล่าวคือ องค์การไม่มีทางเลือกด้านทรัพยากรมนุษย์มากนัก ทำให้ในบางครั้งอาจไม่ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่สูงมาก ประกอบกับการเปิดรับสอบบรรจุในบางตำแหน่งจะมีเงื่อนไขที่สำคัญว่า ผู้ที่จะมีโอกาสดำเนินการได้นั้นจะต้องเป็นบุคลากรภายในองค์การเท่านั้น ทำให้อาจสูญเสียโอกาสในการคัดเลือกบุคลากรจากภายนอกองค์การ แต่ในแง่ที่ดี คือ องค์การจะได้บุคลากรที่มีความคุ้นชินกับสภาพแวดล้อมในการทำงานและบริบทของหน่วยงานเป็นอย่างดี สามารถเริ่มทำงานให้กับองค์การได้ทันทีโดยไม่ต้องมีการสอนงานมากนัก ส่วนปัญหาหลักๆ ที่องค์การพบเกี่ยวกับการได้มาซึ่งบุคลากรนั้นก็คือ จำนวนบุคลากรที่มีความสนใจอยากเข้ามาทำงานให้กับองค์การมีน้อย องค์การจึงมีความจำเป็นต้องคัดเลือกบุคลากรที่ดีที่สุดจากจำนวนผู้เข้ามาสมัคร ทำให้ความรู้ความสามารถของบุคลากรที่เข้ามาทำงานให้กับองค์การจึงอาจไม่มีความหลากหลายมากนัก

ผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 การได้มาซึ่งบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีมี 3 วิธีการที่สำคัญ คือ การสอบคัดเลือก การคัดเลือก และการสรรหา โดยในภาพรวมการได้มาซึ่งบุคลากรภายในองค์การถือว่ามีประสิทธิภาพพอสมควร โดยเฉพาะการแก้ไข

ปัญหาเรื่องการได้มาซึ่งบุคลากรโดยใช้ระบบอุปถัมภ์ ทางองค์กรมีการกำหนดหลักการที่สำคัญว่า หากตำแหน่งใดที่ว่างลงและมีผู้เสนอบุคคลเพื่อให้เข้ามาดำรงตำแหน่งนั้น ทางองค์กรจะมีการพิจารณาคุณสมบัติเบื้องต้นว่าตรงตามที่ต้องการหรือไม่ หากตรงตามที่ต้องการก็จะใช้กระบวนการคัดเลือกบุคคล เข้ามาดำรงตำแหน่งที่ว่างโดยไม่มีกระบวนการเปิดสอบให้บุคคลทั่วไปเข้ามาสมัคร เพื่อเป็นการหลีกเลี่ยงความไม่เป็นธรรมที่อาจจะเกิดขึ้น หลักการทั่วไปที่องค์กรใช้ในการได้มาซึ่งบุคลากรคือ หลักความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงาน เนื่องจากการที่องค์กรจะประสบความสำเร็จได้นั้น ย่อมต้องมีบุคลากรที่ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับภารกิจที่ได้รับมอบหมาย นอกจากนี้สิ่งที่สำคัญและมีผลต่อความสำเร็จของภารกิจต่างๆ คือ ประสบการณ์ในการทำงานของบุคลากรที่องค์กรจะเลือกเพื่อให้เข้ามาทำงานในองค์กร หากมีประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งหน้าที่นั้นๆ มาก่อนก็จะได้รับการพิจารณาเป็นพิเศษ เพราะการมีประสบการณ์ในการทำงานจะทำให้บุคลากรสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้องและแม่นยำ อันจะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ส่วนปัญหาที่พบเกี่ยวกับการได้มาซึ่งบุคลากรที่สำคัญ คือ ด้วยความที่มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีเป็นมหาวิทยาลัยที่ไม่ค่อยมีชื่อเสียงมากนัก จึงทำให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถไม่สนใจที่จะเข้ามาทำงานกับองค์กร จำนวนผู้ที่มาสมัครในตำแหน่งต่างๆ จึงมีน้อย ทำให้การคัดเลือกบุคลากรต้องกระทำภายใต้ขอบเขตอันจำกัด โดยสรุปการได้มาซึ่งบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีนั้น โดยภาพรวมถือว่ามีประสิทธิภาพพอสมควร เพราะกระบวนการในการคัดเลือกมีหลายขั้นตอน ทั้งการสอบข้อเขียน การสอบปฏิบัติ และการสัมภาษณ์ ทำให้มั่นใจได้ในระดับหนึ่งว่า หน่วยงานจะได้บุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาทำงานกับองค์กร และอีกประการที่สำคัญ คือ บุคลากรส่วนใหญ่ องค์กรจะทำการคัดเลือกด้วยตนเองจึงสามารถกำหนดความรู้ความสามารถและคุณสมบัติที่ต้องการได้อย่างชัดเจน

ผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 ระบบการได้มาซึ่งบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีจะเน้นระบบการสรรหาโดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency-based Recruitment) เพื่อที่จะให้ได้บุคลากรที่เหมาะสมตรงกับงาน มีคุณธรรมและจริยธรรม และต้องเป็นทั้งคนดีและคนเก่ง การที่องค์กรจะพัฒนาได้นั้น ต้องอาศัยบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงในการปฏิบัติงาน สมรรถนะในตัวบุคคลนั้นหมายรวมถึง ทักษะ ความรู้ ความสามารถ และอื่นๆ เพราะฉะนั้นการที่จะวัดว่าบุคคลมีสมรรถนะในการทำงานมากน้อยแค่ไหน และมีความเหมาะสมที่จะทำงานกับองค์กรเพียงใดนั้น จึงต้องมีการพิจารณาอย่างละเอียด รอบคอบ และรอบด้าน เพื่อให้ผลการพิจารณามีความถูกต้องมากที่สุด อันจะนำมาซึ่งการได้มาของบุคลากรที่มีคุณภาพและเหมาะสมกับองค์กร แต่การได้มาซึ่งบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีนั้น ยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร เพราะในบางครั้งบุคคลที่มาสมัครเข้าทำงานในองค์กรมีน้อย ทำให้องค์กรมีตัวเลือกใน

การพิจารณาไม่มากนักจึงทำให้การพิจารณาคัดเลือกมีขอบเขตอันจำกัด ความรู้ของบุคลากรที่ได้จากกระบวนการสรรหาและคัดเลือกจึงไม่มีความหลากหลายมากนัก ส่วนปัญหาที่สำคัญในการได้มาซึ่งบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี คือ ในบางครั้งหากบุคลากรในตำแหน่งที่ว่างลงไม่มีบุคคลมาสมัครอาจมีความจำเป็นที่จะต้องสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงมากที่สุด เพื่อมาทดแทนในกรณีที่จำเป็นจึงทำให้การปฏิบัติงานอาจไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

ผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 การได้มาซึ่งบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีจะยึดหลักความรู้ความสามารถเป็นสำคัญ เพราะเป็นหลักการสากลที่ทุกองค์กรทั่วโลกนิยมใช้ในการคัดเลือกบุคลากรให้เข้ามาทำงานในองค์กร และในบางครั้งอาจมีการนำประสบการณ์ในการทำงานและความสามารถด้านภาษามาร่วมพิจารณาด้วย ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับประเภทของตำแหน่งที่มีการรับสมัคร เพราะในบางตำแหน่ง เช่น เจ้าหน้าที่ฝ่ายเทคนิคด้านคอมพิวเตอร์ มีความจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ประสบการณ์ในการทำงานมาก่อน เพื่อที่จะช่วยให้สามารถทำงานให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยภาพรวมแล้วการได้มาซึ่งบุคลากรภายในองค์กรถือว่ามีประสิทธิภาพมาก เพราะมีหลักเกณฑ์ ระเบียบ และวิธีการในการได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความชัดเจนและโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ส่วนปัญหาในการได้มาซึ่งบุคลากรภายในองค์กรที่พบ คือ กระบวนการในการคัดเลือกบุคลากรส่วนใหญ่ไม่สามารถคัดกรองความมีคุณธรรมและจริยธรรมของบุคคลได้ ทำให้ในบางครั้งบุคลากรที่ผ่านกระบวนการคัดเลือกและเข้ามาทำงานให้กับองค์กรมีปัญหาในเรื่องคุณธรรมและจริยธรรมในการทำงาน

4.1.2.3 การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี ในปัจจุบันจะมีการแยกพัฒนาตามสายงานของบุคลากร ซึ่งได้แก่สายวิชาการและสายสนับสนุน ในสายวิชาการนั้นหลักสูตรการอบรมจะมีความเกี่ยวข้องกับภาษา ส่วนในสายสนับสนุนหลักสูตรส่วนใหญ่จะมีความเกี่ยวข้องกับทักษะการใช้คอมพิวเตอร์และทักษะในการบริการ กองการเจ้าหน้าที่จะมีอำนาจในฐานะหน่วยในการปฏิบัติเกี่ยวกับการอบรมให้กับบุคลากรแต่อย่างไรก็ตามองค์กรก็มีการเปิดโอกาสให้หน่วยงานภายในสามารถจัดฝึกอบรมได้ด้วยตนเอง แต่ทั้งนี้จะต้องอยู่ในกรอบของงบประมาณที่กำหนดไว้ ในปัจจุบันการพัฒนาบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีถือว่ามีน้อย เนื่องจากความขาดแคลนในเรื่องของบุคลากรที่มีหน้าที่ในทางปฏิบัติ การฝึกอบรมส่วนใหญ่ที่บุคลากรภายในหน่วยงานมักจะให้ความสนใจในการเข้าร่วม คือ การอบรมที่จัดโดยหน่วยงานส่วนกลาง หรือหน่วยงานภายนอก สาเหตุสำคัญเนื่องมาจากหากองค์กรมีการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรด้วยตนเองมักจะไม่สามารถได้รับความร่วมมือจากบุคลากรเท่าที่ควร แต่หากเป็นการอบรมที่จัดโดยหน่วยงานภายนอก บุคลากรจะให้

ความสนใจมากกว่า รูปแบบการพัฒนานุคลากรที่ถือว่ามีประสิทธิภาพและเป็นประโยชน์กับองค์กรมากที่สุด คือ การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการที่มีการเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมการอบรมได้มีโอกาสฝึกปฏิบัติจริง มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ที่จัดขึ้น ส่วนการอบรมเชิงประชุมสัมมนานั้นถือว่าเป็นรูปแบบที่ไม่ค่อยมีประสิทธิภาพมากนัก เพราะบุคลากรที่เข้าร่วมมักไม่ให้ความสนใจอย่างจริงจัง ส่วนปัญหาที่สำคัญในการพัฒนานุคลากร คือ หลักสูตรที่ใช้ในการพัฒนานุคลากรส่วนใหญ่มักจะเป็นของผู้บริหารระดับสูง แต่หลักสูตรที่ใช้ในการอบรมบุคลากรในระดับปฏิบัติการนั้นมีน้อยมาก ทำให้บุคลากรในระดับปฏิบัติการที่มีหน้าที่ในการนำนโยบายต่างๆ ขององค์กรไปปฏิบัติไม่ได้รับการพัฒนาเท่าที่ควรจะเป็น และปัญหาอีกประการที่สำคัญคือ เนื่องจากในปัจจุบันภาระหน้าที่ของบุคลากรในแต่ละประเภทยังมีมาก โดยเฉพาะบุคลากรสายวิชาการที่ต้องมีการสอน และการทำวิจัยควบคู่กันไป จึงทำให้เวลาที่จะใช้ในการเข้ารับการอบรมมีน้อยไม่สามารถเข้าร่วมการพัฒนานุคลากรได้อย่างเต็มที่ ประกอบกับหลักสูตรในการพัฒนานุคลากรที่มีการจัดนั้นส่วนมากจะเป็นการอบรมเฉพาะผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น จึงทำให้บุคลากรในระดับปฏิบัติการไม่ได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสม

ผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 การพัฒนานุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี เน้นให้ความสำคัญกับการให้โอกาสในการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ทั้งมหาวิทยาลัยในประเทศและมหาวิทยาลัยต่างประเทศ โดยทางองค์กรจะมีการออกค่าใช้จ่ายให้ตามความเป็นจริง และไม่มีกำหนดเงื่อนไขในเรื่องของโอกาส กล่าวคือ หากบุคลากรมีศักยภาพเพียงพอที่สามารถสอบเข้าเรียนต่อในภาคปกติได้ มหาวิทยาลัยจะอนุญาตให้ลาไปศึกษาต่อได้ทันที แต่ปัจจุบัน แม้ว่ามหาวิทยาลัยจะมีการเปิดช่องทางในการพัฒนาตนเองของบุคลากรอย่างหลากหลาย แต่บุคลากรบางส่วนก็ไม่ค่อยให้ความสนใจมากนัก เพราะภารกิจที่มากเกินไปทำให้ไม่มีเวลาในการพัฒนาตนเอง หรือบุคลากรบางคนอาจมีปัญหาส่วนตัวในด้านครอบครัวทำให้ไม่สามารถไปเรียนต่อได้ สำหรับรูปแบบที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดสำหรับการพัฒนานุคลากร คือ การศึกษาหรือการเรียนต่อ เพราะนอกจากจะเป็นประโยชน์กับองค์กรในแง่ที่ว่าองค์กรจะมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเพิ่มมากขึ้น การที่บุคลากรมีวุฒิการศึกษาที่สูงขึ้นยังทำให้ตัวบุคลากรเองได้รับค่าตอบแทนและความมั่นคงในการทำงานที่สูงขึ้นอีกด้วย แต่อย่างไรก็ตามแม้การพัฒนานุบุคลากรที่องค์กรจัดให้มีสำหรับบุคลากรมากแค่ไหน ปัญหาสำคัญที่เกิดขึ้น คือ ในบางครั้งบุคลากรมักไม่ค่อยให้ความสำคัญกับการศึกษาต่อ โดยมองว่าเป็นเงื่อนไขที่ทำให้เกิดความยากลำบากในการทำงาน และอีกประการที่สำคัญ คือ บุคลากรที่ลาไปศึกษาต่อส่วนหนึ่งสำเร็จการศึกษาช้ากว่าปกติ

ผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี มีรูปแบบที่มีความหลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นการจัดฝึกอบรม การศึกษาต่อ การศึกษาดูงานยังสถานที่ต่างๆ ซึ่งการพัฒนาบุคลากรในแต่ละรูปแบบก็ก่อให้เกิดประโยชน์ที่แตกต่างกันทั้งต่อองค์กรและต่อบุคลากรเอง การพัฒนาบุคลากรที่สำคัญและมีประสิทธิภาพมากที่สุด คือ การจัดฝึกอบรมทั้งในกรณีที่ต้องมีการจัดอบรมขึ้นเอง และกรณีที่หน่วยงานภายนอกมีการจัดอบรมแล้วองค์กรส่งบุคลากรเข้าไปร่วม การอบรมในปัจจุบันมีความหลากหลาย ส่วนมากจะเน้นในการเสริมสร้างความรู้และทักษะ โดยเฉพาะในปัจจุบันการอบรมที่มักเป็นที่นิยม คือ การอบรมที่มีความเกี่ยวข้องกับอาเซียน ทั้งการอบรมด้านภาษา การอบรมด้านการเสริมความรู้เกี่ยวกับอาเซียน การอบรมที่มีประสิทธิภาพดีนั้นต้องมีการเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ นอกจากนั้นการที่จะรู้ได้ว่าบุคลากรได้รับประโยชน์จากการพัฒนามากน้อยเพียงใด องค์กรควรมีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรที่มีการจัดขึ้น และควรให้ผู้ผ่านการอบรมมาแล้วได้ถ่ายทอดองค์ความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมให้บุคลากรอื่นๆ ในองค์กร การพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพนั้นย่อมเป็นประโยชน์แก่บุคลากรและองค์กร ทั้งประโยชน์ที่เกิดขึ้นในระยะสั้นและประโยชน์ในระยะยาว ปัญหาที่พบเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรขององค์กรในปัจจุบัน คือ การประเมินผลการพัฒนาบุคลากรในบางครั้งอาจได้ข้อมูลที่ไม่ครบถ้วนและชัดเจน ทำให้องค์กรไม่สามารถรู้ได้ว่าการพัฒนาบุคลากรที่ผ่านมามีข้อดีข้อเสียอย่างไร ประกอบกับปัญหาสำคัญ คือ การพัฒนาบุคลากรในแต่ละประเภทไม่ได้มีการวิเคราะห์ความต้องการของบุคลากรอย่างแท้จริง ทำให้โครงการที่จัดขึ้นอาจไม่ค่อยมีความสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรมากนัก

ผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีที่เห็นได้ชัด คือ การพัฒนาโดยการส่งเสริมให้บุคลากรทั้งในสายวิชาการและสายสนับสนุนได้มีโอกาสในการลาไปศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อเพิ่มพูนทักษะและความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยการลาไปศึกษาต่อนั้นบุคลากรยังจะได้รับค่าตอบแทนในการทำงานเหมือนเดิม นอกจากนั้นบุคลากรคนใดที่มีความรู้ด้านภาษาอังกฤษอยู่ในระดับที่กำหนดไว้ก็จะได้รับทุนเพิ่มเติมเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการศึกษา การให้ทุนในการศึกษาต่อของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีนั้น มีจุดเด่นสำคัญ คือ เป็นทุนที่จะจ่ายตามความเป็นจริง กล่าวคือ จ่ายตามที่มหาวิทยาลัยปลายทางเรียกเก็บ ซึ่งมีความแตกต่างจากมหาวิทยาลัยอื่นที่ในบางครั้งการให้ทุนการศึกษามีการจำกัดวงเงิน หากมีค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมบุคลากรต้องรับภาระค่าใช้จ่ายในส่วนนั้น เหล่านี้คือมาตรการที่องค์กรใช้ในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งถือว่ามีประสิทธิภาพพอสมควร บุคลากรส่วนหนึ่งที่มาสมัครเข้าทำงานกับองค์กรก็มีเป้าหมายเพื่อต้องการที่จะศึกษาต่อ แต่อาจมีปัญหา

เรื่องงบประมาณ การให้ทุนการศึกษานอกจากจะเป็นการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรแล้ว ยังเป็นการดึงดูดบุคคล ภายนอกให้เข้ามาทำงานร่วมกับองค์กรอีกด้วย ปัญหาที่พบเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบัน คือ ความไม่พร้อมของบุคลากร โดยเฉพาะสายวิชาการ ในการที่จะลาไปศึกษาต่อ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องครอบครัว หรือภาระงานที่มากเกินไป จนทำให้ไม่มีเวลาที่จะไปศึกษาต่อ ทำให้การพัฒนาบุคลากรในสายวิชาการไม่สามารถทำได้อย่างเต็มที่

ผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 การพัฒนาบุคลากรในปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี ให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าในสายงานของบุคลากรในแต่ละคน โดยองค์กรมุ่งเน้นส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสพัฒนาตนเองตามศักยภาพอย่างเต็มที่ ไม่ว่าจะเป็นการลาไปศึกษาต่อ การไปอบรมนอกสถานที่กับหน่วยงานต่างๆ การจัดโครงการเพื่อไปศึกษาดูงาน รูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับองค์กรนั้น จะต้องเป็นการพัฒนาที่มาจากความต้องการของบุคลากรภายในหน่วยงานอย่างแท้จริง โดยอาจใช้การสำรวจความคิดเห็น การวิเคราะห์บุคคล หรือวิธีการอื่นที่เหมาะสม การพัฒนาที่มีที่มาจากความต้องการของบุคลากรนั้น จะทำให้บุคลากรแต่ละคนมีความเต็มใจที่จะเข้าร่วมอย่างเต็มที่ อันจะนำมาสู่ความมีประสิทธิภาพของการพัฒนาบุคลากร แต่ปัญหาสำคัญที่พบในปัจจุบัน คือ การพัฒนาบุคลากรส่วนใหญ่ไม่มีการสำรวจความต้องการของบุคลากรก่อนการจัดกิจกรรม จึงทำให้ผลที่ออกมาไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

4.1.2.4 การจูงใจบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 การจูงใจบุคลากรถือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร การสร้างแรงจูงใจที่สำคัญขององค์กร คือ ผู้บริหารระดับสูงจะให้ออกสาในการพัฒนาตนเองเป็นอย่างมาก โดยไม่เน้นการสร้างแรงจูงใจโดยใช้ตัวเงิน เพราะมองว่าการใช้การจูงใจในรูปแบบของตัวเงินมักจะได้ผลดีในระยะสั้นเพียงเท่านั้น แต่หากวันใดที่องค์กรไม่มีการสนับสนุนตัวเงินแรงจูงใจเหล่านั้นก็จะหมดไป ด้วยเหตุนี้ทางองค์กรจึงเลือกใช้วิธีการสร้างแรงจูงใจในลักษณะที่ว่า หากบุคลากรคนใดมีความรู้ความสามารถที่ดี และต้องการที่จะศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นก็สามารถทำได้ โดยผู้บริหารจะสนับสนุนอย่างเต็มที่ในเรื่องงบประมาณ ซึ่งเหล่านี้ถือเป็นการสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสมและมีความยั่งยืนให้กับบุคลากร แต่ปัญหาที่พบเกี่ยวกับการจูงใจบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี คือ ข้อจำกัดในเรื่องของงบประมาณทำให้การจูงใจ โดยการจ่ายค่าตอบแทนอาจไม่ทั่วถึงและไม่สามารถจ่ายได้อย่างเต็มที่ให้กับบุคลากรทุกคนได้

ผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 การสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร ผู้ปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี มีวิธีการที่สำคัญ คือ การสนับสนุนในด้านเงินทุน

งบประมาณ ทั้งการสนับสนุนทุนในการวิจัย และผู้ช่วยวิจัย สำหรับบุคลากรสายวิชาการที่มีความต้องการที่จะทำงานวิจัยเพื่อเสนอขอตำแหน่งทางวิชาการ ส่วนบุคลากรคนใดที่มีความประสงค์ในการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น องค์กรก็จะให้การสนับสนุนงบประมาณค่าใช้จ่ายอย่างเต็มที่ การจูงใจบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับองค์กรนั้นจะต้องสามารถทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และควรเป็นการจูงใจที่เมื่อมีการนำมาใช้แล้วเกิดความเท่าเทียมกันในองค์กร มีความยั่งยืนในการปฏิบัติ และไม่ควรเป็นการจูงใจในรูปแบบที่เป็นตัวเงิน เพราะการจูงใจโดยใช้เงินนั้นจะไม่ก่อให้เกิดความยั่งยืนแก่บุคลากร หากองค์กรสามารถเลือกใช้รูปแบบในการจูงใจที่มีความเหมาะสมกับองค์กรก็จะทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานโดยรวมขององค์กรเพิ่มมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตามปัญหาสำคัญที่มีความเกี่ยวข้องกับการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร คือ ในบางครั้งรูปแบบการจูงใจที่องค์กรใช้อาจไม่สามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรทุกประเภทได้ จึงทำให้เกิดการเปรียบเทียบระหว่างบุคลากรและนำมาซึ่งการขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน

ผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 การจูงใจบุคลากรที่องค์กรใช้ในปัจจุบัน คือ การจูงใจโดยใช้ค่าตอบแทนและรางวัล และที่สำคัญ คือ เมื่อบุคลากรปฏิบัติงานครบรอบปีงบประมาณ องค์กรจะมีการจัดสรรเงินโบนัสให้ โดยเงินส่วนหนึ่งมาจากการสนับสนุนของหน่วยงานส่วนกลาง และอีกส่วนหนึ่งเป็นรายได้ที่มหาวิทยาลัยจัดเก็บได้เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับบุคลากร รูปแบบการจูงใจที่เหมาะสมกับองค์กรนั้น ควรให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นอิสระในการทำงาน และมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม เรื่องค่าตอบแทนก็ถือเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรควรให้ความสนใจ เพราะในปัจจุบันบุคลากรที่เข้ามาทำงานในองค์กรก็มีความต้องการที่จะได้รับค่าตอบแทนที่มีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของตนเอง การที่องค์กรสามารถสร้างความพึงพอใจในเรื่องค่าตอบแทนให้กับบุคลากรได้นั้นถือเป็นแรงจูงใจสำคัญที่จะทำให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ปัญหาที่พบเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร คือ ในบางครั้งรูปแบบการจูงใจที่องค์กรใช้อาจมีความล่าช้าจึงต้องมีการปรับปรุงให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและความต้องการของบุคลากร

ผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี มีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับบุคลากรในองค์กรด้วยการจัดสวัสดิการและค่าตอบแทนที่มีความเหมาะสม โดยการจัดสวัสดิการมีวัตถุประสงค์ เพื่อจัดกิจกรรมอันจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่สมาชิก บิดา มารดา และบุตรของสมาชิก ให้ความช่วยเหลือแก่สมาชิกที่ประสบความเดือดร้อนและจำเป็น รวมทั้งดำเนินการอื่นๆ ที่เกี่ยวกับสวัสดิการตามที่คณะกรรมการเห็นสมควร อาทิ การออมทรัพย์ การให้กู้ยืม การประกันชีวิต การเคหะสงเคราะห์ การฌาปนกิจสงเคราะห์ การกีฬาและนันทนาการ การให้บริการร้านค้าสวัสดิการ การฝึกวิชาชีพ เพื่อเสริมรายได้หรือลดรายจ่ายให้แก่

สมาชิก กิจกรรมต่างๆ ข้างต้นมีเป้าหมายสำคัญ คือ การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและบุคลากรของมหาวิทยาลัย ส่วนการจูงใจโดยใช้ค่าตอบแทนนั้น องค์การเน้นในเรื่องการให้ทุนในการศึกษาต่อเพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเอง และเพิ่มโอกาสในการเจริญก้าวหน้าในสายงานของตน แต่อย่างไรก็ตามปัญหาที่พบเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับบุคลากร คือ หากบุคลากรมีสถานะที่แตกต่างกัน อาจทำให้เกิดการเปรียบเทียบในเรื่องค่าตอบแทนที่ได้รับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรที่มีสถานะเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย และบุคลากรประเภทสัญญาจ้าง ที่มีอำนาจหน้าที่ไม่แตกต่างกันมากนักแต่ค่าตอบแทนที่ได้รับกลับมีความแตกต่างกัน จนในบางครั้งอาจทำให้บุคลากรสูญเสียกำลังใจในการทำงาน

ผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 การจูงใจบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีจะใช้การจูงใจ โดยการเปิดโอกาสให้บุคลากรในสายงานต่างๆ ได้รับค่าตอบแทนและทุนการศึกษาที่เหมาะสม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับศักยภาพของแต่ละคน ซึ่งองค์การจะทำหน้าที่ให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ นอกจากนั้นรูปแบบการจูงใจที่มีความเหมาะสมกับองค์การจะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการทำงานอันนำมาสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์การ ซึ่งรูปแบบการจูงใจที่มีความเหมาะสมสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีควรจะเป็นการจูงใจโดยใช้รางวัลที่อยู่ในรูปของตัวเงิน แต่สิ่งสำคัญที่ควรคำนึง คือ ความเท่าเทียมกันและไม่เลือกปฏิบัติ เพราะบุคลากรภายในองค์การมีหลากหลายสถานะ ทั้ง ข้าราชการ พนักงานราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย ลูกจ้างประจำและบุคลากรตามสัญญาจ้าง ฉะนั้นการจูงใจที่ดีจะต้องสามารถทำให้บุคลากรประเภทต่างๆ ในองค์การได้รับการตอบสนองอย่างเท่าเทียมกัน แต่ปัญหาที่สำคัญในปัจจุบัน คือ ระบบการจูงใจส่วนใหญ่ยังไม่ค่อยให้ความสำคัญกับลูกจ้างประจำ และบุคลากรตามสัญญาจ้าง จึงทำให้ระบบการจูงใจไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

4.1.2.5 การธำรงรักษามูลค่าของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 วินัยและการลงโทษเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้้องค์การสามารถธำรงรักษามูลค่าให้อยู่กับองค์การได้ มาตรการทางวินัยและการลงโทษที่เป็นธรรมและมีความเท่าเทียมไม่มีการเลือกปฏิบัติ จะทำให้บุคลากรในองค์การมีความรู้สึกรักทำงานกับองค์การต่อไป ในปัจจุบันมาตรการในการลงโทษและวินัยที่มีการบังคับใช้ในองค์การมีที่มาจากหลากหลายแล้วแต่ประเภทของบุคลากร ส่วนใหญ่เป็นกฎ ระเบียบที่มีการกำหนดมาจากส่วนกลาง ซึ่งถือว่ามีความเหมาะสมกับการบริหารงานขององค์การ โดยภาพรวมแล้วการธำรงรักษามูลค่าของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี ไม่มีปัญหาที่สำคัญมากนัก องค์การสามารถรักษามูลค่าที่สำคัญๆ ให้อยู่กับองค์การได้อย่างยั่งยืน แต่ก็มีบุคลากรบางส่วนที่มีอายุระหว่าง 25-35 ปี ซึ่งเป็นช่วงอายุที่ต้องการค้นหาความมั่นคงในชีวิตการทำงาน ประกอบกับความเชื่อพื้นฐานของสังคมไทย

ที่เชื่อว่าการได้รับราชการเป็นงานที่สบายและมีความยั่งยืน บุคลากรส่วนหนึ่งจึงลาออกไปรับราชการ แต่ก็มีไม่มากนักและไม่กระทบต่อสภาพการบริหารงานทั่วไปขององค์การ ทั้งนี้บุคลากรส่วนใหญ่ที่ยังปฏิบัติงานกับองค์การอยู่ก็ด้วยเหตุผลที่สำคัญ คือ ได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับความสามารถของตนเอง และการได้รับความเอาใจใส่จากผู้บริหารระดับสูง

ผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 การดำรงรักษามูลค่าของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี โดยเฉพาะการบริหารค่าตอบแทนถือว่ามีความชัดเจนและมีหลักเกณฑ์ที่สามารถตรวจสอบได้ การบริหารค่าตอบแทนที่มีความเป็นธรรมจะทำให้บุคลากรในองค์การมีความรู้สึกว่าตนเองได้รับประโยชน์จากการทำงานอย่างเต็มที่และมีความรู้สึกผูกพันกับองค์การมากขึ้น ในภาพรวมการดำรงรักษามูลค่าของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีถือว่ามีประสิทธิภาพ เพราะอัตราการลาออกของบุคลากรมีน้อย โดยสาเหตุสำคัญน่าจะมาจากมาตรการในการจูงใจบุคลากรที่องค์การใช้ โดยเฉพาะการจ่ายค่าตอบแทนที่สูง เมื่อเทียบกับมหาวิทยาลัยอื่นที่มีบริบทอันใกล้เคียงกัน ส่วนปัญหาที่มีความเกี่ยวข้องกับการดำรงรักษามูลค่าที่สำคัญ คือ ด้วยความเชื่อของพนักงานบางส่วนที่คิดว่าการประกอบอาชีพที่มีความยั่งยืนกับตนเองและครอบครัวนั้น จะต้องเข้ารับราชการ แม้มหาวิทยาลัยจะพยายามดำรงรักษามูลค่า โดยการให้ค่าตอบแทนที่สูง แต่บุคลากรบางส่วนก็ยังไม่พอใจและต้องการรับราชการมากกว่า มาตรการในการดำรงรักษามูลค่าที่องค์การใช้จึงไม่มีผลต่อบุคลากรกลุ่มดังกล่าว

ผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 วินัยและการลงโทษเปรียบเสมือนดาบสองคม หากองค์การสามารถกำหนดวินัยและการลงโทษที่มีความยุติธรรมก็จะทำให้บุคลากรมีความรู้สึกปลอดภัยในการทำงาน และอยากทำงานให้กับองค์การตลอดไป แต่ในทางกลับกันหากองค์การไม่สามารถกำหนดวินัยและการลงโทษได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก็จะทำให้บุคลากรมีความรู้สึกว่ตนเองอาจมีความเสี่ยงที่จะไม่ได้รับความยุติธรรมในการปฏิบัติงาน และอาจส่งผลทำให้เกิดการลาออกจากองค์การ ในส่วนของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีนั้น ได้มีการกำหนดวินัยและการลงโทษที่มีความชัดเจนเพื่อให้บุคลากรมีความมั่นใจในองค์การ ระเบียบส่วนใหญ่จะมีการแบ่งแยกชัดเจนตามประเภทของบุคลากร หากบุคลากรกระทำความผิดทางวินัยจะมีการลงโทษ 4 ระดับ ได้แก่ ภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน งดขึ้นเงินเดือน และปลดออก การลงโทษในแต่ละครั้งจะมีการกำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนว่าด้วย การดำเนินการทางวินัย การสอบสวนพิจารณา การลงโทษ การออกจากราชการ การสั่งพักหรือสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน การอุทธรณ์และการร้องทุกข์ พ.ศ. 2552 และองค์การได้มีการเปิดโอกาสให้มีการสอบสวนอย่างโปร่งใส เพื่อประโยชน์ของผู้ที่กระทำความผิดได้มีโอกาสพิสูจน์ตนเอง เหล่านี้ล้วนเป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้้องค์การสามารถดำรงรักษามูลค่าไว้ได้อย่างเหนียวแน่น

ผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 การจ่ายค่าตอบแทนถือว่ามีส่วนสำคัญในการธำรงรักษาบุคลากร เพราะบุคลากรที่เข้ามาทำงานย่อมมีความคาดหวังที่ว่าตนเองจะได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมต่อการทุ่มเททำงานให้กับองค์กร มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีจ่ายเงินเดือนและค่าตอบแทนของบุคลากรในองค์กร โดยใช้อัตรากลางที่มีการกำหนดโดย ก.พ. และจะใช้งบประมาณแผ่นดินในการจัดสรรให้กับบุคลากร ยกเว้นบุคลากรตามสัญญาจ้างที่ทางมหาวิทยาลัยจะเป็นผู้กำหนดอัตราค่าตอบแทน และจ่ายเงินค่าตอบแทนให้ โดยใช้งบประมาณซึ่งมีที่มาจากรายได้ของมหาวิทยาลัย ในเรื่องของการเลื่อนเงินเดือนข้าราชการให้อธิการบดีเป็นผู้สั่งเลื่อนเงินเดือนตามข้อเสนอแนะของผู้บังคับบัญชา ส่วนการเลื่อนเงินเดือนข้าราชการซึ่งดำรงตำแหน่งอธิการบดี ให้นายกสภามหาวิทยาลัยเป็นผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนเงินเดือน ส่วนพนักงานมหาวิทยาลัย จะได้รับการพิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือนในแต่ละครั้ง ต้องมีผลการประเมินการปฏิบัติงานในระดับร้อยละ 60 ขึ้นไป โดยมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอันก่อให้เกิดประโยชน์และผลดีต่อทางราชการและสังคม ซึ่งหลักการต่างๆ ข้างต้น องค์กรมีการกำหนดระเบียบไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้บุคลากรแต่ละคนมีความมั่นใจได้ว่าตนเองจะได้รับความเป็นธรรมในการจ่ายค่าตอบแทน ส่วนเรื่องของวินัยและการลงโทษที่หน่วยงานใช้ส่วนใหญ่มีการกำหนดมาจากส่วนกลาง ซึ่งถือว่ามีความเหมาะสมและประสิทธิภาพในการบังคับใช้พอสมควร แต่ปัญหาสำคัญที่องค์กรพบในปัจจุบัน คือ มีบุคลากรส่วนหนึ่งที่มักจะละเมิดระเบียบวินัยพื้นฐานโดยเฉพาะการตรงต่อเวลา ซึ่งองค์กรต้องแสวงหาวิธีการในการแก้ไขปัญหาต่อไปในอนาคต

ผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 วินัยและการลงโทษขององค์กรที่มีการบังคับใช้ในปัจจุบันถือว่ามีประสิทธิภาพและสามารถควบคุมพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของบุคลากรได้เป็นอย่างดี เพราะเป็นวินัยที่มีการกำหนดมาจากส่วนกลาง มีหลักการที่ชัดเจน แต่ในบางครั้งอาจมีปัญหาในเรื่องการตีความ เพราะระเบียบที่มีการกำหนดมานั้นบางครั้งมีการใช้คำพูดที่คลุมเครือยากต่อการตีความและให้ความหมาย หากไม่มีความเข้าใจอย่างแท้จริงอาจทำให้การดำเนินการผิดไปจากเจตนารมณ์ของระเบียบที่มีการกำหนดไว้ การบังคับใช้กฎระเบียบที่มีมาตรฐานและชัดเจนจะทำให้องค์กรสามารถธำรงรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพไว้ได้

4.2 ผลการศึกษาเชิงปริมาณ

4.2.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 4.1 แสดงค่าความถี่และค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างแบ่งตามประเภทของบุคลากร

ประเภทของบุคลากร	ความถี่	ร้อยละ
1. บุคลากรสายวิชาการ	226	54.9
2. บุคลากรสายสนับสนุน	186	45.1
รวม	412	100

จากตารางที่ 4.1 เมื่อพิจารณาจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาทั้งหมด 412 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นบุคลากรสายวิชาการ จำนวน 226 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 54.9 และเป็นบุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 186 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 45.1

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าความถี่และค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างแบ่งตามเพศ

เพศ	ความถี่	ร้อยละ
1. ชาย	163	39.6
2. หญิง	249	60.4
รวม	412	100

จากตารางที่ 4.2 เมื่อพิจารณาจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาทั้งหมด 412 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 249 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 60.4 และเป็นเพศชาย จำนวน 163 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 39.6

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างแบ่งตามอายุ

อายุ	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	ค่าเฉลี่ย	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	24	56	35.32	7.172

จากตารางที่ 4.3 เมื่อพิจารณาจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาทั้งหมด 412 คน พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุต่ำสุด 24 ปี มีอายุมากที่สุด 56 ปี โดยเฉลี่ยกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมีอายุ 35 ปี และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของอายุเท่ากับ 7.17

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าความถี่และค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างแบ่งตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	ความถี่	ร้อยละ
1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	8	1.9
2. ปริญญาตรี	122	29.6
3. ปริญญาโท	276	67.0
4. ปริญญาเอก	6	1.5
รวม	412	100

จากตารางที่ 4.4 เมื่อพิจารณาจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาทั้งหมด 412 คน พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาโท จำนวน 276 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 67.0 รองลงมาปริญญาตรี จำนวน 122 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 29.6 ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 8 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 1.9 และปริญญาเอก จำนวน 6 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 1.5 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าความถี่และค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างแบ่งตามรายได้ต่อเดือน

รายได้ต่อเดือน	ความถี่	ร้อยละ
1. 10,001-20,000 บาท	168	40.8
2. 20,001-30,000 บาท	232	56.3
3. 30,001-40,000 บาท	12	2.9
รวม	412	100

จากตารางที่ 4.5 เมื่อพิจารณาจากกลุ่มตัวอย่าง พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือนประมาณ 20,001-30,000 บาท จำนวน 232 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 56.3 รองลงมา มีรายได้ต่อเดือนประมาณ 10,001-20,000 บาท จำนวน 168 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 40.8 และมีรายได้ต่อเดือนประมาณ 30,001-40,000 บาท จำนวน 12 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 2.9 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าความถี่และค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างแบ่งตามสถานภาพ

สถานภาพ	ความถี่	ร้อยละ
1. โสด	234	56.8
2. สมรส	163	39.6
3. หม้าย	11	2.7
4. หย่า	3	0.7
5. แยกกันอยู่	1	0.2
รวม	412	100

จากตารางที่ 4.6 เมื่อพิจารณาจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาทั้งหมด 412 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีสถานภาพโสด จำนวน 234 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 56.8 รองลงมา มีสถานภาพสมรส จำนวน 163 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 39.6 มีสถานภาพหย่า จำนวน 3 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 0.7 และแยกกันอยู่ จำนวน 1 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 0.2 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างแบ่งตามประสบการณ์ทำงาน

ประสบการณ์ ทำงาน	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	ค่าเฉลี่ย	ค่าส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน
	1	20	6.14	4.675

จากตารางที่ 4.7 เมื่อพิจารณาจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาทั้งหมด 412 คน พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีประสบการณ์ทำงานต่ำสุด 1 คน มีประสบการณ์ทำงานมากที่สุด 20 คน โดยเฉลี่ยกลุ่มตัวอย่างมีประสบการณ์ทำงาน 6.14 คน และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสบการณ์ในการทำงานเท่ากับ 4.67

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าความถี่และค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างแบ่งตามสาเหตุที่เข้ามาทำงานในองค์กร

สาเหตุที่เข้ามาทำงานในองค์กร	ความถี่	ร้อยละ
1. สมัครเข้ามาด้วยตนเอง	341	82.8
2. มีเพื่อนชักชวน	12	2.9
3. มีญาติแนะนำ	23	5.6
4. โอนหรือย้ายจากหน่วยงานอื่น	36	8.7
รวม	412	100

จากตารางที่ 4.8 เมื่อพิจารณาจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาทั้งหมด 412 คน พบว่าสาเหตุที่เข้ามาทำงานในองค์กร คือ สมัครเข้ามาด้วยตนเอง จำนวน 341 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 82.8 รองลงมา คือ โอนหรือย้ายจากหน่วยงานอื่น จำนวน 36 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 8.7 มีญาติแนะนำ จำนวน 23 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 5.6 และมีเพื่อนชักชวน จำนวน 12 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 2.9 ตามลำดับ

4.2.2 รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

4.2.2.1 การได้มาซึ่งบุคลากร

ตารางที่ 4.9 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อความเพียงพอของบุคลากรในการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ความเพียงพอของบุคลากร	ความถี่	ร้อยละ
1. บุคลากรมีจำนวนที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	180	43.7
2. บุคลากรมีไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	232	56.3
รวม	412	100

จากตารางที่ 4.9 เมื่อพิจารณาจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาทั้งหมด 412 คน พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ จำนวน 232 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 56.3 มีความคิดเห็นว่า จำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน และกลุ่มตัวอย่างจำนวน 180 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 43.7 มีความคิดเห็นว่า จำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีมีความเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 4.10 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อเครื่องมือที่องค์การใช้ในการวิเคราะห์งาน

เครื่องมือในการวิเคราะห์งาน	ความถี่	ร้อยละ
1. แบบสอบถาม	60	14.6
2. การสังเกตการณ์	25	6.1
3. การบันทึกการปฏิบัติงาน	97	23.5
4. การสังเกตการณ์และการบันทึกการปฏิบัติงาน	24	5.8
5. แบบสอบถามและการสัมภาษณ์	24	5.8
6. การสังเกตการณ์และการสัมภาษณ์	49	11.9
7. แบบสอบถามและการสังเกตการณ์	12	2.9

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

เครื่องมือในการวิเคราะห์งาน	ความถี่	ร้อยละ
8. แบบสอบถามและการบันทึกการปฏิบัติงาน	12	2.9
9. การสัมภาษณ์และการบันทึกการปฏิบัติงาน	12	2.9
10. การสังเกตการณ์และการบันทึกการปฏิบัติงาน	12	2.9
11. แบบสอบถาม การสังเกตการณ์และการสัมภาษณ์	12	2.9
12. แบบสอบถาม การสัมภาษณ์และการบันทึกการปฏิบัติงาน	12	2.9
13. แบบสอบถาม การสังเกตการณ์และการบันทึกการปฏิบัติงาน	12	2.9
14. แบบสอบถาม การสังเกตการณ์ การสัมภาษณ์และการบันทึกการปฏิบัติงาน	49	11.9
รวม	412	100

จากตารางที่ 4.10 เมื่อพิจารณาจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาทั้งหมด 412 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ จำนวน 97 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 23.5 มีความคิดเห็นว่า การบันทึกการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่องค์การใช้ในการวิเคราะห์งานมากที่สุด รองลงมา กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 60 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 14.6 มีความคิดเห็นว่า แบบสอบถามเป็นเครื่องมือที่องค์การใช้ในการวิเคราะห์งาน และกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 49 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 11.9 มีความคิดเห็นว่า แบบสอบถาม การสังเกตการณ์ การสัมภาษณ์ และการบันทึกการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่องค์การใช้ในการวิเคราะห์งาน รวมทั้งกลุ่มตัวอย่างจำนวน 49 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 11.9 มีความคิดเห็นว่า แบบสอบถาม การสังเกตการณ์ และการสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือที่องค์การใช้ในการวิเคราะห์งาน

ตารางที่ 4.11 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อช่องทางในการสรรหาบุคลากร

ช่องทางในการสรรหาบุคลากร	ความถี่	ร้อยละ
1. บอร์ดประชาสัมพันธ์ในหน่วยงาน	56	13.6
2. เว็บไซต์หน่วยงาน	344	83.5
3. หนังสือเวียนแจ้งหน่วยงานภายใน	12	2.9
รวม	412	100

จากตารางที่ 4.11 เมื่อพิจารณาจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาทั้งหมด 412 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ จำนวน 344 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 83.5 มีความคิดเห็นว่า เว็บไซต์ของหน่วยงานเป็นช่องทางในการสรรหาบุคลากรที่มีความเหมาะสมมากที่สุด รองลงมา กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 56 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 13.6 มีความคิดเห็นว่า บอร์ดประชาสัมพันธ์ภายในหน่วยงานเป็นช่องทางในการสรรหาบุคลากรที่มีความเหมาะสม และกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 12 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 2.9 มีความคิดเห็นว่า หนังสือเวียนแจ้งหน่วยงานภายในเป็นช่องทางในการสรรหาบุคลากรที่มีความเหมาะสมน้อยที่สุด

ตารางที่ 4.12 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อวิธีการสรรหาบุคลากร

วิธีการสรรหาบุคลากร	ความถี่	ร้อยละ
1. ภายนอกองค์กร	84	20.4
2. ภายในและภายนอกองค์กร	328	79.6
รวม	412	100

จากตารางที่ 4.12 เมื่อพิจารณาจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาทั้งหมด 412 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ จำนวน 328 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 79.6 มีวิธีการสรรหาบุคลากรมาจาก ภายในและภายนอกองค์กรมากที่สุด รองลงมา คือ มีวิธีการสรรหาบุคลากรมาจากภายนอกองค์กรน้อยที่สุด จำนวน 84 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 20.4

ตารางที่ 4.13 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อการกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่ปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน

การกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่ปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน	ความถี่	ร้อยละ
1. ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูง	61	14.8
2. ความคิดเห็นของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์	24	5.8
3. ความคิดเห็นของบุคลากรทั่วไปภายในหน่วยงาน	38	9.2
4. กฎ ระเบียบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	61	14.8
5. อื่นๆ เช่น กฎ ระเบียบจากส่วนกลาง	12	2.9
6. ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงความคิดเห็นของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ กฎ ระเบียบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	48	11.7
7. ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงและความคิดเห็นของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์	36	8.7
8. ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูง และความคิดเห็นของบุคลากรทั่วไปภายในหน่วยงาน	48	11.7
9. ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูง และกฎ ระเบียบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	48	11.7
10. ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูง ความคิดเห็นของบุคลากรทั่วไป และกฎ ระเบียบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	24	5.8
11. ความคิดเห็นของบุคลากรทั่วไปภายในหน่วยงาน และกฎ ระเบียบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	12	2.9
รวม	412	100

จากตารางที่ 4.13 เมื่อพิจารณาจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาทั้งหมด 412 คน พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ จำนวน 61 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 14.8 มีความคิดเห็นว่า การกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่ปฏิบัติงานภายในหน่วยงานเป็นความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูง และกฎ ระเบียบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ รองลงมา กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 48 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 11.7 มีความคิดเห็นว่า การกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่ปฏิบัติงานภายในหน่วยงานเป็น

ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูง ความคิดเห็นของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความคิดเห็นของบุคลากรทั่วไปภายในหน่วยงาน และกฎระเบียบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และกลุ่มตัวอย่างจำนวน 38 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 9.2 มีความคิดเห็นว่า การกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่ปฏิบัติงานภายในหน่วยงานเป็นความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูง และความคิดเห็นของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ 4.14 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อหลักเกณฑ์ที่หน่วยงานใช้ในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากร

หลักเกณฑ์ที่หน่วยงานใช้ในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากร	ความถี่	ร้อยละ
1. ความรู้ ความสามารถ	13	3.2
2. ประสบการณ์	12	2.9
3. ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และผลการศึกษา	48	11.7
4. ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ผลการศึกษา ลักษณะบุคลิกภาพ และการมีมนุษยสัมพันธ์	24	5.8
5. ประสบการณ์ ผลการศึกษา ความซื่อสัตย์ และลักษณะบุคลิกภาพ	12	2.9
6. ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์	85	20.6
7. ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ความรับผิดชอบ และการมีมนุษยสัมพันธ์	12	2.9
8. ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ผลการศึกษา ความซื่อสัตย์ ลักษณะบุคลิกภาพ ความรับผิดชอบ และการมีมนุษยสัมพันธ์	36	8.7
9. ความรู้ความสามารถ ความซื่อสัตย์ ลักษณะบุคลิกภาพ และความรับผิดชอบต่อ และการมีมนุษยสัมพันธ์	25	6.1
10. ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ผลการศึกษา และสถาบันการศึกษา	12	2.9
11. ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ลักษณะบุคลิกภาพ ความรับผิดชอบต่อ และการมีมนุษยสัมพันธ์	36	8.7

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

หลักเกณฑ์ที่หน่วยงานใช้ในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากร	ความถี่	ร้อยละ
12. ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ผลการศึกษา สถาบันการศึกษา และลักษณะบุคลิกภาพ	12	2.9
13. ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ผลการศึกษา ลักษณะ บุคลิกภาพ และความรับผิดชอบ	12	2.9
14. ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ลักษณะบุคลิกภาพ และ ความรับผิดชอบ	12	2.9
15. ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ลักษณะบุคลิกภาพ และการ มีมนุษยสัมพันธ์	12	2.9
16. ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ความซื่อสัตย์ ความ รับผิดชอบ ลักษณะบุคลิกภาพ และความรับผิดชอบ	24	5.8
17. ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ความซื่อสัตย์ ความ รับผิดชอบ	25	6.1
รวม	412	100

จากตารางที่ 4.14 เมื่อพิจารณาจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาทั้งหมด 412 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ จำนวน 85 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 20.6 มีความคิดเห็นว่า หลักเกณฑ์ที่หน่วยงานใช้ในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากร คือ ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ รองลงมา กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 48 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 11.7 มีความคิดเห็นว่า หลักเกณฑ์ที่หน่วยงานใช้ในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากร คือ ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และผลการศึกษา และกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 36 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 8.7 มีความคิดเห็นว่า หลักเกณฑ์ที่หน่วยงานใช้ในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากร คือ ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ผลการศึกษา ความซื่อสัตย์ ลักษณะบุคลิกภาพ ความรับผิดชอบ และการมีมนุษยสัมพันธ์ ตามลำดับ

ตารางที่ 4.15 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อเครื่องมือที่หน่วยงานใช้ในการคัดเลือกบุคลากร

เครื่องมือที่หน่วยงานใช้ในการคัดเลือกบุคลากร	ความถี่	ร้อยละ
1. การทดสอบ	12	2.9
2. จดหมายรับรอง	12	2.9
3. การสัมภาษณ์ การทดสอบ ใบสมัคร และปริญญา/ ประกาศนียบัตร	108	26.2
4. การสัมภาษณ์ ใบสมัคร และปริญญา/ประกาศนียบัตร	25	6.1
5. การสัมภาษณ์ การทดสอบ และใบสมัคร	36	8.7
6. การสัมภาษณ์ การทดสอบ แบบวัดทางจิตวิทยา และใบสมัคร	12	2.9
7. การสัมภาษณ์ และการทดสอบ	119	28.9
8. การสัมภาษณ์ การทดสอบ และปริญญา/ประกาศนียบัตร	24	5.8
9. การสัมภาษณ์ การทดสอบ แบบสอบถาม และใบสมัคร	14	3.4
10. การสัมภาษณ์ การทดสอบ แบบสอบถาม ใบสมัคร และ ปริญญา/ประกาศนียบัตร	13	3.2
11. การสัมภาษณ์ การทดสอบ ใบสมัคร ปริญญา/ ประกาศนียบัตรและใบรับรองแพทย์	30	7.3
12. การสัมภาษณ์ และแบบวัดทางจิตวิทยา	7	1.7
รวม	412	100

จากตารางที่ 4.15 เมื่อพิจารณาจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาทั้งหมด 412 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ จำนวน 119 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 28.9 มีความคิดเห็นว่า เครื่องมือที่หน่วยงานใช้ในการคัดเลือกบุคลากร คือ การสัมภาษณ์ และการทดสอบ รองลงมา กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 108 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 26.2 มีความคิดเห็นว่า เครื่องมือที่หน่วยงานใช้ในการคัดเลือกบุคลากร คือ การสัมภาษณ์ การทดสอบ ใบสมัคร และปริญญาหรือประกาศนียบัตร และกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 36 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 8.7 มีความคิดเห็นว่า เครื่องมือที่หน่วยงานใช้ในการคัดเลือกบุคลากร คือ การสัมภาษณ์ การทดสอบ และใบสมัคร ตามลำดับ

ตารางที่ 4.16 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อวิธีการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงาน
ในหน่วยงาน

วิธีการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยงาน	ความถี่	ร้อยละ
1. หน่วยงานแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาคัดเลือกกันเอง	48	11.7
2. ผู้บริหารของหน่วยงานเป็นคนคัดเลือกเอง	49	11.9
3. มอบหมายกองการเจ้าหน้าที่ดำเนินการคัดเลือก	134	32.5
4. อื่นๆ เช่น หน่วยงานส่วนกลางเป็นผู้คัดเลือก	48	11.7
5. ผู้บริหารของหน่วยงานเป็นคนคัดเลือกเอง และ มอบหมายกองการเจ้าหน้าที่ดำเนินการคัดเลือก	24	5.8
6. หน่วยงานแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาคัดเลือกกันเอง และมอบหมายกองการเจ้าหน้าที่ดำเนินการคัดเลือก	48	11.7
7. หน่วยงานแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาคัดเลือกกันเอง และผู้บริหารของหน่วยงานเป็นคนคัดเลือกเอง	36	8.7
8. หน่วยงานแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาคัดเลือกกันเอง ผู้บริหารของหน่วยงานเป็นคนคัดเลือกเอง และ มอบหมายกองการเจ้าหน้าที่ดำเนินการคัดเลือก	25	6.1
รวม	412	100

จากตารางที่ 4.16 เมื่อพิจารณาจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาทั้งหมด 412 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ จำนวน 134 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 32.5 มีความคิดเห็นว่า ในการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงาน หน่วยงานมีวิธีการคัดเลือก คือ มอบหมายกองการเจ้าหน้าที่ดำเนินการคัดเลือก รองลงมา กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 49 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 11.9 มีความคิดเห็นว่า หน่วยงานมีวิธีการคัดเลือกโดย ผู้บริหารของหน่วยงานเป็นคนคัดเลือกเอง และกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 49 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 11.9 มีความคิดเห็นว่า ในการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงาน หน่วยงานมีวิธีการคัดเลือก คือ หน่วยงานแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาคัดเลือกกันเอง มอบหมายกองการเจ้าหน้าที่ดำเนินการคัดเลือก และหน่วยงานอื่นๆ เป็นคนคัดเลือก ตามลำดับ

4.2.2.2 การพัฒนาบุคลากร

ตารางที่ 4.17 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อรูปแบบการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน
ที่เคยเข้าร่วม

รูปแบบการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานที่ท่านเคยเข้าร่วม	ความถี่	ร้อยละ
1. การอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ	24	5.8
2. การปฐมนิเทศ การฝึกปฏิบัติงาน การจัดเอกสารหรือคู่มือการปฏิบัติงาน การประชุมชี้แจง การสอนงาน การอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนา การศึกษาต่อ การดูงาน การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ และการสับเปลี่ยนหน้าที่หรือการโยกย้ายงาน	12	2.9
3. การจัดเอกสารหรือคู่มือการปฏิบัติงาน การอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนา การศึกษาต่อ และการดูงาน	24	5.8
4. การอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนา การศึกษาต่อ การดูงาน และการมอบหมายให้ปฏิบัติงาน	24	5.8
5. การปฐมนิเทศ การจัดเอกสารหรือคู่มือการปฏิบัติงาน และการดูงาน	12	2.9
6. การปฐมนิเทศ การฝึกปฏิบัติงาน การสัมมนา และการดูงาน	12	2.9
7. การฝึกปฏิบัติงาน การจัดเอกสารหรือคู่มือการปฏิบัติงาน การอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาต่อ และการดูงาน	12	2.9
8. การฝึกปฏิบัติงาน การสอนงาน การอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนา การศึกษาต่อ การดูงาน และการมอบหมายงาน	12	2.9
9. การจัดเอกสารหรือคู่มือการปฏิบัติงาน และการอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ	12	2.9
10. การอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนา และการดูงาน	48	11.7
11. การฝึกปฏิบัติงาน การจัดเอกสารหรือคู่มือการปฏิบัติงาน การอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนา และการดูงาน	25	6.1
12. การฝึกปฏิบัติ การสอนงาน การศึกษาต่อ และการดูงาน	12	2.9
13. การอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนา การศึกษาต่อ การดูงาน และการมอบหมายให้ปฏิบัติงาน	24	5.8

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

รูปแบบการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานที่ท่านเคยเข้าร่วม	ความถี่	ร้อยละ
14. การปฐมนิเทศ การจัดเอกสารหรือคู่มือการปฏิบัติงาน และการดูงาน	12	2.9
15. การปฐมนิเทศ การฝึกปฏิบัติงาน การสัมมนา และการดูงาน	12	2.9
16. การฝึกปฏิบัติงาน การจัดเอกสารหรือคู่มือการปฏิบัติงาน การอบรม หรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาต่อ และการดูงาน	12	2.9
17. การฝึกปฏิบัติงาน การสอนงาน การอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนา การศึกษาต่อ การดูงาน และการมอบหมายงานให้ปฏิบัติ	12	2.9
18. การจัดเอกสารหรือคู่มือการปฏิบัติงาน และการอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ	12	2.9
19. การอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนา และการดูงาน	48	11.7
20. การฝึกปฏิบัติงาน การจัดเอกสารหรือคู่มือการปฏิบัติงาน การอบรม หรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนา และการดูงาน	25	6.1
21. การฝึกปฏิบัติ การสอนงาน การศึกษาต่อ และการดูงาน	12	2.9
22. การอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ และการดูงาน	12	2.9
23. การจัดเอกสารหรือคู่มือการปฏิบัติงาน การประชุมชี้แจง การดูงาน และการมอบหมายงานให้ปฏิบัติ	12	2.9
24. การอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาต่อ และการดูงาน	12	2.9
25. การสัมมนา การดูงาน และการมอบหมายงานให้ปฏิบัติ	25	6.1
26. การฝึกปฏิบัติงาน การประชุมชี้แจง การอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนา และการดูงาน	12	2.9
27. การจัดเอกสารหรือคู่มือการปฏิบัติงาน และการอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ	24	5.8
28. การปฐมนิเทศ การฝึกปฏิบัติงาน การสอนงาน การอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ การดูงาน และการมอบหมายงานให้ปฏิบัติ	12	2.9

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

รูปแบบการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานที่ท่านเคยเข้าร่วม	ความถี่	ร้อยละ
29. การปฐมนิเทศ การฝึกปฏิบัติงาน การสอนงาน การอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ การดูงาน และการมอบหมายงานให้ปฏิบัติ	12	2.9
30. การปฐมนิเทศ การจัดเอกสารหรือคู่มือการปฏิบัติงาน การประชุมชี้แจง การสอนงาน และการอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ	12	2.9
31. การฝึกปฏิบัติงาน การประชุมชี้แจง การสัมมนา และการดูงาน	12	2.9
32. การปฐมนิเทศ การจัดเอกสารหรือคู่มือการปฏิบัติงาน การอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ และการดูงาน	12	2.9
33. การฝึกปฏิบัติงาน การจัดเอกสารหรือคู่มือการปฏิบัติงาน การประชุมชี้แจง การสอนงาน การอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนา การศึกษาต่อ การดูงาน และการสับเปลี่ยนหน้าที่หรือการโยกย้ายงาน	13	3.2
34. การประชุมชี้แจง การอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ และการสัมมนา	13	3.2
35. การฝึกปฏิบัติงาน การสัมมนา การศึกษาต่อ และการมอบหมายงานให้ปฏิบัติ	12	2.9
รวม	412	100

จากตารางที่ 4.17 เมื่อพิจารณาจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาทั้งหมด 412 คน พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ จำนวน 48 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 11.7 มีความคิดเห็นว่า รูปแบบการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานที่เคยเข้าร่วม คือ การอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนา และการดูงาน รองลงมา กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 25 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 6.1 มีความคิดเห็นว่า รูปแบบการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานที่เคยเข้าร่วม คือ การฝึกปฏิบัติงาน การจัดเอกสารหรือคู่มือการปฏิบัติงาน การอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนา การดูงาน และการมอบหมายงานให้ปฏิบัติ และกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 24 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 5.8 มีความคิดเห็นว่า รูปแบบการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานที่เคยเข้าร่วม คือ การจัดเอกสารหรือคู่มือการปฏิบัติงาน การอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนา การศึกษาต่อ การดูงาน และการมอบหมายให้ปฏิบัติงาน

ตารางที่ 4.18 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อวิธีการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร

วิธีการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร	ความถี่	ร้อยละ
1. การปฐมนิเทศ	31	7.5
2. การฝึกปฏิบัติงาน	101	24.5
3. การจัดเอกสารหรือคู่มือการปฏิบัติงาน	14	3.4
4. การประชุมชี้แจง	4	1
5. การสอนงาน	65	15.8
6. การอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ	125	30.3
7. การสัมมนา	30	7.3
8. การศึกษาต่อ	20	4.9
9. การดูงาน	18	4.4
10. การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ	4	1
รวม	412	100

จากตารางที่ 4.18 เมื่อพิจารณาจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาทั้งหมด 412 คน พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ จำนวน 125 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 30.3 มีความคิดเห็นว่า วิธีการที่สามารถพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร คือ การอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ รองลงมา กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 101 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 24.5 มีความคิดเห็นว่า มีวิธีการที่สามารถพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร คือ การฝึกปฏิบัติงาน และกลุ่มตัวอย่างจำนวน 65 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 15.8 มีความคิดเห็นว่า วิธีการที่สามารถพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร คือ การสอนงาน

ตารางที่ 4.19 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อวิธีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

วิธีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร	ความถี่	ร้อยละ
1. ทำแบบประเมินความรู้ความเข้าใจ	134	32.5
2. ทำรายงานสรุปเนื้อหาเรื่องที่เข้ารับการพัฒนาให้ผู้บริหารหรือหัวหน้าฝ่ายที่บุคลากรสังกัด	73	17.7
3. รายงานผลด้วยวาจาต่อผู้บริหารหรือหัวหน้าฝ่ายที่บุคลากรสังกัด	12	2.9
4. อื่นๆ เช่น ตอบแบบวัดความรู้	12	2.9
5. ทำรายงานสรุปเนื้อหาเรื่องที่เข้ารับการพัฒนาให้ผู้บริหารหรือหัวหน้าฝ่ายที่บุคลากรสังกัด รายงานผลด้วยวาจาต่อผู้บริหารหรือหัวหน้าฝ่ายที่บุคลากรสังกัด	60	14.6
6. ทำแบบประเมินความรู้ความเข้าใจ และทำรายงานสรุปเนื้อหาเรื่องที่เข้ารับการพัฒนาให้ผู้บริหารหรือหัวหน้าฝ่ายที่บุคลากรสังกัด	108	26.2
7. ทำแบบประเมินความรู้ความเข้าใจ ทำรายงานสรุปเนื้อหาเรื่องที่เข้ารับการพัฒนาให้ผู้บริหารหรือหัวหน้าฝ่ายที่บุคลากรสังกัด และรายงานผลด้วยวาจาต่อผู้บริหารหรือหัวหน้าฝ่ายที่บุคลากรสังกัด	13	3.2
รวม	412	100

จากตารางที่ 4.19 เมื่อพิจารณาจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาทั้งหมด 412 คน พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ จำนวน 134 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 32.5 มีความคิดเห็นว่า หน่วยงานมีวิธีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร คือ ทำแบบประเมินความรู้ความเข้าใจ รองลงมากลุ่มตัวอย่างจำนวน 108 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 26.2 มีความคิดเห็นว่า หน่วยงานมีวิธีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร คือ ทำแบบประเมินความรู้ความเข้าใจ และทำรายงานสรุปเนื้อหาเรื่องที่เข้ารับการพัฒนาให้ผู้บริหารหรือหัวหน้าฝ่ายที่บุคลากรสังกัด และกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 73 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 17.7 มีความคิดเห็นว่า หน่วยงานมีวิธีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร คือ ทำรายงานสรุปเนื้อหาเรื่องที่เข้ารับการพัฒนาให้ผู้บริหารหรือหัวหน้าฝ่ายที่บุคลากรสังกัด ตามลำดับ

ตารางที่ 4.20 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อผลการประเมินการพัฒนานุเคราะห์

ผลการประเมินการพัฒนานุเคราะห์	ความถี่	ร้อยละ
1. การวางแผนการพัฒนานุเคราะห์	215	52.2
2. การปรับปรุงโครงการพัฒนานุเคราะห์	197	47.8
รวม	412	100.0

จากตารางที่ 4.20 เมื่อพิจารณาจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาทั้งหมด 412 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ จำนวน 215 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 52.2 มีความคิดเห็นว่า หน่วยงานได้นำผลการประเมินการพัฒนานุเคราะห์ไปใช้ประโยชน์มากที่สุด คือ ด้านการวางแผนการพัฒนานุเคราะห์ รองลงมา กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 197 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 47.8 มีความคิดเห็นว่า หน่วยงานได้นำผลการประเมินการพัฒนานุเคราะห์ไปใช้ประโยชน์น้อยที่สุด คือ การปรับปรุงโครงการพัฒนานุเคราะห์

ตารางที่ 4.21 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมบุคลากรภายในหน่วยงาน

วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมบุคลากรภายในหน่วยงาน	ความถี่	ร้อยละ
1. เพื่อเพิ่มพูนทักษะการทำงาน ของแต่ละบุคคล	360	87.4
2. เพื่อเพิ่มพูนแรงจูงใจของ แต่ละบุคคล	44	10.7
3. เพื่อปรับปรุงระดับความตระหนักรู้ในตนเอง ของแต่ละบุคคล	8	1.9
รวม	412	100

จากตารางที่ 4.21 เมื่อพิจารณาจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาทั้งหมด 412 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ จำนวน 360 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 87.4 มีความคิดเห็นว่า วัตถุประสงค์สำคัญในการฝึกอบรมบุคลากรภายในหน่วยงาน คือ เพื่อเพิ่มพูนทักษะการทำงาน (Job Skills) ของแต่ละบุคคล รองลงมา กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 44 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 10.7 มีความคิดเห็นว่า

วัตถุประสงค์สำคัญในการฝึกอบรมบุคลากรภายในหน่วยงาน คือ เพื่อเพิ่มพูนแรงจูงใจ (Motivation) ของแต่ละบุคคล และกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 8 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 1.9 มีความคิดเห็นว่า วัตถุประสงค์สำคัญในการฝึกอบรมบุคลากรภายในหน่วยงาน คือ เพื่อปรับปรุงระดับความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness) ของแต่ละบุคคล ตามลำดับ

ตารางที่ 4.22 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อการฝึกอบรมบุคลากรภายในหน่วยงาน

การฝึกอบรมบุคลากรภายในหน่วยงาน	ความถี่	ร้อยละ
1. ความต้องการของบุคลากร	134	32.5
2. ความต้องการของผู้บริหาร	117	28.4
3. เป็นความต้องการขององค์กร	161	39.1
รวม	412	100

จากตารางที่ 4.22 เมื่อพิจารณาจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาทั้งหมด 412 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ จำนวน 161 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 39.1 มีความคิดเห็นว่า การฝึกอบรมบุคลากรภายในหน่วยงาน คือ เป็นความต้องการขององค์กร รองลงมา กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 134 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 32.5 มีความคิดเห็นว่า การฝึกอบรมบุคลากรภายในหน่วยงาน คือ ความต้องการของบุคลากร และกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 117 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 28.4 มีความคิดเห็นว่า การฝึกอบรมบุคลากรภายในหน่วยงาน คือ ความต้องการของผู้บริหาร ตามลำดับ

ตารางที่ 4.23 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อเครื่องมือที่หน่วยงานใช้ในการวิเคราะห์ความต้องการในการอบรม

เครื่องมือที่หน่วยงานใช้ในการวิเคราะห์ความต้องการในการอบรม	ความถี่	ร้อยละ
1. แบบสอบถาม	153	37.1
2. การสังเกตการณ์	36	8.7
3. การสัมภาษณ์	38	9.2
4. การใช้หลายวิธีผสมผสาน	185	44.9
รวม	412	100

จากตารางที่ 4.23 เมื่อพิจารณาจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาทั้งหมด 412 คน พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ จำนวน 185 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 44.9 มีความคิดเห็นว่า เครื่องมือที่หน่วยงานใช้ในการวิเคราะห์ความต้องการในการอบรม คือ การใช้หลายวิธีผสมผสาน รองลงมา กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 153 หรือคิดเป็นร้อยละ 37.1 มีความคิดเห็นว่า เครื่องมือที่หน่วยงานใช้ในการวิเคราะห์ความต้องการในการอบรม คือ แบบสอบถาม และกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 38 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 9.2 มีความคิดเห็นว่า เครื่องมือที่หน่วยงานใช้ในการวิเคราะห์ความต้องการในการอบรม คือ การสัมภาษณ์ ตามลำดับ

ตารางที่ 4.24 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อการดำเนินการในการจัดฝึกอบรม

การดำเนินการในการจัดฝึกอบรม	ความถี่	ร้อยละ
1. จัดดำเนินการด้วยตนเอง	117	28.4
2. จัดร่วมกับหน่วยงานอื่น	80	19.4
3. ส่งบุคลากรเข้าไปฝึกอบรม ภายนอกหน่วยงาน	215	52.2
รวม	412	100

จากตารางที่ 4.24 เมื่อพิจารณาจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาทั้งหมด 412 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ จำนวน 215 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 52.2 มีความคิดเห็นว่า หน่วยงานดำเนินการในการฝึกอบรม คือ ส่งบุคลากรเข้าไปฝึกอบรมภายนอกหน่วยงาน รองลงมา กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 117 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 28.4 มีความคิดเห็นว่า หน่วยงานดำเนินการในการฝึกอบรม คือ จัดดำเนินการด้วยตนเอง และกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 80 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 19.4 มีความคิดเห็นว่า หน่วยงานดำเนินการในการฝึกอบรม คือ จัดร่วมกับหน่วยงานอื่น ตามลำดับ

ตารางที่ 4.25 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อระยะเวลาในการฝึกอบรมตลอดหลักสูตร

ระยะเวลาในการฝึกอบรมตลอดหลักสูตร	ความถี่	ร้อยละ
1. 1 วัน	24	5.8
2. 2 วัน	146	35.4
3. 3 วัน	192	46.6
4. 4 วัน	50	12.1
รวม	412	100

จากตารางที่ 4.25 เมื่อพิจารณาจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาทั้งหมด 412 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ จำนวน 192 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 46.6 มีความคิดเห็นว่า ระยะเวลาในการฝึกอบรมตลอดหลักสูตรที่มีความเหมาะสม คือ 3 วัน รองลงมา กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 146 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 35.4 มีความคิดเห็นว่า ระยะเวลาในการฝึกอบรมตลอดหลักสูตรที่มีความเหมาะสม คือ 2 วัน และกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 50 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 12.1 มีความคิดเห็นว่า ระยะเวลาในการฝึกอบรมตลอดหลักสูตรที่มีความเหมาะสม คือ 4 วัน ตามลำดับ

ตารางที่ 4.26 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อประโยชน์สูงสุดที่ได้รับจากการฝึกอบรม

ประโยชน์สูงสุดที่ได้รับจากการฝึกอบรม	ความถี่	ร้อยละ
1. เพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจในการทำงาน	198	48.1
2. เพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร	82	19.9
3. ปรับเปลี่ยนทัศนคติ	15	3.6
4. ลดปัญหาต่างๆ จากการปฏิบัติงาน	50	12.1
5. เรียนรู้วิธีการทำงานที่ถูกต้อง	29	7.0
6. เพิ่มพูนขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน	15	3.6
7. พัฒนาฝีมือหรือทักษะในการปฏิบัติงาน	23	5.6
รวม	412	100

จากตารางที่ 4.26 เมื่อพิจารณาจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาทั้งหมด 412 คน พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ จำนวน 198 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 48.1 มีความคิดเห็นว่า ประโยชน์สูงสุดที่ได้รับจากการฝึกอบรม คือ เพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจในการทำงาน รองลงมาคือกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 82 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 19.9 มีความคิดเห็นว่า ประโยชน์สูงสุดที่ได้รับจากการฝึกอบรม คือ เพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร และกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 50 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 12.1 มีความคิดเห็นว่า ประโยชน์สูงสุดที่ได้รับจากการฝึกอบรม คือ ลดปัญหาต่างๆ จากการปฏิบัติงาน ตามลำดับ

4.2.2.3 การจูงใจบุคลากร

ตารางที่ 4.27 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อรูปแบบในการจูงใจบุคลากร

รูปแบบการจูงใจ	ความถี่	ร้อยละ
1. การจูงใจด้วยวัฒนธรรมขององค์กร	158	38.3
2. การจูงใจด้วยงาน	36	8.7
3. การจูงใจด้วยรางวัลตอบแทน	85	20.6
4. การจูงใจด้วยงานและการจูงใจด้วยรางวัลตอบแทน	60	14.6
5. การจูงใจด้วยวัฒนธรรมขององค์กรและการจูงใจด้วยรางวัลตอบแทน	24	5.8
6. การจูงใจด้วยวัฒนธรรมขององค์กรและการจูงใจด้วยงาน	25	6.1
7. การจูงใจด้วยวัฒนธรรมขององค์กรและการจูงใจด้วยงานและการจูงใจด้วยรางวัลตอบแทน	24	5.8
รวม	412	100

จากตารางที่ 4.27 เมื่อพิจารณาจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาทั้งหมด จำนวน 412 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ จำนวน 158 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 38.3 มีความคิดเห็นว่า รูปแบบการจูงใจบุคลากรที่มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีใช้มากที่สุด คือ การจูงใจด้วยวัฒนธรรมขององค์กร รองลงมา กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 85 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 20.6 มีความคิดเห็นว่า รูปแบบการจูงใจบุคลากรที่มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีใช้ คือ การจูงใจด้วยค่าตอบแทน และกลุ่มตัวอย่างจำนวน 60 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 14.6 มองว่า การจูงใจด้วยงานและการจูงใจด้วยรางวัลตอบแทนเป็นรูปแบบการจูงใจบุคลากรที่มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีใช้ ตามลำดับ

ตารางที่ 4.28 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยที่ทำให้มีแรงจูงใจในการทำงาน

ปัจจัยที่ทำให้มีแรงจูงใจในการทำงาน	ความถี่	ร้อยละ
1. มีอิสระในการทำงาน	85	20.6
2. การได้รับการยอมรับจากหัวหน้า	39	9.5
3. มีเพื่อนร่วมงานที่ดี	112	27.2
4. มีความรู้สึกเป็นเจ้าของงานที่ทำ	50	12.1
5. การจ่ายค่าตอบแทนเหมาะสมกับความสามารถ	48	11.7
6. มีเพื่อนร่วมงานที่ดีและการจ่ายค่าตอบแทนเหมาะสมกับความสามารถ	24	5.8
7. มีอิสระในการทำงานและมีเพื่อนร่วมงานที่ดี	24	5.8
8. มีอิสระในการทำงาน การได้รับการยอมรับจากหัวหน้า มีเพื่อนร่วมงานที่ดี มีความรู้สึกเป็นเจ้าของงานที่ทำและการจ่ายค่าตอบแทนเหมาะสมกับความสามารถ	25	6.1
9. การได้รับการยอมรับจากหัวหน้า มีเพื่อนร่วมงานที่ดีและการจ่ายค่าตอบแทนเหมาะสมกับความสามารถ	5	1.2
รวม	412	100

จากตารางที่ 4.28 เมื่อพิจารณาจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาทั้งหมด จำนวน 412 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ จำนวน 112 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 27.2 มีความคิดเห็นว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานมากที่สุด คือ การมีเพื่อนร่วมงานที่ดี รองลงมาคือกลุ่มตัวอย่างจำนวน 85 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 20.6 มีความคิดเห็นว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน คือ ความมีอิสระในการทำงาน และกลุ่มตัวอย่างจำนวน 50 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 12.1 มองว่าแรงจูงใจในการทำงานนั้นมาจากความรู้สึกเป็นเจ้าของงานที่ทำ ตามลำดับ

ตารางที่ 4.29 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อหลักเกณฑ์ในการพิจารณาการเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่

หลักเกณฑ์ในการพิจารณาเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่	ความถี่	ร้อยละ
1. ความอาวุโสในตำแหน่ง	25	6.1
2. การประเมินผลการปฏิบัติงาน	156	37.9
3. ตามความรู้และความตั้งใจในการทำงาน	74	18
4. งานที่ได้รับมอบหมายบรรลุวัตถุประสงค์	24	5.8
5. การประเมินผลการปฏิบัติงานและงานที่ได้รับมอบหมายบรรลุวัตถุประสงค์	24	5.8
6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน งานที่ได้รับมอบหมายบรรลุวัตถุประสงค์และตามความรู้และความตั้งใจในการทำงาน	12	2.9
7. การประเมินผลการปฏิบัติงานและตามความรู้และความตั้งใจในการทำงาน	36	8.7
8. ความอาวุโสในตำแหน่ง การประเมินผลการปฏิบัติงานและตามความรู้และความตั้งใจในการทำงาน	12	2.9
9. ความอาวุโสในตำแหน่งและการประเมินผลการปฏิบัติงาน	37	9
10. ความอาวุโสในตำแหน่ง การประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามความรู้และความตั้งใจในการทำงานและงานที่ได้รับมอบหมายบรรลุวัตถุประสงค์	12	2.9
รวม	412	100

จากตารางที่ 4.29 เมื่อพิจารณาจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาทั้งหมด จำนวน 412 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ จำนวน 156 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 37.9 มีความคิดเห็นว่า หลักเกณฑ์ที่องค์การใช้ในการพิจารณาเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ คือ ผลของการประเมินการปฏิบัติงาน รองลงมา กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 74 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 18 มีความคิดเห็นว่า หลักเกณฑ์ที่องค์การใช้ในการพิจารณา คือ ตามความรู้และความตั้งใจในการทำงาน และกลุ่มตัวอย่างจำนวน 37 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 9 มองว่า การพิจารณาเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากรภายในองค์การอาศัยความอาวุโสในตำแหน่งและการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหลักเกณฑ์ในการพิจารณา

ตารางที่ 4.30 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อสิทธิประโยชน์และสวัสดิการขององค์การ

ความคิดเห็นต่อสิทธิประโยชน์และสวัสดิการ	ความถี่	ร้อยละ
1. สิทธิประโยชน์และสวัสดิการมีความเหมาะสม	170	41.3
2. จัดสิทธิประโยชน์และสวัสดิการมากเกินไป	25	6.1
3. จัดสิทธิประโยชน์และสวัสดิการน้อยเกินไป	193	46.8
4. อื่นๆ	24	5.8
รวม	412	100

จากตารางที่ 4.30 เมื่อพิจารณาจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาทั้งหมด จำนวน 412 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ จำนวน 193 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 46.8 มีความคิดเห็นว่า สิทธิประโยชน์และสวัสดิการของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีมีน้อยเกินไป ส่วนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 170 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 41.3 มีความคิดเห็นว่า สิทธิประโยชน์และสวัสดิการของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีในปัจจุบันมีความเหมาะสม และกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 25 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 6.1 มองว่า สิทธิประโยชน์และสวัสดิการของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีในปัจจุบันมีมากเกินไป

ตารางที่ 4.31 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	ความถี่	ร้อยละ
1. การประเมินตนเอง	24	5.8
2. การประเมินโดยคณะผู้ประเมิน	38	9.2
3. การประเมินโดยผู้บริหาร	97	23.5
4. การประเมินร่วมกัน (ผู้บริหาร, เพื่อนร่วมงาน, ตนเอง)	108	26.2
5. การประเมินโดยผู้บริหารและการประเมินร่วมกัน	24	5.8

ตารางที่ 4.31 (ต่อ)

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	ความถี่	ร้อยละ
6. การประเมินโดยคณะผู้ประเมิน การประเมินโดยผู้บริหารและการประเมินร่วมกัน	12	2.9
7. การประเมินตนเอง การประเมินจากเพื่อนร่วมงาน และการประเมิน โดยคณะผู้ประเมิน	12	2.9
8. การประเมินตนเอง การประเมินจากเพื่อนร่วมงาน และการประเมิน โดยผู้บริหาร	24	5.8
9. การประเมินตนเอง การประเมินจากเพื่อนร่วมงาน การประเมิน โดยคณะผู้ประเมินและการประเมิน โดยผู้บริหาร	12	2.9
10. การประเมินจากเพื่อนร่วมงานและการประเมิน โดยผู้บริหาร	12	2.9
11. การประเมินจากเพื่อนร่วมงาน การประเมินโดย คณะผู้ประเมินและการประเมินโดยผู้บริหาร	12	2.9
12. การประเมินตนเองและการประเมินโดยคณะผู้ ประเมิน	25	6.1
13. การประเมินตนเองและการประเมินโดยผู้บริหาร	12	2.9
รวม	412	100

จากตารางที่ 4.31 เมื่อพิจารณาจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาทั้งหมด จำนวน 412 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ จำนวน 108 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 26.2 มีความคิดเห็นว่า วิธีการที่ องค์การใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานมากที่สุด คือ การประเมินร่วมกันทั้งผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน และตนเอง รองลงมาคือกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 97 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 23.5 มีความคิดเห็นว่า วิธีการที่องค์การใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การประเมินจากผู้บริหาร และกลุ่ม ตัวอย่าง จำนวน 38 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 9.2 มองว่า องค์การมักจะประเมินผลการปฏิบัติงานของ บุคลากรโดยใช้วิธีการประเมินโดยคณะผู้ประเมิน

ตารางที่ 4.32 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อความถี่ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ความถี่ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ความถี่	ร้อยละ
1. ทุกๆ 3 เดือน	27	6.6
2. ทุกๆ 6 เดือน	311	75.5
3. ทุก 1 ปี	74	18
รวม	412	100

จากตารางที่ 4.32 เมื่อพิจารณาจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาทั้งหมด จำนวน 412 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ จำนวน 311 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 75.5 มีความคิดเห็นว่า ความถี่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร คือ ทุกๆ 6 เดือน รองลงมา กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 74 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 18 มีความคิดเห็นว่า จะมีการประเมินทุกๆ 1 ปี และกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 27 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 6.6 มองว่า องค์กรมักจะประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกๆ 3 เดือน

ตารางที่ 4.33 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์

การใช้ประโยชน์จากผลการประเมิน	ความถี่	ร้อยละ
1. การเลื่อนตำแหน่ง	78	18.9
2. การพิจารณาความดีความชอบ	308	74.8
3. การพิจารณาการโอน ย้าย	6	1.5
4. การให้พ้นจากตำแหน่งหน้าที่	2	0.5
5. การเปลี่ยนแปลงหน้าที่การงาน	18	4.4
รวม	412	100

จากตารางที่ 4.33 เมื่อพิจารณาจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาทั้งหมด จำนวน 412 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ จำนวน 308 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 74.8 มีความคิดเห็นว่า ประโยชน์ที่องค์กรใช้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานมากที่สุด คือ การพิจารณาความดีความชอบ รองลงมา กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 78 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 18.9 มีความคิดเห็นว่า ประโยชน์ที่

องค์การใช้จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การเลื่อนตำแหน่ง และกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 18 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 4.4 มองว่า องค์การมักจะใช้ประโยชน์จากผลการประเมินในด้านการเปลี่ยนแปลงหน้าที่การงานของบุคลากร

ตารางที่ 4.34 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อประโยชน์ที่ได้รับจากการจูงใจของ
องค์การ

ประโยชน์จากการจูงใจ	ความถี่	ร้อยละ
1. ช่วยเพิ่มพลังใจในการทำงาน	269	65.3
2. ช่วยเพิ่มความพยายามในการทำงาน	58	14.1
3. ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงาน	49	11.9
4. ช่วยเสริมสร้างคุณค่าของความเป็นคนที่สมบูรณ์	36	8.7
รวม	412	100

จากตารางที่ 4.34 เมื่อพิจารณาจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาทั้งหมด จำนวน 412 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ จำนวน 269 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 65.3 มีความคิดเห็นว่า ประโยชน์ที่ได้รับจากการจูงใจมากที่สุด คือ ช่วยเพิ่มพลังใจในการทำงาน รองลงมา กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 58 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 14.1 มีความคิดเห็นว่า ประโยชน์ที่ได้รับจากการจูงใจ คือ ช่วยเพิ่มความพยายามในการทำงาน และกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 49 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 11.9 มองว่า ประโยชน์ที่บุคลากรจะได้รับจากมาตรการจูงใจขององค์การ คือ ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงาน

4.2.2.4 การชำระรักษานุเคราะห์

ตารางที่ 4.35 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อหลักเกณฑ์ในการกำหนดระดับ
ค่าตอบแทน ค่าจ้าง

หลักเกณฑ์ในการกำหนดระดับค่าตอบแทน ค่าจ้าง	ความถี่	ร้อยละ
1. ความรู้ความสามารถ	60	14.6
2. ประสบการณ์	24	5.8
3. ผลการปฏิบัติงาน	36	8.7
4. ระเบียบจากส่วนกลาง	72	17.5
5. ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และผลการปฏิบัติงาน	37	9
6. ความรู้ความสามารถ และผลการปฏิบัติงาน	63	15.3
7. ประสบการณ์ และผลการปฏิบัติงาน	12	2.9
8. ความรู้ความสามารถ และระเบียบจากส่วนกลาง	24	5.8
9. ผลการปฏิบัติงาน และระเบียบจากส่วนกลาง	48	11.7
10. ผลการปฏิบัติงาน และราคาตลาดแรงงาน	12	2.9
11. ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์	12	2.9
12. ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ผลการปฏิบัติงาน และ ระเบียบจากส่วนกลาง	12	2.9
รวม	412	100

จากตารางที่ 4.35 เมื่อพิจารณาจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาทั้งหมด จำนวน 412 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ จำนวน 72 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 17.5 มีความคิดเห็นว่า หลักเกณฑ์ที่องค์กรใช้ในการกำหนดระดับค่าตอบแทน ค่าจ้าง คือ ระเบียบจากหน่วยงานกลาง รองลงมา กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 63 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 15.3 มีความคิดเห็นว่า กำหนดจาก ความรู้ ความสามารถ และผลการปฏิบัติงาน และกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 60 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 14.6 มองว่า องค์กรมักจะกำหนดระดับค่าจ้าง ค่าตอบแทน โดยยึดหลักความรู้ ความสามารถ

ตารางที่ 4.36 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อหลักการสำคัญในการจ่ายค่าตอบแทน

หลักการในการจ่ายค่าตอบแทน	ความถี่	ร้อยละ
1. หลักความสามารถ	274	66.5
2. หลักความเท่าเทียมกัน	100	24.3
3. หลักการจูงใจ	38	9.2
รวม	412	100

จากตารางที่ 4.36 เมื่อพิจารณาจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาทั้งหมด จำนวน 412 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ จำนวน 274 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 66.5 มีความคิดเห็นว่า หลักการสำคัญในการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กร คือ หลักความสามารถ รองลงมา กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 100 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 24.3 มีความคิดเห็นว่า หลักการสำคัญในการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กร คือ หลักความเท่าเทียมกัน และกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 38 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 9.2 มองว่า หลักการสำคัญที่องค์กรยึดถือในการจ่ายค่าตอบแทนให้กับบุคลากร คือ หลักการจูงใจ

ตารางที่ 4.37 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อความเหมาะสมในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน

หลักเกณฑ์ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน	ความถี่	ร้อยละ
1. ตามผลการประเมินการปฏิบัติงาน	263	63.8
2. ตามความรู้ความสามารถ	124	30.1
3. ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร	25	6.1
รวม	412	100

จากตารางที่ 4.37 เมื่อพิจารณาจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาทั้งหมด จำนวน 412 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ จำนวน 263 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 63.8 มีความคิดเห็นว่า หลักเกณฑ์ที่เหมาะสมในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน คือ พิจารณาตามผลการประเมินการปฏิบัติงาน รองลงมา กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 124 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 30.1 มีความคิดเห็นว่า

ควรพิจารณาตามความรู้ความสามารถ และกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 25 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 6.1 มองว่า หลักเกณฑ์ในการพิจารณาที่มีความเหมาะสม คือ ควรพิจารณาตามความคิดเห็นของผู้บริหาร

ตารางที่ 4.38 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อประโยชน์ที่องค์กรได้รับจากการบริหารค่าตอบแทน

ประโยชน์จากการบริหารค่าตอบแทน	ความถี่	ร้อยละ
1. การดึงดูดบุคคลที่มีความรู้ความสามารถให้เข้ามาทำงานกับองค์กร	247	60
2. การจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ	19	4.6
3. เก็บรักษาพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถไว้กับองค์กร	99	24
4. การควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่ายขององค์กร	47	11.4
รวม	412	100

จากตารางที่ 4.38 เมื่อพิจารณาจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาทั้งหมด จำนวน 412 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ จำนวน 247 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 60 มีความคิดเห็นว่า ประโยชน์ที่หน่วยงานจะได้รับจากการบริหารค่าตอบแทนมากที่สุด คือ สามารถดึงดูดบุคคลที่มีความรู้ความสามารถให้เข้ามาทำงานกับองค์กร รองลงมา กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 99 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 24 มีความคิดเห็นว่า ประโยชน์ที่หน่วยงานจะได้รับจากการบริหารค่าตอบแทน คือ สามารถเก็บรักษาพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถไว้กับองค์กรได้ และกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 47 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 11.4 มองว่า ประโยชน์สำคัญที่องค์กรจะได้รับจากการบริหารค่าตอบแทน คือ ควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่ายขององค์กร

ตารางที่ 4.39 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อการละเมิดวินัยพื้นฐานขององค์การ

วินัยพื้นฐาน	ความถี่	ร้อยละ
1. การตรงต่อเวลา	259	62.9
2. ความซื่อสัตย์สุจริต	2	0.5
3. การเชื่อฟัง และการปฏิบัติตามคำสั่งของ ผู้บังคับบัญชา	98	23.8
4. การสร้างความสามัคคีในหมู่คณะ	53	12.9
รวม	412	100

จากตารางที่ 4.39 เมื่อพิจารณาจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาทั้งหมด จำนวน 412 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ จำนวน 259 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 62.9 มีความคิดเห็นว่า วินัยพื้นฐานที่บุคลากรมักจะมีการละเมิดมากที่สุด คือ การตรงต่อเวลา รองลงมา กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 98 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 23.8 มีความคิดเห็นว่า วินัยพื้นฐานที่บุคลากรมักจะมีการละเมิด คือ การเชื่อฟังและการปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา และกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 53 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 12.9 มองว่า วินัยพื้นฐานที่มีการละเมิดบ่อยครั้งในองค์การ คือ การสร้างความสามัคคีในหมู่คณะ

ตารางที่ 4.40 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อการดำเนินการทางวินัยที่มีประสิทธิภาพ
สำหรับองค์การ

การดำเนินการทางวินัย	ความถี่	ร้อยละ
1. การตักเตือนด้วยวาจา (Oral Warning)	200	48.5
2. การตักเตือนด้วยลายลักษณ์อักษร (Written Warning)	172	41.7
3. การย้ายตำแหน่ง และการลดขั้น (Transfer and Demotion)	24	5.8
4. การตัดเงินเดือน (Pay Cut)	4	1
5. การไล่ออก (Dismissal)	12	2.9
รวม	412	100

จากตารางที่ 4.40 เมื่อพิจารณาจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาทั้งหมด จำนวน 412 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ จำนวน 200 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 48.5 มีความคิดเห็นว่า การดำเนินการทางวินัยที่มีประสิทธิภาพ คือ การตักเตือนด้วยวาจา (Oral Warning) รองลงมา กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 172 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 41.7 มีความคิดเห็นว่า การดำเนินการทางวินัยที่มีประสิทธิภาพสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี คือ การตักเตือนด้วยลายลักษณ์อักษร (Written Warning) และกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 24 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 5.8 มองว่า การดำเนินการทางวินัยที่มีประสิทธิภาพ คือ การย้ายตำแหน่ง และการลดขั้น (Transfer and Demotion)

ตารางที่ 4.41 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อเหตุผลที่อยากทำงานกับองค์กรต่อไป

เหตุผลในการทำงานในองค์กร	ความถี่	ร้อยละ
1. ค่าตอบแทนที่เหมาะสม (เงินเดือน โบนัส โอกาสในการเติบโตในองค์กร และผลประโยชน์อื่นๆ)	190	46.1
2. สภาพแวดล้อมการทำงาน (เพื่อนร่วมงาน และสิ่งแวดล้อมในการทำงาน)	74	18
3. ความสมดุลระหว่างการทำงาน และชีวิตส่วนตัว	99	24
4. ความภาคภูมิใจในองค์กร	49	11.9
รวม	412	100

จากตารางที่ 4.41 เมื่อพิจารณาจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาทั้งหมด จำนวน 412 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ จำนวน 190 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 46.1 มีความคิดเห็นว่า เหตุผลที่ทำให้ตนอยากทำงานกับมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีต่อไป คือ ค่าตอบแทนที่เหมาะสม ซึ่งหมายรวมทั้ง เงินเดือน โบนัส โอกาสในการเติบโตในองค์กร และผลประโยชน์อื่นๆ รองลงมา กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 99 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 24 มีความคิดเห็นว่า เหตุผลที่ทำให้ตนอยากทำงานกับมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีต่อไป คือ ความสมดุลระหว่างการทำงาน และชีวิตส่วนตัว และกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 74 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 18 มองว่า สาเหตุหลักที่ทำให้ตนอยากทำงานกับองค์กรต่อไป คือ สภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสม ทั้ง เพื่อนร่วมงาน และสิ่งแวดล้อมในการทำงาน

4.2.3 ทักษะด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในมหาวิทยาลัย

ราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ตารางที่ 4.42 แสดงภาพรวมทัศนคติของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ทัศนคติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ทัศนคติ
ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร	3.88	0.57	มาก
ด้านการพัฒนาบุคลากร	3.82	0.53	มาก
ด้านการจูงใจบุคลากร	3.58	0.54	มาก
ด้านการธำรงรักษามูลค่าบุคลากร	3.73	0.56	มาก
ทัศนคติโดยรวมของการบริหารทรัพยากรมนุษย์	3.75	0.45	มาก

จากตารางที่ 4.42 เมื่อพิจารณาโดยภาพรวมจะพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีทัศนคติต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.75 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.45 แต่เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านจะพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีทัศนคติต่อการได้มาซึ่งบุคลากรมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.88 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.57 รองลงมา คือ ด้านการพัฒนาบุคลากร โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.82 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.53 และกลุ่มตัวอย่างมีทัศนคติต่อการจูงใจบุคลากรน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.58 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.54

ตารางที่ 4.43 แสดงระดับทัศนคติของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการได้มาซึ่งบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ทัศนคติด้านการได้มาซึ่งบุคลากร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับทัศนคติ
1. ผู้บริหารเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนการบริหารทรัพยากรกรมนุชย์	4.09	0.51	มาก
2. การประชาสัมพันธ์ตำแหน่งที่ต้องการมีความทั่วถึง	3.65	0.76	มาก
3. ช่องทางในการสรรหาบุคลากรมีความหลากหลาย	3.53	0.88	มาก
4. การกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่ต้องการสรรหามีความชัดเจน	3.94	0.68	มาก
5. มีการกำหนดระยะเวลาในการสรรหาที่มีความชัดเจน	3.94	0.80	มาก
6. เปิดโอกาสให้ผู้มีคุณสมบัติเหมาะสมได้อย่างเท่าเทียมกัน ทั้งบุคลากรภายในและภายนอกองค์กร	4.02	0.83	มาก
7. การคัดเลือกใช้หลักความรู้ความสามารถ	4.05	0.77	มาก
8. กระบวนการในการคัดเลือกมีความโปร่งใส	3.79	0.90	มาก
9. ระเบียบที่ใช้ในการคัดเลือกมีความชัดเจน	3.96	0.67	มาก
10. ทัศนคติโดยรวมด้านการได้มาซึ่งบุคลากร	3.88	0.57	มาก

จากตารางที่ 4.43 เมื่อพิจารณาโดยภาพรวมจะพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีทัศนคติต่อการได้มาซึ่งบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.88 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.57 แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจะพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีทัศนคติต่อการที่ผู้บริหารเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนการบริหารทรัพยากรกรมนุชย์มากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.09 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.51 รองลงมา คือ การคัดเลือกใช้หลักความรู้ความสามารถ โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.05 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.77 และกลุ่มตัวอย่างมีทัศนคติในระดับมากต่อการเปิดโอกาสให้ผู้มีคุณสมบัติเหมาะสมได้อย่างเท่าเทียมกัน ทั้งบุคลากรภายในและภายนอกองค์กร โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.02 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.83

ตารางที่ 4.44 แสดงระดับทัศนคติของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ทัศนคติด้านการพัฒนาบุคลากร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับทัศนคติ
1. ผู้บริหารให้การสนับสนุนในการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	4.03	0.66	มาก
2. งบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรมีเพียงพอ	4.12	0.76	มาก
3. บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างเท่าเทียมกัน	3.79	0.76	มาก
4. หน่วยงานมีการสำรวจและวิเคราะห์ความต้องการด้านการฝึกอบรม	3.79	0.76	มาก
5. บุคลากรมีความเต็มใจในการเข้าร่วมการฝึกอบรม	3.85	0.77	มาก
6. โปรแกรมในการฝึกอบรมตรงตามความต้องการของบุคลากร	3.68	0.67	มาก
7. เทคนิคการฝึกอบรมที่ใช้นั้นการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการอบรม	3.62	0.64	มาก
8. หน่วยงานมีการประเมินผลการฝึกอบรมก่อน และหลังการฝึกอบรม	3.65	0.64	มาก
9. ทัศนคติโดยรวมด้านการพัฒนาบุคลากร	3.82	0.53	มาก

จากตารางที่ 4.44 เมื่อพิจารณาโดยภาพรวมจะพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีทัศนคติต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.82 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.53 แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจะพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีทัศนคติต่อความเพียงพอของงบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.12 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.76 รองลงมา คือ การที่ผู้บริหารให้การสนับสนุนในการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.03 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.66 และกลุ่มตัวอย่างมีทัศนคติในระดับมากต่อความเต็มใจในการเข้าร่วมการฝึกอบรมของบุคลากร โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.85 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.77

ตารางที่ 4.45 แสดงระดับทัศนคติของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการจูงใจบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ทัศนคติด้านการจูงใจบุคลากร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับทัศนคติ
1. บุคลากรทุกคนได้รับการจูงใจอย่างเท่าเทียมกัน	3.65	0.68	มาก
2. รูปแบบการจูงใจขององค์กรมีการปรับปรุงเสมอ	3.47	0.70	มาก
3. การจูงใจทำให้บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานดีขึ้น	3.68	0.72	มาก
4. รูปแบบการจูงใจในที่ที่มีความหลากหลายตอบสนองต่อความต้องการ	3.47	0.74	มาก
5. บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.32	0.83	ปานกลาง
6. ระเบียบด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความชัดเจน	3.73	0.78	มาก
7. ผลการประเมินมีความเหมาะสมกับผลการปฏิบัติงาน	3.65	0.72	มาก
8. หน่วยงานมีการประกาศขั้นตอน เกณฑ์ และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง	3.74	0.65	มาก
9. หน่วยงานมีการประกาศ และเปิดเผยผลการประเมินอย่างเป็นทางการ	3.53	0.74	มาก
10. ทัศนคติโดยรวมด้านการจูงใจบุคลากร	3.58	0.54	มาก

จากตารางที่ 4.45 เมื่อพิจารณาโดยภาพรวมจะพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีทัศนคติต่อการจูงใจบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.58 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.54 แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจะพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีทัศนคติต่อการที่หน่วยงานมีการประกาศขั้นตอน เกณฑ์ และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึงมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.74 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.65 รองลงมา คือ ระเบียบด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความชัดเจน โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.73 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่

0.78 และกลุ่มตัวอย่างมีทัศนคติในระดับมากต่อการจูงใจให้บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานดีขึ้น โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.68 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.72

ตารางที่ 4.46 แสดงระดับทัศนคติของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการธำรงรักษานุคลากรของ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ทัศนคติด้านการธำรงรักษานุคลากร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ทัศนคติ
1. ระเบียบด้านวินัย และการลงโทษมีความเหมาะสม	3.58	0.69	มาก
2. มีการดำเนินการทางวินัยโดยใช้มาตรฐานเดียวกัน และไม่มีการกั้นแกล้ง	3.74	0.88	มาก
3. การดำเนินการทางวินัยมีความรวดเร็ว	3.65	0.64	มาก
4. การลงโทษในแต่ละครั้งมีระดับความรุนแรง เหมาะสมกับการกระทำความผิด	3.59	0.69	มาก
5. การกำหนดค่าตอบแทนมีความเหมาะสมกับความรู้ ของบุคลากร	3.59	0.77	มาก
6. การกำหนดหลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งของ บุคลากรมีความชัดเจน	3.83	0.74	มาก
7. การกำหนดค่าตอบแทนสามารถจูงใจให้ปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.88	0.72	มาก
8. การกำหนดค่าตอบแทนมีความเหมาะสมกับความรู้ ของบุคลากร	3.74	0.74	มาก
9. การเลื่อนขั้นเงินเดือนมีการพิจารณาอนุมัติและ จัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร	4.00	0.64	มาก
10. ทัศนคติโดยรวมด้านการธำรงรักษานุคลากร	3.73	0.56	มาก

จากตารางที่ 4.46 เมื่อพิจารณาโดยภาพรวมจะพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีทัศนคติต่อการธำรงรักษานุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.73 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.56 แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจะพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีทัศนคติต่อการ

เลื่อนชั้นเงินเดือนมีการพิจารณาอนุมัติ และจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษรมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.00 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.64 รองลงมา คือ การกำหนดค่าตอบแทนสามารถจูงใจให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.88 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.72 และกลุ่มตัวอย่างมีทัศนคติในระดับมากต่อการกำหนดหลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งของบุคลากร มีความชัดเจน โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.83 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.74

ตารางที่ 4.47 แสดงทัศนคติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยจำแนกตามประเภทของบุคลากร

ประเภทของบุคลากร		ทัศนคติ ด้านการ ได้มาซึ่ง บุคลากร	ทัศนคติ ด้านการ พัฒนา บุคลากร	ทัศนคติ ด้านการ จูงใจ บุคลากร	ทัศนคติ ด้าน รักษา บุคลากร	ทัศนคติด้าน การบริหาร ทรัพยากร มนุษย์
บุคลากรสาย วิชาการ (N=226)	ค่าเฉลี่ย S.D.	3.88 0.54	3.90 0.53	3.64 0.54	3.78 0.55	3.80 0.44
บุคลากรสาย สนับสนุน (N=186)	ค่าเฉลี่ย S.D.	3.87 0.61	3.72 0.51	3.51 0.54	3.68 0.57	3.70 0.46
รวม (N=412)	ค่าเฉลี่ย S.D.	3.88 0.57	3.82 0.53	3.58 0.54	3.73 0.56	3.75 0.45

จากตารางที่ 4.47 เมื่อพิจารณาจะพบว่า ทัศนคติของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาทั้งหมด 412 คน หากนำมาจำแนกตามประเภทของบุคลากร จะเห็นได้ว่า บุคลากรสายวิชาการมีทัศนคติต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.44 แต่หากพิจารณาโดยแยกตามกิจกรรมที่สำคัญสามารถเรียงลำดับได้ ดังนี้ ทัศนคติด้านการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.53 ทัศนคติด้านการได้มาซึ่งบุคลากรอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.54 ทัศนคติด้านการชำระรักษาบุคลากรในระดับมาก โดยมี

ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.55 และสุดท้ายทัศนคติด้านการงูใจบุคลากรอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.54

ส่วนบุคลากรสายสนับสนุน มีทัศนคติต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.46 แต่หากพิจารณาโดยแยกตามกิจกรรมที่สำคัญสามารถเรียงลำดับ ได้ดังนี้ ทัศนคติด้านการได้มาซึ่งบุคลากรอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.61 ทัศนคติด้านการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.51 ทัศนคติด้านการธำรงรักษาบุคลากรในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.57 และสุดท้ายทัศนคติด้านการงูใจบุคลากรอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.54

โดยสรุป เมื่อทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยจะพบว่า บุคลากรสายวิชาการจะมีทัศนคติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สูงกว่าบุคลากรสายสนับสนุน

ตารางที่ 4.48 แสดงทัศนคติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มตัวอย่าง โดยจำแนกตามเพศ

เพศ		ทัศนคติ ด้านการ ได้มาซึ่ง บุคลากร	ทัศนคติ ด้านการ พัฒนา บุคลากร	ทัศนคติ ด้านการ งูใจ บุคลากร	ทัศนคติ ด้านธำรง รักษา บุคลากร	ทัศนคติด้าน การบริหาร ทรัพยากร มนุษย์
ชาย	ค่าเฉลี่ย	4.04	4.01	3.79	3.91	3.94
(N=163)	S.D.	0.71	0.55	0.53	0.62	0.49
หญิง	ค่าเฉลี่ย	3.78	3.69	3.45	3.61	3.63
(N=249)	S.D.	0.42	0.47	0.52	0.49	0.38
รวม	ค่าเฉลี่ย	3.88	3.82	3.58	3.73	3.75
(N=412)	S.D.	0.57	0.53	0.54	0.56	0.45

จากตารางที่ 4.48 เมื่อพิจารณาจะพบว่า ทัศนคติของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาทั้งหมด 412 คน หากนำมาจำแนกตามเพศ จะเห็นได้ว่า เพศชายมีทัศนคติต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.49 แต่หาก

พิจารณาโดยแยกตามกิจกรรมที่สำคัญสามารถเรียงลำดับ ได้ดังนี้ ทักษะด้านการได้มาซึ่งบุคลากรอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.71 ทักษะด้านการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.55 ทักษะด้านการชำระรักษาบุคลากรในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.62 และสุดท้ายทักษะด้านการจูงใจบุคลากรอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.53

ส่วนเพศหญิง มีทักษะต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.38 แต่หากพิจารณาโดยแยกตามกิจกรรมที่สำคัญสามารถเรียงลำดับ ได้ดังนี้ ทักษะด้านการได้มาซึ่งบุคลากรอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.42 ทักษะด้านการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.47 ทักษะด้านการชำระรักษาบุคลากรในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.49 และสุดท้ายทักษะด้านการจูงใจบุคลากรอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.52

โดยสรุป เมื่อทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยจะพบว่า เพศชายจะมีทักษะด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สูงกว่าเพศหญิง

ตารางที่ 4.49 แสดงทักษะด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มตัวอย่าง โดยจำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา		ทักษะด้านการได้มาซึ่งบุคลากร	ทักษะด้านการพัฒนาบุคลากร	ทักษะด้านการจูงใจบุคลากร	ทักษะด้านการชำระรักษาบุคลากร	ทักษะด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ต่ำกว่าปริญญาตรี (N=8)	ค่าเฉลี่ย	3.50	3.50	3.60	3.89	3.62
	S.D.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
ปริญญาตรี (N=122)	ค่าเฉลี่ย	3.81	3.70	3.60	3.78	3.72
	S.D.	0.64	0.50	0.52	0.53	0.46

ตารางที่ 4.49 (ต่อ)

ระดับการศึกษา		ทัศนคติ ด้านการ ได้มาซึ่ง บุคลากร	ทัศนคติ ด้านการ พัฒนา บุคลากร	ทัศนคติ ด้านการ จงใจ บุคลากร	ทัศนคติ ด้าน รักษา บุคลากร	ทัศนคติด้าน การบริหาร ทรัพยากร มนุษย์
ปริญญาโท	ค่าเฉลี่ย	3.92	3.88	3.58	3.70	3.77
(N=276)	S.D.	0.54	0.54	0.57	0.58	0.45
ปริญญาเอก	ค่าเฉลี่ย	4.05	3.54	3.37	4.06	3.75
(N=6)	S.D.	0.71	0.32	0.34	0.61	0.49
รวม	ค่าเฉลี่ย	3.88	3.82	3.58	3.73	3.75
(N=412)	S.D.	0.57	0.53	0.54	0.56	0.45

จากตารางที่ 4.49 เมื่อพิจารณาจะพบว่า ทัศนคติของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาทั้งหมด 412 คน หากนำมาจำแนกตามระดับการศึกษา จะเห็นได้ว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีทัศนคติต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.00 แต่หากพิจารณาโดยแยกตามกิจกรรมที่สำคัญสามารถเรียงลำดับ ได้ดังนี้ ทัศนคติด้านการธำรงรักษามูลค่าบุคลากรอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.00 ทัศนคติด้านการจงใจบุคลากรอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.00 ทัศนคติด้านการพัฒนาบุคลากรและการได้มาซึ่งบุคลากรในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.00

ส่วนบุคลากรที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี มีทัศนคติต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.46 แต่หากพิจารณาโดยแยกตามกิจกรรมที่สำคัญสามารถเรียงลำดับ ได้ดังนี้ ทัศนคติด้านการได้มาซึ่งบุคลากรอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.64 ทัศนคติด้านการธำรงรักษามูลค่าบุคลากรอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.53 ทัศนคติด้านการพัฒนาบุคลากรในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 และมีส่วนเบี่ยงเบน

มาตรฐานอยู่ที่ 0.50 และสุดท้ายทัศนคติด้านการงูใจบุคลากรอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.52

บุคลากรที่มีการศึกษาในระดับปริญญาโท มีทัศนคติต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.45 แต่หากพิจารณาโดยแยกตามกิจกรรมที่สำคัญสามารถเรียงลำดับ ได้ดังนี้ ทัศนคติด้านการได้มาซึ่งบุคลากรอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.54 ทัศนคติด้านการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.54 ทัศนคติด้านการธำรงรักษามูลค่าบุคลากรในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.58 และสุดท้ายทัศนคติด้านการงูใจบุคลากรอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.57

บุคลากรที่มีการศึกษาในระดับปริญญาเอก มีทัศนคติต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.49 แต่หากพิจารณาโดยแยกตามกิจกรรมที่สำคัญสามารถเรียงลำดับ ได้ดังนี้ ทัศนคติด้านการได้มาซึ่งบุคลากรอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.71 ทัศนคติด้านการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.32 ทัศนคติด้านการธำรงรักษามูลค่าบุคลากรในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.61 และสุดท้ายทัศนคติด้านการงูใจบุคลากรอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.34

โดยสรุป เมื่อทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยจะพบว่า บุคลากรที่มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาโทจะมีทัศนคติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สูงกว่าบุคลากรที่มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาเอก ปริญญาตรี และบุคลากรที่มีการศึกษาดำกว่าปริญญาตรี ตามลำดับ

ตารางที่ 4.50 แสดงทัศนคติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มตัวอย่าง โดยจำแนกตาม รายได้ต่อเดือน

รายได้ต่อเดือน		ทัศนคติ ด้านการ ได้มาซึ่ง บุคลากร	ทัศนคติ ด้านการ พัฒนา บุคลากร	ทัศนคติ ด้านการ จูงใจ บุคลากร	ทัศนคติ ด้าน รางวัล รักษา บุคลากร	ทัศนคติด้าน การบริหาร ทรัพยากร มนุษย์
10,001-20,000 บาท (N=168)	ค่าเฉลี่ย S.D.	4.01 0.61	3.84 0.36	3.59 0.37	3.77 0.50	3.80 0.36
20,001-30,000 บาท (N=232)	ค่าเฉลี่ย S.D.	3.77 0.53	3.79 0.63	3.58 0.65	3.69 0.61	3.71 0.52
30,001-40,000 บาท (N=12)	ค่าเฉลี่ย S.D.	4.20 0.00	3.88 0.00	3.60 0.00	4.00 0.00	3.92 0.00
รวม (N=412)	ค่าเฉลี่ย S.D.	3.88 0.57	3.82 0.53	3.58 0.54	3.73 0.56	3.75 0.45

จากตารางที่ 4.50 เมื่อพิจารณาจะพบว่า ทัศนคติของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาทั้งหมด 412 คน หากนำมาจำแนกตามรายได้ต่อเดือน จะเห็นได้ว่า บุคลากรที่มีรายได้ต่อเดือนตั้งแต่ 10,001-20,000 บาท มีทัศนคติต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.36 แต่หากพิจารณาโดยแยกตามกิจกรรมที่สำคัญสามารถเรียงลำดับ ได้ดังนี้ ทัศนคติด้านการได้มาซึ่งบุคลากรอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.61 ทัศนคติด้านการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.36 ทัศนคติด้านการรางวัลรักษาบุคลากรในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.50 และสุดท้ายทัศนคติด้านการจูงใจบุคลากรอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.37

บุคลากรที่มีรายได้ต่อเดือนตั้งแต่ 20,001-30,000 บาท มีทัศนคติต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.52 แต่หากพิจารณาโดยแยกตามกิจกรรมที่สำคัญสามารถเรียงลำดับ ได้ดังนี้ ทัศนคติด้านการ

พัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.63
 ทักษะด้านการได้มาซึ่งบุคลากรอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 และมีส่วนเบี่ยงเบน
 มาตรฐานอยู่ที่ 0.53 ทักษะด้านการธำรงรักษามูลค่าบุคลากรในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69
 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.61 และสุดท้ายทักษะด้านการจูงใจบุคลากรอยู่ในระดับมาก
 โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.65

บุคลากรที่มีรายได้ต่อเดือนตั้งแต่ 30,001-40,000 บาท มีทัศนคติต่อการบริหารทรัพยากร
 มนุษย์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่
 0.00 แต่หากพิจารณาโดยแยกตามกิจกรรมที่สำคัญสามารถเรียงลำดับ ได้ดังนี้ ทักษะด้านการ
 ได้มาซึ่งบุคลากรอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.00
 ทักษะด้านการธำรงรักษามูลค่าบุคลากรอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 และมีส่วนเบี่ยงเบน
 มาตรฐานอยู่ที่ 0.00 ทักษะด้านการพัฒนาบุคลากรในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 และมี
 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.00 และสุดท้ายทักษะด้านการจูงใจบุคลากรอยู่ในระดับมาก โดยมี
 ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.00

โดยสรุป เมื่อทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยจะพบว่า บุคลากรที่มีรายได้ต่อเดือนตั้งแต่ 30,001-
 40,000 บาท จะมีทัศนคติต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สูงกว่าบุคลากรที่มีรายได้ต่อเดือนตั้งแต่
 10,001-20,000 บาท และบุคลากรที่มีรายได้ต่อเดือนตั้งแต่ 20,001-30,000 บาท ตามลำดับ

ตารางที่ 4.51 แสดงทัศนคติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มตัวอย่าง โดยจำแนกตาม
สาเหตุที่เข้ามาทำงานในองค์กร

สาเหตุที่เข้ามาทำงานใน องค์กร		ทัศนคติ ด้านการ ได้มาซึ่ง บุคลากร	ทัศนคติ ด้านการ พัฒนา บุคลากร	ทัศนคติ ด้านการ จูงใจ บุคลากร	ทัศนคติ ด้าน รักษา บุคลากร	ทัศนคติด้าน การบริหาร ทรัพยากร มนุษย์
สมัครด้วย ตนเอง (N=314)	ค่าเฉลี่ย S.D.	3.92 0.51	3.91 0.53	3.65 0.53	3.77 0.56	3.81 0.44
มีเพื่อน ชักชวน (N=12)	ค่าเฉลี่ย S.D.	4.50 0.00	3.50 0.00	2.80 0.00	3.11 0.00	3.48 0.00
มีญาติ แนะนำ (N=23)	ค่าเฉลี่ย S.D.	2.84 0.26	3.26 0.26	3.05 0.05	3.17 0.17	3.08 0.05
โอนหรือย้าย (N=36)	ค่าเฉลี่ย S.D.	3.94 0.60	3.42 0.25	3.54 0.55	3.95 0.55	3.71 0.39
รวม (N=412)	ค่าเฉลี่ย S.D.	3.88 0.57	3.82 0.53	3.58 0.54	3.73 0.56	3.75 0.45

จากตารางที่ 4.51 เมื่อพิจารณาจะพบว่า ทัศนคติของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาทั้งหมด 412 คน หากนำมาจำแนกตามสาเหตุที่เข้ามาทำงานในองค์กร จะเห็นได้ว่า บุคลากรที่สมัครเข้ามาด้วยตนเอง มีทัศนคติต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.51 แต่หากพิจารณาโดยแยกตามกิจกรรมที่สำคัญสามารถเรียงลำดับ ได้ดังนี้ ทัศนคติด้านการได้มาซึ่งบุคลากรอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.51 ทัศนคติด้านการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.53 ทัศนคติด้านการธำรงรักษามูลค่าบุคลากรในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.56 และสุดท้ายทัศนคติ

ด้านการจูงใจบุคลากรอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.53

บุคลากรที่มีเพื่อนชักชวนให้เข้ามาทำงาน มีทัศนคติต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.00 แต่หากพิจารณาโดยแยกตามกิจกรรมที่สำคัญสามารถเรียงลำดับ ได้ดังนี้ ทัศนคติด้านการได้มาซึ่งบุคลากรอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.50 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.00 ทัศนคติด้านการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.00 ทัศนคติด้านการชำระรักษาบุคลากรในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.11 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.00 และสุดท้ายทัศนคติด้านการจูงใจบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.80 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.00

บุคลากรที่มีญาติแนะนำให้เข้ามาทำงาน มีทัศนคติต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.08 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.05 แต่หากพิจารณาโดยแยกตามกิจกรรมที่สำคัญสามารถเรียงลำดับ ได้ดังนี้ ทัศนคติด้านการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.26 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.26 ทัศนคติด้านการชำระรักษาบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.17 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.17 ทัศนคติด้านการจูงใจบุคลากรในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.05 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.05 และสุดท้ายทัศนคติด้านการได้มาซึ่งบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.84 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.26

บุคลากรที่มีการโอนย้ายมาจากหน่วยงานอื่น มีทัศนคติต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.39 แต่หากพิจารณาโดยแยกตามกิจกรรมที่สำคัญสามารถเรียงลำดับ ได้ดังนี้ ทัศนคติด้านการชำระรักษาบุคลากรอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.55 ทัศนคติด้านการได้มาซึ่งบุคลากรอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.60 ทัศนคติด้านการจูงใจบุคลากรในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.55 และสุดท้ายทัศนคติด้านการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.25

โดยสรุป เมื่อทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยจะพบว่า บุคลากรที่เข้ามาสมัครทำงานด้วยตนเองจะมีทัศนคติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สูงกว่าบุคลากรที่มีการโอนย้ายมาจากหน่วยงานอื่น บุคลากรที่มีเพื่อนแนะนำให้เข้ามาทำงาน และบุคลากรที่มีญาติแนะนำให้เข้ามาทำงาน ตามลำดับ

4.2.4 การทดสอบสมมติฐานเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลที่มีต่อทัศนคติ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

สมมติฐานข้อที่ 1

H_0 : เพศชายและเพศหญิงมีทัศนคติต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

H_1 : เพศชายและเพศหญิงมีทัศนคติต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.52 แสดงการเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับทัศนคติด้านการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์

ทัศนคติ	Sig.	t	Sig. (2-tailed)
ทัศนคติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	0.000	6.740	0.000
ทัศนคติด้านการได้มาซึ่งบุคลากร	0.000	4.242	0.000
ทัศนคติด้านการพัฒนาบุคลากร	0.032	6.170	0.000
ทัศนคติด้านการจูงใจบุคลากร	0.095	6.461	0.000
ทัศนคติด้านธำรงรักษามูลค่าบุคลากร	0.000	5.172	0.000

จากตารางที่ 4.52 สรุปได้ว่าเพศชายและเพศหญิง มีทัศนคติต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ที่แตกต่างกัน ทั้งทัศนคติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม ทัศนคติด้านการได้มาซึ่ง
บุคลากร ทัศนคติด้านการพัฒนาบุคลากร ทัศนคติด้านการจูงใจบุคลากร และทัศนคติด้านธำรง
รักษามูลค่าบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานข้อที่ 2

H_0 : บุคลากรสายวิชาการและบุคลากรสายสนับสนุนมีทัศนคติต่อการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

H_1 : บุคลากรสายวิชาการและบุคลากรสายสนับสนุนมีทัศนคติต่อการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.53 แสดงการเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างประเภทของบุคลากรกับทัศนคติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ทัศนคติ	Sig.	t	Sig. (2-tailed)
ทัศนคติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	0.568	2.363	0.019
ทัศนคติด้านการได้มาซึ่งบุคลากร	0.043	0.171	0.865
ทัศนคติด้านการพัฒนาบุคลากร	0.141	3.465	0.001
ทัศนคติด้านการจูงใจบุคลากร	0.810	2.435	0.015
ทัศนคติด้านธำรงรักษามูลค่าบุคลากร	0.811	1.835	0.067

จากตารางที่ 4.53 สรุปได้ว่า บุคลากรสายวิชาการและบุคลากรสายสนับสนุนมีทัศนคติต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ในแต่ละด้านพบว่า ประเภทของบุคลากรที่แตกต่างกันนั้น มีทัศนคติด้านการพัฒนาบุคลากร และทัศนคติด้านการจูงใจบุคลากรที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานข้อที่ 3

H_0 : บุคลากรที่มีระดับการศึกษาที่ต่างกันจะมีทัศนคติต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

H_1 : บุคลากรที่มีระดับการศึกษาที่ต่างกันจะมีทัศนคติต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.54 แสดงการเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษาของบุคลากรกับทัศนคติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ทัศนคติ	F	Sig.
ทัศนคติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	0.509	0.676
ทัศนคติด้านการได้มาซึ่งบุคลากร	2.301	0.077
ทัศนคติด้านการพัฒนาบุคลากร	4.980	0.002
ทัศนคติด้านการจูงใจบุคลากร	0.378	0.769
ทัศนคติด้านธำรงรักษาบุคลากร	1.410	0.239

จากตารางที่ 4.54 สรุปได้ว่า ระดับการศึกษาของบุคลากรที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมที่ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ในแต่ละด้านพบว่า ระดับการศึกษาของบุคลากรที่แตกต่างกันนั้น มีทัศนคติด้านการพัฒนาบุคลากร ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานข้อที่ 4

H_0 : บุคลากรที่มีรายได้แตกต่างกันจะมีทัศนคติต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

H_1 : บุคลากรที่มีรายได้แตกต่างกันจะมีทัศนคติต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.55 แสดงการเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างรายได้ต่อเดือนของบุคลากรกับทัศนคติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ทัศนคติ	F	Sig.
ทัศนคติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	2.981	0.052
ทัศนคติด้านการได้มาซึ่งบุคลากร	10.945	0.000
ทัศนคติด้านการพัฒนาบุคลากร	0.517	0.597
ทัศนคติด้านการจูงใจบุคลากร	0.042	0.959
ทัศนคติด้านธำรงรักษามูลค่าบุคลากร	2.256	0.106

จากตารางที่ 4.55 สรุปได้ว่า รายได้ต่อเดือนของบุคลากรที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมที่ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ในแต่ละด้านพบว่า รายได้ต่อเดือนของบุคลากรที่แตกต่างกันนั้น มีทัศนคติด้านการได้มาซึ่งบุคลากรที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานข้อที่ 5

H_0 : บุคลากรที่มีสถานภาพที่แตกต่างกันจะมีทัศนคติต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

H_1 : บุคลากรที่มีสถานภาพที่แตกต่างกันจะมีทัศนคติต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.56 แสดงการเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพของบุคลากรกับทัศนคติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ทัศนคติ	F	Sig.
ทัศนคติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	1.202	0.309
ทัศนคติด้านการได้มาซึ่งบุคลากร	1.343	0.253
ทัศนคติด้านการพัฒนาบุคลากร	2.472	0.044
ทัศนคติด้านการจูงใจบุคลากร	1.235	0.295
ทัศนคติด้านธำรงรักษามูลค่าบุคลากร	0.626	0.644

จากตารางที่ 4.56 สรุปได้ว่า สถานภาพของบุคลากรที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ในแต่ละด้านพบว่า สถานภาพของบุคลากรที่แตกต่างกันนั้น มีทัศนคติด้านการพัฒนาบุคลากร ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานข้อที่ 6

H_0 : บุคลากรที่มีสาเหตุในการเข้ามาทำงานในองค์กรที่แตกต่างกันจะมีทัศนคติต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

H_1 : บุคลากรที่มีสาเหตุในการเข้ามาทำงานในองค์กรที่แตกต่างกันจะมีทัศนคติต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.57 แสดงการเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุในการเข้ามาทำงานในองค์กร
ของบุคลากรกับทัศนคติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ทัศนคติ	F	Sig.
ทัศนคติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	23.797	0.000
ทัศนคติด้านการได้มาซึ่งบุคลากร	39.633	0.000
ทัศนคติด้านการพัฒนาบุคลากร	23.207	0.000
ทัศนคติด้านการจูงใจบุคลากร	19.713	0.000
ทัศนคติด้านธำรงรักษาบุคลากร	16.268	0.000

จากตารางที่ 4.57 สรุปได้ว่า สาเหตุในการเข้ามาทำงานในองค์กรที่ต่างกันมีทัศนคติต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน ทั้งทัศนคติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม ทัศนคติด้านการได้มาซึ่งบุคลากร ทัศนคติด้านการพัฒนาบุคลากร และทัศนคติด้านการจูงใจบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานข้อที่ 7

H_0 : บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานที่ต่างกันจะมีทัศนคติต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

H_1 : บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานที่ต่างกันจะมีทัศนคติต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.58 แสดงการเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างประสพการณ์ทำงานในองค์กรของบุคลากรกับทัศนคติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ทัศนคติ	Sig. (2-tailed)	Pearson Correlation
ทัศนคติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	0.005	-0.139**
ทัศนคติด้านการได้มาซึ่งบุคลากร	0.681	-0.20
ทัศนคติด้านการพัฒนาบุคลากร	0.003	-0.145**
ทัศนคติด้านการจูงใจบุคลากร	0.000	-0.253**
ทัศนคติด้านการธำรงรักษามูลค่าบุคลากร	0.378	-0.044

หมายเหตุ: ** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

จากตารางที่ 4.58 สรุปได้ว่า ประสพการณ์ในการทำงานของบุคลากรที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับทัศนคติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำทิศทางตรงกันข้าม แต่เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ในแต่ละด้านพบว่า ประสพการณ์ในการทำงานของบุคลากรมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับทัศนคติด้านการจูงใจบุคลากร และทัศนคติด้านการพัฒนาบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สมมติฐานข้อที่ 8

H_0 : บุคลากรที่มีอายุแตกต่างกันจะมีทัศนคติต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

H_1 : บุคลากรที่มีอายุแตกต่างกันจะมีทัศนคติต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.59 แสดงการเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างอายุของบุคลากรกับทัศนคติ
ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ทัศนคติ	Sig. (2-tailed)	Pearson Correlation
ทัศนคติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	0.021	-0.114*
ทัศนคติด้านการได้มาซึ่งบุคลากร	0.155	-0.070
ทัศนคติด้านการพัฒนาบุคลากร	0.000	-0.174**
ทัศนคติด้านการจูงใจบุคลากร	0.000	-0.205**
ทัศนคติด้านการธำรงรักษามูลค่าบุคลากร	0.174	-0.067

หมายเหตุ: * Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

จากตารางที่ 4.59 สรุปได้ว่า อายุของบุคลากรที่ต่างกันมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำทิศทางตรงกันข้ามกับทัศนคติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ในแต่ละด้านพบว่า อายุของบุคลากรมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับทัศนคติด้านการจูงใจบุคลากร และทัศนคติด้านการพัฒนาบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี ระดับทัศนคติของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเชิงปริมาณนั้น ได้แก่ บุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีทั้งบุคลากรสายวิชาการและบุคลากรสายสนับสนุน จำนวนทั้งหมด 412 คน ส่วนการศึกษาในเชิงคุณภาพนั้น ใช้การสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้างกับกลุ่มตัวอย่างที่มีความเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 5 คน ผลการศึกษาสามารถสรุปและอภิปรายผลได้ดังนี้

5.1 สรุปผลการศึกษาเชิงคุณภาพ

5.1.1 ภาพรวมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี ยึดหลักการสำคัญในการบริหารงาน คือ “เป็นองค์กรที่มุ่งมั่นสรรหา พัฒนาและรักษาทรัพยากรบุคคล ส่งเสริมและสนับสนุนระบบการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพ” การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเป็นหน้าที่โดยตรงของรองอธิการบดีด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่รับนโยบายจากอธิการบดีที่มีการแถลงไว้ต่อสภามหาวิทยาลัย และคณะกรรมการบริหารงานบุคคลประจำมหาวิทยาลัย (ก.บ.ม.) โดยดำเนินการผ่านกองการเจ้าหน้าที่ โครงสร้างบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีที่ปฏิบัติงานในองค์การประกอบด้วย 2 สายงานหลัก คือ สายวิชาการและสายสนับสนุน โดยบุคลากร

ที่ปฏิบัติงานในสายวิชาการสามารถจำแนกออกได้เป็น 4 ประเภท คือ ข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย บุคลากรสัญญาจ้าง และบุคลากรตามสัญญาจ้างชาวต่างประเทศ ส่วนบุคลากรในงานสนับสนุนสามารถจำแนกออกได้เป็น 5 ประเภท คือ ข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย บุคลากรสัญญาจ้าง พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ

ภาพรวมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีในปัจจุบันเริ่มมีความชัดเจนมากขึ้นกว่าในอดีตที่ผ่านมา เพราะในอดีตมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีมีสถานะเป็นเพียงวิทยาลัยครู ซึ่งถือเป็นสถาบันการศึกษาขนาดเล็กระบบการบริหารงานต่างๆ ยังไม่มีความชัดเจนมากนัก บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรก็มีน้อย ทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่มีความซับซ้อน แต่เมื่อมีการยกสถานะจากวิทยาลัยครูเป็นสถาบันราชภัฏ และมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีตามลำดับ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้องค์กรต้องมีการปรับตัว ด้วยสาเหตุสำคัญที่ว่า จำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงานมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นจากการขยายตัวขององค์กร โดยเฉพาะจำนวนบุคลากรที่มีสถานะเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย ในขณะที่บุคลากรที่มีสถานะเป็นข้าราชการเริ่มลดลงเรื่อยๆ และคาดว่าจะหมดลงในปี พ.ศ. 2560 และอย่างที่ทราบกันดีว่า การบริหารงานที่อาศัยบุคลากรที่เป็นข้าราชการในการขับเคลื่อนมักได้รับการวิพากษ์วิจารณ์ถึงความไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล องค์กรต่างๆ จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีก็เป็นอีกองค์กรที่มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารงานเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน กล่าวคือ ในอดีตองค์กรจะมีการบริหารงานโดยอาศัยบุคลากรประเภทข้าราชการเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนภารกิจต่างๆ แต่ในปัจจุบันข้าราชการในมหาวิทยาลัยมีจำนวนลดลงเรื่อยๆ การขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรส่วนใหญ่จึงอาศัยบุคลากรประเภทพนักงานมหาวิทยาลัยและบุคลากรตามสัญญาจ้างเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนแทน สาเหตุที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะว่า ในปัจจุบันระบบราชการเริ่มไม่ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งในด้านการกิจขององค์กรที่นับวันจะเพิ่มมากขึ้นปัญหาต่างๆ ที่องค์กรต้องเผชิญมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น ความต้องการของบุคลากรที่เปลี่ยนแปลงไป

เหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมุ่งเน้นการขับเคลื่อนภารกิจไปสู่เป้าหมายโดยอาศัยพนักงานมหาวิทยาลัยและบุคลากรตามสัญญาจ้างเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อน เพราะพนักงานมหาวิทยาลัยขององค์กรสามารถกำหนดเงื่อนไขต่างๆ ในการทำงานได้มากกว่าข้าราชการ เงื่อนไขในที่นี้คือ เงื่อนไขที่เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าในสายงานของบุคลากรในแต่ละคน อาทิ เงื่อนไขที่กำหนดในสายงานอาจารย์ที่ว่า เมื่อเข้าสู่การดำรงตำแหน่งภายใน 5 ปี จะต้องสำเร็จวิทยานิพนธ์เอก หรือถ้าสำเร็จวิทย

ปริญญาเอกแล้ว ภายใน 5 ปีจะต้องมีตำแหน่งทางวิชาการเป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์ เหล่านี้เป็นต้น ด้วยเหตุนี้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี จึงอยู่ในระยะการเปลี่ยนผ่านและมีพันธกิจสำคัญเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ 1) สรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานโดยยึดหลักสมรรถนะ 2) พัฒนาบุคลากรทุกประเภทและทุกระดับ ด้วยรูปแบบที่หลากหลายอย่างต่อเนื่อง 3) ธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ และศักยภาพ 4) จัดสวัสดิการ และสิทธิประโยชน์แก่บุคลากรที่เป็นธรรมและเหมาะสม 5) พัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพ โดยนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารจัดการ

โดยสรุป การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีถือว่าประสบความสำเร็จพอสมควร หากจะมองในแง่ที่ว่า องค์การสามารถได้มาซึ่งบุคลากรที่ค่อนข้างมีคุณภาพ และสามารถทำงานให้กับองค์การได้ในระดับหนึ่ง แต่ก็ต้องยอมรับว่า ในบางหน่วยงานยังขาดแคลนบุคลากร โดยเฉพาะบุคลากรในสายวิชาการ ที่ในบางสาขายังขาดแคลน เช่น อาจารย์ประจำสาขาภาษาอังกฤษ เพราะมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีเป็นมหาวิทยาลัยต่างจังหวัดที่ไม่ค่อยมีชื่อเสียงมากนัก จึงทำให้บุคลากรไม่สนใจที่จะเข้ามาร่วมทำงานกับองค์การ รวมทั้งปัญหาหลักที่องค์การกำลังต้องเผชิญอยู่ในปัจจุบันเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ ปัญหาช่องว่างระหว่างสถานะของพนักงานตามสัญญาจ้างกับพนักงานมหาวิทยาลัย เพราะมหาวิทยาลัยไม่สามารถที่จะจ้างบุคลากรในองค์การทุกคนให้เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยได้ เนื่องจากข้อจำกัดของงบประมาณ และกรอบอัตราค่าจ้างที่หน่วยงานส่วนกลางกำหนดไว้ ด้วยเหตุนี้ในบางครั้งมหาวิทยาลัยจึงมีความจำเป็นที่จะต้องจ้างบุคลากรเข้ามาทำงาน ในสถานะบุคลากรตามสัญญาจ้าง ซึ่งจะมีการต่อสัญญาในทุกๆ ปี อันจะมีผลต่อการเลื่อนขั้นเงินเดือน ทำให้บุคลากรในประเภทดังกล่าวบางคนหมดกำลังใจในการทำงาน ในส่วนนี้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องควรเข้ามาแก้ไขอย่างจริงจัง แม้จะไม่สามารถจ้างให้บุคลากรทุกคนเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยได้ แต่อย่างน้อยก็ควรมีนโยบายที่เสริมสร้างขวัญและกำลังใจเพื่อลดช่องว่างระหว่างสถานะของบุคลากรที่กำลังเพิ่มมากขึ้น ลักษณะเด่นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี คือ การมุ่งใจบุคลากรในองค์การด้วยค่าตอบแทนที่สูงกว่าหลายมหาวิทยาลัย รวมทั้งยังเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถพัฒนาตนเอง โดยการลาไปศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นได้อย่างอิสระ เหล่านี้คือ จุดเด่นสำคัญที่มหาวิทยาลัยใช้ในการดึงดูดบุคคลให้เข้ามาทำงานในองค์การ

5.1.2 รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

5.1.2.1 การได้มาซึ่งบุคลากร

การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเพื่อมาปฏิบัติงานให้กับองค์การจึงถือว่าเป็นภารกิจสำคัญที่ทุกองค์การควรให้ความสนใจ ปัจจุบันหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี คือ กองการเจ้าหน้าที่ การได้มาซึ่งบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีอาศัย 3 วิธีการที่สำคัญคือ การสอบคัดเลือก การคัดเลือก และการสรรหา โดยหลักการสำคัญที่องค์การใช้ในการได้มาซึ่งบุคลากร คือ หลักความรู้ความสามารถ ประสิทธิภาพ และหลักสมรรถนะ (Competency-based Recruitment) เพื่อที่จะให้ได้บุคลากรที่เหมาะสมตรงกับงาน ซึ่งถือเป็นหลักการสากลที่ได้รับการยอมรับไปกันโดยทั่วไป

การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรโดยใช้หลักความรู้ความสามารถนั้นก็ด้วยเหตุผลที่ว่า ภารกิจต่างๆ ขององค์การที่มีความหลากหลายนั้น แต่ละภารกิจจะมีลักษณะเนื้องานที่มีความเฉพาะ และต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่ตรงตามภารกิจดังกล่าว งานจึงจะประสบความสำเร็จ เหตุนี้หลักการสำคัญที่องค์การใช้ในการได้มาซึ่งบุคลากรจึงต้องเลือกบุคคลที่มีความรู้เหมาะสมกับงาน จึงจะทำให้การขับเคลื่อนองค์การสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยวิธีการวัดความรู้ความสามารถที่องค์การใช้ในการคัดเลือกบุคลากรมีหลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นการดูจากเอกสารผลการศึกษาที่ผ่านมา การทดสอบโดยใช้ข้อสอบ การตอบคำถามที่มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเพื่อทดสอบไหวพริบในการทำงาน เหล่านี้เป็นต้น

โดยภาพรวมแล้วการได้มาซึ่งบุคลากรภายในองค์การถือว่ามีประสิทธิภาพพอสมควร เพราะมีหลักเกณฑ์ ระเบียบ และวิธีการในการได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความชัดเจนและโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ส่วนปัญหาในการได้มาซึ่งบุคลากรภายในองค์การที่พบคือ กระบวนการในการคัดเลือกบุคลากรส่วนใหญ่ไม่สามารถคัดกรองความมีคุณธรรมและจริยธรรมของบุคคลได้ ทำให้ในบางครั้งบุคลากรที่ผ่านกระบวนการคัดเลือกและเข้ามาทำงานให้กับองค์การมีปัญหาในเรื่องคุณธรรมและจริยธรรมในการทำงาน รวมทั้งในบางครั้งองค์การไม่มีตัวเลือกในการได้มาซึ่งบุคลากรมากนัก ผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูงมักเลือกที่จะทำงานกับองค์การที่มีชื่อเสียงและอยู่ในเมืองที่มีความเจริญก้าวหน้า บุคลากรส่วนใหญ่ที่เข้ามาสมัครทำงานกับองค์การมักจะเป็นผู้ที่มิถุมนำมาอยู่ใกล้กับสถานที่ตั้งของมหาวิทยาลัย ทำให้องค์การมีความจำเป็นที่จะต้องทำการคัดเลือกบุคลากรเพื่อเข้ามาทำงานภายใต้ข้อจำกัดด้านตัวเลือกกล่าวคือ องค์การไม่มีทางเลือกด้านทรัพยากรมนุษย์มากนัก ทำให้ในบางครั้งอาจไม่ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่สูงมาก ประกอบกับการเปิดรับสอบบรรจุในบางตำแหน่งจะมีเงื่อนไขที่สำคัญว่า ผู้ที่จะมีโอกาสเข้าสอบได้นั้นจะต้องเป็นบุคลากรภายในองค์การเท่านั้น ทำให้อาจสูญเสียโอกาสในการคัดเลือกบุคลากรจาก

ภายนอกองค์กร แต่ในแง่ที่ดีคือ องค์กรจะได้บุคลากรที่มีความคุ้นชินกับสภาพการทำงานและบริบทของหน่วยงานเป็นอย่างดี สามารถเริ่มทำงานให้กับองค์กรได้ทันทีโดยไม่ต้องมีการสอนงาน

5.1.2.2 การพัฒนาบุคลากร

การกำหนดการพัฒนาบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยจะเป็นหน้าที่รับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารงานบุคคลประจำมหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อให้บุคลากรประเภทต่างๆ มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติที่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ มีศักยภาพในการพัฒนาตนเองและเพื่อนร่วมงาน โดยการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรจะมีการแยกพัฒนาตามสายงาน ซึ่งได้แก่ สายวิชาการและสายสนับสนุน ในสายวิชาการนั้นหลักสูตรการอบรมจะมีความเกี่ยวข้องกับภาษา ส่วนในสายสนับสนุนหลักสูตรส่วนใหญ่จะมีความเกี่ยวข้องกับทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ และทักษะในการบริการ กองการเจ้าหน้าที่จะมีอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติเกี่ยวกับการอบรมให้กับบุคลากร นอกจากนั้นองค์กรมีการเปิดโอกาสให้หน่วยงานภายในสามารถจัดฝึกอบรมได้ด้วยตนเอง แต่ทั้งนี้จะต้องอยู่ในกรอบของงบประมาณที่กำหนดไว้ ในปัจจุบันการพัฒนาบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีถือว่ามีน้อย เนื่องจากความขาดแคลนในเรื่องของบุคลากรที่มีหน้าที่ในทางปฏิบัติ การฝึกอบรมส่วนใหญ่ที่บุคลากรภายในหน่วยงานมักจะให้ความสนใจในการเข้าร่วม คือ การอบรมที่จัดโดยหน่วยงานส่วนกลาง หรือหน่วยงานภายนอก การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี มีรูปแบบที่มีความหลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นการจัดฝึกอบรม การศึกษาต่อ การศึกษาดูงานยังสถานที่ต่างๆ ซึ่งการพัฒนาบุคลากรในแต่ละรูปแบบก็ก่อให้เกิดประโยชน์ที่แตกต่างกันทั้งต่อองค์กรและต่อบุคลากรเอง การพัฒนาบุคลากรที่สำคัญและมีประสิทธิภาพมากที่สุด คือ การจัดฝึกอบรมทั้งในกรณีที่ต้องการจัดอบรมขึ้นเอง และกรณีที่หน่วยงานภายนอกมีการจัดอบรมแล้วองค์กรส่งบุคลากรเข้าไปร่วม

การพัฒนาบุคลากรในปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี ให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าในสายงานของบุคลากรในแต่ละคน โดยองค์กรมุ่งเน้นส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสพัฒนาตนเองตามศักยภาพอย่างเต็มที่ ไม่ว่าจะเป็นการลาไปศึกษาต่อ การไปอบรมนอกสถานที่กับหน่วยงานต่างๆ การจัดโครงการเพื่อไปศึกษาดูงาน แต่ปัญหาสำคัญที่องค์กรพบในการพัฒนาบุคลากร คือ หลักสูตรที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรส่วนใหญ่มักจะเป็นของผู้บริหารระดับสูง แต่หลักสูตรที่ใช้ในการอบรมบุคลากรในระดับปฏิบัติการนั้นมีน้อยมาก ทำให้บุคลากรในระดับปฏิบัติการที่มีหน้าที่ในการนำนโยบายต่างๆ ขององค์กรไปปฏิบัติ ไม่ได้รับการพัฒนาเท่าที่ควรจะเป็น และปัญหาอีกประการที่สำคัญ คือ เนื่องจากในปัจจุบันภาระหน้าที่ของบุคลากรในแต่ละ

ประเภทนั้นมีมาก โดยเฉพาะบุคลากรสายวิชาการที่ต้องมีการสอน และการทำวิจัยควบคู่กันไป จึงทำให้เวลาที่จะใช้ในการเข้ารับการอบรมมีน้อยไม่สามารถเข้าร่วมการพัฒนาบุคลากรได้อย่างเต็มที่

5.1.2.3 การจูงใจบุคลากร

การจูงใจบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีจะใช้การจูงใจโดยการเปิดโอกาสให้บุคลากรในสายงานต่างๆ ได้รับค่าตอบแทนและทุนการศึกษาที่เหมาะสม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับศักยภาพของแต่ละคน ซึ่งองค์การจะทำหน้าที่ให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ โดยการจูงใจซึ่งใช้ค่าตอบแทนนั้นองค์การเน้นในเรื่องการให้ทุนการศึกษาในการศึกษาต่อเพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเอง และเพิ่มโอกาสในการเจริญก้าวหน้าในสายงานของตน อีกส่วนหนึ่งที่สำคัญคือ เมื่อบุคลากรปฏิบัติงานครบรอบปีงบประมาณ องค์การจะมีการจัดสรรเงินโบนัสให้ โดยเงินดังกล่าวส่วนหนึ่งมาจากการสนับสนุนของหน่วยงานส่วนกลาง และอีกส่วนหนึ่งเป็นรายได้ที่มหาวิทยาลัยจัดเก็บได้เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับบุคลากร แต่อย่างไรก็ตามปัญหาสำคัญที่มีความเกี่ยวข้องกับการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร คือ ในบางครั้งรูปแบบการจูงใจที่องค์การใช้อาจไม่สามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรทุกประเภทได้ จึงทำให้เกิดการเปรียบเทียบระหว่างบุคลากร และนำมาซึ่งการขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน โดยการจูงใจบุคลากรที่ดีนั้นองค์การควรคำนึงคือ ความเท่าเทียมกันและไม่เลือกปฏิบัติ เพราะบุคลากรภายในองค์การมีหลากหลายสถานะ ทั้งข้าราชการ พนักงานราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย ลูกจ้างประจำ และบุคลากรตามสัญญาจ้าง ฉะนั้นการจูงใจที่ดีจะต้องสามารถทำให้บุคลากรประเภทต่างๆ ในองค์การได้รับการตอบสนองอย่างเท่าเทียมกัน แต่ในปัจจุบันระบบการจูงใจส่วนใหญ่ยังไม่ค่อยให้ความสำคัญกับลูกจ้างประจำและบุคลากรตามสัญญาจ้าง จึงทำให้ระบบการจูงใจไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

5.1.2.4 การธำรงรักษามูลค่าบุคลากร

รูปแบบสำคัญที่องค์การใช้ในการธำรงรักษามูลค่าบุคลากรคือ การบริหารค่าตอบแทนที่มีความเป็นธรรม การจ่ายค่าตอบแทนถือว่ามีส่วนสำคัญในการธำรงรักษามูลค่าบุคลากร เพราะบุคลากรที่เข้ามาทำงานย่อมมีความหวังที่ว่าตนเองจะได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมต่อการทุ่มเททำงานให้กับองค์การ ในส่วนของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีนั้น การจ่ายเงินเดือนและค่าตอบแทนของบุคลากรในองค์การ จะใช้อัตรากลางที่มีการกำหนดโดย ก.พ. และจะใช้งบประมาณแผ่นดินในการจัดสรรให้กับบุคลากร ยกเว้นบุคลากรตามสัญญาจ้างที่ทางมหาวิทยาลัยจะเป็นผู้กำหนดอัตราค่าตอบแทน และจ่ายเงินค่าตอบแทนให้โดยใช้งบประมาณ ซึ่งมีที่มาจากรายได้ของมหาวิทยาลัย ส่วนเรื่องวินัยและการลงโทษของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีนั้น ได้มีการกำหนดวินัยและการลงโทษที่มีความชัดเจนเพื่อให้บุคลากรมีความมั่นใจในองค์การ ระเบียบส่วนใหญ่จะมีการ

แบ่งแยกชัดเจนตามประเภทของบุคลากร หากบุคลากรกระทำความผิดทางวินัยจะมีการลงโทษ 4 ระดับ ได้แก่ ภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน งดขึ้นเงินเดือน และปลดออก การลงโทษในแต่ละครั้งจะมีการกำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนว่าด้วย การดำเนินการทางวินัย การสอบสวนพิจารณา การลงโทษ การออกจากราชการ การสั่งพักหรือสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน การอุทธรณ์และการร้องทุกข์ พ.ศ. 2552 และทางองค์การมีการเปิดโอกาสให้มีการสอบสวนอย่างโปร่งใส เพื่อประโยชน์ของผู้ที่กระทำความผิดได้มีโอกาสพิสูจน์ตนเอง ส่วนปัญหาที่มีความเกี่ยวข้องกับการธำรงรักษามูลค่าบุคลากรที่สำคัญคือ ด้วยความเชื่อของพนักงานบางส่วนที่คิดว่าการประกอบอาชีพที่มีความยั่งยืนกับตนเองและครอบครัวนั้น จะต้องเข้ารับราชการ แม้มหาวิทยาลัยจะพยายามธำรงรักษามูลค่าบุคลากรโดยการให้ค่าตอบแทนที่สูง แต่บุคลากรบางส่วนก็ยังไม่พอใจ และต้องการรับราชการมากกว่า มาตรการในการธำรงรักษามูลค่าบุคลากรที่องค์การใช้จึงไม่มีผลต่อบุคลากรกลุ่มดังกล่าว

5.1.3 ปัญหาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ปัญหาที่พบจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ผู้บริหารต้องรับแก้ไขคือ ช่องว่างของสถานะทางสังคมระหว่างบุคลากรตามสัญญาจ้างและพนักงานมหาวิทยาลัย เนื่องจากโครงสร้างการบริหารบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี มีการกำหนดให้มีพนักงานมหาวิทยาลัย และบุคลากรตามสัญญาจ้าง ซึ่งบุคลากรทั้งสองประเภทมีอำนาจหน้าที่ที่ใกล้เคียงกัน แต่ผลตอบแทนที่ได้รับ และการยอมรับทางสังคมมีความแตกต่างกันมาก พนักงานมหาวิทยาลัยจะได้รับค่าตอบแทนที่สูงกว่า และสังคมให้การยอมรับยกย่องมากกว่าการเป็นบุคลากรตามสัญญาจ้าง นอกจากนั้นความแตกต่างดังกล่าวยังส่งผลทำให้บุคลากรประเภทตามสัญญาจ้างขาดกำลังใจในการทำงาน เพราะมีเงื่อนไขสำคัญที่ว่า ต้องมีการต่อสัญญาทุก 1 ปี จึงส่งผลต่อการปรับขึ้นเงินเดือน และอีกปัญหาที่สำคัญนั้นก็คือ การขาดกฎระเบียบในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจน อันเนื่องมาจากการขาดกฎระเบียบกลาง จึงทำให้แต่ละมหาวิทยาลัยมีความจำเป็นที่จะต้องกำหนดกฎระเบียบของตนเองขึ้นมาเพื่อใช้เฉพาะในสถาบัน จึงทำให้เกิดความสับสนและเป็นอุปสรรคต่อการโยกย้ายบุคลากรในต่างองค์การ เพราะกฎระเบียบไม่ตรงกัน รวมทั้งยังทำให้เป็นอุปสรรคต่อการประสานงานกับองค์การต่างๆ

อีกประการที่สำคัญคือ การที่องค์การมีการลงทุนในการบริหารงานด้านใดด้านหนึ่งมากเกินไปอาจมีผลกระทบต่อการพัฒนาองค์การในด้านอื่นๆ โดยเฉพาะองค์การที่มีจำนวนงบประมาณอยู่อย่างจำกัดต้องมีการจัดสรรงบประมาณในแต่ละฝ่ายให้เกิดความเป็นธรรมและมีความสมดุลมากที่สุด เพื่อให้้องค์การสามารถพัฒนาได้อย่างยั่งยืน ในกรณีของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี ก็เช่นเดียวกัน หากมีการลงทุนในการบริหาร

ทรัพยากรมนุษย์ โดยการส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนต่อในปริมาณที่มากขึ้นไป อาจทำให้ภาระงานของบุคลากรที่มีอยู่ในองค์กรเพิ่มมากขึ้น และส่งผลกระทบต่อองค์กรได้ในอนาคต หากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องไม่มีการวางแผนในการรองรับที่ชัดเจน

5.2 สรุปผลการศึกษาเชิงปริมาณ

5.2.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษามีทั้งหมด 412 คน ส่วนใหญ่เป็นบุคลากรสายวิชาการ เป็นเพศหญิง มีอายุโดยเฉลี่ย 35 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาโท มีรายได้ต่อเดือนประมาณ 20,001-30,000 บาท มีสถานะภาพโสด มีประสบการณ์ทำงานโดยเฉลี่ย 6.14 ปี และสาเหตุหลักที่เข้ามาทำงานในองค์กร คือ สมัครเข้ามาด้วยตนเอง

5.2.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

5.2.2.1 รูปแบบการได้มาซึ่งบุคลากร

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าจำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน การบันทึกการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่องค์กรใช้ในการวิเคราะห์งานมากที่สุด เว็บไซต์ของหน่วยงานเป็นช่องทางในการสรรหาบุคลากรที่มีความเหมาะสมมากที่สุด วิธีการสรรหาบุคลากรขององค์กรมาจากภายในและภายนอกองค์กร การกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่ปฏิบัติงานภายในหน่วยงานเป็นความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูง และกฎระเบียบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หลักเกณฑ์ที่หน่วยงานใช้ในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากร คือ ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ เครื่องมือที่หน่วยงานใช้ในการคัดเลือกบุคลากร คือ การสัมภาษณ์ และการทดสอบ และการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงาน หน่วยงานมีวิธีการคัดเลือกโดยมอบหมายกองการเจ้าหน้าที่ดำเนินการคัดเลือก

5.2.2.2 รูปแบบการพัฒนาบุคลากร

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า รูปแบบการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานที่เคยเข้าร่วม คือ การอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนา และการดูงาน วิธีการที่สามารถพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร คือ การอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ หน่วยงานมีวิธีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร คือ ทำแบบประเมินความรู้ความเข้าใจและนำผลการประเมิน

การพัฒนาบุคลากรไปใช้ประโยชน์มากที่สุดในด้านการวางแผนการพัฒนาบุคลากร ส่วนวัตถุประสงค์สำคัญในการฝึกอบรมบุคลากรภายในหน่วยงาน คือ เพื่อเพิ่มพูนทักษะการทำงาน (Job Skills) ของแต่ละบุคคล การฝึกอบรมบุคลากรภายในหน่วยงานเป็นความต้องการขององค์กร เครื่องมือที่หน่วยงานใช้ในการวิเคราะห์ความต้องการในการอบรม คือ การใช้หลายวิธีผสมผสาน หน่วยงานดำเนินการในการฝึกอบรมโดยการส่งบุคลากรเข้าไปฝึกอบรมภายนอกหน่วยงาน ระยะเวลาในการฝึกอบรมตลอดหลักสูตรที่มีความเหมาะสม คือ 3 วัน และประโยชน์สูงสุดที่ได้รับจากการฝึกอบรม คือ เพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจในการทำงาน

5.2.2.3 รูปแบบการจูงใจบุคลากร

กลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นว่ารูปแบบการจูงใจบุคลากรที่มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีใช้มากที่สุดคือ การจูงใจด้วยวัฒนธรรมขององค์กร ปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานมากที่สุดคือ การมีเพื่อนร่วมงานที่ดี หลักเกณฑ์ที่องค์กรใช้ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งหน้าที่คือ ผลของการประเมินการปฏิบัติงาน สิทธิประโยชน์และสวัสดิการของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีมีน้อยเกินไป วิธีการที่องค์กรใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานมากที่สุดคือ การประเมินร่วมกันทั้งผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน และตนเอง ความถี่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรคือ ทุกๆ 6 เดือน ประโยชน์ที่องค์กรใช้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานมากที่สุดคือ การพิจารณาความดีความชอบ หลักเกณฑ์ที่เหมาะสมในการพิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทนคือ พิจารณาตามผลการประเมินการปฏิบัติงาน หลักเกณฑ์ที่องค์กรใช้ในการกำหนดระดับค่าตอบแทน ค่าจ้างคือ ระเบียบจากหน่วยงานกลาง หลักการสำคัญในการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรคือ หลักความสามารถ และประโยชน์ที่ได้รับจากการจูงใจมากที่สุดคือ ช่วยเพิ่มพลังใจในการทำงาน

5.2.2.4 รูปแบบการธำรงรักษามูลค่าบุคลากร

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าหลักเกณฑ์ที่องค์กรใช้ในการกำหนดระดับค่าตอบแทน ค่าจ้างคือ ระเบียบจากหน่วยงานกลาง หลักการสำคัญในการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรคือ หลักความสามารถ หลักเกณฑ์ที่เหมาะสมในการพิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทนคือ พิจารณาตามผลการประเมินการปฏิบัติงาน ประโยชน์ที่หน่วยงานจะได้รับจากการบริหารค่าตอบแทนมากที่สุดคือ สามารถดึงดูดบุคคลที่มีความรู้ความสามารถให้เข้ามาทำงานกับองค์กร ส่วนวินัยพื้นฐานที่บุคลากรมักจะมีมากที่สุดคือ การตรงต่อเวลา การดำเนินการทางวินัยที่มีประสิทธิภาพสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีคือ การตักเตือนด้วยวาจา (Oral Warning) เหตุผลที่ทำให้ไม่อยากทำงานกับมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีต่อไปคือ ค่าตอบแทนที่เหมาะสม ซึ่งหมายรวมถึง เงินเดือน โบนัส โอกาสในการเติบโตในองค์กร และผลประโยชน์อื่นๆ

5.2.3 ทักษะด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

กลุ่มตัวอย่างมีทัศนคติต่อการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านจะพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีทัศนคติต่อการได้มาซึ่งบุคลากรมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการธำรงรักษาบุคลากร และกลุ่มตัวอย่างมีทัศนคติต่อการจูงใจบุคลากรน้อยที่สุด

5.2.3.1 ทักษะด้านการได้มาซึ่งบุคลากร

กลุ่มตัวอย่างมีทัศนคติต่อการได้มาซึ่งบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี อยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจะพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีทัศนคติต่อการที่ผู้บริหารเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์มากที่สุด รองลงมาคือ การคัดเลือกใช้หลักความรู้ความสามารถ และการเปิดโอกาสให้ผู้มีคุณสมบัติเหมาะสม ได้อย่างเท่าเทียมกันทั้งบุคลากรภายในและภายนอกองค์กร ตามลำดับ

5.2.3.2 ทักษะด้านการพัฒนาบุคลากร

กลุ่มตัวอย่างมีทัศนคติต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี อยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจะพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีทัศนคติต่อความเพียงพอของงบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรมากที่สุด รองลงมาคือ การที่ผู้บริหารให้การสนับสนุนในการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และความเต็มใจในการเข้าร่วมการฝึกอบรมของบุคลากร ตามลำดับ

5.2.3.3 ทักษะด้านการจูงใจบุคลากร

กลุ่มตัวอย่างมีทัศนคติต่อการจูงใจบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี อยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจะพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีทัศนคติต่อการที่หน่วยงานมีการประกาศขั้นตอน เกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึงมากที่สุด รองลงมาคือ ระเบียบด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความชัดเจน และการจูงใจทำให้บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานดีขึ้น ตามลำดับ

5.2.3.4 ทักษะด้านการธำรงรักษาบุคลากร

กลุ่มตัวอย่างมีทัศนคติต่อการธำรงรักษาบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี อยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจะพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีทัศนคติต่อการเลื่อนขั้นเงินเดือน มีการพิจารณาอนุมัติและจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษรมากที่สุด รองลงมาคือ การกำหนดค่าตอบแทนสามารถจูงใจให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการกำหนดหลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งของบุคลากรมีความชัดเจนตามลำดับ

5.2.3.5 ปัจจัยที่มีผลต่อทัศนคติ

เพศ อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน และสาเหตุในการเข้ามาทำงานในองค์กรของบุคลากรที่มีความแตกต่างกันมีทัศนคติต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน ส่วนประเภทของบุคลากร รายได้ ระดับการศึกษา และสถานะภาพของบุคลากร ไม่มีผลต่อทัศนคติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

5.2.4 สรุปผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ในการวิจัย

5.2.4.1 เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี ผลการศึกษาสรุปได้ว่า 1) การได้มาซึ่งบุคลากร ปัจจุบันหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี คือ กองการเจ้าหน้าที่ การได้มาซึ่งบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีอาศัย 3 วิธีการที่สำคัญคือ การสอบคัดเลือก การคัดเลือก และการสรรหา โดยหลักการสำคัญที่องค์การใช้ในการได้มาซึ่งบุคลากรคือ หลักความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และหลักสมรรถนะ เพื่อที่จะให้ได้บุคลากรที่เหมาะสมตรงกับงาน ซึ่งถือเป็นหลักการสากลที่ได้รับการยอมรับไปกันโดยทั่วไป 2) การพัฒนาบุคลากร การกำหนดการพัฒนาบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยจะเป็นหน้าที่รับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารงานบุคคลประจำมหาวิทยาลัย ให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าในสายงานของบุคลากรในแต่ละคน โดยองค์การมุ่งเน้นส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสพัฒนาตนเองตามศักยภาพอย่างเต็มที่ 3) การจูงใจบุคลากร เน้นในเรื่องการให้ทุนการศึกษาในการศึกษาต่อเพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเอง และเพิ่มโอกาสในการเจริญก้าวหน้าในสายงานของตน อีกส่วนหนึ่งที่สำคัญคือ เมื่อบุคลากรปฏิบัติงานครบรอบปีงบประมาณ องค์กรจะมีการจัดสรรเงินโบนัสให้ 4) การธำรงรักษามูลค่าบุคลากร รูปแบบสำคัญที่องค์การใช้ในการธำรงรักษามูลค่าบุคลากรคือ การบริหารค่าตอบแทนที่มีความเป็นธรรม ส่วนเรื่องวินัยและการลงโทษ ได้มีการกำหนดวินัยและการลงโทษที่มีความชัดเจนเพื่อให้บุคลากรมีความมั่นใจในองค์กร ระเบียบส่วนใหญ่จะมีการแบ่งแยกชัดเจนตามประเภทของบุคลากร

5.2.4.2 เพื่อศึกษาระดับทัศนคติของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผลการศึกษาสรุปได้ว่า บุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีมีทัศนคติต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านจะพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีทัศนคติต่อด้านการได้มาซึ่งบุคลากรมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการธำรงรักษามูลค่าบุคลากร และกลุ่มตัวอย่างมีทัศนคติต่อการจูงใจบุคลากรน้อยที่สุด

5.2.4.3 เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ปัญหาที่พบจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ผู้บริหารต้องรีบแก้ไขคือ ช่องว่างของสถานะทางสังคมระหว่างบุคลากรตามสัญญาจ้างและพนักงานมหาวิทยาลัยและการขาดกฎระเบียบกลางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

5.3 อภิปรายผล

การศึกษาเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี ผู้วิจัยอภิปรายผลการศึกษาในประเด็นที่สำคัญดังนี้

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีมีหน่วยงานหลักที่ทำหน้าที่โดยเฉพาะ คือ กองการเจ้าหน้าที่ ซึ่งมีรองอธิการบดีฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้บริหารและกำกับดูแล ซึ่งการแบ่งหน่วยงานในลักษณะดังกล่าวมีความสอดคล้องกับ วิเชียร วิทย์อุดม (2550) ที่กล่าวว่า สำหรับองค์การขนาดกลางและองค์การขนาดใหญ่บางแห่งจะกำหนดให้มีหน่วยงานกลางทำหน้าที่ดำเนินการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หน่วยงานกลางดังกล่าวจะมีหน้าที่หลักด้านทรัพยากรมนุษย์ แต่มักไม่เฉพาะเจาะจงหรือครอบคลุมทุกปัจจัยของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยภารกิจที่สำคัญของกองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี คือ การสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การพัฒนาบุคลากรทุกประเภทและทุกระดับด้วยรูปแบบที่หลากหลายอย่างต่อเนื่อง การธำรงรักษามูลค่าที่มีคุณภาพและศักยภาพ การจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ แก่บุคลากรที่เป็นธรรมและเหมาะสม และพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพโดยนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารจัดการ เหล่านี้คือภารกิจสำคัญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี ที่มีความชัดเจนกว่าในอดีต กล่าวคือในอดีตมหาวิทยาลัยเป็นเพียงสถาบันการศึกษาขนาดเล็กที่เรียกว่า “วิทยาลัยครูสุราษฎร์ธานี” ต่อมาในปี พ.ศ. 2535 ได้มีการยกสถานะขึ้นเป็น “สถาบันราชภัฏ” และในปี พ.ศ. 2547 ได้เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญนั้น คือ มีการยกสถานะจากสถาบันราชภัฏ เป็น มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี อันมีผลทำให้การบริหารงานต่างๆ ขององค์การมีความชัดเจนมากขึ้น โดยเฉพาะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมีความสอดคล้องกับแนวคิดของทัปทิม วงศ์ประยูร และพรทิพย์ คำพอ (2554) ที่ว่า เนื่องจากองค์การมีการพัฒนาเจริญเติบโตและจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีทักษะและเทคนิคในการบริหารที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์การ ด้วยเหตุนี้การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญต่อองค์การต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ด้วยเหตุผลต่างๆ ข้างต้นจึงทำให้องค์การมีความจำเป็นต้องจัดกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถ

ตอบสนองความต้องการของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งกิจกรรมสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีประกอบด้วย การได้มาซึ่งบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การจูงใจบุคลากร และการธำรงรักษาบุคลากร โดยหากมองในภาพรวมของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี จะพบว่ามีความสำเร็จในระดับหนึ่ง ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลการศึกษาทัศนคติของบุคลากรที่พบว่า บุคลากรมีทัศนคติต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีอยู่ในระดับมาก

การได้มาซึ่งบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี มี 3 วิธีการหลักคือ การคัดเลือก การสอบคัดเลือก และการสรรหา ซึ่งวิธีการในการได้มาซึ่งบุคลากรส่วนใหญ่ใช้หลักความรู้ความสามารถ ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ ชุศักดิ์ เทียงตรง (2528) ที่กล่าวว่า การยึดถือความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน โดยเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถให้เหมาะสมกับตำแหน่งมากที่สุด องค์กรจะได้คนที่เหมาะกับงานจริงๆ โดยในการสรรหาบุคลากรเข้ามาทำงานในแต่ละครั้งจะมีการกำหนดหลักเกณฑ์ที่มีความชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อให้งานต่อการตรวจสอบ และความเข้าใจที่ตรงกัน ซึ่งการกระทำดังกล่าวมีความสอดคล้องกับ พันธ์ หันนาคินทร์ (2542) ที่กล่าวว่า นอกจากจำนวนและคุณภาพที่ต้องการแล้ว ก็จะต้องกำหนดคุณสมบัติขั้นต่ำที่จะพึงรับเข้าทำงาน จะต้องแถลงออกเป็นลายลักษณ์อักษรให้มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมพอที่จะนำไปปฏิบัติได้ เพราะการกำหนดนั้นเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงที่จะต้องให้มีความชัดเจนพอที่จะให้เจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการสรรหาบุคลากรสามารถดำเนินการได้อย่างถูกต้อง องค์กรใดที่มีกระบวนการในการได้มาซึ่งบุคลากรอย่างเป็นระบบและมีความยุติธรรม ก็จะเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้องค์การดังกล่าว มีศักยภาพและความมั่นคงในระยะยาวอย่างแน่นอน

การพัฒนาบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี นั้นมีความหลากหลาย ตั้งแต่การจัดฝึกอบรมจากหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร การสนับสนุนให้บุคลากรได้ศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน โดยรูปแบบการพัฒนาหลักที่องค์กรใช้อยู่ในปัจจุบันคือ การอบรมที่หน่วยงานจะส่งบุคลากรไปเข้าร่วมหรือเป็นการอบรมที่หน่วยงานกลางเป็นผู้จัด ซึ่งรูปแบบการอบรมดังกล่าวมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Altarawneh, Ikhlas Ibrahim (2005) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องประสิทธิผลของการฝึกอบรมและการพัฒนา: การปฏิบัติ บทบาท และผลกระทบที่มีต่อผลการดำเนินงานของธนาคารจอร์แดน แล้วพบว่า วิธีการอบรมพนักงานที่ธนาคารใช้มากที่สุดคือ การฝึกอบรมภายนอกองค์กร ซึ่งนับว่าเป็นวิธีการหนึ่งของการพัฒนาบุคลากรในองค์กร ซึ่งได้รับการยอมรับจากองค์กรส่วนใหญ่ว่าเป็นวิธีการที่ได้ผลดีในการพัฒนาประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงาน โดยเป้าหมายหลักในการอบรมขององค์กร คือ เพื่อเพิ่มพูนความรู้และความเข้าใจในหลักการ วิธีการ

กระบวนการ ตลอดจนระบบการทำงาน ทั้งนี้รูปแบบการอบรมที่บุคลากรเห็นว่า มีประสิทธิภาพมากที่สุด คือ การอบรมที่เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมได้ลงมือปฏิบัติจริง ซึ่งสอดคล้องกับ วิลาวรรณ ระพีพิศาล (2550) ที่กล่าวว่า การฝึกอบรมโดยการให้ลงมือจริงปฏิบัติ (On The Job Training) เป็นการฝึกอบรมที่ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทดลองปฏิบัติงานที่ง่าย และเมื่อมีความชำนาญงานมากขึ้นก็จะเพิ่มความรับผิดชอบให้สูงขึ้น และสุดท้ายก็จะให้ปฏิบัติงานทั้งหมดด้วยตนเอง ซึ่งจะทำให้เกิดประโยชน์กับผู้เข้าอบรมมากที่สุด แต่อย่างไรก็ตามปัญหาที่องค์การพบในการจัดฝึกอบรมให้กับบุคลากรคือ บางครั้งบุคลากรไม่ได้เข้าร่วมอย่างจริงจัง ซึ่งสอดคล้องกับปัญหาที่พบในงานวิจัยของ Altarawneh, Ikhlas Ibrahim (2005) ที่ว่า ปัญหาที่พบในการฝึกอบรมและพัฒนาของธนาคารจอร์แดนคือ ขาดการจูงใจให้พนักงานเข้าร่วมในการฝึกอบรม กระบวนการที่ใช้ในการฝึกอบรมยังไม่ถูกต้อง ขาดการวางแผนที่ดีในการฝึกอบรม การส่งบุคลากรที่ไม่เหมาะสมกับโปรแกรมในการฝึกอบรม รวมทั้งปัญหาในการขาดการฝึกอบรมของพนักงาน

การจูงใจบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี ให้มีความสำคัญกับ การจูงใจโดยการใช้ตัวเงิน เช่นการจ่ายค่าตอบแทนที่สูง การให้ทุนในการศึกษาต่อ ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดของ ทับทิม วงศ์ประยูร และพรทิพย์ คำพอ (2554) ที่กล่าวว่า การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation) จะต้องกำหนดขึ้นเพื่อให้โครงสร้างเงินเดือนยุติธรรมและเท่าเทียมกัน วิธีการให้ความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การส่งเสริม (Promotion) ก็ต้องกำหนดหลักเกณฑ์ และได้รับความร่วมมือจากผู้บริหาร เพื่อเป็นหลักประกันความเสมอภาค ทั้งนี้ การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมจะเป็นอีกปัจจัยที่มีความสำคัญต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากร และจะมีส่วนทำให้ประสิทธิภาพของการทำงานเพิ่มมากขึ้น

การธำรงรักษามูลค่าบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี มุ่งเน้นให้ความสำคัญในเรื่องวินัยและการลงโทษ โดยกระบวนการในการพิจารณาความผิดของบุคลากรในแต่ละครั้งมีความเป็นธรรมและเปิดโอกาสให้ผู้ที่ถูกกล่าวหาได้แสดงเหตุผลอย่างเต็มที่ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ กิตติ บุญนาค (2555) ที่กล่าวว่าถ้ามีบุคลากรบางส่วนมีวินัยไม่ได้ตามเกณฑ์มาตรฐานขององค์กร หรือมีเจตนาที่จะฝ่าฝืนวินัยในรูปแบบต่างๆ องค์กรก็จำเป็นที่จะต้องมีการลงโทษรองรับในลักษณะต่างๆ ตามกระบวนการลงโทษทางวินัยขององค์กร ซึ่งกระบวนการดังกล่าวจะต้องยึดถือความมีคุณธรรมเป็นสำคัญ ทั้งนี้เพื่อให้กระบวนการลงโทษมีความศักดิ์สิทธิ์ น่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับทั้งระดับองค์กรและในระดับสากล นอกจากนั้นหลักการสำคัญที่องค์การใช้ในการธำรงรักษามูลค่าบุคลากร คือ การให้รางวัลในรูปแบบของเงินโบนัส เพื่อสร้างความผูกพันให้กับบุคลากรในองค์กร อันมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ นงลักษณ์ แสงมหาชัย (2552) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง อิทธิพลของระบบรางวัลต่อผลลัพธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์

กรณีศึกษา บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย แล้วพบว่า กระบวนการบริหารรางวัลมีอิทธิพลในทางบวก ต่อความผูกพันกับองค์กรของพนักงานและสมรรถนะของพนักงาน

นอกจากนี้จากการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรยังพบว่า บุคลากรมีทัศนคติ ต่อกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมากซึ่งเป็นเครื่องยืนยันที่ดีว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี ประสบความสำเร็จในระดับหนึ่ง ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ ลักขณา ผึ้งย้ง (2541) ที่ว่า การสร้างทัศนคติที่ดีให้เกิดแก่บุคคลในองค์กรจะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าบุคคลมีทัศนคติที่ดีต่องาน ผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงาน และหน่วยงานที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ ย่อมจะทำให้เกิดความผูกพันกับองค์กรและสามารถอยู่ในองค์กรได้อย่างมีความสุข แต่เมื่อพิจารณาทัศนคติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละด้านจะพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีทัศนคติต่อการได้มาซึ่งบุคลากรมากที่สุด รองลงมาคือด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการธำรงรักษาบุคลากร และกลุ่มตัวอย่างมีทัศนคติต่อการจูงใจบุคลากรน้อยที่สุด ซึ่งมีความขัดแย้งกับงานวิจัยของ จีรภรณ์ ปฐมกุลนิธิ (2546) ที่ได้ทำการ ศึกษาเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานครอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่า การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์มีค่าคะแนนมากที่สุดรองลงมาได้แก่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ และการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ตามลำดับ ส่วนผลการทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรพบว่า เพศ และอายุ มีความสัมพันธ์กับทัศนคติ ซึ่งสอดคล้องกับ จีรภรณ์ ปฐมกุลนิธิ (2546) ที่พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่แตกต่างกันทางด้านเพศ อายุ และอายุงาน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

5.4 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) องค์กรควรมีนโยบายที่ลดความแตกต่างระหว่างสถานะของบุคลากร โดยการส่งเสริมให้บุคลากรตามสัญญาจ้างเลื่อนสถานะเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย โดยมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาที่ชัดเจน อาทิ บุคลากรตามสัญญาจ้างคนใดปฏิบัติงานมากกว่า 3 ปี โดยมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ดีก็ควรบรรจุให้เป็นพนักงานมหาวิทยาลัย

2) องค์กรควรมีนโยบายเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในสายงานของตนเองที่มีความหลากหลาย อาทิ การส่งไปอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ การฝึกทักษะเฉพาะด้านกับ

ผู้เชี่ยวชาญ การแลกเปลี่ยนบุคลากรกับหน่วยงานสำคัญๆ เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำงานให้กับบุคลากร เป็นต้น

3) องค์การควรถูกกำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีในปัจจุบัน ควรมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบของการบริหารโดยนำเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้ในการทำงานเพื่อเพิ่มความรวดเร็วให้มากยิ่งขึ้น

4) องค์การควรมีนโยบายเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรในสายอาจารย์ให้ได้เรียนรู้วิชาภาษาอังกฤษและภาษาอื่นๆ ที่สำคัญเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี 2558

5.5 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1) องค์การควรมีการจัดทำแผนเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระยะยาว (แผน 5 ปี) กล่าวคือหน่วยงานที่มีหน้าที่เฉพาะในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรมีการจัดทำแผนเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในระยะยาว เพื่อประโยชน์ในการคาดการณ์ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับองค์การในอนาคต รวมทั้งต้องมีการสร้างกลยุทธ์ในการรับมือปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างถูกต้อง

2) องค์การควรมีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรที่อยู่ให้มีศักยภาพสูงสุด กล่าวคือควรมีการกำหนดหน่วยงานเฉพาะที่มีหน้าที่ในการวิจัยเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ขึ้น และทำการวิจัยปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อหาแนวทางในการแก้ไข ปรับปรุงระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การให้ดีขึ้น

3) องค์การควรมีการสนับสนุนให้บุคลากรที่ยังขาดความรู้เกี่ยวกับการสื่อสาร โดยใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ได้มีโอกาสในการเข้ารับการอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ

4) องค์การควรมีการจัดทำผลการดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในลักษณะรายงานประจำปี เพื่อให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบ

5) องค์การควรมีการรวบรวมสถิติต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะฐานข้อมูลออนไลน์เพื่อประโยชน์ในการใช้งานและวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ อาทิ สถิติเกี่ยวกับจำนวนการเข้า-ออกของบุคลากรทั้งองค์การ เป็นต้น

6) ควรมีการจัดตั้งคณะกรรมการมหาวิทยาลัย เพื่อระดมความคิดเกี่ยวกับการออกแบบกฎระเบียบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความครอบคลุม และชัดเจนในทุกประเด็น โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในประเด็นที่สำคัญ

7) ควรมีการสรรหาบุคลากรในฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์เพิ่มเติม เพื่อให้มีความเหมาะสมกับภารกิจขององค์การที่ต้องรับผิดชอบ โดยการสรรหาควรยึดหลักการที่ถูกต้องและเหมาะสมเป็นสำคัญ

5.6 ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยในครั้งต่อไป

หลังจากที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี” เสร็จสิ้นและเมื่อผู้วิจัยได้ทำการทบทวนและประมวลผลย้อนหลังไปถึงการปฏิบัติงานวิจัยที่เกิดขึ้นทั้งหมด ทำให้ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์สำหรับผู้ที่จะทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีไปปฏิบัติในอนาคต ทั้งนี้เพื่อให้รายงานผลการวิจัยมีประสิทธิภาพขึ้นไปในอีกระดับหนึ่ง ผู้วิจัยเห็นว่าควรมีข้อเพิ่มเติมในเรื่องต่างๆ ดังต่อไปนี้

1) ควรมีการศึกษาเชิงเปรียบเทียบระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏอื่นในเขตภาคใต้เพื่อเปรียบเทียบข้อค้นพบที่ได้ และหาจุดแข็ง จุดอ่อนของแต่ละองค์การอันจะนำมาซึ่งการสรุปรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม

บรรณานุกรม

กรภัทร์ จารุกำเนิดกนก. 2554. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การสาธารณสุขประโยชน์ด้าน
สังคมสงเคราะห์เกี่ยวกับเด็กและสตรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณบัณฑิต
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

กฤติน กุลเพ็ง. 2555. กลยุทธ์การสรรหาบุคลากร. กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

กิตติ บุญนาค. 2555. การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของไทย
(THAI HRM HRD). ม.ป.ท.

ข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี ว่าด้วยคณะกรรมการบริหารงานบุคคลประจำ

มหาวิทยาลัย. 2556. ค้นวันที่ 9 เมษายน 2557 จาก http://personal.sru.ac.th/images/news_doc/rules_14-8-56.

จิระวัฒน์ วงศ์สวัสดิวัฒน์. 2547. พัฒนคติความเชื่อและพฤติกรรม: การวัด การพยากรณ์ และการ
เปลี่ยนแปลง. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง

จิรภรณ์ ปฐมกุลนธิ. 2546. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมในเขต
กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศาสตรบัณฑิต
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

จุฑารัตน์ เอื้ออำนวย. 2549. จิตวิทยาสังคม. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ฉลอง ภิรมย์รัตน์. 2521. จิตวิทยาสังคม. กรุงเทพมหานคร: ประจักษ์การพิมพ์.

ซัชวาลย์ เรืองประพันธ์. 2539. สถิติพื้นฐาน: พร้อมตัวอย่างการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรม
MINITAB SPSS/PC+ และ SAS. พิมพ์ครั้งที่ 2. ขอนแก่น: คลังนานาวิทยา.

ชูศักดิ์ เทียงตรง. 2528. การประเมินผลการปฏิบัติงาน. กรุงเทพมหานคร:
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ณัฐวุฒิ โรจน์นิตติกุล. 2552. สุขภาพองค์การและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษา
มหาวิทยาลัยของรัฐ. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณบัณฑิต
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ถวิล ธาราโกชน. 2532. จิตวิทยาสังคม. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์.

ทับทิม วงศ์ประยูร และพรทิพย์ คำพอ. 2554. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยจิตปัญญา.**

กรุงเทพมหานคร: ชรรรมสาร.

ธงชัย สันติวงศ์. 2546. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพมหานคร.

ประชุมช่าง.

ธงชัย เครือหงษ์. ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา ตัวแทนคณะกรรมการบริหารงานบุคคล

ประจำมหาวิทยาลัย. 2557 (7 พฤษภาคม). การสัมภาษณ์.

ชาติรี คำแหง. รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนานักศึกษาและศิษย์เก่าสัมพันธ์. 2557 (7 พฤษภาคม).

การสัมภาษณ์.

นงลักษณ์ แสงมหาชัย. 2552. **อิทธิพลของระบบรางวัลต่อผลลัพธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์**

กรณีศึกษา บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. วิทยานิพนธ์

ปริญญาคุฎฎบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

นงนุช วงษ์สุวรรณ. 2552. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร:

จามจุรีโปรดักท์.

นัฐวลัย จิรินคร. 2553. **ผลกระทบของระบบการบริหารผลงานและการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน**

กรณีศึกษา กลุ่มสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐเน้นการผลิตบัณฑิตและวิจัย.

วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

นิสดารค์ เวชยานนท์. 2543. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบไทยๆ.** พิมพ์ครั้งที่ 3.

กรุงเทพมหานคร.

บรรยงค์ โตจินดา. 2543. **การบริหารงานบุคคล.** กรุงเทพมหานคร. รวมสามเล่ม.

บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. 2547. **ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์.** กรุงเทพฯ :

จามจุรีโปรดักท์.

บุญยืน ชัยสุโรจน์. 2548. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** ม.ป.ท.: ม.ป.พ.

ประภาเพ็ญ สุวรรณ. 2520. **ทัศนคติ การวัด การเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมอนามัย.**

กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.

ประสงค์ หล้าสะอาด. รองอธิการบดีฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์. 2557 (6 พฤษภาคม).

การสัมภาษณ์.

ปราชญา กล้าผจญ และพอลดา บุตรสุทธีวงศ์. 2550. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.**

กรุงเทพมหานคร: ก.พล.

ปริญ จินตพวงกุล. 2551. **ทัศนคติกำหนดทุกสิ่ง.** กรุงเทพมหานคร: คอสมิกพรีนแอนด์ดีไซน์.

- พนัส หันนาคินทร์. 2542. **ประสบการณ์ในการบริหารบุคลากร**. กรุงเทพมหานคร:
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว. 2550. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ 7. ปทุมธานี:
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว. 2553. **การพัฒนาบุคลากรภาพ**. พิมพ์ครั้งที่ 11. ปทุมธานี:
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- พิศมัย วิบูลย์สวัสดิ์. 2528. **จิตวิทยาร่วมสมัย**. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่: สยามศึกษา.
- ปัญญา สาร. 2517. **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร: วัฒนาพานิช.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี. 2556. **แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2557**
มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี. กองนโยบายและแผน สำนักงานอธิการบดี.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี. ม.ป.ป. **ประวัติและอำนาจหน้าที่ของกองการเจ้าหน้าที่**.
ค้นวันที่ 7 มกราคม 2557 จาก <http://personal.sru.ac.th/>.
- มณฑนา ศิริเอก. ม.ป.ป. **ทัศนคติมีผลต่อพฤติกรรมในองค์การอย่างไร**. ค้นวันที่ 9 เมษายน 2557
จาก <http://www.jobpub.com/articles/showarticle.asp?id=2298>.
- ยุวดี ศรีธรรมรัฐ. 2541. **การบริหารงานบุคคลในภาครัฐกิจ**. กรุงเทพมหานคร:
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ลักขณา ผึ้งยิ่ง. 2541. **ทัศนคติของข้าราชการพลเรือนต่อการบริหารงานบุคคลภาครัฐ**. รายงานการ
วิจัย กลุ่มวิจัยและพัฒนาระบบราชการ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- วรรณรณ แสงมณี. 2547. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์/บุคคล**. พิมพ์ครั้งที่ 3 ฉบับปรับปรุงใหม่.
กรุงเทพมหานคร: ประสิทธิ์กัณฑ์เอนด์พริ้นติ้ง.
- วัชร อินทร์แก้ว. **บุคลากรงานพัฒนาระบบงานและอัตราค่าจ้าง**. 2557 (7 พฤษภาคม).
การสัมภาษณ์.
- วิลาวรรณ รพีพิศล. 2550. **ความรู้พื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร:
วิจิตรหัตถกร.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. 2547. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร:
ไพบรเฑ.
- วิเชียร วิทญ์อุดม. 2549. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร: ชีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- วิเชียร วิทญ์อุดม. 2550. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: ธนรัช.

ศิริพงษ์ เสาภาชน. 2553. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 4 ฉบับปรับปรุง.

กรุงเทพมหานคร: บั๊คพอยท์.

ศุภชัย ยาวะประภาส. 2548. การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย : กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย.

พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: จุฑทอง.

สัมฤทธิ์ ศสมศักดิ์. 2549. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หลักการและแนวคิด. กรุงเทพมหานคร:

เอ็ม.ที.เพรส.

สุชา จันทน์เอม และสุรางค์ จันทน์เอม. 2520. จิตวิทยาสังคม. กรุงเทพมหานคร: แพรววิทยา.

สุดา สุวรรณภิรมย์. 2547. หลักการบริหารงานบุคคล. นครสวรรค์: ไพศาลกราฟฟิค.

สุพรรณิ อนุกุล. ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่. 2557 (6 พฤษภาคม). การสัมภาษณ์.

สุจิตรา บณรัตน์. 2534. ระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 4.

กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

เสนาะ ดิยาว; สุปราณี ศรีจิตราภิมุข และนิยะดา ชูณหวงศ์. 2525. การบริหารงานบุคคล.

กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อานวย แสงสว่าง. 2540. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร: ทิพย์วิสุทธิ.

อำพัน ถนอมงาม. 2555. ระบบอุปถัมภ์ในสังคมไทย. ค้นวันที่ 1 ธันวาคม 2556 จาก

<http://amphuntha.blogspot.com>.

Alarcón, Dante and Ivarsson, David. 2006. **Human Resource Management- A Comparative Study between Carrier Refrigeration in Ingelstad (Sweden) and in Jászárokszállás (Hungary).** Master thesis, Växjö university.

Altarawneh, Ikhlas Ibrahim. 2005. **Training and Development Effectiveness : Practices, Roles and Impacts on Performance in Jordanian Banking Organisations.** Doctoral thesis, University of Huddersfield.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

แบบสอบถามเพื่อการศึกษา
เรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์
กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มุ่งที่จะทำการศึกษาข้อมูลที่มีความเกี่ยวข้องกับ
 - 1.1 รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
 - 1.2 ระดับทัศนคติของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์
 2. แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
 - ตอนที่ 3 ทัศนคติของบุคลากรที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์
 - ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- คำตอบของท่านไม่มีผลกระทบต่อตัวท่านแต่ประการใดแต่จะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้าข้อความที่เป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. ประเภทของบุคลากร

☐ บุคลากรสายวิชาการ

☐ บุคลากรสายสนับสนุน

2. เพศ

☐ ชาย

☐ หญิง

3. อายุ.....ปี

4. ระดับการศึกษา

☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี

☐ ปริญญาตรี

☐ ปริญญาโท

☐ ปริญญาเอก

5. รายได้ต่อเดือน

☐ ต่ำกว่า 10,000 บาท

☐ 10,001-20,000 บาท

☐ 20,001-30,000 บาท

☐ 30,001-40,000 บาท

☐ 40,001 บาทขึ้นไป

6. สถานภาพ

☐ โสด

☐ สมรส

☐ หม้าย

☐ หย่า

☐ แยกกันอยู่

☐ อื่นๆ (โปรดระบุ).....

7. ประสบการณ์ทำงาน.....ปี

8. สาเหตุที่เข้ามาทำงานในองค์กร

☐ สมัครเข้ามาด้วยตนเอง

☐ มีเพื่อนชักชวน

☐ มีญาติแนะนำ

☐ โอนหรือย้ายจากหน่วยงานอื่น

☐ อื่นๆ (โปรดระบุ).....

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ-
สุราษฎร์ธานี

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้าข้อความที่เป็นจริง เกี่ยวกับรูปแบบการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ภายในหน่วยงานของท่าน

1. การได้มาซึ่งบุคลากร

1.1 ปัจจุบันจำนวนบุคลากรในหน่วยงานของท่านเป็นอย่างไร

- ☐ บุคลากรมีจำนวนที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ☐ บุคลากรมีไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน
☐ บุคลากรมีจำนวนมากเกินความจำเป็น ☐ อื่นๆ (โปรดระบุ)

1.2 หน่วยงานของท่านใช้เครื่องมือใดช่วยในการวิเคราะห์งาน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ☐ แบบสอบถาม ☐ การสังเกตการณ์
☐ การสัมภาษณ์ ☐ การบันทึกการปฏิบัติงาน
☐ อื่นๆ (โปรดระบุ)

1.3 รูปแบบใดที่ท่านคิดว่าจะมีความเหมาะสมมากที่สุดที่ใช้ในการสรรหาบุคลากรของหน่วยงาน

- ☐ บอร์ดประชาสัมพันธ์ในหน่วยงาน ☐ เว็บไซต์หน่วยงาน
☐ หนังสือเวียนแจ้งหน่วยงานภายใน ☐ หนังสือพิมพ์
☐ อื่นๆ (โปรดระบุ)

1.4 หน่วยงานของท่าน มีวิธีการสรรหาบุคลากรมาจากแหล่งใด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ☐ ภายในองค์กร ☐ ภายนอกองค์กร
☐ ภายในและภายนอกองค์กร ☐ อื่นๆ (โปรดระบุ)

1.5 ท่านคิดว่าระยะเวลาที่มีความเหมาะสมสำหรับการทดลองการปฏิบัติงานของบุคลากรใหม่ คือ
ข้อใด

- ☐ น้อยกว่า 30 วัน ☐ 30 วัน ☐ 60 วัน ☐ 120 วัน ☐ มากกว่า 120 วัน

1.6 การกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่ปฏิบัติงานภายในหน่วยงานมีที่มาจากข้อใด (ตอบได้
มากกว่า 1 ข้อ)

- ☐ ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูง
☐ ความคิดเห็นของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์
☐ ความคิดเห็นของบุคลากรทั่วไปภายในหน่วยงาน
☐ กฎ ระเบียบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์
☐ อื่นๆ (โปรดระบุ)

ตอนที่ 2 (ต่อ)

1.7 หลักเกณฑ์ที่หน่วยงานของท่านใช้ในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากร (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- | | |
|---|---|
| ☐ ความรู้ ความสามารถ | ☐ ประสบการณ์ |
| ☐ ผลการศึกษา | ☐ สถาบันการศึกษา |
| ☐ ความซื่อสัตย์ | ☐ ลักษณะบุคลิกภาพ |
| ☐ ความรับผิดชอบ | ☐ การมีมนุษยสัมพันธ์ |
| ☐ อื่นๆ (โปรดระบุ) | |

1.8 เครื่องมือที่หน่วยงานของท่านใช้ในการคัดเลือกบุคลากร (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- | | |
|--|---|
| ☐ การสัมภาษณ์ | ☐ การทดสอบ |
| ☐ แบบสังเกต | ☐ แบบวัดทางจิตวิทยา |
| ☐ แบบสอบถาม | ☐ จดหมายรับรอง |
| ☐ ใบสมัคร | ☐ ปริญญา/ประกาศนียบัตร |
| ☐ ใบรับรองแพทย์ | ☐ อื่นๆ (โปรดระบุ) |

1.9 การคัดเลือกบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงาน หน่วยงานมีวิธีการคัดเลือกอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ☐ หน่วยงานแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาคัดเลือกกันเอง
- ☐ ผู้บริหารของหน่วยงานเป็นคนคัดเลือกเอง
- ☐ มอบหมายกองการเจ้าหน้าที่ดำเนินการคัดเลือก
- ☐ อื่นๆ (โปรดระบุ)

2. การพัฒนาบุคลากร

2.1 ข้อใดคือเหตุผลสำคัญในการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน

- | | |
|---|--|
| ☐ บุคลากรขาดทักษะในการปฏิบัติงาน | ☐ การเปลี่ยนแปลงภายในหน่วยงาน |
| ☐ การเปลี่ยนแปลงภายนอกหน่วยงาน | ☐ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี |
| ☐ อื่นๆ (โปรดระบุ) | |

2.2 รูปแบบการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานที่ท่านเคยเข้าร่วมเป็นอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- | | |
|--|---|
| ☐ การปฐมนิเทศ | ☐ การฝึกปฏิบัติงาน |
| ☐ การจัดเอกสารหรือคู่มือการปฏิบัติงาน | ☐ การประชุมชี้แจง |
| ☐ การสอนงาน | ☐ การอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ |
| ☐ การสัมมนา | ☐ การศึกษาต่อ |
| ☐ การดูงาน | ☐ การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ |
| ☐ การสับเปลี่ยนหน้าที่หรือการโยกย้ายงาน | ☐ อื่นๆ (โปรดระบุ)..... |

ตอนที่ 2 (ต่อ)

2.3 การดำเนินการพัฒนาบุคลากรที่ผ่านมา ท่านเห็นว่ามีการใดที่สามารถพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของท่านได้มากที่สุด

- | | |
|--|---|
| ☐ การปฐมนิเทศ | ☐ การฝึกปฏิบัติงาน |
| ☐ การจัดเอกสารหรือคู่มือการปฏิบัติงาน | ☐ การประชุมชี้แจง |
| ☐ การสอนงาน | ☐ การอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ |
| ☐ การสัมมนา | ☐ การศึกษาต่อ |
| ☐ การดูงาน | ☐ การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ |
| ☐ การสับเปลี่ยนหน้าที่หรือการโยกย้ายงาน | ☐ อื่นๆ (โปรดระบุ)..... |

2.4 หน่วยงานของท่าน มีวิธีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ☐ ทำแบบประเมินความรู้ความเข้าใจ
- ☐ ทำรายงานสรุปเนื้อหาเรื่องที่เข้ารับการพัฒนาให้ผู้บริหารหรือหัวหน้าฝ่ายที่บุคลากรสังกัด
- ☐ รายงานผลด้วยวาจาต่อผู้บริหารหรือหัวหน้าฝ่ายที่บุคลากรสังกัด
- ☐ ไม่มีการประเมินผล
- ☐ อื่นๆ (โปรดระบุ).....

2.5 หน่วยงานของท่านได้นำผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรไปใช้ประโยชน์ในด้านใดมากที่สุด

- | | |
|---|---|
| ☐ การวางแผนการพัฒนาบุคลากร | ☐ การปรับปรุงโครงการพัฒนาบุคลากร |
| ☐ อื่นๆ ระบุ..... | |

2.6 ข้อใดคือวัตถุประสงค์สำคัญในการฝึกอบรมบุคลากรภายในหน่วยงานของท่าน

- ☐ เพื่อเพิ่มพูนทักษะการทำงาน (Job Skills) ของแต่ละบุคคล
- ☐ เพื่อเพิ่มพูนแรงจูงใจ (Motivation) ของแต่ละบุคคล
- ☐ เพื่อปรับปรุงระดับความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) ของแต่ละบุคคล
- ☐ อื่นๆ (โปรดระบุ).....

2.7 การฝึกอบรมบุคลากรภายในหน่วยงานของท่านมีที่มาจากข้อใด

- | | |
|---|--|
| ☐ ความต้องการของบุคลากร | ☐ ความต้องการของผู้บริหาร |
| ☐ เป็นความต้องการขององค์กร | ☐ อื่นๆ (โปรดระบุ)..... |

2.8 เครื่องมือใดที่หน่วยงานใช้ในการวิเคราะห์ความต้องการในการอบรม

- | | |
|--|--|
| ☐ แบบสอบถาม | ☐ การสังเกตการณ์ |
| ☐ การสัมภาษณ์ | ☐ การใช้หลายวิธีผสมผสาน |
| ☐ อื่นๆ (โปรดระบุ)..... | |

ตอนที่ 2 (ต่อ)

2.9 ในการจัดฝึกอบรม ส่วนใหญ่หน่วยงานของท่านดำเนินการอย่างไร

- ☐ จัดดำเนินการด้วยตนเอง
 ☐ จัดร่วมกับหน่วยงานอื่น
☐ ส่งบุคลากรเข้าไปฝึกอบรมภายนอกหน่วยงาน
 ☐ อื่นๆ (โปรดระบุ).....

2.10 ระยะเวลาในการฝึกอบรมตลอดหลักสูตรที่ท่านเห็นว่ามีเหมาะสม

- ☐ 1 วัน
 ☐ 2 วัน
 ☐ 3 วัน
 ☐ 4 วัน
 ☐ มากกว่า 4 วัน

2.11 ท่านคิดว่าข้อใดคือประโยชน์สูงสุดที่ท่านได้รับการฝึกอบรม

- ☐ เพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจในการทำงาน
 ☐ เพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร
☐ ปรับเปลี่ยนทัศนคติ
 ☐ ลดปัญหาต่าง ๆ จากการปฏิบัติงาน
☐ เรียนรู้วิธีการทำงานที่ถูกต้อง
 ☐ เพิ่มพูนขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
☐ พัฒนาฝีมือหรือทักษะในการปฏิบัติงาน
 ☐ อื่นๆ (โปรดระบุ).....

3. การจูงใจบุคลากร

3.1 รูปแบบที่หน่วยงานของท่านใช้ในการจูงใจบุคลากร (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ☐ การจูงใจด้วยวัฒนธรรมขององค์กร
 ☐ การจูงใจด้วยงาน
☐ การจูงใจด้วยรางวัลตอบแทน
 ☐ อื่นๆ (โปรดระบุ).....

3.2 ข้อใดคือปัจจัยที่ทำให้ท่านมีแรงจูงใจในการทำงาน

- ☐ มีอิสระในการทำงาน
 ☐ การได้รับการยอมรับจากหัวหน้า
☐ มีเพื่อนร่วมงานที่ดี
 ☐ มีความรู้สึกเป็นเจ้าของงานที่ทำ
☐ การจ่ายค่าตอบแทนเหมาะสมกับความสามารถ
 ☐ อื่นๆ (โปรดระบุ).....

3.3 หน่วยงานของท่านใช้หลักเกณฑ์ใดในการพิจารณาการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ☐ ความอาวุโสในตำแหน่ง
 ☐ การประเมินผลการปฏิบัติงาน
☐ ตามความรู้และความตั้งใจในการทำงาน
 ☐ งานที่ได้รับมอบหมายบรรลุวัตถุประสงค์
☐ อื่นๆ (โปรดระบุ).....

3.4 ท่านคิดเห็นอย่างไรกับสิทธิประโยชน์และสวัสดิการของหน่วยงานในปัจจุบัน

- ☐ สิทธิประโยชน์และสวัสดิการมีความเหมาะสม
 ☐ สิทธิประโยชน์และสวัสดิการมากเกินไป
☐ จัดสิทธิประโยชน์และสวัสดิการน้อยเกินไป
 ☐ อื่นๆ (โปรดระบุ).....

3.5 หน่วยงานของท่านใช้วิธีการใดในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ☐ การประเมินตนเอง
 ☐ การประเมินจากเพื่อนร่วมงาน
☐ การประเมินโดยคณะผู้ประเมิน
 ☐ การประเมินโดยผู้บริหาร
☐ การประเมินร่วมกัน (ผู้บริหาร, เพื่อนร่วมงาน, ตนเอง)
 ☐ อื่นๆ (โปรดระบุ)

ตอนที่ 2 (ต่อ)

3.6 ความถี่ของการประเมินผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานของท่าน

- ☐ ทุกๆ 3 เดือน ☐ ทุกๆ 6 เดือน ☐ ทุก 1 ปี ☐ อื่นๆ (โปรดระบุ).....

3.7 หน่วยงานของท่านนำผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรไปใช้ประโยชน์ในเรื่องใด

- ☐ การเลื่อนตำแหน่ง ☐ การพิจารณาความดีความชอบ
☐ การพิจารณาการโอน ย้าย ☐ การให้พ้นจากตำแหน่งหน้าที่
☐ การเปลี่ยนแปลงหน้าที่การงาน ☐ อื่นๆ (โปรดระบุ).....

3.8 ท่านคิดว่าข้อใดคือประโยชน์สูงสุดที่ท่านได้รับการจูงใจของหน่วยงาน

- ☐ ช่วยเพิ่มพลังใจในการทำงาน ☐ ช่วยเพิ่มความพยายามในการทำงาน
☐ ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงาน ☐ ช่วยเสริมสร้างคุณค่าของความเป็นคนที่สมบูรณ์
☐ อื่นๆ (โปรดระบุ).....

4. การธำรงรักษามูลค่า

4.1 การกำหนดระดับค่าตอบแทน ค่าจ้าง ของหน่วยงานยึดหลักเกณฑ์ใดเป็นสำคัญ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ☐ ความรู้ ความสามารถ ☐ ประสบการณ์
☐ ผลการปฏิบัติงาน ☐ ราคาตลาดแรงงาน
☐ ระเบียบจากส่วนกลาง ☐ อื่นๆ (โปรดระบุ).....

4.2 การจ่ายค่าตอบแทนในหน่วยงานของท่าน ยึดหลักการสำคัญในข้อใด

- ☐ หลักความสามารถ ☐ หลักความเท่าเทียมกัน
☐ หลักการจูงใจ ☐ หลักความสามารถในการแข่งขัน
☐ อื่นๆ (โปรดระบุ).....

4.3 ท่านคิดว่าหลักเกณฑ์ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน ข้อใดมีความเหมาะสมมากที่สุด

- ☐ ตามผลการประเมินการปฏิบัติงาน ☐ ตามความรู้ความสามารถ
☐ ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ☐ อื่นๆ (โปรดระบุ).....

4.4 ท่านคิดว่าข้อใดคือประโยชน์ที่หน่วยงานได้รับการบริหารค่าตอบแทน

- ☐ การดึงดูดบุคคลที่มีความรู้ความสามารถให้เข้ามาทำงานกับองค์กร
☐ การจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
☐ เก็บรักษาพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถไว้กับองค์กร
☐ การควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่ายขององค์กร
☐ อื่นๆ (โปรดระบุ).....

ตอนที่ 2 (ต่อ)

4.5 ท่านคิดว่าวินัยพื้นฐานข้อใดที่บุคลากรภายในหน่วยงานมีการละเมิดบ่อยที่สุด

☐ การตรงต่อเวลา

☐ ความซื่อสัตย์สุจริต

☐ การเชื่อฟังและการปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา

☐ การสร้างความสามัคคีในหมู่คณะ

☐ อื่นๆ (โปรดระบุ).....

4.6 การดำเนินการทางวินัยที่ท่านคิดว่ามีประสิทธิภาพมากที่สุดสำหรับบุคลากรในหน่วยงาน

☐ การตักเตือนด้วยวาจา

☐ การตักเตือนด้วยลายลักษณ์อักษร

☐ การสั่งพักงาน

☐ การย้ายตำแหน่งและการลดขั้น

☐ การตัดเงินเดือน

☐ การไล่ออก

☐ อื่นๆ (โปรดระบุ).....

4.7 ข้อใดคือเหตุผลที่ทำให้ท่านต้องการที่จะทำงานกับองค์กรต่อไป

☐ ค่าตอบแทนที่เหมาะสม (เงินเดือน โบนัส โอกาสในการเติบโต และผลประโยชน์อื่น ๆ)

☐ สภาพแวดล้อมการทำงาน (เพื่อนร่วมงาน และสิ่งแวดลอมในการทำงาน)

☐ ความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว

☐ ความภาคภูมิใจในองค์กร

☐ อื่นๆ (โปรดระบุ).....

ตอนที่ 3 ทักษะคิของบุคลากรที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร (การวิเคราะห์และออกแบบงาน, การวางแผนทรัพยากรมนุษย์, การสรรหา, การคัดเลือก)					
1.1 ผู้บริหารเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์					
1.2 การประชาสัมพันธ์ตำแหน่งที่ต้องการมีความทั่วถึง					
1.3 ช่องทางในการสรรหาบุคลากรมีความหลากหลาย					
1.4 การกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่ต้องการสรรหามีความชัดเจน					
1.5 มีการกำหนดระยะเวลาในการสรรหาที่มีความชัดเจน					
1.6 เปิดโอกาสให้ผู้มีคุณสมบัติเหมาะสมได้อย่างเท่าเทียมกันทั้งบุคลากรภายในและภายนอกองค์การ					
1.7 การคัดเลือกใช้หลักความรู้ความสามารถ					
1.8 กระบวนการในการคัดเลือกมีความโปร่งใส					
1.9 ผลการคัดเลือกได้บุคลากรที่เหมาะสมกับงาน					
1.10 ระเบียบที่ใช้ในการคัดเลือกมีความชัดเจน					
2. ด้านการพัฒนาบุคลากร (การพัฒนาบุคลากร, การฝึกอบรมบุคลากร)					
2.1 ผู้บริหารให้การสนับสนุนในการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง					
2.2 งบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรมีความเพียงพอ					
2.3 บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างเท่าเทียมกัน					
2.4 หน่วยงานมีการสำรวจและวิเคราะห์ความต้องการด้านการฝึกอบรม					
2.5 บุคลากรมีความเต็มใจในการเข้าร่วมการฝึกอบรม					
2.6 โปรแกรมในการฝึกอบรมตรงตามความต้องการของบุคลากร					
2.7 เทคนิคการฝึกอบรมที่ใช้นั้นการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการอบรม					
2.8 หน่วยงานมีการประเมินผลการฝึกอบรมก่อน และหลังการฝึกอบรม					

ตอนที่ 3 (ต่อ)

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
3. ด้านการจูงใจบุคลากร (การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร, การจูงใจบุคลากร)					
3.1 บุคลากรทุกคนได้รับการจูงใจอย่างเท่าเทียมกัน					
3.2 รูปแบบการจูงใจขององค์กรมีการปรับปรุงเสมอ					
3.3 การจูงใจทำให้บุคลากรผลการปฏิบัติงานดีขึ้น					
3.4 รูปแบบการจูงใจที่ใช้มีความหลากหลาย ตอบสนองต่อความต้องการ					
3.5 บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน					
3.6 ระเบียบด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความชัดเจน					
3.7 การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความเป็นธรรม					
3.8 ผลการประเมินมีความเหมาะสมกับผลการปฏิบัติงาน					
3.9 หน่วยงานมีการประกาศขั้นตอน เกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง					
3.10 หน่วยงานมีการประกาศและเปิดเผยผลการประเมินอย่างเป็นทางการ					
4. ด้านการธำรงรักษาบุคลากร (วินัยและการลงโทษ, การบริหารค่าตอบแทน)					
4.1 ระเบียบด้านวินัยและการลงโทษมีความเหมาะสม					
4.2 มีการดำเนินการทางวินัยโดยใช้มาตรฐานเดียวกันและไม่มีการกั้นแกล้ง					
4.3 การดำเนินการทางวินัยมีความรวดเร็ว					
4.4 การลงโทษในแต่ละครั้งมีระดับความรุนแรงเหมาะสมกับการกระทำความผิด					
4.5 การกำหนดค่าตอบแทนมีความเหมาะสมกับความรู้ของบุคลากร					
4.6 การกำหนดหลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งของบุคลากรมีความชัดเจน					
4.7 การกำหนดค่าตอบแทนสามารถจูงใจให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
4.8 การกำหนดค่าตอบแทนมีความเหมาะสมกับความรู้ของบุคลากร					
4.9 การเลื่อนขึ้นเงินเดือนมีการพิจารณาอนุมัติและจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร					

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอบคุณในความร่วมมือ

ภาคผนวก ข

คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์

คำถามเกริ่นนำ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีในภาพรวม มีลักษณะเป็นอย่างไร

1. การได้มาซึ่งบุคลากร

- 1.1 การได้มาซึ่งบุคลากรภายในหน่วยงานของท่านยึดหลักการอะไรเป็นสำคัญ และเพราะเหตุใด
- 1.2 ท่านคิดว่าการได้มาซึ่งบุคลากรในหน่วยงานของท่านมีประสิทธิภาพมากน้อยแค่ไหน และเพราะเหตุใด
- 1.3 ท่านคิดว่าปัจจุบันการได้มาซึ่งบุคลากรภายในหน่วยงานของท่านประสบกับปัญหาอะไรบ้าง

2. การพัฒนาบุคลากร

- 2.1 สภาพทั่วไปของการพัฒนาบุคลากรภายในหน่วยงานของท่าน เป็นอย่างไร (จำนวนบุคลากรที่เข้าร่วม/ความเหมาะสมของหลักสูตรที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร)
- 2.2 ท่านคิดว่ารูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่มีความเหมาะสม สำหรับหน่วยงานของท่านควรมีรูปแบบอย่างไร และเพราะเหตุใด
- 2.3 การดำเนินการพัฒนาบุคลากรที่ผ่านมา ท่านเห็นว่ามีการใดที่สามารถพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของท่านได้มากที่สุด
- 2.4 ท่านคิดว่าปัจจุบันการพัฒนาบุคลากรภายในหน่วยงานของท่านประสบกับปัญหาอะไรบ้าง

3. การจูงใจบุคลากร

- 3.1 ท่านคิดว่ารูปแบบการจูงใจที่มีความเหมาะสม สำหรับหน่วยงานของท่านควรมีรูปแบบอย่างไร และเพราะเหตุใด
- 3.2 ท่านคิดว่าปัจจุบันการจูงใจบุคลากรภายในหน่วยงานของท่านประสบกับปัญหาอะไรบ้าง
- 3.3 ท่านคิดว่าอะไรคือประโยชน์สูงสุดที่ท่านได้รับจากการจูงใจของหน่วยงาน และเพราะเหตุใด

4. การธำรงรักษามูลค่าบุคลากร

- 4.1 ท่านคิดว่ามาตรการในการลงโทษของหน่วยงานที่ใช้อยู่ในปัจจุบันมีความเหมาะสมหรือไม่ และเพราะเหตุใด
- 4.2 ท่านคิดว่าอะไรคือเหตุผลที่ทำให้ท่านต้องการที่จะทำงานกับองค์กรต่อไป และเพราะเหตุใด
- 4.3 ท่านคิดว่าปัจจุบันการธำรงรักษามูลค่าบุคลากรภายในหน่วยงานของท่านประสบกับปัญหาอะไรบ้าง

ภาคผนวก ค

ภาพถ่ายการลงพื้นที่เก็บข้อมูล



ภาพที่ 1 แสดงการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง (รองอธิการบดีฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์) เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี



ภาพที่ 2 อาคารกาญจนาภิเษกอนุสรณ์ สถานที่หลักที่นักศึกษาใช้ในการเรียน โดยในทุกวัน จะมีนักศึกษาจำนวนมากเข้ามาเรียน และเป็นที่ตั้งของสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียนที่มีนักศึกษาเข้ามาใช้บริการจำนวนมากในแต่ละวัน



ภาพที่ 3 อาคารคณะวิทยาการจัดการ สภานที่เรียนของนักศึกษาและเป็นที่ตั้งของห้องทำงานอาจารย์ในคณะวิทยาการจัดการ



ภาพที่ 4 แสดงสถานที่ตั้งของกองการเจ้าหน้าที่ หน่วยงานหลักที่มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี



ภาพที่ 5 แสดงการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับกลาง (ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่) เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี



ภาพที่ 6 แสดงการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง (รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนานักศึกษาและศิษย์เก่าสัมพันธ์) เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี



ภาพที่ 7 แสดงขั้นตอนในการเก็บข้อมูลจากบุคลากรองค์กรโดยใช้แบบสอบถามซึ่งผู้วิจัย จะทำการแจกแบบสอบถามด้วยตนเอง และทำการเก็บมาเพื่อตรวจสอบความ ถูกต้อง โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาทั้งหมดจำนวน 412 คน



ภาพที่ 8 แสดงสภาพแวดล้อมในการทำงาน และบริเวณสถานที่ทำงานภายในกองการ เจ้าหน้าที่ซึ่งมีบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่เป็นประจำ จำนวน 7 คน



ภาพที่ 9 แสดงขั้นตอนในการเก็บข้อมูลจากบุคลากรองค์กร โดยใช้แบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัย จะทำการแจกแบบสอบถามด้วยตนเอง และทำการเก็บมาเพื่อตรวจสอบความ ถูกต้อง โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาทั้งหมดจำนวน 412 คน



ภาพที่ 10 แสดงการทำงานของบุคลากรทั่วไปในมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ภาคผนวก ง

ตารางการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie & Morgan

ตารางคำนวณกลุ่มตัวอย่าง

จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่ม ตัวอย่าง	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่ม ตัวอย่าง	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่ม ตัวอย่าง
10	10	220	140	1200	291
15	14	230	144	1300	297
20	19	240	148	1400	302
25	24	250	152	1500	306
30	28	260	155	1600	310
35	32	270	159	1700	313
40	36	280	162	1800	317
45	40	290	165	1900	320
50	44	300	169	2000	322
55	48	320	175	2200	327
60	52	340	181	2400	331
65	56	360	186	2600	335
70	59	380	191	2800	338
75	63	400	196	3000	341
80	66	420	201	3500	346
85	70	440	205	4000	351
90	73	460	210	4500	354
95	76	480	214	5000	357
100	80	500	217	6000	361
110	86	550	226	7000	364
120	92	600	234	8000	367
130	97	650	242	9000	368
140	103	700	248	10000	370
150	108	750	254	15000	375
160	113	800	260	20000	377
170	118	850	265	30000	379
180	123	900	269	40000	380
190	127	950	274	50000	381
200	132	1000	278	75000	382
210	136	1100	285	100000	384

แหล่งที่มา: ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์ (2529 อ้างถึงใน สุจิตรา บุญขริตพันธุ์, 2534: 176-177)

ภาคผนวก จ

รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึกและผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบแบบสอบถาม

รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

ลำดับที่	ตำแหน่ง
1.	รองอธิการบดีฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์
2.	รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนานักศึกษาและศิษย์เก่าสัมพันธ์
3.	ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่
4.	บุคลากรงานพัฒนาระบบงานและอัตรากำลัง
5.	ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา ตัวแทนคณะกรรมการบริหารงานบุคคล

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

ชื่อ	ตำแหน่ง
1. ผศ.สมทรง นุ่มนวล	คณบดีคณะมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
2. ผศ.ดร.สมศักดิ์ ชอบตรง	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ระดับ8. กศ.ม.การอุดมศึกษา พบ.ม.การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
3. สุพรรณิ อนุกุล	ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ภาคผนวก ฉ
ผลการตรวจสอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้าข้อความที่เป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. ประเภทของบุคลากร

☐ บุคลากรสายวิชาการ

☐ บุคลากรสายสนับสนุน

ผู้เชี่ยวชาญคนที่	1	2	3	เฉลี่ย
คะแนน	1	1	1	1

2. เพศ

☐ ชาย

☐ หญิง

ผู้เชี่ยวชาญคนที่	1	2	3	เฉลี่ย
คะแนน	1	1	1	1

3. อายุ.....ปี

ผู้เชี่ยวชาญคนที่	1	2	3	เฉลี่ย
คะแนน	1	1	1	1

4. ระดับการศึกษา

☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี

☐ ปริญญาตรี

☐ ปริญญาโท

☐ ปริญญาเอก

ผู้เชี่ยวชาญคนที่	1	2	3	เฉลี่ย
คะแนน	1	1	1	1

5. รายได้ต่อเดือน

☐ ต่ำกว่า 10,000 บาท

☐ 10,001-20,000 บาท

☐ 20,001-30,000 บาท

☐ 30,001-40,000 บาท

☐ 40,001 บาทขึ้นไป

ผู้เชี่ยวชาญคนที่	1	2	3	เฉลี่ย
คะแนน	1	1	1	1

6. สถานภาพ

☐ โสด

☐ สมรส

☐ หม้าย

☐ หย่า

☐ แยกกันอยู่

☐ อื่นๆ

ผู้เชี่ยวชาญคนที่	1	2	3	เฉลี่ย
คะแนน	1	1	1	1

(โปรดระบุ).....

7. ประสบการณ์ทำงาน.....ปี

ผู้เชี่ยวชาญคนที่	1	2	3	เฉลี่ย
คะแนน	1	1	1	1

8. สาเหตุที่เข้ามาทำงานในองค์กร

☐ สมัครเข้ามาด้วยตนเอง☐ มีเพื่อนชักชวน☐ มีญาติแนะนำ☐ โอนหรือย้ายจากหน่วยงานอื่น☐ อื่นๆ (โปรดระบุ).....

ผู้เชี่ยวชาญคนที่	1	2	3	เฉลี่ย
คะแนน	1	1	1	1

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ-
สุราษฎร์ธานี

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้าข้อความที่เป็นจริง เกี่ยวกับรูปแบบการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ภายในหน่วยงานของท่าน

1. การได้มาซึ่งบุคลากร

1.1 ปัจจุบันจำนวนบุคลากรในหน่วยงานของท่านเป็นอย่างไร

- ☐ บุคลากรมีจำนวนที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ☐ บุคลากรมีไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน
☐ บุคลากรมีจำนวนมากเกินความจำเป็น ☐ อื่นๆ (โปรดระบุ)

ผู้เชี่ยวชาญคนที่	1	2	3	เฉลี่ย
คะแนน	1	1	1	1

1.2 หน่วยงานของท่านใช้เครื่องมือใดช่วยในการวิเคราะห์งาน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ☐ แบบสอบถาม ☐ การสังเกตการณ์
☐ การสัมภาษณ์ ☐ การบันทึกการปฏิบัติงาน
☐ อื่นๆ (โปรดระบุ)

ผู้เชี่ยวชาญคนที่	1	2	3	เฉลี่ย
คะแนน	1	1	1	1

1.3 รูปแบบใดที่ท่านคิดว่ามีความเหมาะสมมากที่สุดที่ใช้ในการสรรหาบุคลากรของหน่วยงาน

- ☐ บอร์ดประชาสัมพันธ์ในหน่วยงาน ☐ เว็บไซต์หน่วยงาน
☐ หนังสือเวียนแจ้งหน่วยงานภายใน ☐ หนังสือพิมพ์
☐ อื่นๆ (โปรดระบุ)

ผู้เชี่ยวชาญคนที่	1	2	3	เฉลี่ย
คะแนน	1	1	1	1

ตอนที่ 2 (ต่อ)

1.4 หน่วยงานของท่าน มีวิธีการสรรหาบุคลากรมาจากแหล่งใด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

☐ ภายในองค์กร

☐ ภายนอกองค์กร

☐ ภายในและภายนอกองค์กร

☐ อื่นๆ (โปรดระบุ).....

ผู้เชี่ยวชาญคนที่	1	2	3	เฉลี่ย
คะแนน	1	1	1	1

1.5 ท่านคิดว่าระยะเวลาที่เหมาะสมสำหรับการทดลองการปฏิบัติงานของบุคลากรใหม่ คือข้อใด

☐ น้อยกว่า 30 วัน

☐ 30 วัน

☐ 60 วัน

☐ 120 วัน

☐ มากกว่า 120 วัน

ผู้เชี่ยวชาญคนที่	1	2	3	เฉลี่ย
คะแนน	-1	-1	-1	-1

1.6 การกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่ปฏิบัติงานภายในหน่วยงานมีที่มาจากข้อใด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

☐ ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูง

☐ ความคิดเห็นของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์

☐ ความคิดเห็นของบุคลากรทั่วไปภายในหน่วยงาน

☐ กฎ ระเบียบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

☐ อื่นๆ (โปรดระบุ)

ผู้เชี่ยวชาญคนที่	1	2	3	เฉลี่ย
คะแนน	1	1	1	1

1.7 หลักเกณฑ์ที่หน่วยงานของท่านใช้ในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากร (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

☐ ความรู้ ความสามารถ

☐ ประสบการณ์

☐ การมีมนุษยสัมพันธ์

☐ ผลการศึกษา

☐ สถาบันการศึกษา

☐ ลักษณะบุคลิกภาพ

☐ ความซื่อสัตย์

☐ ความรับผิดชอบ

☐ อื่นๆ (โปรดระบุ)

ผู้เชี่ยวชาญคนที่	1	2	3	เฉลี่ย
คะแนน	1	1	1	1

ตอนที่ 2 (ต่อ)

1.8 เครื่องมือที่หน่วยงานของท่านใช้ในการคัดเลือกบุคลากร (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

☐ การสัมภาษณ์

☐ การทดสอบ

☐ แบบสังเกต

☐ แบบวัดทางจิตวิทยา

☐ แบบสอบถาม

☐ จดหมายรับรอง

☐ ใบสมัคร

☐ ปริญญา/ประกาศนียบัตร

☐ ใบรับรองแพทย์

☐ อื่นๆ (โปรดระบุ)

ผู้เชี่ยวชาญคนที่	1	2	3	เฉลี่ย
คะแนน	1	1	1	1

1.9 การคัดเลือกบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงาน หน่วยงานมีวิธีการคัดเลือกอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

☐ หน่วยงานแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาคัดเลือกกันเอง

☐ ผู้บริหารของหน่วยงานเป็นคนคัดเลือกเอง

☐ มอบหมายกองการเจ้าหน้าที่ดำเนินการคัดเลือก

☐ อื่นๆ (โปรดระบุ)

ผู้เชี่ยวชาญคนที่	1	2	3	เฉลี่ย
คะแนน	1	1	1	1

2. การพัฒนาบุคลากร

2.1 ข้อใดคือเหตุผลสำคัญในการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน

☐ บุคลากรขาดทักษะในการปฏิบัติงาน

☐ การเปลี่ยนแปลงภายในหน่วยงาน

☐ การเปลี่ยนแปลงภายนอกหน่วยงาน

☐ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี

☐ อื่นๆ (โปรดระบุ)

ผู้เชี่ยวชาญคนที่	1	2	3	เฉลี่ย
คะแนน	-1	1	1	0.33

ตอนที่ 2 (ต่อ)

2.2 รูปแบบการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานที่ท่านเคยเข้าร่วมเป็นอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- | | |
|--|---|
| ☐ การปฐมนิเทศ | ☐ การฝึกปฏิบัติงาน |
| ☐ การจัดเอกสารหรือคู่มือการปฏิบัติงาน | ☐ การประชุมชี้แจง |
| ☐ การสอนงาน | ☐ การอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ |
| ☐ การสัมมนา | ☐ การศึกษาต่อ |
| ☐ การดูงาน | ☐ การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ |
| ☐ การสับเปลี่ยนหน้าที่หรือการโยกย้ายงาน | ☐ อื่นๆ (โปรดระบุ)..... |

ผู้เชี่ยวชาญคนที่	1	2	3	เฉลี่ย
คะแนน	1	1	1	1

2.3 การดำเนินการพัฒนาบุคลากรที่ผ่านมา ท่านเห็นว่ามียุทธวิธีใดที่สามารถพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของท่านได้มากที่สุด

- | | |
|--|---|
| ☐ การปฐมนิเทศ | ☐ การฝึกปฏิบัติงาน |
| ☐ การจัดเอกสารหรือคู่มือการปฏิบัติงาน | ☐ การประชุมชี้แจง |
| ☐ การสอนงาน | ☐ การอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ |
| ☐ การสัมมนา | ☐ การศึกษาต่อ |
| ☐ การดูงาน | ☐ การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ |
| ☐ การสับเปลี่ยนหน้าที่หรือการโยกย้ายงาน | ☐ อื่นๆ (โปรดระบุ)..... |

ผู้เชี่ยวชาญคนที่	1	2	3	เฉลี่ย
คะแนน	1	1	1	1

2.4 หน่วยงานของท่าน มียุทธวิธีประเมินผลการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- | | |
|---|--|
| ☐ ทำแบบประเมินความรู้ความเข้าใจ | |
| ☐ ทำรายงานสรุปเนื้อหาเรื่องที่เข้ารับการพัฒนาให้ผู้บริหารหรือหัวหน้าฝ่ายที่บุคลากรสังกัด | |
| ☐ รายงานผลด้วยวาจาต่อผู้บริหารหรือหัวหน้าฝ่ายที่บุคลากรสังกัด | |
| ☐ ไม่มีการประเมินผล | ☐ อื่นๆ (โปรดระบุ)..... |

ผู้เชี่ยวชาญคนที่	1	2	3	เฉลี่ย
คะแนน	1	1	1	1

ตอนที่ 2 (ต่อ)

2.5 หน่วยงานของท่านได้นำผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรไปใช้ประโยชน์ในด้านใดมากที่สุด

☐ การวางแผนการพัฒนาบุคลากร

☐ การปรับปรุงโครงการพัฒนาบุคลากร

☐ อื่นๆ ระบุ.....

ผู้เชี่ยวชาญคนที่	1	2	3	เฉลี่ย
คะแนน	1	1	1	1

2.6 ข้อใดคือวัตถุประสงค์สำคัญในการฝึกอบรมบุคลากรภายในหน่วยงานของท่าน

☐ เพื่อเพิ่มพูนทักษะการทำงาน (Job Skills) ของแต่ละบุคคล

☐ เพื่อเพิ่มพูนแรงจูงใจ (Motivation) ของแต่ละบุคคล

☐ เพื่อปรับปรุงระดับความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) ของแต่ละบุคคล

☐ อื่นๆ (โปรดระบุ).....

ผู้เชี่ยวชาญคนที่	1	2	3	เฉลี่ย
คะแนน	1	1	1	1

2.7 การฝึกอบรมบุคลากรภายในหน่วยงานของท่านมีที่มาจากข้อใด

☐ ความต้องการของบุคลากร

☐ ความต้องการของผู้บริหาร

☐ เป็นความต้องการขององค์กร

☐ อื่นๆ (โปรดระบุ).....

ผู้เชี่ยวชาญคนที่	1	2	3	เฉลี่ย
คะแนน	1	1	1	1

2.8 เครื่องมือใดที่หน่วยงานใช้ในการวิเคราะห์ความต้องการในการอบรม

☐ แบบสอบถาม

☐ การสังเกตการณ์

☐ การสัมภาษณ์

☐ การใช้หลายวิธีผสมผสาน

☐ อื่นๆ (โปรดระบุ).....

ผู้เชี่ยวชาญคนที่	1	2	3	เฉลี่ย
คะแนน	1	1	1	1

ตอนที่ 2 (ต่อ)

2.9 ในการจัดฝึกอบรม ส่วนใหญ่หน่วยงานของท่านดำเนินการอย่างไร

☐ จัดดำเนินการด้วยตนเอง

☐ จัดร่วมกับหน่วยงานอื่น

☐ ส่งบุคลากรเข้าไปฝึกอบรมภายนอกหน่วยงาน

☐ อื่นๆ (โปรดระบุ).....

ผู้เชี่ยวชาญคนที่	1	2	3	เฉลี่ย
คะแนน	1	1	1	1

2.10 ระยะเวลาในการฝึกอบรมตลอดหลักสูตรที่ท่านเห็นว่ามีเหมาะสม

☐ 1 วัน

☐ 2 วัน

☐ 3 วัน

☐ 4 วัน

☐ มากกว่า 4 วัน

ผู้เชี่ยวชาญคนที่	1	2	3	เฉลี่ย
คะแนน	1	1	1	1

2.11 ท่านคิดว่าข้อใดคือประโยชน์สูงสุดที่ท่านได้รับจากการฝึกอบรม

☐ เพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจในการทำงาน

☐ เพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร

☐ ปรับเปลี่ยนทัศนคติ

☐ ลดปัญหาต่าง ๆ จากการปฏิบัติงาน

☐ เรียนรู้วิธีการทำงานที่ถูกต้อง

☐ เพิ่มพูนขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

☐ พัฒนาฝีมือหรือทักษะในการปฏิบัติงาน

☐ อื่นๆ (โปรดระบุ).....

ผู้เชี่ยวชาญคนที่	1	2	3	เฉลี่ย
คะแนน	1	1	1	1

3. การจูงใจบุคลากร

3.1 รูปแบบที่หน่วยงานของท่านใช้ในการจูงใจบุคลากร (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

☐ การจูงใจด้วยวัฒนธรรมขององค์กร

☐ การจูงใจด้วยงาน

☐ การจูงใจด้วยรางวัลตอบแทน

☐ อื่นๆ (โปรดระบุ).....

ผู้เชี่ยวชาญคนที่	1	2	3	เฉลี่ย
คะแนน	1	1	1	1

ตอนที่ 2 (ต่อ)

3.2 ข้อใดคือปัจจัยที่ทำให้ท่านมีแรงจูงใจในการทำงาน

☐ มีอิสระในการทำงาน☐ การได้รับการยอมรับจากหัวหน้า☐ มีเพื่อนร่วมงานที่ดี☐ มีความรู้สึกเป็นเจ้าของงานที่ทำ☐ การจ่ายค่าตอบแทนเหมาะสมกับความสามารถ☐ อื่นๆ (โปรดระบุ).....

ผู้เชี่ยวชาญคนที่	1	2	3	เฉลี่ย
คะแนน	1	1	1	1

3.3 หน่วยงานของท่านใช้หลักเกณฑ์ใดในการพิจารณาการเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

☐ ความอาวุโสในตำแหน่ง☐ การประเมินผลการปฏิบัติงาน☐ ตามความรู้และความตั้งใจในการทำงาน☐ งานที่ได้รับมอบหมายบรรลุวัตถุประสงค์☐ อื่นๆ (โปรดระบุ).....

ผู้เชี่ยวชาญคนที่	1	2	3	เฉลี่ย
คะแนน	1	-1	1	0.33

3.4 ท่านคิดเห็นอย่างไรกับสิทธิประโยชน์และสวัสดิการของหน่วยงานในปัจจุบัน

☐ สิทธิประโยชน์และสวัสดิการมีความเหมาะสม☐ สิทธิประโยชน์และสวัสดิการมากเกินไป☐ จัดสิทธิประโยชน์และสวัสดิการน้อยเกินไป☐ อื่นๆ (โปรดระบุ).....

ผู้เชี่ยวชาญคนที่	1	2	3	เฉลี่ย
คะแนน	1	1	1	1

3.5 หน่วยงานของท่านใช้วิธีการใดในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

☐ การประเมินตนเอง☐ การประเมินจากเพื่อนร่วมงาน☐ การประเมินโดยคณะผู้ประเมิน☐ การประเมินโดยผู้บริหาร☐ การประเมินร่วมกัน (ผู้บริหาร, เพื่อนร่วมงาน, ตนเอง)☐ อื่นๆ (โปรดระบุ)

ผู้เชี่ยวชาญคนที่	1	2	3	เฉลี่ย
คะแนน	1	1	1	1

ตอนที่ 2 (ต่อ)

3.6 ความถี่ของการประเมินผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานของท่าน

☐ ทุกๆ 3 เดือน ☐ ทุกๆ 6 เดือน ☐ ทุก 1 ปี ☐ อื่นๆ (โปรดระบุ).....

ผู้เชี่ยวชาญคนที่	1	2	3	เฉลี่ย
คะแนน	1	1	1	1

3.7 หน่วยงานของท่านนำผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรไปใช้ประโยชน์ในเรื่องใด

☐ การเลื่อนตำแหน่ง ☐ การพิจารณาความดีความชอบ
☐ การพิจารณาการโอน ย้าย ☐ การให้พ้นจากตำแหน่งหน้าที่
☐ การเปลี่ยนแปลงหน้าที่การงาน ☐ อื่นๆ (โปรดระบุ).....

ผู้เชี่ยวชาญคนที่	1	2	3	เฉลี่ย
คะแนน	1	1	1	1

3.8 ท่านคิดว่าข้อใดคือประโยชน์สูงสุดที่ท่านได้รับการจูงใจของหน่วยงาน

☐ ช่วยเพิ่มพลังใจในการทำงาน ☐ ช่วยเพิ่มความพยายามในการทำงาน
☐ ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงาน ☐ ช่วยเสริมสร้างคุณค่าของความเป็นคนที่สมบูรณ์
☐ อื่นๆ (โปรดระบุ).....

ผู้เชี่ยวชาญคนที่	1	2	3	เฉลี่ย
คะแนน	1	1	1	1

4. การธำรงรักษามูลค่า

4.1 การกำหนดระดับค่าตอบแทน ค่าจ้าง ของหน่วยงานยึดหลักเกณฑ์ใดเป็นสำคัญ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

☐ ความรู้ ความสามารถ ☐ ประสบการณ์
☐ ผลการปฏิบัติงาน ☐ ราคาตลาดแรงงาน
☐ ระเบียบจากส่วนกลาง ☐ อื่นๆ (โปรดระบุ).....

ผู้เชี่ยวชาญคนที่	1	2	3	เฉลี่ย
คะแนน	1	1	1	1

ตอนที่ 2 (ต่อ)

4.2 การจ่ายค่าตอบแทนในหน่วยงานของท่าน ชี้นำหลักการสำคัญในข้อใด

☐ หลักความสามารถ

☐ หลักความเท่าเทียมกัน

☐ หลักการจูงใจ

☐ หลักความสามารถในการแข่งขัน

☐ อื่นๆ (โปรดระบุ).....

ผู้เชี่ยวชาญคนที่	1	2	3	เฉลี่ย
คะแนน	1	1	1	1

4.3 ท่านคิดว่าหลักเกณฑ์ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน ข้อใดมีความเหมาะสมมากที่สุด

☐ ตามผลการประเมินการปฏิบัติงาน

☐ ตามความรู้ความสามารถ

☐ ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร

☐ อื่นๆ (โปรดระบุ).....

ผู้เชี่ยวชาญคนที่	1	2	3	เฉลี่ย
คะแนน	1	1	1	1

4.4 ท่านคิดว่าข้อใดคือประโยชน์ที่หน่วยงานได้รับจากการบริหารค่าตอบแทน

☐ การดึงดูดบุคคลที่มีความรู้ความสามารถให้เข้ามาทำงานกับองค์กร

☐ การจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

☐ เก็บรักษาพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถไว้กับองค์กร

☐ การควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่ายขององค์กร

☐ อื่นๆ (โปรดระบุ).....

ผู้เชี่ยวชาญคนที่	1	2	3	เฉลี่ย
คะแนน	1	1	1	1

ตอนที่ 2 (ต่อ)

4.5 ท่านคิดว่าวินัยพื้นฐานข้อใดที่บุคลากรภายในหน่วยงานมีการละเมิดบ่อยที่สุด

☐ การตรงต่อเวลา

☐ ความซื่อสัตย์สุจริต

☐ การเชื่อฟังและการปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา

☐ การสร้างความสามัคคีในหมู่คณะ

☐ อื่นๆ (โปรดระบุ).....

ผู้เชี่ยวชาญคนที่	1	2	3	เฉลี่ย
คะแนน	1	1	1	1

4.6 การดำเนินการทางวินัยที่ท่านคิดว่ามีประสิทธิภาพมากที่สุดสำหรับบุคลากรในหน่วยงาน

☐ การตักเตือนด้วยวาจา

☐ การตักเตือนด้วยลายลักษณ์อักษร

☐ การสั่งพักงาน

☐ การย้ายตำแหน่งและการลดขั้น

☐ การตัดเงินเดือน

☐ การไล่ออก

☐ อื่นๆ (โปรดระบุ).....

ผู้เชี่ยวชาญคนที่	1	2	3	เฉลี่ย
คะแนน	1	1	1	1

4.7 ข้อใดคือเหตุผลที่ทำให้ท่านต้องการที่จะทำงานกับองค์กรต่อไป

☐ ค่าตอบแทนที่เหมาะสม (เงินเดือน โบนัส โอกาสในการเติบโต และผลประโยชน์อื่น ๆ)

☐ สภาพแวดล้อมการทำงาน (เพื่อนร่วมงาน และสิ่งแวดล้อมในการทำงาน)

☐ ความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว

☐ ความภาคภูมิใจในองค์กร

☐ อื่นๆ (โปรดระบุ).....

ผู้เชี่ยวชาญคนที่	1	2	3	เฉลี่ย
คะแนน	1	1	1	1

ตอนที่ 3 ทักษะของบุคลากรที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ข้อความ	คะแนนที่ได้			คะแนนเฉลี่ย
	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	2	3	
1. ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร (การวิเคราะห์และออกแบบงาน, การวางแผนทรัพยากรมนุษย์, การสรรหา, การคัดเลือก)				
1.1 ผู้บริหารเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์	1	1	1	1
1.2 การประชาสัมพันธ์ตำแหน่งที่ต้องการมีความทั่วถึง	1	1	1	1
1.3 ช่องทางในการสรรหาบุคลากรมีความหลากหลาย	1	1	1	1
1.4 การกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่ต้องการสรรหามีความชัดเจน	1	1	1	1
1.5 มีการกำหนดระยะเวลาในการสรรหาที่มีความชัดเจน	1	1	1	1
1.6 เปิดโอกาสให้ผู้มีคุณสมบัติเหมาะสมได้อย่างเท่าเทียมกันทั้งบุคลากรภายในและภายนอกองค์การ	1	1	1	1
1.7 การคัดเลือกใช้หลักความรู้ความสามารถ	1	1	1	1
1.8 กระบวนการในการคัดเลือกมีความโปร่งใส	1	1	1	1
1.9 ผลการคัดเลือกได้บุคลากรที่เหมาะสมกับงาน	-1	-1	1	-0.33
1.10 ระเบียบที่ใช้ในการคัดเลือกมีความชัดเจน	1	1	1	1
2. ด้านการพัฒนาบุคลากร (การพัฒนาบุคลากร, การฝึกอบรมบุคลากร)				
2.1 ผู้บริหารให้การสนับสนุนในการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1
2.2 งบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรมีความเพียงพอ	1	1	1	1
2.3 บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างเท่าเทียมกัน	1	1	1	1
2.4 หน่วยงานมีการสำรวจและวิเคราะห์ความต้องการด้านการฝึกอบรม	1	1	1	1
2.5 บุคลากรมีความเต็มใจในการเข้าร่วมการฝึกอบรม	1	1	1	1
2.6 โปรแกรมในการฝึกอบรมตรงตามความต้องการของบุคลากร	1	1	1	1
2.7 เทคนิคการฝึกอบรมที่ใช้เน้นการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการอบรม	1	1	1	1
2.8 หน่วยงานมีการประเมินผลการฝึกอบรมก่อน และหลังการฝึกอบรม	1	1	1	1

ตอนที่ 3 (ต่อ)

ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			คะแนนเฉลี่ย
	1	2	3	
3. ด้านการจูงใจบุคลากร (การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร, การจูงใจบุคลากร)				
3.1 บุคลากรทุกคนได้รับการจูงใจอย่างเท่าเทียมกัน	1	1	1	1
3.2 รูปแบบการจูงใจขององค์กรมีการปรับปรุงเสมอ	1	1	1	1
3.3 การจูงใจทำให้บุคลากรผลการปฏิบัติงานดีขึ้น	1	1	1	1
3.4 รูปแบบการจูงใจที่ใช้มีความหลากหลาย ตอบสนองต่อความต้องการ	1	1	1	1
3.5 บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน	1	1	1	1
3.6 ระเบียบด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความชัดเจน	1	1	1	1
3.7 การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความเป็นธรรม	0	0	1	0.33
3.8 ผลการประเมินมีความเหมาะสมกับผลการปฏิบัติงาน	1	1	1	1
3.9 หน่วยงานมีการประกาศขั้นตอน เกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง	1	1	1	1
3.10 หน่วยงานมีการประกาศและเปิดเผยผลการประเมินอย่างเป็นทางการ	1	1	1	1
4. ด้านการธำรงรักษามูลค่าบุคลากร (วินัยและการลงโทษ, การบริหารค่าตอบแทน)				
4.1 ระเบียบด้านวินัยและการลงโทษมีความเหมาะสม	1	1	1	1
4.2 มีการดำเนินการทางวินัยโดยใช้มาตรฐานเดียวกันและไม่มีการกลั่นแกล้ง	1	1	1	1
4.3 การดำเนินการทางวินัยมีความรวดเร็ว	1	1	1	1
4.4 การลงโทษในแต่ละครั้งมีระดับความรุนแรงเหมาะสมกับการกระทำ ความผิด	1	1	1	1
4.5 การกำหนดค่าตอบแทนมีความเหมาะสมกับความรู้ของบุคลากร	1	1	1	1
4.6 การกำหนดหลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งของบุคลากรมีความชัดเจน	1	1	1	1
4.7 การกำหนดค่าตอบแทนสามารถจูงใจให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1
4.8 การกำหนดค่าตอบแทนมีความเหมาะสมกับความรู้ของบุคลากร	1	1	1	1
4.9 การเลื่อนขั้นเงินเดือนมีการพิจารณาอนุมัติและจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร	1	1	1	1

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ ชื่อสกุล

นายกิตติ มีลำเอียง

ประวัติการศึกษา

รัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต (เกียรตินิยม)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ปีที่สำเร็จการศึกษา พ.ศ. 2555