

การศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์
อำเภอเมืองสุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์

วิทยานิพนธ์
ของ
วิเชียร พรมแก้ว

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

เมษายน 2564

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์



**A STUDY OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF
SURINDRA RAJABHAT UNIVERSITY, MUEANG SURIN
DISTRICT, SURIN PROVINCE**

Wichian Promkaew

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

April 2021

Copyright of Buriram Rajabhat University



คณะกรรมการสอบการวิทยานิพนธ์ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของ นายวิเชียร พรหมแก้ว
เรียบร้อยแล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร
มหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

คณะกรรมการสอบ

..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วรฤทธิ์ มูลสิน)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ประชัน คะเนวัน)
ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สถาพร วิชัยรัมย์)
ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธัญญรัตน์ พุทธิพงษ์ชัยชาญ)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อัครพนธ์ เนื้อไม้หอม)
คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
วันที่..... เดือนพ.ศ.....

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นฤมล สมคุณา)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
วันที่..... เดือนพ.ศ.....

ชื่อเรื่อง	การศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ อำเภอเมืองสุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์		
ชื่อผู้วิจัย	วิเชียร พรมแก้ว		
ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	รองศาสตราจารย์ประจักษ์ คະเนวัน	ที่ปรึกษาหลัก	
	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สถาพร วิชัยรัมย์	ที่ปรึกษาร่วม	
ปริญญา	รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต	สาขาวิชา	รัฐประศาสนศาสตร์
สถานศึกษา	มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์	ปีที่พิมพ์	2564

บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ 2) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ 3) เพื่อศึกษาความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ โดยจำแนกตามเพศ สถานภาพตำแหน่งและระดับการศึกษา การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสานทั้งการวิจัยเชิงปริมาณและคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างเชิงปริมาณแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มย่อย ประกอบด้วยบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตารางสำเร็จรูปของเครจซี่และมอร์แกน ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 265 คน โดยทำการสุ่มแบบชั้นภูมิ กลุ่มตัวอย่างเชิงคุณภาพ ใช้เทคนิคการสัมภาษณ์ จำนวน 16 คน โดยการเลือกแบบจงใจ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่าที่มีค่าความเชื่อมั่น 0.9961 และแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าที (t-test) และค่าเอฟ (F-test)

ผลการวิจัยพบว่า

1. ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ภาพรวมทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.29$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับมาก ส่วนนอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รองลงมา คือ ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์

2. ผลการวิจัยเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ โดยจำแนกตามเพศ สถานภาพตำแหน่งและระดับการศึกษา พบว่า โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เป็นไปตามสมมุติฐาน

3. ผลการสัมภาษณ์มีข้อเสนอแนะว่ามหาวิทยาลัยต้องปรับกระบวนการกำหนดนโยบาย และการวางแผนกลยุทธ์ให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
Buriram Rajabhat University

TITLE	A Study of Human Resource Management of Surindra Rajabhat University, Mueang Surin District, Surin Province.		
AUTHOR	Wichian Promkaew		
THESIS ADVISORS	Associate Professor Prachan Kanewan	Major Advisor	
	Assistant Professor Dr. Sathaporn Wichairam	Co - advisor	
DEGREE	Master of Public Administration	MAJOR	Public Administration
SCHOOL	Buriram Rajabhat University	YEAR	2021

ABSTRACT

The objectives of this mixed - method research were 1) to study a human resource management of Surindra Rajabhat University, 2) to compare opinions of personnel towards human resource management at Surindra Rajabhat University based on gender, position, and education ; and 3) to study opinions and suggestions about human resource management at Surindra Rajabhat University. The sample group of quantitative study divided into 2 sub - groups including academic personnel and supporting personnel. The sample size of this sample group was specified using Krejcie & Morgan's Table and the total number of quantitative samples were 265 received through a proportional stratified random sampling. For the qualitative study, 16 participants were selected purposively for interview. A rating scale questionnaire with 0.9961 of reliability level and an interview form were used for data collection. Statistical devices used for data analysis were frequency, percentage, mean, standard deviation, t - test, and F - test.

The study found that :

1. The overall opinion on a human resource management of Surindra Rajabhat University in 4 aspects was at a moderate level ($\bar{X} = 3.29$). However, when considering each aspect separately, the study showed that the human resource recruitment was at a high level while the others were at a moderate level. In addition, the study also revealed that the human resource development had the highest mean score followed by the human resource retention and protection while the human resource rewarding had the lowest mean score.

2. According to a comparative study on the opinions of personnel of Surindra Rajabhat University, the study revealed that there was no significant different opinion based on gender, position, and education among personnel in general which was not in accordance with the research hypothesis.

3. The results of interview suggested that Surindra Rajabhat University had to adjust the process of policy-making and strategic planning to acquire qualified personnel for the job.

มหาวิทยาลัยสุรนารี
Buriram Rajabhat University

ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้โดยได้รับความอนุเคราะห์จากบุคคลหลายฝ่าย ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ มุลสิน ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ประจักษ์ คณะวัน ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สถาพร วิชัยรัมย์ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัญญรัตน์ พุทธิพงษ์ชัยชาญ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาแนะนำคำปรึกษาและเอาใจใส่แก้ไขข้อบกพร่องด้วยดี ทำให้วิทยานิพนธ์นี้มีความสมบูรณ์ถูกต้อง ขอขอบพระคุณอย่างสูง และขอขอบคุณบัณฑิตวิทยาลัยที่ให้ความช่วยเหลือตลอดมา

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน ที่ได้กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือและแก้ไขเครื่องมือสำหรับใช้ในการวิจัยตลอดจนได้แนะนำเรื่องที่เป็นประโยชน์กับงานวิจัยหลายประการ ได้แก่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์น้อย สุปิงคลัด ข้าราชการบำนาญ ประธานสภาวิทยาลัยชุมชนบุรีรัมย์ วิทยาลัยชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์อภิชากร ดวงแขเพ็ญศิริกุล รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนาองค์กร มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ รองศาสตราจารย์ ดร.จิรายุ ทรัพย์สิน รองคณบดีฝ่ายวิชาการ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ จีวัฒนา ผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ อาจารย์ ดร.สุทธิศักดิ์ ฝอยสูงเนิน รองคณบดี คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

ขอขอบพระคุณบุคลากรสายวิชาการ และบุคลากรสายสนับสนุนทุก ๆ ท่านที่เป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูลและให้สัมภาษณ์ในงานวิจัยครั้งนี้

ขอขอบคุณ ทุก ๆ คนในครอบครัว และเพื่อนร่วมงานทุก ๆ ท่าน ที่ให้ความกรุณาช่วยเหลือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยและเป็นกำลังใจให้ผู้วิจัยด้วยดีตลอดมา

ประโยชน์และคุณค่าอันพึงได้จากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณ แต่บิดา มารดา บुरพจารย์ คณาจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่อบรมสั่งสอนให้เกิดสติปัญญา ความรู้และวิชาชีพ ตลอดจนถึงนำคุณธรรมในการดำเนินชีวิตแก่ผู้วิจัย

วิเชียร พรหมแก้ว

สารบัญ

	หน้า
หน้าอนุมัติ	ก
บทคัดย่อภาษาไทย	ข
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ง
ประกาศคุณูปการ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ญ
สารบัญภาพประกอบ	ฐ
บทที่	
1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย	5
ความสำคัญของการวิจัย	5
สมมติฐานของการวิจัย	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ	7
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	11
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	11
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่.....	23
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	38
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์.....	53
บริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ อำเภอเมืองสุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์	79
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	90

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	97
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	97
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	98
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	102
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	102
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	103
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	105
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	105
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	105
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	106
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	164
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	164
สมมติฐานของการวิจัย.....	164
วิธีดำเนินการวิจัย.....	165
สรุปผลการวิจัย.....	165
อภิปรายผล.....	168
ข้อเสนอแนะ.....	173
ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้.....	173
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป.....	173
บรรณานุกรม.....	174

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ภาคผนวก.....	180
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย.....	181
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือวิจัย.....	187
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถาม.....	189
ภาคผนวก ง หนังสือขออนุญาตสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการทำวิทยานิพนธ์.....	191
ภาคผนวก จ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	208
ภาคผนวก ฉ แบบสัมภาษณ์.....	217
ภาคผนวก ช ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	222
ภาคผนวก ซ ข้อมูลการสัมภาษณ์.....	225
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	244

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
2.1 แสดงจำนวนบุคลากร จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง.....	85
2.2 แสดงจำนวนบุคลากรสายวิชาการ จำแนกตามเพศ	85
2.3 แสดงจำนวนบุคลากรสายสนับสนุน จำแนกตามเพศ	86
2.4 แสดงจำนวนบุคลากรสายวิชาการ จำแนกตามระดับการศึกษา.....	87
2.5 แสดงจำนวนบุคลากรสายสนับสนุน จำแนกตามระดับการศึกษา.....	87
3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม.....	98
3.2 ตัวอย่างแบบสอบถามในตอนี่ 2	100
4.1 จำนวนและร้อยละเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	106
4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ โดยภาพรวมและรายด้าน	107
4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมและรายข้อ ...	108
4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมและรายข้อ	110
4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมและรายข้อ	112
4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมและรายข้อ.....	114
4.7 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จำแนกตามเพศ โดยภาพรวมและรายด้าน	116

สารบัญตาราง (ต่อ)

บทที่	หน้า
4.8 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จำแนกตามเพศ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมและรายข้อ	117
4.9 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จำแนกตามเพศ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมและรายข้อ	119
4.10 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จำแนกตามเพศ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมและรายข้อ.....	121
4.11 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จำแนกตามเพศ ด้านการธำรงรักษาและป้องกัน ทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมและรายข้อ.....	124
4.12 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง โดยภาพรวมและ รายด้าน.....	126
4.13 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง ด้านการจัดหาทรัพยากร มนุษย์ โดยภาพรวมและรายข้อ.....	127
4.14 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง ด้านการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมและรายข้อ	129
4.15 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง ด้านการให้รางวัล ทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมและรายข้อ.....	131

สารบัญตาราง (ต่อ)

บทที่	หน้า
4.16 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง ด้านการธำรงรักษา และป้องกันทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมและรายข้อ.....	134
4.17 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จำแนกตามระดับการศึกษา โดยภาพรวมและรายข้อ.....	136
4.18 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จำแนกตามระดับการศึกษา ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมและรายข้อ.....	137
4.19 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จำแนกตามระดับการศึกษา ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมและรายข้อ.....	140
4.20 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จำแนกตามระดับการศึกษา ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมและรายข้อ.....	145
4.21 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จำแนกตามระดับการศึกษา ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์โดยภาพรวมและรายข้อ.....	149

สารบัญภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
2.1 แสดงตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์.....	60
2.2 แสดงแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์.....	61
2.3 ตราสัญลักษณ์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์	80
2.4 โครงสร้างการบริหารงาน มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์	84

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์
Buriram Rajabhat University

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

หลักการบริหารงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชนได้มีนักวิชาการกล่าวไว้อย่างสอดคล้องกันว่า ไม่ว่าจะการบริหารนั้นจะใช้หลัก 4 M หรือหลัก 6 M ปัจจัยหลักของการบริหาร คือ M แรก ได้แก่ Man คือ คน หรือมนุษย์ เพราะว่าองค์กรนั้นไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือภาคเอกชนจะมีปัจจัยอื่น ๆ พร้อมสรรพ ถึงจะมีคนหรือทรัพยากรมนุษย์แต่ถ้าหากขาดความรู้ความสามารถ ขาดวิสัยทัศน์ ขาดทักษะการบริหารองค์กรก็อาจส่งผลให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพตามที่ตั้งไว้ การบริหารองค์กรจึงจำเป็นต้องพึ่งพาบุคลากรที่เรียกว่าทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพ วิสัยทัศน์ ทักษะความรู้ความสามารถ ความฉลาดเฉลียวปราดเปรื่องมีความจับใจ ทันสถานการณ์ แต่เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้มีอยู่มากมาย องค์กรต่าง ๆ ต้องอาศัยระเบียบกฎเกณฑ์ กติกา แนวทางหรือระยะเวลาที่จะค้นหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์เหล่านั้นเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร และเมื่อเข้ามาแล้วก็ต้องพัฒนา ให้รางวัลดูแลให้เป็นอย่างดีเหมาะสม ตลอดจนชำระรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์เหล่านั้น

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นแนวทางการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ขององค์กร เป็นแผนมาตรฐานที่กำหนดให้เป็นแนวทางกว้าง ๆ เพื่อชี้แนะความคิดการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหาร การกำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีเป้าหมายอย่างน้อยสามประการ คือ 1) เพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานขององค์กรจะได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม 2) เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและคงเส้นคงวา และ 3) เพื่อช่วยให้ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในการแก้ปัญหาและข้อผิดพลาดที่เกิดจากการตัดสินใจของผู้บริหาร เพื่อให้แน่ใจว่านโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์บรรลุความมุ่งหมาย องค์กรควรกำหนดนโยบายที่ชัดเจนมีมาตรฐานและสามารถตรวจสอบได้ และใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการปฐมนิเทศและการฝึกอบรมพนักงานใหม่ รวมทั้งการนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารในหลาย ๆ ด้าน และการแก้ปัญหาการร้องทุกข์ด้วย (กุลชติ พวงเพ็ชร์. 2558 : 10)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นงานในความรับผิดชอบของหน่วยงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Personnel Department) โดยดูแลเกี่ยวกับการจ้างงาน การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์และบริการ การฝึกอบรม การพัฒนาและแรงงานสัมพันธ์เป็นหลัก จำเป็นต้องใช้เทคนิคในการปฏิบัติงานสูงขึ้น จึงต้องใช้บุคลากรที่มีความชำนาญ ปัจจุบันการดำเนินงานของ

องค์กรได้เปลี่ยนแปลงไป เป็นการดำเนินงานในลักษณะที่เป็นโครงการ (Project) เพิ่มมากขึ้น บุคลากรจะถูกจัดสรรให้เข้าทำงานในโครงการต่าง ๆ ในลักษณะทีมงานโครงการ (Project Team) จำเป็นจะต้องปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรในหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งภายในองค์กรเดียวกันหรือภายนอกองค์กร บุคลากรจำเป็นต้องพัฒนาตนเองจากการเป็นผู้ชำนาญการเฉพาะด้าน ไปสู่การเป็นผู้ชำนาญการทั่วไป (Generalist) สามารถทำงานที่มีลักษณะหลากหลายได้ อย่างไรก็ตามการจะพัฒนาบุคลากรจากความเชี่ยวชาญ (Specialist) ไปสู่ความเชี่ยวชาญเฉพาะ (Generalist) ได้นั้น หน่วยงานที่รับผิดชอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องวางแผนและดำเนินการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะในงานต่าง ๆ เพิ่มขึ้น จากลักษณะงานและบุคลากรขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนบทบาทใหม่ไปพร้อม ๆ กับการกำหนดขอบเขตของการบริหารงานบุคคล (Personnel Administration) ไปสู่การจัดการงานบุคคล (Personnel Management) บริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) และมีแนวโน้มที่จะพัฒนาไปเป็นการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management) ในอนาคต (เฉลิมพงษ์ มีสมนัย. 2553 : 9)

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรถือเป็นกระบวนการที่สำคัญที่สุด หากองค์กรตัดสินใจผิดพลาดในการคัดเลือกบุคลากรแล้ว อาจเกิดความเสียหายแก่องค์กร แต่ถ้าองค์กรสามารถเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมต่องาน ย่อมช่วยเสริมสร้างคุณค่าให้องค์กรมีความก้าวหน้าเติบโต กระบวนการในการสรรหาบุคลากร เป็นขั้นตอนต่อเนื่องจากการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา (Recruitment) คือ กระบวนการกลั่นกรองและคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติ คุณวุฒิทางการศึกษา ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานเพื่อมาทำงานในตำแหน่งที่กำหนดไว้ กระบวนการสรรหาที่องค์กรต่าง ๆ นิยมใช้ คือ

1. ระบบคุณธรรม (Merit System) เป็นระบบการสรรหาโดยเร็วเลือกให้ได้คนที่ดีเหมาะสมกับตำแหน่งงาน เปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีโอกาสสมัครงานอย่างเสมอภาค ใช้มาตรการการวัดความรู้ความสามารถอย่างเป็นธรรมปราศจากอคติ เพื่อให้ได้ที่เหมาะสมอย่างแท้จริง
2. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) เป็นระบบการคัดเลือกบุคลากรที่อาศัยความรู้จักมักคุ้น การช่วยเหลือไม่เหมือนเครื่องญาติพี่น้อง หรือการใช้อิทธิพลบารมีของผู้มีอำนาจในการเลือกผู้สมัคร ข้อดีคือได้คนที่ใกล้ชิด หรือคนรู้จัก ข้อเสียตรงที่ได้คนที่ไม่มีความรู้ความสามารถตรงตามตำแหน่งหรือไม่ใช่คนที่เหมาะสมที่สุด ซึ่งอาจเป็นผลเสียต่อองค์กรในระยะยาวได้ โดยที่การสรรหาเป็นขั้นตอนที่เนื่องจากการกำหนดตำแหน่ง ดังนั้นองค์กรจึงสามารถใช้คำบรรยายลักษณะงาน กำหนดเป็นเงื่อนไขคุณสมบัติของบุคคลที่ต้องการ (Job Specification) และประกาศรับสมัครบุคคลตามเงื่อนไขนั้นได้ (วิชัย โสสุวรรณจินดา. 2556 : 49 - 50)

ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่มีผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ให้บรรลุความสำเร็จตามความมุ่งหมาย คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบ่งออกได้เป็น 4 ประการด้วยกัน คือ

1. วัตถุประสงค์ทางสังคม (Societal Objective) เพื่อให้เกิดจริยธรรม คุณธรรม และความรับผิดชอบทางสังคมต่อความต้องการและท้าทายของสังคม ในขณะที่เดียวกันให้เกิดผลกระทบของความต้องการดังกล่าวต่อองค์กรน้อยที่สุด

2. วัตถุประสงค์ทางด้านองค์กร (Organizational Objective) เพื่อตระหนักว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังคงมีอยู่ที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลต่อองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นเพียงเครื่องมือ หรือแนวทางที่จะช่วยองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ขั้นต้น

3. วัตถุประสงค์ทางด้านหน้าที่ (Functional Objective) เพื่อรักษาการทำงานประโยชน์ของหน่วยงานในระดับที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร ทรัพยากรอาจสูญเสียไปเมื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความชำนาญมากหรือน้อยกว่า ความต้องการขององค์กรระดับของหน่วยงานที่ให้บริการจะต้องเหมาะสมกับองค์กรนั้น

4. วัตถุประสงค์ทางด้านบุคคล (Personnel Objective) เพื่อช่วยให้แผนงานบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคล อย่างน้อยเป้าหมายเหล่านี้สนับสนุนให้แต่ละคนทำประโยชน์ให้แก่องค์กรได้ต่อไป วัตถุประสงค์ส่วนบุคคลของพนักงานต้องบรรลุ ถ้าพนักงานได้รับการบำรุงรักษาอย่างดีและได้รับการจูงใจ (เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2550 : 29 - 30)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ไม่เป็นตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ การละเลยของผู้บริหารที่ไม่ยึดหลักธรรมาภิบาล การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล การบรรจุแต่งตั้งบุคลากร ไม่ตรงตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง บุคลากรไม่ได้รับการพัฒนาความรู้และสมรรถนะ ไม่มีการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกำหนดตำแหน่งที่สูงขึ้น ไม่มีความมั่นคง ขาดขวัญกำลังใจ เกิดการแบ่งแยกแบ่งฝ่ายของบุคลากรและขาดความเชื่อมั่นต่อการบริหารงานของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ดังนี้

1. การบริหารอัตราค่าจ้างไม่มีกรอบอัตราค่าจ้าง มีการจ้างบุคลากรจำนวนมากและเกินภาระงานจากความเป็นจริง รูปแบบการจ้างไม่มีมาตรฐาน บรรจุแต่งตั้งบุคลากรไม่ตรงตามตำแหน่ง ความรู้และความสามารถ ไม่สอดคล้องกับงบประมาณเงินรายได้

2. การบริหารอัตราค่าจ้างแก่บุคลากรที่จัดจ้างจากงบประมาณรายได้ของมหาวิทยาลัย เป็นค่าจ้างที่ต่ำกว่าอัตราแรกบรรจุของลูกจ้างประจำและข้าราชการ ค่าจ้างต่ำกว่าคุณวุฒิไม่

สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจและไม่ได้รับการปรับอัตราค่าจ้างเพิ่ม จึงไม่สนใจให้สามารถสรรหา และคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถเข้าสู่องค์กร และไม่สามารถชำระรักษาผู้มีความสามารถไว้ได้

3. การพัฒนาบุคลากร บุคลากรสายสนับสนุนขาดความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานไม่สามารถให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน จนได้รับการชี้มูลจากหน่วยงานตรวจสอบที่เกี่ยวข้อง ไม่มีการวางระบบเพื่อให้บุคลากรสายสนับสนุนได้ก้าวหน้าตามสายงานอาชีพและบางส่วนถูกใช้ป็นเครื่องมือของผู้บริหารในการสั่งการหรือบงการให้กระทำการที่อาจจะผิดระเบียบหลักเกณฑ์

4. การวางระบบบริหารงานพนักงานมหาวิทยาลัย การบริหารบุคลากรไม่ได้ดำเนินการให้เป็นไปตามมติคณะรัฐมนตรีและแบบแผนที่เกี่ยวข้อง สภามหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยละเลยเพิกเฉยต่อการวางระบบ จึงมีปัญหาในการปฏิบัติในเรื่องต่าง ๆ และการบริหารงานนั้นมีการใช้ดุลยพินิจของผู้บริหารหรือผู้ทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลขาดมาตรฐานในการใช้ดุลยพินิจ (มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์. 2562 : 41 - 45)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ซึ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐใช้บุคลากรเป็นต้นทุนสำคัญในการขับเคลื่อนทุกภารกิจขององค์กรให้เป็นไปตามพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย ๑ คือ การมุ่งผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตามสภาพแวดล้อม การเปิดกว้างของการเข้าสู่ยุคไทยแลนด์ 4.0 ส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษามีการแข่งขันในด้านคุณภาพการศึกษามากขึ้น และภายหลังคำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ 39/2559 เรื่องการจัดระเบียบและแก้ไขปัญหาธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษา ลงวันที่ 21 กรกฎาคม พ.ศ. 2559 มีผลบังคับใช้ มหาวิทยาลัย ๑ ต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการที่สนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากร การทบทวนองค์กรด้านกระบวนการกลไกให้มีความชัดเจน เพื่อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเกิดประสิทธิภาพเกิดคุณภาพสูงสุดเป็นไปตามพันธกิจที่ตั้งไว้

จากความเป็นมาของความสำคัญของปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยในฐานะเป็นบุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์แห่งนี้ จึงมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ (Acquiring Human Resources)
2. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Developing Human Resources)
3. ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ (Rewarding Human Resources)
4. ด้านการชำระรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ (Maintaining and Protection Human Resources)

Human Resources)

เพื่อนำแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคลากรไปใช้ให้เหมาะสมมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อมหาวิทยาลัยฯ ซึ่งกระบวนการต่าง ๆ เหล่านี้มีความเชื่อมโยงกัน หากมหาวิทยาลัยฯ สามารถจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับบริบทและวัตถุประสงค์ขององค์กรแล้วจะสามารถส่งผลให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยฯ มีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีขึ้น เกิดความผูกพันและจงรักภักดีต่อมหาวิทยาลัยฯ และมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น สะท้อนออกมาเป็นผลการปฏิบัติงานที่ดีเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ประสบความสำเร็จและเป็น มหาวิทยาลัยฯ ที่มีการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์
2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ โดยจำแนกตามเพศ สถานภาพ ตำแหน่ง และระดับการศึกษา
3. เพื่อศึกษาความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

ความสำคัญของการวิจัย

1. ทำให้ทราบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ตำบลนอกเมือง อำเภอเมืองสุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์
2. เป็นสารสนเทศสามารถนำไปปรับปรุงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ตำบลนอกเมือง อำเภอเมืองสุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์ ให้มีประสิทธิภาพและพัฒนาอย่างยั่งยืน

สมมติฐานของการวิจัย

บุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ที่มีเพศ สถานภาพตำแหน่งและระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตเนื้อหา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ โดยใช้ทฤษฎีของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของ อีวานชีวิช (Ivancevich, 2001 : 36 ; อ้างถึงใน มรกต โกมลดิษฐ์, 2546 : 19) ซึ่งแบ่งการบริหารทรัพยากรบริหารมนุษย์ออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่

- 1.1 ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ (Acquiring Human Resources)
- 1.2 ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Developing Human Resources)
- 1.3 ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ (Rewarding Human Resources)
- 1.4 ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ (Maintaining and Protection Human Resources)

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดประชากรกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วยบุคลากรสายวิชาการ จำนวน 385 คน และสายสนับสนุน จำนวน 462 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 847 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน โดยใช้เครื่องมือในการวิจัย 2 ประเภท คือ แบบสอบถาม และเทคนิคการสัมภาษณ์ ดังนั้นกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย 2 กลุ่ม ดังนี้

2.2.1 กลุ่มตัวอย่าง ที่ตอบแบบสอบถามได้จากการสุ่มจากจำนวนประชากรโดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางสำเร็จรูปของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970 ; อ้างถึงใน ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์, 2555 : 148) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 265 คน โดยทำการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ตามสภาพตำแหน่งอย่างมีสัดส่วนได้กลุ่มตัวอย่างบุคลากรสายวิชาการ จำนวน 120 คน และสายสนับสนุน จำนวน 145 คน

2.2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้เทคนิคการสัมภาษณ์ ใช้การเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยกำหนดโควตา จำนวน 16 คน ได้แก่

2.2.2.1 บุคลากรสายวิชาการ จำนวน 8 คน

2.2.2.2 บุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 8 คน

รวมกลุ่มตัวอย่างที่ใช้เทคนิคการสัมภาษณ์ทั้งสิ้น 16 คน

3. ตัวแปรที่ศึกษา

3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่

3.1.1 เพศ ประกอบด้วย

3.1.1.1 ชาย

3.1.1.2 หญิง

3.1.2 สถานภาพตำแหน่ง

3.1.2.1 บุคลากรสายวิชาการ

3.1.2.2 บุคลากรสายสนับสนุน

3.1.3 ระดับการศึกษา

3.1.3.1 ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี

3.1.3.2 ระดับปริญญาตรี

3.1.3.3 ระดับปริญญาโท

3.1.3.4 ระดับปริญญาเอก

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน 4 ด้าน ดังนี้

3.2.1 ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ (Acquiring Human Resources)

3.2.2 ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Developing Human Resources)

3.2.3 ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ (Rewarding Human Resources)

3.2.4 ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ (Maintaining and Protection Human Resources)

นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ เพื่อให้เข้าใจความหมายศัพท์ต่าง ๆ ผู้วิจัยได้นิยามศัพท์เฉพาะไว้ดังนี้

1. การบริหาร หมายถึง การนำทฤษฎีสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบ โดยมีการวางแผน กำหนดวัตถุประสงค์ การจัดการ การดำเนินงานตามแผนและมีระบบควบคุมดูแลเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงบริบทของมหาวิทยาลัยทั้งด้านทรัพยากรและบุคลากรที่มีอยู่

2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการหนึ่งที่จะช่วยให้อมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความเจริญเติบโต ก้าวหน้าให้แก่มหาวิทยาลัย ฯ และพร้อมจะรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบัน ผู้บริหารจึง

จำเป็นต้องมีความสามารถและวิธีการในการนำทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง ที่มีอยู่ในสังคมเข้ามาเป็นสมาชิกของ มหาวิทยาลัย ฯ และพัฒนาความรู้ความสามารถ ตลอดจนธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถ สร้างสรรค์ประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัย ฯ มีแนวทางในการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับทรัพยากร มนุษย์ ตลอดจนต้องตระหนักว่ามนุษย์ คือ ทรัพยากรที่มีคุณค่าอย่างยิ่งต่อองค์กร โดยแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

2.1 ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ (Acquiring Human Resources) หมายถึง กิจกรรมที่องค์กรดำเนินการกำหนดนโยบายและวางแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อลด ปัญหาการขาดแคลนทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ได้มีการเผยแพร่และสื่อสารเกี่ยวกับกลยุทธ์และ นโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ให้หน่วยงานภายในรับทราบ ดำเนินการจัดทำกรอบอัตราค่าจ้างของ บุคลากรในองค์กรอย่างชัดเจน การเปิดรับสมัครบุคลากรโดยระบุคุณสมบัติอย่างชัดเจนมีการ ดำเนินการให้บุคลากรทดลองการปฏิบัติงานตามระเบียบของทางราชการการ ปฏิบัติต่อบุคลากร อย่างเสมอภาคภายใต้ระเบียบและข้อบังคับเดียวกันการสอบคัดเลือกเพื่อบรรจุเป็นบุคลากร ดำเนินการด้วยหลักความรู้ความสามารถและรวมทั้งการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุเป็นบุคลากร โดย การใช้หลักคุณธรรม องค์กรได้กำหนดเกณฑ์คัดเลือกและสรรหาบุคลากรทั้งภายในและภายนอก ที่มีคุณภาพเข้ามาทำงานการบรรจุบุคคลได้เหมาะสมแต่ละตำแหน่งมหาวิทยาลัยมีกระบวนการ สอบแข่งขันที่มีประสิทธิภาพและคัดเลือกที่มีคุณภาพเข้ามาทำงาน

2.2 ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Developing Human Resources) หมายถึง กิจกรรมที่องค์กรดำเนินการวางแผนกลยุทธ์พัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ และมีการติดตามผล หลังการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง ได้มีการจัดสรรงบประมาณในการจัดประชุมหรือฝึกอบรมสัมมนา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ทักษะและทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน ได้มีการสำรวจความต้องการของบุคลากร เพื่อเข้าอบรมสัมมนาตาม โครงการที่กำหนด มหาวิทยาลัยมีการวางแผนกลยุทธ์เตรียมความพร้อม บุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ รองรับภาระงานในอนาคต นอกจากนั้นมีการสนับสนุนให้ บุคลากรมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น มีการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้เข้าร่วม ประชุมฝึกอบรมสัมมนาอย่างเท่าเทียมกัน และนำผลการฝึกอบรมมาเผยแพร่แก่บุคลากรอื่น ๆ ในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีการสนับสนุนให้บุคลากร ได้ศึกษาต่อเพื่อเพิ่มวุฒิการศึกษา ทำให้มี ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ต่องานในหน้าที่เพิ่มขึ้นมีการนำบุคลากร ไปศึกษาดูงานจาก หน่วยงานภายนอก ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานที่ถือได้ว่าเป็นแบบอย่างที่ดีพัฒนาและ ฝึกอบรมบุคลากร เพื่อเพิ่มพูนความสามารถ ทักษะและปรับทัศนคติที่ดี รวมทั้งการเสริมสร้างให้ มีคุณธรรมและจริยธรรม กำหนดนโยบายและแผนกลยุทธ์ในการบริหารงานบุคคลในหน่วยงานให้

มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล โดยมีแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรให้ไปในทิศทางเดียวกันการพัฒนาทักษะ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความสัมพันธ์และปรับทัศนคติของบุคลากร ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีมหาวิทยาลัยมีการปรับปรุงโครงสร้างและพัฒนาองค์กรให้เหมาะสมกับภาระหน้าที่ของบุคลากร มีการประสานงานกันให้ความร่วมมือในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงได้อย่างดี จัดหาวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถที่เกี่ยวกับภารกิจขององค์กรมาบรรยาย ถ่ายทอดความรู้ให้แก่บุคลากร มหาวิทยาลัยได้จัดอบรมฝึกสอนงานบุคลากรให้มีความสามารถใช้เครื่องมือและอุปกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการจัดกิจกรรมให้กับผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

2.3 ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ (Rewarding Human Resources) หมายถึง กิจกรรมที่องค์กรดำเนินการจัดตั้งคณะกรรมการประเมินผลงานของบุคลากรที่มีคุณธรรมจริยธรรม กำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบที่ชัดเจนตรงตามภารกิจและจุดประสงค์ของหน่วยงาน จัดกิจกรรมการปฐมนิเทศต้อนรับและสร้างขวัญกำลังใจที่ดีให้แก่บุคลากรใหม่ขององค์กรจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรตามที่ทางราชการ กำหนดช่วยเหลือบุคลากรที่มีปัญหาเดือดร้อนอย่างเหมาะสม ให้บริการด้านรักษาพยาบาล ตรวจสอบสุขภาพประจำปี และมีเงินช่วยค่ารักษาพยาบาลให้แก่บุคลากรและครอบครัวตามระเบียบ ข้อบังคับขององค์กรทุกประการ จัดสวัสดิการเกี่ยวกับการช่วยเหลือการศึกษาแก่บุตรธิดาของบุคลากรตามระเบียบสนับสนุนทุนการศึกษาสำหรับบุคลากรเพื่อศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในหน่วยงานวางแผนด้านการสร้างแรงจูงใจที่ดี ในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรจัดทำระบบความปลอดภัยในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสม สร้างหลักประกันความมั่นคงให้กับบุคลากรที่เสี่ยงภัย และได้รับอันตรายจากการปฏิบัติงานในหน้าที่การงานวันคล้ายวันเกิดให้กับบุคลากร ให้รางวัลบุคลากรผู้ทำความดีด้วยการยกย่องประกาศเกียรติคุณ ตลอดจนการเลื่อนเงินเดือน เลื่อนค่าจ้าง และค่าตอบแทนรายเดือนอย่างเป็นธรรม

2.4 ด้านการรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ (Maintaining and Protection Human Resources) หมายถึง กิจกรรมที่องค์กรดำเนินการสำรวจความต้องการของบุคลากร เกี่ยวกับการขอโอน ขอย้ายหรือลาออกในแต่ละปี เพื่อเตรียมบุคลากรมาทดแทนอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการขอโอน ขอย้าย หรือลาออก ให้กับบุคลากร โดยยึดระเบียบของทางราชการอย่างรวดเร็วด้านการลงโทษทางวินัยแก่บุคลากร องค์กรได้ดำเนินการตามขั้นตอนและระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการช่วยดำเนินการเกี่ยวกับเงินทดแทน เงินช่วยเหลือ บำเหน็จบำนาญ เมื่อบุคลากรเกษียณอายุราชการหรือถึงแก่กรรมอย่างรวดเร็ว จัดกิจกรรมที่แสดงมุทิตาจิตแก่บุคลากร เกษียณอายุราชการอย่างสม่ำเสมอ สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรที่ขอโอน ขอย้าย หรือ

ลาออก หรือเกษียณอายุสนับสนุนให้บุคลากรย้ายหรือโอนจากตำแหน่งหน้าที่เดิมไปยังหน่วยงานอื่นในตำแหน่งที่สูงขึ้นจัดกิจกรรมพบปะหรือประชุมระหว่างผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาในระดับต่าง ๆ ร่วมกับบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ทุกฝ่ายเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกันให้คำปรึกษา แนะนำในการทำงานระหว่างหัวหน้ากับบุคลากรเป็นอย่างดี มีกระบวนการดำเนินการทางวินัยอย่างยุติธรรมและรวดเร็วโดยใช้ ระเบียบ ข้อบังคับ เดียวกันด้วยความ โปร่งใสเป็นธรรมและมีหลักฐานถูกต้องชัดเจน ซึ่งสามารถตรวจสอบได้การสร้างเสริมและพัฒนาให้บุคลากรสร้างวินัยในตนเอง หรือวินัยเชิงสร้างสรรค์เพื่อป้องกันการกระทำผิดวินัย

3. ประชากร หมายถึง บุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ทั้งบุคลากรสายวิชาการ และบุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 847 คน

4. สภาพตำแหน่ง หมายถึง สภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ซึ่งแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

4.1 บุคลากรสายวิชาการ หมายถึง บุคลากรผู้มีหน้าที่ทำการสอน วิจัย บริการวิชาการ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ให้บรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

4.1 บุคลากรสายสนับสนุน หมายถึง บุคลากรผู้มีหน้าที่ปฏิบัติงาน อำนวยการให้บริการต่าง ๆ และการประสานงานในการจัดการศึกษา การวิจัย การบริการวิชาการและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ให้บรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

5. ระดับการศึกษา หมายถึง วุฒิการศึกษาสูงสุดของบุคลากร แบ่งออกได้ดังนี้

5.1 ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี

5.2 ระดับปริญญาตรี

5.3 ระดับปริญญาโท

5.4 ระดับปริญญาเอก

6. มหาวิทยาลัย หมายถึง มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ อำเภอเมืองสุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์ ซึ่งผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรม เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจึงได้กำหนดกรอบของการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่
3. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
4. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์
5. บริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นหนึ่งในกลยุทธ์สำคัญที่จะขับเคลื่อนองค์กรสู่จุดหมายตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ ภายใต้ความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคปัจจุบัน โดยเฉพาะด้านเศรษฐกิจ ปัจจุบันปฏิเสธไม่ได้ว่าการขับเคลื่อนหรือการพัฒนาประเทศต้องอาศัยการพัฒนาด้านเศรษฐกิจในการขับเคลื่อนเพื่อการแข่งขันในตลาดโลก ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นหนึ่งในกลยุทธ์สำคัญที่จะขับเคลื่อนประเทศและองค์กรสู่จุดหมาย การหัตถ์การลดขนาดองค์กรภายใต้ยุคเศรษฐกิจที่ขยายตัวองค์กรก็อาจมีการลดขนาดลงตามแนวคิดกระบวนการให้สามารถแข่งขันในตลาดได้ บทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จึงต้องมีเพิ่มมากขึ้น นอกจากบทบาทเดิมคือการแสวงหาคนดีเข้ามาทำงานในองค์กรแล้ว ปัจจุบันต้องใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ เข้ามาช่วยในการสรรหาบุคลากรที่มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะขั้นสูงเข้ามาทำงานในองค์กร เพราะในปัจจุบันทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณสมบัติและสมรรถนะสูงในตลาดแรงงานนั้นหายากมากขึ้น องค์กรต่าง ๆ จึงพยายามใช้กลยุทธ์วิธีการสรรหาให้ได้บุคลากรนั้นเข้ามาทำงานกับองค์กร เมื่อได้บุคลากรที่ต้องการแล้ว ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องเสริมสร้างและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์องค์กรวางแผนไว้ และสามารถทำงานร่วมกับฝ่ายอื่น ๆ ในองค์กรได้เป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM) เดิมเรียกว่า การบริหารงานบุคคล (Personnel Management) แต่ปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงขยายตัวในด้านต่าง ๆ มากขึ้น กรอบแนวคิดด้านงานบุคคลจึงมีการขยายและพัฒนาเพื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ซึ่งนักวิชาการส่วนใหญ่ไม่ได้มองว่าบุคลากรในองค์กรเป็นเพียงผู้รับคำสั่งตามที่มอบหมายเท่านั้น ในยุคของการเปลี่ยนแปลงบทบาทใหม่บุคลากรมีฐานะเป็นทรัพยากรขององค์กร โดยเรียกว่า “ทุนมนุษย์” มีส่วนร่วมส่งเสริมและสนับสนุนให้ภาระงานต่าง ๆ ขององค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สร้างความสำเร็จความเจริญเติบโตก้าวหน้าให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เหตุนี้เองจึงทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นที่ยอมรับและมีความสำคัญยิ่งต่อองค์กร ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ มีดังนี้

มาเลอร์ (Marler. 2012 : 7 ; อ้างถึงใน รพีพรรณ พงษ์อินทร์วงศ์. 2556 : 20) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวกับการสรรหา การประเมินผล การปฏิบัติงาน การฝึกอบรม การจ่ายค่าตอบแทนและการสร้างแรงจูงใจ แต่อย่างไรก็ตาม การบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น ในปัจจุบันควรจะมุ่งเน้นการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์โดยให้ความสำคัญทั้งระบบของธุรกิจซึ่งการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องปรับเปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อมและสถานการณ์

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2556 : 2) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งการพัฒนา การบำรุงรักษาให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรให้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ เพื่อการทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กรและสามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข

จิตติมา อัครธิตีพงศ์ (2556 : 21) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการจัดการบุคคลในองค์กร เพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณภาพเข้าสู่องค์กร และเพื่อให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนให้อยู่กับองค์กรได้ในระยะยาว ทั้งนี้กิจกรรมสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้งและการปฐมนิเทศ การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการทำงาน การบริหาร ค่าตอบแทนและการแรงงานสัมพันธ์

สกต บุญดิน (2560 : 6) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินการด้านทรัพยากรมนุษย์โดยใช้กลยุทธ์ในการสรรหา คัดเลือก พัฒนา จัดการผลการปฏิบัติงาน จัดการค่าตอบแทน แรงงานสัมพันธ์ สุขภาพและความปลอดภัย และกลยุทธ์อื่น ๆ เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

เดสเลอร์ (Dessler. 2009 : 2 ; อ้างถึงใน เกศศิริ นวลไชยสวรรค์. 2560 : 1) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง นโยบายและการปฏิบัติเกี่ยวกับบุคคลในการทำงาน โดยเฉพาะในเรื่องการสรรหา การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงานให้รางวัล ความปลอดภัยในการทำงาน จริยธรรมและความยุติธรรมต่อพนักงาน ซึ่งนโยบายและการปฏิบัติดังกล่าวจะครอบคลุมถึงการวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การปฐมนิเทศ การจ่ายค่าตอบแทนและเงินเดือน แรงจูงใจ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสาร การฝึกอบรมและพัฒนาและความผูกพันต่อองค์กร

ฮาร์เวย์ และ โบวิน (Harvey & Bowin. 1996 : 6 ; อ้างถึงใน ศศิธร ศูนย์กลาง. 2561 : 3) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การบริหารกิจการที่ดำเนินการเพื่อดึงดูดพัฒนาและธำรงรักษากำลังคนให้ปฏิบัติงานได้ผลสูงรวมถึงการมุ่งไปสู่ความเป็นเลิศขององค์การ โดยผสมผสานความต้องการความเจริญรุ่งเรืองและพัฒนาของบุคคลตามเป้าหมายขององค์การ

จิระพงศ์ เรืองกุน (2562 : 3) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการของการได้มา การพัฒนา การประเมินผลงาน การตอบแทนพนักงาน แรงงานสัมพันธ์ สุขภาพและความปลอดภัย และการให้ความเป็นธรรมกับพนักงานเพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่ได้กำหนดไว้

สรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการหนึ่งที่จะช่วยให้องค์การได้นักบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความเจริญเติบโตก้าวหน้าให้แก่องค์การ และพร้อมจะรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบัน ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีความสามารถและวิธีการในการนำทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง ที่มีอยู่ในสังคมเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์การ และพัฒนาความรู้ความสามารถ ตลอดจนธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถสร้างสรรค์ประโยชน์ต่อองค์การ มีแนวทางในการการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนต้องตระหนักว่ามนุษย์คือทรัพยากรที่มีคุณค่าอย่างยิ่งต่อองค์การ

ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญกับองค์การเป็นอย่างมาก องค์การสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์การที่ได้ตั้งไว้ ทุกองค์การมี

ความประสงค์ที่จะพัฒนาองค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จ โดยเฉพาะคุณภาพของบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญที่นำองค์กรไปสู่เป้าหมายได้ในฐานะเป็นผู้ปฏิบัติที่มีคุณภาพ เพราะงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่มุ่งเลือกสรรคนดี มีความรู้ มีความสามารถ มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน และเมื่อได้คัดสรรให้บุคลากรเข้ามาอยู่ในองค์กร งานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังต้องดำเนินการต่อไปอีก หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องดูแลฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้ได้รับความรู้ และประสบการณ์ที่ทันสมัยสอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของสังคมและโลกธุรกิจ ที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีที่จะเป็นพลังเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรมากยิ่งขึ้น ซึ่งปัจจุบันการให้ความสำคัญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้มีนักวิชาการที่มีความเห็นคล้ายกันว่ามิสาเหตุมาจากปัจจัยต่าง ๆ ต่อไปนี้

นางนุช วงษ์สุวรรณ (2553 : 8 - 9) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สรุปเป็นประเด็นได้ดังนี้

1. ช่วยให้พนักงานในองค์กรได้พัฒนาตนเอง นำศักยภาพที่มีออกมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ มีความสุขจากการทำงาน มีความก้าวหน้าในการทำงาน พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากมีความสำเร็จจากการทำงานทำให้พนักงานรักงาน รักองค์กรทำให้งานขององค์กรในภาพรวมเกิดความมั่นคงและบรรลุเป้าหมาย
2. ช่วยพัฒนาองค์กร องค์กรประกอบด้วยบุคลากรเมื่อระบบการบริหารองค์กรเป็นไปได้อย่างดี บุคลากรก้าวหน้า ประสบความสำเร็จ องค์กรย่อมเจริญก้าวหน้ามีความมั่นคง สามารถขยายงานให้กว้างขวางออกไป
3. ช่วยพัฒนาระบบสังคมและประเทศชาติ ในสังคมประกอบด้วยองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐบาลและภาคเอกชน เมื่อองค์กรมั่นคงก้าวหน้าก็ส่งผลกระทบต่อสังคมให้ก้าวหน้าตามไปด้วย เพราะบุคคลในสังคมมีอาชีพ มีรายได้จะช่วยพัฒนาระบบสังคมพื้นฐาน คือครอบครัวให้มั่นคง และขยายไปสู่ระบบสังคมชุมชนที่กว้างออกไป จนเน้นความเจริญก้าวหน้าของประเทศชาติ ซึ่งหมายถึงว่าความเจริญมั่งคั่งของประเทศชาติ เกิดจากบุคคลในชาติมีคุณภาพที่จะต้องอาศัยระบบการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจากความสามารถส่วนบุคคลในระบบครอบครัว ระบบการทำงานในองค์กร ที่เกี่ยวพันกับระบบการบริหารที่ดีของผู้ที่รับผิดชอบระดับต่าง ๆ

เฉลิมพงษ์ มีสมนัย (2553 : 8 - 9) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า แม้ว่าการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายนั้น จะมีได้กำหนดให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นงานหลัก (Line) ขององค์กรก็ตาม แต่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่างานหลักสักเท่าใด เพราะโดยบทบาทแล้วการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นงาน

สนับสนุน (Staff) ให้งานหลักต่าง ๆ สามารถจะดำเนินการไปด้วยดี ถ้าหากงานหลักเป็นเสมือน “น้ำมันเชื้อเพลิง” ในเครื่องยนต์ที่เป็นพลังขับเคลื่อนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายแล้ว การบริหารทรัพยากรบุคคลจะเป็นเสมือน “น้ำมันหล่อลื่น” เพื่อให้การดำเนินการของหน่วยงานหลักต่าง ๆ เกิดความราบรื่น คล่องตัว ไม่มีปัญหาติดขัดหรือเกิดความขลุกขลักในการดำเนินงานตรงกันข้าม หากปราศจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์เสียแล้ว การดำเนินงานของหน่วยงานหลักอาจประสบกับปัญหาและอุปสรรคนานัปการได้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นงานในความรับผิดชอบของหน่วยงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Personnel Department) โดยหน่วยงานนี้จะทำงานด้านการจ้างงาน การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์และบริการ การฝึกอบรมและการพัฒนา และแรงงานสัมพันธ์เป็นหลักแต่ภายหลังงานต่าง ๆ ขององค์กรเปลี่ยนแปลงไปงานประเภทใหม่ ๆ จำเป็นต้องใช้เทคนิคในการปฏิบัติงานสูงขึ้น งานเหล่านี้จำเป็นต้องใช้บุคลากรที่มีความชำนาญงานเพิ่มมากขึ้น ยิ่งไปกว่านั้นขอบเขตของงานก็ขาดความชัดเจนมากขึ้น ซึ่งแต่เดิมนั้นงานใดงานหนึ่งอาจเป็นของหน่วยใดหน่วยหนึ่งโดยเฉพาะบุคลากรสามารถปฏิบัติงานประจำในหน่วยงานนั้น ๆ โดยใช้ความรู้ความสามารถ ทักษะ ประสิทธิภาพหรือความชำนาญเฉพาะด้านหรือความเป็นผู้เชี่ยวชาญ (Specialist) สามารถปฏิบัติงานให้ลุล่วงไปได้ แต่ในปัจจุบันการดำเนินงานขององค์กรได้เปลี่ยนแปลงไปเป็น การดำเนินงานในลักษณะที่เป็นโครงการ (Project) เพิ่มมากขึ้น บุคลากรจะถูกจัดสรรให้เข้าทำงานในโครงการต่าง ๆ ในลักษณะทีมงานโครงการ (Project Team) ซึ่งจำเป็นต้องปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรในหน่วยงานอื่น ๆ ที่อาจจะมาจากภายในองค์กรเดียวกันหรือต่างองค์กรกันก็ได้ สิ่งที่ทำให้บุคลากรจำเป็นต้องพัฒนาตนเองจากการเป็นผู้ชำนาญการเฉพาะด้านไปสู่การเป็นผู้ชำนาญการทั่วไป (Generalist) ที่จะต้องสามารถทำงานที่มีลักษณะหลากหลายได้ อย่างไรก็ตามการจะพัฒนาบุคลากรจากความเชี่ยวชาญ (Specialist) ไปสู่ความเชี่ยวชาญเฉพาะ (Generalist) ได้นั้น หน่วยงานที่รับผิดชอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องวางแผนและดำเนินการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะในงานต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้น จากลักษณะงานและบุคลากรขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไปนี้ทำให้การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนบทบาทใหม่ไปพร้อม ๆ กับการกำหนดขอบเขตของการบริหารงานบุคคล (Personnel Administration) ไปสู่การจัดการงานบุคคล (Personnel Management) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) และมีแนวโน้มที่จะพัฒนาไปเป็นการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management) ในระยะไม่นานต่อจากนี้

พิชิต เทพวรรณ (2554 : 26) กล่าวถึง ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า ในการดำเนินงานขององค์กร ทุกฝ่ายงานหรือทุกแผนกงานล้วนแล้วแต่ต้องมีความ เกี่ยวข้องกับ ทรัพยากรมนุษย์ เพราะทรัพยากรมนุษย์ถือได้ว่าเป็นผู้สรรค์สร้างงานให้กับองค์กร ดังนั้นการ

ได้มารักษาและพัฒนาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพนั้น จะสามารถทำให้องค์กรดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและเกิดประโยชน์กับหลายฝ่าย โดยเมื่อก้าวถึงความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นสามารถสรุปได้ดังนี้คือ

1. ด้านพนักงาน (Employee) ทำให้พนักงานในองค์กรสามารถใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ ช่วยให้พนักงานได้มีโอกาสนำเอาความรู้และความสามารถของตนเองมาใช้ในงานที่รับผิดชอบได้อย่างเต็มความสามารถ เกิดการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน และพัฒนาสินค้าหรือบริการ พนักงานมีโอกาสและมีความก้าวหน้าในอาชีพ นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กรระหว่างพนักงานกับองค์กรร่วมกัน

2. ด้านองค์กร (Organization) ทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง โดยองค์กรมีทิศทางหรือนโยบายการบริหารงานในลักษณะใดในปัจจุบันและในอนาคต ความพร้อมและความเพียงพอในเรื่องของจำนวนทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์กร จะสามารถทำให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกับการขยายหรือหดตัวขององค์กร ส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปได้ตามทิศทางและบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

3. ด้านสังคม (Social) การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นพื้นฐานของการพัฒนาระบบสังคมและเศรษฐกิจ เพราะหากองค์กรเจริญเติบโต ก็จะส่งผลต่อการจ้างงานทำให้ประชาชนมีงานทำมีอาชีพ มีรายได้ในการหาเลี้ยงครอบครัวมีสวัสดิการที่ดี อันเป็นการสร้างพื้นฐานที่มั่นคงให้กับสังคม และนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้าด้านเศรษฐกิจของประเทศได้ต่อไป

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2554 : 8 - 9) ได้อธิบายถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญเนื่องจากสามารถที่จะเอื้อประโยชน์ให้องค์กรดำเนินธุรกิจต่าง ๆ ไปสู่เป้าหมายได้อย่างมั่นใจ จะเห็นได้ว่าทุกองค์การประสงค์ที่จะพัฒนาตนเองไปสู่ความสำเร็จในฐานะผู้นำธุรกิจ โดยเฉพาะคุณภาพของบุคลากรนับเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้ในฐานะเป็นผู้ปฏิบัติที่มีคุณภาพทั้งนี้เพราะงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่มุ่งเลือกสรรคนดี มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาปฏิบัติงานและเมื่อเราได้คัดสรรให้บุคลากรเหล่านี้เข้ามาอยู่ในองค์กรแล้ว งานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็ไม่ได้หยุดอยู่เพียงเท่านั้น หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องดูแลฝึกอบรมและพัฒนาให้บุคลากรได้รับความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ที่ทันสมัยสอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีที่จะเป็นพลังเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพ และพร้อมจะปฏิบัติงานที่ทำทลายความรู้ ความสามารถสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรมากยิ่งขึ้น ปัจจุบันการให้ความสำคัญการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีสาเหตุมาจากปัจจัยต่าง ๆ ต่อไปนี้

1. การแข่งขันของโลกธุรกิจยุคใหม่ จากการเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจและการเมือง ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงบทบาทของบุคลากร ผู้บริหารและที่สำคัญบุคลากรไม่ได้อยู่ในฐานะที่จะต้องปฏิบัติงานในห้องเครื่องเครื่องหนึ่งเท่านั้น หากแต่ได้มีการโยกย้ายไปปฏิบัติงานในที่อื่น ๆ ที่พอใจมากกว่าไม่ว่าจะเป็นเรื่องค่าตอบแทน สวัสดิการ ความเป็นอยู่ และที่สำคัญผู้บริหารไม่ได้บริหารงานโดยอาศัยอำนาจเพียงอย่างเดียวอีกต่อไป ซึ่งแนวคิดใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นทำให้ไม่อาจใช้เงินอย่างเดียวเป็นสิ่งจูงใจได้ แต่จำเป็นต้องอาศัยเรื่องเกียรติยศความมั่นคงในการปฏิบัติงานประกอบด้วย โดยเฉพาะสภาวะการแข่งขันระหว่างธุรกิจทำให้บทบาทหรือความสำคัญของบุคลากรแต่ละคนมีอิสระที่จะตัดสินใจเลือกปฏิบัติงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถของตนมากยิ่งขึ้น

2. กฎเกณฑ์และข้อกำหนดของรัฐ จากความเอาเปรียบระหว่างนายจ้างและลูกจ้างรัฐบาลจึงได้เข้ามาควบคุมการดำเนินงาน ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งธุรกิจจนการเลิกธุรกิจกฎเกณฑ์และข้อกำหนดต่าง ๆ ที่บัญญัติขึ้นมาทำให้ระบบเศรษฐกิจปัจจุบันถือเป็นผลประโยชน์ของส่วนรวมและความเป็นธรรมในสังคมเป็นหลัก โดยเฉพาะรัฐเข้ามามีบทบาทในเรื่องสวัสดิการ รายได้ สภาพการปฏิบัติงาน การจ้างแรงงานในวันหยุด และเงินทดแทนต่าง ๆ ตามกฎหมาย แรงงาน เพื่อไม่ให้ผู้บริหารเอาเปรียบบุคลากรในองค์กร และเน้นกระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ให้ ได้รับความเป็นธรรมยิ่งขึ้น

3. ความเติบโตด้านเทคโนโลยี ปัจจุบันบุคลากรปฏิบัติงานโดยอาศัยเครื่องมือ เครื่องจักรที่มีเทคโนโลยีเป็นเครื่องทุ่นแรง การปฏิบัติงานย่อมมีความซับซ้อนมากขึ้น องค์กรจำเป็นต้องจัดฝึกอบรมพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ให้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่งาน มีรายได้เพียงพอดำรงชีพ มีสวัสดิการ เกื้อหนุน มีเกียรติยศชื่อเสียง และมีความมั่นคงพึงพอใจกับงานที่ปฏิบัติมากที่สุด

4. ความซับซ้อนขององค์กร การดำเนินงานปัจจุบันต้องเผชิญกับความซับซ้อนของปัจจัยต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยภายในหรือภายนอกองค์กร จำเป็นจะต้องปรับและพัฒนาตนเองให้แข็งแกร่งและรองรับสภาพต่าง ๆ ได้ เมื่อองค์กรมีขนาดใหญ่ ความต้องการเงินทุนและบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถย่อมมีมากขึ้น โครงสร้างที่ซับซ้อนนี้เองจำเป็นต้องกำหนดให้การดำเนินงานทุกอย่างมีระบบและแนวทางปฏิบัติที่แน่นอน เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรในฝ่ายต่าง ๆ ให้มากขึ้น โดยอาศัยบุคลากรที่มีศักยภาพและพร้อมที่จะปฏิบัติงานจึงจะทำให้ไม่เกิดปัญหาตามมา

5. การเปลี่ยนแปลงบทบาทของฝ่ายบริหาร โดยเฉพาะปรัชญาทางการบริหารได้เปลี่ยนแปลงไป คือจากการบริหารงานที่มุ่งหวังผลกำไรเพียงอย่างเดียว ยังจะต้องคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศเป็นสำคัญ ทั้งนี้เพราะกิจกรรมขององค์กรจะเป็นรูปแบบใดย่อม มีผลมาจากปัจจัยทางสังคม การเมือง และวัฒนธรรมที่องค์กรกำหนดไว้ เว้นแต่สภาพแวดล้อมปัจจุบัน ไม่ได้ทำให้ผู้เป็นเจ้าของปัจจัยการผลิตมีอิทธิพลเหนือผู้บริหาร โภคแต่ฝ่ายเดียวเหมือนแต่ก่อน ดังนั้น วัตถุประสงค์ใหม่ของธุรกิจจึงมุ่งสนองความต้องการของบุคลากรในองค์กร ลูกจ้างและสังคม ขณะเดียวกันก็จะต้องได้รับผลตอบแทนในรูปของกำไร

ศศิธร ศูนย์กลาง (2561 : 6) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นงานที่จะต้องเลือกสรรคนดี คนเก่งที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานและเมื่อได้สรรหาและคัดเลือกเข้ามาแล้วหน้าที่หลักขององค์กรจะต้องมีการพัฒนารักษาไว้ใช้ประโยชน์ รวมทั้งการดูแลเมื่อพ้นจากการปฏิบัติงาน ซึ่งมีเหตุประกอบที่สำคัญในการพิจารณาด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การแข่งขันในเวทีโลก การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี กฎเกณฑ์กติกาของรัฐ ความซับซ้อนขององค์กร รวมทั้งฝ่ายบริหารมีการปรับเปลี่ยนบทบาทการบริหาร โดยเฉพาะปรัชญาการบริหารที่มุ่งเน้น ผลกำไรแต่เพียงอย่างเดียวมาเป็นการให้ความสำคัญต่อการรับผิดชอบต่อสังคมด้วย ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญต่อการเจริญเติบโตขององค์กรซึ่งเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรและกระตุ้นให้บุคลากรแสดงศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กร สังคม และประเทศชาติให้มั่นคงได้

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการบริหารบุคคลที่อยู่ในองค์กร ซึ่งเริ่มตั้งแต่การคัดเลือกคนที่ดีที่สุดในตลาดแรงงานด้วยวิธีการต่าง ๆ เข้ามาสู่องค์กร แล้วใช้คนให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด องค์กรก็ดำเนินการพัฒนาบุคลากรนั้นด้วยวิธีการต่าง ๆ บุคลากรเหล่านี้จะได้พัฒนางานภายในองค์กรได้และพัฒนาตนเองนำศักยภาพที่มีออกมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ โดยองค์กรได้ให้ค่าตอบแทน สวัสดิการ และการให้รางวัลต่าง ๆ เป็นการการตอบแทน บุคลากรจะมีความสุขจากการทำงาน มีความก้าวหน้าในการทำงาน พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากมีความสำเร็จจากการทำงานทำให้บุคลากรรักในงานที่ได้รับมอบหมาย รักองค์กรทำให้งานขององค์กรในภาพรวมเกิดความมั่นคงและบรรลุเป้าหมาย จนกระทั่งพ้นออกไปจากองค์กรและองค์กรก็มีการให้เงินสะสม บำเหน็จบำนาญก็ถือว่าเป็นอันจบสิ้นกระบวนการ

หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรมนุษย์เป็นผลลัพธ์ของความสามารถที่ถูกถ่ายทอดกันมา ความรู้และทักษะต่าง ๆ ที่สั่งสม โดยแสดงให้เห็นผ่านบุคลากรที่มีพรสวรรค์และความถนัดต่าง ๆ ที่ทำงานในองค์กรนั้น คำว่าทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources หรือ HR) ยังหมายรวมถึงองค์ความรู้โดยรวม ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ พรสวรรค์ ความถนัดของบุคลากร โดยรวมที่ขับเคลื่อนองค์กรให้เดินหน้าและยังครอบคลุมไปถึงคุณค่า ทักษะ ทักษะ การจัดการกับปัญหา และความเชื่อของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ทำงานในองค์กรนั้น ๆ อีกด้วย หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรต่าง ๆ มักจะขึ้นอยู่กับฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือฝ่ายบุคคล เป็นการบริหารที่เกี่ยวข้องกับบุคคลซึ่งมีนักวิชาการได้อธิบายถึง ภารกิจ และหน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

อิวานชีวิช (Ivancevich. 2001 : 36 ; อ้างถึงใน มรกต โกมลดิษฐ์. 2546 : 20 - 49) ได้ให้แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้ 4 ด้าน ดังนี้

1. การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมในเวลาที่ต้องการ ประกอบด้วย กิจกรรมการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ กิจกรรมวิเคราะห์งานและการออกแบบงาน กิจกรรมการสรรหาและกิจกรรมการคัดเลือก
2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการเพิ่มทักษะความรู้ เพื่อเป็นพื้นฐานการสร้างความก้าวหน้าในอาชีพ และเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรมีวินัย ประกอบด้วย กิจกรรมการฝึกอบรมและการพัฒนา กิจกรรมการวางแผนอาชีพและการพัฒนาอาชีพและกิจกรรมการจัดการวินัยบุคลากร
3. การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่เน้นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร เริ่มตั้งแต่การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อนำไปใช้ในการพิจารณาค่าตอบแทน การจัดประโยชน์และบริการ เพื่อให้มีความมั่นคงทางสังคมประกอบด้วย กิจกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน กิจกรรมค่าตอบแทน และกิจกรรมประโยชน์และบริการ
4. การธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ องค์กรที่ต้องการประสบความสำเร็จในระยะยาวจำเป็นต้องมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถ เป็นผู้ขับเคลื่อนกิจกรรมต่าง ๆ ให้เป็นไปในทิศทางที่ตั้งเป้าหมายไว้ ดังนั้น จำเป็นต้องมีการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์เหล่านี้ไว้กับองค์กรให้นานที่สุด ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมแรงงานสัมพันธ์และเจรจาต่อรอง กิจกรรมสุขภาพและความปลอดภัย

สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (2548 : 21) ได้กล่าวถึงหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ 4 ด้าน ดังนี้

1. การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์ทำงาน การสรรหา การคัดเลือก การแต่งตั้ง (การบรรจุ การรับ โอน การย้าย การเลื่อนตำแหน่ง รักษาราชการแทน และรักษาการในตำแหน่งที่ว่าง)
2. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การฝึกอบรม การศึกษา การวางแผนและพัฒนาอาชีพ
3. ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การเลื่อนตำแหน่ง (เลื่อนตำแหน่งเพิ่มระดับ) การเลื่อนขึ้นเงินเดือน การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทน การย้าย (การย้ายภายในองค์กรเดียวกัน) และการจูงใจ
4. ด้านการชำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย พนักงานสัมพันธ์ สุขภาพและความปลอดภัย การดำเนินการทางวินัย (การลงโทษ การอุทธรณ์ การร้องทุกข์) และการพ้นจากตำแหน่ง (การ โอน ย้าย เลื่อนตำแหน่ง ออกจากราชการ)

ซูซีย์ สมิททิงเกอร์ (2550 : 8) ได้เสนอแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า เป็นการวางแผนในขั้นตอนต่าง ๆ ตั้งแต่การสรรหาและการคัดเลือกบุคคลากร การพัฒนาบุคลากร การกระตุ้นจูงใจบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากรและการยุติการจ้างงาน

1. การสรรหาและการคัดเลือกบุคคลากร คือ การจัดการบุคคลากร การสรรหาบุคคลากร เป็นกระบวนการค้นหาและจูงใจบุคคลที่มีความสามารถเข้ามาสมัครงานกับองค์กร โดยเริ่มต้นกระบวนการจากบุคคลได้รับการติดต่อและสิ้นสุดลงเมื่อบุคคลเหล่านั้นได้สมัครงานเข้ามาทำงานกับองค์กร
2. การพัฒนาบุคลากร คือ ระบบในการดำเนินการขององค์กร เพื่อสนับสนุนส่งเสริมและปรับปรุงให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะและความสามารถในตำแหน่งงานที่เหมาะสม ทำให้ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานรวมถึงมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นด้วย โดยสามารถกระทำได้หลากหลายรูปแบบ เช่น การปฐมนิเทศการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร เป็นต้น
3. การกระตุ้นจูงใจบุคลากร คือ การจูงใจบุคลากรให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน มีการทุ่มเทแรงกายและแรงใจให้แก่การทำงาน ซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญมากต่อความสำเร็จของ องค์กร โดยใช้กลยุทธ์ในการดำเนินการจูงใจได้หลายวิธีการ เช่น การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ การให้รางวัลตอบแทน และการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความเป็นธรรม เป็นต้น

4. การบำรุงรักษาบุคลากร คือ วิธีการดำเนินการเพื่อให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงาน โดยองค์กรได้จัดให้มีการจัดการด้านความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน การส่งเสริมสุขภาพของบุคลากร และการจัดระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่ดี

5. การยุติการจ้างงาน คือการยุติความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กรอื่น เนื่องมาจากสาเหตุต่าง ๆ เช่น การเรียน การลาออก หรือการเลิกสัญญาจ้าง เป็นต้น ดังนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรต้องมีวิธีการที่เหมาะสมในการยุติการจ้างงานซึ่งโดยทั่วไปแล้ววิธีการที่ใช้ คือ การให้คำปรึกษาเมื่อเกษียณอายุ การสัมภาษณ์ก่อนออกจากงาน การจัดหางานใหม่

กิตแมนและแม็คแดเนียล (Gitman & McDaniel, 2008 ; อ้างถึงใน ลักษณะชัย ฐานะวังน้อย, 2554 : 18) ได้กล่าวถึงกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นการทำงานแบบเป็นขั้นตอน ตั้งแต่การได้ทรัพยากรมนุษย์มาจนถึงออกไปจากองค์กร ซึ่งสามารถแบ่งเป็นขั้นตอนได้ ดังนี้

1. การกำหนดความต้องการและการวางแผนทรัพยากรมนุษย์
2. การตอบสนองความต้องการมนุษย์ อันได้แก่ การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์
3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการธำรงรักษา อันได้แก่ การฝึกอบรมพนักงาน

ค่าตอบแทน และผลประโยชน์ แรงงานสัมพันธ์ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เวอร์เนอร์ ชูลเลอร์ และแจคสัน (Werner, Schuler & Jackson, 2012 : 8 ; อ้างถึงใน เกศสิริ นวลไชยสวรรค์, 2560 : 2 - 3) กล่าวว่า องค์กรทั้งหลายแตกต่างกันในหลาย ๆ เช่น ที่ตั้ง ขนาด วัฒนธรรมองค์กร กลยุทธ์องค์กรรวมทั้งกระบวนการผลิตและผลิตภัณฑ์ เช่นเดียวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิผลของแต่ละองค์กรก็มีความแตกต่างกันในรายละเอียด เช่น ค่าจ้างที่จูงใจพนักงานของแต่ละที่ แต่หน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จำเป็นและต้องใส่ใจเป็นพิเศษประกอบด้วยหน้าที่โดยสรุป ดังนี้

ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดคน (Staffing) ประกอบด้วย

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (HR Planning) เป็นการวางแผนให้มีความสอดคล้องระหว่างแผนกลยุทธ์องค์กรกับแผนกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์เพื่อเป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนองค์กร
2. การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เป็นการสร้างความเข้าใจและพัฒนาสมรรถนะของพนักงานในการทำงานเพื่อให้ได้ศักยภาพอย่างเต็มที่ในการทำงานและความสำเร็จขององค์กรระยะยาว
3. การสรรหาและการบำรุงรักษา (Recruitment and Retention) การสรรหาและการบำรุงรักษาพนักงาน เป็นวิธีการเพื่อเปิดโอกาสให้กับพนักงานที่เป็นที่ต้องการขององค์กรได้เข้ามา พร้อมทั้งการหาวิธีการในการบำรุงรักษาพนักงานเพื่อลดอัตราการลาออกของพนักงาน

4. การคัดเลือก (Selection) การคัดเลือกเป็นหน้าที่ของนายจ้างในการเลือกลูกจ้างหรือพนักงานที่มีความสามารถและความเต็มใจที่จะเข้ามาเรียนรู้การทำงานใหม่ ๆ ได้อย่างต่อเนื่องและปรับเปลี่ยนการทำงานได้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในเงื่อนไขต่าง ๆ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและ สร้างประสิทธิผล (Training and Performance)

5. การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) เป็นการหาแนวทางวิธีการเพื่อพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่องในด้านทักษะ ความรู้และประสิทธิภาพในการทำงานภายใต้เงื่อนไขที่มี การเปลี่ยนแปลงทั้งในเรื่องงานและเงื่อนไขภายนอก พนักงานจะต้องสามารถพัฒนาความรู้ความสามารถและทัศนคติในการทำงานพัฒนาสมรรถนะใหม่ ๆ เพื่อรองรับงานใหม่ ๆ และการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในอาชีพได้

6. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เป็นการประเมินผลและให้ข้อมูลย้อนกลับไปยังพนักงานซึ่งเป็นกระบวนการเบื้องต้นที่นำไปสู่การตัดสินใจในเรื่องการให้รางวัล และผลตอบแทนต่อพนักงานและจะได้เป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วย

7. การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation) ความคาดหวังในการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ๆ ของพนักงานย่อมส่งผลต่อความพยายามในการทำงานให้สำเร็จของพนักงาน การ จ่ายค่าตอบแทนทั้งในรูปของเงินหรือผลประโยชน์อื่น ๆ จึงสำคัญต่อองค์กร

8. การจ่ายตามความสามารถ (Pay for Performance) องค์กรอาจต้องออกแบบการจ่ายค่าตอบแทนเป็นแบบแฟล็กเจตต่าง ๆ ให้พนักงานได้เลือกตามความต้องการ ทั้งในรูปแบบการจ่ายเงินเดือนและผลตอบแทนรวมทั้งผลประโยชน์อื่น ๆ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานเพื่อให้ องค์กร บรรลุความสำเร็จตามกลยุทธ์ที่ได้วางไว้

สรุปได้ว่า หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ขึ้นอยู่กับฝ่ายบริหาร ฝ่ายบุคคลหรือฝ่ายที่ดูแลบริหารจัดการด้านงานบุคคลขององค์กร นั้น ๆ ที่จะต้องมีบทบาทและหน้าที่บริหารจัดการคนให้เข้ากับบริบทขององค์กร ไม่ว่าจะองค์กรมีขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ การเริ่มตั้งแต่ขั้นตอนแรก คือ การออกแบบและการวิเคราะห์งานของ องค์กร ลำดับต่อไปคือการวางแผนอัตรากำลังคนต้องมีความเหมาะสมกับปริมาณงานที่ได้ ดำเนินการวิเคราะห์ไว้ตั้งแต่ต้น จนมาถึงกระบวนการสรรหาและการคัดเลือกเพื่อหาคนที่มี คุณสมบัติตรงตามตำแหน่งเหมาะสมกับงาน นอกเหนือจากนี้ยังมีการพัฒนา คือ การส่งเสริมให้ พนักงานมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์โดยใช้รูปแบบต่าง ๆ เช่น ของการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน เป็นต้น และที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การสร้างแรงจูงใจให้บุคคลที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการจ่ายค่าตอบแทน การรักษาพยาบาล การสร้างความ สัมพันธ์ที่ดีในองค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management - NPM) เป็นกระบวนการและปรัชญาการบริหารจัดการที่ภาครัฐ เพื่อสร้างระบบการบริหารจัดการภาครัฐให้มีความทันสมัยมากขึ้น เพื่อพัฒนาการให้บริการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล กล่าวได้ว่าการเกิดขึ้นของแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ เพื่อต้องการสร้างหน่วยงานให้มีการขับเคลื่อนด้วยพันธกิจ มีการกระจายอำนาจ มีลักษณะที่ยืดหยุ่น มีการเชื่อมโยงเครือข่ายระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ความต้องการที่จะให้หน่วยงานเป็นไปในแนวทางดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในฐานะผู้รับบริการสาธารณะได้อย่างครอบคลุมสะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น ทั้งนี้ โดยการนำเอาวิธีการหรือเทคนิคต่าง ๆ ที่ปฏิบัติกันอยู่ในภาคธุรกิจเอกชนเข้ามาปรับใช้ในภาครัฐ การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่จึงให้ความสำคัญกับการปรับโครงสร้างหน่วยงานภาครัฐและหรือการให้บริการสาธารณะเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีขึ้น ได้มีนักวิชาการได้กล่าวถึงแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ไว้ดังนี้

ความหมายของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) เป็นการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐโดยนำหลักการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการและการแสวงหาประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยการนำเอาแนวทางหรือวิธีการบริหารงานของภาคเอกชนมาปรับใช้กับการบริหารงานภาครัฐ เช่น การบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การบริหารงานแบบมืออาชีพ การคำนึงถึงหลักความคุ้มค่า การจัดการโครงสร้างที่กะทัดรัดและเนรบบ การเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามาแข่งขันการให้บริการสาธารณะ การให้ความสำคัญต่อค่านิยม จรรยาบรรณวิชาชีพ คุณธรรมและจริยธรรม ตลอดจนการมุ่งเน้นการให้บริการแก่ประชาชน โดยคำนึงถึงคุณภาพเป็นสำคัญ มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ไว้ดังนี้

ทวิศักดิ์ สุททวาทีน (2550 : 9 - 11) กล่าวว่า การจัดการภาครัฐแนวใหม่ หมายถึงแนวคิดหลักในการปฏิรูประบบราชการโดยการนำเอาหลักการจัดการสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนาประบบราชการให้เป็น ระบบราชการยุคใหม่ซึ่งสามารถทำงานตอบสนองการเปลี่ยนแปลง ต่าง ๆ ในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งระบบราชการตามแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ในปัจจุบันจะมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. เป็นระบบราชการที่มีความหลากหลายแต่ยึดถือค่านิยมหลักเดียวกันซึ่งแตกต่างจากระบบราชการในอดีตที่พยายามทำทุกอย่างในระบบราชการให้เป็นโหลเดียวกันทั้งหมด

2. นิยามความหมายของระบบคุณธรรมใหม่ให้ หมายถึง ระบบคุณธรรมที่เน้นให้ข้าราชการทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้นและยอมรับความแตกต่างที่เกิดขึ้นจากการมีขีดความสามารถที่ไม่เท่าเทียมกัน ซึ่งแตกต่างจากระบบคุณธรรมของระบบราชการในอดีต ที่เน้นการปกป้องสิทธิประโยชน์ตอบแทนให้กับข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่แตกต่างกันและมีขีดความสามารถแตกต่างกันได้

3. มุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน โดยมีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ซึ่งแตกต่างจากระบบราชการในอดีตที่เน้นการทำงานตามกฎระเบียบตามกระบวนการและขั้นตอนการทำงานที่กำหนดไว้

4. การจ้าง การถนอมรักษาตลอดจนการส่งเสริมความก้าวหน้าของข้าราชการ เน้นที่การแสวงหาผู้ที่มีขีดความสามารถสูงและส่งเสริมให้มีความก้าวหน้า โดยเปิดโอกาสให้ได้ทำงานที่มีความท้าทาย ซึ่งตรงกันข้ามกับระบบราชการแบบเดิม ที่เน้นให้ข้าราชการมีความรู้ ความสามารถทางเทคนิคที่ตรงกับตำแหน่งงานเป็นสำคัญ

5. มีมุมมองต่อข้าราชการที่มีขีดความสามารถว่า เป็นสินทรัพย์หรือเป็นทุนมนุษย์ที่มีค่าขององค์กร ยิ่งลงทุนให้ได้รับการพัฒนา ยิ่งสามารถทำงานสร้างประโยชน์ให้กับระบบราชการได้มากยิ่งขึ้น ซึ่งแตกต่างจากระบบราชการในอดีตที่มองข้าราชการในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของปัจจัยการผลิตรายจ่ายต่าง ๆ เกี่ยวกับข้าราชการ จึงถือว่าเป็นค่าใช้จ่ายที่สิ้นเปลืองของระบบราชการ

6. การจ้างงานมีหลากหลายรูปแบบ มีทั้งกลุ่มที่เป็นข้าราชการประจำภายใต้ระบบการจ้างงานจนถึงการเกษียณอายุ กลุ่มพนักงานราชการหรือพนักงานของรัฐ ภายใต้รูปแบบการจ้างงานตามสัญญาจ้างที่มีกำหนดระยะเวลาจ้าง และกลุ่มที่จ้างเหมาแรงงานมาจากเอกชน ซึ่งแตกต่างจากระบบราชการแบบเดิม ที่มีรูปแบบการจ้างงานแบบเดียว คือ ข้าราชการประจำ ซึ่งจ้างงานเกษียณอายุราชการ แม้ว่าจะมีลักษณะการจ้างงานที่หลากหลาย แต่ทุกกลุ่มต้องยึดถือค่านิยมหลักของระบบราชการเป็นแบบเดียวกัน

7. ลักษณะการจ้างงานไม่เน้นที่ความมั่นคงในการจ้างงาน แต่เน้นที่ผลการปฏิบัติงานถ้าผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่ไม่น่าพอใจ ก็สามารถยกเลิกการจ้างได้ ทั้งนี้เพราะระบบราชการเองก็มีข้อจำกัดในการหารายได้ไม่แตกต่างจากภาคเอกชน จึงต้องคำนึงถึงความสามารถในการจ้างงานของภาครัฐเองด้วย ซึ่งแตกต่างจากระบบราชการในอดีตที่เน้นความมั่นคงของการจ้างงานเป็นหลักที่สำคัญ การจ้างงานของภาครัฐแบบเดิมจึงมีลักษณะเหมือนกับการให้สังคมสงเคราะห์แก่ข้าราชการ

8. การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการมีส่วนต่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์กร ซึ่งแตกต่างจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการในแบบเดิมที่ประเมินตามกิจกรรมการทำงานของข้าราชการแต่ละคน

9. ความสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการกับฝ่ายบริหารอยู่บนพื้นฐานความร่วมมือระหว่างกันในการผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่เดียวกันองค์กรก็ใส่ใจความพึงพอใจการทำงาน of ข้าราชการ รวมทั้งการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในกระบวนการทำงาน ซึ่งแตกต่างจากความสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการกับฝ่ายบริหาร ภายใต้ระบบราชการแบบเดิม ที่มีลักษณะเป็นการทำงานตามสายการบังคับบัญชา การทำงานตามกฎระเบียบและระบบงาน ซึ่งมีมักก่อให้เกิดความขัดแย้งในประเด็นต่าง ๆ ระหว่างกัน เช่น ข้าราชการมีเป้าหมายที่ไม่สอดคล้องกับองค์กร ทำให้เกิดข้อพิพาทที่ต้องแสวงหาแนวทางการแก้ไข

10. องค์กรกลางบริหารงานบุคคลกระจายอำนาจให้หัวหน้าส่วนราชการต่าง ๆ มีอำนาจและหน้าที่บริหารงานบุคคลได้อย่างเต็มที่ ซึ่งแตกต่างจากระบบราชการแบบเดิมที่องค์กรกลางบริหารงานและสงวนอำนาจและหน้าที่งานด้านการบริหารบุคคล เพื่อดำเนินการเองเป็นส่วนใหญ่

เพ็ญศรี มีสมนัย (2556 : 106) กล่าวว่า การจัดการภาครัฐแนวใหม่ หมายถึง การบริหารจัดการที่เน้นผลสัมฤทธิ์มากกว่าจะเน้นที่ปัจจัยนำเข้า และกระบวนการมีการวัดผลลัพธ์ หรือผลสัมฤทธิ์ของงานอย่างเป็นรูปธรรม ให้ความสำคัญกับความโปร่งใสในการตัดสินใจ และพร้อมที่จะถูกตรวจสอบ การบริหารและ/หรือการดำเนินงานขององค์กรภาครัฐภายใต้ขอบเขตของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารได้ตลอดเวลา นอกจากนี้ ยังมีข้อเสนอว่าการจัดการภาครัฐแนวใหม่จะมุ่งเน้นในเรื่องการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ประสิทธิภาพ ความสามารถในการแข่งขัน การบริหารแบบเอกชน และการจัดการแบบองค์กรกะทัดรัด

เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ (2556 : 1) ได้ให้ความหมายของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ไว้ว่า การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) หรือย่อว่า "NPM" เป็นขบวนการปฏิรูปการจัดการภาครัฐที่เกิดขึ้นในทศวรรษ 1980 และ 1990 จากนิวซีแลนด์ อังกฤษ สหรัฐอเมริกาและแพร่กระจายไปยังประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกตั้งแต่เหนือจรดใต้ ไม่เว้นแม้แต่ประเทศกำลังพัฒนาอย่างอินเดียหรือมองโกเลีย สาเหตุที่เรียกว่าเป็นขบวนการเพราะเป็นการปฏิรูปโดยมีแนวคิด วิธีการและกลวิธีหลัก ๆ คล้ายกัน นักวิชาการบางคนยังมองว่าเป็นพื้นที่ของการศึกษา หรือเป็นศาสตร์ใหม่แขนงหนึ่ง บางคนเห็นว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์ใหม่ด้วย หนังสือเล่มนี้แบ่งเนื้อหาเป็น 2 ส่วน ส่วนแรก ประกอบด้วยแนวคิด ตัวแบบ กรอบวิเคราะห์ กลวิธีและผลลัพธ์ของการปฏิรูปการจัดการแนวใหม่ ส่วนที่สอง เป็นเทคนิคใหม่ ๆ ที่ใช้ปฏิรูปการจัดการภาครัฐ ปัจจุบันกลายมาเป็นหลักของการจัดการแนวใหม่ที่ใช้กันอย่างกว้างขวาง

บาร์ซีเลย์ (BarZelay. 2002 : 15 ; อ้างถึงใน กริช เทียมสุวรรณ. 2560 : 8) อธิบายว่า การจัดการภาครัฐแนวใหม่เริ่มมีขึ้นในฐานะสิ่งประดิษฐ์ ทางความคิดที่สร้างขึ้นเพื่อเป้าประสงค์ ของการอภิปรายทางวิชาการเกี่ยวกับองค์การและการจัดการ ของการบริหารรัฐบาล คำนี้จริง ๆ คิดโดยนักรัฐศาสตร์ในอังกฤษและออสเตรเลีย ปรากฏอยู่ในงาน ของฮูดกับแจ๊คสันในปี ค.ศ. 1991 ซึ่งมองการจัดการภาครัฐแนวใหม่ หมายถึง มุมมองเกี่ยวกับการออกแบบองค์การภาครัฐ ต่อมา กลายเป็นวรรณกรรมที่มีความหมายกว้างขึ้น เช่น บางคนเห็นว่าการ จัดการภาครัฐแนวใหม่นำ ความคิดนักเศรษฐศาสตร์สถาบันแนวใหม่มาใช้ในการจัดการภาครัฐ นอกจากนั้นแล้วยังมองว่า การจัดการภาครัฐแนวใหม่เป็นการจัดการภาครัฐอย่างหนึ่ง โดยหลายคน เห็นว่าเป็นแบบแผนหนึ่ง ของทางเลือกนโยบาย (Policy Choices) การใช้คำว่า “การจัดการภาครัฐแนวใหม่” ตามความหมาย ดังกล่าวมีหลายแนว ไม่ใช่เป็นแนวคิดที่สมบูรณ์แล้ว

บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์ และคณะ (2563 : 1) อธิบายว่า การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) คือ การปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐโดยนำหลักการเพิ่ม ประสิทธิภาพของระบบราชการและการแสวงหาประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการที่มุ่งสู่ความ เป็นเลิศ โดยการนำเอาแนวทางหรือวิธีการบริหารงานของภาคเอกชนมาปรับใช้กับการบริหารงาน ภาครัฐ เช่น การบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การบริหารงานแบบมีอาชีพ การคำนึงถึงหลัก ความคุ้มค่า การจัดการ โครงสร้างที่กะทัดรัดและแนวราบ การเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามาแข่งขัน การให้บริการสาธารณะ การให้ความสำคัญต่อค่านิยม จรรยาบรรณวิชาชีพ คุณธรรมและจริยธรรม ตลอดจนการมุ่งเน้นการให้บริการแก่ประชาชน โดยคำนึงถึงคุณภาพเป็นสำคัญ

สรุปได้ว่า การจัดการภาครัฐแนวใหม่ หมายถึง การนำวิธีการจัดการแบบเอกชนมา ปรับใช้ในการบริหารงานของภาครัฐ เพื่อแก้ไขปัญหาเดิมที่ไม่อาจจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพิ่มศักยภาพให้ภาครัฐมีคุณภาพและประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อที่จะใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่าง ประหยัด คุ้มค่า เหมาะสมและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้ และเปิด โอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม ซึ่งเป็นกลไกหลัก ของการบริหารองค์กรที่จะต้องสร้างความเข้มแข็งปรับตัวให้เข้ากับความเปลี่ยนแปลง เสริมสร้าง ศักยภาพความเข้มแข็งของประเทศ ให้สามารถแข่งขันและชิงความได้เปรียบเพื่อสร้างความมั่งคั่ง และความมั่นคงอย่างยั่งยืน

ความสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

การจัดการภาครัฐแนวใหม่ เป็นการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานภาครัฐไปสู่การบริหาร มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์เป็นจุดมุ่งหมายหลัก โดยจุดหมายสูงสุดคือผลประโยชน์ของประชาชน

การให้บริการใช้วิธีการบริหารจัดการองค์กร เพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบใช้หลักการบริหารแบบเอกชนที่มุ่งเน้นลูกค้า คุณภาพการบริการ และเพิ่มผลผลิต เพื่อยกระดับผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและใช้หลักการแข่งขัน เพื่อให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ลักษณะความสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ มีนักวิชาการแสดงทัศนะและกล่าวถึงไว้ อย่างหลากหลาย ดังนี้

จุมพล หนิมพานิช (2550 : 414 - 416) กล่าวว่า จากแรงกดดันของการเปลี่ยนแปลงของโลกที่ภาครัฐต้องทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และ กระแสประชาธิปไตยที่ภาคประชาชนมีความคาดหวังจากภาครัฐมากขึ้น การปฏิรูประชากรจึงเป็นภารกิจที่รัฐบาลและเป็นสิ่งสำคัญในประเทศต่าง ๆ ได้ทุ่มเทเวลาและทรัพยากรในการพลิกโฉมการบริหารราชการแผ่นดิน การให้บริการและพัฒนา ระบบราชการตามหลักการบริหารราชการแนวใหม่ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ได้ “ระบบราชการ” หรือ “ระบบบริหารงานภาครัฐยุคใหม่” ซึ่งหลังการปฏิรูปแล้ว ระบบราชการ หรือระบบการบริหารงาน ภาครัฐควรมีลักษณะที่พึงประสงค์ 9 ประการดังนี้

1. รัฐบาลมีบทบาทหน้าที่เฉพาะในส่วนที่จำเป็นจะต้องทำเท่านั้น เพื่อเปิดโอกาสให้ภาคเอกชน ประชาชน และชุมชนมีบทบาทมากขึ้น
2. การบริหารภายในภาคราชการจะมีความรวดเร็ว มีคุณภาพ และประสิทธิภาพสูง
3. การจัดองค์กรมีความกะทัดรัด เหมาะสม คล่องตัว และสามารถปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็ว ตามการเปลี่ยนแปลงนโยบายและสภาพแวดล้อม
4. มีลักษณะของการทำงาน และการให้บริการที่ทันสมัย ใช้เทคโนโลยี เครื่องมือ และอุปกรณ์ ที่เหมาะสมต่อการทำงานที่รวดเร็ว
5. ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐมีคุณภาพและมีมาตรฐานทางคุณธรรมสูง เป็นมืออาชีพ (Professionalism) และวางตัวเป็นกลางทางการเมือง
6. ข้าราชการทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยมีประชาชนและประเทศชาติเป็นเป้าหมาย
7. มีกลไกการบริหารงานบุคคลที่ได้มาตรฐานสากล มีระบบค่าตอบแทนที่เป็นธรรม เพื่อ เปิดโอกาสให้คนไทยมีคุณภาพและมีศักยภาพสูงเต็มใจเข้ารับราชการเป็นอาชีพ
8. มีวัฒนธรรม และบรรยากาศในการทำงานแบบมีส่วนร่วม
9. มีความโปร่งใส มีความรับผิดชอบและตรวจสอบได้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2551 : 28) กล่าวว่า การจัดการภาครัฐแนวใหม่ มีความสำคัญต่อหน่วยงานภาครัฐ และต่อกระบวนการทำงาน ดังจะเห็นได้จากการทำงานของหน่วยงานภาครัฐให้สอดคล้องกับเป้าหมายตามหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ที่มุ่งเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลางการให้บริการ เช่น การทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์

เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของภาครัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็น เพื่อช่วยให้ประชาชนได้รับความสะดวก และการตอบสนองต่อความต้องการที่แท้จริง รวมถึง มีการติดตามประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ เป็นต้น

เพ็ญศรี มีสมนัย (2556 : 99 - 100) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงในองค์กรภาครัฐถือได้ว่าเป็นการจัดการต่อองค์การต่อผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ที่จะช่วยให้การบริหารงาน ภาครัฐเกิดผลสัมฤทธิ์ ตามนโยบายของรัฐบาลได้ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. ความสำคัญต่อองค์กร การนำเอาการจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในองค์กรภาครัฐ จะก่อให้เกิดผลดีในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1.1 ช่วยให้องค์กรภาครัฐดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย และสามารถดำรงอยู่ได้ภายใต้ สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีการแข่งขันอย่าง “เอาเป็นเอาตาย” ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ เพราะว่าใช้กลไกตลาดในการจัดการ เช่น การจ้างเหมาเอกชนให้ดำเนินการอย่างใด อย่างหนึ่ง

1.2 ช่วยให้อำนาจกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรชัดเจนยิ่งขึ้นและสามารถวัดผล จากการดำเนินงานได้ดีขึ้น โดยพิจารณาจากเกณฑ์ความประหยัด ความมีประสิทธิภาพ และความมี ประสิทธิภาพ

1.3 ช่วยให้องค์กรภาครัฐใช้ทรัพยากรบริหาร เช่น งบประมาณ กำลังคน วัสดุ อุปกรณ์ที่มีจำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

1.4 ช่วยให้องค์กรภาครัฐลดบทบาทและภารกิจการให้บริการสาธารณะลงโดยการ แปรรูปไปให้เอกชนดำเนินการแทนหรือรูปแบบอื่น ๆ

2. ความสำคัญต่อผู้บริหาร ผู้บริหารที่นำเอาการจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้เป็น เครื่องมือในการบริหารองค์กรจะก่อให้เกิดผลดีต่อตัวผู้บริหาร ดังนี้

2.1 ช่วยให้ผู้บริหารตระหนักถึงภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบที่มีต่อการบริหาร องค์กรให้บรรลุถึงผลลัพธ์

2.2 ช่วยให้เจ้าหน้าที่ของรัฐ โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงขององค์กรภาครัฐมีความ รับผิดชอบทางการเมืองต่อรัฐบาลเพิ่มมากขึ้นแทนที่จะเน้นความเป็นกลาง ดังเช่นการบริหารใน อดีต

3. ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน ผู้ที่ปฏิบัติงานภายใต้การจัดการภาครัฐแนวใหม่จะได้รับ ประโยชน์ในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

3.1 ช่วยให้ผู้เจ้าหน้าที่ของรัฐ โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงขององค์กรภาครัฐสามารถ บริหารองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้ดีขึ้น

3.2 ช่วยให้เจ้าหน้าที่ของรัฐ ทราบถึงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานชัดเจนเพิ่มมากขึ้น ในขณะที่เดียวกันก็ยังสามารถจะวัดผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานได้ถูกต้องเพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้ โดยมีตัวชี้วัดหลัก 3 ตัว ได้แก่ การประหยัด ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล

เดอร์ฮาร์ดและกรับส์ (Deruhardt & Grubbs, 2003 : 335 ; อ้างถึงใน กริช เทียมสุวรรณ. 2560 : 11 - 12) กล่าวว่าเนื้อหาที่อยู่ภายใน เล่มเสนอให้รัฐบาลสหรัฐดำเนินการปฏิรูประบบราชการและการบริหารจัดการภาครัฐให้มีลักษณะสำคัญ 10 ประการ ต่อไปนี้

1. ต้องการให้ระบบราชการทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงมากกว่าให้ระบบราชการลงมือทำงานเอง (A Catalytic Government)
2. ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ชุมชนเป็นเจ้าของและเป็นระบบราชการที่มอบอำนาจ ให้กับประชาชนไปดำเนินการเองมากกว่าที่จะเป็นกลไกที่คอยให้บริการแต่อย่างเดียว (A Community - owned Government)
3. ต้องการให้ระบบราชการมีลักษณะของการแข่งขันการให้บริการสาธารณะ (A Competitive Government)
4. ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ขับเคลื่อนด้วยภารกิจมากกว่าขับเคลื่อนด้วยกฎระเบียบ (A Mission - Driven Government)
5. ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ให้ความสำคัญต่อผลของการปฏิบัติงานมากกว่าสนใจถึงปัจจัยนำเข้าทางการบริหารงานและขั้นตอนการทำงานทั้งหลาย (A Results - oriented Government)
6. ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่มุ่งสนองตอบต่อการเรียกร้องของลูกค้ามากกว่าที่จะสนองตอบต่อความต้องการของตัวระบบราชการและข้าราชการเอง (A Customer - driven Government)
7. ต้องการให้ระบบราชการดำเนินงานในลักษณะที่เป็นแบบรัฐวิสาหกิจมุ่งแสวงหารายได้มากกว่าการใช้จ่าย (An Enterprising Government)
8. ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่มีการเฝ้าระวังล่วงหน้า คือ ให้มีการเตรียมป้องกัน ปัญหาที่อาจจะเกิดในอนาคตมากกว่าที่จะคอยให้ปัญหาเกิดขึ้นแล้วค่อยตามแก้ (An Anticipatory Government)
9. ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่มีการกระจายอำนาจจากข้างบนลงไปสู่ข้างล่างตามลำดับชั้น โดยเน้นให้ข้าราชการระดับปฏิบัติงานหลักมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการทำงานเป็นทีม (A Decentralized Government)

10. ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ปรับเปลี่ยนไปตามกลไกของตลาด (A Market-oriented Government)

บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์ และคณะ (2563 : 2) กล่าวว่า กระแสโลกาภิวัตน์ ส่งผลให้สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกประเทศเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ที่ต้องเพิ่มศักยภาพและความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนเพื่อตอบสนองความต้องการของระบบที่เปลี่ยนแปลงไป ระบบราชการไทยมีปัญหาที่สำคัญ คือ ความเสื่อมถอยของระบบราชการ และขาดธรรมาภิบาล ถ้าภาครัฐไม่ปรับเปลี่ยนและพัฒนาการบริหารจัดการของภาครัฐเพื่อไปสู่องค์กรสมัยใหม่ โดยยึดหลักธรรมาภิบาล ก็จะส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ทั้งยังเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในอนาคตด้วย ดังนั้น การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) จึงเป็นแนวคิดพื้นฐานของการบริหารจัดการภาครัฐซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงระบบต่าง ๆ ของภาครัฐและยุทธศาสตร์ด้านต่าง ๆ ที่เป็นรูปธรรม มีแนวทางในการบริหารจัดการดังนี้

1. การให้บริการที่มีคุณภาพแก่ประชาชน
2. ลดการควบคุมจากส่วนกลางและเพิ่มอิสระในการบริหารให้แก่หน่วยงาน
3. การกำหนด การวัด และการให้รางวัลแก่ผลการดำเนินงานทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคล
4. การสร้างระบบสนับสนุนทั้งในด้านบุคลากร (เช่น การฝึกอบรม ระบบค่าตอบแทน และระบบคุณธรรม) เทคโนโลยี เพื่อช่วยให้หน่วยงานสามารถทำงานได้อย่างบรรลุวัตถุประสงค์
5. การเปิดกว้างต่อแนวคิดในเรื่องของการแข่งขัน ทั้งการแข่งขันระหว่างหน่วยงานของรัฐด้วยกัน และระหว่างหน่วยงานของรัฐกับหน่วยงานของภาคเอกชน ในขณะที่เดียวกันภาครัฐก็หันมาทบทวนตัวเองว่าสิ่งใดควรทำเองและสิ่งใดควรปล่อยให้เอกชนทำ

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ หมายถึง การปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายตามหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ที่มุ่งเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลางการให้บริการ ซึ่งจะส่งผลต่อการปรับกระบวนการและระบบการทำงาน เพื่อเอื้อให้ผู้ปฏิบัติสามารถดำเนินการตามภารกิจได้บรรลุผลสำเร็จ อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลสัมฤทธิ์ มีกลไกการบริหารงานบุคคลที่ได้มาตรฐาน ตลอดจนระบบค่าตอบแทนที่เป็นธรรมเพื่อเปิดโอกาสให้คนไทยมีคุณภาพและมีศักยภาพสูง สร้างมีวัฒนธรรม และบรรยากาศในการทำงานแบบมีส่วนร่วม มีความโปร่งใส มีความรับผิดชอบและตรวจสอบได้ โดยเล็งเห็นความสำคัญต่อประชาชนเป็นสำคัญอันดับแรก การที่หน่วยงานภาครัฐได้ดำเนินกิจกรรมมุ่งเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลางในการให้บริการ ช่วยให้เกิดบริการที่มีคุณภาพและตอบสนองต่อความต้องการที่แท้จริงต่อประชาชน

แนวทางการจัดการภาครัฐแนวใหม่

การนำเอาวิธีการบริหารจัดการของเอกชนมาใช้ในการจัดการภาครัฐ เน้นการใช้ทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพมาจัดการ โดยมีหลักการบริหารที่เน้นผลผลิตและผลลัพธ์ โครงสร้างองค์กรที่เล็กกะทัดรัด มีประสิทธิภาพ เกิดความคล่องตัวเป็นอิสระสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารภาครัฐแบบเดิมมีโครงสร้างการจัดองค์กรที่ใหญ่ มีสายงานเป็นลำดับชั้นบังคับบัญชา ที่สำคัญยึดกฎระเบียบเป็นหลักในการปฏิบัติงาน และมีการรวมศูนย์อำนาจการบริหาร ในยุคสมัยที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงมีการนำเอาวิธีการบริหารจัดการของเอกชนมาใช้ ซึ่งมีแนวทางการจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่แตกต่างกันออกไป ได้มีนักวิชาการทางการบริหารจัดการภาครัฐ ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ไว้ ดังต่อไปนี้

วสันต์ เหลืองประภัสร์ (2548 : 45 - 46) ได้กล่าวว่า “การจัดการภาครัฐแนวใหม่” ถือได้ว่าเป็นกรอบแนวคิดที่ครอบคลุมทฤษฎี แนวคิดและเทคนิควิทยาการทางการจัดการอย่างกว้างขวาง และหลากหลายจนนำไปสู่ความสับสนในการจำกัดความหมายและขอบข่ายเป็นอย่างมาก อย่างไรก็ตาม ใดก็ตามที่จัดการภาครัฐแนวใหม่มี ลักษณะร่วมที่สำคัญ คือการสะท้อนถึงการมุ่งเน้น “การปฏิรูป” การบริหารงานในภาครัฐเพื่อเข้า มาแก้ไขปัญหาทางการบริหารที่ตัวแบบดั้งเดิมหรือระบบบริหารแบบเดิมมีอาจจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเหมือนในอดีต โดยมีจุดเน้นที่สำคัญ คือ การเน้นความสำคัญไปที่ ระบบการจัดการมากกว่านโยบายการมุ่งเน้นผลงานและประสิทธิภาพ การมุ่งปรับ โครงสร้างใน แบบระบบราชการที่มีความทะเยอทะยานและใหญ่โตไปสู่องค์กรที่มีขนาดเล็ก การปรับระบบการ บริหารจัดการที่วางอยู่บนกลไกทางการตลาดมากขึ้น เพื่อกระตุ้นการแข่งขัน การตัดทอนและลดค่าใช้จ่ายของภาครัฐและสุดท้าย ได้แก่ การปรับรูปแบบการจัดการที่เน้นเป้าหมายการใช้ระบบ สัญญาว่าจ้างระยะสั้นและการให้แรงจูงใจทางการเงินและความเป็นอิสระทางการจัดการ แนวทางการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ก็คือ

1. การให้บริการที่มีคุณภาพแก่ประชาชน
2. การลดการควบคุมจากส่วนกลางและเพิ่มอิสระในการบริหารให้แก่หน่วยงาน
3. การกำหนดวัดและให้รางวัลแก่ผลการดำเนินงานทั้งในระดับองค์กรและในระดับบุคคล

บุคคล

4. การสร้างระบบสนับสนุนทั้งในด้านบุคลากร
5. การเปิดกว้างต่อกิจการแข่งขัน ทั้งการแข่งขันระหว่างหน่วยงานของรัฐด้วยตนเอง

และระหว่างหน่วยงานของรัฐกับหน่วยงานของภาคเอกชน

จุกา เทียนไทย (2550 : 49 - 56 ; อ้างถึงใน นุกูล ชูทอง. 2550 : 16 - 17) แนวทางการจัดการภาครัฐแนวใหม่ให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์ หรือผลสัมฤทธิ์ที่แท้จริงของผลผลิต ผลลัพธ์ และความคุ้มค่า คุณภาพ และความพึงพอใจของผู้รับบริการที่ถือได้ว่าเป็น การเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ (Paradigm Shift) ในการจัดการภาครัฐแนวใหม่ อีกทั้งในโลกยุค โลกาภิวัตน์ต้องยึดถือการพัฒนาและการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) หากไม่มีการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องผลเสียก็จะมาสู่องค์กรและสมาชิกใน องค์กรนั้น ๆ เพราะในปัจจุบันผู้ประเมินคือลูกค้ามิใช่ผู้บริหารคนใดคนหนึ่งในองค์กร ดังนั้น แนวทางนโยบายในการบริหารงานสมัยใหม่จึงต้องให้ความสำคัญกับลูกค้าและยังจะให้ความสำคัญ มากขึ้นด้วย เพราะในอดีตที่ลูกค้ามีบทบาทเฉพาะการประเมินคุณภาพของสินค้าและบริการที่ซื้อ แต่ในปัจจุบันลูกค้ามีบทบาทในการประเมินผลพนักงานและผู้บริหารอีกด้วย ซึ่งในแนวความคิด ของการบริหารสมัยใหม่ระบุไว้อย่างชัดเจนว่า คนที่จะทำหน้าที่ประเมินผล คือ ลูกค้า ดังนั้น การที่ ผู้บริหารจะออกมากล่าวอ้างว่าองค์กรของตนดีอย่างนั้นอย่างนี้คงไม่ได้เสียแล้ว หากจะทำได้คง จะต้องเป็นผลมาจากการสำรวจลูกค้าเท่านั้น จึงจะถูกต้องตามแนวทางสมัยใหม่ และผู้บริหารคง ต้องทำใจให้กว้างและยอมรับว่าถึงเวลาแล้วที่ต้องรับฟังผู้บริโภค หรือลูกค้ามากขึ้นและด้วยเหตุนี้ จึงต้องให้ความสำคัญในเรื่องของการให้บริการมากขึ้น มากกว่าการผลิตสินค้า เนื่องจากเวลาได้ ผ่านยุคของการเน้นหนักในด้านการผลิต (Production Era) มาแล้ว และการผลิตได้มีการพัฒนา ปรับปรุงมาโดยตลอด แต่เรื่องของการบริการยังไม่ได้รับการเหลียวแลและให้ความสำคัญ คงมี เฉพาะธุรกิจที่ดำเนินการขายสินค้าเท่านั้นที่ดำเนินการกันอย่างเต็มที่

ฟลินน์ (Flynn, 2002 : 59 - 75 ; อ้างถึงใน กริช เทียมสุวรรณ. 2560 : 21 - 23) ได้เสนอ องค์กรประกอบของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ไว้ 8 ประการ ดังต่อไปนี้

ประการที่ 1 มีการแปรรูปองค์กรภาครัฐ (Privatization) ให้มีรูปแบบการบริหารแบบ ภาคเอกชน ซึ่งจะก่อให้เกิดความคล่องตัวในเชิงการบริหารงานได้มากขึ้น ซึ่งลดระดับสายการ บังคับบัญชาที่ยาวให้สั้นลงและทำให้มีระดับความเป็นทางการที่ลดลง ซึ่งมีประโยชน์ในการ แสวงหาความนิยมจากกลุ่ม นายทุนและช่วยลดการก่อกวนของทางภาครัฐลงได้ด้วย อันจะทำให้รัฐ มีงบประมาณมากพอในการ จัดบริการสาธารณะด้านอื่น ๆ ต่อไป

ประการที่ 2 การปรับหรือโครงสร้างเก่า ๆ ออกไป (Restructuring) จากโครงสร้าง การบริหารราชการแบบดั้งเดิมที่มีเอกภาพในสายการบังคับบัญชาที่ตามลำดับขั้นที่ยาว (Hierarchical Chains of Command) และมุ่งทำงานตามตัวบทกฎหมาย ก็เปลี่ยนมาเป็นการบริหารงานตามสัญญาระหว่าง รัฐบาลและหน่วยงานผู้ให้บริการประชาชน โดยกำหนดว่า หน่วยงานจะให้บริการประชาชนในด้านใดบ้าง เป็นระยะเวลาอันสั้นและจะได้รับเงิน

สนับสนุนจากรัฐเป็นจำนวนเท่าใด อันเป็นการปรับหรือโครงสร้างระบบราชการแบบเก่าออกไป และนำแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่เข้ามาแทรกใช้ ซึ่งจะช่วยลดต้นทุนของภาครัฐเอาไว้ได้มาก รวมทั้งลดลำดับขั้นตอนตามโครงสร้างเดิมที่ยาว ทำให้การใช้ทรัพยากรในองค์การมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ประการที่ 3 เน้นไปที่การแข่งขันกันมากขึ้น (Competition) การจัดการภาครัฐแนวใหม่ จะให้ความสำคัญกับการแข่งขัน ทั้งนี้เป็นเพราะว่า มีการนำแนวคิดของภาคธุรกิจและการตลาดมาใช้ ในการจัดสรรสินค้าสาธารณะ (Public Goods) อันเป็นการนำเอาแนวคิดแบบเศรษฐศาสตร์เชิงสถาบันมาใช้เพื่อให้ประชาชนเข้าถึงบริการสาธารณะได้ง่ายขึ้น รวมทั้งเห็นว่าการแข่งขันในการให้บริการประชาชน จะทำหน่วยงานภาครัฐมีการปรับปรุงตัวเองอยู่เสมอเพื่อให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง และในท้ายที่สุดของการแข่งขันนั้น ผู้ที่ได้รับประโยชน์สูงสุดก็คือประชาชน

ประการที่ 4 จัดให้มีการจัดซื้อบริการจากภายนอกมาเพื่อเสริมความเข้มแข็ง (Outsourcing) ให้องค์การเพราะในการจัดการภาครัฐนั้นจะเห็นว่า หน่วยงานภาครัฐไม่สามารถที่จะจัดหาวัตถุดิบ และทรัพยากรการบริหาร (Administrative Resources) มาจัดทำบริการสาธารณะได้ทุกอย่าง ประเภท ดังนั้น การจัดซื้อจัดหาทรัพยากรบริการจากภายนอกก็จะทำให้ภาครัฐช่วยประหยัด ลด ต้นทุนการจัดทำบริการ และทำให้ประชาชนได้รับบริการที่มีความเป็นมืออาชีพมากขึ้น ไปด้วย (Professional) ในราคาที่จ่ายประหยัด เพราะเป็นบริการที่ภาครัฐทำสัญญาจ้างเอกชนแบบเหมา บริการ (Contracting Out)

ประการที่ 5 การจัดการการเงินการคลังที่มีประสิทธิภาพ (Financial Management) เหตุผล หลักประการหนึ่งในการปฏิรูประบบราชการนั้น ก็เพื่อต้องการลดรายจ่ายภาครัฐลง และต้องการ เพิ่มรายได้ให้มากขึ้น ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดเก็บภาษีและการจัดงบประมาณภาครัฐด้วย และภาครัฐจะต้องมีระบบการจัดการการเงินการคลังที่มีประสิทธิภาพเพื่อลดความซ้ำซ้อนของภาระงานที่จะต้องจ่ายเงินออกไป ซึ่งต้องกระทำโดยการออกแบบระบบงบประมาณให้มีประสิทธิภาพ ที่มุ่งเน้นผลผลิตและผลลัพธ์ที่รับผิดชอบโดยตรงต่อเป้าหมายของงานรวมทั้งการกระจายอำนาจทางการเงินการคลังให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วย

ประการที่ 6 การให้บริการแก่ลูกค้าที่เน้นความพึงพอใจเป็นสำคัญ (Customer Service) คุณ ค่าที่สำคัญในการนำแนวคิดแบบภาคธุรกิจเอกชนมาใช้ นั่น ก็เพราะว่าภาครัฐต้องการให้ประชาชน ผู้มารับบริการสามารถที่จะเลือกรับได้ตามความพึงพอใจของตนเอง และตามช่วงที่สะดวก และการจัดการรูปแบบนี้ทำให้ข้าราชการต้องปฏิบัติต่อประชาชนผู้มารับบริการในฐานะลูกค้าที่ต้องดูแลเอาใจใส่อย่างดี โดยเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นประการสำคัญ ซึ่งทำได้โดยการใช้เทคโนโลยี เข้ามาให้บริการเพื่อทำให้สินค้าและบริการนั้นดีขึ้น สะดวกรวดเร็วมากขึ้น

ช่องทางการให้บริการที่ดีขึ้น นั่นคือ เน้นการบริการตามแนวคิดทางเศรษฐศาสตร์ในการบริโภคสินค้าและบริการที่เน้นความพึงพอใจสูงสุด (Maximized Satisfaction) อันเป็นการเน้นย้ำให้เห็น เสมือนว่าเป็นการบริโภคสินค้าของเอกชน (Private Goods) ซึ่งหากถือเอาความพึงพอใจลูกค้าแล้ว จะทำให้อ่อนไหวและอาจก่อให้เกิดปัญหาในอนาคตได้ โดยเฉพาะประเด็นด้านความมีอภิสิทธิ์ (Privilege) ของลูกค้าบางคน เพราะอาจทำให้เกิดการแบ่งแยกเป็นเขาเป็นเรา และทำให้ข้าราชการ เลือกลงปฏิบัติ (Discrimination) ต่อลูกค้าได้ง่ายขึ้น และจะนำไปสู่การที่ประชาชนเรียกร้องความเสมอภาค (Equality) ในการให้บริการตามมาอีก รวมทั้งการฟ้องร้องหน่วยงานภาครัฐตามมาอีกด้วย

ประการที่ 7 การจัดการทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่ (New Human Resource) เห็นได้ว่าการจัดการภาครัฐแนวใหม่นั้นให้ความสำคัญการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมาก โดยการปรับเปลี่ยนมุมมองใหม่ที่แนวทางการบริหารแบบดั้งเดิมเคยมองว่า มนุษย์ในองค์กรนั้นเป็นภาระที่องค์กรต้องแบกรับ ก็เปลี่ยนมาเป็นแง่มุมมองว่า มนุษย์ในองค์กรนั้นเป็นทุนขององค์กร (Human Capital) ที่จะต้องดูแลเอาใจใส่อย่างดี ให้มีความรับผิดชอบผูกพันและภักดีต่อองค์กรและดูแลพวกเขาไปตลอดชีวิต โดยการจัดการภาครัฐแนวใหม่จะต้องคิดและวางแผนระยะยาวในการจัดการทุนมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ มากกว่าที่จะทำตามแบบตาม ๆ กันมา เช่น การช่วยเหลือ ฝากฝัง และระบบอุปถัมภ์ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วย

ประการที่ 8 การมีส่วนร่วมของประชาชน (Public Participation) การจัดการภาครัฐแนวใหม่นั้น ใ้ว่าจะสนใจแต่การปรับปรุงเทคนิควิธีการจัดการอย่างเดียวก็หาไม่ เพราะยังให้ความสำคัญและใส่ใจในบทบาทหน้าที่ของประชาชนในฐานะผู้รับบริการอยู่ โดยให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมกับภาครัฐ นับตั้งแต่การร่วมวางแผน การร่วมตัดสินใจ การร่วมรับผลประโยชน์และการร่วมในการประเมินผลการบริการอีกด้วย

สรุปได้ว่า แนวทางการจัดการภาครัฐแนวใหม่ หมายถึง กระบวนการปรับปรุงระบบการบริหารงานภาครัฐตามแนวทางของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ โดยเน้นการปรับภาคราชการให้มีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน ทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ โปร่งใส เป็นธรรม มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ และคุณภาพสูง สามารถให้บริการตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ รัฐจะมีบทบาทหน้าที่เฉพาะในส่วนที่จำเป็นจะต้องทำเท่านั้น เพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนและชุมชนมีบทบาทมากขึ้น นับตั้งแต่การร่วมวางแผนการร่วมตัดสินใจ การร่วมรับผลประโยชน์และการร่วมในการประเมินผลการบริการ ตลอดจนการเปิดกว้างทางความคิดต่อการแข่งขัน ทั้งการแข่งขันระหว่างหน่วยงานของรัฐด้วยกันเองและระหว่างหน่วยงาน

ของรัฐกับหน่วยงานของภาคเอกชน โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์โดยยึดประโยชน์สุขของประชาชนเป็นเป้าหมาย

แนวโน้มของการบริหารบุคคลหรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรในอนาคต

องค์กรในอนาคตจะแตกต่างไปจากในปัจจุบันเพราะการแข่งขันและการประดิษฐ์คิดค้นทางเทคโนโลยีของโลกในยุคโลกาภิวัตน์ องค์กรจัดอยู่ในยุคของการปรับโครงสร้างใหม่ การรีปรับระบบและการทำให้สายการบังคับบัญชาแคบลง การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงจำเป็นต้องดำเนินบทบาทอย่างเข้มแข็งในการที่จะพัฒนาระบบการปฏิบัติให้ได้ผลสูงขึ้น การเปลี่ยนแปลงจะบังเกิดขึ้นในทุกองค์กร แต่ความเร็วและความสำคัญของระบบการเปลี่ยนแปลงจะต่างกันไป บางองค์กรดำเนินการภายใต้สภาพที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ง่าย แต่องค์กรอื่นยังคงยึดเหนี่ยวกับสภาพแวดล้อมซึ่งอัตราการเปลี่ยนแปลงเป็นไปได้ช้าและส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งระบบได้น้อยมาก มีนักวิชาการกล่าวถึงแนวโน้มของการบริหารบุคคลหรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

นางนุช วงษ์สุวรรณ (2553 : 264 - 268) ได้กล่าวถึงแนวโน้มของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตไว้ว่า เมื่อพิจารณาแนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต จะต้องเริ่มพิจารณาตั้งแต่สถาบันการศึกษา ซึ่งถือว่าเป็นแหล่งพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การศึกษาตั้งแต่ระดับประถม ศึกษา มัธยมศึกษา และอุดมศึกษา จะต้องเสริมคุณค่าให้ทุกคนได้รับการศึกษาที่มีการพัฒนาครบทุกด้าน ทั้งทางร่างกาย และอารมณ์ สังคม และสติปัญญา สิ่งที่ต้องเน้นเป็นพิเศษคือการเห็นคุณค่าของงาน (Worth of Work) และชี้ให้เห็นว่าการลงทุนทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญที่สุดของระบบสังคม เริ่มตั้งแต่ การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการศึกษา จัดการศึกษาและสภาพแวดล้อมให้มีการพัฒนาสูงสุด ทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคมและสติปัญญา ผู้บริหารจัดปัจจัยสนับสนุนในด้านครูผู้สอน หลักสูตร ห้องเรียน และงบประมาณ เพื่อการลงทุนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อันจะก่อให้เกิดพฤติกรรมและการตอบสนองไปในแนวทางที่เป็นความก้าวหน้า ความเจริญงอกงามยั่งยืนมั่นคง ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะรวมถึงการพิจารณาสุขภาพทางกายและสุขภาพทางสมองของทุก ๆ คน จัดให้มีการตรวจวินิจฉัยโรคและการรับประทานอาหารที่มีคุณค่า และถูกสุขลักษณะ สิ่งเหล่านี้จะเป็นปัจจัยเบื้องต้นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

วิชัย โอสวรรณจินดา (2556 : 260 - 261) ได้กล่าวถึงบทบาทใหม่ที่ท้าทายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (The Challenging Role of Human Resource Management) ไว้ว่า ในสภาพเศรษฐกิจที่มีการหดตัว การลดขนาดองค์กร (Downsizing) จะเป็นเรื่องปกติ แต่แม้ในยุค

เศรษฐกิจขยายตัว องค์การก็อาจมีการลดขนาดลงตามแนวความคิดการปรับกระบวนการงาน (Reengineering) เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ บทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จึงต้องมีมากขึ้น โดยต้องรักษาบทบาทเดิมในการแสวงหาคนดีมาทำงานและรักษาคนดีนั้นไว้กับองค์การ และเพิ่มบทบาทใหม่ในการพัฒนาบุคลากรให้ทำงานได้หลายด้าน และสามารถปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงได้

ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่จะไม่ใช่เพียงผู้รับนโยบายมาปฏิบัติอีกต่อไป แต่จะเป็นเสมือนหุ้นส่วนในการช่วยวางแผนกลยุทธ์องค์การและรับผิดชอบด้านการพัฒนาและบริหารคนให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์นั้น ผู้บริหารจึงต้องสามารถจูงใจทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถใช้ศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่ โดยรวมถึงการให้คำแนะนำและการส่งเสริมอย่างเหมาะสม ทั้งต้องสามารถทำงานร่วมกับฝ่ายงานอื่น ๆ ในองค์การได้เป็นอย่างดีด้วย บทบาทใหม่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงควรเป็นดังนี้

1. เป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนและการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรมีบทบาทเข้าร่วมการวางแผนกลยุทธ์ และนำกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ รวมทั้งมีส่วนวางรูปแบบขององค์กรที่เหมาะสม ตรวจสอบองค์การว่าได้ดำเนินการตามแบบแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ ทั้งมีการนำเสนอเพื่อการปรับเปลี่ยนองค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดไว้
2. เป็นผู้เชี่ยวชาญในการทำงาน โดยไม่เพียงเชี่ยวชาญในงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น แต่มีความเชี่ยวชาญในการปรับปรุงประสิทธิภาพของฝ่ายงานอื่นและองค์การ โดยส่วนรวมด้วย ทั้งรู้จักการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการทำงาน เช่น นำคอมพิวเตอร์มาช่วยในงานด้านเอกสาร งานคัดเลือกบุคลากร และสามารถให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับตลาดแรงงานแก่ฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องได้
3. เป็นผู้สนับสนุนบุคลากร โดยการกระตุ้นบุคลากรให้ทุ่มเทให้กับการทำงานเพิ่มขวัญและกำลังใจของบุคลากร ซึ่งทำได้โดยการฝึกอบรม การสำรวจความคิดเห็นบุคลากรและนำความเห็นนั้นนำเสนอผู้บริหารเพื่อการปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่เป็นปัญหาข้อขัดแย้งต่อไป
4. เป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ต้องรับผิดชอบในการทำให้้องค์การสามารถเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้ เช่น การเพิ่มเวลาทำงานเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ หรือการนำเทคโนโลยีมาใช้แทนแรงงานเพื่อความถูกต้องและความรวดเร็ว
5. เป็นนักการตลาด บุคลากรในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ทุกคน จำเป็นต้องรู้หลักการตลาด รู้ว่าจะตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ซึ่งก็คือบุคลากรและหน่วยงานอื่นในองค์การได้อย่างไร โดยควรรู้ว่าองค์การต้องการคนแบบไหน มีความสามารถอย่างไร และสามารถคัดเลือก

บุคลากรได้ตรงตามความต้องการของหน่วยงาน มีการตอบสนองความต้องการของบุคลากรในด้านต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

ศศิธร ศูนย์กลาง (2561 : 213 - 214) ได้กล่าวถึง แนวโน้มของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ในยุคข้อมูลข่าวสารเป็นปัจจัยสำคัญสูงสุด ประกอบด้วยการพัฒนาแบบบูรณาการ โดยแบ่งระดับบุคคลออกเป็น 3 ระดับด้วยกัน คือ ระดับบุคคล (Individual Level) ระดับทีมหรือกลุ่มงาน (Team or Group or Department Level) และระดับองค์กร (Organization Level) โดยเน้น โครงสร้างองค์การแบบแบนราบ (Flat Organization) มิติในการพัฒนามนุษย์เป็น 3 มิติคือ พัฒนาโดยการใช้การศึกษาและการฝึกอบรม มิติการพัฒนาอาชีพ (Career Development) คือการพัฒนาให้เป็นมืออาชีพที่จะตอบสนององค์การและการจัดการได้ เช่น รู้จักการประเมินตนเองเพื่อศึกษาว่าตนเองมีความสามารถ มีบุคลิกภาพและแรงจูงใจในอาชีพแบบใด รวมถึงการเป็นนักบริหารมืออาชีพที่มีทักษะในการจัดการเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ การสรรหาและการคัดเลือก การพัฒนาการประเมินผลและการสร้างทายาททดแทนและมีทิศสุดท้ายคือ การพัฒนาองค์การ (Organization Development) คือปรับเปลี่ยนไปสู่ “องค์การแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) เพื่อชนะในการแข่งขันซึ่งประกอบด้วย 2 แนวทาง คือ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป เช่น การทำ TQM (Total Quality Management) หรือกลยุทธ์การแข่งขันเวลา และการปรับเปลี่ยนเป็นองค์การอัจฉริยะหรือองค์การแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 จึงเป็นการพัฒนาแบบบูรณาการ (Integration Development) ซึ่งประกอบด้วย

1. เข้าใจเรื่องราวของธุรกิจในด้านวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ โครงสร้างองค์การ รูปแบบใหม่ และวัดผลสำเร็จเชิงกลยุทธ์

2. เข้าใจมิติการบริหารและพัฒนาคนที่ครอบคลุมทั้งเรื่องการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาอาชีพและการพัฒนาองค์การ

3. เข้าใจถึงระดับของการพัฒนาองค์การในรูปแบบใหม่ทั้ง 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับทีมงานและระดับองค์กร บนพื้นฐานการแข่งขันหลากหลายรูปแบบและวิธีการ

องค์การในอนาคตไม่จำเป็นต้องมีสถานที่ที่แน่นอนหรือขนาดใหญ่โต สามารถเคลื่อนที่ได้ตลอดเวลาตามผู้ให้บริการหรือการให้บริการถึงสถานที่ของผู้รับโดยอาศัยเพียงโทรศัพท์เคลื่อนที่ และคอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊กที่ใช้อินเทอร์เน็ตได้มีลักษณะเป็น E - Commerce องค์การจะมีบุคลากรไม่มากนัก ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ปฏิบัติงานและทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานในทุกระดับได้ด้วย

สรุปได้ว่า แนวโน้มของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต รัฐบาลและสถานศึกษา ต้องทำการเตรียมพร้อมที่จะพัฒนาประชากรของประเทศ ให้เป็นบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรต่าง ๆ นั้น รัฐบาลมีหน้าที่ต้องกำหนดนโยบายและแผนที่สามารถพัฒนาคนเพื่อเข้าสู่การพัฒนาที่แท้จริงและยั่งยืน นั่นคือ การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ทำให้ทรัพยากรมนุษย์มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีการปฏิบัติงานเป็นทีม ทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร ทำให้องค์กรให้มีคุณภาพสู่มาตรฐานความเป็นสากล และการที่จะทำสิ่งดังกล่าวได้นั้นจะต้องมีการเตรียมคนทั้งด้านความรู้ ทัศนคติ และวิชาชีพให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก สามารถแข่งขันกับได้ในทุก ๆ มิติ สิ่งทีกล่าวมาข้างต้นจะประสบผลสำเร็จและมีความพร้อมได้ด้วยการวางแผนของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเชิงกลยุทธ์ สร้างผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านให้สามารถสอดคล้องกับตลาดแรงงานได้ ด้วยการได้การศึกษาการรวบรวมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development : HRD) เป็นกรอบและกระบวนการในการพัฒนา เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้ความสามารถไปจนถึงมีทักษะในการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น อีกทั้งบุคลากรยังเกิดการพัฒนาศักยภาพของตนเองด้วยการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรนั้นทำได้หลายวิธีหรือหลายกระบวนการตั้งแต่การฝึกอบรมการศึกษาผ่านการเรียนการสอน การออกไปดูงานภายนอกองค์กร ไปจนถึงการถ่ายทอดประสบการณ์ระหว่างกัน ซึ่งเมื่อบุคลากรได้รับการพัฒนาแล้วก็สามารถเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ส่งผลให้องค์กรพัฒนา ประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์และพันธกิจที่ตั้งไว้

ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นอีกกิจกรรมหนึ่งที่มีความสำคัญขององค์กร เป็นกิจกรรมที่จูงใจและนำศักยภาพของบุคลากรในองค์กรออกมาทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร เกิดความรู้สึกที่ดี มีความรักและรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร หุ่นเทกำลังกายและกำลังใจในการพัฒนางานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อสร้างความก้าวหน้าและความมั่นคง นำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

พิชิต เทพวรรณ (2554 : 156) ได้กล่าวว่า ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ และศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ โดยมีความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กรและกลยุทธ์ธุรกิจ เพื่อให้ องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ ต้องการ ได้ และจะเห็น ได้ว่าในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์จะให้ความสำคัญกับการดำเนินงานในนโยบายและการปฏิบัติด้านการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ เพื่อสนับสนุนให้องค์กรบรรลุซึ่งเป้าหมายในระยะยาว

สุจิตรา ธานันท์ (2554: 35) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ซึ่งมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบในองค์กร เพื่อส่งเสริมและปรับปรุงให้บุคลากรมีทักษะ ความรู้ และความสามารถในการทำงานที่เหมาะสม มีการเปลี่ยนแปลงเจริญเติบโต ทางจิตใจและบุคลิกภาพที่ดีขึ้น ทั้งในงานปัจจุบันและเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับงานในอนาคต อันจะ ส่งผลต่อความสามารถขององค์กร ในการแข่งขันและการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ศิริภัสสรศรี วงศ์ทองดี (2556 : 18 - 19) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในความหมายแคบ หมายถึง การพัฒนามนุษย์ในระดับปัจเจกบุคคล (Individual Level) และการพัฒนามนุษย์ในระดับองค์กร (Organizational Level) เป็นการพัฒนาเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ (Learning) ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ประสบการณ์ใหม่ ๆ (Experiences) และเป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคคลให้เป็นผู้ที่มีพฤติกรรมการทำงานตามที่ต้องการ เพื่อสามารถทำให้สัมฤทธิ์แห่งความสำเร็จ อันประกอบด้วยผลรวมของการบรรลุความต้องการของปัจเจกบุคคลรวมแล้วมีค่าเท่ากับความสำเร็จขององค์กรเป็นจริง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในความหมายกว้าง หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในระดับสังคม ประเทศชาติและสากล โดยมีวิธีการ เป้าหมาย และกระบวนการที่มีความหลากหลาย โดยมีหลักการเดียวกัน คือ การทำให้มนุษย์ทุกคนมีความสุข ฟื้นฟู มีอิสระเสรีภาพ สังคมมีสันติสุข และภราดรภาพอย่างยั่งยืน

สุธินี ฤกษ์ขำ (2557 : 9) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร หมายถึง การกระทำใด ๆ ที่มีจุดมุ่งหมายให้บุคคลได้พัฒนา เพื่อให้เกิดทัศนคติ ทักษะ ความรู้ ความสามารถและพฤติกรรมที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน ทั้งงานในปัจจุบัน และงานในอนาคต ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานทั้งในระดับบุคคลและระดับหน่วยงาน รวมถึงระดับองค์กร

จิระพงศ์ เรืองกุล (2562 : 86) ได้กล่าวว่า ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ได้มีการนำการฝึกอบรม การพัฒนางานอาชีพ การพัฒนาองค์การ และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถของพนักงานเพื่อให้ องค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กิจกรรมการพัฒนาเพื่อให้บุคลากรเพื่อเพิ่มพูนทักษะความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจ ประสบการณ์และทัศนคติที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน โดยการเตรียมการให้บุคลากรในองค์กรได้โอกาสในการเรียนรู้ที่จำเป็นต่อทักษะการทำงานทั้งในปัจจุบัน และอนาคต เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น ตลอดจนการรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มี คุณค่าไว้กับองค์กรซึ่งจะส่งผลต่อความเจริญเติบโตและ ส่งผลต่อการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร สร้างความพึงพอใจให้กับผู้ปฏิบัติงานและก่อให้เกิด ประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม

ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานตามที่ต้องการ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอาจสังเกตเห็น ได้จากการปฏิบัติตน ผลงาน หรือบรรยากาศและวิธีการทำงานที่เปลี่ยนไป เช่น ความกระตือรือร้นและความ ขยันหมั่นเพียรมากขึ้น การปฏิบัติงานมีความผิดพลาดเสียหายน้อยลง ผลผลิตของงานเพิ่มขึ้น ความขัดแย้งในองค์กรลดลงหรือหมดไป มีการริเริ่มสร้างสรรค์การทำงานใหม่ ๆ ตลอดจนมีการ ปรับปรุงการให้บริการที่ดีขึ้นทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ ซึ่งได้มีนักวิชาการกล่าวถึงความสำคัญ ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

อนิวัช แก้วจางค์ (2552 : 140) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไว้ว่า ทุกคนย่อมต้องการพัฒนาตนเองไปในแนวทางที่สอดคล้องกับ ความต้องการขององค์กร เนื่องจากทุกคนต้องการความมั่นคง ความปลอดภัย และความก้าวหน้าใน ตำแหน่งหน้าที่การงาน ดังนั้นเพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการของตนเองก็ย่อมต้องเรียนรู้ ศึกษาหาประสบการณ์และ ฝึกอบรมให้มากขึ้น เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพและ เป็นการ เตรียมความพร้อมของตนเองเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น หรือการได้รับงานในหน้าที่ และความ รับผิดชอบที่มากขึ้นตามลำดับในอนาคต การจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นความหวังของบุคลากรทุกคนในองค์กร

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2553 : 8 - 9) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไว้ดังนี้

1. ช่วยให้บุคลากรในองค์กรได้พัฒนาตนเอง นำศักยภาพที่มีออกมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ มีความสุขจากการทำงาน มีความก้าวหน้าในการทำงาน พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง และเนื่องจากมีความสำเร็จจากการทำงาน ก็จะทำให้บุคลากรรักงาน รักองค์กร ทำให้งานขององค์กรในภาพรวมเกิดความมั่นคงและบรรลุเป้าหมาย

2. ช่วยพัฒนาองค์กร องค์กรประกอบด้วยบุคลากร เมื่อระบบการบริหารองค์กรเป็นไปได้อย่างดี บุคลากรก้าวหน้า ประสบความสำเร็จ องค์กรย่อมเจริญก้าวหน้า มีความมั่นคงสามารถขยายงานให้กว้างขวางออกไป

3. ช่วยพัฒนาระบบสังคมและประเทศชาติ ในสังคมประกอบด้วยองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐบาลและภาคเอกชน เมื่อองค์กรมั่นคงก้าวหน้าก็ส่งผลกระทบต่อสังคมให้ก้าวหน้าตามไปด้วย เพราะบุคคลในสังคมมีอาชีพ มีรายได้ จะช่วยพัฒนาระบบสังคมพื้นฐานซึ่งก็คือครอบครัวให้มั่นคง และขยายไปสู่ระบบสังคมชุมชนที่กว้างออกไป จนเน้นความเจริญก้าวหน้าของประเทศชาติ ซึ่งหมายถึงว่า ความเจริญมั่งคั่งของประเทศชาติเกิดจากบุคคลในชาติมีคุณภาพ โดยอาศัยระบบการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจากความสามารถส่วนบุคคล ระบบครอบครัว ระบบการทำงานในองค์กร ที่เกี่ยวข้องกันกับระบบการบริหารที่ดีของผู้ที่รับผิดชอบระดับต่าง ๆ

วิภา นัตรเงิน (2555 : 14 - 15) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร สามารถสรุปได้ดังนี้

1. การพัฒนาบุคลากรสามารถทำให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ถูกต้อง รวดเร็วมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และมีความสำนึกในหน้าที่และความรับผิดชอบ

2. การพัฒนาบุคลากร ทำให้ประหยัดค่าใช้จ่ายขององค์กร ลดความสิ้นเปลือง วัสดุและความเสียหายของผลผลิตที่เกิดจากความผิดพลาดในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานที่ปฏิบัติงานโดยความไม่รู้ หรือไม่เข้าใจในระบบหรือวิธีการทำงานที่ดีพอ

3. การพัฒนาบุคลากรช่วยให้ลดระยะเวลาการเรียนรู้ของพนักงานใหม่ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้งานได้รวดเร็วขึ้น ไม่ต้องมางานแบบเรียนรู้เอาเองจากการลองผิดลองถูก

4. การพัฒนาบุคลากรช่วยแบ่งเบาภาระของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ที่ไม่ต้องคอยให้คำแนะนำ หรือตอบคำถามในการทำงานต่อพนักงานใหม่มากนัก เพราะหากองค์กรจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรใหม่ก่อนที่จะปฏิบัติงานย่อมทำให้บุคคลนั้น ๆ มีความรู้ ความเข้าใจในงานที่จะต้องปฏิบัติมาบ้างแล้ว

5. การพัฒนาบุคลากรทำให้บุคคลที่ได้รับการพัฒนาได้รับความรู้ใหม่ ๆ เพื่อให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีสมัยใหม่ ซึ่งจะนำไปปรับใช้ในการทำงานให้มี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและจะส่งผลดีต่อองค์กร ในที่สุด

6. การพัฒนาบุคลากรทำให้บุคคลเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีความพึงพอใจที่ตนเอง ได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา

7. การพัฒนาบุคลากรเป็นการเตรียมบุคคลที่มีความรู้ความสามารถให้ก้าวหน้าในหน้าที่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้นในอนาคต

สุทธิณี ฤกษ์ขำ (2557 : 21) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่มีความสำคัญต่อองค์กร เพราะเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากร ที่มีความสำคัญที่สุดขององค์กร รวมทั้งช่วยให้องค์กรโดยรวมมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามการที่งานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมีส่วนช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จได้นั้น จะต้องอาศัยการดำเนินการที่เหมาะสม โดยผู้ที่มีความรู้ ความสามารถและความเข้าใจด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างแท้จริง

วิษญาภา เมธีวรฉัตร (2560 : 16) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการพัฒนาบุคคลให้มีความรอบรู้ มนุษย์สามารถ พัฒนาได้ตั้งแต่เกิดจนกระทั่งเสียชีวิต การพัฒนาในตัวบุคคลย่อมไม่มีที่สิ้นสุด เมื่อใดที่หยุดพัฒนาเมื่อนั้น ย่อมไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบันอย่างแน่นอน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องของ การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ประสิทธิภาพของงานก็จะเป็นที่น่าพอใจของหน่วยงาน เพราะผลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่สำคัญ

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและช่วยให้องค์กรโดยรวมมีขีดสมรรถนะในการแข่งขันสูงขึ้นและมี การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง หน่วยงานต้องดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานให้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานอยู่ตลอดเวลา เรียนรู้และปรับตัวให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุค ปัจจุบันและเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ อันนำมาสู่องค์กรหรือหน่วยงาน โดยองค์กรจะต้องกำหนดเป็นนโยบายขององค์กร มีการปรับเปลี่ยนระบบงานหรือวิธีการทำงาน เพื่อรองรับการขยายงานหรือสร้างงานใหม่ ลดค่าใช้จ่ายจากการสูญเสียที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน การแข่งขันกับผู้แข่งทางธุรกิจ ลดปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เตรียมบุคลากรให้พร้อมที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ในอนาคต ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้พนักงานในองค์กรได้ค้นพบศักยภาพของตนเอง

ช่วยพัฒนาองค์กร พนักงานที่มึนคุณภาพก็จะดำเนินการตามแผนปฏิบัติการตามแนวทางที่ผู้นำระดับสูงวางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ

วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานตามที่ต้องการ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอาจสังเกตเห็นได้จากการปฏิบัติตน ผลงาน หรือบรรยากาศและวิธีการทำงานที่เปลี่ยนไป เช่น ความกระตือรือร้นและความขยันหมั่นเพียรมากขึ้น การปฏิบัติงานมีความผิดพลาดเสียหายน้อยลง ผลผลิตของงานเพิ่มขึ้น มีทักษะ สมรรถนะการทำงาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การทำงานใหม่ ๆ มีนักวิชาการกล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2554 : 1 - 9) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีวัตถุประสงค์สำคัญที่จะช่วยขยายบทบาทหน้าที่งานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้มีขอบข่ายของการปฏิบัติที่กว้างขึ้น เพื่อครอบคลุมดูแลการปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและองค์กร ดังนี้

1. เพื่อช่วยให้บุคลากรใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถปฏิบัติงานของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
2. เพื่อช่วยองค์กรดำเนินงานบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
3. เพื่อช่วยคัดสรรบุคลากรที่มีคุณภาพ และมีแรงจูงใจใฝ่หาผู้ที่สำเร็จการศึกษาในระดับสูงเข้ามาปฏิบัติงาน
4. เพื่อยกระดับความสามารถ และสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
5. เพื่อพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณค่าให้ปฏิบัติงานในระดับที่พึงปรารถนาขององค์กร

นอกจากนี้ วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมยังสามารถตอบสนองความต้องการในระดับต่าง ๆ ได้ดังนี้

1. สนองความต้องการระดับสังคม (Society's Requirement) โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่สังคมจะได้รับ ให้บุคลากรทุกคนมีความเป็นอยู่อย่างเหมาะสม มีงานทำมีรายได้เพียงพอต่อการดำรงชีพ ตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นผู้นำที่ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นที่ต้องการของสังคม
2. สนองความคาดหวังระดับการบริหารขององค์กร (Management's Requirement) ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ องค์กรมีความคาดหวังที่จะได้บุคลากรที่มีศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง ซึ่งจะส่งผลทำให้องค์กรเจริญเติบโตก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงต้องตระหนักภาระหน้าที่ที่สำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดคนเข้าทำงาน

โดยดูแลตั้งแต่ก่อนเข้าปฏิบัติงาน ระหว่างปฏิบัติงาน และหลังปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความมั่นใจ ความศรัทธา ให้แก่บุคลากรทุกคนที่จะเข้ามาร่วมงาน และสร้างความแข็งแกร่งให้องค์กรต่อไป

3. สนองความต้องการระดับผู้ปฏิบัติงาน (Employee's Need) องค์กรจะต้องตระหนัก เสมอว่า บุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงานทุกคนต่างมุ่งหวังที่จะมีวิธีการดำรงชีวิตที่ดีในสังคม ครอบครัวยุค สุข สุขสบายยอมรับยกย่อง และมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้น ฝ่ายบริหารทรัพยากร มนุษย์จึงไม่ควรละเลยต่อความต้องการพื้นฐานที่บุคลากรทุกคนควรจะได้รับ เพราะสิ่งเหล่านี้จะ ย้อนกลับมาสร้างความเจริญเติบโตให้แก่องค์กรในท้ายที่สุด

เข็มเพชร ประดับศรี (2554 : 15) ได้กล่าวว่าจุดประสงค์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มี 2 ประการ คือ เพื่อองค์กรและเพื่อตัวบุคคลเอง

1. วัตถุประสงค์ขององค์กร

1.1 เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1.2 เพื่อลดความสูญเสียที่เกิดจากความรู้เท่าไม่ถึงการณ์หรือความประมาท เลินเล่อ รวมทั้งไม่รู้จักริธีทำงาน

1.3 เพื่อลดอุบัติเหตุอันที่จะเกิดแก่ผู้ปฏิบัติงานหรือต่อหน่วยงานที่ปฏิบัติ โดยเฉพาะ อักคีภัย

1.4 เพื่อพัฒนาความเข้าใจระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับหัวหน้าเพราะจากความรู้ที่ แตกต่างความเข้าใจที่กว้างไกลแตกต่างกันทำให้เกิดความขัดแย้ง ซึ่งอาจจะขจัดลงได้ด้วยความเข้าใจ ซึ่งกันและกันและข้อมนำมาซึ่งความพอใจในการทำงานต่อไป

1.5 เพื่อส่งเสริมความคิดริเริ่มทั้งในการผลิตและการจัดระบบการจัดการ

1.6 เพื่อเป็นการเตรียมบุคลากรสำหรับงานที่อาจจะขยายขึ้นหรือขาดแทนคน ที่เปลี่ยนหน้าที่หรือคนที่ต้องสูญเสียไป

2. วัตถุประสงค์ของบุคลากรในองค์กร

2.1 เพื่อสนองความต้องการที่จะก้าวหน้าอันเป็นความต้องการระดับสูงของบุคคล

2.2 เพื่อสร้างขวัญหรือกำลังใจในการทำงานมาให้ผู้ปฏิบัติเกิดมีความรู้สึกรู้ว่า ได้รับความเอาใจใส่และแลเห็นคุณค่าจากองค์กรอันก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร

2.3 เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน

2.4 เพื่อลดอุบัติเหตุหรือความสูญเสียทั้งวัสดุและตัวผู้ปฏิบัติงานเอง

2.5 เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจในเหตุผลนโยบายความจำเป็นในการดำเนินงานของ ผู้นำในองค์กรหรือหน่วยงานใน

ชุตินาถจัน ศรีวิบูลย์ (2557: 29) ได้กล่าวว่า วัตถุประสงค์หลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมี 3 ประการคือ

1. พัฒนาความรู้และความสามารถ (Knowledge and Ability) การพัฒนาด้านนี้จะเกิดขึ้นเมื่อภารกิจที่ต้องมีความรับผิดชอบ นโยบายระเบียบ กฎ ข้อบังคับ แนวปฏิบัติได้เปลี่ยนแปลงไป จากเดิม หรือมีการนำเทคโนโลยีมาใช้มากขึ้น จนทำให้บุคลากรก้าวตามไม่ทันส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง จึงจำเป็นต้องดำเนินการให้มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถให้ทัน อยู่เสมอเพื่อก้าวหน้าหรือทันองค์กรอื่น

2. พัฒนาทักษะหรือประสบการณ์ (Skill or Experience) บุคลากรแต่ละคน ต้องการทักษะสำหรับการปฏิบัติงานแตกต่างกันไป บุคลากรระดับปฏิบัติต้องการทักษะที่แตกต่างไปจากผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปย่อมต้องการทักษะที่แตกต่างออกไปเช่นกัน หรือแม้แต่ว่า บุคลากรระดับเดียวกันยังต้องการทักษะที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับจุดแข็งจุดอ่อน ความจำเป็นของแต่ละบุคคล และลักษณะงานเปลี่ยนไปจากที่เคยปฏิบัติการพัฒนาทักษะและประสบการณ์ทำได้โดยการให้บุคลากรมีโอกาสได้รับการฝึกปฏิบัติทั้งภายในและภายนอกองค์กร หรือให้มีโอกาสแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็นกับบุคลากรองค์กรอื่นที่ปฏิบัติงานลักษณะใกล้เคียงกัน

3. พัฒนาเจตคติ (Attitude) เจตคติต่องานและองค์กรของบุคลากรมีบทบาท สำคัญยิ่งต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน หากมีเจตคติในทางบวกหรือสร้างสรรค์ผลการปฏิบัติงานย่อมมีคุณภาพสูง แต่ถ้าบุคลากรมีเจตคติไปในทางลบย่อมเกิดผลในทางตรงกันข้าม สร้างความหนักใจให้แก่ผู้บังคับบัญชาและอาจทำให้มีอุบัติเหตุรุนแรงจากการปฏิบัติงานได้ เกิดความสูญเสียทรัพย์สิน อาจบาดเจ็บหรือถึงขั้นเสียชีวิต เจตคติเป็นเรื่องของจิตใจเป็นปัจจัยขั้นต้น ที่กระตุ้นในคนทำงาน ดังนั้นแม้ว่าบุคลากรจะมีระดับการพัฒนาความรู้ความสามารถเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ และมีการพัฒนาทักษะและประสบการณ์ในระดับสูงเพียงใดก็ตาม แต่หากเขามีเจตคติในทางลบเสียแล้ว การปลดปล่อยพลังความรู้ความสามารถและทักษะประสบการณ์ ที่มีขมวดต่ำลงทำให้ได้ผลงานต่ำกว่ามาตรฐาน ในทางตรงกันข้ามถ้าบุคลากรมีเจตคติในทางบวกแต่ยังขาดความรู้ความสามารถทักษะและประสบการณ์ นั่นคือเขายังมีใจพร้อมจะพัฒนาตนเองและสามารถพัฒนา ยกระดับตนเองได้ไม่ยากนัก

สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น มีเป้าหมายเพื่อให้บุคลากรได้ปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานได้อย่างเหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ที่ได้รับ มอบหมาย ซึ่งจะส่งผลถึงโอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งและความมั่นคงในหน้าที่การงานที่สูงขึ้น ตลอดจนเป็นการพัฒนาเพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร ตามความถนัดและความสนใจของบุคลากรทุกระดับ และธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณค่าให้

ปฏิบัติงานในระดับที่พึงปรารถนาขององค์กร ให้ทันสมัยควบคู่ไปกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไป ซึ่งจะส่งผลถึงประสิทธิภาพผลผลิตและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

หลักการพัฒนาศักยภาพคน

ในการพัฒนาศักยภาพคนในองค์กรนั้น จำเป็นต้องศึกษาหลักการหรือรูปแบบที่เหมาะสมกับสถานการณ์ขององค์กร เนื่องจากหลักการหรือรูปแบบการพัฒนาย่อมแตกต่างกันตามปัญหาที่เกิดขึ้นของแต่ละองค์กร และความต้องการของบุคลากรที่จะพัฒนาตนเอง สำหรับบุคลากรในองค์กรย่อมแตกต่างกัน ตามลักษณะ เพศ อายุ วัย ลักษณะนิสัย ความมุ่งมั่นในการทำงานและความสามารถในการปฏิบัติงาน การพัฒนาศักยภาพคน จึงเป็นการทำให้คนมีคุณค่า มีความรู้ความสามารถ เพิ่มขึ้นด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรม การสัมมนา การศึกษาระยะสั้น ระยะยาว การพัฒนาอาชีพ การศึกษาคุณานอกองค์กร การพัฒนาตนเองเพื่อปรับปรุงทีมและประสิทธิภาพขององค์กร เป็นต้น มีนักวิชาการกล่าวถึงหลักการพัฒนาศักยภาพคนไว้ดังนี้

เพราะฉะนั้นเพื่อให้การพัฒนาศักยภาพคนมีประสิทธิภาพ จึงควรคำนึงถึงหลักการสำคัญ ดังนี้

นางนุช วงษ์สุวรรณ (2552 : 174 - 175) ได้กล่าวถึง หลักการพัฒนาศักยภาพคนไว้ดังนี้

1. คนทุกคนต้องมีศักยภาพที่สามารถพัฒนาให้เพิ่มพูนขึ้นได้ทั้งด้านความรู้ด้านทักษะและเจตคติ
2. การพัฒนาศักยภาพของคนควรเป็นกระบวนการต่อเนื่อง เริ่มจากการสรรหา การคัดเลือก นำไปสู่การพัฒนาในระบบขององค์กร
3. วิธีการในการพัฒนาศักยภาพคนจะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะขององค์กรและบุคลากร
4. จัดให้มีระบบการประเมินการพัฒนาความสามารถของบุคลากรเป็นระยะ ๆ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถเพิ่มขึ้น ในขณะที่เดียวกันก็สนับสนุนให้ผู้มีขีดความสามารถสูงได้ก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งใหม่ที่ต้องใช้ความสามารถสูงขึ้น
5. องค์กรจะต้องจัดระบบทะเบียนบุคลากรให้เป็นปัจจุบัน ที่สามารถตรวจสอบความก้าวหน้าได้เป็นรายบุคคล
6. การพัฒนาศักยภาพคนจะต้องพัฒนาทุกด้าน คือ ด้านสุขภาพอนามัย ด้านความรู้ความสามารถ ด้านจิตใจ และด้านคุณธรรมให้มีความควบคู่กันไป
7. องค์กรจะต้องคำนึงถึงความมั่นคง และความก้าวหน้าของบุคลากรทุกคนในองค์กรควบคู่กับความก้าวหน้าขององค์กร องค์กรจะอยู่ไม่ได้ ถ้าหากขาดบุคลากรที่มีกำลังกาย กำลังใจ และสติปัญญาทุ่มเทให้กับองค์กร

อนิวัช แก้วจันทน์ (2552 : 165 - 166) ได้กล่าวถึง หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า สำหรับองค์การสมัยใหม่จะใช้กิจกรรมการเรียนรู้ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้ การฝึกอบรมและการพัฒนาสายงานอาชีพ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ กล่าวโดยสรุปได้ดังนี้

1. การเรียนรู้เป็นขั้นตอนการปฏิบัติที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในแนวทางที่ดีอย่างถาวรในพฤติกรรมของบุคคล โดยพบว่าการเรียนรู้ในองค์การสามารถดำเนินการได้ใน 3 ระดับ ได้แก่ การเรียนรู้ระดับรายบุคคล การเรียนรู้ระดับกลุ่มและการเรียนรู้ระดับองค์การ
2. องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่สามารถดำเนินการเพื่อให้บุคคลในองค์การได้เพิ่มขีดความสามารถของตนเองโดยเชื่อมโยงขีดความสามารถนั้นส่งผ่านไปยังบุคคลอื่นในองค์การ ก่อให้เกิดผลลัพธ์คือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลและการดำเนินงานขององค์การทำให้องค์การบรรลุในสิ่งที่ต้องการและสามารถดำรงอยู่ได้ การพัฒนาเพื่อไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องอาศัยผู้นำที่มีมุมมองวิสัยทัศน์กว้างไกลและมีอำนาจตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ ได้ โดยเฉพาะประสบการณ์ในอดีตทั้งที่ผ่านความล้มเหลวและการประสบผลสำเร็จอาจต้องนำมาบอกกล่าวและแบ่งปันความรู้ ความเข้าใจและตัดสินใจร่วมกัน ดังนั้น เพื่อการไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารจึงต้องกล้าที่จะแสดงบทบาทด้านนโยบาย กำหนดกลยุทธ์ขององค์การและเป็นผู้ดำเนินการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงที่ดีภายในองค์การ
3. การจัดการความรู้เป็นการประมวลข้อมูลหรือการสร้างนวัตกรรมใหม่จากแนวคิดและการปฏิบัติทั้งที่เป็นของตนเองและของผู้อื่นในกิจกรรมทุกกิจกรรมขององค์การแล้วนำมาจัดเก็บอย่างดีเพื่อเป็นแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้ ทั้งนี้ ความรู้ที่พบในองค์การสามารถจำแนกได้ 2 ประเภท ได้แก่ ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคนและความรู้ที่ชัดเจน ในการจัดการความรู้ให้ประสบผลสำเร็จ จำเป็นต้องอาศัยองค์ประกอบ 4 ประการ ได้แก่ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บและค้นคืนความรู้และการถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์
4. การฝึกอบรม หมายถึง กิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีการเรียนรู้จนสามารถพัฒนาเป็นความรู้ ความสามารถ ทักษะ รวมถึงปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เป็นไปในทิศทางที่จะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานและหน่วยงานในองค์การ จึงพบว่าการฝึกอบรมขององค์การดำเนินอย่างต่อเนื่องและไม่มีวันสิ้นสุดเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม สภาพแวดล้อมทางธุรกิจตลอดเวลาที่มีผลทำให้้องค์การต้องปรับเปลี่ยนกิจกรรมในการดำเนินงานเช่นเดียวกัน จึงต้องสร้างโอกาสในการเรียนรู้ให้กับบุคคลในองค์การ วัตถุประสงค์การฝึกอบรมเพื่อการเรียนรู้ที่ถูกต้องเกี่ยวกับองค์การ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้กับพนักงานใหม่และพนักงานเก่า และเพื่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม จากวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้นพบว่าองค์การที่จัดให้มี

กิจกรรม การฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลในองค์กร แล้วยังก่อให้เกิดการทำงานที่ประหยัดเนื่องจากบุคคลได้เรียนรู้กระบวนการในการทำงานที่ถูกต้อง ทำให้ลดระยะเวลาในการเรียนรู้งานและองค์การเกิดการประหยัดจากการเรียนรู้ในงานนั้น การฝึกอบรม ยังช่วยลดภาระการทำงานของหัวหน้างานหรือพี่เลี้ยงในการให้การดูแลพนักงานใหม่ โดยการส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมแทน และการที่ฝึกอบรมยังมีส่วนในการสร้างขวัญกำลังใจ และมองเห็นอนาคตของตนเองเมื่อต้องเข้าร่วมงานกับองค์กรเป็นเวลานาน ๆ

5. การพัฒนาสายอาชีพ สำหรับพนักงานใหม่ทุกคนเมื่อได้รับการบรรจุเข้าทำงานใน องค์กรย่อมมีความหวังที่จะมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หากองค์กรให้ความสำคัญกับ กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ย่อมต้องดำเนินการทุกอย่างเพื่อสร้างความมั่นคงและ หลักประกันให้กับพนักงานว่าเมื่อได้เข้าร่วมกับองค์กรแล้ว ทุกคนจะมีความก้าวหน้าในอาชีพ การพัฒนาสายอาชีพของบุคคลจำเป็นต้องพิจารณาเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ การวางแผน อาชีพ การจัดการงานอาชีพและการวางแผนสืบทอดตำแหน่งงานร่วมด้วยเสมอ

จิรประภา อัครบวร (2554 : 1 - 5) ได้กล่าวถึง หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การประยุกต์ใช้ในแนวคิดการพัฒนาคน แบบองค์รวมของ City University of Hong Kong โดยมี 7 มิติในการพัฒนาคนอย่างสมบูรณ์ ได้แก่

1. การพัฒนาด้านปัญญา (Intellectual Development) จะทำให้คนมีความสามารถที่จะ เรียนรู้จากประสบการณ์ชีวิต สามารถทำการตัดสินใจ แก้ปัญหาและหลุดพ้นจากความยากลำบาก ได้ การพัฒนาด้านนี้จึงเป็นที่นิยมมากที่สุดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น การเข้ารับฝึกอบรม การศึกษาเพิ่มเติม วิธีการพัฒนาที่เป็นที่ยอมรับในปัจจุบันว่าได้ผลมากที่สุด คือ การได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานจริง (Project Assignment) อันจะทำให้เรียนรู้จนเกิดปัญญา ตามมา และกลายเป็นประสบการณ์ที่สำคัญ

2. การพัฒนาด้านจิตวิญญาณ (Spiritual Development) จิตวิญญาณเป็นความสามารถใน การค้นหาพัฒนาตนเอง โดยสามารถเชื่อมโยงและแสดงออกถึงสิ่งที่เป็นคุณค่าของชีวิตตามความ เชื่อ ค่านิยม หลักการคุณธรรม และจริยธรรม โดยมีแนวทางในการพัฒนาแบ่งเป็น 2 วิธี คือ สมาธิ และวิปัสสนา ผลจากการฝึกนอกจากจะทำให้ผู้ฝึกมีสุขภาพใจดีขึ้นแล้ว ยังทำให้สุขภาพกายดีขึ้น อีกด้วย อันจะส่งผลถึงประสิทธิภาพการทำงานในที่สุด เนื่องจากเมื่อมีสติก็ทำให้งานผิดพลาด น้อยลง หรือมีความสามารถทำงานได้รวดเร็วขึ้น

3. การพัฒนาด้านร่างกาย (Physical Development) หลายองค์การหันมาศึกษาเรื่อง การยศาสตร์ (Ergonomi) หรือศาสตร์ที่ว่าด้วยการศึกษาถึงความสัมพันธ์ของคนกับงานที่ทำอยู่ เพื่อหาความสัมพันธ์อันเหมาะสมระหว่างสรีระของมนุษย์ ทำบางขณะปฏิบัติ สภาพแวดล้อมของ

การทำงาน และอุปกรณ์เครื่องมือสำนักงาน เนื่องจากประสิทธิภาพในการทำงานขึ้นอยู่กับความ สะดวกสบายของบุคคลขณะทำงาน ถ้าละเลยเรื่องความสะดวกสบายของบุคคลขณะทำงาน นอกจากจะส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานแล้ว ยังนำมาซึ่งความเจ็บป่วย ที่เกิดสะสมต่อเนื่องมาอย่างช้า ๆ โดยที่เราสังเกต ไม่เป็น

4. การพัฒนาด้านสังคม (Social Development) การพัฒนาด้านสังคม หมายถึง ความสามารถในการแสดงออกซึ่งบทบาททางสังคมได้อย่างเหมาะสม ไม่รู้สึกขี้ดเงิน รวมถึง ความสามารถในการ พัฒนาสัมพันธ์ภาพกับผู้อื่น สามารถสร้างเครือข่าย ให้ความเคารพต่อความ เชื่อ และความคิดเห็นที่ ต่างต่าง เมื่อบุคลากรเริ่มต้นการทำงานในองค์กร กระบวนการขัดเกลาทาง สังคมจึงเป็นเรื่องที่ ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์มักให้ความสำคัญอย่างมาก ซึ่งมีบรรจุอยู่ใน หลักสูตรปริญญาโท แต่เมื่อ บุคลากรเติบโตในองค์การทำงานระดับสูงขึ้นไปในการจัดทำแผนการ พัฒนาส่วนบุคคล (IDP) ควร เพิ่มกิจกรรม เช่น การเข้าเรียนหลักสูตรการพัฒนาบุคลิกภาพ หรือ การออกงานสังคมเพื่อทำการฝึก การเข้าสังคม โดยมีเพื่อนหรือคู่หู (Buddy) ที่จะคอยเป็น โก๊ซ หรือ ผู้ให้คำแนะนำไปงานสังคมด้วยกัน

5. การพัฒนาด้านสุนทรียศาสตร์ (Aesthetics Development) ช่วยทำให้มนุษย์เกิดความ สงบชั่วคราว กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ เกิดสมดุลทางอารมณ์ และเติมเต็มชีวิตด้วยความ สนใจ ที่หลากหลาย และเพื่อส่งเสริมการพัฒนาการเข้าสังคมที่กล่าวมาแล้ว เพื่อทำให้ผู้ที่ได้รับ การพัฒนา ด้านสุนทรียศาสตร์มีเรื่องในการสนทนาเมื่อเข้าสู่สังคม การพัฒนาบุคลากรด้าน สุนทรียศาสตร์ สามารถทำได้โดยง่าย เช่น การสอนเรื่องการวาดภาพ ชมรมด้านกีฬา ท่องเที่ยว ดูนก ทำสวน ฯลฯ

6. การพัฒนาด้านอาชีพ (Career Development) การพัฒนาอาชีพเป็นความสามารถใน การเลือกอาชีพ พัฒนาแผนและกลยุทธ์ในอาชีพ การปรับตัวสอดคล้องกับความท้าทายของอาชีพใน แต่ละช่วง การเติบโตในอาชีพที่เลือก การได้รับความพึงพอใจในอาชีพ และสามารถรักษาสมดุล ของอาชีพกับส่วนอื่น ๆ ในชีวิตซึ่งการพัฒนาด้านอาชีพนั้นเป็นการจัดทำแผนการพัฒนาดังที่ ต้อง พิจารณาให้มีความสัมพันธ์อย่างมากกับการวางแผนชีวิตส่วนตัว ครอบครัว เพื่อให้บุคลากร สามารถดำเนินชีวิตการทำงานในองค์กรแห่งนั้นได้ต่อไป

7. การพัฒนาด้านอารมณ์ (Emotional Development) การพัฒนาด้านอารมณ์เป็นการ พัฒนาเพื่อให้เกิดการสมดุลของอารมณ์ตนเองกับสถานการณ์แวดล้อมและกับผู้อื่น รวมถึง ความสามารถ ในการตระหนักยอมรับและแสดงออกอารมณ์ของตนเองได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้เป็นความสามารถในการตระหนัก ตอบสนองต่ออารมณ์อื่นอย่างเหมาะสม

และด้วยความเคารพ ซึ่งในปัจจุบันมี 2 วิธี หลัก ๆ คือ 1) การรับคำปรึกษา (Counseling) เป็นกระบวนการทางจิตวิทยาที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้มาขอคำปรึกษาได้ใช้ความสามารถที่เขาอยู่มีอยู่ในการจัดการกับปัญหาของเขาได้ สามารถตัดสินใจ แก้ปัญหาได้ด้วยตัวของเขาเอง โดยกระบวนการให้คำปรึกษานี้จะเน้นการใช้คำถาม (Questioning) และการสะท้อนกลับ (Reflection) เพื่อให้ผู้รับการปรึกษาเป็นผู้ตัดสินใจที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ของตนเอง โดยการปรับเปลี่ยนนี้ จะได้รับการติดตามผลในระยะเวลาหนึ่ง จนผู้ได้รับการปรึกษาได้รับการพัฒนาด้านอารมณ์ จนมีการแสดงออกที่ส่งเสริมการทำงานที่ดี 2) การโค้ช (Coaching) ใช้เพื่อพัฒนาบุคลากรในหลาย ๆ ระดับ หากเป็นการพัฒนาบุคลากรระดับปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่เป็นการโค้ชเพื่อให้ทำงานและสามารถปรับตัวกับการทำงาน โดยมีการพัฒนากลุ่มหัวหน้างานให้มาเป็นโค้ช ส่วนการโค้ชของบุคลากรในระดับบริหารมักเป็นการโค้ชด้านการพัฒนาภาวะผู้นำ (Executive Coach) คือเป็นการจ้างโค้ชมืออาชีพจากภายนอกมาเป็นผู้คอยให้คำแนะนำอย่างเป็นระบบ ซึ่งการโค้ชส่วนใหญ่มีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาศักยภาพ และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

สุจิตรา ธนานันท์ (2554 : 21 - 32) ได้กล่าวถึง แนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ 4 แนวทาง กล่าวโดยสรุปได้ดังนี้

1. การฝึกอบรม (Training) เป็นกิจกรรมการเรียนรู้เฉพาะของบุคคลเพื่อที่จะปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจ (Understanding) ทักษะ (Skill) ทักษะ (Attitude) และพฤติกรรม (Behavior) อันเหมาะสมจนสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมและทัศนคติต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
2. การศึกษา (Education) เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อการเรียนรู้สำหรับงานในอนาคต และเป็นการเตรียมคนเพื่อเลื่อนตำแหน่งและการพัฒนาสายงานอาชีพ เช่น การส่งเสริมให้มีการดูงาน หรือการส่งบุคลากรไปศึกษาต่อทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ
3. การพัฒนา (Development) เป็นกิจกรรมการพัฒนาที่เน้นคนและงานในอนาคตเป็นการลงทุนในระยะยาว เพื่อให้เกิดความเจริญเติบโตขององค์กร ประกอบด้วยกิจกรรมการฝึกอบรม และการพัฒนาในระดับบุคคลการพัฒนาสายงานอาชีพและการพัฒนาองค์กร
4. การเรียนรู้ (Learning) ถือเป็นกระบวนการของการได้มาซึ่งความรู้โดยผ่านประสบการณ์ ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลอย่างถาวร มีอยู่ 3 ระดับ คือ การเรียนรู้ในระดับบุคคล การเรียนรู้ในระดับกลุ่มและการเรียนรู้ในระดับองค์กร

เวอร์เนอร์ และดิซิโมน (Werner & Desimone, 2006 : 11 - 12 ; อ้างถึงใน สมคิด ผลนิล, 2558 : 33 - 35) ได้กล่าวถึงกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยอธิบายถึงไว้ ดังนี้

1. การฝึกอบรมและการพัฒนา มุ่งเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงความรู้ ทักษะ และทัศนคติของบุคคล การฝึกอบรมมักจะเกี่ยวข้องกับการทำให้พนักงานมีความรู้ และทักษะที่จำเป็นในการทำงานเฉพาะกิจหรืองานทั่วไป ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ เช่น ในการฝึกอบรมการล่วงละเมิดทางเพศ กิจกรรมการพัฒนามีความสำคัญในระยะยาวเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมสำหรับความรับผิดชอบในการทำงานในอนาคต และยังเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานในการดำเนินงานปัจจุบันของพวกเขา

กิจกรรมการฝึกอบรมและการพัฒนาเริ่มต้นเมื่อพนักงานใหม่เข้ามาในองค์กร มักจะอยู่ในรูปแบบของปฐมนิเทศพนักงานและการฝึกอบรมทักษะ การปฐมนิเทศพนักงานเป็นกระบวนการ ที่พนักงานใหม่ได้เรียนรู้บรรทัดฐาน ค่านิยมองค์กรที่สำคัญขององค์กรและสร้างความสัมพันธ์ใน การทำงานและเรียนรู้วิธีการทำงานภายในงานของพวกเขา เจ้าหน้าที่พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่จะร่วมรับผิดชอบในการออกแบบขั้นก่อนการปฐมนิเทศ การดำเนินการปฐมนิเทศทั่วไป และเริ่มต้นการฝึกอบรมทักษะเบื้องต้น โปรแกรมการฝึกอบรมทางเทคนิคและทักษะมีขอบเขตที่จะสอนพนักงานใหม่ โดยเฉพาะทักษะหรือความรู้

เมื่อพนักงานใหม่มีความเชี่ยวชาญในงานของพวกเขา กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรจะมุ่งเน้นเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนากิจกรรมเฉพาะ การสอนงาน และการให้คำปรึกษาในกระบวนการสอนงาน บุคคลจะได้รับการสนับสนุนที่จะยอมรับความรับผิดชอบในการกระทำของพวกเขาเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงานใด ๆ ให้บรรลุเป้าหมายและรักษาระดับประสิทธิภาพ การทำงาน การสอนงานเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของพนักงานที่เป็นพันธมิตรในการบรรลุเป้าหมายทั้งส่วนบุคคลและเป้าหมายขององค์กร เทคนิคการให้คำปรึกษาจะใช้เพื่อช่วยให้พนักงาน จัดการกับปัญหาส่วนตัวที่อาจรบกวนการบรรลุเป้าหมายเหล่านี้ โปรแกรมการให้คำปรึกษาอาจจะ แก้ไขปัญหาดังกล่าว เช่น สารเสพติด การจัดการความเครียด การหยุดสูบบุหรี่หรือการออกกกำลังกาย โภชนาการและการควบคุมน้ำหนัก

นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพมีความรับผิดชอบในการประสานงานการจัดการโปรแกรมฝึกอบรมและการพัฒนาเพื่อให้มั่นใจว่าผู้จัดการและหัวหน้างานมีความรู้และทักษะที่จำเป็นเพื่อให้พวกเขามีประสิทธิภาพเหมาะสมกับตำแหน่ง โปรแกรมเหล่านี้อาจรวมถึงการฝึกอบรม การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน การสัมมนาหรือหลักสูตรในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย

2. การพัฒนาองค์กร หมายถึง กระบวนการในการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรและความผูกพันของสมาชิกผ่านแนวคิดพฤติกรรมศาสตร์ การพัฒนาองค์กรมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง

องค์การทั้งมหภาคและจุลภาค การเปลี่ยนแปลงระดับมหภาคมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การ ในขณะที่การเปลี่ยนแปลงระดับจุลภาคมุ่งกำหนดทิศทางกำกับดูแลบุคคลกลุ่มเล็ก ๆ และทีมงาน ยกตัวอย่างเช่น หลาย ๆ องค์การได้พยายามที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การ โดยการเสนอ โปรแกรมที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน ที่พนักงานจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานในความคาดหวังในการทำงาน ระบบการให้รางวัล และการรายงานขั้นตอนการปฏิบัติงาน

บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์การคือการปฏิบัติหน้าที่เปลี่ยนแปลงพนักงาน ในการเปลี่ยนแปลงมักจะต้องการให้คำปรึกษากับผู้จัดการสายงาน เกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สามารถนำมาใช้เพื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีอาชีพอาจมีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงในการดำเนินกลยุทธ์ เช่น การอำนวยความสะดวกในการประชุมของพนักงานที่รับผิดชอบในการวางแผน และการดำเนินการขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจริง

3. การพัฒนาอาชีพ คือ กระบวนการต่อเนื่องที่ทำให้ทุกคนมีความก้าวหน้าผ่านชุดของขั้นตอนที่มีเอกลักษณ์เฉพาะเกี่ยวข้องกับรูปแบบผลงาน การพัฒนาอาชีพจะเกี่ยวข้องกับ 2 กระบวนการ คือ การวางแผนอาชีพและการจัดการอาชีพ การวางแผนอาชีพจะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่ดำเนินการโดยบุคคล โดยความช่วยเหลือจากที่ปรึกษาและคนอื่น ๆ เพื่อประเมินทักษะและความสามารถของเขาหรือเธอ เพื่อสร้างแผนอาชีพที่เป็นจริง การจัดการอาชีพเกี่ยวข้องกับ การปฏิบัติตามขั้นตอนที่สำคัญ เพื่อบรรลุความสำเร็จตามแผนงาน และโดยทั่วไปมุ่งเน้นเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการสามารถทำได้ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาอาชีพของพนักงาน มีความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นระหว่างการพัฒนาอาชีพ กับกิจกรรมการฝึกอบรมและการพัฒนาแผนอาชีพสามารถดำเนินการบางส่วนผ่านโปรแกรมการฝึกอบรมขององค์การ

สรุปได้ว่า หลักการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การเพิ่มพูนทักษะและความสามารถของ ทรัพยากรมนุษย์จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร การปรับปรุงบุคลิกภาพเปลี่ยนแปลงทัศนคติ นอกจากนั้นองค์กรอาจจัดให้มีการเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อสร้างเสริมประสบการณ์เพิ่มขึ้น อันจะเป็นผลทำให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีทัศนคติและโลกทัศน์ที่กว้างไกล ได้เรียนรู้งานด้านอื่น ๆ เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ได้ทราบถึงสิ่งที่ไม่เคยรู้และทราบมาก่อน เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีให้กับทรัพยากรมนุษย์ซึ่งจะทำให้เข้าใจการพัฒนาขององค์กรได้ดีขึ้น ซึ่งหลักการและแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีหลากหลายแนวทางขึ้นอยู่กับองค์กรนั้น ๆว่าจะเลือกใช้หลักการและแนวทางแบบไหนที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร เช่น การฝึกอบรม การศึกษา การพัฒนาอาชีพ การพัฒนา รายบุคคล และการเรียนรู้ ซึ่งเป็นกิจกรรมที่มุ่งเน้นในการ

เปลี่ยนแปลง ปรับปรุงและพัฒนาในเรื่องของความรู้ ทักษะ ความสามารถ สมรรถนะ และทัศนคติของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงมีความก้าวหน้าในตำแหน่งงานและสายอาชีพ นอกจากนี้ ยังมีกิจกรรมการพัฒนาองค์กร ซึ่งเป็นกิจกรรมที่มุ่งเน้นในการเตรียมทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สามารถก้าวทันกับการพัฒนา การเปลี่ยนแปลงและการเติบโตขององค์กร เพราะฉะนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ จะส่งผลไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

ทรัพยากรมนุษย์ เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐหรือเอกชน องค์กรต่าง ๆ ในปัจจุบันจึงได้นำเอา “กลยุทธ์” (Strategy) มาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น เพราะ “กลยุทธ์” จะเป็นแผนปฏิบัติการที่จะ ช่วยให้การปฏิบัติงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ได้ในระยะยาว การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ จึงเป็นการพัฒนาบุคลากรในองค์กร โดยองค์กรมีภารกิจหลัก ได้แก่ วางแผนทรัพยากรมนุษย์ การออกแบบงาน การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผล การฝึกอบรมพัฒนา ค่าตอบแทน สุขภาพและความปลอดภัย และการพ้นจากงาน

ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

กลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นแผนและกิจกรรมการปฏิบัติงานที่สร้างขึ้นเพื่อให้องค์กรมีความพร้อมในทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ เพิ่มทักษะในหน้าที่หรือในงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ ซึ่งจะส่งเสริมขีดความสามารถและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร ตลอดจนกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมีความเกี่ยวข้องกับการสร้างวัฒนธรรม การเรียนรู้ ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นในการสร้างโอกาสให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในการพัฒนา เพื่อเพิ่มทักษะความรู้ ความเชี่ยวชาญ และระดับสมรรถนะให้ดีขึ้น ได้นักวิชาการได้กล่าวถึงความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เชิงกลยุทธ์ไว้แตกต่างกัน ดังนี้

ตรีนิวลนุช กองผาพา (2552 : 36) ได้ให้ความหมายของ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการของการบริหารเน้นที่เป้าหมายในระยะยาวในการที่องค์กรจะสามารถเผชิญกับสิ่งท้าทายในการแข่งขันเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ รวมถึงการเชื่อมโยงบทบาทความรับผิดชอบของหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อช่วยสนับสนุนผลการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุตามเป้าหมาย

พิชิต เทพวรรณ (2554 : 156) ได้กล่าวว่า ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ หมายถึง การพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ และศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ โดยมีความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กรและกลยุทธ์ธุรกิจ เพื่อให้ องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้ และจะเห็น ได้ว่าในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์จะให้ความสำคัญกับการดำเนินงานในนโยบายและการปฏิบัติด้านการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ เพื่อสนับสนุนให้องค์กรบรรลุซึ่งเป้าหมายในระยะยาว

อนันต์ชัย คงจันทร์ (2557 : 33) ได้กล่าวว่า ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ หมายถึง รูปแบบของการใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีการวางแผนและมีการดำเนินงานที่มีวัตถุประสงค์เพื่อทำให้องค์กร บรรลุเป้าหมายได้ ซึ่งหลายบริษัทได้มีการพัฒนาระบบการผลิตแบบผสมผสาน เช่น เทคโนโลยีการผลิตที่ก้าวหน้า ระบบการควบคุมสินค้าทันเวลา หรือการควบคุมคุณภาพ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน อย่างไรก็ตาม ระบบเหล่านี้จัดการด้วยคน ดังนั้นจึงต้องมีประเมินทักษะของพนักงานที่จำเป็นในการดูแล ระบบเหล่านั้น ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการคัดเลือกและฝึกอบรม

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ หมายถึง การพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ และศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ โดยมีความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กร โดยรูปแบบของการใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีการวางแผนและมีการดำเนินงานที่มีวัตถุประสงค์ กำหนดกระบวนการของการบริหารเน้นที่เป้าหมายในระยะยาว โดยกำหนดแผนและความตั้งใจขององค์กรในการบรรลุถึงเป้าหมาย และบุคลากรในองค์กรได้มีการพัฒนาตนเองทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ และทักษะ ในด้านต่าง ๆ เพื่อรองรับต่อผลกระทบที่ตามมาจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก

ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

การพัฒนาองค์กรให้ดำรงอยู่อย่างมั่นคงตลอดไปจะต้องเริ่มต้นจากการสร้างทุนมนุษย์ ซึ่งเป็นการวางรากฐานองค์กรให้แข็งแกร่งเพื่อรองรับการเติบโตอย่างแท้จริงในอนาคต ปัจจุบันการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีความสำคัญเพิ่มมาต่อองค์กรต่าง ๆ ทั้งในภาคเอกชนและหน่วยงานภาครัฐ เพราะว่าไม่ว่าองค์กรจะปรับเปลี่ยนไปในทางใด ย่อมต้องเกี่ยวข้องกับตัวบุคคลทั้งสิ้น การวางแผน การจัดการองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การชี้แนะและการควบคุมในกระบวนการเหล่านี้ถือว่าปัจจัยด้านคนมีบทบาทสำคัญที่สุดที่จะขับเคลื่อนให้หน้าที่ต่าง ๆ ดำเนินไปตามทิศทางหรือเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้ มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

พิชิต เทพวรรณ (2554 : 26) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ไว้ว่า ในการดำเนินงานขององค์กร ทุกฝ่ายงานหรือทุกแผนงานล้วนแล้วแต่ต้องมีความเกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ เพราะทรัพยากรมนุษย์ถือได้ว่าเป็นผู้สรรค์สร้างงานให้กับองค์กร ดังนั้นการได้มารักษาและพัฒนาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพนั้น จะสามารถทำให้องค์กร ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเกิดประโยชน์กับหลายฝ่าย โดยเมื่อกล่าวถึง ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นสามารถสรุปได้

1. ด้านพนักงาน (Employee) ทำให้พนักงานในองค์กรสามารถใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ ช่วยให้นักงาได้มีโอกาสนำเอาความรู้และความสามารถของตนเองมาใช้ในงานที่รับผิดชอบได้อย่างเต็มความสามารถ เกิดการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน และพัฒนาสินค้าหรือบริการ พนักงานมีโอกาสและมีความก้าวหน้าในอาชีพ นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร ระหว่างพนักงานกับองค์กรร่วมกัน

2. ด้านองค์กร (Organization) ทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง โดยองค์กรมีทิศทางหรือนโยบายการบริหารงานในลักษณะใดในปัจจุบันและในอนาคต ความพร้อมและความเพียงพอในเรื่องของจำนวนทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์กร จะสามารถทำให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับการขยายหรือหดตัวขององค์กร ส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปได้ตามทิศทางและบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

3. ด้านสังคม (Social) การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นพื้นฐานของการพัฒนาระบบสังคมและเศรษฐกิจ เพราะหากองค์กรเจริญเติบโต ก็จะส่งผลต่อการจ้างงาน ทำให้ประชาชนมีงานทำ มีอาชีพ มีรายได้ในการหาเลี้ยงครอบครัว มีสวัสดิการที่ดี อันเป็นการสร้างพื้นฐานที่มั่นคงให้กับสังคม และนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้าด้านเศรษฐกิจของประเทศได้ต่อไป

สุรมงคล นิมจิตต์ และธีระวัฒน์ จันทิก (2559 : 10) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ไว้ว่า องค์กรทุกองค์กรมีเป้าหมายที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่องค์กรได้วางเอาไว้และแสวงหา ผลตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ อีกประการหนึ่งองค์กรต้องการดำรงอยู่อย่างยั่งยืน สามารถปรับตัวภายใต้ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ มีผลตอบแทนที่สูงเมื่อเทียบกับคู่แข่งและองค์กรอื่น ๆ เป็นองค์กรที่มี ศักยภาพสูง ปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดผลดังที่กล่าวมานั้น คือ ทรัพยากรมนุษย์ที่มีความพร้อมทั้งทางด้านความรู้ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ มีความผูกพันและมีความทุ่มเทให้กับองค์กร

เพื่อให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์และองค์กรเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารขององค์กรควรมองว่าบุคลากรขององค์กรเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า ไม่ใช่

มองเป็นวัตถุประสงค์หรือค่าใช้จ่าย ดังเช่นในอดีตที่ผ่านมา พร้อมทั้งจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร เป็นการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในทุกด้านของงาน

หากองค์กรทั้งหลายในประเทศไทยสามารถพัฒนาตนเองให้กลายเป็นองค์กรศักยภาพสูง และมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์แล้ว ก็จะมีผลดีต่อเศรษฐกิจประเทศโดยรวม บริษัทห้างร้านต่าง ๆ สามารถผลิตสินค้าและบริการที่ตรงกับความต้องการของผู้บริโภค มีต้นทุนการผลิตที่เหมาะสม มีการสูญเสียน้อย พนักงานมีความสามารถเพิ่มขึ้น มีความสุขกับการทำงานและชีวิตส่วนตัว ทำให้สังคมโดยรวมดีขึ้นได้ในทุก ๆ ด้าน

สเวนสันและ โฮลตัน (Swanson & Holton, 2009 : 10 ; อ้างถึงใน จิระพงศ์ เรืองกุล, 2562 : 86) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

1. องค์กรจะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญของมนุษย์
2. การพัฒนาความเชี่ยวชาญของมนุษย์เพื่อทำให้องค์กรเกิดประโยชน์สูงสุด สามารถทำได้ โดยการผ่านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ทั้งในระดับปัจเจกบุคคล และระดับองค์กรในภาพรวม

3. นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้สนับสนุนให้เกิดการบูรณาการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันระหว่าง การพัฒนาในปัจเจกบุคคล กลุ่มและกระบวนการทำงานและองค์กรในภาพรวม ความเชื่อเหล่านี้สะท้อนมาจากปรัชญาของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

- 3.1 มนุษย์ทุกคนมีคุณค่า (Worth of Individual) มนุษย์เป็นสิ่งที่สำคัญมีคุณค่าต่อองค์กร องค์กร ที่มีคุณภาพนั้นจะประกอบด้วยพนักงานที่ได้ทำประโยชน์และแสดงออกถึงความมีคุณค่าต่อองค์กร

- 3.2 พนักงานคือทรัพยากร (Employee as Resource) ที่ประกอบด้วยความรู้ ทักษะ และการเรียนรู้ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่ช่วยตอบสนองความต้องการทั้งในปัจจุบันและในอนาคตขององค์กร

- 3.3 สภาพแวดล้อมการทำงานที่มีคุณภาพ (Quality of Work Environment) เอาใจใส่ในคุณภาพ ชีวิตการทำงานของพนักงาน คำนึงถึงสิทธิความปลอดภัยของพนักงาน

4. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) มนุษย์ทุกคนมีสิทธิที่จะได้รับความพึงพอใจและความรู้สึกที่ดีเกี่ยวกับวิถีทางที่พวกเขาจะทำประโยชน์ให้กับองค์กรความสำเร็จของงานมา จากความพึงพอใจในส่วนเล็ก ๆ ของพนักงาน ดังนั้นองค์กรจึงต้องออกแบบการทำงานใหม่เพื่อให้เหมาะสม กับธรรมชาติของพนักงาน แทนที่จะมองพนักงานเป็นเหมือนหุ่นยนต์เป็นความเหมาะสมระหว่างเทคโนโลยี และความสามารถของพนักงาน

5. ความต้องการที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning Need) การฝึกอบรม และ พัฒนาพนักงานไม่ใช่ทำเฉพาะช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ไม่มีพนักงานคนไหนที่เข้ามาทำงานแล้วมีความรู้ทักษะ ที่ครบถ้วนตามความต้องการขององค์กร ถึงแม้ว่าพนักงานเหล่านั้นจะถูกคัดเลือกมาให้สอดคล้องกับงาน โดยการพิจารณาถึงความรู้ทักษะพื้นฐานที่จำเป็นต่อการทำงาน แต่พนักงานยังต้องการที่จะได้รับการพัฒนา ความรู้ทักษะใหม่ ๆ อยู่ตลอด ดังนั้นองค์กรจึงต้องช่วยเหลือพนักงานให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

6. การเตรียมโอกาสเพื่อเปลี่ยนแปลง (Change Opportunities Preparation) สถานการณ์แวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้องค์กรมีความจำเป็นต้องเตรียมการสร้างความยืดหยุ่นของพนักงานให้พร้อมกับการที่จะเกิดขึ้นใหม่ องค์กรจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

7. การตระหนักถึงการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ในขอบเขตกว้าง (Broad Scope of HRD Concerns) การพัฒนาศักยภาพมนุษย์เป็นเรื่องที่มากกว่าการฝึกอบรม การพัฒนาศักยภาพมนุษย์ยังครอบคลุมถึงเรื่องความเข้าใจในพฤติกรรมของมนุษย์ การตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับพนักงานและเกี่ยวข้องกับองค์กร เพื่อที่จะทำให้พนักงานสร้างผลงานนำมาซึ่งผลผลิตขององค์กร ดังนั้นพนักงานจึงต้องมีความรู้ที่มากกว่าความรู้ในงานประจำเพียงอย่างเดียว

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการพัฒนาศักยภาพมนุษย์เชิงกลยุทธ์ หมายถึง การดำเนินงานขององค์กร ทุกฝ่ายงานหรือทุกแผนงานล้วนแล้วแต่ต้องมีความเกี่ยวข้องกับ ศักยภาพมนุษย์ เพราะศักยภาพมนุษย์ถือได้ว่าเป็นผู้สรรค์สร้างงานให้กับองค์กร ปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ คือ ศักยภาพมนุษย์ที่มีความพร้อมทั้งทางด้านความรู้ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ มีความผูกพันและมีความทุ่มเทให้กับองค์กร ดังนั้นองค์กรจึงต้องออกแบบการทำงานใหม่เพื่อให้เหมาะสม กับธรรมชาติของบุคลากร ซึ่งจะส่งผลโดยตรงให้กับองค์กรหากองค์กรทั้งหลายสามารถพัฒนาตนเองให้กลายเป็นองค์กรศักยภาพสูง และมีการพัฒนาศักยภาพมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพแล้ว ก็จะส่งผลดีต่อเศรษฐกิจประเทศอย่างยั่งยืน

แนวคิดการพัฒนาศักยภาพมนุษย์เชิงกลยุทธ์

ในปัจจุบันการจัดการศักยภาพมนุษย์เชิงกลยุทธ์ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลาย ทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นถึงความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการนำแนวคิดการพัฒนาศักยภาพมนุษย์เชิงกลยุทธ์มาใช้เพื่อเป็นส่วนช่วยพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งผู้บริหารหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการจัดการศักยภาพมนุษย์จะต้องดำเนินการเชื่อมโยงระหว่าง การจัดการศักยภาพมนุษย์กับกลยุทธ์ในการดำเนินงาน เพื่อสนับสนุนและให้สอดคล้องกับ เป้าหมายขององค์กรที่ได้วางไว้ มีนักวิชาการได้กล่าวถึงแนวคิดการพัฒนาศักยภาพมนุษย์เชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้

มอนดี โน้และพรีโมซ์ (Mody, Noe & Premeaux. 1999 : 5 ; อ้างถึงใน สมชาย หิรัญกิตติ. 2542 : 10) ได้กล่าวไว้ว่า กิจกรรมในระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยกิจกรรมหลัก ๆ ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) เป็นกระบวนการในการสำรวจถึงความต้องการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ได้มาซึ่งจำนวนพนักงานที่มีทักษะที่ต้องการ และสามารถจัดหาสิ่งจำเป็นที่ต้องใช้ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนที่ช่วยให้ได้ทรัพยากรมนุษย์ที่เพียงพอ และตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กรในอนาคต ดังนี้ (1) การพยากรณ์ความต้องการพนักงาน ที่มีคุณลักษณะต่าง ๆ (2) การเปรียบเทียบความต้องการกับกำลังแรงงานในปัจจุบัน (3) การกำหนดจำนวนและรูปแบบของพนักงานที่จะต้องสรรหาเข้ามาหรือจำนวนที่จะต้องออกจากงาน ในการวางแผน ทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์งานก่อนการออกแบบงาน ซึ่งเป็นกระบวนการกำหนด โครงสร้างและเป็นการออกแบบกิจกรรมในการทำงานเฉพาะอย่างของแต่ละบุคคล เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ส่วนการวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการในการเก็บรวบรวมข้อมูล นำมาวิเคราะห์และแยกแยะข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงาน ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีระบบที่ช่วยในการกำหนด ทักษะหน้าที่ และความรู้ที่ต้องการสำหรับงานใดงานหนึ่งขององค์กร

2. การสรรหาบุคลากร (Recruiting) เป็นกิจกรรมขององค์กร ซึ่งใช้เพื่อการจูงใจให้ผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถ และมีทัศนคติที่องค์กรต้องการมาสมัครในตำแหน่งงานที่เหมาะสม และยังช่วยให้องค์กรได้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ได้

3. การคัดเลือก (Selection) เป็นกิจกรรมในการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมที่สุดสำหรับองค์กรและเหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการ โดยคัดเลือกจากกลุ่มผู้มาสมัคร

4. การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่มีระบบ เพื่อเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมของพนักงานให้ไปในทิศทางเดียวกันที่ทำได้ องค์กรสามารถ บรรลุเป้าหมายขององค์กร ส่วนการพัฒนา เป็นการจัดหาความรู้ การทำให้พนักงานมีความรู้ มีการ พัฒนาในการปฏิบัติงานเพื่อนำ ไปใช้ในปัจจุบันหรืออนาคต

5. ผลตอบแทนและผลประโยชน์อื่น (Compensation and Benefits) ผลตอบแทนเป็นรางวัล ทั้งหมดที่พนักงานได้รับในการแลกเปลี่ยนกับงาน ประกอบด้วยค่าจ้างเงินเดือน โบนัส สิ่งจูงใจและ ประโยชน์อื่น ๆ ส่วนผลประโยชน์อื่น ๆ เป็นรางวัลหรือส่วนเพิ่มที่พนักงานจะได้รับเพิ่มมาจากผล การจ้างงานและตำแหน่งภายในองค์กร เช่น การประกันชีวิตและสุขภาพ การท่องเที่ยว ค่า รักษาพยาบาล การแบ่งกำไร ฯลฯ

6. ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health) ความปลอดภัย เป็นการคุ้มครองพนักงานจากอุบัติเหตุจากการปฏิบัติงาน ส่วนสุขภาพนั้น เป็นสภาพทางด้านร่างกาย จิตใจและสังคม

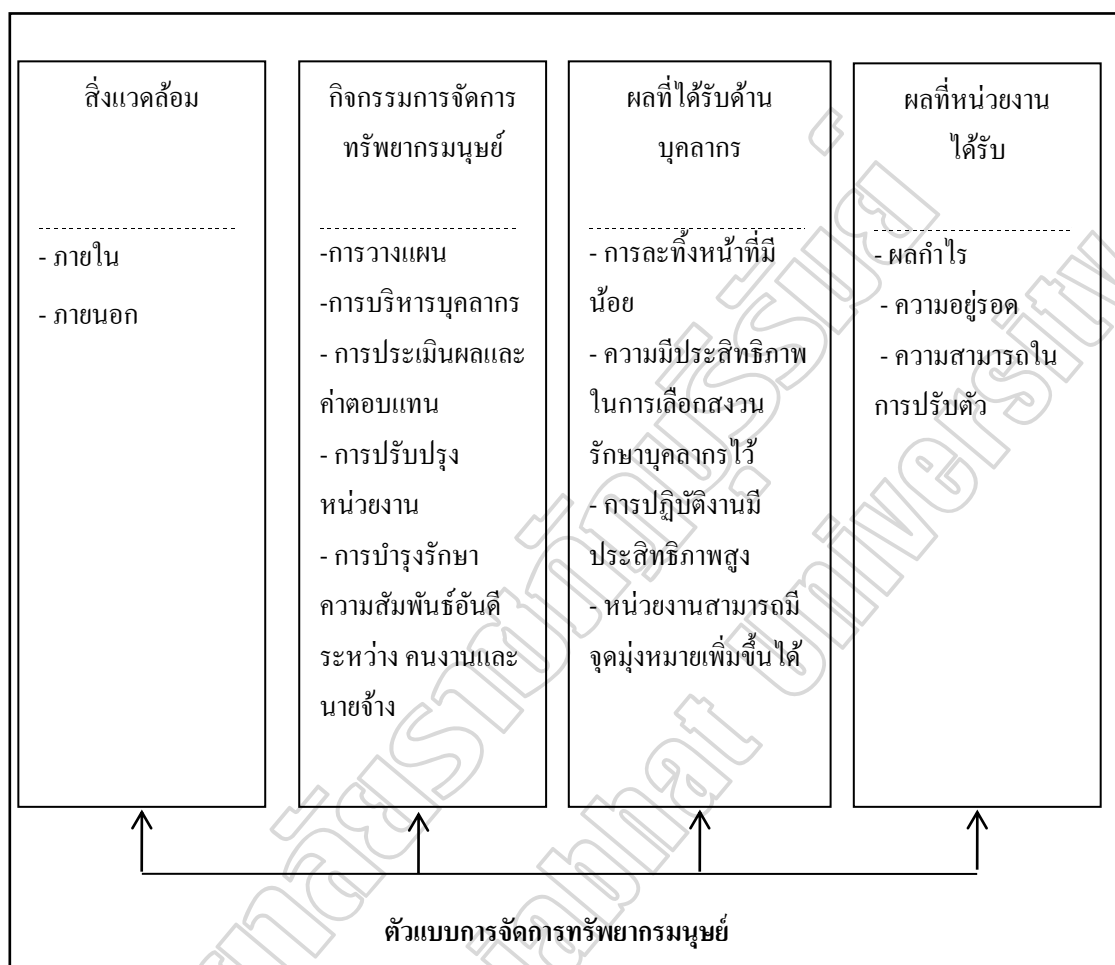
7. พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (Employee and Labor Relations) พนักงาน ถือว่าเป็นสิ่งแวดล้อมภายในที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึงอย่างยิ่ง เพราะงานจะสัมฤทธิ์ผลได้นั้น ต้องมาจากการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนแรงงานสัมพันธ์ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มพนักงาน และนายจ้าง

8. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เป็นกระบวนการในการประเมิน ถึงพฤติกรรมในการทำงานของพนักงาน โดยการวัดและเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้

แฮร์ริส (Harris, 1997 : 5 ; อ้างถึงใน วิรัช วิรัชนิการวรรณ, 2544 : 94 - 95) ได้แสดงให้เห็นถึงการมองการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในลักษณะที่เป็นระบบ เรียกว่า ตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่

1. สิ่งแวดล้อม (Environment) แบ่งเป็นสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอก
2. กิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM Activities) แบ่งเป็น 5 ส่วน ได้แก่
 - 2.1 การวางแผน
 - 2.2 การบริหารบุคลากร
 - 2.3 การประเมินผลและค่าทดแทน
 - 2.4 การปรับปรุงหน่วยงาน
 - 2.5 การบำรุงรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างคนงานและนายจ้าง
3. ผลที่ได้รับด้านบุคลากร (HRM Outcomes) แบ่งเป็น
 - 3.1 การละทิ้งหน้าที่มีน้อย
 - 3.2 ความมีประสิทธิภาพในการเลือกสงวนรักษาบุคลากรไว้
 - 3.3 การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูง
 - 3.4 หน่วยงานสามารถมีจุดมุ่งหมายเพิ่มขึ้นได้
4. ผลที่หน่วยงานได้รับ (Organizational Outcomes) แบ่งเป็น
 - 4.1 ผลกำไร
 - 4.2 ความอยู่รอด
 - 4.3 ความสามารถในการปรับตัว

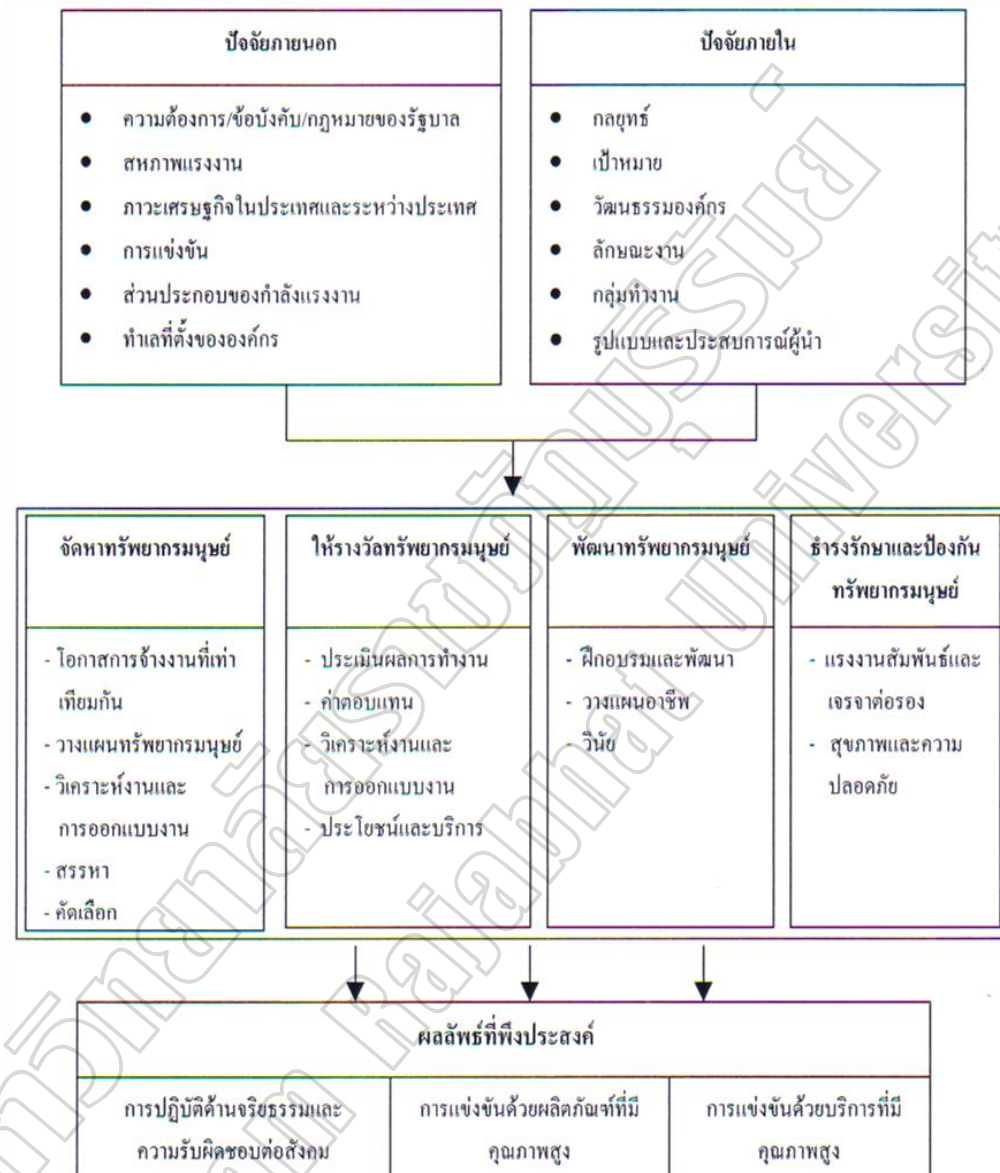
ทั้งนี้ แต่ละขั้นตอนมีความสัมพันธ์และสอดคล้องกันตามภาพประกอบ 2.1



ภาพประกอบ 2.1 แสดงตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ที่มา : แฮร์ริส (Harris. 1997 : 5 ; อ้างถึงใน วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. 2544 : 94 - 95)

อีวานชีวิช (Ivancevich. 2001 : 36 ; อ้างถึงใน มรกต โกมลดิษฐ์. 2546 : 19) ได้กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเชิงกลยุทธ์ เพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ โดยเริ่มจากพิจารณาปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายใน โดยผ่านกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เริ่มตั้งแต่การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ และการชำระรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ดังภาพประกอบ 2.2



ภาพประกอบ 2.2 แสดงแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

ที่มา : อีวานชีวิช (Ivancevich, 2001 : 36 ; อ้างถึงใน มรกต โกมลดิษฐ์, 2546 : 19)

จากที่กล่าวแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่นักวิชาการได้กล่าวไว้ข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันมุ่งเน้นการดำเนินงานที่มีความสอดคล้องต่อสภาวะแวดล้อมภายนอกและสภาวะแวดล้อมภายใน เพื่อก่อให้เกิดความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนตามเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริง เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ตอบสนองสังคม ซึ่งการพัฒนา

ทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคลากร ตั้งแต่การรับบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานจนออกไปจากองค์กร ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ และการชำระรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นผู้วิจัยได้นำแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของ อีวานชีวิช ซึ่งได้กล่าวถึงไว้มาใช้เป็นกรอบแนวทางในการดำเนินการวิจัย เหตุผลเพราะว่าทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวมีความสอดคล้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ที่มุ่งเน้นผลลัพธ์คือการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรมจริยธรรม มีความรับผิดชอบต่อสังคมและเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศให้ก้าวสู่ระดับโลก โดยอาศัยกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวขับเคลื่อนภายใต้ข้อจำกัด โอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ยังต้องมี กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มพูนขีดความสามารถของ พนักงานอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา องค์กรต้องใส่ใจ การสรรหา และคัดเลือกเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีขีดความสามารถสูง มีสติปัญญา ที่จะเรียนรู้และเพิ่มพูนทักษะของตนเองเพิ่มสูงขึ้น ได้ในอนาคต องค์กรต้องมีระบบการให้รางวัล เพื่อเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรทุกคนขององค์กรสนใจเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรที่ องค์กรจัดให้กับบุคลากรขององค์กร ผู้วิจัยได้เลือกศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ใน 4 ด้าน จากแนวคิดของ อีวานชีวิช (Ivancevich, 2001 : 36 ; อ้างถึงใน มรกต โกมลดิษฐ์. 2546 : 19) ได้กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเชิงกลยุทธ์ เพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ โดยเริ่มจากพิจารณาปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายใน โดยผ่านกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 4 ด้าน คือ การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัล ทรัพยากรมนุษย์ และการชำระรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งแต่ละด้านได้มีนักวิชาการได้กล่าวรายละเอียดค่อนข้างจะสอดคล้องกัน ดังนี้

1. การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ เป็นภารกิจสำคัญขององค์กร เนื่องจากเป็นภารกิจที่จะทำให้องค์กร ได้ผู้ที่มีความสามารถเข้ามาทำงาน หากการสรรหาและการคัดเลือกทำได้อย่างไรประสิทธิภาพ ย่อมส่งผลให้องค์กรได้บุคลากรที่ไร้คุณภาพตามไปด้วย กระบวนการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ที่มีความถูกต้องของวิธีการคัดเลือก ซึ่งถือเป็นแนวคิดพื้นฐานที่สำคัญของการประเมินบุคคล เพื่อการคัดเลือก จะส่งผลให้องค์กรได้บุคลากรเข้าทำงานที่มีความรู้

ความสามารถ และมีประสิทธิภาพเข้ามาทำงาน ซึ่งมีนักวิชาการ ได้อธิบาย และกล่าวถึงแนวทางเกี่ยวกับการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ไว้ดังนี้

อีวานซีวิช (Ivancevich, 2001 : 36 ; อ้างถึงใน มรคต โกมลดิษฐ์, 2546 : 20) ได้อธิบายว่าการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ กระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมในเวลาที่ต้องการ ประกอบด้วย กิจกรรมการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ กิจกรรมวิเคราะห์งานและการออกแบบงาน กิจกรรมการสรรหาและกิจกรรมการคัดเลือก

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2550 : 97 - 99) กล่าวถึง ความหมายของการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ไว้ดังนี้ หมายถึงการคาดคะเนความต้องการทรัพยากรมนุษย์ ช่วยให้ผู้บริหารมีแนวทางในการประมาณการจำนวนและประเภทพนักงานที่ต้องการ การที่จะได้พนักงานตามที่ต้องการ ผู้บริหารจะสามารถหาได้จากแหล่งภายในและภายนอกองค์กร ดังนี้ 1) การจัดหาจากแหล่งภายใน การจัดหาจากแหล่งภายในมีองค์ประกอบที่ผู้บริหารจะต้องพิจารณา คือ การตรวจสอบกำลังคนที่มีอยู่ เพื่อให้ทราบถึงขีดความสามารถของพนักงาน ข้อมูลนี้จะช่วยผู้บริหารประมาณการแนวโน้มของตำแหน่งว่างที่จะสามารถบรรจุพนักงานที่อยู่ในองค์กรปัจจุบัน ซึ่งปกติจะบันทึกไว้ในผังการบรรจุทดแทน จะเป็นฐานข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญในการวางแผนให้บรรลุผลสำเร็จในการสรรหา การฝึกอบรม และการวางแผนอาชีพ 2) การจัดหาจากแหล่งภายนอก ตำแหน่งที่เปิดรับบุคคลในอนาคตที่ไม่สามารถบรรจุพนักงานที่มีอยู่ในปัจจุบันได้ บางงานก็ขาดแคลนบุคคลที่จะจัดหาบรรจุ บางงานก็เป็นงานใหม่ที่บรรจุพนักงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันไม่ได้ เมื่อไม่สามารถบรรจุทดแทนหรือตำแหน่งที่ว่าง ไม่สามารถจัดหาคนภายในมาบรรจุตำแหน่งนี้ได้จึงจำเป็นต้องจัดหาจากภายนอก

พิชิต เทพวรรณ (2554 : 202) กล่าวถึง ความหมายของกลยุทธ์การจัดหาและรักษาทรัพยากรมนุษย์ ไว้ดังนี้ กลยุทธ์การจัดหาและรักษาทรัพยากรมนุษย์มีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขันจากการดึงดูด และรักษาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าคู่แข่งอื่น องค์กรสามารถใช้กลยุทธ์การจัดหาและรักษาทรัพยากรมนุษย์เป็นเครื่องมือพื้นฐานในการได้มาและรักษาพนักงานที่เต็มไปด้วยคุณภาพ ความรู้ พร้อมกับศักยภาพสำหรับการฝึกอบรมในอนาคต ทั้งนี้การคัดเลือกเพื่อการจ้างพนักงานต้องมีการบอกถึงความต้องการขององค์กร และต้องสร้างกิจกรรมให้สอดคล้องกับนโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนให้มีการพัฒนาและสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานด้วย

จิตติมา อัครธิติพงษ์ (2556 : 101) ได้อธิบายว่า การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการค้นหาและจงใจให้กลุ่มบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ศักยภาพและ คุณสมบัติต่าง ๆ อันเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่เปิดรับสมัครเข้ามาสมัครงานกับองค์กร ทั้งนี้ การสรรหามีความมุ่งหมายเพื่อให้ได้บุคคลที่มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับลักษณะงาน ซึ่งอาจเป็น การแสวงหาจากแหล่ง ภายในหรือภายนอกองค์กรก็ได้ กระบวนการสรรหาประกอบด้วยขั้นตอน ต่าง ๆ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) การวางแผน ทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้ผู้สรรหาได้รับทราบความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรว่า ต้องการบุคคลประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด และต้องการเมื่อใด เพื่อนำมาใช้ในการกำหนด จำนวนตำแหน่งที่ต้องการรับพนักงาน คุณสมบัติของผู้สมัคร และลักษณะงานหน้าที่ความ รับผิดชอบของตำแหน่งนั้น ๆ

ขั้นตอนที่ 2 การขอจ้างพนักงานของผู้จัดการ (Employee Requisition of Managers) การจัดทำคำขอพนักงานนั้น หน่วยงานที่ขอจะต้องระบุให้ชัดเจนว่า จะขอพนักงานเพื่อไปทำงาน ในตำแหน่งอะไร จำนวนเท่าใด ต้องการเมื่อใด ลักษณะของงานที่รับผิดชอบมีอะไรบ้าง คุณสมบัติ ที่ต้องการสำหรับตำแหน่งนั้นมีอะไรบ้าง เป็นต้น หลังจากที่ฝ่ายสรรหาได้รับทราบ รายละเอียดจาก ใบขอจ้างแล้วจึงดำเนินการขั้นต่อไป ข้อมูลที่ได้จะต้องนำไปพิจารณาร่วมกับ การวางแผน ทรัพยากรมนุษย์

ขั้นตอนที่ 3 การระบุตำแหน่งงานที่จะเปิดรับสมัคร (Job Opening Identified) ตำแหน่ง ที่ระบุนี้ได้มาจากการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ และการขอจ้างพนักงานตามความต้องการของ หน่วยงาน ซึ่งเสนอโดยผู้จัดการของแต่ละฝ่าย เป็นการให้ภาพรวมว่าองค์กรต้องการพนักงานใหม่ เพื่อหางานในตำแหน่งว่าง

ขั้นตอนที่ 4 การรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน (Job Analysis Information) หลังจากที่กำหนดตำแหน่งงานที่จะรับสมัครพนักงานใหม่แล้ว ผู้สรรหาจะต้องศึกษาข้อมูลจากการ วิเคราะห์งานซึ่ง ได้แก่ คำพรรณนาลักษณะงาน และข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของงาน ทั้งนี้ เพื่อ หาให้ทราบถึงงานที่พนักงานใหม่จะต้องรับผิดชอบ และคุณสมบัติที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน จะ ช่วยให้การประกาศรับสมัครมีข้อมูลที่ครบสมบูรณ์

ขั้นตอนที่ 5 การศึกษาข้อคิดเห็นของผู้จัดการ (Manager's Comments) ข้อคิดเห็นหรือ ข้อสังเกตของผู้จัดการที่รวบรวมจากใบขอจ้างพนักงาน จะเป็นข้อมูลที่สะท้อนให้เห็นความ ต้องการที่เป็นปัจจุบันนับเป็นข้อมูลที่ทันสมัย ช่วยให้ข้อมูลประกอบการสรรหาสมบูรณ์ และตรง กับความต้องการของหน่วยปฏิบัติมากขึ้น

ขั้นตอนที่ 6 การกำหนดคุณลักษณะของพนักงานที่เกี่ยวกับงาน (Job Requirement) การกำหนดเงื่อนไขต่าง ๆ เกี่ยวกับงานเป็นผลจากการวิเคราะห์และการสังเคราะห์ข้อมูลของการวิเคราะห์งาน และการศึกษาข้อคิดเห็นของผู้จัดการ ซึ่งจะช่วยให้กำหนดเงื่อนไขต่าง ๆ เกี่ยวกับพนักงานรวมถึงการกำหนดคุณสมบัติของพนักงานที่องค์การพึงประสงค์

ขั้นตอนที่ 7 การพิจารณาทางเลือกอื่นทดแทนการสรรหา (Alternatives to Recruitment) ในบางครั้งถึงแม้ว่าการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ชี้ให้เห็นความต้องการพนักงานเพิ่มขึ้น แต่องค์การอาจตัดสินใจแสวงหาทางเลือกอื่นแทนการสรรหา เพราะบางครั้งเมื่อมีการบรรจุพนักงานไปแล้ว การให้ออกจากงานนั้นทำได้ยากแม้แต่กับพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่น่าพอใจ ทางเลือกที่ใช้กันบ่อย เช่น การให้ทำงานล่วงเวลา (Overtime) การจ้างงานชั่วคราว (Temporary Employment) การขอเช่าพนักงาน (Employee Leasing) การใช้ผู้รับเหมาช่วง (Subcontracting) และการใช้ผู้รับเหมาอิสระ (Independent Contractor)

ขั้นตอนที่ 8 การกำหนดวิธีการสรรหา (Methods of Recruitment) ในขั้นนี้ผู้สรรหาจะต้องกำหนดแหล่งการสรรหาและวิธีการสรรหา แหล่งของการสรรหาจำแนกได้ 2 แหล่ง คือ แหล่งภายในองค์กร และแหล่งภายนอกองค์กร ส่วนวิธีการสรรหาที่สามารถแบ่งได้เป็นวิธีการสรรหาภายในองค์กรและวิธีการสรรหาภายนอกองค์กร

ขั้นตอนที่ 9 การดำเนินการสรรหา (Conduct of Recruitment) ผู้สรรหาคำเนินการสรรหาตามวิธีการที่กำหนดไว้ เช่น ปิดประกาศตำแหน่งงานว่าง การรับสมัครเข้าสอบแข่งขัน การโฆษณาทางสื่อมวลชน การส่งเจ้าหน้าที่ไปติดต่อกับสถาบันการศึกษา เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อมุ่งใจให้ผู้มีคุณสมบัติตามที่ต้องการมาสมัครงานให้มากที่สุด องค์กรจะได้คัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุดไปทำงานกับองค์กรต่อไป

ขั้นตอนที่ 10 การประเมินผล (Evaluation) การประเมินผลจะเป็นการตรวจสอบว่าจำนวนของผู้สมัครในแต่ละตำแหน่งครบตรงตามเป้าหมายหรือไม่ ถ้าพบว่าบางตำแหน่งไม่มีผู้ใดมาสมัคร ผู้สรรหาจะต้องทบทวนวิธีการที่ใช้ในการสรรหาหรืออาจต้องขยายเวลารับสมัครต่อไปอีก การประเมินผลจะช่วยให้มีการปรับปรุงวิธีการและกลยุทธ์ในการสรรหาให้มีประสิทธิภาพขึ้น

กรณีการ์ สุวรรณศรี (2559 : 79) ได้อธิบายว่า การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการคัดเลือกบุคคลากร ในประเทศไทยนั้นอาจแบ่งขั้นตอนออกมาพิจารณา ได้ดังนี้

1. การกำหนดคุณสมบัติและวุฒิ เป็นการคัดเลือกขั้นต้นที่จะได้บุคคลที่เหมาะสมกับงานที่จะต้องปฏิบัติ การกำหนดคุณสมบัติของบุคคลนี้ในวงการธุรกิจเอกชนอาจจะไม่พิถีพิถัน คุณสมบัติทางด้านสังคมมากนัก แต่เน้นถึงประสพการณ์ในการทำงาน

2. การตรวจสอบใบสมัคร เป็นการตรวจสอบเพื่อคัดเลือกบุคลากรให้ได้ถูกต้องตามคุณสมบัติและวุฒิที่กำหนดไว้

3. การวิเคราะห์คุณสมบัติ หรือคุณวุฒิเบื้องต้น การปฏิบัติขั้นนี้จะช่วยให้ทราบว่าผู้สมัครมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงไร

4. การสัมภาษณ์ขั้นต้น เป็นการช่วยเพิ่มเติมข้อมูลบางประการที่มีได้ระบุไว้ในใบสมัครและผู้สัมภาษณ์สามารถสังเกตเห็นบุคลิกภาพ ลักษณะท่าทีของผู้สมัครได้เป็นอย่างดี

5. การทดสอบวัตถุประสงค์ของการทดสอบ คือ การกลั่นกรองความรู้ สติปัญญา ความคิดและความจำของผู้สมัครว่ามีมากน้อยเพียงใด

6. การสัมภาษณ์ขั้นสุดท้ายมักเป็นการสัมภาษณ์ของผู้บังคับบัญชาระดับสูง เพื่อตัดสินใจขั้นสุดท้าย บุคคลที่ผ่านการทดสอบมาแล้วจะได้รับการคัดเลือกหรือไม่ ส่วนใหญ่จะอยู่ในขั้นนี้การบรรจุแต่งตั้งให้เข้า

สรุปได้ว่า การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กิจกรรมที่องค์กรดำเนินการกำหนดนโยบายและวางแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อลดปัญหาการขาดแคลนทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ได้มีการเผยแพร่และสื่อสารเกี่ยวกับกลยุทธ์และนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ให้หน่วยงานภายในรับทราบ ดำเนินการจัดทำกรอบอัตรากำลังของบุคลากรในองค์กรอย่างชัดเจน การเปิดรับสมัครบุคลากรโดยระบुकุณสมบัติอย่างชัดเจนมีการดำเนินการให้บุคลากรทดลองการปฏิบัติงานตามระเบียบของทางราชการการ ปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเสมอภาคภายใต้ระเบียบและข้อบังคับเดียวกันการสอบคัดเลือกเพื่อบรรจุเป็นบุคลากร ดำเนินการด้วยหลักความรู้ความสามารถและรวมทั้งการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุเป็นบุคลากร โดยการใชหลักคุณธรรม มหาวิทยาลัยได้กำหนดเกณฑ์คัดเลือกและสรรหาบุคลากรทั้งภายในและภายนอก ที่มีคุณภาพเข้ามาทำงานการบรรจุบุคคลได้เหมาะสมแต่ละตำแหน่ง

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มนุษย์ถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าและมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กร ถือเป็นปัจจัยหลักและเป็นหัวใจของการบริหารองค์การ ดังนั้น ถ้าองค์กรใดขาดทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพแล้ว ก็ยากที่องค์กรนั้นจะอยู่รอดและก้าวหน้า องค์กรต่าง ๆ จึงควรมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้ได้รับการพัฒนาทั้งด้านความรู้และความสามารถซึ่งมีนักวิชาการได้อธิบายถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

อีวานชีวิช (Ivancevich, 2001 : 36 ; อ้างถึงใน มรกต โกมลดิษฐ์, 2546 : 40) ได้อธิบายว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการเพิ่มทักษะความรู้ เพื่อเป็นพื้นฐานการสร้าง ความก้าวหน้าในอาชีพ และเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรมีวินัย ประกอบด้วย กิจกรรมการฝึกอบรม

และการพัฒนา กิจกรรมการวางแผนอาชีพและการพัฒนาอาชีพ และกิจกรรมการจัดการวินัย บุคลากร

เชี่ยวชาญ อาศวีวัฒนกุล (2553 : 106 - 113) ได้อธิบายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือ การพัฒนากำลังคนในความหมายกว้าง หมายถึง กิจกรรมการพัฒนาคนในองค์กรทุก ๆ ด้าน ไม่เฉพาะในเรื่องการฝึกอบรมและการศึกษาเท่านั้น ยังรวมถึงผลกระทบขององค์กร ซึ่งได้แก่ โครงสร้างกระบวนการบริหารบุคคลด้านอื่น ๆ ที่มีต่อการพัฒนาพนักงานด้วย การใช้ทรัพยากร ด้านมนุษย์ในองค์กรให้ได้ประโยชน์สูงสุดภายใต้กิจกรรม โครงการหรือการบริการให้ได้ตาม วัตถุประสงค์ขององค์กรที่มีผลกระทบต่อสังคมและคุณภาพชีวิตในส่วนรวม การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ในความหมายแคบ เน้นเฉพาะกรรมวิธีหรือวิธีการซึ่งอาจจะถูกกำหนดออกมาเป็นแผนหรือ โครงการฝึกอบรมเพื่อยกระดับความรู้ ทักษะของคนในองค์กร

จิตติมา อัครธิพิงศ์ (2556 : 214 - 222) ได้อธิบายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า เป็นกระบวนการที่จะพัฒนาผู้บริหารให้มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ความชำนาญ ตลอดจนทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น และเพื่อปรับปรุงคุณภาพของ ผู้ปฏิบัติงาน และทักษะที่จำเป็นของผู้บริหารที่สมบูรณ์แบบต่อไป การพัฒนาบุคลากรมีหลายวิธี แต่ละวิธีสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ทั้งเรื่องของการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร ตัวอย่างเช่น เทคนิคการพัฒนาในระดับผู้บริหารในชั้นเรียน อาจใช้สำหรับฝึกให้หัวหน้างานรู้ถึง วิธีการทำงานให้ดีขึ้นกว่าเดิม ขณะเดียวกันก็สามารถนำมาใช้สำหรับกลุ่มพนักงานที่มีแนวโน้มว่า จะได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งให้เป็นหัวหน้างานต่อไป จะเห็นว่าวิธีการสอนงานในชั้นเรียน จะสามารถใช้ได้กับผู้บริหารฝึกอบรมทั้งสองกลุ่ม เพียงแต่ว่าเนื้อหาของโปรแกรมการฝึกอบรม อาจต้องแตกต่างกันตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ เทคนิคการฝึกอบรม และการพัฒนาในระหว่างการทำงาน และเทคนิคการฝึกอบรมและการพัฒนานอกเวลาการทำงาน ดังนี้

1. เทคนิคฝึกอบรมและการพัฒนาในระหว่างการทำงาน (On - the - Job - Techniques)

มี 4 วิธีดังรายละเอียดต่อไปนี้

1.1 วิธีการฝึกอบรมด้วยการสอนงาน (Job Instruction Training) อาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า วิธีการฝึกอบรมในระหว่างการทำงาน (On - the - Job - techniques) วิธีการฝึกอบรมจะ กำหนดให้พนักงานเก่าสอนงานแก่พนักงานใหม่ โดยอยู่ในสภาพการทำงานจริง มีการใช้เครื่องมือ เครื่องจักรและอุปกรณ์จริง ทั้งนี้ผู้สอนอาจเป็นหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน หรือนักฝึกอบรมก็ได้

1.2 การหมุนเวียน (Job Rotation) เป็นเทคนิคการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร โดยให้พนักงานสับเปลี่ยนหน้าที่ หรือตำแหน่งงานจากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่ง สามารถใช้ได้กับ พนักงานระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ ทำให้บุคคลเกิดการเรียนรู้งานในหลายหน้าที่ที่แตกต่างกัน มีทัศนคติที่กว้างขวางและเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ในภาพรวมขององค์กร ได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ การหมุนเวียนงานจะช่วยให้องค์กรมีการวางแผนกำลังคนที่มีประสิทธิภาพในกรณีที่มีคนลาพักร้อน หรือลาออกหรือขาดคนงานอย่างกะทันหัน ก็สามารถจัดคนทดแทนได้ทันที การหมุนเวียนงานในแต่ละระดับอาจใช้เวลาไม่เท่ากันขึ้นอยู่กับความยากง่ายของงาน สำหรับงานบริหารอาจใช้เวลา 4 - 6 เดือน สำหรับแต่ละตำแหน่งเพื่อให้ผู้บริหารมีประสบการณ์การทำงานในแต่ละส่วนอย่างกว้างขวางและแท้จริง

1.3 การฝึกวิชาชีพ (Apprenticeships) เป็นกระบวนการฝึกอบรมเพื่อให้ได้พนักงานใหม่ โดยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมฝึกปฏิบัติงานจริง และอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของผู้เชี่ยวชาญหรือพนักงานปัจจุบัน การฝึกวิชาชีพอาจใช้เป็นส่วนประกอบของการฝึกอบรมนอกเวลาการทำงานแบบในชั้นเรียนได้ โปรแกรมการฝึกวิชาชีพแบบเป็นทางการเป็นที่นิยมมากสำหรับการฝึกอบรมพนักงานช่างฝีมือ เช่น ช่างประปา ช่างไม้ ช่างโลหะ ช่างไฟฟ้า เป็นต้น การฝึกวิชาชีพจะมีประสิทธิผลมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้เชี่ยวชาญและการนิเทศกระบวนการเรียนรู้ ความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีผลต่อความสามารถในการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม นอกจากนี้ผู้ให้การฝึกอบรมควรทำการมอบหมายงานที่พอเหมาะ รวมทั้งการกำหนดช่วงเวลาที่เหมาะสมให้สำหรับงานแต่ละงาน จะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้อย่างสูงสุดได้

1.4 การสอนแนะ (Coaching) เป็นวิธีการที่คล้ายกับการฝึกวิชาชีพ โดยผู้สอนแนะจะพยายามให้ตัวแบบของการปฏิบัติแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม บริษัทส่วนใหญ่นิยมใช้วิธีการสอนแนะเนื่องจากมีลักษณะความเป็นทางการน้อยกว่าการฝึกวิชาชีพ การสอนแนะอาจทำได้โดยผู้บังคับบัญชาชั้นต้น หรือผู้จัดการแต่ไม่ควรใช้บุคคลจากฝ่ายบุคคลเพราะอาจไม่ใช่ผู้เชี่ยวชาญในงานนั้น ๆ ประสิทธิภาพของการสอนแนะจะขึ้นกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้การฝึกอบรมและผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นสำคัญ ทั้งนี้ผู้ให้การฝึกอบรมต้องคิดว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นคู่แข่งและต้องตระหนักเสมอว่าตนเป็นที่พึ่งของผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ ดังนั้นจึงต้องมีเวลาอย่างเพียงพอเพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ขณะเดียวกันผู้เข้ารับการฝึกอบรมก็ต้องไว้วางใจและเชื่อถือในสิ่งที่ได้รับจากผู้ให้การฝึกอบรมพร้อมทั้งต้องมีปฏิกริยาย้อนกลับ (Feedback) อย่างเหมาะสม

2. เทคนิคการฝึกอบรมและการพัฒนานอกเวลาการทำงาน (Off - the - Job - Techniques) เป็นโปรแกรมฝึกอบรมนอกเวลาการทำงานส่วนใหญ่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้และมีการปฏิบัติงานดีขึ้นกว่าเดิม โดยที่โปรแกรมการฝึกอบรมนอกเวลาทำงานจะมุ่งเน้นการพัฒนาระยะยาว และการให้การศึกษาทั่วไปมากกว่าที่จะเน้นเรื่องการพัฒนาทักษะหรือ การนำเสนอข้อมูลที่ใช้สำหรับการปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง

2.1 การบรรยาย (Lecture) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่มีประสิทธิผลสำหรับกรณีที่มีประสิทธิผลสำหรับกรณีที่มีผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำนวนมาก เพราะผู้ให้การฝึกอบรมหรือผู้บรรยายจะสามารถนำเสนอข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงให้แก่ผู้ฟังได้ในเวลาเดียวกัน วิธีนี้จึงเป็นวิธีที่สะดวกและประหยัดและเป็นที่ยอมรับใช้กันมาก โดยเฉพาะในสถาบันการศึกษา เพราะถือว่าการบรรยายนั้นเป็นวิธีการสอนแบบดั้งเดิม วิธีการบรรยายอาจใช้ประกอบกับวิธีการฝึกอบรมแบบอื่น ๆ ด้วย ผู้บรรยายที่มีทักษะจะสร้างบรรยากาศให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความสนใจและเกิดการเรียนรู้ได้เร็ว โดยอาจจัดหาอุปกรณ์ช่วยสอน เช่น เครื่องฉายภาพ สไลด์ รูปภาพ วิดีทัศน์ เป็นต้น ผู้บรรยายควรมีวิธีการนำเสนอข้อมูลที่ชัดเจนและสามารถเข้าใจได้ง่าย นอกจากนี้ควรเหลือเวลาสำหรับการซักถามให้เพียงพอด้วย

2.2 การฝึกอบรมในห้องทดลองปฏิบัติงาน (Vestibule Training) มีลักษณะคล้ายกับการฝึกอบรมในระหว่างการทำงาน เพียงแต่จะจัดขึ้นในห้องฝึกอบรมเฉพาะส่วนหรือห้องฝึกงาน (Workshop) ที่มีลักษณะคล้ายกับสถานที่ประกอบการผลิตจริง ทั้งเครื่องมือและสภาพการทำงาน การฝึกอบรมในห้องทดลองปฏิบัติงานจะเน้นการเรียนรู้เพื่อให้เกิดทักษะในงานเฉพาะส่วน ดังนั้นการฝึกอบรมในห้องทดลองปฏิบัติงานจึงเหมาะสำหรับงานที่สามารถเรียนรู้ได้ในระยะเวลาสั้น เช่น งานเสมือนที่มีลักษณะเป็นงานประจำ และงานผลิตประเภทกึ่งฝีมือ

2.3 การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่กำหนดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงบทบาทในตำแหน่งต่าง ๆ ที่แตกต่างกับตำแหน่งเดิมของตน ตัวอย่างเช่น กำหนดให้พนักงานชายแสดงบทบาทเป็นหัวหน้าคนงานหญิง หัวหน้างานชายให้แสดงบทบาทเป็นพนักงานชาย หรือให้พนักงานฝ่ายบุคคลแสดงบทบาทเป็นกรรมการผู้มีหน้าที่สัมภาษณ์ผู้มาสมัครงาน เป็นต้น ผู้แสดงต้องแสดงบทบาทนั้น ๆ ตามประสบการณ์เดิม และความคิดเห็นของตนเองโดยไม่มีการกำกับการแสดงใด ๆ วิธีนี้ผู้แสดงจะต้องพยายามแก้ปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ถูกกำหนดขึ้น ทำให้เกิดภาพพจน์และการเรียนรู้เป็นอย่างดี การแสดงบทบาทสมมติมักจะสร้างระดับการมีส่วนร่วม และความกระตือรือร้นแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสูงมากกว่าการอภิปรายกลุ่มปกติทั่วไป ผู้เข้ารับการฝึกอบรมบางส่วนจะมีความรู้สึกสนุกกับบทบาทที่ได้รับเพราะเป็นโอกาสที่

คนจะได้แสดงความสามารถ แต่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมบางส่วนอาจรู้สึกประหม่า อาย และไม่ค่อยมีความสุขหากต้องได้รับเลือกให้เป็นผู้แสดง

2.4 กรณีศึกษา (Case Study) หรืออาจเรียกว่า กรณีตัวอย่าง เป็นการฝึกอบรมที่ให้ผู้เข้ารับการอบรมศึกษาเรื่องราวที่เกิดขึ้นจริงในอดีต ซึ่งได้มีการจัดทำขึ้นในลักษณะที่เหมาะสมสำหรับการศึกษา บางกรณีหน่วยงานอาจอนุญาตให้ใช้ชื่อจริงของกิจการ แต่บางกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงชื่อกิจการ และคณะผู้บริหารตามความเหมาะสม กรณีศึกษาส่วนใหญ่จะไม่มีวิธีการแก้ปัญหาที่ถูกต้องเพียงวิธีเดียว ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องพิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้นจริง และหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาหรือข้อเสนอแนะซึ่งอาจมีหลายวิธี แล้วแต่เหตุผลและความเหมาะสมของแต่ละสถานการณ์

2.5 สถานการณ์จำลอง (Simulation) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่มีลักษณะคล้ายกับการฝึกอบรมในห้องทดลองปฏิบัติงาน โดยจะสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้เทียมขึ้น โดยจำลองสถานการณ์ให้มีความคล้ายคลึงกับสภาพความเป็นจริงมากที่สุด ไม่ว่าจะเป็นสถานที่ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและประเด็นเรื่องราวที่นำมาใช้ในการฝึกอบรม ทั้งนี้ได้จัดในสถานที่ทำงาน การสร้างสถานการณ์จำลองจะเน้นการเรียนรู้ด้านเทคนิคและทักษะด้านเครื่องยนต์ (Motor Skills) ดังนั้น จึงนำมาใช้ในการฝึกอบรมนักบินโดยให้ฝึกกับเครื่องบินจำลอง ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะมีโอกาสได้เรียนรู้ระบบคอมพิวเตอร์ในระบบการบิน และมีการซักถามผู้ให้การฝึกอบรมให้เกิดความเข้าใจอย่างแจ่มชัด อาจฝึกโดยการจำลองสถานการณ์ให้เป็นภาวะสงครามเป็นการเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่สถานการณ์จริง นอกจากนี้การสร้างสถานการณ์จำลองแพร่หลายมากในอุตสาหกรรมยานอวกาศ เพื่อฝึกให้นักบินอวกาศได้เรียนรู้สภาพการทำงานและการฝึกการตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ในการปฏิบัติงานจริง อย่างไรก็ตามการฝึกอบรมวิธีนี้ทำให้เกิดค่าใช้จ่ายสูงมาก

เฉลิมพงษ์ มีสมนัย (2556 : 4 - 5) ได้อธิบายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการและกรรมวิธีในการเพิ่มความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และทัศนคติของบุคคล ในองค์กร ที่เริ่มจากการหาความจำเป็นในการพัฒนา การจัดทำแผนงาน โครงการพัฒนาการดำเนินการพัฒนา และการประเมินผลการพัฒนาโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงศักยภาพของบุคคลากรให้สามารถปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่และตำแหน่งปัจจุบัน พร้อมกับเป็นการเตรียมการรองรับงานที่องค์กรจะมอบหมายให้ปฏิบัติในอนาคตเพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพสูงสุด อันจะส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินงานและตัวบุคคลากรมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

นิทสัน์ ซีริโซติรัตน์ (2559 : 12) ได้อธิบายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ กระบวนการพัฒนาและสร้างความเชี่ยวชาญให้แก่บุคคล โดยผ่านการพัฒนาองค์การและการฝึกอบรมพัฒนา โดยมีวัตถุประสงค์ให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ครอบคลุมในเรื่องของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาอาชีพและการปรับปรุงคุณภาพ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ก้าวข้ามในเรื่องการฝึกอบรมและการพัฒนา ปัจจุบันแนวโน้มของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น เป็นชุดของวิธีการ กระบวนการและกลยุทธ์ ใช้สำหรับแก้ปัญหาโดยมีจุดมุ่งหมายที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของบุคคล เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กิจกรรมที่องค์กรดำเนินการวางแผนกลยุทธ์พัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ และมีการติดตามผลหลังการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง ได้มีการจัดสรรงบประมาณในการจัดประชุมหรือฝึกอบรมสัมมนา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ทักษะและทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน ได้มีการสำรวจความต้องการของบุคลากรเพื่อเข้าอบรมสัมมนาตาม โครงการที่กำหนด องค์กรมีการวางแผนกลยุทธ์เตรียมความพร้อมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ รองรับภาระงานในอนาคต นอกจากนี้มีการสนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น มีการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้เข้าร่วมประชุมฝึกอบรมสัมมนาอย่างเท่าเทียมกัน และนำผลการฝึกอบรมมาเผยแพร่แก่บุคลากรอื่น ๆ ในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีการสนับสนุนให้บุคลากรได้ศึกษาต่อเพื่อเพิ่มวุฒิการศึกษา ทำให้มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ต่องานในหน้าที่เพิ่มขึ้นมีการนำบุคลากรไปศึกษาดูงานจากหน่วยงานภายนอก ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานที่ถือว่าเป็นแบบอย่างที่ดีพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร เพื่อเพิ่มพูนความสามารถ ทักษะและปรับทัศนคติที่ดี รวมทั้งการเสริมสร้างให้มีคุณธรรมและจริยธรรม กำหนดนโยบายและแผนกลยุทธ์ในการบริหารงานบุคคลในหน่วยงานให้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล โดยมีแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรให้ไปในทิศทางเดียวกันการพัฒนาทักษะและปรับทัศนคติของบุคลากรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี องค์กรมีการปรับปรุงโครงสร้างและพัฒนาองค์กรให้เหมาะสมกับภาระหน้าที่ของบุคลากร ส่งเสริมให้บุคลากรมีความสัมพันธ์ มีการประสานงานกันให้ความร่วมมือในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงได้อย่างดี จัดหาวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถที่เกี่ยวกับภารกิจขององค์กรมาบรรยายถ่ายทอดความรู้ให้แก่บุคลากร องค์กรได้จัดอบรมฝึกสอนงานบุคลากรให้มีความสามารถใช้เครื่องมือและอุปกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการจัดกิจกรรมให้กับผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

3. การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ บุคลากรในองค์กรส่วนใหญ่เชื่อว่าพวกเขาควรได้รับรางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงาน ฝ่ายบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในหลายองค์กร จะมีภาระหน้าที่ในการออกแบบวิธีการหรือกลไกที่ช่วยฝ่ายบริหารในการเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานกับค่าตอบแทนหรือรางวัลที่ควรได้รับ โดยพิจารณาจากผลงานของพวกบุคลากร รางวัลดังกล่าวอาจจะให้เป็นรายบุคคล เป็นทีมหรือกลุ่มให้กับหน่วยงานหรืออาจกำหนดให้องค์กรโดยรวมตามเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น ซึ่งมีนักวิชาการกล่าวถึงการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

อีวานชีวิช (Ivancevich, 2001 : 36 ; อ้างถึงใน มรกด โกมลดิษฐ์, 2546 : 29) ได้กล่าวถึงการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ไว้ว่า การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่กระบวนการที่เน้นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร เริ่มตั้งแต่การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อนำไปใช้ในการพิจารณาค่าตอบแทน การจัดประโยชน์และบริการ เพื่อให้มีความมั่นคงทางสังคมประกอบด้วยกิจกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน กิจกรรมค่าตอบแทน และกิจกรรมประโยชน์และบริการ

พิชิต เทพวรรณ (2554 : 234 - 235) อธิบายว่า การให้รางวัลพนักงานเป็นแนวทางที่องค์กรดำเนินการในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลกับพนักงาน เพื่อจูงใจให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานตามที่องค์กรประสงค์ โดยการให้รางวัลขององค์กรนั้นจะต้องตอบสนองความต้องการทั้งของพนักงานและองค์กรได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้จะส่งผลให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ในระยะยาว

เสนห์ จุ้ยโต (2554 : 39 - 41) อธิบายว่า การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ (Rewarding Human Resources) ประกอบด้วยกิจกรรมการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทน ประโยชน์และบริการ ซึ่งจะได้อธิบายต่อไปนี้

1. กิจกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation) เป็นกิจกรรมที่กำหนดให้พนักงาน ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ในการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรสมัยใหม่ ต้องมุ่งสู่การตอบคำถามใน 3 เรื่อง ที่สำคัญ คือ

ประการแรก ประเมินทำไม คำตอบก็คือ ประเมินเพื่อการพัฒนา (Development) การให้รางวัล (Reward) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) และการจูงใจ (Motivation)

ประการที่สอง เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินต้องเป็นอย่างไร คำตอบก็คือ ความน่าเชื่อถือ (Reliability) ความเกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ (Relevance) ความรู้สึกในความแตกต่าง (Sensitivity) ระหว่าง ผู้ที่ปฏิบัติงานในระดับสูงกับผู้ปฏิบัติงานในระดับต่ำและสามารถปฏิบัติได้ (Practicality)

ประการที่สาม มีเทคนิคประเมินอะไรบ้าง คำตอบก็ คือ 1) วิธีประเมินบุคคล (Individual Evaluation Methods) 2) วิธีประเมินกลุ่มบุคคล (Multiple - person Evaluation Method)

แนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรสมัยใหม่มุ่งสู่ผลลัพธ์มากขึ้น กล่าวคือ พิจารณาที่ความสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในขณะเดียวกันก็พิจารณาที่ความพยายามในการทำงานด้วย

2. กิจกรรมค่าตอบแทน

ค่าตอบแทน (Compensation) เป็นหน้าที่ด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเกี่ยวข้องกับรูปแบบ ของรางวัลตอบแทนของบุคคลในการปฏิบัติงานขององค์กรในรูปของค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส คอมมิชชั่น ประโยชน์และรางวัลตอบแทนที่มีโชเงิน

ในแนวคิดการบริหารค่าตอบแทนแนวใหม่จำเป็นที่จะต้องกระตุ้นใจให้พนักงานทำงานอย่าง เต็มที่เต็มความสามารถ ทำมาง่ายมาก ทำน้อยจ่ายน้อย ทำเท่ากันจ่ายเท่ากัน การจ่ายค่าตอบแทนที่ดีจะส่งเสริมจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ในขณะเดียวกันก็ ก่อให้เกิดความพึงพอใจของพนักงานและเพิ่มผลผลิตของพนักงาน

กลยุทธ์การจ่ายค่าตอบแทน (Pay Level Strategies) มี 3 ประการ ได้แก่ กลยุทธ์จ่ายสูง (High Pay Strategies) กลยุทธ์จ่ายต่ำ (Low Pay Strategies) กลยุทธ์จ่ายโดยการเปรียบเทียบกับค่าครองชีพ (Comparable Pay Strategies)

อย่างไรก็ตามการเลือกใช้กลยุทธ์แต่ละอย่างก็ขึ้นอยู่กับว่าองค์กรต้องการอะไร กล่าวคือ กรณีที่ต้องการเพิ่มผลผลิตและเป็นผู้นำในค่าตอบแทน (Pacesetter) ก็ควรจะใช้กลยุทธ์จ่ายสูงกว่า ในกรณีภาวะเศรษฐกิจต่ำและยอดขายกำไรลดลงก็ควรใช้กลยุทธ์ค่าตอบแทนต่ำกว่า วิธีการจ่ายให้แก่ พนักงานมี 5 วิธีที่สำคัญ ได้แก่

ประการแรก จ่ายตามทักษะการทำงาน (Skill - based Pay)

ประการที่สอง จ่ายตามความรู้ (Knowledge - based Pay)

ประการที่สาม จ่ายตามความน่าเชื่อถือ (Credential - based Pay)

ประการที่สี่ จ่ายตามผลลัพธ์ที่ได้ (Result - based Pay)

ประการที่ห้า จ่ายตามความสามารถหรือสมรรถนะ (Competency - based Pay)

3. กิจกรรมประโยชน์และบริการ

ประโยชน์ (Benefit) และบริการ (Service) เป็นค่าตอบแทนทางอ้อมที่จัดให้สำหรับพนักงาน เหนือจากค่าจ้างและเงินเดือน เป็นการสร้างความมั่นคงทางสังคมให้กับพนักงานเมื่อพนักงานมีความมั่นคง เมื่อนั้นเขาก็พร้อมที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ในด้านโปรแกรมที่เกี่ยวกับ ประโยชน์ที่สำคัญมีดังนี้

- สิทธิเกี่ยวกับการลาโดยได้รับค่าตอบแทนในวันหยุดต่าง ๆ (Paid Leave)
- การประกันชีวิต (Life Insurance)
- การรักษาพยาบาล (Medical Care)
- การรักษาฟัน (Dental Care)
- การประกันอื่น ๆ (Other Insurance)
- การออกจากงาน (Retirement)

ในด้านการบริการ (Service) ที่สำคัญมีดังนี้

- โปรแกรมการศึกษา (Education Programs)
- โปรแกรมก่อนเกษียณอายุ (Preretirement Programs)
- การดูแลเด็ก (Child Care)
- การดูแลผู้สูงอายุ (Elder Services)
- บริการการเงิน (Financial Services)
- บริการที่อยู่อาศัย (Relocation Services)
- โปรแกรมสันทนาการและสังคม (Social and Recreational Programs)

การถ่ายทอดกลยุทธ์ด้านประโยชน์และบริการที่ดีที่เหมาะสมจะช่วยทำให้พนักงานมีผลการปฏิบัติ ที่มีมาตรฐานสูงขึ้นและการจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างเต็มใจ ซึ่งจะส่งผลต่อองค์การประสบความสำเร็จ ต่อไป

จิตติมา อัครธิติพงษ์ (2556 : 316) อธิบายว่า การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การตอบแทนทรัพยากรมนุษย์ทุกรูปแบบของสิ่งที่มีมูลค่าเป็นตัวเงิน หรือรางวัลที่มีใช้ตัวเงิน บริการที่จับต้องได้ และผลประโยชน์ที่พนักงานได้รับจากการทำงาน รวมทั้งที่เป็น ค่าตอบแทนทางอ้อม ซึ่งได้แก่ ผลประโยชน์ตอบแทนที่องค์การจัดให้แก่พนักงาน

กรรณิการ์ สุวรรณศรี (2559 : 65 - 66) อธิบายว่า การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ คือ การให้ค่าตอบแทน เป็นการให้ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน เงินชดเชย หรือผลประโยชน์อย่างอื่นที่องค์การได้ให้กับบุคลากร เพื่อเป็นการตอบแทนการทำงานปกติ บุคลากรจะคุ้นเคยกับค่าตอบแทนใน 2 ลักษณะ คือ เงินเดือน หมายถึง ค่าตอบแทนที่เป็นรายได้ประจำที่บุคลากรจะได้รับในอัตราคงที่ภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนด โดยรายได้นี้จะไม่เปลี่ยนแปลงตามชั่วโมงทำงาน หรือปริมาณของผลผลิตของบุคลากร และค่าจ้าง หมายถึง ค่าตอบแทนที่บุคลากรได้รับในอัตราคงที่ภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนด โดยรายได้นี้จะไม่เปลี่ยนแปลงตามชั่วโมงทำงาน หรือปริมาณของผลผลิตของบุคลากรและค่าจ้าง หมายถึง

ค่าตอบแทนที่บุคลากรได้รับ โดยถือจากเกณฑ์ระยะเวลาในการปฏิบัติงานเป็นหลัก เช่น ค่าจ้างรายวัน ค่าจ้างรายชั่วโมง เป็นต้น

โดยทั่วไปเงินเดือนจะเป็นค่าตอบแทนที่องค์กรมีให้แก่พนักงานที่ปฏิบัติงานในสำนักงาน นักวิชาชีพและผู้บริหาร หรือที่นิยมเรียกว่า พนักงานคอปกขาว ในขณะที่ค่าจ้างจะเป็นค่าตอบแทนสำหรับคนงานพนักงานระดับปฏิบัติการในโรงงาน ลูกจ้างรายวัน หรือที่นิยมเรียกว่า พนักงานคอปกน้ำเงิน แต่ในปัจจุบันรูปแบบในการจ่ายค่าตอบแทนได้เปลี่ยนแปลงไปตามกระแสความต้องการของสังคม แรงงานและการดำเนินงานขององค์กร ทำให้มีรูปแบบในการจ้างงานที่แตกต่างกันไป ส่งผลให้มีการจ่ายค่าตอบแทนที่แตกต่างกันไปตามความเหมาะสมด้วย เช่น บุคลากรที่เป็นนักวิชาชีพบางกลุ่มสามารถปฏิบัติงานอยู่ที่บ้านผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ได้ ในกรณีองค์กรอาจจ่ายค่าตอบแทนให้แก่บุคลากร โดยพิจารณาจากระยะเวลาในการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงานและผลงานของแต่ละบุคคลเป็นหลัก นอกจากนี้การจ่ายค่าตอบแทนให้บุคลากรจะต้องพิจารณาตามหลักเหตุผลความเสมอภาคและความเหมาะสม โดยที่ส่วนประกอบของค่าตอบแทนสามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ดังต่อไปนี้

1. ค่าตอบแทนเนื่องจากความสำคัญของงาน ค่าตอบแทนในลักษณะนี้จะเป็นค่าตอบแทนตามปกติที่ให้แก่บุคลากร เนื่องจากผลการปฏิบัติงาน โดยตรงที่บุคลากรทำให้องค์กร เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง และค่าค่าล่วงเวลา เป็นต้น
2. ค่าตอบแทนเพื่อจูงใจในการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนในส่วนนี้จะให้แก่บุคลากรเพื่อจูงใจให้เขาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ เช่น การให้เงินตอบแทนเมื่อสิ้นปี หรือที่เรียกว่าโบนัส ส่วนแบ่งกำไรส่วนผลผลิต เป็นต้น
3. ค่าตอบแทนพิเศษ ค่าตอบแทนในลักษณะนี้จ่ายให้กับบุคลากรที่มีคุณสมบัติสำคัญตามที่องค์กรต้องการ เช่น ปฏิบัติงานมานาน เป็นต้น หรือเป็นเงินตอบแทนสำหรับการปฏิบัติงานบางประเภท
4. ผลประโยชน์อื่น เป็นผลประโยชน์พิเศษที่องค์กรมีให้กับบุคลากร เช่น การให้ค่าแรงในวันหยุด การจ่ายค่าประกันชีวิตพนักงาน การสนับสนุนกิจกรรมนันทนาการของบุคลากร การจ่ายค่าเล่าเรียนบุตร เป็นต้น ค่าตอบแทนเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อนเกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของ บุคลากร ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่ในด้านนี้จะต้องจัดส่วนผสมของค่าตอบแทนให้เหมาะสม เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานให้กับองค์กรได้อย่างเต็มความสามารถและไม่ก่อให้เกิดการระส่ำระสาย ในด้านค่าใช้จ่ายที่มากเกินไปแก่องค์กร

สรุปได้ว่า การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กิจกรรมที่องค์กรดำเนินการจัดตั้ง คณะกรรมการประเมินผลงานของบุคลากรที่มีคุณธรรมจริยธรรม กำหนดหลักเกณฑ์ในการ พิจารณาความดีความชอบที่ชัดเจนตรงตามภารกิจและจุดประสงค์ของหน่วยงาน จัดกิจกรรม การปฐมนิเทศต้อนรับและสร้างขวัญกำลังใจที่ดีให้แก่บุคลากรใหม่ขององค์กรจัดสวัสดิการให้แก่ บุคลากรตามที่ทางราชการ กำหนดช่วยเหลือบุคลากรที่มีปัญหาเดือดร้อนอย่างเหมาะสม ให้บริการ ด้านรักษาพยาบาล ตรวจสอบภาพประจำปี และมีเงินช่วยค่ารักษาพยาบาลให้แก่บุคลากรและ ครอบครัวตามระเบียบ ข้อบังคับขององค์กรทุกประการ จัดสวัสดิการเกี่ยวกับการช่วยเหลือ การศึกษาแก่บุตรธิดาของบุคลากรตามระเบียบสนับสนุนทุนการศึกษาสำหรับบุคลากรเพื่อศึกษาต่อ ในระดับที่สูงขึ้น สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในหน่วยงานวางแผนด้านการสร้าง แรงจูงใจที่ดี ในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรจัดทำระบบความปลอดภัยในการปฏิบัติงานให้กับ บุคลากรอย่างเหมาะสม สร้างหลักประกันความมั่นคงให้กับบุคลากรที่เสี่ยงภัย และได้รับอันตราย จากการปฏิบัติงานในหน้าที่การงานวันคล้ายวันเกิดให้กับบุคลากร ให้รางวัลบุคลากรผู้ทำความดี ด้วยการยกย่องประกาศเกียรติคุณ ตลอดจนการเลื่อนเงินเดือน เลื่อนค่าจ้าง และค่าตอบแทนราย เดือนอย่างเป็นธรรม

4. การธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ การธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากร มนุษย์ มีคุณค่าเป็นพิเศษ ทำให้องค์กรมีบุคลากรที่ดีมีความสามารถและความชำนาญจัดเจนเพิ่ม จำนวนมากขึ้นอยู่เรื่อย ๆ ลดอัตราการเข้าออกงานทำให้ไม่ต้องมีเสียเวลาในการสอนงานพนักงาน ใหม่ เกิดการทำงานเป็นทีม มีความมั่นคง มีความรักความผูกพันและเข้าใจกัน ความชำนาญของ บุคลากรที่มีอยู่จะมีมากกว่าพนักงานเข้าใหม่ องค์กรจะเกิดการพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง เพราะมี บุคลากรที่รู้งานเป็นงานมีความชำนาญสามารถคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในงานใหม่ ๆ ได้ ทำให้สามารถ ปลูกฝังทัศนคติที่ดีได้อย่างสม่ำเสมอ ไม่ต้องเริ่มต้นนับหนึ่งใหม่อยู่ตลอดเวลาอันจะเป็นผลให้ สามารถลดเวลาและค่าใช้จ่าย ทำให้ไม่เกิดความติดขัดหยุดชะงักงานสามารถดำเนินไปได้อย่าง ต่อเนื่อง ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึงการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

อิวานชีวิช (Ivancevich. 2001 : 36 ; อ้างถึงใน มรกต โกมลดิษฐ์. 2546 : 49) ได้กล่าวว่า การธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ เป็นการที่องค์กรต้องการประสบความสำเร็จในระยะ ยาวจำเป็นต้องมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถ เป็นผู้ขับเคลื่อนกิจกรรมต่าง ๆ ให้เป็นไป ในทิศทางที่ตั้งเป้าหมายไว้ ดังนั้น จำเป็นต้องมีการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์เหล่านี้ไว้ กับองค์กรให้นานที่สุด ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมแรงงานสัมพันธ์และเจรจาต่อรองกิจกรรมสุขภาพ และความปลอดภัย

ทวิศักดิ์ สุททวาทิน (2550 ก : 216 - 217) ได้กล่าวว่า การธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ เป็นการ “ถนอมรักษาพนักงาน” อยู่ที่ความสามารถของผู้บริหารในการควบคุมกำกับเพื่อจัดการเกี่ยวกับ การลาออกจากองค์การของพนักงานด้วย การจัดการเกี่ยวกับการลาออกจากองค์การของพนักงานนั้น ไม่ใช่เพียงแต่การลดอัตราการลาออกของพนักงานให้อยู่ในระดับต่ำเท่านั้นนะครับ แต่หมายความครอบคลุมไปถึงทั้งการรับพนักงานใหม่เข้าสู่องค์การ และการอนุมัติให้พนักงานลาออก รวมทั้งการปลดพนักงานออกไปจากองค์การด้วย ในส่วนของการรับพนักงานใหม่เข้ามาสู่องค์การนั้น ผู้บริหารต้องพิจารณาเปรียบเทียบคุณภาพของตัวบุคคลที่เข้ามาเป็นพนักงานใหม่กับคุณภาพของพนักงานเดิมขององค์การด้วย ผู้บริหารต้องตระหนักอยู่เสมอว่า ผู้บริหารมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการปรับปรุง คุณภาพพนักงานขององค์การให้ดีขึ้นอยู่เสมอ ภายใต้งบค่าใช้จ่ายที่เหมาะสมเพื่อสร้างผลประโยชน์ให้กับองค์การ ผู้บริหารจึงต้องมีทักษะความสามารถในการวิเคราะห์ทั้งด้านต้นทุนค่าใช้จ่ายและด้านผลประโยชน์ตอบแทนที่เกิดขึ้นจากการลาออกของพนักงาน ซึ่งโดยทั่วไปนั้นต้นทุนค่าใช้จ่ายของการลาออกควรต้องมีความสมดุลกับผลประโยชน์ตอบแทนที่ได้รับจากการที่พนักงานออกไปจากการ รวมทั้งต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการลดอัตราการลาออกของพนักงานด้วย

มานิต สุททกุล (2557 : 1 - 31) ได้กล่าวว่า การธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ เป็นกิจกรรมที่ช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุปรัชญาหรือเป้าหมายที่แท้จริงของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ นั่นคือ การรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ คุณธรรมและเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด การสนับสนุนให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีส่วนในการเสริมสร้างและพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มีคุณภาพชีวิตที่ดีและคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์กรให้นานที่สุด

พิชิต เทพวรรณ (2554 : 210) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์การรักษาพนักงาน (Retention Strategy) กลยุทธ์การรักษาพนักงานกล่าวได้ว่าเป็นกลยุทธ์ที่มีเป้าหมายเพื่อให้พนักงานที่มีความสำคัญต่อ องค์การอยู่กับองค์การต่อไปในระยะยาวและลดอัตราการลาออกของพนักงาน โดยพื้นฐานของ กลยุทธ์การรักษาพนักงานนี้สิ่งที่องค์การต้องดำเนินการ คือ การวิเคราะห์จากเหตุผลสำหรับการ อยู่ต่อหรือการลาออกของพนักงาน สำหรับเหตุผลสำหรับการอยู่ต่อหรือการลาออกของพนักงาน สามารถดำเนินการได้ โดยการสำรวจเกี่ยวกับทัศนคติ หรือวิธีการสัมภาษณ์ในเหตุผลที่พนักงาน ลาออก โดยปัจจัยที่ส่งเสริมเพื่อรักษาพนักงานไว้มีดังนี้

1. วิธีการจ่ายค่าตอบแทน (Pay) การมีระบบค่าตอบแทนที่ไม่เท่ากันหรือไม่ยุติธรรมกับอัตราที่มีการจ่ายอยู่ในตลาด ถือได้ว่าเป็นหนึ่งในปัญหาที่ทำให้้องค์การไม่สามารถรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์การได้ สิ่งที่้องค์การควรดำเนินการ ได้แก่ การปรับค่าตอบแทนตามผลการสำรวจที่

ได้มาจากตลาด มีการใช้วิธีการประเมินผลงานแบบใหม่ หรือโดยการดำเนินการบางอย่างให้พนักงาน เข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างผลงานกับการให้รางวัลว่ามีความสอดคล้องและเกี่ยวข้องกัน ทั้งนี้การประเมินวิธีการจ่ายค่าตอบแทนที่มีความเกี่ยวข้องกันกับผลงานจะทำให้วิธีที่ใช้อยู่สามารถ ปฏิบัติอย่างมีความยุติธรรมการปรับระบบที่เกี่ยวกับค่าตอบแทนตามผลงาน การให้ผลประโยชน์ ที่เหมาะสมกับความต้องการและความชอบของแต่ละคน รวมถึงการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการ พัฒนาและประเมินผลการปฏิบัติงาน

2. การให้รางวัล (Reward) การให้รางวัลแก่พนักงานตามความต้องการจะช่วยให้องค์กรเข้าถึงความต้องการของพนักงานได้อย่างเหมาะสม การให้รางวัลถือได้ว่าเป็นสิ่งที่จะทำให้องค์กรได้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ดีขึ้น เกิดความผูกพันต่อองค์กรและยอมรับในการเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้นได้

3. ผลการปฏิบัติงาน (Performance) พนักงานจะขาดแรงจูงใจในกรณีที่ความรับผิดชอบหรือมาตรฐานที่วัดผลงานไม่ชัดเจน ในกรณีที่พนักงานไม่มีความรู้ดีพอกเกี่ยวกับผลงานของพนักงานคนนั้น ดังนั้นสิ่งที่ควรดำเนินการ ได้แก่ การกระตุ้นผู้บริหารให้มีการชมเชยพนักงานเมื่อมีผลงาน การฝึกอบรมผู้บริหารให้มีทักษะในการประเมินผลงาน เช่น การให้คำปรึกษา รวมถึงการให้พนักงาน รับรู้ระบบการบริหารผลงาน และรับฟังความคิดเห็นของพนักงานเมื่อมีการนำระบบนั้น ไปใช้

4. ความผูกพันต่อองค์กร (Commitment) ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งที่องค์กรมีความปรารถนาที่จะให้เกิดขึ้นกับพนักงาน เพื่อให้พนักงานสามารถทำงานให้กับองค์กรได้อย่างต่อเนื่องในระยะยาว โดยความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานจะเกิดขึ้นได้เมื่อองค์กร ได้มีการอธิบายถึง นโยบาย ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรให้กับพนักงาน แล้วกระตุ้นพนักงานให้ นำความคิดเห็นมาแลกเปลี่ยนกัน รวมถึงมีการสื่อสารกับพนักงานในลักษณะต่าง ๆ ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ตลอดจนการสร้างโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำให้ระบบการทำงานดีขึ้น

นิทสัน์ สิริ โขติรัตน์ (2559 : 326 - 327) ได้กล่าวว่า การธำรงรักษาและป้องกัน ทรัพยากรมนุษย์ เป็นการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน เป็นแนวคิดที่มีจุดเริ่มมาจากสถานะทางเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป การปรับบทบาทหน้าที่ในครอบครัว รูปแบบการใช้ชีวิตที่เปลี่ยนไป อายุเฉลี่ยของแรงงานและกำลังคนสูงขึ้น ผู้คนต้องทุ่มเทในการทำงานให้ได้ผลงานเป็นที่พึงพอใจของนายจ้าง จึงเกิดความตึงเครียด ความเหนื่อยล้า และผลกระทบต่อการจัดสรรเวลาในการดูแลครอบครัวและชีวิตส่วนตัว ซึ่งส่งผลกระทบต่อคุณภาพงานในที่สุด ดังนั้น การบริหารจัดการให้บุคลากรมีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน จึงเป็นมุมมองของการ

บริหารองค์การในการดึงดูดและรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถให้อยู่กับองค์การต่อไป หากมีการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพตอบสนองความต้องการของบุคลากรที่เหมาะสมทั้งด้านการจูงใจและสุขอนามัย ก็จะส่งผลให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีและพึงพอใจต่อการทำงาน อันจะนำมาซึ่งการลดอัตราการโอนย้าย ลาออกจากงาน และการคงอยู่ของบุคลากรสูง

สรุปได้ว่า การธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กิจกรรมที่องค์กรดำเนินการสำรวจความต้องการของบุคลากรเกี่ยวกับการขอโอน ขอย้ายหรือลาออกในแต่ละปี เพื่อเตรียมบุคลากรมาทดแทนอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการขอโอน ขอย้าย หรือลาออก ให้กับบุคลากรโดยยึดระเบียบของทางราชการอย่างรวดเร็วด้านการลงโทษทางวินัยแก่บุคลากร มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนและระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการช่วยดำเนินการเกี่ยวกับเงินทดแทน เงินช่วยเหลือ บำเหน็จบำนาญ เมื่อบุคลากรเกษียณอายุราชการหรือถึงแก่กรรมอย่างรวดเร็ว จัดกิจกรรมที่แสดงมุทิตาจิตแก่บุคลากรเกษียณอายุราชการอย่างสม่ำเสมอ สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรที่ขอโอน ขอย้าย หรือลาออก หรือเกษียณอายุสนับสนุนให้บุคลากรย้ายหรือโอนจากตำแหน่งหน้าที่เดิมไปยังหน่วยงานอื่นในตำแหน่งที่สูงขึ้นจัดกิจกรรมพบปะหรือประชุมระหว่างผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ ร่วมกับบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ทุกฝ่ายเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกันให้คำปรึกษา แนะนำ ในการทำงานระหว่างหัวหน้ากับบุคลากรเป็นอย่างดี มีกระบวนการดำเนินการทางวินัยอย่างยุติธรรมและรวดเร็วโดยใช้ระเบียบ ข้อบังคับเดียวกันด้วยความโปร่งใสเป็นธรรมและมีหลักฐานถูกต้อง ชัดเจน ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ การสร้างเสริมและพัฒนาให้บุคลากรสร้างวินัยในตนเอง หรือวินัยเชิงสร้างสรรค์เพื่อป้องกันการกระทำผิดวินัย

บริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ อำเภอเมืองสุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ (2562 : 1 - 7) เดิมคือวิทยาลัยครูสุรินทร์ ได้รับการสถาปนาเมื่อวันที่ 29 กันยายน พ.ศ. 2516 ในสังกัดกรมการฝึกหัดครู กระทรวงศึกษาธิการ ต่อมาพระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานนาม “สถาบันราชภัฏ” แก่วิทยาลัยครูทั่วประเทศ 38 แห่ง เมื่อวันที่ 14 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2535 และได้จัดตั้งเป็นสถาบันราชภัฏสุรินทร์ แทนวิทยาลัยครูสุรินทร์ ตามพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 ตั้งแต่วันที่ 25 มกราคม พ.ศ. 2538 ต่อมาได้รับการจัดตั้งเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ตั้งแต่วันที่ 15 มิถุนายน พ.ศ. 2547

สถานที่ตั้ง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ตั้งอยู่ที่ 186 หมู่ 1 ถนนสุรินทร์ – ปราสาท ตำบลนอกเมือง อำเภอเมืองสุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์ 32000

เนื้อที่

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์มีเนื้อที่ทั้งหมด 479 ไร่ 1 งาน 70 ตารางวา

ตราสัญลักษณ์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

ตราประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์เป็นตราพระราชลัญจกรประจำพระองค์ พระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร ลายกลางเป็น รูปพระมหาอุณาโลมอยู่ภายในวงจักร รอบวงจักรมีรัศมีเปล่งออกโดยรอบเหนือจักรเป็นรูป เสวตฉัตรเจ็ดชั้น ฉัตรตั้งอยู่บนพระที่นั่งอิฐทิศ การที่ผู้กำหนดรูปแบบตราพระราชลัญจกร ดังนี้ หมายถึง ทรงเป็นพระมหากษัตริย์ผู้เป็นใหญ่ในแผ่นดิน โดยที่ผู้แทนทั้งแปดน้อมนำแผ่นดินและ ความเป็นใหญ่มารวายเป็นสัญลักษณ์แห่งวันบรมราชาภิเษก

ตามโบราณราชประเพณีที่เสด็จประทับเหนือพระที่นั่งอิฐทิศ และสมาชิกรัฐสภาถวายน้ำ อภิเษก โดยทิศทั้งแปดและเป็นครั้งแรกที่พระมหากษัตริย์ในระบอบประชาธิปไตย ทรงรับน้ำ อภิเษกจากสมาชิกรัฐสภา แทนที่จะทรงรับจากบัณฑิตตั้งในรัชกาลก่อน ลักษณะตราประจำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ปรากฏดังภาพประกอบ 2.3



ภาพประกอบ 2.3 ตราสัญลักษณ์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

ที่มา : มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์. (2562 : 2)

ความหมายตราสัญลักษณ์พระราชลัญจกร จัดเป็นหมวดหมู่ได้ 3 ประเภท ดังนี้

1. พระราชลัญจกรประจำพระองค์ หมายถึง ตราประจำชาติ ดวงที่ใช้ประทับกำกับ พระปรมาภิไธยพระมหากษัตริย์ในตัวเอกสารส่วนพระองค์ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับราชการแผ่นดิน

2. พระราชลัญจกรประจำแผ่นดิน หมายถึง ตราแผ่นดินสำหรับประทับกำกับพระ
ปรมาภิไธยพระมหากษัตริย์ หรือกำกับนามผู้สำเร็จราชการแทนพระองค์

3. พระราชลัญจกรสำหรับแผ่นดิน หมายถึง ตราประจำชาติต่าง ๆ ซึ่งใช้ประทับกำกับ
เอกสารสำคัญในพระปรมาภิไธยพระมหากษัตริย์

สีของสัญลักษณ์ตราประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

1. สีน้ำเงิน แทนค่า สถาบันพระมหากษัตริย์ผู้ให้กำเนิด และพระราชทานนาม
“มหาวิทยาลัยราชภัฏ”

2. สีเขียว แทนค่า แหล่งที่ตั้งของสถาบันฯ 38 แห่ง ในแหล่งธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
ที่สวยงาม

3. สีทอง แทนค่า แหล่งความเจริญรุ่งเรืองทางภูมิปัญญา

4. สีส้ม แทนค่า ความรุ่งเรืองทางศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นก้าวไกลใน 38 สถาบัน

5. สีขาว แทนค่า ความคิดอันบริสุทธิ์ของนักปราชญ์แห่งพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว

สีประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

1. ม่วง

2. เขียว

ต้นไม้ประจำมหาวิทยาลัย

1. ต้นอินทนิล : *Lagerstroemia speciosa* (L.) Pers.

วิสัยทัศน์

“มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำด้านการผลิตบัณฑิต พัฒนาครู
และยกระดับการพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน”

คำอธิบายวิสัยทัศน์

ในปี พ.ศ. 2564 มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จะเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำ โดยเน้นการนำใน
เรื่องของการเป็นแหล่งเรียนรู้ การศึกษาการวิจัย ทางวัฒนธรรมในภูมิภาค และการบริหารจัดการที่
ดีมีธรรมาภิบาล พัฒนามหาวิทยาลัยให้เกิดประโยชน์สูงสุดและพึ่งพาตนเองได้ บุคลากรมีความรู้
ความสามารถสูง มีคุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อมที่ดีในการทำงาน เป็นองค์กรที่มีสุขภาวะที่ดี
มีบรรยากาศทางวิชาการบนพื้นฐานของความผูกพันต่อองค์กร

พันธกิจ

1. ผลิตบัณฑิตสายครูและสายอื่น ๆ ที่มีคุณภาพตอบสนองต่อความต้องการของ
ตลาดแรงงาน

2. การวิจัยเป็นที่ยอมรับและตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นอย่างมีคุณภาพ

3. การบริการวิชาการ แก่สังคมอย่างยั่งยืน
4. อนุรักษ์และส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม
5. การบริหารจัดการที่มีคุณภาพโดยใช้เทคโนโลยี และหลักธรรมาภิบาล
6. สร้างเครือข่ายและความร่วมมือกับภาคประชาชน ชุมชน ท้องถิ่น และผู้ประกอบการ

ในการจัดการศึกษา

ปรัชญา

เป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นสู่สากล

ค่านิยม

“ค่านิยม” มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ คือ การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ สร้างธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ มุ่งเน้นผลงานให้เป็นที่ยอมรับ ยกระดับคุณค่าของวัฒนธรรมท้องถิ่นสู่สากล

วัฒนธรรมองค์กร

“วัฒนธรรมองค์กร” ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ 4 ข้อ คือ

1. มีความตื่นตัว กระตือรือร้นต่อการเปลี่ยนแปลง ยึดมั่นในระบบธรรมาภิบาล
2. ดำเนินถึงประโยชน์ส่วนรวม ประนีประนอม และมีการยอมรับความคิดเห็น
3. มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน ศรีทธา ขยันอดทน ทำงานเป็นทีมและมีจิตใจของ

การให้บริการ

4. เป็นชุมชนทางวิชาการที่เน้นการถ่ายทอดความรู้ และแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กร

เอกลักษณ์

ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นสู่สากล

อัตลักษณ์

“ความรู้ดี มีคุณธรรม ประกอบสัมมาชีพ”

ความรู้ดี หมายถึง บัณฑิตมีความรู้ และนำความรู้ ความสามารถ ไปใช้ในการพัฒนาท้องถิ่น และประเทศชาติให้ก้าวสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน

มีคุณธรรม หมายถึง บัณฑิตมีคุณธรรมประพฤติปฏิบัติตนตามคุณสมบัตินี้ที่พึงประสงค์ของคนไทย 4 ประการ อันได้แก่ มีทัศนคติที่ดีที่ถูกต้อง มีพื้นฐานชีวิตที่มั่นคงแข็งแรง มีงานทำ มีอาชีพ และเป็นพลเมืองดี มีระเบียบวินัย

ประกอบสัมมาชีพ หมายถึง บัณฑิตประกอบสัมมาชีพตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มีจิตอาสาและคำนึงถึงความเป็นธรรมของสังคม

คุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ต้องมีคุณลักษณะเหมาะสมกับยุคปัจจุบันและอนาคต คือ

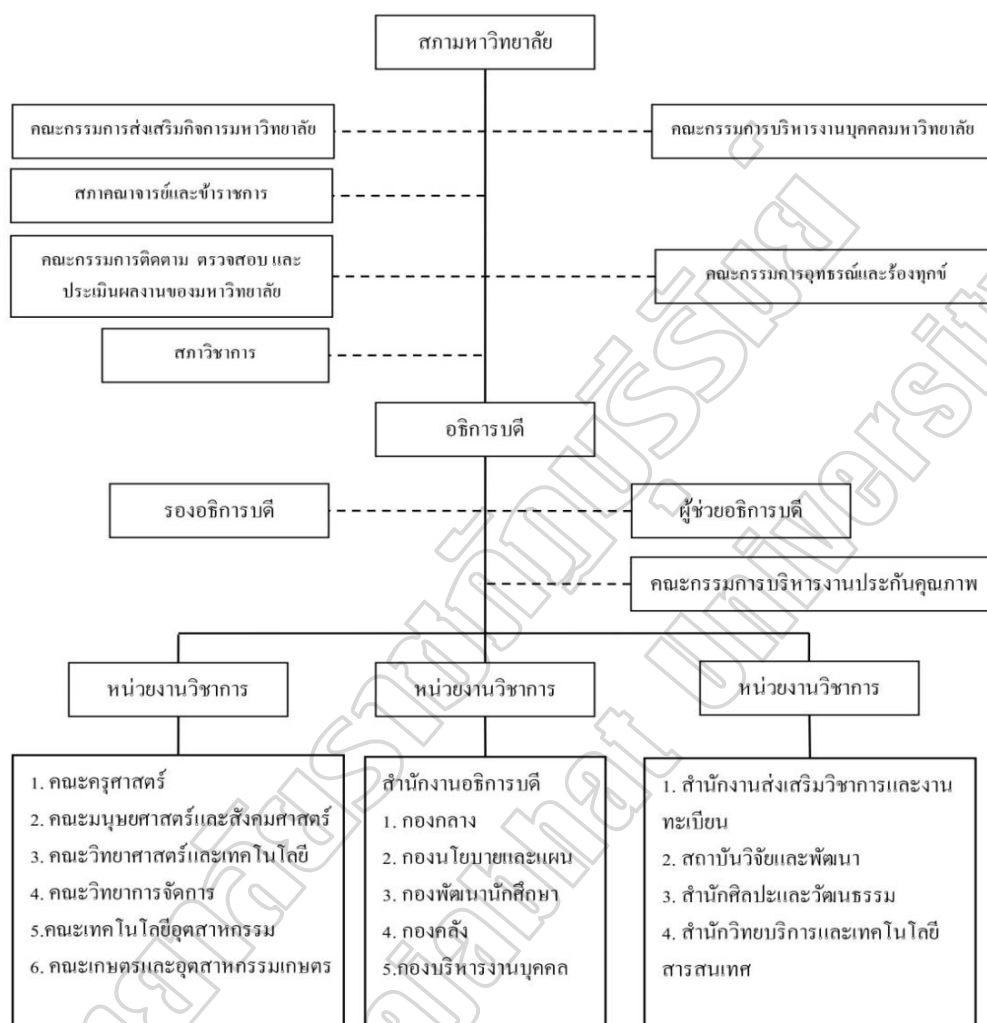
1. มีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ใฝ่เรียนรู้ตลอดชีวิต
2. มีความสามารถในการใช้ภาษาไทยภาษาต่างประเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศได้

เป็นอย่างดี

3. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีเหตุผล และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี
4. มีสุขภาพดี มีคุณธรรม จริยธรรมและมีบุคลิกภาพที่พึงประสงค์
5. มีจรรยาบรรณและความชำนาญในความสามารถพิเศษ
6. มีจิตสำนึกในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อมและทำนุบำรุง

ศิลปวัฒนธรรม

7. รักประชาธิปไตย ภูมิใจใฝ่พัฒนาท้องถิ่น



ภาพประกอบ 2.4 โครงสร้างการบริหารงาน มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

ที่มา : มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ (2562 : 5)

บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

บุคลากรสายวิชาการ จำนวน 385 คน และบุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 462 คน
รวมทั้งสิ้น 847 คน

ตาราง 2.1 แสดงจำนวนบุคลากร จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง

ลำดับ	หน่วยงาน	สถานภาพตำแหน่ง		รวม
		สายวิชาการ	สายสนับสนุน	
1	คณะครุศาสตร์	59	52	111
2	คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	92	36	127
3	คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	97	50	147
4	คณะวิทยาการจัดการ	66	21	87
5	คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม	55	29	84
6	คณะเกษตรและอุตสาหกรรมเกษตร	16	11	27
7	สำนักงานอธิการบดี	-	183	183
8	สำนักงานส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน	-	25	25
9	สถาบันวิจัยและพัฒนา	-	12	12
10	สำนักศิลปะและวัฒนธรรม	-	12	12
11	สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ	-	31	31
รวม		385	462	847

ตาราง 2.2 แสดงจำนวนบุคลากรสายวิชาการ จำแนกตามเพศ

ลำดับ	หน่วยงาน	เพศ		รวม
		ชาย (คน)	หญิง (คน)	
1	คณะครุศาสตร์	36	23	59
2	คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	47	45	92
3	คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	36	61	97
4	คณะวิทยาการจัดการ	20	46	66

ตาราง 2.2 (ต่อ)

ลำดับ	หน่วยงาน	เพศ		รวม
		ชาย (คน)	หญิง (คน)	
5	คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม	40	15	55
6	คณะเกษตรและอุตสาหกรรมเกษตร	5	11	16
รวม		183	201	385

ตาราง 2.3 แสดงจำนวนบุคลากรสายสนับสนุน จำแนกตามเพศ

ลำดับ	หน่วยงาน	เพศ		รวม
		ชาย (คน)	หญิง (คน)	
1	คณะครุศาสตร์	20	32	52
2	คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	15	20	35
3	คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	22	27	49
4	คณะวิทยาการจัดการ	6	14	20
5	คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม	11	18	29
6	คณะเกษตรและอุตสาหกรรมเกษตร	4	7	11
7	สำนักงานอธิการบดี	93	99	192
8	สำนักงานส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน	8	13	21
9	สถาบันวิจัยและพัฒนา	3	8	11
10	สำนักศิลปะและวัฒนธรรม	4	7	11
11	สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ	7	24	31
รวม		196	266	462

ตาราง 2.4 แสดงจำนวนบุคลากรสายวิชาการ จำแนกตามระดับการศึกษา

ลำดับ	หน่วยงาน	ระดับการศึกษา				รวม
		ปริญญาเอก	ปริญญาโท	ปริญญาตรี	ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี	
1	คณะครุศาสตร์	30	28	1	-	59
2	คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	29	61	2	-	92
3	คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	42	54	1	-	97
4	คณะวิทยาการจัดการ	24	42	-	-	66
5	คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม	17	38	-	-	55
6	คณะเกษตรและอุตสาหกรรมเกษตร	3	13	-	-	16
รวม		145	236	4	-	385

ตาราง 2.5 แสดงจำนวนบุคลากรสายสนับสนุน จำแนกตามระดับการศึกษา

ลำดับ	หน่วยงาน	ระดับการศึกษา				รวม
		ปริญญาเอก	ปริญญาโท	ปริญญาตรี	ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี	
1	คณะครุศาสตร์	-	7	35	10	52
2	คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	1	5	19	10	35
3	คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	-	5	29	15	49
4	คณะวิทยาการจัดการ	-	5	12	3	20
5	คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม	1	9	15	4	29

ตาราง 2.5 (ต่อ)

ลำดับ	หน่วยงาน	ระดับการศึกษา				รวม
		ปริญญาเอก	ปริญญาโท	ปริญญาตรี	ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี	
6	คณะเกษตรและอุตสาหกรรมเกษตร	-	-	9	2	11
7	สำนักงานอธิการบดี	3	26	99	64	192
8	สำนักงานส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน	-	13	6	2	21
9	สถาบันวิจัยและพัฒนา	-	6	5	-	11
10	สำนักศิลปะและวัฒนธรรม	-	1	9	1	11
11	สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ	-	7	20	4	31
รวม		5	84	258	115	462

ข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ด้านการบริหารงานบุคคล

- ข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาแต่งตั้งคณาจารย์ประจำให้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ พ.ศ. 2561
- ข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ว่าด้วย การกำหนดระดับตำแหน่งและการแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น พ.ศ. 2559
- ข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ว่าด้วย คณะกรรมการบริหารงานบุคคลประจำมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2559
- ข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ว่าด้วย การบริหารงานบุคคลพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2561
- ข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ว่าด้วยการลงโทษทางวินัยข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2560

6. ข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ว่าด้วยการสอบสวนพิจารณาเพื่อการลงโทษทางวินัยข้าราชการในมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2560

7. ข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ว่าด้วยการสอบสวนพิจารณาเพื่อการลงโทษทางวินัยข้าราชการในมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2560

8. ข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ว่าด้วยการสอบสวนพิจารณาเพื่อการลงโทษทางวินัยข้าราชการในมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2561

9. ข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ว่าด้วยการสอบสวนทางวินัยพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2560

10. ข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ว่าด้วยการสอบสวนทางวินัยพนักงานมหาวิทยาลัย (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562

11. ข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ว่าด้วยการกำหนดภาระงานของผู้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ พ.ศ. 2562

12. ข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ว่าด้วยจรรยาบรรณของบุคลากร พ.ศ. 2563
ระเบียบมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ด้านการบริหารงานบุคคล

1. ระเบียบมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการจ้างผู้เกษียณอายุปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ พ.ศ. 2560

2. ระเบียบมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ว่าด้วยกองทุนพัฒนาบุคลากร พ.ศ. 2560

3. ระเบียบมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ว่าด้วยการกำหนดระดับตำแหน่งและการแต่งตั้งพนักงานมหาวิทยาลัยตำแหน่งประเภทผู้บริหารและประเภทสนับสนุนให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น พ.ศ. 2562

4. ระเบียบมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ว่าด้วยหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขการให้คณาจารย์ประจำไปเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ พ.ศ. 2563

5. ระเบียบมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ว่าด้วยการประเมินการทดลองการปฏิบัติหน้าที่ราชการของพนักงานมหาวิทยาลัยงบประมาณแผ่นดิน พ.ศ. 2563

ประกาศ ด้านการบริหารงานบุคคล

1. ประกาศมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ฉบับที่ 243/2560 เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ และพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2560

2. ประกาศมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ฉบับที่ 255/2563 เรื่อง หลักเกณฑ์การค้ำประกันการปฏิบัติราชการพนักงานมหาวิทยาลัย

3. ประกาศมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ฉบับที่ 254/2563 เรื่อง มาตรฐานกำหนดตำแหน่งพนักงานมหาวิทยาลัย

4. ประกาศคณะกรรมการบริหารงานบุคคลประจำมหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ฉบับที่ 1/2563 เรื่อง วิธีการลาออก การอนุญาตให้ลาออก และการขยับขึ้นการขอออกของพนักงานมหาวิทยาลัย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษางานวิจัย เรื่อง การศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ อำเภอเมืองสุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์ ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่มีผู้ศึกษาวิจัยที่ใกล้เคียงและเกี่ยวข้อง โดยสรุปเนื้อหาางานวิจัยได้ดังนี้

มรกต โกมลดิษฐ์ (2546 : 144 - 148) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ผลการวิจัยพบว่า มจร. มีระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบความสัมพันธ์กับระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์พบว่า ระดับการศึกษา ประเภทหน่วยงานมีความสัมพันธ์การจัดการจัดหาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และระดับการศึกษา สถานภาพ ประเภทบุคลากร มีความสัมพันธ์กับการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจากความคิดเห็นเพิ่มเติมพบว่าบุคลากรของ มจร. เสนอให้มีการมอบหมายภาระงานอย่างเท่าเทียมกัน ควรปรับค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับผลงาน และควรส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน เพื่อสร้างความก้าวหน้าอย่างเท่าเทียม

พระมหาประยูร ศรีแก้วกุล (2546 : 73 - 77) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตบพิศศึกษาพุทธโฆส นครปฐม การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) สภาพการบริหารงานบุคคลของ มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตบพิศศึกษาพุทธโฆส นครปฐม และ 2) แนวทางการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตบพิศศึกษาพุทธโฆส นครปฐม ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับงานบริหารบุคคลใน สังกัดมหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตบพิศศึกษาพุทธโฆส นครปฐม, วิทยาเขตเชียงใหม่, วิทยาเขตขอนแก่น และวิทยาเขตนครราชสีมา รวมทั้งสิ้นจำนวน 32 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม

แบบมาตรฐานส่วนประมาณค่า และแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า

1. การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตบาฬีศึกษาพุทธโฆส นครปฐม โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง

2. แนวทางการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตบาฬีศึกษาพุทธโฆส นครปฐม ควรใช้แนวทางตามระบบวัฏจักรสี่ขั้นตอนของเดมมิ่ง คือ การจัดทำแผนอัตรากำลังระยะปานกลาง จัดระบบสวัสดิการอย่างต่อเนื่อง จัดทำโครงการส่ง บุคลากรไปศึกษา ในสาขาวิชาที่ขาดแคลน และในกรณีที่บุคลากรมีเหตุต้องพ้นจากงานต้อง แต่งตั้งคณะกรรมการสืบหาข้อเท็จจริงทุกครั้ง

กฤติยา จินตเสรณี (2557 : 81 - 82) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของสายสนับสนุนวิชาการเพื่อรองรับการเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย ของมหาวิทยาลัยบูรพา ผลการวิจัยพบว่า การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ มีการมอบอำนาจให้ส่วนงาน ในมหาวิทยาลัยเป็นผู้ดำเนินการสรรหาหรือคัดเลือกเอง การที่ส่วนงานสามารถเลือกสรรคนมาปฏิบัติงานได้เองนั้น แม้จะมีความคล่องตัวเหมาะสมกับการปรับเปลี่ยนมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐก็ตาม แต่อาจไม่ได้บุคคลซึ่งมีคุณสมบัติที่ต้องการมาปฏิบัติงานและอาจไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ควรมีการดำเนินการวิเคราะห์ภาระงานในภาพรวมของทั้งส่วนงานเพื่อกำหนดภาระงานของตำแหน่ง ลำดับต่อไปคือการเข้าสู่กระบวนการสรรหาคัดเลือก และควรมีการจัดทั้งระบบให้เป็นมาตรฐานกลาง เพื่อให้แต่ละส่วนงานสามารถนำไปใช้ดำเนินการ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ พบว่า มีการสร้างตัวชี้วัดในการประเมินผลงาน แต่กลับไม่มีการประเมินจากผลการปฏิบัติงานที่สัมฤทธิ์ผลอย่างแท้จริง ควรมีการจัดทาระบบติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมต่อผู้ปฏิบัติงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ไม่มีการจัดทำแผนในการพัฒนาตัวบุคคล แผนในการพัฒนาภาระงาน จึงควรจัดให้มีระบบการพัฒนาเป็นรายบุคคลให้มองค้ความรู้สนับสนุนภารกิจตามแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ควรมีการปรับปรุงกระบวนการพิจารณาให้บุคลากรที่ดีมีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญงาน และเพิ่มสมรรถนะ ให้บุคลากรอยู่กับองค์กรมีความรักความผูกพันและเข้าใจกันทั้งในเรื่องของภาระงาน ภารกิจและเป้าหมายขององค์กร

สรร กลั่นวิจิตร (2558 : 190 - 194) การบริหารทรัพยากรบุคคลตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่ร่วมกันทำนายประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติ คือ ลักษณะส่วนบุคคล ความเป็นผู้นำ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การดำเนินการและส่งเสริมการวิจัย และการทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมและกีฬา โดยร่วมกันทำนายได้ร้อยละ 92.3 รูปแบบ การบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วยคุณลักษณะที่ “ควรเพิ่มขีดความสามารถ” 3 ด้าน คือ ลักษณะ ส่วนบุคคลเน้นเพิ่มขีดความสามารถด้านภาษา เทคโนโลยีสารสนเทศ จรรยาบรรณและจรรยาวิชาชีพ ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ เป็นแบบอย่าง สร้างความสามัคคี การมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่เน้นสร้างพันธะสัญญา ความมีส่วนร่วม และความมุ่งมั่นให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดและบทบาทที่ “ควรสร้างความโดดเด่น” 2 ด้าน คือ การวิจัยเพื่อเผยแพร่ระดับนานาชาติและสร้างคุณประโยชน์แก่สังคม การทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมและกีฬาเพื่อสร้างความเข้มแข็งพัฒนาภูมิปัญญาตะวันออก ผลวิเคราะห์ความคิดเห็น ของผู้ใช้รูปแบบในการสนทนากลุ่ม พบว่า รูปแบบเหมาะสม มีประโยชน์และเป็นไปได้ในการนำไปใช้

พัชรกานต์ นิมิตรศศิกุล (2558 : 106 - 115) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์แบ่งการดำเนินการในการวางแผนเป็น 2 ส่วน คือ 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ 2) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน โดยคำนึงถึงปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้ได้จำนวนบุคลากรที่เหมาะสมกับบริบทและนโยบายขององค์กรมากที่สุด กระบวนการสรรหา ทั้งพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการและสายสนับสนุนมีการดำเนินการที่คล้ายคลึงกันเปิดโอกาสให้ทั้งบุคลากรภายในและบุคคลทั่วไปจากภายนอกหน่วยงานเข้าสู่กระบวนการสรรหา แบ่งวิธีการสรรหาตามความต้องการขององค์กรแต่เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนด กระบวนการคัดเลือกนำหลักเกณฑ์และวิธีดำเนินการสอบแข่งขันของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีการกำหนดทิศทางในการพัฒนาบุคลากรให้มีความเหมาะสมกับบริบทและเป็นไปตามยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดต่าง ๆ ขององค์กร กระบวนการบริหารค่าตอบแทนออกข้อกฎหมายเพื่อเป็นหลักในการบริหารเงินเดือนและมีการปรับเปลี่ยนไปตามสภาวการณ์ต่าง ๆ กระบวนการให้สวัสดิการมีการให้สวัสดิการตามที่กฎหมายบังคับและตามนโยบายขององค์กร กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานมีหลักเกณฑ์และวิธีการตามวัตถุประสงค์ของแต่ละการประเมิน ตลอดจนกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ประสบความสำเร็จ ซึ่งวัดจากบุคลากรมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่

ดีขึ้น มีความผูกพันและความจงรักภักดีต่อองค์กร และมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นจนทำให้องค์กรเกิดความสำเร็จตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ฯ

สมคิด ผลนิล (2558 : 148 - 150) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และบรรยากาศองค์กรที่มีผลต่อการทำงานเป็นทีม กรณีศึกษา กรมอุทยานแห่งชาติสัตว์ป่าและพันธุ์พืช ผลการวิจัยพบว่า

1. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่าและพันธุ์พืช มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และบรรยากาศองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการทำงานในทีมอยู่ในระดับสูง
2. ปัจจัยส่วนบุคคล จำแนกตาม เพศ ประเภทของบุคลากรและสังกัดหน่วยงานแตกต่างกันมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน ปัจจัยส่วนบุคคลจำแนกตาม อายุ ประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมามีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่าและพันธุ์พืช และสังกัดหน่วยงาน แตกต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์กรแตกต่างกันส่วนปัจจัยอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน
3. การทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับบรรยากาศองค์กร
4. บรรยากาศองค์กรโดยรวมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการทำงานเป็นทีม บรรยากาศองค์กรด้านความรับผิดชอบและบรรยากาศองค์กรด้านความผูกพันเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงานเป็นทีม

จินต์จุฑา จันทรประสิทธิ์ (2559 : 78) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรทางการศึกษา สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ผลการวิจัยพบว่า ระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรทางการศึกษา สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ จำนวน 3 ด้าน คือ ด้านการฝึกอบรม การศึกษาต่อ และการพัฒนาตนเอง สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ มีปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการศึกษาต่อ และบุคลากรทางการศึกษาที่มีปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพราชการ สถานภาพการรับราชการ และหน่วยงานที่สังกัดที่ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ไม่แตกต่างกัน และ 4) แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ได้แก่ ด้านการฝึกอบรม ควรมีการสำรวจความต้องการ ของบุคลากร ควรมีการวางแผนการฝึกอบรม ทบสวนแผน ด้านการศึกษาต่อ ควรมีการชี้แจงหลักเกณฑ์ วิธีการ ระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับการศึกษาต่อ และด้านการพัฒนาตนเอง ควรมีการสร้างแรงจูงใจ กระตุ้นให้บุคลากรสนใจที่จะพัฒนาตนเอง

ชวลีวิชญ์ วรรณะสูตร (2559 : 157 - 158) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารทรัพยากร มนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัย ราชภัฏบุรีรัมย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับ มากเช่นกัน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รองลงมา คือ ด้านการให้ รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ และด้านการจัดหา ทรัพยากรมนุษย์ ตามลำดับ ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ จำแนกตามเพศ โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อจำแนก ตามสถานภาพตำแหน่งโดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน และเมื่อจำแนกตามระดับ การศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2) จากการ สัมภาษณ์ในแต่ละด้านมีดังต่อไปนี้ มีกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสม เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ เข้ามาปฏิบัติงานมีการให้เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน และสวัสดิการที่เหมาะสม มีการฝึกอบรมและการพัฒนาให้บุคลากร ได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ในปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สูงขึ้นเพื่อให้บุคลากรอยู่กับมหาวิทยาลัยอย่างมีคุณค่า และมีแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพบุคลากรก็จะมีความรักมหาวิทยาลัยและรักงานที่ทำ ทุ่มเท กำลังกายและกำลังใจทำงานเต็มความสามารถด้วยการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน รวมถึง เสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานตลอดเวลา

ชญานันท์ ศรีธรรมนิตย์ (2559 : 87 - 89) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารทรัพยากร มนุษย์ที่มีประสิทธิผลของโรงพยาบาลเอกชน ผลการวิจัยพบว่า โรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย มีข้อได้เปรียบในการแข่งขัน โดยมี จุดแข็งในด้านบริการที่มีความแตกต่าง 3 ประเด็นหลัก ๆ คือ 1) ค่ารักษาพยาบาลที่คุ้มค่าเมื่อเทียบกับ มาตรฐานการรักษาเดียวกันกับโรงพยาบาลในประเทศ อื่น ๆ เช่น สิงคโปร์ มาเลเซีย, อินเดีย 2) คุณภาพการรักษาพยาบาลของบุคลากรทางการแพทย์ที่มี ความเชี่ยวชาญ 3) คุณภาพในการให้บริการที่ดีของไทย จากการวิเคราะห์กิจกรรม การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ภายในเครือโรงพยาบาลกรุงเทพ พบว่าเครือโรงพยาบาลกรุงเทพมีข้อได้เปรียบใน การแข่งขัน ดังนี้

1. การสรรหาและคัดเลือก โดยการใช้เทคนิคที่หลากหลาย การให้ความสำคัญกับ บุคลากร การลงทุนในเทคโนโลยีทางการแพทย์มีส่วนช่วยทางอ้อมในการโน้มน้าวให้บุคลากร ทางการแพทย์ และมีส่วนจูงใจให้แพทย์ไทยที่ทำงานในต่างประเทศกลับมาทำงานที่ไทยมากขึ้น

และควรกำหนดนโยบายการจัดการจัดหาแพทย์และพยาบาลที่มีความเชี่ยวชาญในแต่ละสาขาเพื่อสามารถให้บริการได้อย่างครอบคลุม

2. การฝึกอบรมและพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญ ช่วยทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้สามารถทำได้ง่ายยิ่งขึ้น รวมทั้งระบบฐานข้อมูลและความรู้ (Knowledge) ที่ทันสมัย การใช้ E - Learning สำหรับหลักสูตรการฝึกอบรมแบบบังคับ (Mandatory Training) และควรพัฒนาไปใช้กับหลักสูตรอื่น ๆ ด้วย

3. การสร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากร มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรอย่างต่อเนื่อง ทำให้บุคลากรเกิดสำนึกรักองค์กร

พระมหาศิริชัย สิริบุญญาโณ (2559 : 142 - 143) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบล ใน อำเภอลำปลายมาศ จังหวัดบุรีรัมย์ ผลการวิจัยพบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ขององค์การบริหารส่วนตำบล ความคิดเห็นของบุคลากรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน โดยสามารถเรียงลำดับความคิดเห็นของบุคลากรจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ความคิดเห็นด้านการประเมินและการควบคุม ด้านการนำไปปฏิบัติ ด้านการวิเคราะห์ ด้านการกำหนด ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ขององค์การบริหารส่วนตำบล จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับ การศึกษา ตำแหน่ง และสังกัด พบว่า บุคลากรที่มี เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และสังกัดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอลำปลายมาศ จังหวัดบุรีรัมย์ ไม่แตกต่างกัน

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จะเห็นได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีส่วนสำคัญและส่งผลโดยตรงต่อบุคลากรและองค์กรมีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น การที่องค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้ต้องมีประสิทธิภาพ องค์กรจำเป็นจะต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพในปริมาณที่เหมาะสมกับงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงานเพราะบุคลากรเป็นผู้จัดหาและใช้ทรัพยากรด้านการบริหารอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นเงิน วัสดุอุปกรณ์และการบริหารจัดการ ผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องพัฒนาขีดความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ การจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ทั้งนี้การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะผลักดันความร่วมมือให้มีการดำเนินการตามแผนได้บรรลุวัตถุประสงค์ การส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาด้วยการฝึกอบรมการศึกษาต่อ การศึกษาดูงานการประชุมเชิงปฏิบัติการการประชุมสัมมนาและ

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งมีการจัดสรรงบประมาณ และส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้ร่วมกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ การวางแผนอัตรากำลังเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการพิจารณาความเหมาะสมของความรู้ ทักษะ สมรรถนะและความสามารถในการสร้างผลผลิตของบุคลากร เทียบกับปริมาณงาน การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ตลอดจนดำเนินการ คุ้มครองรักษาและพัฒนาให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร มีประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีภารกิจ หลัก ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดงานหรือออกแบบงาน การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลพนักงาน การฝึกอบรม และพัฒนา ค่าตอบแทน สุขภาพ และความปลอดภัย เป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารทุกระดับที่จะต้องรับผิดชอบต่อการบริหาร จัดการทรัพยากรมนุษย์

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ อำเภอเมืองสุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์ ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ลูกจ้างประจำ พนักงานมหาวิทยาลัย พนักงานราชการ และลูกจ้างชั่วคราว มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ พ.ศ. 2562 จำนวน 847 คน จำแนกเป็น บุคลากรสายวิชาการ จำนวน 385 คน และบุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 462 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เป็นการผสมผสานการวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งใช้การวิจัยเชิงสำรวจ โดยอาศัยแบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล และใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยอาศัยเทคนิคการสัมภาษณ์ และใช้แบบสัมภาษณ์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย 2 กลุ่ม ดังนี้

2.1 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามได้จากการสุ่มประชากร โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางสำเร็จรูปของ เครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970 ; อ้างถึงใน ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์, 2555 : 148) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 265 คน แล้วทำการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ตามสภาพตำแหน่งโดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.1.1 แบ่งประชากรออกเป็น 2 กลุ่มย่อย ประกอบด้วยบุคลากรสายวิชาการ และสายสนับสนุน ซึ่งเป็นกลุ่มย่อยในลักษณะชั้นภูมิ (Stratified)

2.1.2 กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตารางสำเร็จรูปของเครจซี่และมอร์แกนได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 265 คน

2.1.3 ทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างให้กระจายไปตามสภาพตำแหน่งตามสัดส่วนด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยการจับฉลากจะได้บุคลากรสายวิชาการ จำนวน 120 คน และสายสนับสนุน จำนวน 145 คน

รายละเอียดของประชากรและกลุ่มตัวอย่างแสดงในตาราง 3.1 ดังนี้

ตาราง 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพตำแหน่ง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1. บุคลากรสายวิชาการ	385	120
2. บุคลากรสายสนับสนุน	462	145
รวม	847	265

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้เทคนิคการสัมภาษณ์ ใช้การเลือกแบบจงใจ (Purposive Sampling) โดยกำหนดโควตา คือ บุคลากรสายวิชาการ จำนวน 8 คน บุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 8 คน รวมกลุ่มตัวอย่างที่ใช้เทคนิคการสัมภาษณ์ทั้งสิ้น 16 คน โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกผู้ให้สัมภาษณ์ดังนี้ 1) เป็นบุคลากรสายวิชาการ ที่มีตำแหน่งทางวิชาการ จำนวน 8 คน ต้องเป็นผู้ปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์มาแล้วไม่ต่ำกว่า 7 ปี และมีตำแหน่งวิชาการตั้งแต่ระดับผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไป 2) เป็นบุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 8 คน ต้องเป็นผู้ปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์มาแล้วไม่ต่ำกว่า 7 ปี และมีตำแหน่งเป็นหัวหน้างานและรองหัวหน้างานหน่วยงานขึ้นไป

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ลักษณะเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล มี 2 ประเภท คือ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. แบบสอบถาม

1.1 ลักษณะของแบบสอบถาม แบบสอบถามแบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) จะมีคำตอบให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ()

ตัวอย่าง ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () หน้าคำตอบที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ
 - () 1. ชาย
 - () 2. หญิง
2. สถานภาพตำแหน่ง
 - () 1. บุคลากรสายวิชาการ
 - () 2. บุคลากรสายสนับสนุน
3. ระดับการศึกษา
 - () 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี
 - () 2. ปริญญาตรี
 - () 3. ปริญญาโท
 - () 4. ปริญญาเอก

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ใน 4 ด้าน คือ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ และด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ซึ่งแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ตามความคิดเห็นในแต่ละด้านแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในแบบสอบถาม ซึ่งได้กำหนดค่าระดับไว้ดังนี้

5	หมายถึง	มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด
4	หมายถึง	มีระดับความคิดเห็นมาก
3	หมายถึง	มีระดับความคิดเห็นปานกลาง
2	หมายถึง	มีระดับความคิดเห็นน้อย
1	หมายถึง	มีระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด

ตัวอย่างแบบสอบถามแสดงในตาราง 3.2

ตาราง 3.2 ตัวอย่างแบบสอบถามในตอนต้นที่ 2

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1	ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ช่วยให้ลดปัญหาด้านการขาดแคลนบุคลากรในองค์กร					
2	มหาวิทยาลัยมีการจัดทำกรอบอัตรากำลังของบุคลากรในองค์กรอย่างชัดเจน					
3	มหาวิทยาลัยได้เปิดรับสมัครบุคลากร โดยระบุคุณสมบัติอย่างชัดเจนทุกครั้ง					
4	มหาวิทยาลัยมีการสรรหาบุคลากรทั้งจากภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย					

1.2 ขั้นตอนการสร้างแบบสอบถาม การสร้างแบบสอบถามได้ดำเนินการดังนี้

1.2.1 ศึกษาเอกสาร บทความและรายงานวิจัยเกี่ยวกับทฤษฎี แนวคิด หลักการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1.2.2 ศึกษาหลักเกณฑ์และแนวทางการสร้างเครื่องมือ โดยยึดกรอบแนวคิด การศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1.2.3 นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้ามาสร้างแบบสอบถาม

1.2.4 นำแบบสอบถามเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหาและโครงสร้าง เพื่อให้ได้ข้อคำถามที่ครอบคลุมแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข

1.2.5 ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถาม ตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ แล้วนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงประจักษ์ (Face Validity) จำนวน 5 ท่าน ดังนี้

1.2.5.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์น้อย สุปิงคลัด วุฒิกการศึกษา ศษ.ม.

สาขาบริหารการศึกษา ข้าราชการบำนาญ ประธานสภาวิทยาลัยชุมชนบุรีรัมย์ วิทยาลัยชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์ เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา

1.2.5.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์อภิชากร ดวงแขเพ็ญศิริกุล วุฒิการศึกษา บธ.ม. สาขาบริหารธุรกิจ รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนาองค์กร มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา

1.2.5.3 รองศาสตราจารย์จรรยา ทรัพย์สิน วุฒิการศึกษา ร.ป.ค. สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์ รองคณบดีฝ่ายวิชาการ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา

1.2.5.4 ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมศักดิ์ จิววัฒนา วุฒิการศึกษา ป.ร.ค. สาขาภาวะผู้นำเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ ผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ เชี่ยวชาญด้านการวัดผลและประมวลผล

1.2.5.5 อาจารย์ ดร. สุทธิศักดิ์ ฝอคงสูงเนิน ร.ป.ค. สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รองคณบดี คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา

1.2.6 นำแบบสอบถามที่ได้จากการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญมาปรับปรุงแก้ไขแล้ว นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาอีกครั้ง เพื่อที่จะได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

1.2.7 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ผลปรากฏว่าได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.9916 ซึ่งผ่านเกณฑ์และนำไปใช้เก็บข้อมูล

2. แบบสัมภาษณ์

2.1 ลักษณะของแบบสัมภาษณ์ มีลักษณะเป็นแบบกึ่งมีโครงสร้าง โดยกำหนดประเด็นหรือข้อคำถามกว้าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ และด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์

2.2 ขั้นตอนในการสร้างแบบสัมภาษณ์

2.2.1 กำหนดกรอบคำสัมภาษณ์ใน 4 ด้าน ดังกล่าว

2.2.2 สำหรับประเด็นหรือข้อคำถาม จะถามเกี่ยวกับความคิดเห็นในการดำเนินงาน และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน 4 ด้าน

2.2.3 นำแบบสัมภาษณ์เสนอต่อที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของประเด็นสัมภาษณ์ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับดังนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม

1.1 ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ ออกหนังสือ แนะนำตัวผู้วิจัยถึงอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1.2 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง

1.3 แบบสอบถามมีทั้งหมด จำนวน 265 ฉบับ

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์

2.1 ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง

2.2 ผู้วิจัยสรุปรวบรวมความคิดเห็นในแต่ละด้านทันทีที่จบการสัมภาษณ์ในแต่ละด้าน

2.3 เมื่อการสัมภาษณ์สิ้นสุดลง ผู้วิจัยจะสรุปอีกครั้งซึ่งหากผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคนมีความคิดเห็นเพิ่มเติมก็บันทึกเพิ่มเติมอีก

2.4 การสัมภาษณ์แต่ละครั้งผู้วิจัยได้จดบันทึกและบันทึกเทปไว้ทุกครั้ง โดยขออนุญาตในการบันทึกต่อผู้ให้สัมภาษณ์

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถาม เมื่อดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเรียบร้อยแล้วในการจัดกระทำข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามแต่ละฉบับ

2. กรอกรหัสแบบสอบถาม

3. กำหนดตัวเลขแทนค่าข้อมูลในแบบสอบถามแต่ละข้อแล้วบันทึกข้อมูล

4. ประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

การวิเคราะห์ข้อมูลดำเนินการ ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ด้วยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ (Percentage)

2. การศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ตามความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาการและบุคลากรสายสนับสนุน วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วน

เบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยแยกเป็นรายข้อ รายด้าน และโดยภาพรวมการนำเสนอข้อมูลเป็นตารางประกอบคำอธิบาย

เกณฑ์ในการแปลความหมายข้อมูล การแปลความหมายค่าเฉลี่ย (Mean) ได้กำหนดขอบเขตของค่าเฉลี่ย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2554 : 209)

ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
4.51 - 5.00	ระดับความคิดเห็นมากที่สุด
3.51 - 4.50	ระดับความคิดเห็นมาก
2.51 - 3.50	ระดับความคิดเห็นปานกลาง
1.51 - 2.50	ระดับความคิดเห็นน้อย
1.00 - 1.50	ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด

3. การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาการและบุคลากรสายสนับสนุนเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จำแนกตามเพศ และสถานภาพ ตำแหน่ง วิเคราะห์โดยใช้ค่าสถิติ t-test Independent (บุญชม ศรีสะอาด. 2554 : 122)

4. การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาการและบุคลากรสายสนับสนุน จำแนกตามระดับการศึกษา วิเคราะห์โดยใช้ F-test เมื่อพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยในแต่ละด้าน จะทำการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe's Method) (บุญชม ศรีสะอาด. 2554 : 122)

การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1. ผู้วิจัยได้ถอดข้อมูลจากการบันทึกเทปมาพิจารณารวมกับการจดบันทึกของผู้วิจัยแล้วทำความเข้าใจในภาพรวมตามความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลแต่ละคน
2. วิเคราะห์โดยการตีความในรูปของการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) หรือตีความสร้างข้อสรุปแบบอุปมาน (Inductive Method) คือ พิจารณาความเหมือนกัน ความแตกต่างกัน และความสัมพันธ์กันมาหาข้อสรุปแล้วบรรยายวิเคราะห์เป็นความเรียง

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพ

ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้การหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach)

2. สถิติพื้นฐาน

2.1 ค่าร้อยละ (Percentage)

2.2 ค่าเฉลี่ย (Mean)

2.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

3.1 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาการและบุคลากรสายสนับสนุนเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จำแนกตามเพศ และสถานภาพ ตำแหน่ง วิเคราะห์โดยใช้ค่าสถิติ t - test กำหนดค่าสถิติที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5

3.2 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาการและบุคลากรสายสนับสนุนเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จำแนกตามระดับการศึกษา วิเคราะห์โดยใช้ F - test เมื่อพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยในแต่ละด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แล้วจะใช้วิธีเปรียบเทียบเป็นรายคู่ด้วย ตามวิธีการของเซฟเฟ (Scheffe's Method)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ อำเภอเมืองสุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์ ผู้วิจัยได้นำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. การวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อการเข้าใจตรงกันในการแปลความหมายของข้อมูล ผู้วิจัยจึงกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลไว้ ดังนี้

- | | | |
|-----------|-----|--|
| \bar{X} | แทน | ค่าเฉลี่ย |
| S.D. | แทน | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน |
| t | แทน | ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t-distribution |
| F | แทน | ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน F-distribution |
| * | แทน | มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 |

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลและเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ โดยจำแนกตามเพศ

ตอนที่ 4 เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ โดยจำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง

ตอนที่ 5 เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ โดยจำแนกตามระดับการศึกษา

ตอนที่ 6 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละตอน มีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลที่จะนำมาวิเคราะห์ จะเป็นรายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ และสถานภาพตำแหน่ง ซึ่งจะปรากฏผลดังตาราง 4.1 ดังนี้

ตาราง 4.1 จำนวนและร้อยละเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ลักษณะตัวแปร	จำนวน (คน)	ร้อยละ
กลุ่มตัวอย่าง	265	100.00
1. เพศ		
1.1 ชาย	113	42.64
1.2 หญิง	152	57.36
2. สถานภาพตำแหน่ง		
2.1 บุคลากรสายวิชาการ	120	45.28
2.2 บุคลากรสายสนับสนุน	145	54.72
3. ระดับการศึกษา		
3.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี	16	6.04
3.2 ปริญญาตรี	74	27.92
3.3 ปริญญาโท	124	46.79
3.4 ปริญญาเอก	51	19.25

จากตาราง 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 265 คน เมื่อจำแนกตามเพศ เป็นชาย จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 42.64 และเป็นหญิง จำนวน 152 คน คิดเป็นร้อยละ 57.36

เมื่อจำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง พบว่า จะเป็นบุคลากรสายวิชาการ จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 45.28 และบุคลากรสายสนับสนุนจำนวน 145 คน คิดเป็นร้อยละ 54.72

เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า การศึกษาระดับปริญญาโท มีจำนวน มากที่สุด จำนวน 124 คน คิดเป็นร้อยละ 46.79 รองลงมา คือ ระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี มีจำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 27.92 ส่วนมีจำนวนน้อยที่สุด คือ ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 6.04

ตอนที่ 2 ศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ปากฎดังตาราง 4.2 - 4.6 ดังนี้

ตาราง 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ โดยภาพรวมและรายด้าน

ข้อความ	ระดับการปฏิบัติงาน		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
1. ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์	3.66	0.74	มาก
2. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	3.31	0.73	ปานกลาง
3. ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์	3.06	0.79	ปานกลาง
4. ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์	3.23	0.79	ปานกลาง
รวมเฉลี่ย	3.29	0.69	ปานกลาง

จากตาราง 4.2 พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.29$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับมาก ส่วนนอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X} = 3.66$) รองลงมา คือ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X} = 3.31$) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X} = 3.06$)

ตาราง 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมและรายข้อ

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์			
1. มหาวิทยาลัยมีการกำหนดนโยบาย และวางแผนกลยุทธ์ ด้านทรัพยากรมนุษย์ ช่วยให้เกิดปัญหาด้านการขาดแคลนบุคลากรในองค์กร	3.46	0.87	ปานกลาง
2. มหาวิทยาลัยมีการเผยแพร่และสื่อสารเกี่ยวกับกลยุทธ์และนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ให้หน่วยงานภายในรับทราบ	3.29	0.88	ปานกลาง
3. การสอบคัดเลือกเพื่อบรรจุเป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัยได้ดำเนินการสอบคัดเลือกโดยใช้หลักเกณฑ์ของระบบราชการ	3.95	0.89	มาก
4. การสอบแข่งขันเพื่อบรรจุเป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัยได้ดำเนินการสอบคัดเลือกเข้าทำงานโดยใช้หลักเกณฑ์ของระบบราชการ	4.02	0.87	มาก
5. มหาวิทยาลัยมีการดำเนินการให้บุคลากรทดลองการปฏิบัติงานตามระเบียบของทางราชการ	3.88	0.99	มาก
6. มหาวิทยาลัยมีการปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเสมอภาคภายใต้ระเบียบและข้อบังคับเดียวกันในระหว่างการทดลองงาน	3.60	1.07	มาก
7. มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการจัดทำกรอบอัตราค่าจ้างของบุคลากรในองค์กรอย่างชัดเจน	3.38	1.10	ปานกลาง
8. มหาวิทยาลัยเปิดรับสมัครบุคลากรโดยระบุคุณสมบัติอย่างชัดเจน	3.95	0.90	มาก
9. มหาวิทยาลัยกำหนดเกณฑ์ คัดเลือก หรือ สรรหาพนักงานทั้งภายในและภายนอกที่ชัดเจนในแต่ละตำแหน่ง	3.78	0.87	มาก
10. มหาวิทยาลัยมีการบรรจุบุคคลได้เหมาะสมกับตำแหน่ง	3.30	1.07	ปานกลาง

ตาราง 4.3 (ต่อ)

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
11. มหาวิทยาลัยมีกระบวนการในการสอบแข่งขันที่มีประสิทธิภาพ และสามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาทำงาน	3.50	1.03	ปานกลาง
รวมเฉลี่ย	3.66	0.74	มาก

จากตาราง 4.3 พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.66$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อ 1, ข้อ 2, ข้อ 7, ข้อ 10, และข้อ 11. อยู่ในระดับปานกลาง นอกนั้นอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 4. การสอบแข่งขันเพื่อบรรจุเป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัยได้ดำเนินการสอบคัดเลือกเข้าทำงาน โดยใช้หลักเกณฑ์ของระบบราชการ ($\bar{X} = 4.02$) รองลงมา คือ ข้อ 3. การสอบคัดเลือกเพื่อบรรจุเป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัยได้ดำเนินการสอบคัดเลือกโดยใช้หลักเกณฑ์ของระบบราชการ ($\bar{X} = 3.95$) และข้อ 8. มหาวิทยาลัยเปิดรับสมัครบุคลากรโดยระบुकคุณสมบัติอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 3.95$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 2. มหาวิทยาลัยมีการเผยแพร่และสื่อสารเกี่ยวกับกลยุทธ์และนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ให้หน่วยงานภายในรับทราบ ($\bar{X} = 3.29$)

ตาราง 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมและรายข้อ

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์			
12. มหาวิทยาลัยมีการวางแผนกลยุทธ์พัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ และมีการติดตามผลหลังการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง	3.18	0.93	ปานกลาง
13. มหาวิทยาลัยมีการจัดสรรงบประมาณในการจัดประชุมหรือฝึกอบรมสัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ทักษะและทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน	3.19	0.97	ปานกลาง
14. มหาวิทยาลัยมีการสำรวจความต้องการของบุคลากรเพื่อเข้าอบรมสัมมนาตามโครงการที่กำหนด	3.11	1.02	ปานกลาง
15. มหาวิทยาลัยมีการวางแผนกลยุทธ์เตรียมความพร้อมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ รองรับภาระงานในอนาคต	3.12	0.97	ปานกลาง
16. มหาวิทยาลัยสนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น	3.51	0.99	มาก
17. มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาบุคลากรตามแผนกลยุทธ์และติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง	3.28	0.90	ปานกลาง
18. มหาวิทยาลัยส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้ศึกษาต่อเพื่อเพิ่มวุฒิการศึกษา ซึ่งจะทำให้มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ต่อการทำงานในหน้าที่เพิ่มขึ้น	3.44	1.03	ปานกลาง
19. มหาวิทยาลัยมีการนำบุคลากรไปศึกษาดูงานจากหน่วยงานภายนอก ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานที่ถือได้ว่าเป็นแบบอย่างที่ดี	3.23	1.05	ปานกลาง
20. มหาวิทยาลัยมีการส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรจัดทำคู่มือประกอบการปฏิบัติงานในหน้าที่ ที่รับผิดชอบ	3.64	0.95	มาก

ตาราง 4.4 (ต่อ)

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
21. มหาวิทยาลัยมีนโยบาย และแผนกลยุทธ์ ในการบริหารงานบุคคลในหน่วยงานให้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล	3.39	0.89	ปานกลาง
22. มหาวิทยาลัยมีแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรให้ไปในทิศทางเดียวกัน	3.29	0.96	ปานกลาง
23. มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาทักษะ และปรับทัศนคติของบุคลากรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี	3.24	0.94	ปานกลาง
24. มหาวิทยาลัยมีการปรับปรุงโครงสร้างและพัฒนาองค์กรให้เหมาะสมกับภาระหน้าที่ของบุคลากร	3.25	0.99	ปานกลาง
25. บุคลากรในมหาวิทยาลัยมีความสัมพันธ์ มีการประสานงานกันให้ความร่วมมือในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงได้อย่างดี	3.50	0.93	ปานกลาง
26. มหาวิทยาลัยมีการจัดวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถที่เกี่ยวกับภารกิจขององค์กรมาบรรยายถ่ายทอดความรู้ให้แก่บุคลากร	3.43	0.96	ปานกลาง
27. มหาวิทยาลัยมีการจัดฝึกอบรมหรือสอนงานให้บุคลากรให้มีความสามารถใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.34	0.95	ปานกลาง
28. มหาวิทยาลัยมีการจัดกิจกรรมให้กับผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมกันประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ	3.15	1.03	ปานกลาง
รวมเฉลี่ย	3.31	0.73	ปานกลาง

จากตาราง 4.4 พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.31$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อ 16. และข้อ 20. อยู่ในระดับมาก นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 20. มหาวิทยาลัยมีการส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรจัดทำคู่มือประกอบการปฏิบัติงานในหน้าที่ ที่รับผิดชอบ ($\bar{X} = 3.64$) รองลงมา คือ ข้อ 16.

มหาวิทยาลัยสนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น ($\bar{X} = 3.51$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 14. มหาวิทยาลัยมีการสำรวจความต้องการของบุคลากรเพื่อเข้าอบรม สัมมนาตามโครงการที่กำหนด ($\bar{X} = 3.11$)

ตาราง 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมและรายข้อ

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์			
29. มหาวิทยาลัยมีคณะกรรมการประเมินผลงานของบุคลากรที่มีคุณธรรม จริยธรรม	3.25	1.08	ปานกลาง
30. มหาวิทยาลัยมีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบที่ชัดเจนตรงตามภารกิจและจุดประสงค์ของหน่วยงาน	3.28	1.02	ปานกลาง
31. มหาวิทยาลัยมีการปฐมนิเทศ มีการต้อนรับและสร้างขวัญกำลังใจที่ดีให้แก่บุคลากรเข้าใหม่	3.54	1.00	มาก
32. มหาวิทยาลัยมีการจัดสวัสดิการด้านรักษาพยาบาล มีการตรวจสุขภาพประจำปี และมีเงินช่วยค่ารักษาพยาบาลให้แก่บุคลากรและครอบครัวตามระเบียบ ข้อบังคับ ทุกประการให้แก่บุคลากรตามที่ทางราชการกำหนด	3.39	1.14	ปานกลาง
33. มหาวิทยาลัยจัดสรรงบประมาณสำหรับใช้เป็นทุนการศึกษาเพียงพอต่อความต้องการของบุคลากร	2.97	1.09	ปานกลาง
34. มหาวิทยาลัยมีการชี้แจงรายละเอียดหลักเกณฑ์การให้ทุนการศึกษาต่อแก่บุคลากร	2.94	1.07	ปานกลาง
35. มหาวิทยาลัยมีการประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรรู้เกี่ยวกับระเบียบและขั้นตอนการลาเพื่อศึกษาต่อ	3.12	1.10	ปานกลาง
36. มหาวิทยาลัยมีการสนับสนุนทุนการศึกษาสำหรับบุคลากรเพื่อศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น	3.11	1.12	ปานกลาง

ตาราง 4.5 (ต่อ)

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
37. มหาวิทยาลัยมีการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน	3.32	0.95	ปานกลาง
38. มหาวิทยาลัยมีการวางแผนด้านการสร้างแรงจูงใจที่ดีในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร	3.15	0.96	ปานกลาง
39. มหาวิทยาลัยมีระบบความปลอดภัยในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรทุกคนอย่างเหมาะสม	3.16	0.97	ปานกลาง
40. มหาวิทยาลัยมีหลักประกันความมั่นคงให้กับบุคลากรที่เสี่ยงภัยและได้รับอันตรายจากการปฏิบัติงานในหน้าที่	2.89	1.10	ปานกลาง
41. มหาวิทยาลัยมีการจัดงานวันคล้ายวันเกิดให้กับบุคลากรอย่างทั่วถึง	2.10	1.19	น้อย
42. มหาวิทยาลัยให้รางวัลบุคลากรผู้ทำความดีด้วยการยกย่องประกาศเกียรติคุณ	2.77	1.18	ปานกลาง
43. มหาวิทยาลัยให้รางวัลบุคลากรด้วยการเลื่อนเงินเดือน เลื่อนค่าจ้าง และค่าตอบแทนรายเดือนอย่างเป็นธรรม	2.95	1.16	ปานกลาง
รวมเฉลี่ย	3.06	0.79	ปานกลาง

จากตาราง 4.5 พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.06$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อ 31. อยู่ในระดับมาก และข้อ 41. อยู่ในระดับน้อย นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 31. มหาวิทยาลัยมีการปฐมนิเทศ มีการต้อนรับและสร้างขวัญกำลังใจที่ดีให้แก่บุคลากรเข้าใหม่ ($\bar{X} = 3.54$) รองลงมา คือ ข้อ 32. มหาวิทยาลัยมีการจัดสวัสดิการด้านรักษาพยาบาล มีการตรวจสุขภาพประจำปี และมีเงินช่วยค่ารักษาพยาบาลให้แก่บุคลากรและครอบครัวตามระเบียบ ข้อบังคับทุกประการให้แก่บุคลากรตามที่

ทางราชการกำหนด ($\bar{X} = 3.39$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 41. มหาวิทยาลัยมีการจัดงานวันคล้ายวันเกิดให้กับบุคลากรอย่างทั่วถึง ($\bar{X} = 2.10$)

ตาราง 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ด้านการชำระรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมและรายข้อ

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
ด้านการชำระรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์			
44. มหาวิทยาลัยมีการสำรวจความต้องการของบุคลากรเกี่ยวกับการขอโอน ขอย้ายหรือลาออกในแต่ละปีเพื่อเตรียมบุคลากรมาทดแทน	2.80	1.07	ปานกลาง
45. มหาวิทยาลัยมีการอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการขอโอน ขอย้าย หรือลาออก ให้กับบุคลากร โดยยึดระเบียบของทางราชการอย่างรวดเร็ว	2.90	1.07	ปานกลาง
46. การลงโทษทางวินัยแก่บุคลากร มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนและระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ	3.38	1.06	ปานกลาง
47. มหาวิทยาลัยช่วยดำเนินการเกี่ยวกับเงินทดแทน เงินช่วยเหลือบำเหน็จบำนาญ เมื่อบุคลากรเกษียณอายุราชการหรือถึงแก่กรรมอย่างรวดเร็ว	3.13	1.09	ปานกลาง
48. มหาวิทยาลัยได้จัดกิจกรรมที่แสดงมุทิตาจิตแก่บุคลากรเกษียณอายุราชการอย่างสม่ำเสมอ	4.08	0.96	มาก
49. มหาวิทยาลัยมีการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรที่ขอโอน ขอย้าย หรือลาออก หรือเกษียณอายุ	3.48	0.90	ปานกลาง
50. มหาวิทยาลัยมีการสนับสนุนให้บุคลากรย้ายหรือโอนจากตำแหน่งหน้าที่เดิม ไปยังหน่วยงานอื่นในตำแหน่งที่สูงขึ้น	3.25	0.98	ปานกลาง

ตาราง 4.6 (ต่อ)

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
51. มหาวิทยาลัยมีการจัดพบปะหรือประชุมระหว่างผู้บริหารผู้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ ร่วมกับบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ทุกฝ่าย เพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน	3.04	1.00	ปานกลาง
52. มหาวิทยาลัยมีการให้ คำปรึกษา แนะนำ ในการทำงานระหว่างหัวหน้ากับบุคลากรเป็นอย่างดี	3.11	1.00	ปานกลาง
53. มหาวิทยาลัยมีกระบวนการดำเนินการทางวินัยอย่างยุติธรรมและรวดเร็ว	3.09	1.02	ปานกลาง
54. มหาวิทยาลัยมีการดำเนินการทางวินัยโดยใช้ ระเบียบ ข้อบังคับเดียวกันอย่างเป็นธรรม	3.22	1.05	ปานกลาง
55. มหาวิทยาลัยมีการดำเนินการทางวินัยอย่างโปร่งใส บริสุทธิ์ ยุติธรรมและมีหลักฐานถูกต้อง ชัดเจน ซึ่งสามารถตรวจสอบได้	3.18	1.05	ปานกลาง
56. มหาวิทยาลัยมีการส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรสร้างวินัยในตนเอง หรือวินัยเชิงสร้างสรรค์เพื่อป้องกันการกระทำผิดวินัย	3.29	1.02	ปานกลาง
รวมเฉลี่ย	3.23	0.79	ปานกลาง

จากตาราง 4.6 พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.23$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อ 48. อยู่ในระดับมาก นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 48. มหาวิทยาลัยได้จัดกิจกรรมที่แสดงมุทิตาจิตแก่บุคลากรเกษียณอายุราชการอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.08$) รองลงมา คือ ข้อ 49. มหาวิทยาลัยมีการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรที่ขอโอน ขอย้าย หรือลาออก หรือเกษียณอายุ ($\bar{X} = 3.48$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 44. มหาวิทยาลัยมีการสำรวจความต้องการของบุคลากรเกี่ยวกับการขอโอน ขอย้ายหรือลาออกในแต่ละปีเพื่อเตรียมบุคลากรมาทดแทน ($\bar{X} = 2.80$)

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ โดยจำแนกตามเพศ ปรากฏดังตาราง 4.7 - 4.11 ดังนี้

ตาราง 4.7 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จำแนกตามเพศ โดยภาพรวมและรายด้าน

ข้อความ	ชาย		หญิง		t
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
1. ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์	3.63	0.69	3.68	0.78	-0.50
2. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	3.30	0.70	3.32	0.76	-0.20
3. ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์	3.09	0.78	3.05	0.80	0.41
4. ด้านการธำรงรักษาและป้องกัน ทรัพยากรมนุษย์	3.23	0.79	3.22	0.80	0.10
รวมเฉลี่ย	3.29	0.67	3.29	0.70	-0.20

จากตาราง 4.7 พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จำแนกตามเพศ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านไม่แตกต่างกัน

ตาราง 4.8 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์
มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จำแนกตามเพศ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์
โดยภาพรวมและรายข้อ

ข้อความ	ชาย		หญิง		t
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์					
1. มหาวิทยาลัยมีการกำหนดนโยบาย และวางแผนกลยุทธ์ ด้านทรัพยากรมนุษย์ ช่วยให้เกิดปัญหาด้านการขาดแคลนบุคลากรในองค์กร	3.49	0.93	3.44	0.82	0.43
2. มหาวิทยาลัยมีการเผยแพร่และสื่อสารเกี่ยวกับกลยุทธ์และนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ให้หน่วยงานภายในรับทราบ	3.27	0.97	3.30	0.82	-0.20
3. การสอบคัดเลือกเพื่อบรรจุเป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัยได้ดำเนินการสอบคัดเลือกโดยใช้หลักเกณฑ์ของระบบราชการ	3.92	0.87	3.98	0.90	-0.54
4. การสอบแข่งขันเพื่อบรรจุเป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัยได้ดำเนินการสอบคัดเลือกเข้าทำงานโดยใช้หลักเกณฑ์ของระบบราชการ	3.97	0.82	4.05	0.90	-0.73
5. มหาวิทยาลัยมีการดำเนินการให้บุคลากรทดลองการปฏิบัติงานตามระเบียบของทางราชการ	3.92	0.97	3.86	1.01	0.53
6. มหาวิทยาลัยมีการปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเสมอภาคภายใต้ระเบียบและข้อบังคับเดียวกันในระหว่างการทดลองงาน	3.55	1.15	3.64	1.01	-0.67
7. มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการจัดทำกรอบอัตรากำลังของบุคลากรในองค์กรอย่างชัดเจน	3.33	1.12	3.42	1.08	-0.69

ตาราง 4.8 (ต่อ)

ข้อความ	ชาย		หญิง		t
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
8. มหาวิทยาลัยเปิดรับสมัครบุคลากรโดยระบุคุณสมบัติอย่างชัดเจน	4.07	0.86	3.86	0.92	1.93
9. มหาวิทยาลัยกำหนดเกณฑ์ คัดเลือก หรือ สรรหาพนักงานทั้งภายในและภายนอกที่ชัดเจนในแต่ละตำแหน่ง	3.77	0.91	3.78	0.85	-0.12
10. มหาวิทยาลัยมีการบรรจุบุคคลได้เหมาะสมกับตำแหน่ง	3.22	1.06	3.36	1.08	-1.01
11. มหาวิทยาลัยมีกระบวนการในการสอบแข่งขันที่มีประสิทธิภาพ และสามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาทำงาน	3.45	0.94	3.53	1.09	-0.64
รวมเฉลี่ย	3.63	0.69	3.68	0.78	-0.50

จากตาราง 4.8 ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จำแนกตามเพศ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อไม่แตกต่างกัน

ตาราง 4.9 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จำแนกตามเพศ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดย ภาพรวมและรายข้อ

ข้อความ	ชาย		หญิง		t
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์					
12. มหาวิทยาลัยมีการวางแผนกลยุทธ์พัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ และมีการติดตามผลหลังการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง	3.15	0.98	3.21	0.88	-0.52
13. มหาวิทยาลัยมีการจัดสรรงบประมาณในการจัดประชุมหรือฝึกอบรมสัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน	3.18	0.96	3.20	0.99	-0.22
14. มหาวิทยาลัยมีการสำรวจความต้องการของบุคลากรเพื่อเข้าอบรมสัมมนาตามโครงการที่กำหนด	3.12	1.04	3.10	1.01	0.20
15. มหาวิทยาลัยมีการวางแผนกลยุทธ์เตรียมความพร้อมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ รองรับภาระงานในอนาคต	3.09	1.02	3.15	0.93	-0.52
16. มหาวิทยาลัยสนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น	3.52	0.96	3.51	1.01	0.13
17. มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาบุคลากรตามแผนกลยุทธ์และติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง	3.28	0.93	3.28	0.89	0.00
18. มหาวิทยาลัยส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้ศึกษาต่อเพื่อเพิ่มวุฒิการศึกษา ซึ่งจะทำให้มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ต่องานในหน้าที่เพิ่มขึ้น	3.40	1.08	3.47	0.99	-0.59

ตาราง 4.9 (ต่อ)

ข้อความ	ชาย		หญิง		t
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
19. มหาวิทยาลัยมีการนำบุคลากรไปศึกษาดูงานจากหน่วยงานภายนอก ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานที่ถือได้ว่าเป็นแบบอย่างที่ดี	3.25	1.05	3.21	1.05	0.29
20. มหาวิทยาลัยมีการส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรจัดทำคู่มือประกอบการปฏิบัติงานในหน้าที่ ที่รับผิดชอบ	3.69	0.94	3.61	0.96	0.72
21. มหาวิทยาลัยมีนโยบาย และแผนกลยุทธ์ ในการบริหารงานบุคคลในหน่วยงานให้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล	3.34	0.88	3.43	0.90	-0.83
22. มหาวิทยาลัยมีแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรให้ไปในทิศทางเดียวกัน	3.32	0.98	3.26	0.95	0.47
23. มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาทักษะ และปรับทัศนคติของบุคลากรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี	3.22	0.93	3.25	0.95	-0.25
24. มหาวิทยาลัยมีการปรับปรุงโครงสร้างและพัฒนาองค์กรให้เหมาะสมกับภาระหน้าที่ของบุคลากร	3.20	0.98	3.28	1.00	-0.64
25. บุคลากรในมหาวิทยาลัยมีความสัมพันธ์ มีการประสานงานกันให้ความร่วมมือในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงได้อย่างดี	3.50	0.93	3.51	0.93	-0.10
26. มหาวิทยาลัยมีการจัดหาวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถที่เกี่ยวกับภารกิจขององค์กรมาบรรยายถ่ายทอดความรู้ให้แก่บุคลากร	3.43	0.98	3.43	0.95	0.00

ตาราง 4.9 (ต่อ)

ข้อความ	ชาย		หญิง		t
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
27. มหาวิทยาลัยมีการจัดฝึกอบรมหรือสอนงานให้บุคลากรให้มีความสามารถใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.39	0.99	3.31	0.92	0.68
28. มหาวิทยาลัยมีการจัดกิจกรรมให้กับผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมกันประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ	3.05	1.03	3.22	1.02	-1.34
รวมเฉลี่ย	3.30	0.70	3.32	0.76	-0.20

จากตาราง 4.9 พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จำแนกตามเพศ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อไม่แตกต่างกัน

ตาราง 4.10 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จำแนกตามเพศ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมและรายข้อ

ข้อความ	ชาย		หญิง		t
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์					
29. มหาวิทยาลัยมีคณะกรรมการประเมินผลงานของบุคลากรที่มีคุณธรรม จริยธรรม	3.26	1.12	3.24	1.05	0.15

ตาราง 4.10 (ต่อ)

ข้อความ	ชาย		หญิง		t
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
30. มหาวิทยาลัยมีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบที่ชัดเจนตรงตามภารกิจ และจุดประสงค์ของหน่วยงาน	3.30	1.01	3.26	1.03	0.35
31. มหาวิทยาลัยมีการปฐมนิเทศ มีการต้อนรับ และสร้างขวัญกำลังใจที่ดีให้แก่บุคลากรเข้าใหม่	3.58	0.97	3.51	1.02	0.50
32. มหาวิทยาลัยมีการจัดสวัสดิการด้านรักษาพยาบาล มีการตรวจสุขภาพประจำปี และมีเงินช่วยค่ารักษาพยาบาลให้แก่บุคลากรและครอบครัวตามระเบียบ ข้อบังคับ ทุกประการ ให้แก่บุคลากรตามที่ทางราชการกำหนด	3.33	1.21	3.44	1.10	-0.80
33. มหาวิทยาลัยจัดสรรงบประมาณสำหรับใช้เป็นทุนการศึกษาเพียงพอต่อความต้องการของบุคลากร	2.88	1.10	3.03	1.08	-1.09
34. มหาวิทยาลัยมีการชี้แจงรายละเอียดหลักเกณฑ์การให้ทุนการศึกษาต่อแก่บุคลากร	2.85	1.05	3.01	1.09	-1.18
35. มหาวิทยาลัยมีการประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรรู้เกี่ยวกับระเบียบและขั้นตอนการลาเพื่อศึกษาต่อ	3.13	1.09	3.11	1.12	0.15
36. มหาวิทยาลัยมีการสนับสนุนทุนการศึกษาสำหรับบุคลากรเพื่อศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น	3.17	1.08	3.07	1.16	0.69
37. มหาวิทยาลัยมีการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน	3.40	0.90	3.27	0.98	1.09
38. มหาวิทยาลัยมีการวางแผนด้านการสร้างแรงจูงใจที่ดีในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร	3.13	0.95	3.16	0.97	-0.27

ตาราง 4.10 (ต่อ)

ข้อความ	ชาย		หญิง		t
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
39. มหาวิทยาลัยมีระบบความปลอดภัยในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรทุกคนอย่างเหมาะสม	3.19	0.97	3.13	0.97	0.52
40. มหาวิทยาลัยมีหลักประกันความมั่นคงให้กับบุคลากรที่เสี่ยงภัย และได้รับอันตรายจากการปฏิบัติงานในหน้าที่	2.92	1.10	2.86	1.09	0.43
41. มหาวิทยาลัยมีการจัดงานวันคล้ายวันเกิดให้กับบุคลากรอย่างทั่วถึง	2.21	1.25	2.01	1.15	1.35
42. มหาวิทยาลัยให้รางวัลบุคลากรผู้ทำความดีด้วยการยกย่องประกาศเกียรติคุณ	2.90	1.22	2.68	1.14	1.54
43. มหาวิทยาลัยให้รางวัลบุคลากรด้วยการเลื่อนเงินเดือน เลื่อนค่าจ้าง และค่าตอบแทนรายเดือนอย่างเป็นธรรม	3.04	1.19	2.89	1.15	0.97
รวมเฉลี่ย	3.09	0.78	3.05	0.80	0.41

จากตาราง 4.10 พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จำแนกตามเพศ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อ ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 4.11 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จำแนกตามเพศ ด้านการธำรงรักษาและป้องกัน ทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมและรายข้อ

ข้อความ	ชาย		หญิง		t
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์					
44. มหาวิทยาลัยมีการสำรวจความต้องการของบุคลากรเกี่ยวกับการขอโอน ขอย้ายหรือลาออกในแต่ละปีเพื่อเตรียมบุคลากรมาทดแทน	2.79	1.15	2.81	1.02	-0.16
45. มหาวิทยาลัยมีการอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการขอโอน ขอย้าย หรือลาออก ให้กับบุคลากรโดยยึดระเบียบของทางราชการอย่างรวดเร็ว	2.92	1.09	2.89	1.05	0.24
46. การลงโทษทางวินัยแก่บุคลากร มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนและระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ	3.44	1.09	3.34	1.04	0.76
47. มหาวิทยาลัยช่วยดำเนินการเกี่ยวกับเงินทดแทน เงินช่วยเหลือ บำเหน็จบำนาญ เมื่อบุคลากรเกษียณอายุราชการหรือถึงแก่กรรมอย่างรวดเร็ว	3.09	1.11	3.16	1.08	-0.56
48. มหาวิทยาลัยได้จัดกิจกรรมที่แสดงมุทิตาจิตแก่บุคลากรเกษียณอายุราชการอย่างสม่ำเสมอ	3.95	1.01	4.17	0.92	-1.88
49. มหาวิทยาลัยมีการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรที่ขอโอน ขอย้าย หรือลาออก หรือเกษียณอายุ	3.42	0.87	3.53	0.93	-0.98
50. มหาวิทยาลัยมีการสนับสนุนให้บุคลากรย้ายหรือโอนจากตำแหน่งหน้าที่เดิมไปยังหน่วยงานอื่นในตำแหน่งที่สูงขึ้น	3.20	0.96	3.28	1.01	-0.65

ตาราง 4.11 (ต่อ)

ข้อความ	ชาย		หญิง		t
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
51. มหาวิทยาลัยมีการจัดพบปะหรือประชุมระหว่างผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ ร่วมกับบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ทุกฝ่ายเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน	3.00	0.96	3.07	0.96	-0.58
52. มหาวิทยาลัยมีการให้ คำปรึกษา แนะนำ ในการทำงานระหว่างหัวหน้ากับบุคลากรเป็นอย่างดี	3.14	0.99	3.07	0.96	-0.58
53. มหาวิทยาลัยมีกระบวนการดำเนินการทางวินัยอย่างยุติธรรมและรวดเร็ว	3.19	1.01	3.02	1.01	1.39
54. มหาวิทยาลัยมีการดำเนินการทางวินัยโดยใช้ระเบียบ ข้อบังคับ เดียวกันอย่างเป็นธรรม	3.30	1.09	3.16	1.09	1.10
55. มหาวิทยาลัยมีการดำเนินการทางวินัยอย่างโปร่งใส บริสุทธิ์ ยุติธรรมและมีหลักฐานถูกต้องชัดเจน ซึ่งสามารถตรวจสอบได้	3.25	1.10	3.14	1.10	0.84
56. มหาวิทยาลัยมีการสร้างเสริมและพัฒนาให้บุคลากรสร้างวินัยในตนเอง หรือวินัยเชิงสร้างสรรค์เพื่อป้องกันการกระทำผิดวินัย	3.34	1.02	3.25	1.02	0.68
รวมเฉลี่ย	3.23	0.79	3.22	0.80	0.10

จากตาราง 4.11 พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จำแนกตามเพศ ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้อไม่แตกต่างกัน

ตอนที่ 4 เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ โดยจำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง ปรากฏดังตาราง 4.12 - 4.16 ดังนี้

ตาราง 4.12 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง โดยภาพรวมและรายด้าน

ข้อความ	บุคลากรสาย วิชาการ		บุคลากรสาย สนับสนุน		t
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
1. ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์	3.76	0.71	3.58	0.75	1.98
2. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	3.36	0.82	3.27	0.65	1.02
3. ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์	3.16	0.76	2.98	0.80	1.86
4. ด้านการชํารงรักษาและป้องกัน ทรัพยากรมนุษย์	3.31	0.83	3.16	0.76	1.48
รวมเฉลี่ย	3.37	0.71	3.23	0.66	1.71

จากตาราง 4.12 พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง โดยภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านไม่แตกต่างกัน

ตาราง 4.13 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์
มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง ด้านการจัดหาทรัพยากร
มนุษย์ โดยภาพรวมและรายข้อ

ข้อความ	บุคลากรสาย วิชาการ		บุคลากรสาย สนับสนุน		t
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์					
1. มหาวิทยาลัยมีการกำหนดนโยบาย และวางแผนกลยุทธ์ ด้านทรัพยากรมนุษย์ ช่วยให้เกิดปัญหาในการขาดแคลนบุคลากรในองค์กร	3.48	0.95	3.45	0.79	0.25
2. มหาวิทยาลัยมีการเผยแพร่และสื่อสารเกี่ยวกับกลยุทธ์และนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ให้หน่วยงานภายในรับทราบ	3.28	0.97	3.30	0.81	-0.20
3. การสอบคัดเลือกเพื่อบรรจุเป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัยได้ดำเนินการสอบคัดเลือกโดยใช้หลักเกณฑ์ของระบบราชการ	4.12	0.90	3.82	0.86	2.74
4. การสอบแข่งขันเพื่อบรรจุเป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัยได้ดำเนินการสอบคัดเลือกเข้าทำงานโดยใช้หลักเกณฑ์ของระบบราชการ	4.18	0.82	3.88	0.89	2.84
5. มหาวิทยาลัยมีการดำเนินการให้บุคลากรทดลองการปฏิบัติงานตามระเบียบของทางราชการ	4.00	1.02	3.79	0.96	1.75
6. มหาวิทยาลัยมีการปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเสมอภาคภายใต้ระเบียบและข้อบังคับเดียวกันในระหว่างการทำงานทดลองงาน	3.73	1.14	3.49	0.99	1.86
7. มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการจัดทำกรอบอัตราค่าจ้างของบุคลากรในองค์กรอย่างชัดเจน	3.43	1.12	3.34	1.08	0.70

ตาราง 4.13 (ต่อ)

ข้อความ	บุคลากรสาย วิชาการ		บุคลากรสาย สนับสนุน		t
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
8. มหาวิทยาลัยเปิดรับสมัครบุคลากรโดยระบุ คุณสมบัติอย่างชัดเจน	4.13	0.91	3.70	0.84	1.67
9. มหาวิทยาลัยกำหนดเกณฑ์ คัดเลือก หรือ สรรหา พนักงานทั้งภายในและภายนอกที่ชัดเจนในแต่ละ ตำแหน่ง	3.88	0.90	3.70	0.84	1.67
10. มหาวิทยาลัยมีการบรรจุบุคคลได้เหมาะสมกับ ตำแหน่ง	3.50	1.05	3.13	1.06	2.83
11. มหาวิทยาลัยมีกระบวนการในการสอบแข่งขันที่มี ประสิทธิภาพ และสามารถคัดเลือกบุคลากรที่มี คุณภาพเข้ามาทำงาน	3.61	1.02	3.41	1.02	1.59
รวมเฉลี่ย	3.76	0.71	3.58	0.75	1.98

จากตาราง 4.13 พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อไม่แตกต่างกัน

ตาราง 4.14 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมและรายข้อ

ข้อความ	บุคลากรสายวิชาการ		บุคลากรสายสนับสนุน		t
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์					
12. มหาวิทยาลัยมีการวางแผนกลยุทธ์พัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ และมีการติดตามผลหลังการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง	3.25	0.98	3.13	0.88	1.04
13. มหาวิทยาลัยมีการจัดสรรงบประมาณในการจัดประชุมหรือฝึกอบรมสัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ทักษะ และทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน	3.25	1.06	3.14	0.89	0.86*
14. มหาวิทยาลัยมีการสำรวจความต้องการของบุคลากรเพื่อเข้าอบรมสัมมนาตามโครงการที่กำหนด	3.14	1.12	3.08	0.94	0.47
15. มหาวิทยาลัยมีการวางแผนกลยุทธ์เตรียมความพร้อมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ รองรับภาระงานในอนาคต	3.05	1.07	3.19	0.87	-1.14
16. มหาวิทยาลัยสนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น	3.81	0.95	3.27	0.95	4.60
17. มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาบุคลากรตามแผนกลยุทธ์ และติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง	3.44	0.96	3.15	0.84	2.63
18. มหาวิทยาลัยส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้ศึกษาต่อเพื่อเพิ่มวุฒิการศึกษา ซึ่งจะให้มี ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ต่องานในหน้าที่เพิ่มขึ้น	3.56	1.08	3.34	0.98	1.69

ตาราง 4.14 (ต่อ)

ข้อความ	บุคลากรสาย วิชาการ		บุคลากรสาย สนับสนุน		t
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
19. มหาวิทยาลัยมีการนำบุคลากรไปศึกษาจากหน่วยงานภายนอก ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานที่ถือได้ว่าเป็นแบบอย่างที่ดี	3.29	1.13	3.17	0.97	0.92
20. มหาวิทยาลัยมีการส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรจัดทำคู่มือประกอบการปฏิบัติงานในหน้าที่ ที่รับผิดชอบ	3.67	0.99	3.62	0.91	0.39
21. มหาวิทยาลัยมีนโยบาย และแผนกลยุทธ์ ในการบริหารงานบุคคลในหน่วยงานให้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล	3.39	0.95	3.39	0.84	0.05
22. มหาวิทยาลัยมีแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรให้ไปในทิศทางเดียวกัน	3.33	1.06	3.26	0.84	0.59
23. มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาทักษะ และปรับทัศนคติของบุคลากรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี	3.24	1.05	3.23	0.86	0.06
24. มหาวิทยาลัยมีการปรับปรุงโครงสร้างและพัฒนาองค์กรให้เหมาะสมกับภาระหน้าที่ของบุคลากร	3.28	1.10	3.23	.090	0.39
25. บุคลากรในมหาวิทยาลัยมีความสัมพันธ์ มีการประสานงานกันให้ความร่วมมือในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงได้อย่างดี	3.50	0.97	3.50	0.89	-0.03
26. มหาวิทยาลัยมีการจัดหาวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถที่เกี่ยวกับภารกิจขององค์กรมาบรรยาย ถ่ายทอดความรู้ให้แก่บุคลากร	3.51	1.11	3.37	0.82	1.12*

ตาราง 4.14 (ต่อ)

ข้อความ	บุคลากรสาย วิชาการ		บุคลากรสาย สนับสนุน		t
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
27. มหาวิทยาลัยมีการจัดฝึกอบรมหรือสอนงานให้บุคลากรให้มีความสามารถใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.32	1.05	3.37	0.86	-0.42
28. มหาวิทยาลัยมีการจัดกิจกรรมให้กับผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมกันประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ	3.15	1.10	3.15	0.97	-0.01
รวมเฉลี่ย	3.36	0.82	3.27	0.65	1.02

จากตาราง 4.14 พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 13. และ ข้อ 26. แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนข้ออื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 4.15 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมและรายข้อ

ข้อความ	บุคลากรสาย วิชาการ		บุคลากรสาย สนับสนุน		t
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์					
29. มหาวิทยาลัยมีคณะกรรมการประเมินผลงานของบุคลากรที่มีคุณธรรม จริยธรรม	3.31	1.18	3.19	0.99	0.87

ตาราง 4.15 (ต่อ)

ข้อความ	บุคลากรสาย วิชาการ		บุคลากรสาย สนับสนุน		t
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
30. มหาวิทยาลัยมีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบที่ชัดเจนตรงตามภารกิจและจุดประสงค์ของหน่วยงาน	3.41	1.11	3.17	0.92	1.91*
31. มหาวิทยาลัยมีการปฐมนิเทศ มีการต้อนรับและสร้างขวัญกำลังใจที่ดีให้แก่บุคลากรเข้าใหม่	3.68	1.00	3.42	0.98	2.15
32. มหาวิทยาลัยมีการจัดสวัสดิการด้านรักษาพยาบาล มีการตรวจสุขภาพประจำปี และมีเงินช่วยค่ารักษาพยาบาลให้แก่บุคลากรและครอบครัวตามระเบียบ ข้อบังคับ ทุกประการให้แก่บุคลากรตามที่ทางราชการกำหนด	3.57	1.17	3.25	1.10	2.27
33. มหาวิทยาลัยจัดสรรงบประมาณสำหรับใช้เป็นทุนการศึกษาเพียงพอต่อความต้องการของบุคลากร	2.91	1.12	3.02	1.06	-0.83
34. มหาวิทยาลัยมีการชี้แจงรายละเอียดหลักเกณฑ์การให้ทุนการศึกษาต่อแก่บุคลากร	3.00	1.06	2.89	1.09	0.83
35. มหาวิทยาลัยมีการประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรรู้เกี่ยวกับระเบียบและขั้นตอนการลาเพื่อศึกษาต่อ	3.25	1.08	3.01	1.12	1.74
36. มหาวิทยาลัยมีการสนับสนุนทุนการศึกษาสำหรับบุคลากรเพื่อศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น	3.09	1.09	3.13	1.15	-0.28
37. มหาวิทยาลัยมีการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน	3.38	0.97	3.28	0.93	0.79
38. มหาวิทยาลัยมีการวางแผนด้านการสร้างแรงจูงใจที่ดีในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร	3.24	1.00	3.08	0.93	1.40

ตาราง 4.15 (ต่อ)

ข้อความ	บุคลากรสาย วิชาการ		บุคลากรสาย สนับสนุน		t
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
39. มหาวิทยาลัยมีระบบความปลอดภัยในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรทุกคนอย่างเหมาะสม	3.28	1.01	3.06	0.93	1.91
40. มหาวิทยาลัยมีหลักประกันความมั่นคงให้กับบุคลากรที่เสี่ยงภัย และได้รับอันตรายจากการปฏิบัติงานในหน้าที่	3.07	1.07	2.74	1.10	2.46
41. มหาวิทยาลัยมีการจัดงานวันคล้ายวันเกิดให้กับบุคลากรอย่างทั่วถึง	2.12	1.17	2.08	1.22	0.23
42. มหาวิทยาลัยให้รางวัลบุคลากรผู้ทำความดีด้วยการยกย่องประกาศเกียรติคุณ	3.03	1.14	2.57	1.18	3.21
43. มหาวิทยาลัยให้รางวัลบุคลากรด้วยการเลื่อนเงินเดือน เลื่อนค่าจ้าง และค่าตอบแทนรายเดือนอย่างเป็นธรรม	3.10	1.19	2.83	1.13	1.86
รวมเฉลี่ย	3.16	0.76	2.98	0.80	1.86

จากตาราง 4.15 พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 30. แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนข้ออื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 4.16 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์
มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง ด้านการชำระรักษาและ
ป้องกันทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมและรายข้อ

ข้อความ	บุคลากรสาย วิชาการ		บุคลากรสาย สนับสนุน		t
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
ด้านการชำระรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์					
44. มหาวิทยาลัยมีการสำรวจความต้องการของบุคลากรเกี่ยวกับการขอโอน ขอย้ายหรือลาออกในแต่ละปีเพื่อเตรียมบุคลากรมาทดแทน	2.86	1.10	2.75	1.05	0.80
45. มหาวิทยาลัยมีการอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการขอโอน ขอย้าย หรือลาออก ให้กับบุคลากรโดยยึดระเบียบของทางราชการอย่างรวดเร็ว	2.94	1.11	2.87	1.04	0.55
46. การลงโทษทางวินัยแก่บุคลากร มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนและระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ	3.58	1.13	3.23	0.98	2.68
47. มหาวิทยาลัยช่วยดำเนินการเกี่ยวกับเงินทดแทนเงินช่วยเหลือ บำเหน็จบำนาญ เมื่อบุคลากรเกษียณอายุราชการหรือถึงแก่กรรมอย่างรวดเร็ว	3.28	1.08	3.01	1.08	1.96
48. มหาวิทยาลัยได้จัดกิจกรรมที่แสดงมุทิตาจิตแก่บุคลากรเกษียณอายุราชการอย่างสม่ำเสมอ	4.22	1.05	3.96	0.87	2.15*
49. มหาวิทยาลัยมีการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรที่ขอโอน ขอย้าย หรือลาออก หรือเกษียณอายุ	3.55	0.94	3.42	0.98	1.16
50. มหาวิทยาลัยมีการสนับสนุนให้บุคลากรย้ายหรือโอนจากตำแหน่งหน้าที่เดิมไปยังหน่วยงานอื่นในตำแหน่งที่สูงขึ้น	3.31	0.99	3.20	0.93	0.89

ตาราง 4.16 (ต่อ)

ข้อความ	บุคลากรสาย วิชาการ		บุคลากรสาย สนับสนุน		t
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
51. มหาวิทยาลัยมีการจัดพบปะหรือประชุมระหว่างผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ ร่วมกับบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ทุกฝ่ายเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน	3.07	1.07	3.02	0.93	0.37
52. มหาวิทยาลัยมีการให้ คำปรึกษา แนะนำ ในการทำงานระหว่างหัวหน้ากับบุคลากรเป็นอย่างดี	3.18	1.08	3.04	0.93	1.15
53. มหาวิทยาลัยมีกระบวนการดำเนินการทางวินัยอย่างยุติธรรมและรวดเร็ว	3.16	1.05	3.04	0.99	0.93
54. มหาวิทยาลัยมีการดำเนินการทางวินัยโดยใช้ระเบียบ ข้อบังคับ เดียวกันอย่างเป็นธรรม	3.30	1.05	3.15	1.04	1.15
55. มหาวิทยาลัยมีการดำเนินการทางวินัยอย่างโปร่งใส บริสุทธิ์ ยุติธรรมและมีหลักฐานถูกต้องชัดเจน ซึ่งสามารถตรวจสอบได้	3.25	1.09	3.13	1.02	0.92
56. มหาวิทยาลัยมีการสร้างเสริมและพัฒนาให้บุคลากรสร้างวินัยในตนเอง หรือวินัยเชิงสร้างสรรค์ เพื่อป้องกันการกระทำผิดวินัย	3.30	1.10	3.28	0.96	0.19
รวมเฉลี่ย	3.31	0.83	3.16	0.76	1.48

จากตาราง 4.16 พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อ 48. แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนข้ออื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

ตอนที่ 5 เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ โดยจำแนกตามระดับการศึกษา ปรากฏดังตาราง 4.17 - 4.21 ดังนี้

ตาราง 4.17 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จำแนกตามระดับการศึกษา โดยภาพรวมและรายด้าน

ข้อความ	ระดับการศึกษา								F
	ต่ำกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรี		ปริญญาโท		ปริญญาเอก		
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
1. ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์	3.36	0.79	3.68	0.81	3.65	0.68	3.75	0.75	1.12
2. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	3.16	0.69	3.35	0.66	3.31	0.75	3.31	0.80	0.29
3. ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์	3.01	0.90	3.10	0.81	3.03	0.79	3.10	0.75	0.17
4. ด้านการชำระรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์	3.09	0.80	3.29	0.78	3.27	0.82	3.27	0.75	0.42
รวมเฉลี่ย	3.14	0.76	3.33	0.68	3.28	0.69	3.33	0.69	0.40

จากตาราง 4.17 พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จำแนกตามระดับการศึกษา โดยภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านไม่แตกต่างกัน

ตาราง 4.18 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์
มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จำแนกตามระดับการศึกษา ด้านการจัดหาทรัพยากร
มนุษย์ โดยภาพรวมและรายข้อ

ข้อความ	ระดับการศึกษา								F
	ต่ำกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรี		ปริญญาโท		ปริญญาเอก		
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์									
1. มหาวิทยาลัยมีการกำหนดนโยบาย และวางแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ ช่วยให้ลดปัญหาด้านการขาดแคลนบุคลากรในองค์กร	3.25	0.86	3.54	0.83	3.47	0.76	3.39	1.13	0.63
2. มหาวิทยาลัยมีการเผยแพร่และสื่อสารเกี่ยวกับกลยุทธ์และนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ให้หน่วยงานภายในรับทราบ	3.31	0.95	3.31	0.81	3.30	0.86	3.22	1.05	0.14
3. การสอบคัดเลือกเพื่อบรรจุเป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัยได้ดำเนินการสอบคัดเลือกโดยใช้หลักเกณฑ์ของระบบราชการ	3.50	1.03	3.82	0.80	3.96	0.88	4.27	0.90	4.31*

ตาราง 4.18 (ต่อ)

ข้อความ	ระดับการศึกษา								F
	ต่ำกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรี		ปริญญาโท		ปริญญาเอก		
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
4. การสอบแข่งขันเพื่อบรรจุเป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัยได้ดำเนินการสอบคัดเลือกเข้าทำงานโดยใช้หลักเกณฑ์ของระบบราชการ	3.50	0.97	3.93	0.85	4.04	0.82	4.25	0.91	3.53
5. มหาวิทยาลัยมีการดำเนินการให้บุคลากรทดลองการปฏิบัติงานตามระเบียบของทางราชการ	3.63	0.81	3.81	0.97	3.88	1.02	4.08	0.98	1.16
6. มหาวิทยาลัยมีการปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเสมอภาคภายใต้ระเบียบและข้อบังคับเดียวกันในระหว่างการทดลองงาน	3.13	1.02	3.59	1.06	3.60	1.01	3.76	1.21	1.47
7. มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการจัดทำกรอบอัตรากำลังของบุคลากรในองค์กรอย่างชัดเจน	3.38	1.09	3.53	1.05	3.34	1.10	3.27	1.18	0.65
8. มหาวิทยาลัยเปิดรับสมัครบุคลากรโดยระบुकุณสมบัติอย่างชัดเจน	3.44	0.96	3.96	0.87	3.94	0.90	4.12	0.91	2.35

ตาราง 4.18 (ต่อ)

ข้อความ	ระดับการศึกษา								F
	ต่ำกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรี		ปริญญาโท		ปริญญาเอก		
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
9. มหาวิทยาลัยกำหนดเกณฑ์ คัดเลือก หรือ สรรหาพนักงานทั้งภายในและภายนอกที่ชัดเจนในแต่ละตำแหน่ง	3.38	0.72	3.81	0.89	3.77	0.88	3.86	0.85	1.35
10. มหาวิทยาลัยมีการบรรจุบุคคลได้เหมาะสมกับตำแหน่ง	3.13	0.81	3.23	1.08	3.32	1.09	3.39	1.08	0.39
11. มหาวิทยาลัยมีกระบวนการในการสอบแข่งขันที่มีประสิทธิภาพ และสามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาทำงาน	3.38	1.20	3.42	0.99	3.52	0.98	3.59	1.15	0.38
รวมเฉลี่ย	3.36	0.79	3.68	0.81	3.65	0.68	3.75	0.75	1.12

จากตาราง 4.18 พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จำแนกตามระดับการศึกษา ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 3. แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนข้ออื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 4.19 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์
มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จำแนกตามระดับการศึกษา ด้านการพัฒนาทรัพยากร
มนุษย์ โดยภาพรวมและรายข้อ

ข้อความ	ระดับการศึกษา								F
	ต่ำกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรี		ปริญญาโท		ปริญญาเอก		
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์									
12. มหาวิทยาลัยมีการวางแผนกลยุทธ์พัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ และมีการติดตามผลหลังการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง	3.00	0.97	3.22	0.86	3.19	0.92	3.18	1.03	0.24
13. มหาวิทยาลัยมีการจัดสรรงบประมาณในการจัดประชุมหรือฝึกอบรมสัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ทักษะและทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน	3.00	1.03	3.30	0.87	3.12	0.97	3.27	1.10	0.84
14. มหาวิทยาลัยมีการสำรวจความต้องการของบุคลากรเพื่อเข้าอบรมสัมมนาตามโครงการที่กำหนด	2.94	0.93	3.14	0.93	3.10	1.05	3.16	1.12	0.21

ตาราง 4.19 (ต่อ)

ข้อความ	ระดับการศึกษา								F
	ต่ำกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรี		ปริญญาโท		ปริญญาเอก		
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
15. มหาวิทยาลัยมีการวางแผนกลยุทธ์เตรียมความพร้อมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ รองรับภาระงานในอนาคต	3.19	1.05	3.26	0.88	3.08	0.97	3.02	1.07	0.77
16. มหาวิทยาลัยสนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น	2.88	0.96	3.32	0.91	3.62	1.01	3.73	0.94	4.61*
17. มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาบุคลากรตามแผนกลยุทธ์และติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง	2.94	0.77	3.23	0.85	3.35	0.89	3.29	1.03	1.13
18. มหาวิทยาลัยส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้ศึกษาต่อเพื่อเพิ่มวุฒิการศึกษา ซึ่งจะทำให้มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ต่องานในหน้าที่เพิ่มขึ้น	3.25	0.93	3.41	0.96	3.44	1.07	3.57	1.06	0.47

ตาราง 4.19 (ต่อ)

ข้อความ	ระดับการศึกษา								F
	ต่ำกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรี		ปริญญาโท		ปริญญาเอก		
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
19. มหาวิทยาลัยมีการนำบุคลากรไปศึกษาดูงานจากหน่วยงานภายนอก ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานที่ถือได้ว่าเป็นแบบอย่างที่ดี	3.00	0.89	3.30	0.99	3.25	1.09	3.14	1.08	0.51
20. มหาวิทยาลัยมีการส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรจัดทำคู่มือประกอบการปฏิบัติงานในหน้าที่ ที่รับผิดชอบ	3.31	0.79	3.64	0.97	3.65	0.93	3.73	1.00	0.78
21. มหาวิทยาลัยมีนโยบายและแผนกลยุทธ์ ในการบริหารงานบุคคลในหน่วยงานให้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล	3.25	0.86	3.46	0.85	3.43	0.88	3.24	0.99	0.87
22. มหาวิทยาลัยมีแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรให้ไปในทิศทางเดียวกัน	3.13	0.72	3.38	0.92	3.28	0.95	3.22	1.10	0.47

ตาราง 4.19 (ต่อ)

ข้อความ	ระดับการศึกษา								F
	ต่ำกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรี		ปริญญาโท		ปริญญาเอก		
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
23. มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาทักษะ และปรับทัศนคติของบุคลากรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี	3.25	0.86	3.32	0.95	3.22	0.87	3.16	1.12	0.35
24. มหาวิทยาลัยมีการปรับปรุงโครงสร้างและพัฒนาองค์กรให้เหมาะสมกับภาระหน้าที่ของบุคลากร	3.31	0.70	3.38	0.90	3.18	1.06	3.22	1.03	0.67
25. บุคลากรในมหาวิทยาลัยมีความสัมพันธ์ มีการประสานงานกันให้ความร่วมมือในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงได้ดี	3.56	0.63	3.55	0.92	3.47	0.88	3.49	1.12	0.16
26. มหาวิทยาลัยมีการจัดหาวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถที่เกี่ยวกับภารกิจขององค์กรมาบรรยาย ถ่ายทอดความรู้ให้แก่บุคลากร	3.44	0.73	3.38	0.84	4.43	1.01	3.53	1.08	0.25

ตาราง 4.19 (ต่อ)

ข้อความ	ระดับการศึกษา								F
	ต่ำกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรี		ปริญญาโท		ปริญญาเอก		
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
27. มหาวิทยาลัยมีการจัดฝึกอบรมหรือสอนงานให้บุคลากรให้มีความสามารถ ใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.06	0.85	3.50	0.91	3.33	0.96	3.24	0.99	1.37
28. มหาวิทยาลัยมีการจัดกิจกรรมให้กับผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมกันประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างเป็นระบบ	3.25	0.93	3.20	0.98	3.15	0.98	3.04	1.25	0.31
รวมเฉลี่ย	3.16	0.69	3.35	0.66	3.31	0.75	3.31	0.80	0.29

จากตาราง 4.19 พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จำแนกตามระดับการศึกษา ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 16. แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนข้ออื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 4.20 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์
มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จำแนกตามระดับการศึกษา ด้านการให้รางวัลทรัพยากร
มนุษย์ โดยภาพรวมและรายข้อ

ข้อความ	ระดับการศึกษา								F
	ต่ำกว่า ปริญญาตรี		ปริญญาตรี		ปริญญาโท		ปริญญาเอก		
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
ด้านการให้รางวัลทรัพยากร มนุษย์									
29. มหาวิทยาลัยมี คณะกรรมการประเมินผล งานของบุคลากรที่มีคุณธรรม จริยธรรม	3.00	1.15	3.28	0.96	3.27	1.04	3.20	1.31	0.37
30. มหาวิทยาลัยมีการ กำหนดหลักเกณฑ์ในการ พิจารณาความดีความชอบที่ ชัดเจนตรงตามภารกิจและ จุดประสงค์ของหน่วยงาน	3.06	1.12	3.32	0.92	3.27	1.01	3.29	1.14	0.30
31. มหาวิทยาลัยมีการ ปฐมนิเทศ มีการต้อนรับและ สร้างขวัญกำลังใจที่ดีให้แก่ บุคลากรเข้าใหม่	3.44	0.81	3.43	1.01	3.60	1.01	3.59	1.00	0.52

ตาราง 4.20 (ต่อ)

ข้อความ	ระดับการศึกษา								F
	ต่ำกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรี		ปริญญาโท		ปริญญาเอก		
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
32. มหาวิทยาลัยมีการจัดสวัสดิการด้านรักษาพยาบาล มีการตรวจสุขภาพประจำปี และมีเงินช่วยค่ารักษาพยาบาลให้แก่บุคลากร และครอบครัวตามระเบียบ ขอบังคับ ทุกประการให้แก่บุคลากรตามที่ทางราชการกำหนด	3.38	0.96	3.32	1.09	3.33	1.19	3.65	1.16	1.05
33. มหาวิทยาลัยจัดสรรงบประมาณสำหรับใช้เป็นทุนการศึกษาเพียงพอต่อความต้องการของบุคลากร	2.88	1.15	2.12	0.95	2.88	1.19	3.00	1.00	0.82
34. มหาวิทยาลัยมีการชี้แจงรายละเอียดหลักเกณฑ์การให้ทุนการศึกษาต่อแก่บุคลากร	3.06	1.12	3.00	0.97	2.81	1.17	3.12	0.95	1.18
35. มหาวิทยาลัยมีการประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรรู้เกี่ยวกับระเบียบและขั้นตอนการลาเพื่อศึกษาต่อ	3.19	0.91	3.12	1.00	2.99	1.16	3.41	1.12	1.78

ตาราง 4.20 (ต่อ)

ข้อความ	ระดับการศึกษา								F
	ต่ำกว่า ปริญญาตรี		ปริญญาตรี		ปริญญาโท		ปริญญาเอก		
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
36. มหาวิทยาลัยมีการสนับสนุนทุนการศึกษาสำหรับบุคลากรเพื่อศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น	3.25	1.18	3.36	0.97	2.94	1.20	3.12	1.07	2.30
37. มหาวิทยาลัยมีการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน	3.44	0.81	3.42	0.88	3.30	1.02	3.22	0.90	0.58
38. มหาวิทยาลัยมีการวางแผนด้านการสร้างแรงจูงใจที่ดีในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร	3.31	1.08	3.12	0.95	3.14	0.95	3.18	0.99	0.19
39. มหาวิทยาลัยมีระบบความปลอดภัยในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรทุกคนอย่างเหมาะสม	3.00	1.10	3.15	1.02	3.16	0.98	3.22	0.86	0.20
40. มหาวิทยาลัยมีหลักประกันความมั่นคงให้กับบุคลากรที่เสี่ยงภัยและได้รับอันตรายจากการปฏิบัติงานในหน้าที่	2.69	1.08	3.03	1.11	2.88	1.06	2.76	1.18	0.79

ตาราง 4.20 (ต่อ)

ข้อความ	ระดับการศึกษา								F
	ต่ำกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรี		ปริญญาโท		ปริญญาเอก		
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
41. มหาวิทยาลัยมีการจัดงานวันคล้ายวันเกิดให้กับบุคลากรอย่างทั่วถึง	2.19	1.33	2.24	1.29	2.11	1.18	1.82	1.01	1.31
42. มหาวิทยาลัยให้รางวัลบุคลากรผู้ทำความดีด้วยการยกย่องประกาศเกียรติคุณ	2.69	1.25	2.68	1.22	2.79	1.16	2.90	1.17	0.40
43. มหาวิทยาลัยให้รางวัลบุคลากรด้วยการเลื่อนเงินเดือน เลื่อนค่าจ้าง และค่าตอบแทนรายเดือนอย่างเป็นธรรม	2.63	1.20	2.86	1.16	3.02	1.17	3.04	1.15	0.78
รวมเฉลี่ย	3.01	0.90	3.10	0.81	3.03	0.79	3.10	0.75	0.17

จากตาราง 4.20 พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จำแนกตามระดับการศึกษา ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อไม่แตกต่างกัน

ตาราง 4.21 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์
มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จำแนกตามระดับการศึกษา ด้านการชำระรักษาและ
ป้องกันทรัพยากรมนุษย์โดยภาพรวมและรายข้อ

ข้อความ	ระดับการศึกษา								F
	ต่ำกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรี		ปริญญาโท		ปริญญาเอก		
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
ด้านการชำระรักษาและ ป้องกันทรัพยากรมนุษย์									
44. มหาวิทยาลัยมีการสำรวจความต้องการของบุคลากรเกี่ยวกับการขอโอน ขอย้ายหรือลาออกในแต่ละปีเพื่อเตรียมบุคลากรมาทดแทน	2.88	1.11	2.91	1.04	2.77	1.10	2.73	1.08	0.36
45. มหาวิทยาลัยมีการอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการขอโอน ขอย้าย หรือลาออกให้กับบุคลากร โดยยึดระเบียบของทางราชการอย่างรวดเร็ว	2.75	1.06	1.04	1.07	2.85	1.04	2.88	1.16	0.64
46. การลงโทษทางวินัยแก่บุคลากร มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนและระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ	3.13	.081	3.34	1.00	3.35	1.11	3.61	1.10	1.15

ตาราง 4.21 (ต่อ)

ข้อความ	ระดับการศึกษา								F
	ต่ำกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรี		ปริญญาโท		ปริญญาเอก		
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
47. มหาวิทยาลัยช่วยดำเนินการเกี่ยวกับเงินทดแทน เงินช่วยเหลือบำนาญบำนาญ เมื่อบุคลากรเกษียณอายุราชการหรือถึงแก่กรรมอย่างรวดเร็ว	2.88	1.20	3.16	1.07	3.10	1.09	3.24	1.09	0.49
48. มหาวิทยาลัยได้จัดกิจกรรมที่แสดงมุทิตาจิตแก่บุคลากรเกษียณอายุราชการอย่างสม่ำเสมอ	3.81	0.54	3.93	0.85	4.05	1.04	4.43	0.94	3.39
49. มหาวิทยาลัยมีการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรที่ขอโอน ขอย้ายหรือลาออก หรือเกษียณอายุ	3.38	0.81	3.47	0.83	3.45	.097	3.59	0.90	0.35
50. มหาวิทยาลัยมีการสนับสนุนให้บุคลากรย้ายหรือโอนจากตำแหน่งหน้าที่เดิมไปยังหน่วยงานอื่นในตำแหน่งที่สูงขึ้น	2.94	1.06	3.38	0.95	3.23	0.94	3.20	1.11	1.02

ตาราง 4.21 (ต่อ)

ข้อความ	ระดับการศึกษา								F
	ต่ำกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรี		ปริญญาโท		ปริญญาเอก		
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
51. มหาวิทยาลัยมีการจัดพบปะหรือประชุมระหว่างผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ ร่วมกับบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ทุกฝ่ายเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน	3.00	.097	3.16	0.95	3.01	1.01	2.96	1.06	0.53
52. มหาวิทยาลัยมีการให้คำปรึกษา แนะนำ ในการทำงานระหว่างหัวหน้ากับบุคลากรเป็นอย่างดี	3.00	0.82	3.15	0.99	3.10	1.03	3.10	1.02	0.11
53. มหาวิทยาลัยมีกระบวนการดำเนินการทางวินัยอย่างยุติธรรมและรวดเร็ว	3.00	0.97	3.19	1.00	3.06	1.06	3.06	0.97	0.31
54. มหาวิทยาลัยมีการดำเนินการทางวินัยโดยใช้ระเบียบ ข้อบังคับ เดียวกันอย่างเป็นธรรม	2.88	1.09	3.36	0.96	3.15	1.12	3.29	0.94	1.35
55. มหาวิทยาลัยมีการดำเนินการทางวินัยอย่างโปร่งใส บริสุทธิ์ ยุติธรรม และมีหลักฐานถูกต้อง ชัดเจน ซึ่งสามารถตรวจสอบได้	3.19	1.11	3.23	1.03	3.15	1.08	3.22	1.01	0.12

ตาราง 4.21 (ต่อ)

ข้อความ	ระดับการศึกษา								F
	ต่ำกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรี		ปริญญาโท		ปริญญาเอก		
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
56. มหาวิทยาลัยมีการส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรสร้างวินัยในตนเอง หรือวินัยเชิงสร้างสรรค์เพื่อป้องกันการกระทำผิดวินัย	3.38	1.02	3.41	1.01	3.26	1.01	3.16	1.08	0.68
รวมเฉลี่ย	3.09	0.80	3.29	0.78	3.19	0.82	3.27	0.75	0.42

จากตาราง 4.21 พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ จำแนกตามระดับการศึกษา ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อไม่แตกต่างกัน

ตอนที่ 6 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากเทคนิคการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เทคนิคการสัมภาษณ์โดยใช้ แบบสัมภาษณ์ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบกึ่งมีโครงสร้างโดยกำหนดหัวข้อไว้กว้าง ๆ แบบปลายเปิด ผู้วิจัย ได้พิจารณาถึงความสอดคล้องของประเด็นที่ศึกษาแล้วจึงได้สรุปผลในภาพรวม โดยจำแนกข้อมูลที่ได้ ออกเป็นด้าน จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

6.1 ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

6.1.1 การดำเนินงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จากการสัมภาษณ์ พบว่า บุคลากร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ซึ่งมีประเด็นที่ เหมือนกันและต่างกันดังต่อไปนี้

6.1.1.1 ประเด็นที่เหมือนกัน

(1) การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรจากภายในและภายนอก มหาวิทยาลัยมีการ ดำเนินการประกาศรับสมัคร ระบุคุณสมบัติและการสอบคัดเลือก ตามระเบียบ ข้อบังคับ โดยการใช้ แนวทางของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนและสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ส่งผล ให้บุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกอาจไม่ตรงกับบริบทของมหาวิทยาลัย

(2) มหาวิทยาลัย มีระเบียบ ข้อบังคับ การกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง แต่ บางตำแหน่งก่อนดำเนินการสรรหา การคัดเลือก ไม่ได้มีการวิเคราะห์ภาระงาน ทำให้ได้บุคลากรที่มี ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ที่ไม่ตรงกับตำแหน่งที่เปิดรับสมัคร ซึ่งจะส่งผลต่อการเข้าสู่ตำแหน่ง และความก้าวหน้าในอนาคต

(3) การจัดการทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุน ไม่มีการวิเคราะห์ภาระงาน มีดำเนินการประกาศรับสมัคร ระบุคุณสมบัติและการสอบคัดเลือก อย่างชัดเจนเป็นไปตาม ระเบียบ แต่กระบวนการและวิธีการคัดเลือกยังใช้ระบบอุปถัมภ์

(4) การจัดการทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการ มหาวิทยาลัยได้เปิดโอกาสให้ หลักสูตรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง จึงทำให้ได้ บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ตรงกับตำแหน่งตามความต้องการของมหาวิทยาลัย

6.1.1.2 ประเด็นที่ต่างกัน

(1) การกำหนดกรอบอัตรากำลัง หน่วยงานยังมีน้อย ขาดปัจจัยและแรงดึงดูด สำหรับคนที่มีความรู้ ความชำนาญจากภายนอกเข้ามาปฏิบัติงาน ด้วยความที่มหาวิทยาลัยอยู่ในภูมิภาค ที่ห่างไกล รวมถึงภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย

(2) กระบวนการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ มีการจัดสอบแข่งขัน และการสรรหา ที่ให้สิทธิบุคลากรที่อยู่ภายในมหาวิทยาลัยก่อน ทำให้ได้บุคลากรที่ไม่ตรงกับตำแหน่ง ส่งผลให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีข้อบังคับที่เกี่ยวกับการขึ้นบัญชีผู้สอบผ่าน ทำให้ต้องสิ้นเปลืองงบประมาณในการจัดสอบแข่งขัน

จากการสัมภาษณ์บุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ การดำเนินงานด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ได้ข้อสรุปว่า มหาวิทยาลัยมีกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรทั้งจากภายในและภายนอก ประกาศรับสมัคร ระบุคุณสมบัติและการสอบคัดเลือก เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับ โดยการใช้แนวทางของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนและสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ตลอดจนระเบียบของกระทรวงการคลังที่เกี่ยวข้อง แต่การดำเนินงานยังขาดแรงจูงใจสำหรับคนที่มีความรู้ ความชำนาญจากภายนอกเข้ามาปฏิบัติงาน ด้วยความที่มหาวิทยาลัยอยู่ในภูมิภาคที่ห่างไกล รวมถึงสภาพลักษณะมหาวิทยาลัย ตลอดจนการใช้ระบบอุปถัมภ์ที่ยังมีการใช้ในกระบวนการสรรหาและการคัดเลือก ซึ่งอาจทำให้บุคคลภายนอกไม่มีความมั่นใจที่จะเข้ามาสู่กระบวนการดังกล่าว

6.1.2 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ จากการสัมภาษณ์ พบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ซึ่งมีประเด็นที่เหมือนกันและต่างกันดังต่อไปนี้

6.1.2.1 ประเด็นที่เหมือนกัน

- (1) มหาวิทยาลัย ควรทดสอบทักษะพื้นฐานที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน (ภาค ก.) ทดสอบความรู้ความสามารถเฉพาะตำแหน่งของตำแหน่งที่เปิดรับ (ภาค ข.) ทดสอบความรู้ด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งที่เปิดรับสมัคร
- (2) ควรมีการวิเคราะห์ค่าจ้าง การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การจัดทำกรอบอัตรากำลัง กำหนดแนวทางการจัดหาที่มีความชัดเจน มีการสำรวจความต้องการอัตรากำลังก่อนการกำหนดคุณสมบัติ โดยการประชุมระดมความคิดเห็นจากหน่วยงานภายใน เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงกับความต้องการและตำแหน่งงาน
- (3) มหาวิทยาลัยควรมีการบูรณาการระหว่างหน่วยงานภายใน เพื่อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งที่ตรงกับความต้องการของหน่วยงาน โดยคำนึงถึงศักยภาพ ทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ และความเป็นธรรมในกระบวนการคัดเลือก

6.1.2.2 ประเด็นที่ต่างกัน

(1) มหาวิทยาลัยควรมอบหมายภาระงานให้กับบุคลากร ให้ตรงกับตำแหน่งที่บรรจุแต่งตั้ง ให้มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน

(2) มหาวิทยาลัยควรนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมเข้ามาเป็นเครื่องมือเพื่อสนับสนุนการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อลดขั้นตอนการเดินทางมาสอบแข่งขันหรือสอบคัดเลือกที่มหาวิทยาลัย และออกระเบียบ ข้อบังคับ ที่สนับสนุนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่หรือหน่วยงานด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อค้นหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะสูง ๆ ได้เต็มประสิทธิภาพมากขึ้น

จากการสัมภาษณ์บุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ได้ข้อสรุปว่า มหาวิทยาลัยควรมีการบูรณาการระหว่างหน่วยงานภายในการวิเคราะห์ค่าจ้าง การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การจัดทำกรอบอัตรากำลัง กำหนดแนวทางการจัดหาที่มีความชัดเจน มีการสำรวจความต้องการอัตรากำลัง และคำนึงถึงศักยภาพ ทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ และความเป็นธรรมในกระบวนการคัดเลือก จัดกระบวนการทดสอบทักษะพื้นฐานที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน (ภาค ก.) ทดสอบความรู้ความสามารถเฉพาะตำแหน่งของตำแหน่ง (ภาค ข.) และเพิ่มการทดสอบความรู้ด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่ง ทั้งนี้กระบวนการคัดเลือกควรนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมเข้ามาเป็นเครื่องมือเพื่อสนับสนุนการจัดหา และออกระเบียบ ข้อบังคับที่สนับสนุนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่หรือหน่วยงานด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อค้นหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะสูง ๆ ได้เต็มประสิทธิภาพมากขึ้น เมื่อได้บุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ควรมอบหมายภาระงานให้กับบุคลากร ให้ตรงกับตำแหน่งที่บรรจุแต่งตั้ง ให้มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน

6.2 ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

6.2.1 การดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จากการสัมภาษณ์ พบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ซึ่งมีประเด็นที่เหมือนกันและต่างกันดังต่อไปนี้

6.2.1.1 ประเด็นที่เหมือนกัน

(1) มหาวิทยาลัยขาดการวางแผนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ชัดเจนทั้ง ไม่ได้กำหนดคุณสมบัติประกอบกับภาระงาน เพื่อจัดทำเป็นตัวชี้วัด หน่วยงานไม่ได้กำหนด

เป้าประสงค์และตัวชี้วัดของงานให้กับบุคลากร ทำให้บุคลากรไม่สามารถกำหนดทิศทาง การพัฒนาของตนเอง

(2) มหาวิทยาลัยไม่มีการสำรวจความต้องการของบุคลากร ในการเข้าร่วม อบรมและไม่จริงจังในการจัดการอบรมให้กับบุคลากร บางครั้งการจัดอบรมที่มหาวิทยาลัยได้จัด ขึ้นบุคลากรบางส่วนไม่ได้สนใจเข้าร่วมอบรม

(3) การจัดอบรมเพื่อการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมยังมีน้อย การพัฒนายังมี ความแตกต่างระหว่างสายงาน อาจเป็นเพราะข้อจำกัดด้านงบประมาณ และระเบียบ ข้อบังคับ ทั้งนี้ ปัจจุบันระดับการพัฒนาเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาวะงบประมาณในปัจจุบันของมหาวิทยาลัย

(4) การพัฒนาบุคลากรในสายวิชาการมีกระบวนการและความชัดเจน มี ระเบียบ ข้อบังคับรองรับการพัฒนา ส่วนสายสนับสนุนยังไม่มีความเป็นรูปธรรม มีความเหลื่อม ล้าในการจัดอบรม การจัดสรรงบประมาณระหว่างสายวิชาการและสายสนับสนุน การเข้าสู่ ตำแหน่งที่สูงขึ้นของสายสนับสนุนที่ไม่มีความชัดเจน

6.2.1.2 ประเด็นที่ต่างกัน

(1) มหาวิทยาลัยมีมาตรการจูงใจเพื่อพัฒนาบุคลากรทั้งสายวิชาการและสาย สนับสนุนให้เข้าสู่ตำแหน่งวิชาการและมาตรฐานวิชาชีพ และการติดตามกำกับดูแล กระบวนการพัฒนาบุคลากรยังไม่เป็นที่น่าพอใจ

(2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในปัจจุบันขาดการสนับสนุนส่งเสริมให้ เติบโตหรือความก้าวหน้าในสายงาน การมอบหมายภาระงานไม่สอดคล้องหรือเท่าเทียมกัน บุคลากรที่มีทักษะสูงหรือมีความเชี่ยวชาญมาก มักได้รับมอบหมายภาระงานในปริมาณมากจนเกิน ความจำเป็น ในขณะที่บุคลากรที่ไม่มีความชำนาญหรือทักษะ กลับได้รับมอบหมายภาระงาน ตามที่ควรจะเป็น เหตุผลเพียงเพราะปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ

(3) บุคลากรบางส่วนไม่สนใจจะพัฒนาตนเอง มหาวิทยาลัยไม่ได้สร้าง ความตระหนักในบทบาทหน้าที่รวมทั้งสิทธิของตนเองในหมู่บุคลากรส่วนหนึ่งยังมีน้อย

(4) มหาวิทยาลัยมีการจัดปฐมนิเทศ ให้แนวทางปฏิบัติงานแก่บุคลากรเป็น แนวทางในการทำงาน เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง และการปฏิบัติงานภายใต้ระเบียบ ข้อบังคับของ ทางราชการ

จากการสัมภาษณ์บุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ การดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้ข้อสรุปว่า มหาวิทยาลัยไม่มีการวางแผนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ชัดเจนทั้งไม่ได้กำหนดคุณสมบัติประกอบกับภาระงาน เพื่อจัดทำเป็นตัวชี้วัด หน่วยงานไม่ได้กำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของงานให้กับบุคลากร ทำให้บุคลากรไม่สามารถกำหนดทิศทางพัฒนาของตนเอง ไม่มีการสำรวจความต้องการของบุคลากร มีความแตกต่างระหว่างสายงาน ปัจจุบันระดับการพัฒนาเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาวะงบประมาณในปัจจุบัน ในส่วนของการพัฒนาบุคลากรในสายวิชาการมีกระบวนการและความชัดเจน ส่วนสายสนับสนุนยังไม่มีความเป็นรูปธรรม มีความเหลื่อมล้ำในการจัดอบรม การจัดสรรงบประมาณระหว่างสายวิชาการและสายสนับสนุน บุคลากรส่วนใหญ่ยังมุ่งหวังการพัฒนาตนเองจากการอบรม จึงมีความต้องการด้านการอบรมสูง ทั้งนี้การพัฒนายังมีอีกหลายรูปแบบที่ถูกนำมาใช้ เช่น จัดปฐมนิเทศ การสอนงาน การหมุนเวียนหน้าที่การปฏิบัติงาน เป็นต้น วิธีการเหล่านี้ถูกนำมาใช้โดยตลอดเวลากายในมหาวิทยาลัย

6.2.2 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จากการสัมภาษณ์พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ซึ่งมีประเด็นที่เหมือนกันและต่างกัันดังต่อไปนี้

6.2.2.1 ประเด็นที่เหมือนกัน

(1) ควรมีการส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ ความชำนาญตามตำแหน่งงาน คำนึงถึงความต้องการพัฒนาความรู้ ความสามารถเฉพาะด้านของบุคลากร เพื่อเพิ่มทักษะ ความรู้ความสามารถ

(2) จัดสรรงบประมาณสนับสนุนให้บุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน โดยการเข้าอบรมหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับภาระงานที่ปฏิบัติ ตลอดจนการให้ทุนสนับสนุนเพื่อการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น

(3) ควรมีการวางแผนการพัฒนาบุคลากร โดยจำแนกเป็นกลุ่มตำแหน่ง วิเคราะห์ SWOT ของบุคลากร แล้วนำจุดแข็งมาใช้ประโยชน์ และนำจุดอ่อนมากำหนดวางแผนการพัฒนาบุคลากร จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรให้เป็น 2 ระยะ คือ ระยะสั้นและระยะยาว ปรับเปลี่ยนการดำเนินงานให้ตรงภาระงานที่ปฏิบัติ

6.2.2.2 ประเด็นที่ต่างกัน

(1) มหาวิทยาลัย ควรกำหนดคุณสมบัติ เป้าหมายที่ชัดเจนต่อตัวของบุคลากรในตำแหน่งนั้น ๆ ส่งเสริมสนับสนุนด้านการศึกษา การฝึกอบรมส่วนบุคคลมีอาชีพ โดยส่งไปอบรมเป็นรุ่น ๆ พัฒนาทักษะด้านภาษาและเทคโนโลยี บุคลากรต้องร่วมกันปรับตัว ปรับแนวคิด การพัฒนาวิธีการทำงานที่เข้ากับยุคสมัยสร้าง เพื่อสร้างโอกาสการพัฒนาและได้แนวคิดใหม่ ๆ จัดทำเกณฑ์มาตรฐาน (Benchmark) ด้านบุคลากรกับหน่วยงานองค์กรอื่น ๆ

(2) ควรมีการติดตามผลจากการอบรม บุคลากรได้นำความรู้ที่ได้จากการอบรมมาปรับใช้ในการทำงานจริง ปลุกฝังจรรยาบรรณในการทำงาน ให้มีความตระหนักต่อหน้าที่ตนเอง คำนึงถึงศักยภาพและวิเคราะห์ภาระงาน พร้อมทั้งจะเรียนรู้เพื่อรองรับงาน และบริบทที่เปลี่ยนไปในอนาคตของมหาวิทยาลัย

(3) ควรสร้างเครือข่าย ทั้งภายในและภายนอก ในการแบ่งปันข้อมูล แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ เข้ามามีตัวช่วยงานและการสนับสนุนการปฏิบัติงาน

จากการสัมภาษณ์บุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้ข้อสรุปว่า มหาวิทยาลัยควรมีการวางแผนการพัฒนาเชิงกลยุทธ์ กำหนดคุณสมบัติ เป้าหมายที่ชัดเจนต่อตัวของบุคลากร เพื่อให้ได้ทิศทางการพัฒนาโดยเริ่มจากการจัดหาบุคลากรได้คนที่มีความรู้ ความสามารถตามภาระงานก็สามารถลดภาระในเรื่องของการพัฒนา การที่รูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนไป ทำให้ทักษะการทำงานที่เปลี่ยนแปลง มหาวิทยาลัยต้องปรับแนวคิด การพัฒนาวิธีการทำงานที่เข้ากับยุคสมัย ปลุกฝังจรรยาบรรณในการทำงาน มีการติดตามผลจากการอบรม บุคลากรได้นำความรู้ที่ได้จากการอบรมมาปรับใช้ในการทำงานจริง สร้างเครือข่าย ทั้งภายในและภายนอก ในการแบ่งปันข้อมูล แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ เข้ามามีตัวช่วยงานและการสนับสนุนการปฏิบัติงาน

6.3 ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์

6.3.1 การดำเนินงานด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ จากการสัมภาษณ์ พบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ซึ่งมีประเด็นที่เหมือนกันและต่างกันดังต่อไปนี้

6.3.1.1 ประเด็นที่เหมือนกัน

(1) มีการจัดการประเมินตามระเบียบ บังคับ โดยนำเอาแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนมาปรับและยกร่างข้อบังคับขึ้นมา การบังคับใช้จึงยังไม่ตอบโจทย์ภายใต้บริบทของมหาวิทยาลัย ต้องออกประกาศรองรับเพื่อกำหนดแนวทางการปฏิบัติ และผู้ประเมินไม่ได้กำหนดตัวชี้วัดและหลักเกณฑ์มาตรฐานกลาง ไม่มีการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล

(2) ระบบการเลื่อนขึ้นเงินเดือนยังไม่มี ความชัดเจน มหาวิทยาลัยกำลังพยายามผลักดันให้เกิดข้อบังคับเกี่ยวกับการเลื่อนขึ้นเงินเดือน เพื่อให้มีแนวทางที่ถูกต้องและชัดเจนมากขึ้น เพื่อลดความเหลื่อมล้ำในการประเมินผลของบุคลากร ให้มีความเป็นธรรม

(3) มหาวิทยาลัย มีมาตรการเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยการยกย่อง เชิดชู มอบรางวัลในรูปแบบของการชมเชย ประกาศนียบัตร และการจัดสวัสดิการอื่น ๆ ตามสภาพความพร้อมด้านงบประมาณของมหาวิทยาลัย

6.3.1.2 ประเด็นที่ต่างกัน

(1) มหาวิทยาลัยไม่มีแผนการดำเนินงานด้านการให้รางวัลบุคลากรบุคลากรที่ชัดเจน การให้รางวัลบุคลากรเป็นเพียง การทำตามหน้าที่ที่ถูกระบุไว้ในระเบียบ ข้อบังคับ ไม่ได้มีความจริงใจและความชัดเจน ไม่ว่าจะ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาความดี ความชอบ การเลื่อนขึ้นเงินเดือน

(2) หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยมีการประชาสัมพันธ์ และประกวดการปฏิบัติงาน เช่น การดำเนินการ 5 ส. การมอบรางวัลให้กับบุคลากรที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาตนเอง ในโอกาสการจัดประชุมในระดับต่าง ๆ มีการดำเนินการในรูปแบบ คณะกรรมการ โดยผู้บริหารคอยควบคุมดูแลและมอบหมายภาระงาน การส่งเสริมสนับสนุน วัสดุ อุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

จากการสัมภาษณ์บุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ การดำเนินงานด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ได้ข้อสรุปว่า มหาวิทยาลัยดำเนินงานเพื่อสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากร แต่ด้วยข้อจำกัดโดยระบบราชการ การให้รางวัลในรูปแบบเงินรางวัล จึงไม่สามารถดำเนินการได้ แต่มหาวิทยาลัยก็จัดการให้รางวัลในรูปแบบอื่น ๆ เช่น ค่าตอบแทน ค่าจ้าง การประเมินผล การเลื่อนขึ้นเงินเดือน เป็นต้น อย่างไรก็ตามมหาวิทยาลัยมีข้อบังคับเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการ โดยนำเอาแนวทางของสำนักงาน

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนมาปรับและยกร่างข้อบังคับ ออกประกาศรองรับเพื่อกำหนดแนวทางในการปฏิบัติ เพื่อตอบโจทย์ภายใต้บริบทของมหาวิทยาลัย ในส่วนของการประเมินผู้ประเมินไม่ได้กำหนดตัวชี้วัดและหลักเกณฑ์มาตรฐานกลาง ไม่มีการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล จึงเป็นการประเมินแบบยกประโยชน์ ด้านการจัดสวัสดิการอื่น ๆ มหาวิทยาลัยได้จัดตามสภาพการณ์ของงบประมาณ

6.3.2 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ จากการสัมภาษณ์พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ซึ่งมีประเด็นที่เหมือนกันและต่างกันดังต่อไปนี้

6.3.2.1 ประเด็นที่เหมือนกัน

- (1) ควรจัดระบบสวัสดิการแก่บุคลากรทุกกลุ่ม การยกย่องเชิดชูเกียรติ การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความเป็นธรรม
- (2) จัดกิจกรรมเสริมสร้างกำลังใจให้บุคลากรในการปฏิบัติงาน โดยมีของขวัญ ของรางวัลในรูปแบบประกาศนียบัตร หรืออาจจะเป็นสื่อเชิดชูเกียรติเพื่อเป็นสัญลักษณ์ให้เห็นเด่นชัด เพื่อเป็นแบบอย่างให้บุคลากรคนอื่น ๆ และปลูกฝังความรักต่อมหาวิทยาลัยให้บุคลากรรู้สึกว่าเป็นส่วนสำคัญของมหาวิทยาลัย
- (3) ควรมีการพิจารณาคัดเลือกอย่างเหมาะสมในแต่ละตำแหน่งหน้าที่ พิจารณากรอบอัตรา ภาระงานของบุคลากรแต่ละคน เพราะการประเมินผลงานแต่ละตำแหน่งมีการกำหนดเกณฑ์ ที่แตกต่างกัน คุณลักษณะ ภาระงานมีความแตกต่างกัน

6.3.2.2 ประเด็นที่ต่างกัน

- (1) มหาวิทยาลัยควรนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการประเมินผลในบางตัวชี้วัดที่ใช้ร่วมกัน เพื่อให้เกิดความเที่ยงตรง โปร่งใส และเป็นธรรม
- (2) ควรมีการจัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เพื่อจัดเป็นสวัสดิการให้กับบุคลากรหลังการเกษียณอายุราชการ
- (3) มหาวิทยาลัยควรจัดกิจกรรมการปฐมนิเทศ มีการต้อนรับและสร้างขวัญกำลังใจที่ดีให้แก่บุคลากรเข้าใหม่ เพื่อให้บุคลากรได้ทำความรู้จักระหว่างผู้บริหาร บุคลากร ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน

จากการสัมภาษณ์บุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ได้ข้อสรุปว่า มหาวิทยาลัยควรจัดระบบสวัสดิการแก่บุคลากรให้ครอบคลุมทุกด้านและทุกกลุ่ม โดยการยกย่องเชิดชูเกียรติ การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความเป็นธรรม จัดกิจกรรมเสริมสร้างกำลังใจให้บุคลากรในการปฏิบัติงาน โดยมีของขวัญ ของรางวัลในรูปแบบประกาศนียบัตร หรืออาจจะเป็นเสื้อชูเกียรติ เพื่อเป็นสัญลักษณ์ ให้เห็นเด่นชัด เพื่อเป็นแบบอย่างให้บุคลากรคนอื่น ๆ และปลูกฝังความรักต่อมหาวิทยาลัย ให้บุคลากรรู้สึกว่าเป็นส่วนสำคัญของมหาวิทยาลัย จัดตั้งกองทุนพัฒนาบุคลากรและกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เพื่อจัดเป็นสวัสดิการให้กับบุคลากรหลังการเกษียณอายุราชการ

6.4 ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์

6.4.1 การดำเนินงานด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ จากการสัมภาษณ์ พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ซึ่งมีประเด็นที่เหมือนกันและต่างกันดังต่อไปนี้

6.4.1.1 ประเด็นที่เหมือนกัน

- (1) การบังคับใช้ระเบียบ ข้อบังคับ ภายใต้มาตรฐานเดียวกันในทุกตำแหน่ง
- (2) หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย มีการจัดตั้งคณะกรรมการ ที่คอยสร้างความเข้าใจร่วมกัน มีการจัดการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน เพื่อสร้างความเข้าใจในการอยู่ร่วมกัน ในระดับมหาวิทยาลัยได้มี สภาคณาจารย์และข้าราชการ คณะทำงานที่คอยดูแลและคอยเป็นสื่อกลางในการรับฟังข้อร้องเรียนของบุคลากรเพื่อเสนอต่อฝ่ายบริหาร
- (3) มหาวิทยาลัยมีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งที่เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรที่เกษียณอายุราชการ

6.4.1.2 ประเด็นที่ต่างกัน

- (1) ขาดการจัดอบรม ให้ความรู้ เกี่ยวกับกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและคุณธรรม จริยธรรม เพื่อป้องกัน ควบคุมดูแล ไม่ให้บุคลากรการกระทำผิดทั้งที่ได้ตั้งใจและโดยไม่ตั้งใจ
- (2) ไม่มีการประชาสัมพันธ์ให้ความรู้ สร้างความเข้าใจถึงสาระสำคัญของข้อบังคับที่ได้ออกบังคับใช้ในมหาวิทยาลัย

(3) ผลักดันให้บุคลากรที่จ้างจากงบประมาณรายได้ ให้ได้รับการบรรจุแต่งตั้งเป็นพนักงานที่จ้างจากงบประมาณแผ่นดิน เพื่อเป็นการรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีทักษะความรู้ ความสามารถไม่ให้ออกจากมหาวิทยาลัย

จากการสัมภาษณ์บุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ การดำเนินงานด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ได้ข้อสรุปว่า มหาวิทยาลัย มีการบังคับใช้ระเบียบ ข้อบังคับ ภายใต้มาตรฐานเดียวกัน หน่วยงานภายในบางหน่วยงานมีการจัดตั้งคณะกรรมการ ที่คอยสร้างความเข้าใจร่วมกัน ประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน เพื่อสร้างความเข้าใจในการอยู่ร่วมกัน ในระดับมหาวิทยาลัยได้มี สภาคณาจารย์และข้าราชการ คณะทำงานที่คอยดูแลและคอยเป็นสื่อกลางในการรับฟังข้อร้องเรียนของบุคลากร การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งที่เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับ ทั้งนี้การดำเนินงานยังขาดการจัดอบรมสร้างความเข้าใจถึงสาระสำคัญของข้อบังคับ ตลอดจนการผลักดันให้บุคลากรที่จ้างจากงบประมาณรายได้ ให้ได้รับการบรรจุแต่งตั้งเป็นพนักงานที่จ้างจากงบประมาณแผ่นดิน เพื่อเป็นการรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ ให้อยู่กับมหาวิทยาลัย

6.4.2 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ จากการสัมภาษณ์ พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ซึ่งมีประเด็นที่เหมือนกันและต่างกันดังต่อไปนี้

6.4.2.1 ประเด็นที่เหมือนกัน

- (1) ควรจัดกิจกรรมการมีส่วนร่วม เพื่อสร้างความรัก ความสามัคคี รักในองค์กร
- (2) ควรส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรสร้างวินัยในตนเอง หรือวินัยเชิงสร้างสรรค์เพื่อป้องกันการกระทำผิดวินัย จัดการประชุมพบปะหรือประชุมระหว่างผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ ร่วมกับบุคลากรเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน
- (3) ผู้บริหารควรรักษามาตรฐาน ด้านการสอบวินัย ให้อยู่ในเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในระเบียบ ข้อบังคับ

6.4.2.2 ประเด็นที่ต่างกัน

- (1) กำหนดแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร โดยออกแบบระบบตำแหน่งงาน เป้าหมายงาน ขอบเขตหน้าที่แก่บุคลากรทุกส่วน สร้างการมีส่วนร่วม

เพื่อสร้างเป้าหมายร่วมกันเห็นเป้าหมายร่วมกันในการพัฒนาองค์กร ผู้บริหารต้องสร้างความเชื่อมั่น และเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร โดยนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้

(2) จัดตั้งคลินิกให้คำปรึกษาเกี่ยวกับระเบียบ ข้อบังคับ และจัดตั้ง คณะกรรมการที่ปรึกษา คอยให้คำปรึกษาและสร้างภูมิคุ้มกันด้านกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับ ปฏิบัติงานให้กับบุคลากร ตลอดจนการบังคับใช้ข้อบังคับกับบุคลากรภายใต้มาตรฐานเดียวกัน

(3) ควรออกระเบียบ ข้อบังคับรองรับการพัฒนาและป้องกัน กลุ่มครอง บุคลากรจากการปฏิบัติงาน จัดค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจ

จากการสัมภาษณ์บุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ สุรินทร์ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับด้านการธรรมาภิบาลและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ได้ข้อสรุปว่า มหาวิทยาลัย ควรจัดกิจกรรมการมีส่วนร่วม สร้างความรัก ความสามัคคี สร้างเสริมและพัฒนาให้ บุคลากรสร้างวินัยในตนเอง หรือวินัยเชิงสร้างสรรค์ เพื่อป้องกันการกระทำผิดวินัย จัดการประชุม พบปะหรือประชุมระหว่างผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ ร่วมกับบุคลากร เพื่อสร้าง สัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ตลอดจนกำหนดแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร เพื่อ สร้างเป้าหมายร่วมกันเห็นเป้าหมายร่วมกันในการพัฒนาองค์กร ผู้บริหารต้องสร้างความเชื่อมั่น และเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร โดยนำหลักธรรมาภิบาลมาปรับใช้ในการบริหาร ดำเนินการ จัดตั้งคลินิกให้คำปรึกษาเกี่ยวกับระเบียบ ข้อบังคับ และจัดตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษา คอยให้ คำปรึกษาและสร้างภูมิคุ้มกันด้านกฎหมาย ที่สำคัญควรออกระเบียบ ข้อบังคับรองรับการพัฒนา และป้องกัน กลุ่มครองบุคลากรจากการปฏิบัติงาน จัดค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจ

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ อำเภอเมืองสุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์ ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอข้อมูลออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. สมมติฐานของการวิจัย
3. วิธีดำเนินการวิจัย
4. สรุปผลการวิจัย
5. อภิปรายผล
6. ข้อเสนอแนะ
 - 6.1 ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้
 - 6.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์
2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ โดยจำแนกตามเพศ สถานภาพ ตำแหน่ง และระดับการศึกษา
3. เพื่อศึกษาความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

สมมติฐานของการวิจัย

บุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ที่มีเพศ สถานภาพตำแหน่งและระดับการศึกษา ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรกลุ่มตัวอย่าง ประชากร ได้แก่ บุคลากรของ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางสำเร็จรูปของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970 ; อ้างถึงใน ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์. 2555 : 148) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 265 คน โดยทำการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ตามสภาพตำแหน่งอย่างมีสัดส่วนได้ กลุ่มตัวอย่างบุคลากรสายวิชาการ จำนวน 120 คน และสายสนับสนุน จำนวน 145 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม ที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเอง แล้วนำเครื่องมือที่ได้ไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ จำนวน 30 คน ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างแล้วนำมาหาค่าความเชื่อมั่น โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) เท่ากับ 0.9916 ซึ่งผ่านเกณฑ์สามารถนำไปเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลได้

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการแจกแบบสอบถามและรับกลับคืนด้วยตนเอง โดยการรวบรวมข้อมูลภาคสนาม ผู้ศึกษาได้เก็บรวบรวมแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัยและทำการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง จำนวน 265 ชุด ทำการตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถามอีกครั้ง หลังจากนั้นนำไปประมวลผล และวิเคราะห์ข้อมูล

4. การวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามได้นำข้อมูลที่ได้นำไปวิเคราะห์ประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ดังนี้

4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ด้วยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage) แล้วนำข้อมูลมาเสนอเชิงพรรณนา

4.2 ศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ วิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จัดลำดับความคิดเห็น โดยแยกเป็นภาพรวมและรายด้าน

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 3 ประการคือ 1) เพื่อศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ 2) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ โดยจำแนกตามเพศ สถานภาพตำแหน่ง และระดับการศึกษา และ 3) เพื่อศึกษาความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

1. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จำนวน 265 คน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง รองลงมาเป็นเพศชาย สถานภาพตำแหน่งส่วนใหญ่เป็นสายสนับสนุน รองลงมาเป็นบุคลากรสายวิชาการ และระดับการศึกษาส่วนใหญ่จบการศึกษา ระดับปริญญาโท รองลงมาจบการศึกษาระดับปริญญาตรี ส่วนมีจำนวนน้อยที่สุด คือ ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี

2. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัยดังนี้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับมาก ส่วนนอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รองลงมา คือ ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จำแนกตามเพศ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านไม่แตกต่างกัน ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง โดยภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านไม่แตกต่างกัน ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จำแนกตามระดับการศึกษา โดยภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านไม่แตกต่างกัน

3. ข้อเสนอแนะจากการสัมภาษณ์

ผู้วิจัยได้สรุปความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากการสัมภาษณ์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ แต่ละด้านมีดังนี้

3.1 ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ การดำเนินงานด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยมีกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรทั้งจากภายในและภายนอก ประกาศรับสมัคร ระบุคุณสมบัติและการสอบคัดเลือก เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับ โดยการใช้แนวทางของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนและสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ตลอดจนระเบียบของกระทรวงการคลังที่เกี่ยวข้อง ในส่วนของข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดหาทรัพยากร

มนุษย์ มหาวิทยาลัยควรมีการบูรณาการระหว่างหน่วยงานภายในการวิเคราะห์ค่างาน การวางแผน ทรัพยากรมนุษย์ การจัดทำกรอบอัตรากำลัง กำหนดแนวทางการจัดหาที่มีความชัดเจน มีการสำรวจความต้องการอัตรากำลังและคำนึงถึงศักยภาพ ทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ และความเป็นธรรมในกระบวนการคัดเลือก

3.2 ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไม่มีการวางแผนการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจนทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน ไม่ได้กำหนดคุณสมบัติประกอบกับภาระงานเพื่อจัดทำเป็นตัวชี้วัด หน่วยงานภายในไม่ได้กำหนดเป้าประสงค์ และตัวชี้วัดของงานให้กับบุคลากร ทำให้บุคลากรไม่สามารถกำหนดทิศทางการพัฒนาของตนเอง ได้ บุคลากรส่วนใหญ่มองการพัฒนาเป็นการจัดอบรม ทั้งที่การพัฒนามีหลากหลายรูปแบบ ทั้งนี้ ปัจจุบันระดับการพัฒนาที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาวะงบประมาณในปัจจุบันของ มหาวิทยาลัย ในส่วนของข้อเสนอแนะเกี่ยวกับด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยควรมีการวางแผนการพัฒนาเชิงกลยุทธ์ กำหนดคุณสมบัติ เป้าหมายที่ชัดเจนต่อตัวของบุคลากร เพื่อให้ได้ทิศทางการพัฒนาโดยเริ่มจากการจัดหาบุคลากรได้คนที่มีความรู้ ความสามารถตามภาระงานก็สามารถลดภาระในเรื่องของการพัฒนา

3.3 ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ การดำเนินงานด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยดำเนินงานเพื่อสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรแต่ด้วยข้อจำกัดโดยระบบราชการ การให้รางวัลในรูปแบบเงินรางวัล จึงไม่สามารถดำเนินการได้ แต่มหาวิทยาลัยดำเนินการจัดให้รางวัลในรูปแบบอื่น ๆ เช่น ค่าตอบแทน ค่าจ้าง การประเมินผล การเลื่อนขั้นเงินเดือน เป็นต้น ในส่วนของข้อเสนอแนะเกี่ยวกับด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยควรจัดระบบสวัสดิการแก่บุคลากรให้ครอบคลุมทุกด้านและทุกกลุ่ม โดยการยกย่องเชิดชูเกียรติ การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความเป็นธรรม จัดกิจกรรมเสริมสร้างกำลังใจให้บุคลากรในการปฏิบัติงาน โดยมีของขวัญ ของรางวัลในรูปแบบประกาศนียบัตร หรืออาจจะเป็นเสื้อเกียรติเพื่อเป็นสัญลักษณ์ ให้เห็นเด่นชัด เพื่อเป็นแบบอย่างให้บุคลากรคนอื่น ๆ

3.4 ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ การดำเนินงานด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยมีการบังคับใช้ระเบียบ ข้อบังคับ ภายใต้มาตรฐานเดียวกัน หน่วยงานภายในบางหน่วยงานมีการจัดตั้งคณะกรรมการที่คอยสร้างความเข้าใจร่วมกัน ประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันเพื่อสร้างความเข้าใจในการอยู่ร่วมกัน การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งที่เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ในส่วนของข้อเสนอแนะเกี่ยวกับด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยควรจัดกิจกรรมการมีส่วนร่วม

สร้างความรัก ความสามัคคี สร้างเสริมและพัฒนาให้บุคลากรสร้างวินัยในตนเอง หรือวินัยเชิงสร้างสรรค์ เพื่อป้องกันการกระทำผิดวินัย

อภิปรายผล

จากการศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ และด้านการชำระรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ หลังจากการวิเคราะห์ข้อมูลแล้ว สามารถนำผลมา อภิปรายตามวัตถุประสงค์การวิจัยได้ดังต่อไปนี้

1. ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง แต่ถ้าแยกเป็นรายด้านจะพบว่า ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะมหาวิทยาลัยจัดกระบวนการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานมีการกำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับ ตลอดจนคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ ความเป็นธรรมและประโยชน์ของมหาวิทยาลัยเป็นสำคัญ รองลงมา คือ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะมหาวิทยาลัยมีการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรจัดทำคู่มือประกอบการปฏิบัติงาน ในหน้าที่ที่รับผิดชอบ และมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ที่สูง แต่ความเข้าใจของบุคลากรส่วนใหญ่ยังมองภาพของการพัฒนาไปทีละก้าวทีละก้าว ในขณะที่เดียวกันมหาวิทยาลัยได้ดำเนินการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับงบประมาณที่จำกัด ในส่วนของด้านการชำระรักษาและป้องกัน ทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะมหาวิทยาลัยมีการบังคับใช้ระเบียบ ข้อบังคับ ภายใต้มาตรฐานเดียวกัน แต่ยังคงขาดการสร้าง ความเข้าใจ และการประชาสัมพันธ์ขั้นตอน การดำเนินงานในด้านดังกล่าว และด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะมหาวิทยาลัยดำเนินการจัดให้รางวัลในรูปแบบของการจ่ายค่าตอบแทน ค่าจ้าง การประเมินผล การเลื่อนขั้นเงินเดือน ส่วนการให้รางวัลในรูปแบบอื่น ๆ อาจมีข้อจำกัดด้าน ระเบียบ ข้อบังคับหรือกฎหมาย ตลอดจนสถานะงบประมาณในปัจจุบันของมหาวิทยาลัย ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้อง พระมหาประยูร ศรีแก้วกุล (2546 : 73 - 77) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตบافیศึกษาพุทธโฆส นครปฐม ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตบافیศึกษาพุทธโฆส นครปฐม โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง

และสอดคล้องกับพระมหาศีริชัช สิริบุตญาโณ (2559 : 142 - 143) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการ ทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอลำปลายมาศ จังหวัดบุรีรัมย์ ผลการวิจัยพบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ขององค์การบริหารส่วนตำบล ความ คิดเห็นของบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง

2. เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สามารถอภิปรายได้ดังนี้

2.1 ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมอยู่ใน ระดับมาก โดยเฉพาะการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุเป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัย ได้ดำเนินการสอบ คัดเลือกเข้าทำงาน โดยใช้หลักเกณฑ์ของระบบราชการ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะมหาวิทยาลัยราชภัฏ สุรินทร์ ได้จัดการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ ของบุคคล ความเสมอภาค ความเป็นธรรม และประโยชน์ของมหาวิทยาลัย และสอดคล้องกับ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2547 มาตรา 22 หมวด 3 ที่คำนึงถึงความเที่ยงธรรม โอกาสที่บุคคลทั่วไปจะเข้ารับการคัดเลือก และประโยชน์สูงสุดที่ สถาบันอุดมศึกษาจะได้รับ ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับ ชวลีวิชญ์ วรธนะสูตร (2559 : 157 - 158) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ ผลการวิจัยพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับ มาก

2.2 ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมอยู่ใน ระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการที่มหาวิทยาลัยมีการส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรจัดทำ คู่มือประกอบการปฏิบัติงานในหน้าที่ ที่รับผิดชอบ และมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น แต่มหาวิทยาลัยยังไม่มีแผนวางกลยุทธ์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนเพื่อเตรียม ความพร้อมบุคลากรเพื่อรองรับภาระงานในอนาคตและสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับ จินต์จุฑา จันทร์ประสิทธิ์ (2559 : 78) ผลการวิจัยพบว่า ด้านการ พัฒนาตนเอง ควรมีการสร้างแรงจูงใจ กระตุ้นให้บุคลากรสนใจที่จะพัฒนาตนเอง และสอดคล้อง กับ สมคิด ผลนิต (2558 : 148 - 150) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ บรรยากาศองค์การ ที่มีผลต่อการทำงานเป็นทีม กรณีศึกษา กรมอุทยานแห่งชาติสัตว์ป่าและพันธุ์ พืช ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และบรรยากาศองค์การ อยู่ในระดับปานกลาง

2.3 ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ในด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะมหาวิทยาลัยมีการปฐมนิเทศ ต้อนรับและสร้างขวัญกำลังใจที่ดีให้แก่บุคลากรเข้าใหม่ และมีการจัดสวัสดิการด้านรักษาพยาบาล มีการตรวจสอบสภาพประจำปี แต่ในการดำเนินงานเกี่ยวกับการเลื่อนเงินเดือน เลื่อนค่าจ้าง และค่าตอบแทนรายเดือนที่มีสร้างตัวชี้วัดในการประเมินผล และจัดทำข้อตกลงในการปฏิบัติงาน แต่ไม่มีการประเมินจากผลการปฏิบัติงานที่สัมฤทธิ์ผลอย่างแท้จริง ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับ กฤติยา จินตเสรณี (2557 : 81 - 82) ผลการวิจัยพบว่า การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ พบว่า มีการสร้างตัวชี้วัดในการประเมินผลงาน แต่กลับไม่มีการประเมินจากผลการปฏิบัติงานที่สัมฤทธิ์ผลอย่างแท้จริง ควรมีการจัดทำระบบติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมต่อปฏิบัติงาน

2.4 ด้านการชำระรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ในด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะมหาวิทยาลัยได้จัดกิจกรรมที่แสดงมุทิตาจิตเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรที่ขอโอน ขอย้าย หรือลาออก หรือเกษียณอายุอย่างสม่ำเสมอ และมีการดำเนินการทางวินัยโดยใช้ ระเบียบ ข้อบังคับ เดียวกันอย่างเป็นธรรม ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับ ธัญญานันท์ ศรีธรรมนิตย์ (2559 : 87 - 89) ผลการวิจัยพบว่า การชำระรักษาบุคลากร มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรอย่างต่อเนื่อง ทำให้บุคลากรเกิดสำนึกรักองค์กร

3. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ โดยจำแนกตามเพศ สถานภาพตำแหน่ง และระดับการศึกษา ปรากฏว่า โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้เพราะการดำเนินการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัย ที่เป็นไปตามระเบียบและข้อบังคับของทางราชการ โดยบังคับใช้กับบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล ซึ่งเป็นฐานความคิดหลักในการบริหารจัดการและการปฏิบัติงาน สร้างความมั่นคงให้กับองค์กรและดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นธรรม ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับ พชรกันต์ นิมิตรศศิกุล (2558 : 106 - 115) ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการสรรหา ทั้งพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการและสายสนับสนุนมีการดำเนินการที่คล้ายคลึงกันเปิดโอกาสให้ทั้งบุคลากรภายในและบุคคลทั่วไปจากภายนอกหน่วยงานเข้าสู่กระบวนการสรรหา กระบวนการคัดเลือกนำหลักเกณฑ์และวิธีดำเนินการสอบแข่งขันของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีการกำหนดทิศทางในการ

พัฒนาบุคลากรให้มีความเหมาะสมกับบริบทและเป็นไปตามยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดต่าง ๆ ขององค์กร ตลอดจนกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประสบความสำเร็จ ซึ่งวัดจากบุคลากรมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีขึ้น มีความผูกพันและความจงรักภักดีต่อองค์กร และมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นจนทำให้องค์กรเกิดความสำเร็จตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัย

4. ผลการวิจัยจากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จึงนำมาอภิปรายผล ดังต่อไปนี้

4.1 ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมพบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ มีกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรทั้งจากภายในและภายนอก ประกาศรับสมัคร ระบุคุณสมบัติและการสอบคัดเลือก เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับ โดยการใช้แนวทางของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนและสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ตลอดจนระเบียบของกระทรวงการคลังที่เกี่ยวข้อง เหตุผลดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ จิตติมา อัครดิพงษ์ (2556 : 101) ได้อธิบายว่า กระบวนการค้นหาและจงใจให้กลุ่มบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ศักยภาพและ คุณสมบัติต่าง ๆ อันเหมาะสมกับตำแหน่งงานกระบวนการสรรหาประกอบด้วยกำหนดคุณลักษณะของพนักงานที่เกี่ยวกับงาน การกำหนดเงื่อนไขต่าง ๆ เกี่ยวกับงานเป็นผลจากการวิเคราะห์และการสังเคราะห์ข้อมูลของการวิเคราะห์งาน และการศึกษาข้อคิดเห็นของผู้จัดการ ซึ่งจะช่วยให้กำหนดเงื่อนไขต่าง ๆ เกี่ยวกับพนักงานรวมถึงการกำหนดคุณสมบัติของพนักงานที่องค์การพึงประสงค์

4.2 ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมพบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ไม่มีการวางแผนการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจนทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน ไม่ได้กำหนดคุณสมบัติประกอบกับภาระงานเพื่อจัดทำเป็นตัวชี้วัด หน่วยงานภายในไม่ได้กำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของงานให้กับบุคลากร ทำให้บุคลากรไม่สามารถกำหนดทิศทางการพัฒนาของตนเองได้ บุคลากรส่วนใหญ่มองการพัฒนาเป็นการจัดอบรม ทั้งที่การพัฒนามีหลากหลายรูปแบบ ทั้งนี้ปัจจุบันระดับการพัฒนาเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาวะงบประมาณในปัจจุบันของมหาวิทยาลัย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เชี่ยวชาญ อาศุวัฒน์กุล (2553 : 106 - 113) ได้กล่าวว่า กิจกรรมการพัฒนาค้นในองค์กรทุก ๆ ด้าน ไม่เฉพาะในเรื่องการฝึกอบรมและการศึกษาเท่านั้น ยังรวมถึงผลกระทบขององค์กร ได้แก่ โครงสร้างกระบวนการบริหารบุคคลด้านอื่น ๆ ที่มีต่อการพัฒนาพนักงานด้วย และสอดคล้องกับแนวคิดของ จิตติมา อัครดิพงษ์ (2556 : 214 - 222) ได้กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรมีหลายวิธีแต่ละวิธีสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ทั้งเรื่องของการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร เช่น เทคนิคการพัฒนาระดับผู้บริหารในชั้นเรียน อาจใช้สำหรับฝึกให้หัวหน้า

งานรู้ถึง วิธีการทำงานให้ดีขึ้นกว่าเดิม ขณะเดียวกันก็สามารถนำมาใช้สำหรับกลุ่มพนักงานที่มี
แนวโน้มว่า จะได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งให้เป็นหัวหน้างานต่อไป

4.3 ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมพบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์
มหาวิทยาลัยดำเนินงานเพื่อสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรแต่ด้วยข้อจำกัดโดยระบบราชการ การให้
รางวัลในรูปแบบเงินรางวัล จึงไม่สามารถดำเนินการได้ แต่มหาวิทยาลัยก็จัดการให้รางวัลในรูปแบบ
อื่น ๆ เช่น ค่าตอบแทน ค่าจ้าง การประเมินผล การเลื่อนขั้นเงินเดือน เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด
ของ พิเชิต เทพวรรณ (2554 : 234 - 235) อธิบายว่า การให้รางวัลพนักงานเป็นแนวทางที่องค์กร
ดำเนินการในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลกับพนักงาน เพื่อจูงใจให้พนักงาน
มีผลการปฏิบัติงานตามที่องค์กรประสงค์ โดยการให้รางวัลขององค์กรนั้นจะต้องตอบสนองความ
ต้องการทั้งของพนักงานและองค์กรได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้จะส่งผลให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการ
แข่งขันได้ในระยะยาว และสอดคล้องกับแนวคิดของ จิตติมา อัครจิตพิงศ์ (2556 : 316) ได้กล่าวว่า
การตอบแทนทรัพยากรมนุษย์ทุกรูปแบบของสิ่งที่มีมูลค่าเป็นตัวเงิน หรือรางวัลที่มีใช้ตัวเงิน บริการที่จับ
ต้องได้ และผลประโยชน์ที่พนักงาน ได้รับจากการทำงาน รวมทั้งที่เป็น ค่าตอบแทนทางอ้อม ซึ่งได้แก่
ผลประโยชน์ตอบแทนที่องค์กรจัดให้แก่พนักงาน

4.4 ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมพบว่า มหาวิทยาลัย
ราชภัฏสุรินทร์ มีการบังคับใช้ระเบียบ ข้อบังคับ ภายใต้มาตรฐานเดียวกัน หน่วยงานภายในบาง
หน่วยงานมีการจัดตั้งคณะกรรมการที่คอยสร้างความเข้าใจร่วมกัน ประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน
เพื่อสร้างความเข้าใจในการอยู่ร่วมกัน การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งที่เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อสร้าง
สัมพันธภาพที่ดีต่อกัน มานิต สุทธกุล (2557 : 1 - 31) ได้กล่าวว่า การธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากร
มนุษย์ เป็นกิจกรรมที่ช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุปรัชญาหรือเป้าหมายที่แท้จริงของการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ นั่นคือ การรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ คุณธรรมและเหมาะสมกับองค์กร
มากที่สุด การสนับสนุนให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีส่วนในการเสริมสร้างและพัฒนาองค์กรอย่างมี
ประสิทธิภาพมากที่สุด โดยได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มีคุณภาพชีวิตที่ดีและคงอยู่เป็นสมาชิกของ
องค์กรให้นานที่สุด

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1.1 จากผลการวิจัย พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ในด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มหาวิทยาลัยจะต้องปรับกระบวนการกำหนดนโยบายและวางแผนกลยุทธ์กำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งให้เหมาะกับภาระงานของมหาวิทยาลัย ฯ การสอบแข่งขันหรือการคัดเลือก ดำเนินการด้วยหลักความรู้ความสามารถ และหลักคุณธรรม ตลอดจนการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในกระบวนการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ที่จะช่วยในเรื่องของการเผยแพร่และสื่อสารเกี่ยวกับกลยุทธ์และนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ให้หน่วยงานภายในและภายนอกได้รับทราบ เพื่อให้มีความเที่ยงธรรม โอกาสที่บุคคลทั่วไปจะเข้ารับการคัดเลือก และประโยชน์สูงสุดที่สถาบันอุดมศึกษาจะได้รับ

1.2 จากผลการวิจัย พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์และด้านการชำระรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางทั้ง 3 ด้าน มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ควรการจัดทำระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เพื่อให้มีการเชื่อมโยงการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ากับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย เพื่อความเป็นเลิศและความสามารถเชิงแข่งขัน โดยตระหนักว่ามนุษย์เป็นต้นทุนสำคัญของมหาวิทยาลัย และควรมีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับบริบทและภารกิจของมหาวิทยาลัย และควรจัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาความต้องการ และความพึงพอใจของบุคลากร เพื่อวิเคราะห์สภาพปัญหาและจัดกระบวนการพัฒนาและสร้างความรู้ความเข้าใจระหว่างองค์กรกับบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

2.2 ควรมีการศึกษาเรื่องกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะนำพามหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ไปสู่เป้าหมายสูงสุดที่ตั้งไว้

2.3 ควรมีการศึกษาแนวทางพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ เพื่อเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ และกำหนดแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาศักยภาพบุคลากร เพื่อยกระดับการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไปในอนาคต

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
Buriram Rajabhat University

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กรรณิการ์ สุวรรณศรี. (2559). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. (เอกสารประกอบการสอน).
นครปฐม : สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- กริช เทียมสุวรรณ. (2560). การจัดการภาครัฐแนวใหม่ขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองนมวัว
อำเภอลาดยาว จังหวัดนครสวรรค์ ตามการรับรู้ของประชาชน. การค้นคว้าอิสระ. รป.ม.
(การจัดการภาครัฐแนวใหม่). นครสวรรค์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
- กฤติยา จินตเสรมณี. (2557). การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของสายสนับสนุนวิชาการเพื่อ
รองรับการเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย ของมหาวิทยาลัยบูรพา. วิทยานิพนธ์. รป.ม. (การบริหาร
ทั่วไป). ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กุลชลี พวงเพชร. (2558). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. ปทุมธานี : บริษัท ยูโอเพ่น จำกัด.
- เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. (2550). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด.
- เกศสิริ นวลไฮสวรรค์. (2560). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. สุรินทร์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏ
สุรินทร์.
- เจ็มเพชร ประดับศรี. (2554). การพัฒนาครูของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 3. วิทยานิพนธ์. ค.ม. (การบริหารการศึกษา).
ศรีสะเกษ : มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ.
- จิตติมา อัครธิตพงศ์. (2556). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. (เอกสารประกอบการสอน)
พระนครศรีอยุธยา : คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา .
- จินต์จุฑา จันทร์ประสิทธิ์. (2559). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรทางการศึกษา สถาบัน
บัณฑิตพัฒนศิลป์. วิทยานิพนธ์. รป.ม. (นวัตกรรมการบริหารและการจัดการรัฐกิจ).
นครปฐม : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์.
- จิระประภา อัครบวร. (2554). พัฒนาคอนบนความยั่งยืน. กรุงเทพฯ : เต้า (2000).
- จิระพงศ์ เรืองกุล. (2562). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : ทเวลพรีน.
- จุมพล หนิมพานิช. (2550). การบริหารจัดการภาครัฐใหม่ : หลักการ แนวคิด และกรณีตัวอย่าง
ของไทย. พิมพ์ครั้งที่ 2. นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

- เฉลิมพงศ์ มีสมนัย. (2553). เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัย
สุโขทัยธรรมิกราช หน่วยที่ 1. พิมพ์ครั้งที่ 3. นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัย
ธรรมิกราช.
- _____. (2556). เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัย
ธรรมิกราช หน่วยที่ 11. นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช.
- ชวลิตวิชญ์ วรรณะสูตร. (2559). การบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
วิทยานิพนธ์. รป.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์). บุรีรัมย์ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ
บุรีรัมย์.
- ชุตिकाญจน์ ศรีวิบูลย์. (2557). หลักบริหารพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : บริษัท เพชร
จำกัด.
- ชูชัย สมितिโกร. (2550). การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของ
บุคลากร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เชี่ยวชาญ อาศุวัฒน์กุล. (2553). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐจากแนวทางการศึกษาเชิง
การเมืองถึงเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัย
เกษตรศาสตร์.
- ตรีณวลนุช กองผาพา. (2552). บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ ศึกษากรณี วิสาหกิจ
ขนาดใหญ่ใน จังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์. ศศ.ม. (การบริหารการพัฒนา). ขอนแก่น :
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ทวีศักดิ์ สุทกวาทีน. (2550 ก). การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : ทีพีเอ็นเพรส.
_____. (2550 ข). การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน.
กรุงเทพฯ : ทีพีเอ็นเพรส.
- นงนุช วงษ์สุวรรณ. (2552). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : จามจุรี
โปรดักท์.
- _____. (2553). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : จามจุรีโปรดักท์.
- นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์. (2559). หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษ 21. พิมพ์ครั้งที่ 2.
กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นุกูล ชูทอง. (2550). การจัดการสมัยใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : เอ็น บี บี กรุ๊ป.
- บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์ และคณะ. (2563). การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่. สืบค้นเมื่อวันที่
25 เมษายน 2563. จาก <http://wiki.kpi.ac.th/index.php?title=>

- บุญชม ศรีสะอาด. (2554). การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์. (2555). ระเบียบวิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 10. บุรีรัมย์: มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- พระมหาประยูทธ ศรีแก้วกุล. (2546). การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตบาฬีศึกษาพุทธโฆส นครปฐม. วิทยานิพนธ์. ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พระมหาศิรัชย์ สิริบุญญาโณ. (2559). การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอลำปลายมาศ จังหวัดบุรีรัมย์. วิทยานิพนธ์. พท.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พัชรกานต์ นิมิตรศศิกุล. (2558). กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม. วิทยานิพนธ์. บธ.ม. (สาขาวิชาการประกอบการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พิชิต เทพวรรณ. (2554). การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- เพ็ญศรี มีสมนัย. (2556). เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารองค์การภาครัฐ มหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมนิราช หน่วยที่ 3. พิมพ์ครั้งที่ 10. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมนิราช.
- มรกต โกมลดิษฐ์. (2546). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ: กรณีศึกษา. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี. วิทยานิพนธ์. บธ.ม. (วิทยาการจัดการ). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมนิราช.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์. (2562). รายงานความคืบหน้าการดำเนินงาน. สุรินทร์: คณะบุคคลปฏิบัติหน้าที่แทนสภามหาวิทยาลัยฯ. มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.
- มานิต ศุภรสกุล. (2557). เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมนิราช หน่วยที่ 1-7. พิมพ์ครั้งที่ 2. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมนิราช.
- รพีพรรณ พงษ์อินทร์วงศ์. (2556). สถานการณ์ปัจจุบันในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. (เอกสารประกอบการสอน). บุรีรัมย์: สาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. (2556). การจัดการรัฐแนวใหม่. กรุงเทพฯ: บพิธการพิมพ์.

ลักษณะชัย ณะะวังน้อย. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับ

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานเครือข่ายโทร. วิทยานิพนธ์. บช.ม. (วิทยาการ
จัดการ). นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

วสันต์ เหลืองประภัสร์. (2548). การจัดการภาครัฐแนวใหม่กับการบริหารปกครองในระบอบ
ประชาธิปไตย : สองกระแสความคิดในการบริหารจัดการภาครัฐลูกค้าหรือพลเมือง.
รัฐศาสตร์สาร. 26(2) : 7.

วิษณุภา เมธีวรฉัตร. (2560). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. นครสวรรค์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏ
นครสวรรค์.

วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2556). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : บริษัท
ก้าวใหม่ จำกัด.

วิภา นัทรเงิน. (2555). บทบาทของผู้บริหารในการพัฒนาครูโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอพิษณุ
จังหวัดจันทบุรี. วิทยานิพนธ์. กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยบูรพา.

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2544). การวิจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์
ฟอร์เพช.

วิลาวรรณ รพีพิศาล. (2554). ความรู้พื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์
วิจิตรหัตถกร.

ศศิธร ศูนย์กลาง. (2561). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. สุรินทร์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.

ศิริภัสสรศรี วงศ์ทองดี. (2556). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สกล บุญสิน. (2560). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. เชียงใหม่ : ศูนย์บริหารงานวิจัย
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

สมคิด ผลนิล. (2558). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และบรรยากาศองค์การ ที่มีผลต่อการทำงานเป็น
ทีม กรณีศึกษา กรมอุทยานแห่งชาติสัตว์ป่าและพันธุ์พืช. วิทยานิพนธ์. รป.ม. (รัฐประศาสน
ศาสตร์). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

สมชาย หิรัญกิตติ. (2542). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : บริษัท ซีระพีลัมและ
ไซเท็กซ์ จำกัด.

สรรร กลิ่นวิจิต. (2558). การบริหารทรัพยากรบุคคลตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัย ในกำกับ
ของรัฐ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา. ดุษฎีนิพนธ์. ปร.ด. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี
: มหาวิทยาลัยบูรพา.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2551). **คู่มือการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมของ
หน่วยงานภาครัฐในระดับจังหวัด**. กรุงเทพฯ : ศ. เจริญการพิมพ์.

สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น. (2548). **คู่มือการใช้เครื่องชี้
วัดสำหรับการประเมินผลการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น**. กรุงเทพฯ : กรมส่งเสริมการ
ปกครองส่วนท้องถิ่น.

สุจิตรา ชนายนันท์. (2554). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : ทีพีเอ็น เพรส.

สุธินี ฤกษ์จำ. (2557). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : หลักการและการประยุกต์**. กรุงเทพฯ :
สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุรมงคล นิมจิตต์ และธีระวัฒน์ จันทิก. (2559, พฤษภาคม – สิงหาคม). “การจัดการทรัพยากร
มนุษย์เชิงกลยุทธ์กับการเป็นองค์การศึกษาระดับสูง.” **มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ**.
ปีที่ 9 : 10.

เสน่ห์ จุ้ยโต (2554). **กระบวนทัศน์ใหม่การบริหารทุนมนุษย์**. นนทบุรี : สำนักพิมพ์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

อนันต์ชัย คงจันทร์. (2557). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์.

อนิวัช แก้วจำนง. (2552). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. สงขลา : นำศิลป์โฆษณา.

ธัญญานันท์ ศรีธรรมนิตย์ (2559). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิผลของโรงพยาบาล
เอกชน**. วิทยานิพนธ์. บธ.ม. (การบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์การ).
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
Buriram Rajabhat University

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
Buriram Rajabhat University



ที่ อว ๐๖๒๔.๑๑/ว๒๓๒

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๑๒ กันยายน ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์น้อย สุปิงคลัด

ด้วย นายวิเชียร พรหมแก้ว นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ โดยมี รองศาสตราจารย์ประชัน คະเนวัน เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ พิจารณาแล้วว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องนี้อย่างดียิ่ง จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการทำการวิจัยและศึกษาข้อมูลครั้งนี้ เพื่อให้ผู้ทำการวิจัยจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นงมล สมคณา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๔๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๗๔๐๑ - ๒

โทรสาร ๐ ๔๔๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๖๔๖๘ ๑๖๕๖

มือถือผู้ประสานงาน ๐๖ ๒๘๑๕ ๔๑๗๑



ที่ อว ๐๖๒๔.๑๑/ว๒๓๒

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
ถนนจรัส อำเภอเมืองบุรีรัมย์
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๑๒ กันยายน ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์อภิชากร ดวงแขเพ็ญศิริกุล

ด้วย นายวิเชียร พรมแก้ว นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ โดยมี รองศาสตราจารย์ประจักษ์ คະเนวัน เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ พิจารณาแล้วว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องนี้อย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการทำการวิจัยและศึกษาข้อมูลครั้งนี้ เพื่อให้ผู้ทำการวิจัยจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นฤมล สมकुณา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๕๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๗๔๐๑ - ๒

โทรสาร ๐ ๔๕๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๖๔๖๘ ๑๖๕๖

มือถือผู้ประสานงาน ๐๖ ๒๘๑๕ ๔๑๗๑



ที่ อว ๐๖๒๔.๑๑/ว๒๓๒

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
ถนนจรัส อำเภอเมืองบุรีรัมย์
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๑๒ กันยายน ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.จิรายุ ทรัพย์สิน

ด้วย นายวิเชียร พรมแก้ว นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ โดยมี รองศาสตราจารย์ประชัน คະเนวัน เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ พิจารณาแล้วว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องนี้อย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการทำการวิจัยและศึกษาข้อมูลครั้งนี้ เพื่อให้ผู้ทำการวิจัยจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นฤมล สมคุณา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๕๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๗๔๐๑ - ๒

โทรสาร ๐ ๔๕๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๖๔๖๘ ๑๖๕๖

มือถือผู้ประสานงาน ๐๖ ๒๘๑๕ ๔๑๗๑



ที่ อว ๐๖๒๔.๑๑/ว๒๓๒

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
ถนนจรัส อำเภอเมืองบุรีรัมย์
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๑๒ กันยายน ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ จิวัดนา

ด้วย นายวิเชียร พรหมแก้ว นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ โดยมี รองศาสตราจารย์ประชัน คະเนวัน เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ พิจารณาแล้วว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องนี้อย่างดียิ่ง จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการทำการวิจัยและศึกษาข้อมูลครั้งนี้ เพื่อให้ผู้ทำการวิจัยจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นฤมล สมคุณา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๕๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๗๔๐๑ - ๒

โทรสาร ๐ ๔๕๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๖๕๖๘ ๑๖๕๖

มือถือผู้ประสานงาน ๐๖ ๒๘๑๕ ๔๑๗๑



ที่ อว ๐๖๒๔.๑๑/ว๒๓๒

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๑๒ กันยายน ๒๕๖๓

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย

เรียน ดร.สุธีศักดิ์ ฝอดสูงเนิน

ด้วย นายวิเชียร พรมแก้ว นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ โดยมี รองศาสตราจารย์ประชัน คະเนวัน เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ พิจารณาแล้วว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องนี้อย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการทำการวิจัยและศึกษาข้อมูลครั้งนี้ เพื่อให้ผู้ทำการวิจัยจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นฤมล สมคุณา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๔๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๗๔๐๑ - ๒

โทรสาร ๐ ๔๔๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๖๔๖๘ ๑๖๕๖

มือถือผู้ประสานงาน ๐๖ ๒๘๑๕ ๔๑๗๑

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
Buriram Rajabhat University



ที่ ยว ๐๖๒๔.๑๑/๓๕๕

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๒๐ กันยายน ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือการวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

ด้วย นายวิเชียร พรหมแก้ว นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ โดยมี รองศาสตราจารย์ ประจัน คะเนวัน เป็นที่ปรึกษาการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้นักศึกษามีความประสงค์ในการทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัยที่จะใช้กลุ่มตัวอย่างจริงเพื่อหาประสิทธิภาพของเครื่องมือในการวิจัย

ดังนั้นจึงขออนุญาตให้ นายวิเชียร พรหมแก้ว ใช้เครื่องมือในการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างสำหรับกำหนดการทำงานผู้ทำการวิจัยจะประสานในรายละเอียดอีกครั้ง มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นฤมล สมคุณา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๕๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๗๔๐๑ - ๒

โทรสาร. ๐ ๔๕๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ. ๐๘ ๔๔๗๔ ๖๙๙๕

มือถือผู้ประสานงาน ๐๖ ๒๘๑๕ ๔๑๗๑

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
Buriram Rajabhat University



ที่ อว ๐๖๒๔.๑๑/๓๔๔

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๙ ตุลาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถาม

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

ด้วย นายวิเชียร พรหมแก้ว นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การศึกษา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ โดยมี รองศาสตราจารย์ประชัน คะเนวัน เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการนี้นักศึกษามีความประสงค์เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการแจกแบบสอบถามผู้เกี่ยวข้องในการศึกษาวิจัยดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้นักศึกษาเข้าเก็บข้อมูลผู้เกี่ยวข้องในการวิจัยด้วย

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นฤมล สมคุณา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๕๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๗๔๐๑-๒

โทรสาร ๐ ๔๕๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๖๔๖๘ ๑๖๕๖

มือถือผู้ประสาน ๐๖ ๒๘๑๕ ๔๑๗๑

ภาคผนวก ง

หนังสือขออนุญาตสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการทำวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
Buriram Rajabhat University



ที่ อว ๐๖๒๔.๑๑/ว๓๔๕

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
ถนนจรัส อำเภอเมืองบุรีรัมย์
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๙ ตุลาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์อภิชากร ดวงแขเพ็ญศิริกุล

ด้วย นายวิเชียร พรหมแก้ว นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การศึกษาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ โดยมี รองศาสตราจารย์ประชัน คະเนวัน เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้นักศึกษามีความประสงค์จะสัมภาษณ์ท่านเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดกรุณาอนุญาตให้นักศึกษาได้เข้าสัมภาษณ์ เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นฤมล สมคุณา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๕๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๗๔๐๑-๒

โทรสาร ๐ ๔๕๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๖๔๖๘ ๑๖๕๖

มือถือผู้ประสานงาน ๐๖ ๒๘๑๕ ๔๑๗๑



ที่ อว ๐๖๒๔.๑๑/ว๓๔๕

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๙ ตุลาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ฉลอง สุขทอง

ด้วย นายวิเชียร พรหมแก้ว นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การศึกษาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ โดยมี รองศาสตราจารย์ประชัน คະเนวัน เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้นักศึกษามีความประสงค์จะสัมภาษณ์ท่านเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดกรุณาอนุญาตให้นักศึกษาได้เข้าสัมภาษณ์ เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นฤมล สมคุณา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๕๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๗๔๐๑-๒

โทรสาร ๐ ๔๕๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๖๕๖๘ ๑๖๕๖

มือถือผู้ประสานงาน ๐๖ ๒๘๑๕ ๔๑๗๑



ที่ อว ๐๖๒๔.๑๑/ว๓๔๕

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๙ ตุลาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์อัมพาพรรณ พงศ์ผลาดิสัย

ด้วย นายวิเชียร พรมแก้ว นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การศึกษาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ โดยมี รองศาสตราจารย์ประชัน คะเนวัน เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้นักศึกษามีความประสงค์จะสัมภาษณ์ท่านเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดกรุณาอนุญาตให้นักศึกษาได้เข้าสัมภาษณ์ เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นงมล สมकुณา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๕๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๗๔๐๑-๒

โทรสาร ๐ ๔๕๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๖๔๖๘ ๑๖๕๖

มือถือผู้ประสานงาน ๐๖ ๒๘๑๕ ๔๑๗๑



ที่ อว ๐๖๒๔.๑๑/ว๓๔๕

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
ถนนจรัส อำเภอเมืองบุรีรัมย์
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๙ ตุลาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์อุไร จันทมัตตุการ

ด้วย นายวิเชียร พรหมแก้ว นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การศึกษาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ โดยมี รองศาสตราจารย์ประชัน คະเนวัน เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้นักศึกษามีความประสงค์จะสัมภาษณ์ท่านเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดกรุณาอนุญาตให้นักศึกษาได้เข้าสัมภาษณ์ เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นฤมล สมคุณา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๔๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๗๔๐๑-๒

โทรสาร ๐ ๔๔๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๖๔๖๘ ๑๖๕๖

มือถือผู้ประสานงาน ๐๖ ๒๘๑๕ ๔๑๗๑



ที่ อว ๐๖๒๔.๑๑/ว๓๔๕

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๙ ตุลาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์อัคราพร สุขทอง

ด้วย นายวิเชียร พรมแก้ว นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การศึกษาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ โดยมี รองศาสตราจารย์ประชัน คະเนวัน เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้นักศึกษามีความประสงค์จะสัมภาษณ์ท่านเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดกรุณาอนุญาตให้นักศึกษาได้เข้าสัมภาษณ์ เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นอมล สมคณา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๔๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๗๔๐๑-๒

โทรสาร ๐ ๔๔๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๖๔๖๘ ๑๖๕๖

มือถือผู้ประสานงาน ๐๖ ๒๘๑๕ ๔๑๗๑



ที่ อว ๐๖๒๔.๑๑/ว๓๔๕

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
ถนนจรัส อำเภอเมืองบุรีรัมย์
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๙ ตุลาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์สันทนา กุลรัตน์

ด้วย นายวิเชียร พรหมแก้ว นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การศึกษาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ โดยมี รองศาสตราจารย์ประชัน คะเนวัน เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้นักศึกษามีความประสงค์จะสัมภาษณ์ท่านเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดกรุณานุญาตให้นักศึกษาได้เข้าสัมภาษณ์ เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นฤมล สมคุณา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๕๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๗๔๐๑-๒

โทรสาร ๐ ๔๕๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๖๔๖๘ ๑๖๕๖

มือถือผู้ประสานงาน ๐๖ ๒๘๑๕ ๔๑๗๑



ที่ อว ๐๖๒๔.๑๑/ว๓๔๕

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๙ ตุลาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์อภิชาติ แสงอัมพร

ด้วย นายวิเชียร พรหมแก้ว นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การศึกษาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ โดยมี รองศาสตราจารย์ประชัน คะเนวัน เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้นักศึกษามีความประสงค์จะสัมภาษณ์ท่านเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดกรุณาอนุญาตให้นักศึกษาได้เข้าสัมภาษณ์ เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นฤมล สมकुณา) :

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๔๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๗๔๐๑-๒

โทรสาร ๐ ๔๔๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๖๔๖๘ ๑๖๕๖

มือถือผู้ประสานงาน ๐๖ ๒๘๑๕ ๔๑๗๑



ที่ อว ๐๖๒๔.๑๑/ว๓๔๕

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๙ ตุลาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ศุภางค์ นันตา

ด้วย นายวิเชียร พรหมแก้ว นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การศึกษาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ โดยมี รองศาสตราจารย์ประชัน คะเนวัน เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้นักศึกษามีความประสงค์จะสัมภาษณ์ท่านเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดกรุณาอนุญาตให้นักศึกษาได้เข้าสัมภาษณ์ เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นฤมล สมคุณา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๔๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๗๔๐๑-๒

โทรสาร ๐ ๔๔๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๖๔๖๘ ๑๖๕๖

มือถือผู้ประสานงาน ๐๖ ๒๘๑๕ ๔๑๗๑



ที่ อว ๐๖๒๔.๑๑/ว๓๔๕

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๙ ตุลาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการทำวิทยานิพนธ์

เรียน นายวิเชียร เจริญยิ่งธนากุล

ด้วย นายวิเชียร พรมแก้ว นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การศึกษาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ โดยมี รองศาสตราจารย์ประชัน คະเนวัน เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้นักศึกษามีความประสงค์จะสัมภาษณ์ท่านเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดกรุณาอนุญาตให้นักศึกษาได้เข้าสัมภาษณ์ เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นฤมล สมคุณา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๔๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๗๔๐๑-๒

โทรสาร ๐ ๔๔๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๖๔๖๘ ๑๖๕๖

มือถือผู้ประสานงาน ๐๖ ๒๘๑๕ ๔๑๗๑



ที่ อว ๐๖๒๔.๑๑/ว๓๔๕

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๙ ตุลาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการทำวิทยานิพนธ์

เรียน นางสาวสวิตตา พานเงิน

ด้วย นายวิเชียร พรหมแก้ว นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การศึกษาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ โดยมี รองศาสตราจารย์ประชัน คณะวัน เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้นักศึกษามีความประสงค์จะสัมภาษณ์ท่านเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดกรุณาอนุญาตให้นักศึกษาได้เข้าสัมภาษณ์ เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นฤมล สมคุณา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๕๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๗๔๐๑-๒

โทรสาร ๐ ๔๕๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๖๔๖๘ ๑๖๕๖

มือถือผู้ประสานงาน ๐๖ ๒๘๑๕ ๔๑๗๑



ที่ อว ๐๖๒๔.๑๑/ว๓๔๕

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๙ ตุลาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการทำวิทยานิพนธ์

เรียน นางภัทรวรรณ ลีลาพัฒนาชัยกุล

ด้วย นายวิเชียร พรหมแก้ว นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การศึกษาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ โดยมี รองศาสตราจารย์ประชัน คະเนวัน เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้นักศึกษามีความประสงค์จะสัมภาษณ์ท่านเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดกรุณาอนุญาตให้นักศึกษาได้เข้าสัมภาษณ์ เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นฤมล สมकुณา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๕๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๗๔๐๑-๒

โทรสาร ๐ ๔๕๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๖๕๖๘ ๑๖๕๖

มือถือผู้ประสานงาน ๐๖ ๒๘๑๕ ๔๑๗๑



ที่ อว ๐๖๒๔.๑๑/ว๓๔๕

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
ถนนจรัส อำเภอเมืองบุรีรัมย์
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๙ ตุลาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการทำวิทยานิพนธ์

เรียน นางนิมิตรา บุตรกันหา

ด้วย นายวิเชียร พรหมแก้ว นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การศึกษาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ โดยมี รองศาสตราจารย์ประชัน คະเนวัน เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้นักศึกษามีความประสงค์จะสัมภาษณ์ท่านเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดกรุณาอนุญาตให้นักศึกษาได้เข้าสัมภาษณ์ เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นฤมล สมคุณา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๔๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๗๔๐๑-๒

โทรสาร ๐ ๔๔๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๖๔๖๘ ๑๖๕๖

มือถือผู้ประสานงาน ๐๖ ๒๘๑๕ ๔๑๗๑



ที่ อว ๐๖๒๔.๑๑/ว๓๔๕

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
ถนนจรัส อำเภอเมืองบุรีรัมย์
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๙ ตุลาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการทำวิทยานิพนธ์

เรียน นางสาวสมินตรา ประรณนา

ด้วย นายวิเชียร พรหมแก้ว นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การศึกษาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ โดยมี รองศาสตราจารย์ประชัน คະเนวัน เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้นักศึกษามีความประสงค์จะสัมภาษณ์ท่านเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดกรุณาอนุญาตให้นักศึกษาได้เข้าสัมภาษณ์ เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นฤมล สมคุณา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๕๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๗๔๐๑-๒

โทรสาร ๐ ๔๕๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๖๔๖๘ ๑๖๕๖

มือถือผู้ประสานงาน ๐๖ ๒๘๑๕ ๔๑๗๑



ที่ อว ๐๖๒๔.๑๑/ว๓๔๕

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
ถนนจรัส อำเภอเมืองบุรีรัมย์
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๙ ตุลาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการทำวิทยานิพนธ์

เรียน นายณัฐพงษ์ มิณดี

ด้วย นายวิเชียร พรหมแก้ว นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การศึกษาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ โดยมี รองศาสตราจารย์ประชัน คเนวัน เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้นักศึกษามีความประสงค์จะสัมภาษณ์ท่านเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดกรุณาอนุญาตให้นักศึกษาได้เข้าสัมภาษณ์ เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นฤมล สมคุณา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๔๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๗๔๐๑-๒

โทรสาร ๐ ๔๔๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๖๕๖๘ ๑๖๕๖

มือถือผู้ประสานงาน ๐๖ ๒๘๑๕ ๔๑๗๑



ที่ อว ๐๖๒๔.๑๑/ว๓๔๕

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๙ ตุลาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการทำวิทยานิพนธ์

เรียน นางนุตสรา มิ่งมงคล

ด้วย นายวิเชียร พรหมแก้ว นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การศึกษาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ โดยมี รองศาสตราจารย์ประชัน คะเนวัน เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้นักศึกษามีความประสงค์จะสัมภาษณ์ท่านเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดกรุณาอนุญาตให้นักศึกษาได้เข้าสัมภาษณ์ เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นฤมล สมคุณา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๕๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๗๔๐๑-๒

โทรสาร ๐ ๔๕๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๖๔๖๘ ๑๖๕๖

มือถือผู้ประสานงาน ๐๖ ๒๘๑๕ ๔๑๗๑



ที่ อว ๐๖๒๔.๑๑/ว๓๔๕

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
ถนนจรัส อำเภอเมืองบุรีรัมย์
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๙ ตุลาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการทำวิทยานิพนธ์

เรียน นางจิรวรรณ รักการ

ด้วย นายวิเชียร พรหมแก้ว นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การศึกษาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ โดยมี รองศาสตราจารย์ ประชัน คะเนวัน เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้นักศึกษามีความประสงค์จะสัมภาษณ์ท่านเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดกรุณาอนุญาตให้นักศึกษาได้เข้าสัมภาษณ์ เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นฤมล สมคุณา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๕๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๗๔๐๑-๒

โทรสาร ๐ ๔๕๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๖๔๖๘ ๑๖๕๖

มือถือผู้ประสานงาน ๐๖ ๒๘๑๕ ๔๑๗๑

ภาคผนวก จ
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
Buriram Rajabhat University

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง การศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์
อำเภอเมืองสุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้ ผู้วิจัยจัดทำขึ้นเพื่อต้องการศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ อำเภอเมืองสุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์
 - 1.1 แบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 การศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ อำเภอเมืองสุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์ ซึ่งมีพื้นฐานจากปัจจัย 4 ด้าน คือ ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ และด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์
 2. โปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ เพื่อความถูกต้องครบถ้วนในการวิเคราะห์ข้อมูล
 3. แบบสอบถามนี้ใช้สำหรับการเก็บข้อมูล เพื่อการศึกษาวิจัยเท่านั้น ผู้วิจัยขอรับรองว่าจะเก็บเป็นความลับ ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม จะเป็นประโยชน์ต่องานวิจัย และเป็นการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ อำเภอเมืองสุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์
- ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านที่ได้ให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้ด้วย

นายวิเชียร พรหมแก้ว

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
รุ่นที่ 19 มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () หน้าคำตอบที่ตรงกับความเป็นจริง

1. เพศ

() ชาย

() หญิง

2. สถานภาพตำแหน่ง

() บุคลากรสายวิชาการ

() บุคลากรสายสนับสนุน

3. ระดับการศึกษา

() ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี

() ระดับปริญญาตรี

() ระดับปริญญาโท

() ระดับปริญญาเอก

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

อำเภอเมือง จังหวัดสุรินทร์

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการปฏิบัติที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียง

คำตอบเดียว โดยเกณฑ์คะแนนมีดังนี้

5 หมายถึง มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด

4 หมายถึง มีระดับความคิดเห็นมาก

3 หมายถึง มีระดับความคิดเห็นปานกลาง

2 หมายถึง มีระดับความคิดเห็นน้อย

1 หมายถึง มีระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1	ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยมีการกำหนดนโยบาย และวางแผนกลยุทธ์ ด้าน ทรัพยากรมนุษย์ ช่วยเหลือปัญหาด้านการขาดแคลนบุคลากร ในองค์กร					
2	มหาวิทยาลัยมีการเผยแพร่และสื่อสารเกี่ยวกับกลยุทธ์และ นโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ให้หน่วยงานภายในรับทราบ					
3	มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการจัดทำกรอบอัตรากำลังของบุคลากร ในองค์กรอย่างชัดเจน					
4	มหาวิทยาลัยเปิดรับสมัครบุคลากร โดยระบุคุณสมบัติอย่าง ชัดเจน					
5	มหาวิทยาลัยมีการดำเนินการให้บุคลากรทดลองการปฏิบัติงาน ตามระเบียบของทางราชการ					
6	มหาวิทยาลัยมีการปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเสมอภาคภายใต้ ระเบียบและข้อบังคับเดียวกัน					
7	การสอบคัดเลือกเพื่อบรรจุเป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัยได้ ดำเนินการสอบคัดเลือกโดยใช้หลักความรู้ความสามารถ					
8	การสอบแข่งขันเพื่อบรรจุเป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัยได้ ดำเนินการสอบคัดเลือกเข้าทำงาน โดยใช้ระบบคุณธรรม					
9	มหาวิทยาลัยกำหนดเกณฑ์ คัดเลือก หรือ สรรหาพนักงานทั้ง ภายในและภายนอกที่ชัดเจนในแต่ละตำแหน่ง					
10	มหาวิทยาลัยมีการบรรจุบุคคลได้เหมาะสมกับตำแหน่ง					
11	มหาวิทยาลัยมีกระบวนการในการสอบแข่งขันที่มี ประสิทธิภาพ และสามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามา ทำงาน					

ตอนที่ 2 (ต่อ)

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
12	ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยมีการวางแผนกลยุทธ์พัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ และมีการติดตามผลหลังการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง					
13	มหาวิทยาลัยมีการจัดสรรงบประมาณในการจัดประชุมหรือฝึกอบรมสัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ทักษะและทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน					
14	มหาวิทยาลัยมีการสำรวจ ความต้องการของบุคลากรเพื่อเข้าอบรมสัมมนาตามโครงการที่กำหนด					
15	มหาวิทยาลัยมีการวางแผนกลยุทธ์เตรียมความพร้อมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ รองรับภาระงานในอนาคต					
16	มหาวิทยาลัยสนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น					
17	มหาวิทยาลัยส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้เข้าร่วมประชุมฝึกอบรมสัมมนาอย่างเท่าเทียมกัน และนำผลการฝึกอบรมมาเผยแพร่แก่บุคลากรอื่น ๆ ในหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง					
18	มหาวิทยาลัยส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้ศึกษาต่อเพื่อเพิ่มวุฒิการศึกษา ซึ่งจะทำให้มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ต่องานในหน้าที่เพิ่มขึ้น					
19	มหาวิทยาลัยมีการนำบุคลากรไปศึกษาดูงานจากหน่วยงานภายนอก ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานที่ถือได้ว่าเป็นแบบอย่างที่ดี					
20	มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร เพื่อเพิ่มพูนความสามารถ ทักษะและปรับทัศนคติที่ดี รวมทั้งการเสริมสร้างให้มีคุณธรรมและจริยธรรม					

ตอนที่ 2 (ต่อ)

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
21	มหาวิทยาลัยมีนโยบาย และแผนกลยุทธ์ ในการบริหารงานบุคคลในหน่วยงานให้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล					
22	มหาวิทยาลัยมีแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรให้ไปในทิศทางเดียวกัน					
23	มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาทักษะ และปรับทัศนคติของบุคลากรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี					
24	มหาวิทยาลัยมีการปรับปรุง โครงสร้างและพัฒนาองค์กรให้เหมาะสมกับภาระหน้าที่ของบุคลากร					
25	บุคลากรในมหาวิทยาลัยมีความสัมพันธ์ มีการประสานงานกันให้ความร่วมมือในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้อย่างดี					
26	มหาวิทยาลัยมีการจัดหาวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถที่เกี่ยวกับการกิจขององค์กรมาบรรยายถ่ายทอดความรู้ให้แก่บุคลากร					
27	มหาวิทยาลัยมีการจัดฝึกอบรมหรือสอนงานให้บุคลากรให้มีความสามารถใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
28	มหาวิทยาลัยมีการจัดกิจกรรมให้กับผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมกันประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ					
29	ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยมีคณะกรรมการประเมินผลงานของบุคลากรที่มีคุณธรรม จริยธรรม					

ตอนที่ 2 (ต่อ)

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
30	มหาวิทยาลัยมีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบที่ชัดเจนตรงตามภารกิจและจุดประสงค์ของหน่วยงาน					
31	มหาวิทยาลัยมีการปฐมนิเทศ มีการต้อนรับและสร้างขวัญกำลังใจที่ดีให้แก่บุคลากรเข้าใหม่					
32	มหาวิทยาลัยมีการจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรตามที่ทางราชการกำหนด					
33	มหาวิทยาลัยมีสวัสดิการช่วยเหลือบุคลากรที่มีปัญหาเดือดร้อนอย่างเหมาะสม					
34	มหาวิทยาลัยมีบริการด้านรักษาพยาบาล มีการตรวจสุขภาพประจำปี และมีเงินช่วยค่ารักษาพยาบาลให้แก่บุคลากรและครอบครัวตามระเบียบ ข้อบังคับ ทุกประการ					
35	มหาวิทยาลัยมีสวัสดิการเกี่ยวกับการช่วยเหลือการศึกษาแก่บุตรธิดาของบุคลากรตามระเบียบ					
36	มหาวิทยาลัยมีการสนับสนุนทุนการศึกษาสำหรับบุคลากรเพื่อศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น					
37	มหาวิทยาลัยมีการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน					
38	มหาวิทยาลัยมีการวางแผนด้านการสร้างแรงจูงใจที่ดีในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร					
39	มหาวิทยาลัยมีระบบความปลอดภัยในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรทุกคนอย่างเหมาะสม					
40	มหาวิทยาลัยมีหลักประกันความมั่นคงให้กับบุคลากรที่เสี่ยงภัย และได้รับอันตรายจากการปฏิบัติงานในหน้าที่					

ตอนที่ 2 (ต่อ)

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
41	มหาวิทยาลัยมีการจัดงานวันคล้ายวันเกิดให้กับบุคลากร อย่างทั่วถึง					
42	มหาวิทยาลัยให้รางวัลบุคลากรผู้ทำความดีด้วยการยกย่อง ประกาศเกียรติคุณ					
43	มหาวิทยาลัยให้รางวัลบุคลากรด้วยการเลื่อนเงินเดือน เลื่อนค่าจ้าง และค่าตอบแทนรายเดือนอย่างเป็นธรรม					
44	ด้านการรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยมีการสำรวจความต้องการของบุคลากรเกี่ยวกับการขอโอน ขอย้ายหรือลาออกในแต่ละปีเพื่อเตรียมบุคลากรมาทดแทน					
45	มหาวิทยาลัยมีการอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการขอโอน ขอย้าย หรือลาออก ให้กับบุคลากร โดยยี่กระเปียบของทางราชการอย่างรวดเร็ว					
46	การลงโทษทางวินัยแก่บุคลากร มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนและระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ					
47	มหาวิทยาลัยช่วยดำเนินการเกี่ยวกับเงินทดแทน เงินช่วยเหลือ บำเหน็จบำนาญ เมื่อบุคลากรเกษียณอายุราชการหรือถึงแก่กรรมอย่างรวดเร็ว					
48	มหาวิทยาลัยได้จัดกิจกรรมที่แสดงมุทิตาจิตแก่บุคลากรเกษียณอายุราชการอย่างสม่ำเสมอ					
49	มหาวิทยาลัยมีการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรที่ขอโอน ขอย้าย หรือลาออก หรือเกษียณอายุ					
50	มหาวิทยาลัยมีการสนับสนุนให้บุคลากรย้ายหรือ โอนจากตำแหน่งหน้าที่เดิมไปยังหน่วยงานอื่นในตำแหน่งที่สูงขึ้น					

ตอนที่ 2 (ต่อ)

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
51	มหาวิทยาลัยมีการจัดพบปะหรือประชุมระหว่างผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ ร่วมกับบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ทุก ฝ่ายเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน					
52	มหาวิทยาลัยมีการให้ คำปรึกษา แนะนำ ในการทำงานระหว่าง หัวหน้ากับบุคลากรเป็นอย่างดี					
53	มหาวิทยาลัยมีกระบวนการดำเนินการทางวินัยอย่างยุติธรรม และรวดเร็ว					
54	มหาวิทยาลัยมีการดำเนินการทางวินัยโดยใช้ ระเบียบ ข้อบังคับ เดียวกันอย่างเป็นธรรม					
55	มหาวิทยาลัยมีการดำเนินการทางวินัยอย่าง โปร่งใสเป็นธรรม และมีหลักฐานถูกต้อง ชัดเจน ซึ่งสามารถตรวจสอบได้					
56	มหาวิทยาลัยมีการส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรสร้างวินัย ในตนเอง หรือวินัยเชิงสร้างสรรค์เพื่อป้องกันการกระทำผิด วินัย					

*****ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยในครั้งนี้*****

นายวิเชียร พรหมแก้ว
นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
รุ่นที่ 19 มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

ภาคผนวก จ

แบบสัมภาษณ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
Buriram Rajabhat University

แบบสัมภาษณ์

เรื่อง การศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

อำเภอเมืองสุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์

ผู้ทำวิจัย นายวิเชียร พรมแก้ว นักศึกษาปริญญาโท

สาขารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

ผู้ให้สัมภาษณ์ ชื่อ.....สกุล.....

ตำแหน่ง.....

สถานภาพตำแหน่ง บุคลากรสายวิชาการ บุคลากรสายสนับสนุน

แบบสัมภาษณ์ วันที่.....เดือน.....พ.ศ. 2563

1.2 แบบสัมภาษณ์

คำชี้แจง ในแบบสัมภาษณ์นี้ผู้วิจัยจะขออนุญาตสัมภาษณ์บุคคล 2 กลุ่ม (ในกรณีผู้ให้สัมภาษณ์ไม่อนุญาตให้ระบุชื่อผู้สัมภาษณ์ขอใช้รหัส) คือ บุคลากรสายวิชาการ จำนวน 8 คน โดยใช้รหัส A1 – A8 บุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 8 คน โดยใช้รหัส B1 – B8 จำนวน 8 คน รวมทั้งสิ้น 16 คน ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละด้าน โปรดแสดงความคิดเห็นให้มากที่สุด และให้ข้อเสนอแนะในประเด็นต่าง ๆ ต่อไปนี้

1. ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์

1.1 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ในปัจจุบันอย่างไร

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

1.2 ท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไรเกี่ยวกับการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัย
ราชภัฏสุรินทร์

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.1 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ในปัจจุบันอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.2 ท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไรเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัย
ราชภัฏสุรินทร์

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์

3.1 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ในปัจจุบันอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3.2 ท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไรเกี่ยวกับการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ของ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์

4.1 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการธำรงรักษาและป้องกัน ทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ในปัจจุบันอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4.2 ท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไรเกี่ยวกับการให้การชำระรักษาและป้องกันทรัพยากร
มนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ในการให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสัมภาษณ์ครั้งนี้เป็นอย่างดี

นายวิเชียร พรหมแก้ว

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

รุ่นที่ 19 มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

ภาคผนวก ช

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
Buriram Rajabhat University

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A1	214.2667	2312.1333	.5752	.9917
A2	214.4667	2274.8782	.8576	.9914
A3	214.5333	2285.8437	.7564	.9916
A4	214.1333	2302.3954	.6726	.9916
A5	214.2667	2294.2023	.7255	.9916
A6	214.5333	2260.4644	.8233	.9915
A7	214.3667	2286.9989	.6949	.9916
A8	214.3000	2296.1483	.7475	.9916
A9	214.2000	2302.2345	.7691	.9916
A10	214.4000	2296.7310	.7299	.9916
A11	214.3333	2290.3678	.6348	.9917
B12	214.4000	2299.4897	.8530	.9915
B13	214.4667	2280.7402	.8873	.9914
B14	214.4333	2272.8747	.8350	.9915
B15	214.5000	2293.8448	.8331	.9915
B16	214.3333	2278.8506	.8947	.9914
B17	214.3667	2273.8954	.9012	.9914
B18	214.3333	2276.8506	.8541	.9914
B19	214.4333	2284.2540	.8598	.9914
B20	214.3667	2285.0678	.8438	.9915
B21	214.3333	2277.6092	.8757	.9914
B22	214.3333	2275.8161	.9282	.9914
B23	214.4333	2273.1506	.8324	.9915
B24	214.4333	2270.7368	.9099	.9914
B25	214.2667	2300.9609	.7074	.9916
B26	214.2333	2291.9782	.8349	.9915
B27	214.2333	2286.5989	.8266	.9915
B28	214.5333	2268.1885	.8817	.9914
C29	214.4333	2260.9437	.8774	.9914
C30	214.5000	2267.6379	.8691	.9914
C31	214.4333	2292.1851	.7699	.9915
C32	214.5000	2275.9828	.7899	.9915
C33	214.4667	2289.9126	.7847	.9915
C34	214.6333	2266.7920	.8129	.9915
C35	214.3667	2277.6195	.8338	.9915
C36	214.3333	2271.5402	.8541	.9914

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
C37	214.4000	2279.3517	.8936	.9914
C38	214.5000	2271.5000	.9120	.9914
C39	214.4000	2283.1448	.8206	.9915
C40	214.4667	2271.0161	.8968	.9914
C41	214.6333	2268.7230	.8604	.9914
C42	214.4000	2272.3862	.8492	.9915
C43	214.7000	2256.1483	.8429	.9915
D44	214.5667	2266.2540	.8467	.9915
D45	214.4667	2278.4644	.8791	.9914
D46	214.5000	2256.7414	.8795	.9914
D47	214.2333	2273.6333	.8476	.9915
D48	213.9333	2298.8920	.6496	.9917
D49	214.3000	2285.3897	.8380	.9915
D50	214.4333	2259.9092	.8655	.9914
D51	214.4667	2279.4989	.8108	.9915
D52	214.4333	2277.1506	.7716	.9915
D53	214.4667	2262.3954	.8569	.9914
D54	214.4000	2257.6276	.8937	.9914
D55	214.5667	2257.1506	.9070	.9914
D56	214.3333	2266.2989	.9053	.9914

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
218.30	2362.148	48.602	56

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.9916	56.0000

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

ภาคผนวก ซ

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
Buriram Rajabhat University

ข้อมูลการสัมภาษณ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

1. การสอบถามโดยการสัมภาษณ์จะไม่ระบุชื่อผู้ถูกสัมภาษณ์ โดยจะใช้รหัสดังนี้
 - 1.1 บุคลากรสายวิชาการ คนที่ 1 - 8 ใช้ A1 - A8
 - 1.2 บุคลากรสายสนับสนุน คนที่ 1 - 8 ใช้ A1 - A8
2. การหาคำตอบโดยการสัมภาษณ์ ใน 4 ด้าน ดังนี้
 - 2.1 ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์
 - 2.2 ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - 2.3 ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์
 - 2.4 ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์

ผลการสัมภาษณ์มีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์

1.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

A1 “การมีส่วนร่วมในการจัดสรร การกำหนดกรอบอัตรากำลัง ในระดับคณะ/สำนัก/สถาบัน ยังมีน้อย ขาดปัจจัยและแรงจูงใจสำหรับคนเก่งคนดีที่หลากหลายจากภูมิภาคอื่น หรือจากส่วนกลางและภายนอก ด้วยความที่มหาวิทยาลัยอยู่ในภูมิภาคที่ห่างไกล รวมถึงภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย สังกัดได้จากบุคลากรสายสอนหลายอัตราที่ไม่มีผู้สนใจมาสมัคร”

A2 “ภาพรวมของการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการทดสอบแข่งขัน โดยใช้แนวทางของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และระเบียบของกระทรวงการคลัง แต่ไม่ได้ปรับให้เข้ากับบริบทของมหาวิทยาลัย เน้นขั้นตอนให้ถูกกฎระเบียบ ประสิทธิภาพ คุณลักษณะ สมรรถนะที่เหมาะสมกับมหาวิทยาลัย การสรรหาบุคลากร จึงได้มาไม่ตรงกับความต้องการ การปรับวิธีการหรือด้านอื่นๆ ยังมีข้อจำกัด โดยเฉพาะต่อเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติที่อาจผิดระเบียบ ผิดวินัย จึงต้องเน้นวิธีการให้รัดกุมเป็นหลัก ปัจจุบันมหาวิทยาลัย ยังไม่ได้นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้อย่างเต็มที่เพื่อสนับสนุนการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะสามารถเปิดโอกาสให้คนเก่ง คนที่มีความรู้ความสามารถ สมรรถนะ ทักษะ ได้มีโอกาสเข้ามาคัดเลือกและสอบแข่งขันและทำงานให้กับมหาวิทยาลัย”

A3 “ยังไม่มีการวางแผนการจัดหาทั้งระบบ กรอบอัตรากำลังที่ชัดเจน ขาดการบูรณาการร่วมกันระหว่างผู้ใช้และผู้จัดหา หมายถึง การกำหนดคุณสมบัติ การวิเคราะห์ค่างาน หลักเกณฑ์การคัดเลือก เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะการทำงานที่ตรงกับความต้องการของหน่วยงาน”

A4 “มหาวิทยาลัยมีการกระจายอำนาจ ในส่วนของสายวิชาการให้หน่วยงาน กำหนดคุณลักษณะ คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งในการคัดเลือกมากขึ้น ภาพรวมการบริหารทรัพยากร มนุษย์ ของมหาวิทยาลัยยังใช้ทรัพยากรมนุษย์ไม่คุ้มค่า ขาดการบริหารจัดการที่ดี บุคลากรพร้อมที่จะทุ่มเททำงานเพื่อมหาวิทยาลัย ไม่มีการบูรณาการ ระบบการบริหารจัดการ กำหนดหลักเกณฑ์ ตัวชี้วัด การวิเคราะห์ค่างาน การมอบภาระงานในการทำงานอย่างชัดเจน การบริการคนจึงยังไม่มีประสิทธิภาพ”

A5 “การจัดหาบุคลากรสายสนับสนุนการดำเนินการในปัจจุบัน ยังใช้ระบบ อุปถัมภ์ในการคัดเลือกบุคลากร และมองคนภายในก่อน การดำเนินการในแง่ของขั้นตอน กระบวนการเป็นระบบมากขึ้น ในส่วนของสายวิชาการ ให้อำนาจหน่วยงานเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดคุณสมบัติ คุณลักษณะ ประกอบกับเกณฑ์ที่ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้ กำหนดและกำกับติดตาม จึงทำให้มีการจัดหาบุคลากรที่มีคุณภาพ”

A6 “กระบวนการในการสรรหา มีการระบุคุณสมบัติ คุณลักษณะ ที่ชัดเจน มีขั้นตอน กระบวนการประกาศรับสมัคร กระบวนการสอบคัดเลือก เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง มีการเพิ่มทักษะด้านภาษาเข้าเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือก เหมาะสมกับยุคศตวรรษที่ 21 “

A7 “การดำเนินการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัย เป็นไปตามระเบียบ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง โดยภาพรวมเป็นไปตามระบบคุณธรรมในการบริหารงานทรัพยากร มนุษย์ เช่น มีความเสมอภาคในการสรรหาฯ การประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน มีคณะกรรมการในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร เป็นต้น แต่มีข้อที่ควรพัฒนาให้เหมาะสม คือ กรอบและ โครงสร้างของบุคลากร ควรมีการจัดทำให้สอดคล้องกับความจำเป็นและภารกิจที่ดำเนินงาน และ สภาพการณ์ทั่วไปที่เปลี่ยนแปลง”

A8 “การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ดำเนินการตาม ความจำเป็นภายใต้แผนพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีการวิเคราะห์กรอบอัตรากำลังเพื่อรองรับการพัฒนา โดยสายวิชาการวิเคราะห์จากความจำเป็นของหลักสูตรและอัตราร่างของตำแหน่ง ส่วนสาย สนับสนุนวิเคราะห์จากภาระงานของหน่วยงาน ซึ่งเป็นไปตามหลักของการบริหารงานบุคคล”

B1 “การดำเนินการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ในมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ปัจจุบันใช้วิธีการสอบแข่งขัน ตามอัตรากำลังหรือตำแหน่งที่ขาดแคลน”

B2 “ 1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของสายวิชาการ เป็นไปตามระเบียบและมีความก้าวหน้าในสายงานเป็นอย่างดี

2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของสายสนับสนุน ขาดการดำเนินงานด้านการส่งเสริมให้สายสนับสนุนมีความก้าวหน้าในอาชีพไม่มีรูปแบบที่ชัดเจน และต้องเสียเวลาในการดำเนินการตามขั้นตอนใหม่ทั้งหมด เนื่องจากที่ผ่านมาไม่ได้ดำเนินการใดๆ จึงทำให้สายสนับสนุนขาดโอกาสและความก้าวหน้า”

B3 “กระบวนการและวิธีการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ยังใช้การสอบคัดเลือก ยังเป็นการอุปถัมภ์ ที่ไม่เปิดโอกาสให้คนนอกได้มีโอกาสได้เข้ามาทำงาน”

B4 “กระบวนการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ มีการจัดสอบแข่งขัน และการสรรหาเป็นขั้นตอน ให้สิทธิบุคลากรที่อยู่ภายในมหาวิทยาลัยก่อน ทำให้ได้บุคลากรที่ไม่ตรงกับตำแหน่ง ส่งผลให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ”

B5 “ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัย ยังคงมีแนวปฏิบัติที่เหมือนเดิม ผู้ปฏิบัติงานยังไม่ทราบแนวทางการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง การจัดหาทรัพยากรบุคคลที่ยังใช้ระบบอุปถัมภ์ ส่งผลให้ได้บุคลากรที่ไม่ตรงกับตำแหน่งและภาระงาน”

B6 “กระบวนการรับสมัคร การจัดหาเป็นไปตามระบบราชการ แต่ขั้นตอนและวิธีการคัดเลือกยังไม่มี ความชัดเจน ไม่มีข้อบังคับที่เกี่ยวกับการขึ้นบัญชีผู้สอบผ่าน ทำให้ต้องสิ้นเปลืองงบประมาณในการจัดสอบแข่งขัน”

B7 “มหาวิทยาลัย มีระเบียบ ข้อบังคับ การกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง แต่ก่อนดำเนินการสรรหา การคัดเลือก ไม่ได้มีการวิเคราะห์ภาระงานและตำแหน่งที่หน่วยงานต้องการ ทำให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ที่ไม่ตรงกับความต้องการที่แท้จริง ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการเข้าสู่ตำแหน่ง และความก้าวหน้า ขาดการประเมินค่างาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ กรอบอัตรากำลังที่ชัดเจน ทำให้จำนวนบุคลากรมีมากกว่าภาระงาน”

B8 “การจัดหาคนเข้าทำงานมีการจัดสรรที่ไม่ตรงและไม่เหมาะสมกับภาระงาน ตำแหน่งที่บรรจุแต่งตั้ง ไม่สอดคล้องกับความรู้ ความสามารถ ทักษะ ของบุคลากร”

1.2 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

A1 “ 1. ควรสร้างการมีส่วนร่วมในการจัดสรรกรอบอัตรากำลังในระดับคณะ/สำนัก/สถาบัน/กอง ให้มากขึ้น โดยเฉพาะอัตราทดแทนหรือ โอกาสเป้าหมายพัฒนาองค์กร

สร้างภาพลักษณ์ทางมหาวิทยาลัยโดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องของธรรมาภิบาลและชื่อเสียงเพื่อสร้างแรงจูงใจให้สนใจมาสมัคร และควรมีการจัดกิจกรรมระดมสมองเพื่อพัฒนา/กำหนดทิศทางการพัฒนา บุคลากรทั้งระบบ ตั้งแต่การกำหนดกรอบอัตรากำลัง กระบวนการคัดเลือก การรับสมัคร เป็นต้น”

A2 “1. กำหนดตำแหน่งหน้าที่ คุณสมบัติ ภาระงานให้ครอบคลุมกับบริบทหน้าที่ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อมหาวิทยาลัย

2. นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมเข้ามาเป็นเครื่องมือเพื่อสนับสนุนการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อลดขั้นตอนการเดินทางมาสอบแข่งขันหรือสอบคัดเลือกที่มหาวิทยาลัย

3. ออกระเบียบ ข้อบังคับ ที่สนับสนุนการปฏิบัติงานด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อค้นหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะสูง ๆ ได้เต็มประสิทธิภาพมากขึ้น”

A3 “กำหนด ออกระเบียบ ข้อบังคับ ที่มีความสอดคล้องกับบริบทของหน่วยงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ตามที่หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยต้องการ”

A4 “ควรมีระบบการวิเคราะห์ค่าจ้าง ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน สร้างความตระหนักต่อหน้าที่ให้บุคลากรมองประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก การสร้างความสามัคคี ความรัก ความเสียสละต่อองค์กร”

A5 “การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ควรต้องคำนึงถึงคุณภาพของบุคลากรมากขึ้น ในปัจจุบันจำนวนคนล้นงาน การได้คนเข้ามาจึงจำเป็นต้องได้คนที่มีความสามารถที่หลากหลายมากขึ้น ปรับตัวและรองรับการทำงานในอนาคตได้”

A6 “เสนอให้มีการเพิ่มความยาก ความง่าย ในการวัดทักษะการปฏิบัติงาน ตามคุณลักษณะตำแหน่ง ทดสอบทักษะพื้นฐานที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน (ภาค ก.) ทดสอบความรู้ความสามารถเฉพาะตำแหน่งของตำแหน่งที่เปิดรับ (ภาค ข.) ทดสอบความรู้ด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งที่เปิดรับสมัคร”

A7 “ควรมีการกำหนดตำแหน่งที่จะจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ให้มีความเหมาะสมกับปัจจัยต่างๆ เช่น ความจำเป็นในการปฏิบัติงาน เป็นต้น”

A8 “การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัย ควรกำหนดคุณสมบัติของการรับสมัครให้เหมาะสมกับตำแหน่ง โดยคำนึงถึงศักยภาพ ทักษะ ความรู้ ประสบการณ์เฉพาะ

ตำแหน่งให้ชัดเจน โดยพิจารณาจากมาตรฐานการกำหนดตำแหน่งสำหรับสายสนับสนุน และสายวิชาการ”

B1 “การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ยังใช้วิธีการทดสอบทางวิชาการเท่านั้น ยังขาดการทดสอบด้านทักษะเฉพาะทาง การทดลองการปฏิบัติ และเป็น การคัดเลือกกันเอง อยากเสนอให้มีการนำข้อสอบกลาง (ก.พ.) มาใช้เป็นเครื่องมือในการคัดเลือกด้วย”

B2 “มหาวิทยาลัยควรจัดหาทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้ระบบคุณธรรม เพื่อให้ได้ คนที่มีความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะสูงเข้ามาปฏิบัติงาน และการกำหนดคุณสมบัติ วุฒิ การศึกษา ความรู้ ความสามารถ ให้ตรงกับตำแหน่ง”

B3 “มหาวิทยาลัยควรดำเนินการคัดเลือก ดำเนินกระบวนการขั้นตอนการจัดหา ทรัพยากรมนุษย์ ที่เป็นไปตามระเบียบของราชการ และข้อบังคับของมหาวิทยาลัยด้วยความ เทียบตรง”

B4 “มหาวิทยาลัยควรมีการบูรณาการระหว่างหน่วยงานภายใน เพื่อวิเคราะห์ค่า งาน ภาระงาน กำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง เพื่อการดำเนินการสอบ บรรจุแต่งตั้งได้บุคลากรที่ มีความรู้ความสามารถที่ตรงกับตำแหน่งในการปฏิบัติงาน”

B5 “มหาวิทยาลัยควร คัดเลือกบุคลากรให้ตรงกับตำแหน่งที่ขาดผู้ปฏิบัติงาน ไม่ควรการมอบหมายภาระงานให้กับบุคลากรที่ไม่ตรงกับตำแหน่งที่บรรจุแต่งตั้ง”

B6 “มหาวิทยาลัยควรกระจายอำนาจในการคัดเลือกบุคลากรไปยังหน่วยงาน เพื่อเป็นผู้กำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งที่ตรงกับความต้องการของหน่วยงาน”

B7 “ควรมีการวิเคราะห์ค่างาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การจัดทำกรอบ อัตราค่าจ้าง กำหนดแนวทางการจัดหาที่มีความชัดเจน มีการสำรวจความต้องการอัตราค่าจ้าง ก่อน การกำหนดคุณสมบัติโดยการประชุมและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นจากหน่วยงานภายใน เพื่อให้ได้ บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงกับความต้องการและตำแหน่งงาน”

B8 “การมอบหมายภาระงานให้กับบุคลากร ควรให้ตรงกับตำแหน่งที่บรรจุ แต่งตั้ง ให้มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน”

2. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

A1 “1. ปัจจุบันการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทางมหาวิทยาลัย อยู่ในช่วงของการ เปลี่ยนผ่าน ปรับปรุงให้ดีขึ้น มีการแก้ไขกฎระเบียบต่าง ๆ ให้ทันสมัยมากขึ้น

2. มีมาตรการจูงใจเพื่อพัฒนาบุคลากรทั้งสายสอนและสายสนับสนุนให้เข้าสู่ตำแหน่งวิชาการและมาตรฐานวิชาชีพ แต่กระบวนการยังไม่เป็นไปอย่างเชิงซ้ำ เมื่อเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ที่อยู่ใกล้เคียง
3. การติดตามกำกับดูแลกระบวนการพัฒนาบุคลากรยังไม่เป็นที่น่าพอใจ
4. การตระหนักในบทบาทหน้าที่รวมทั้งสิทธิของตนเองในหมู่บุคลากรส่วนหนึ่งยังมีน้อย”

A2 “ขาดแผนการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจนทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน การไม่ได้กำหนดคุณสมบัติประกอบกับภาระงาน เพื่อจัดทำเป็นตัวชี้วัด จัดการพัฒนาแบบบูรณาการ บุคลากรส่วนใหญ่มองการพัฒนาเป็นการจัดอบรม ทั้งที่การพัฒนามีหลากหลายรูปแบบ หน่วยงานไม่ได้กำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของงานให้กับบุคลากร ทำให้บุคลากรไม่สามารถกำหนดทิศทางการพัฒนาของตนเองได้ ทั้งนี้ปัจจุบันระดับการพัฒนาเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาวะงบประมาณในปัจจุบันของมหาวิทยาลัย”

A3 “ในสายวิชาการมีกระบวนการและความชัดเจน มีระเบียบ ข้อบังคับรองรับการพัฒนา ส่วนสายสนับสนุนยังไม่มีความเป็นรูปธรรม บุคลากรมีความพร้อมและผู้บริหารพร้อมที่จะส่งเสริม แต่ติดตรงหน่วยงานที่รับผิดชอบ ต้องสร้างกระบวนการผลักดัน ให้มีความชัดเจน บุคลากรผู้รับผิดชอบงานด้านบุคคลยังขาดความทุ่มเท และทักษะ ประสบการณ์ ในการขับเคลื่อนเรื่องของการพัฒนา ตลอดจนการออกข้อบังคับเพื่อสนับสนุนอย่างชัดเจน กระบวนการพัฒนายังไม่เป็นแบบเดียวกันทั้งมหาวิทยาลัย การพัฒนาบุคลากรยังคงอยู่ในระดับคณะ/หน่วยงาน เป็นผู้รับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากรของตนเอง”

A4 “การจัดอบรมพัฒนาให้บุคลากรยังมีน้อยไป การอบรมด้านทักษะ สร้างเจตคติ ทัศนคติ แนวความคิดในการทำงาน เพื่อเปิดมุมมองใหม่ ๆ”

A5 “การพัฒนาในสายวิชาการมีการพัฒนาไปมาก ทั้งการศึกษาต่อ การขอตำแหน่งวิชาการ ความก้าวหน้าในสายงาน ทั้งยังมีระเบียบ ข้อบังคับรองรับที่ชัดเจน ส่วนสายสนับสนุน ยังไม่มีความชัดเจนในความก้าวหน้าในตำแหน่ง การฝึกอบรมก็มีการจัดให้บุคลากรตามสภาพที่สอดคล้องกับงบประมาณ ซึ่งตัวของบุคลากรเองต้องตระหนักและตั้งใจนำสิ่งที่ได้จากการอบรมมาปรับใช้ในการทำงาน เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยและงบประมาณ”

A6 “มหาวิทยาลัยมีการจัดปฐมนิเทศ ให้แนวทางปฏิบัติงานแก่บุคลากร เป็นแนวทางในการทำงาน เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง และการปฏิบัติงานภายใต้ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ”

A7 “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ยังไม่มีกรอบและทิศทางที่ชัดเจน รวมทั้งยังไม่มี
มีความชัดเจนในความก้าวหน้าในสายอาชีพ จึงทำให้การพัฒนาฯ ดังกล่าวเป็นไปด้วยความ
ต้องการของบุคคลแต่ละคน ซึ่งบางครั้งอาจไม่สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาของมหาวิทยาลัย”

A8 “การจัดสรรงบประมาณในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรภายนอก
มหาวิทยาลัยยังคงถือว่าน้อย และทิศทางการพัฒนายังไม่ชัดเจน เพราะด้วยความแตกต่างของสาย
งานและคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง”

B1 “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในปัจจุบันขาดการสนับสนุน ส่งเสริมให้
เติบโตหรือความก้าวหน้าในสายงาน การมอบหมายภาระงานไม่สอดคล้องหรือเท่าเทียมกัน
บุคลากรที่มีทักษะสูงหรือมีความเชี่ยวชาญมาก มักได้รับมอบหมายภาระงานในปริมาณมากจนเกิน
ความจำเป็น ในขณะที่บุคลากรที่ไม่มีความชำนาญ หรือทักษะ กลับได้รับมอบหมายภาระงาน
ตามที่ควรจะเป็น เหตุผลเพียงเพราะปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ”

B2 “ขาดการพัฒนาในอาชีพสำหรับสายสนับสนุน หัวหน้างานในบางส่วน
แต่งตั้งจากบุคลากรที่ขาดประสบการณ์ ขาดความเป็นผู้นำ ทำให้เกิดปัญหาการเคารพกันในสาย
บังคับบัญชา บุคลากรขาดความกระตือรือร้นและขาดขวัญกำลังใจในการทำงานเนื่องจาก การ
ปรับเปลี่ยนผู้บริหารบ่อย ขาดความก้าวหน้าในอาชีพ การจัดสรรงบประมาณในบางเรื่องไม่
เป็นการประหยัดและไม่มีประโยชน์ต่อองค์กร”

B3 “บุคลากรบางส่วนไม่สนใจจะพัฒนาตนเอง ประกอบกับมหาวิทยาลัยไม่ได้
สนับสนุนในเรื่องการพัฒนาเท่าที่ควร และงบประมาณที่จัดสรรเพื่อการพัฒนาบุคลากรไม่เพียงพอ”

B4 “ไม่มีการจัดฝึกอบรมตามตำแหน่งงานของบุคลากร ที่ตรงกับสายงานเพื่อ
พัฒนาทักษะ ศักยภาพและสมรรถนะในการปฏิบัติงานให้มีความเชี่ยวชาญในหน้าที่ การจัดอบรม
ที่เป็นเพียงการจัดอบรมให้บุคลากรในภาพรวมไม่ได้เจาะลึกลงไปถึงภาระงานของแต่ละตำแหน่ง
และมหาวิทยาลัยกลับใช้ประสบการณ์ในการอบรมมาเป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน”

B5 “มหาวิทยาลัยไม่มีการสำรวจความต้องการของบุคลากร ในการเข้าร่วมอบรม
และไม่จริงจังในการจัดการอบรมให้กับบุคลากร บางครั้งการจัดอบรมที่มหาวิทยาลัยได้จัดขึ้นบุคลากร
บางส่วนไม่ได้สนใจเข้าร่วมอบรมและมหาวิทยาลัยเองก็ไม่มีบทลงโทษหรือแนวปฏิบัติ บทลงโทษที่
ชัดเจน และไม่มีความชัดเจนในการสนับสนุนให้บุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น”

B6 “มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร แต่ในทางปฏิบัติกลับไม่มีแนวทางที่
ชัดเจนในการพัฒนาบุคลากร”

B7 “การจัดสรรงบประมาณ เพื่อใช้จ่ายในการอบรมลดลง การจัดอบรมของมหาวิทยาลัยถูกจัดขึ้นในภาพรวม โดยไม่ได้แบ่งประเภทของบุคลากร มีความเหลื่อมล้ำในการจัดอบรม การจัดสรรงบประมาณระหว่างสายวิชาการและสายสนับสนุน การเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของสายสนับสนุนที่ไม่มีความชัดเจน”

B8 “ยังขาดการสนับสนุนให้บุคลากรไปพัฒนาตนเอง ส่วนในภาพรวมของสายวิชาการมีการพัฒนาในทิศทางที่ดีขึ้นมาก”

2.2 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

A1 “1. กำหนดมาตรฐานภาระงานตามบทบาทและพันธกิจของมหาวิทยาลัย สำหรับบุคลากรทุกกลุ่ม ส่งเสริมสนับสนุนด้านการศึกษา การฝึกอบรมส่วนบุคคลปฏิบัติมืออาชีพ โดยส่งไปอบรมเป็นรุ่นๆ/ระดับ พัฒนาทักษะด้านภาษาและเทคโนโลยี สร้างโอกาสการแลกเปลี่ยนบุคลากรกับองค์กรเครือข่ายทั้งในและต่างประเทศ เพื่อสร้างโอกาสการพัฒนางานและได้แนวคิดใหม่ ๆ จัด Benchmark ด้านบุคลากรกับหน่วยงานองค์กรอื่น ๆ เพื่อพัฒนาบุคลากร

A2 “1. มหาวิทยาลัย ควรกำหนดคุณสมบัติ เป้าหมายที่ชัดเจนต่อตัวของบุคลากรในตำแหน่งนั้นๆ เพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนา หากจัดหาบุคลากรได้ตามภาระงานก็ลดภาระในเรื่องของการพัฒนาคนได้

2. รูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนไป ทำให้ทักษะการทำงานที่เปลี่ยนแปลงทุกฝ่ายต้องร่วมกันปรับตัว ปรับแนวคิด การพัฒนาวิธีการทำงานที่เข้ากับยุคสมัย

3. ปลูกฝังจรรยาบรรณในการทำงาน ทุกคนต้องมองไปที่เป้าหมายหลักขององค์กรก่อน เนื่องจากสภาวะปัจจุบันมีความแตกต่างในสภาพตำแหน่งจึงเกิดข้อเปรียบเทียบในเรื่องต่าง ๆ ตามมา

4. ควรมีการติดตามผลจากการอบรม บุคลากรได้นำความรู้ที่ได้จากการอบรมมาปรับใช้ในการทำงานจริง และพัฒนาบุคลากรในวิธีแตกต่างกัน

5. กำหนดเป้าประสงค์เป็นรายบุคคลที่ชัดเจน เพื่อดึงเป้าหมายที่ชัดเจนในการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องพันธกิจ ภารกิจของมหาวิทยาลัย”

A3 “ควรสร้างเครือข่าย ทั้งภายในและภายนอก ในการแบ่งปันข้อมูลแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ เขามาเป็นตัวช่วยงานและการสนับสนุนการปฏิบัติงาน”

A4 “มหาวิทยาลัยควรเป็นสื่อกลางในการจัดหาหลักสูตรการจัดอบรม จัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนให้บุคลากร ควรมีการหมุนเวียนการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากร ได้มีโอกาสศึกษาเรียนรู้งานที่นอกเหนือภาระงานประจำ ซึ่งเป็นการพัฒนาอีกรูปแบบหนึ่งที่ไม่จำเป็นต้องใช้งบประมาณ”

A5 “บุคลากรควรตระหนักต่อหน้าที่ตนเอง ต้องพัฒนาตนเอง คำนึงถึงศักยภาพ และวิเคราะห์ภาระงาน พร้อมทั้งจะเรียนรู้เพื่อรองรับงาน และบริบทที่เปลี่ยนไปในอนาคตของมหาวิทยาลัย”

A6 “1. ควรมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสได้พัฒนา สนับสนุนทุนการศึกษา ให้โอกาสในการปรับตัว เพิ่มวุฒิ แต่อาจไม่เพิ่มเงินเดือน หากต้องการเพิ่มเงินเดือนให้มีการทดสอบตามคุณสมบัติ และลักษณะของภาระงาน

2. ควรมีการวางแผนการพัฒนาบุคลากร โดยจำแนกเป็นกลุ่มตำแหน่ง

3. วิเคราะห์ SWOT ของบุคลากร แล้วนำจุดแข็งมาใช้ประโยชน์ และนำจุดอ่อนมากำหนดวางแผนการพัฒนาบุคลากรและพัฒนามหาวิทยาลัย”

A7 “ควรมีการกำหนดทิศทางการพัฒนาบุคลากรให้มีความชัดเจนทั้งในสายวิชาการและสายสนับสนุน และมหาวิทยาลัยควรมีการจัดการพัฒนาในภาพรวมก่อน แล้วจึงค่อยให้บุคลากรแต่ละคนพัฒนาตนเองต่อๆไป”

A8 “โครงการอบรมต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการไปนั้นควรคำนึงถึงความต้องการพัฒนาความรู้ ความสามารถเฉพาะด้านของบุคลากร”

B1 “ควรมีการส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ ความชำนาญตามตำแหน่งงาน มีการยกย่องเชิดชูบุคลากรที่เสียสละเวลาทุ่มเทในการทำงาน เพื่อความสำเร็จขององค์กร ให้เป็นที่ประจักษ์เป็นแบบอย่างและแรงบันดาลใจแก่เพื่อนร่วมงาน”

B2 “จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรให้เป็น 2 ระยะ คือ ระยะสั้นและระยะยาว ปรับเปลี่ยนการดำเนินงานให้ตรงภาระงานที่ปฏิบัติ เป็นภาระงานให้กับบุคลากรให้มากกว่าที่เป็นอยู่ เพื่อให้สามารถประเมินค่างานได้ และพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพมากกว่าที่เป็นอยู่ บุคลากรที่ไม่สามารถพัฒนาให้ดีขึ้นได้ก็ไม่ควรต่อสัญญา”

B3 “มหาวิทยาลัยควรจัดอบรม จัดการพัฒนาบุคลากรให้ตรงกับสายงานและตำแหน่งที่ปฏิบัติงาน ให้ตรงกับสายงานและตำแหน่งที่บรรจุมา”

B4 “จัดสรรงบประมาณสนับสนุนให้บุคลากรเพื่อการพัฒนา โดยการเข้าอบรม หลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับภาระงานที่ปฏิบัติทั้งของหน่วยงานภายในและหน่วยงานภายนอกที่จัดขึ้น ตลอดจนการให้ทุนสนับสนุนเพื่อการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น”

B5 “ควรมีการจัดอบรมให้กับบุคลากรสายสนับสนุนทุกปี ในหัวข้อ การให้บริการที่ดีต่อผู้มารับบริการ การลดความเหลื่อมล้ำทั้งทางสังคมและทางจิตใจ ระหว่างอาจารย์ กับเจ้าหน้าที่ ข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัยและพนักงานราชการ ตลอดจนการกำหนด บทลงโทษที่ชัดเจนและปฏิบัติกับบุคลากรทุกคน ทุกหน่วยงาน ให้เท่าเทียมกันโดยไม่มองว่าใคร เป็นเจ้าหน้าที่ ใครเป็นอาจารย์ หรือใครเป็นเด็กใคร”

B6 “เน้นการพัฒนาบุคลากรให้เป็นรูปธรรม ตั้งเป้าหมายการพัฒนาให้ชัดเจน กำหนดตำแหน่งที่จะพัฒนาว่าจะเริ่มพัฒนาที่ตำแหน่งอะไร และการให้ทุนเพื่อให้บุคลากรใช้ในการพัฒนาตนเอง”

B7 “อยากให้หน่วยงานจัดอบรมให้กับบุคลากรโดยไม่ต้องรอมหาวิทยาลัย โดยการจัดอบรมให้ครอบคลุมตำแหน่งและภาระงานที่ปฏิบัติ นำการจัดอบรมของหน่วยงานระดับ คณะนับรวมกับภาระงาน ลดความเหลื่อมล้ำด้านการพัฒนาไม่อย่าให้มีการแบ่งแยกระหว่าง พนักงานที่บรรจุด้วยงบประมาณแผ่นดิน และพนักงานที่บรรจุด้วยงบประมาณเงินรายได้”

B8 “ควรมีการสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเอง เพื่อเพิ่มทักษะ ความรู้ ความสามารถให้มากขึ้นกว่านี้ จัดการอบรมหรือส่งบุคลากรไปอบรมเพื่อพัฒนาในด้านต่าง ๆ ให้ เกิดมีความก้าวหน้าในสายงานนั้น ๆ”

3. ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์

3.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

A1 “ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับที่ต่ำ ส่งผลต่อความมุ่งมั่น ทুম่ทำงาน ความรักในงาน ความรักในองค์กร ควรมีการดำเนินการมาตรการเพื่อสร้างขวัญและ กำลังใจในการปฏิบัติงาน”

A2 “1. เป็นข้อจำกัดโดยระบบราชการ เช่น เงิน โบนัส แต่มหาวิทยาลัยก็ จัดการให้รางวัลในรูปแบบอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นการให้ค่าตอบแทน ค่าจ้าง การให้รางวัลและการจูงใจ ในรูปแบบอื่น ๆ จึงไม่สามารถเกิดขึ้นได้

2. การประเมินผลเป็นปัญหาในมหาวิทยาลัยมาตลอด มีข้อบ่งคับเกี่ยวกับการ ประเมินผลการปฏิบัติราชการ โดยนำเอาแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการ

พลเรือนมาปรับและยกวางข้อบังคับขึ้นมา การบังคับใช้จึงยังไม่ตอบโจทย์ภายใต้บริบทของมหาวิทยาลัย จึงต้องออกประกาศรองรับเพื่อกำหนดแนวทางในการปฏิบัติ โดยการกำหนดข้อตกลงร่วมกันระหว่างบุคลากรและผู้บังคับบัญชา

3. ผู้ประเมิน ไม่ได้กำหนดตัวชี้วัดและหลักเกณฑ์มาตรฐานกลางที่มีประสิทธิภาพ ไม่มีการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล ไม่ได้ประเมินให้ครบถ้วนตามเกณฑ์ที่ได้ตั้งไว้ ไม่ได้ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ ความรู้ความเข้าใจในการประเมินสมรรถนะส่วนใหญ่ใช้วิธีการประเมินแบบยกประโยชน์

4. ระบบการเลื่อนขั้นเงินเดือนยังไม่ได้กำหนดชัดเจน มหาวิทยาลัยกำลังพยายามผลักดันให้เกิดข้อบังคับเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน เพื่อให้มีแนวทางที่ถูกต้องและชัดเจนมากขึ้น”

A3 “ปัจจุบันมีการประชาสัมพันธ์ และประกวดการปฏิบัติงาน เช่น การดำเนินการ 5 ส. การมอบรางวัลให้กับบุคลากรที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาตนเอง ในโอกาสการจัดประชุมในระดับต่าง ๆ เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรคนอื่น ๆ ในการพัฒนาตนเอง จัดทำฐานข้อมูลบุคลากรที่ได้รับรางวัลต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก ในส่วนของการประเมินมีการดำเนินการในรูปแบบ คณะกรรมการโดยผู้บริหารคอยควบคุมดูแลและมอบหมายภาระงานเพิ่มเติม เพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากร การจัดวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน”

A4 “นอกจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้นเงินเดือน การให้รางวัลในส่วนอื่นๆ ทั้งสวัสดิการการดูแลต่าง ๆ ในภาพรวมยังน้อยมาก”

A5 “การเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นไปตามเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่ชัดเจน แต่เกณฑ์การประเมินและการใช้ดุลยพินิจของผู้ประเมิน ที่ไม่ได้ใช้ด้วยความเด็ดขาด ตามเกณฑ์การประเมินที่ตั้งไว้ ทำให้ผลการประเมินของบุคลากรไม่แตกต่างกัน ในส่วนกิจกรรมการอื่น ๆ หลายหน่วยงานได้ดำเนินการเป็นวัฒนธรรม ประเพณีประจำปีอยู่แล้ว”

A6 “มหาวิทยาลัยมีกระบวนการเลื่อนขั้นเงินเดือน ค่าตอบแทน อยู่ในระดับที่มหาวิทยาลัยอยู่ได้ ด้วยข้อจำกัดด้านงบประมาณ การให้รางวัลในทุก ๆ ด้านทั้งมหาวิทยาลัยและบุคลากรต้องอยู่ร่วมกันและก้าวเดินไปด้วยกัน”

A7 “การดำเนินการด้านนี้ของมหาวิทยาลัยมีน้อยมาก ซึ่งส่งผลต่อการทำงานของบุคลากรในแง่ของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน”

A8 “การประเมินผลการปฏิบัติงานเลื่อนเงินเดือนมีความเป็นธรรม ตามกฎระเบียบ และข้อบังคับมาใช้ แต่ในการปฏิบัติยังคงใช้ระบบอุปถัมภ์ ทำให้ผลการประเมินไม่มีความแตกต่างกัน ส่วนการจัดสวัสดิการอื่น ๆ ในภาพรวมยังถือว่าไม่น้อยเนื่องการสภาพตำแหน่งส่วนใหญ่ บุคลากรของมหาวิทยาลัยเป็นพนักงาน จึงยังไม่มี การดำเนินการในส่วนนี้”

B1 “การให้รางวัล การเชิดชูเกียรติ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่ได้พิจารณา คัดเลือกอย่างสมเหตุสมผลหรือตรงไปตรงมา”

B2 “การให้รางวัลแก่บุคลากรของมหาวิทยาลัยในภาพรวม มีการดำเนินการตามระเบียบ ข้อบังคับ แต่วิธีกาและขั้นตอนการประเมิน ผู้ประเมินไม่ได้ประเมินภายใต้การปฏิบัติงานอย่างแท้จริงของบุคลากร และหลักความยุติธรรม จึงทำให้ไม่มีความเที่ยงธรรมในการประเมิน”

B3 “ปัจจุบันไม่มีแผนการให้รางวัลบุคลากรบุคลากรที่ชัดเจน การให้รางวัลบุคลากรยังเป็นการทำตามหน้าที่ที่ถูกระบุไว้ในระเบียบ ข้อบังคับ ไม่ได้มีความจริงใจและความชัดเจน ไม่ว่าจะ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาความคิดความชอบ การเลื่อนขึ้นเงินเดือน”

B4 “การประเมินผลเป็นการประเมินตามระเบียบ ข้อบังคับ แต่ผู้ประเมินไม่ได้จริงจัง จริงใจ ไม่ได้มีความยุติธรรม ไม่สนใจในรายละเอียดของบุคลากรแต่ละตำแหน่ง ไม่ได้ให้ความสำคัญกับบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความทุ่มเทกับงานอย่างแท้จริง ทำให้บุคลากรที่ตั้งใจทำงานสูญเสียกำลังใจ”

B5 “การให้รางวัล โดยเฉพาะการประเมินผลการปฏิบัติราชการไม่ได้ดำเนินการอย่างถูกต้องประเมินผลอย่างแท้จริง เป็นการดำเนินการโดยการจัดลำดับให้รางวัลบุคลากร ไม่ได้ประเมินผลจากการปฏิบัติงานและเอกสารประกอบการประเมิน จึงทำให้บุคลากรที่ตั้งใจและทุ่มเทปฏิบัติงานขาดขวัญกำลังใจ”

B6 “มีการจัดการประเมินตามระเบียบ ข้อบังคับที่กำหนด มีการมอบประกาศนียบัตรให้กับบุคลากรที่มีผลงานดีเด่น เพื่อเชิดชูและสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน”

B7 “มีความเหลื่อมล้ำในการประเมินผลของบุคลากร หากการประเมินมีความยุติธรรม ก็จะทำให้บุคลากรรักในมหาวิทยาลัย จากนั้นการต่อยอดจากบุคลากรก็จะเพิ่มจำนวนนักศึกษา ซึ่งปัจจุบันเป็นปัญหาสำคัญของมหาวิทยาลัยที่จำนวนนักศึกษามีจำนวนลดลง”

B8 “รางวัล หรือค่าตอบแทน ยังน้อยมากเมื่อเทียบกับภาระงานที่ได้รับตามความเหมาะสมของงาน ควรมีการให้รางวัลแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานดี และโดดเด่น เพื่อให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่บุคลากรอื่นอย่างเหมาะสม”

3.2 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

- A1 “1. จัดระบบสวัสดิการแก่บุคลากรทุกกลุ่ม ในรูปแบบต่างๆ เช่น กองทุนพัฒนาบุคลากรเพื่อเป็นสวัสดิการ
2. ยกย่องเชิดชูเกียรติให้กับบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถโดดเด่น เช่น ด้านวิจัย การทำงานกับชุมชน นวัตกรรม เป็นต้น โดยมีการประเมินอย่างเป็นธรรม เพื่อเป็นขวัญกำลังใจในการทำงาน และการมอบรางวัลในโอกาสสำคัญต่าง ๆ
3. เปิดโอกาสให้เสนอแนะหรือมีส่วนร่วมด้านการพัฒนาบุคลากรเพื่อกำหนดขนาดของตนเอง สร้างโอกาส ส่งเสริม การศึกษาต่อ การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพเป็นกลุ่มหรือเป็นรายบุคคล
4. จัดกิจกรรมนันทนาการ กิจกรรมวัฒนธรรม เพื่อสร้างความรักความสามัคคีในหมู่บุคลากร”
- A2 “แนวทางการดำเนินงานต่อไป คือ การนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการประเมินผลในบางตัวชี้วัดที่ใช้ร่วมกัน ซึ่งจะเริ่มที่ พนักงานราชการ เพราะแนวทางระเบียบข้อบังคับมีความชัดเจน”
- A3 “ควรดูกรอบอัตรา ภาระงานของบุคลากรแต่ละคน เพื่อมอบหมายงานที่ตรงกับตำแหน่งและความรู้ความสามารถ ซึ่งจะเป็นการสนับสนุนเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรก็จะออกมามีประสิทธิภาพ ก็จะส่งผลไปถึงผลการประเมินที่ดีตามมา”
- A4 “รางวัลที่ดีที่สุดของบุคลากร คือ ความเป็นธรรม ความมั่นคงในชีวิต สิ่งเหล่านี้จะเป็นกำลังใจสำคัญในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ การสร้างกิจกรรมเพื่อปลูกฝังความรักต่อมหาวิทยาลัย ให้บุคลากรรู้สึกว่าเป็นส่วนสำคัญของมหาวิทยาลัย”
- A5 “ควรส่งเสริมจัดกิจกรรมที่สร้างรักในมหาวิทยาลัย ไม่ใช้การให้รางวัลที่หวานให้ตามหน้าที่ตามกฎระเบียบ ต้องคำนึงถึงสิ่งที่มีมหาวิทยาลัยได้รับจากบุคลากรด้วย”
- A6 “ควรมีการสร้างขวัญกำลังใจ โดยการเชิดชูเกียรติคนทำงานดี ถือเป็นโอกาสจากการจัดงานในวันสำคัญต่างๆ มอบรางวัลให้บุคลากร ส่งเสริมให้โอกาส คำชมเชยจากผู้บริหาร ซึ่งจะเป็นรางวัลที่มีค่าทางจิตใจต่อบุคลากร ตลอดจนการจัดตั้งกองทุนพัฒนาบุคลากร จัดสวัสดิการเพื่อดูแลบุคลากรและครอบครัว”
- A7 “มหาวิทยาลัยควรติดตามและดูแลการปฏิบัติงานของบุคลากร และจัดให้มีการให้รางวัลสำหรับการปฏิบัติงานที่ดีของบุคลากร โดยแยกเป็นกลุ่ม เช่น คณาจารย์

สายสนับสนุน หรืออื่นๆ เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน รวมทั้งเป็นการพัฒนาเป็นการสร้างวัฒนธรรมในการทำงานที่ดี”

A8 “ควรมีการจัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เพื่อจัดเป็นสวัสดิการให้กับบุคลากร หลังการเกษียณอายุราชการ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการประเมินการปฏิบัติราชการ จะช่วยให้เกิดความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้”

B1 “การให้รางวัล การยกย่องเชิดชูเกียรติ การประเมิน เป็นเรื่องที่ต้องทำ เพียงแต่ขั้นตอนการพิจารณาเพื่อคัดเลือก ควรพิจารณาอย่างถี่ถ้วนและรอบด้าน”

B2 “การให้รางวัลยังไม่มีตรวจสอบให้รอบด้าน บุคลากรที่มีคุณธรรม จริยธรรม มีความเสียสละ ท่วมเทให้กับงานเต็มกำลัง โดยการคัดเลือกจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน”

B3 “การจัดกิจกรรมเสริมสร้างกำลังใจให้บุคลากรในการปฏิบัติงาน โดยมีของขวัญ ของรางวัลในรูปแบบประกาศนียบัตร หรืออาจจะเป็นเสื้อเชิ้ตเพื่อเป็นสัญลักษณ์ ให้เห็นเด่นชัด เพื่อเป็นแบบอย่างให้บุคลากรคนอื่น ๆ ทั้งนี้ไม่สมควรให้เป็นเงินรางวัลเพราะอาจทำให้บุคลากรมุ่งเน้นทำดีเพื่อผลรางวัลอย่างเดียว”

B4 “มหาวิทยาลัยควรจัดกิจกรรมการปฐมนิเทศ มีการต้อนรับและสร้างขวัญกำลังใจที่ดีให้แก่บุคลากรเข้าใหม่ เพื่อให้บุคลากรได้ทำความรู้จักระหว่างผู้บริหาร บุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน”

B5 “มหาวิทยาลัยควรมีการจัดกิจกรรมหรือจัดเวทีเพื่อให้สายสนับสนุนนำผลการปฏิบัติงานออกมาแสดงผลงาน โดยการเชิญผู้ทรงคุณวุฒิเป็นคณะกรรมการประเมินผลงาน ตรวจสอบคุณสมบัติ ว่าเหมาะสมผ่านเกณฑ์การประเมินตามระเบียบ ข้อบังคับหรือไม่”

B6 “ควรมีการจัดตั้งกองทุนสนับสนุนการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นของบุคลากร ตั้งเงินรางวัล โบนัสมอบให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานดี ท่วมเทเพื่อมหาวิทยาลัย โดยการคัดเลือกกันเอง และผู้บริหารของมหาวิทยาลัย”

B7 “การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เท่าเทียมโดยไม่แบ่งว่าเป็นบุคลากรที่จ้างจากแหล่งงบประมาณไหน และการต่อสัญญาจ้างตามผลการปฏิบัติงานจริง ให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม เชิดชูผู้ปฏิบัติงานที่ดีเด่น มีความรับผิดชอบหน้าที่”

B8 “ควรมีการพิจาราคัดเลือกอย่างเหมาะสมในแต่ละตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบของแต่ละส่วนงาน เพราะการประเมินผลงานแต่ละตำแหน่งมีการกำหนดเกณฑ์ ที่แตกต่างกัน คุณลักษณะ ภาระงานมีความแตกต่างกัน ผลการปฏิบัติงานจึงต้องมีความแตกต่างกัน”

4. ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์

4.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

A1 “อยู่ในระดับต่ำ ควรจัดกิจกรรมระดมสมองหรือจัดเวทีเสวนาให้กับบุคลากรภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเป็นข้อมูลในการวางแผนดำเนินงาน”

A2 “สภาพปัจจุบัน การดำเนินงานบริหารทุกวันนี้เป็นการรักษาอัตรา การจะโอนจะย้าย ต้องมีอัตราทดแทน ใสส่วนใหญ่บุคลากรของมหาวิทยาลัยเป็น พนักงานมหาวิทยาลัย ที่จ้างจากงบประมาณแผ่นดิน ซึ่งยังไม่มีระเบียบ ข้อบังคับมารองรับในเรื่องของการ โอน ย้าย จึงไม่มีการออกจากมหาวิทยาลัย ในส่วนพนักงานมหาวิทยาลัยยังบรยายได้ ที่จ้างเป็นรายปี ยังไม่มีการต่อสัญญาในระยะยาว เพราะขาดต่อระเบียบของกระทรวงการคลัง มหาวิทยาลัยสนับสนุน การปฏิบัติงานเพื่อให้มีความก้าวหน้าเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น เพื่อสร้างขวัญกำลังใจ ส่วนของพนักงานราชการที่มีกรอบอัตราชัดเจน บุคลากรที่มีพฤติกรรมการทำงานที่ดี ทัศนคติที่ดี มหาวิทยาลัยก็มีแนวทางในการจัดจ้างรักษาให้อยู่กับมหาวิทยาลัย ผ่านการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งมุทิตาจิต กิจกรรม เพื่อสร้างความรักความสามัคคีในองค์กร”

A3 “การบังคับใช้ระเบียบ ข้อบังคับ ภายใต้มมาตรฐานเดียวกันกับบุคลากรทุกคน ในหลายหน่วยงานเลือกที่จะแก้ปัญหของบุคลากรในรูปแบบคณะกรรมการ สร้างความเข้าใจ ร่วมกัน มีการจัดการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน เพื่อสร้างความเข้าใจในการอยู่ร่วมกัน การ แก้ไขปัญหาเบื้องต้น ทำให้บุคลากรในหน่วยงานมีความรัก ความสามัคคีกัน การกิจกรรมมุทิตาจิต แสดงความรักต่อผู้เกษียณราชการ การให้บริการบุคลากรภายในหน่วยงาน โดยเป็นไปตามระเบียบ และข้อบังคับ ทำให้เกิดความสุขและรักในหน่วยงาน “

A4 “ควรจัดการประชุมบุคลากร เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ให้ทุกคนมีส่วนร่วมรับรู้ ข่าวสารของมหาวิทยาลัย จัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ ระหว่างบุคลากร”

A5 “ปัญหาการเข้า ออก ของบุคลากรของมหาวิทยาลัยจะมีน้อย เนื่องจากส่วนใหญ่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยการ โอน ย้าย ออกจากมหาวิทยาลัยจึงมีน้อย เนื่องจากยังไม่มี กฎหมาย ระเบียบรองรับ การประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ไม่เข้มข้นมาก มาตรฐานการสอบ ความผิควินัยที่ยังไม่ชัดเจน”

A6 “มหาวิทยาลัยมีการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรที่เกษียณอายุ ราชการ”

A7 “มหาวิทยาลัยมีนโยบายด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ตามระเบียบปฏิบัติราชการทั่วไป ที่เป็นไปตามการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามระบบคุณธรรมแต่อย่างไรก็ตามปริมาณของทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัย ในปัจจุบันไม่ค่อยมีความสอดคล้องกับสถานะรายได้และการแข่งขัน กล่าวคือ มีปริมาณทรัพยากรมนุษย์มาก ในขณะที่มีรายได้ของมหาวิทยาลัยลดลงทุกปี ทั้งนี้มหาวิทยาลัยมีรายได้ในการธำรงรักษาและป้องกันฯ มากเกินไป”

A8 “มหาวิทยาลัย ดำเนินการให้มีคณะกรรมการ เช่น สภาคณาจารย์และข้าราชการ เป็นคณะทำงานที่คอยดูแลและคอยเป็นสื่อกลางในการรับฟังข้อร้องเรียนของบุคลากร เพื่อเสนอต่อฝ่ายบริหาร ของมหาวิทยาลัย ในเรื่องของการสอบวินัยมี ระเบียบ ข้อบังคับรองรับ และการบังคับใช้กับทุกตำแหน่งอย่างเท่าเทียมกัน”

B1 “ขาดการอบรม ให้ความรู้ เกี่ยวกับกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และคุณธรรม จริยธรรม เพื่อป้องกัน ควบคุม ดูแล การกระทำหรือการปฏิบัติของบุคลากรที่อาจนอกกรอบนอกทาง ทั้งที่ได้ตั้งใจและโดยประมาทไม่ได้ตั้งใจ”

B2 “ไม่มีการกำหนดเกณฑ์ หรือบังคับใช้ระเบียบอย่างเป็นธรรม เพื่อรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ”

B3 “ไม่มีการปกป้องหรือป้องกันบุคลากร ในทางตรงกันข้ามกลับพยายามหาความผิดจากบุคลากร โดยไม่ได้สนใจในรายละเอียดเรื่องของความตั้งใจหรืออาจเป็นเพียงความประมาทจึงทำให้ทำผิดระเบียบ หรือบางที่ต้องจำใจทำผิด เพราะไม่สามารถขัดคำสั่งผู้บังคับบัญชาได้ การสนใจและรักษาสิทธิบุคลากรในการขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ เพราะมีบางคนไม่ได้รับสิทธิในการเสนอชื่อ”

B4 “มหาวิทยาลัยมีการออกข้อบังคับที่เป็นไปตามระเบียบของทางราชการ แต่ในทางปฏิบัติมหาวิทยาลัยกลับไม่ได้ใช้กฎระเบียบข้อบังคับที่ไม่ให้ออกบุคลากรที่กระทำ ความผิด เพราะในบางครั้งบุคลากรที่กระทำผิดไม่ได้มีความตั้งใจ”

B5 “การบังคับใช้ระเบียบ ข้อบังคับ ใช้ระเบียบข้อบังคับ โดยภายใต้มาตรฐานเดียวกันในทุกตำแหน่ง แต่ในทางปฏิบัติยังมีความแตกต่างกัน จึงควรมีการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างและพัฒนา ด้านการกระทำผิดวินัย”

B6 “การบังคับใช้ข้อบังคับไม่มีการเปิดกว้าง ไม่มีการประชาสัมพันธ์ให้ความรู้ สร้างความเข้าใจถึงสาระสำคัญของข้อบังคับที่ได้ออกบังคับใช้ในมหาวิทยาลัย มีบุคลากรบางส่วนได้ใช้ข้อบังคับในการฟ้องร้องเพื่อประโยชน์ของตนเอง”

B7 “การบังคับใช้ระเบียบ ข้อบังคับ ภายใต้มาตรฐานเดียวกันของคนทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน มีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างสามัคคีและความรักต่อมหาวิทยาลัย”

B8 “ผลักดันให้บุคลากรที่จ้างจากงบประมาณรายได้ ให้ได้รับการบรรจุแต่งตั้งเป็นพนักงานที่จ้างจากงบประมาณแผ่นดิน เพื่อเป็นการรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีทักษะ ความรู้ความสามารถไม่ให้ออกจากมหาวิทยาลัย”

4.2 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

A1 “1. กำหนดแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร โดยออกแบบระบบตำแหน่งงาน เป้าหมายงาน ขอบเขตหน้าที่แก่บุคลากรทุกส่วน สร้างการมีส่วนร่วมเพื่อสร้างเป้าหมายร่วมกันเห็นเป้าหมายร่วมกันในการพัฒนาองค์กร ผู้บริหารต้องสร้างความเชื่อมั่นและเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร โดยนำหลักธรรมมาภิบาลมาใช้

2. จัดกิจกรรมการมีส่วนร่วม เพื่อสร้างความรัก ความสามัคคี รักในองค์กร สร้างเครือข่ายการแลกเปลี่ยนบุคลากรกับหน่วยงานหรือองค์กรอื่น ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

3. ปรับปรุงแก้ไขระเบียบ ข้อบังคับที่ล้าสมัย สร้างแรงจูงใจ

A2 “การดำเนินการทุกส่วน ทุกด้านต้องบริหารงานให้มีความสอดคล้องกัน ไม่ที่จะเป็นการ จัดสวัสดิการ ความมั่นคง มหาวิทยาลัยควรมีการยกย่องข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการหย่อนสมรรถภาพของบุคลากร การบังคับใช้ในทุกข้อบังคับภายใต้มาตรฐานเดียวกัน”

A3 “ควรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการ ที่คอยกำกับดูแลให้คำปรึกษาชี้แจงอธิบาย ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน เพื่อป้องกันการกระทำผิดวินัย และเป็นการช่วยเป็นข้อมูลให้บุคลากรตัดสินใจ และปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ”

A4 “การดำเนินการในปัจจุบัน เป็นการบริหารภายใต้การควบคุมของส่วนกลาง การปรับเปลี่ยนงานของบุคลากร เพื่อให้มี โอกาสค้นหา ภาระงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถ การทำงานในสิ่งที่รู้และตรงกับทักษะ จะทำให้บุคลากรมีความสุข การเอื้ออาทร มีน้ำใจต่อกัน จะเป็นการรักษาบุคลากรให้อยู่กับหน่วยงาน”

A5 “ผู้บริหารควรรักษามาตรฐาน ในทุก ๆ ด้าน การสอบวินัยให้อยู่ในเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในข้อบังคับ ระเบียบที่กำหนดไว้”

A6 “ควรออกระเบียบ ข้อบังคับรองรับการพัฒนาและป้องกัน คุ้มครองบุคลากรจากการปฏิบัติงาน จัดค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจ”

A7 “ควรมีการปรับขนาดทรัพยากรมนุษย์ ให้มีความเหมาะสมกับปริมาณและรายได้ของมหาวิทยาลัย”

A8 “ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามีส่วนร่วม และรับรู้ในกระบวนการร่างข้อบังคับเกี่ยวกับการสอบวินัย และมีการประชาสัมพันธ์ เกี่ยวกับสาระสำคัญ ทำความเข้าใจ จัดกิจกรรมเพื่อสร้างเสริมความเข้าใจเพื่อป้องกันการกระทำผิดวินัย”

B1 “ควรจัดอบรมกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร เช่น กฎหมายด้านพัสดุ งานสารบรรณ งานบัญชีการเงิน ข้อบังคับเกี่ยวกับบทลงโทษของการทำผิดวินัย เป็นต้น”

B2 “ให้คำปรึกษา แนะนำ ในการทำงานระหว่างหัวหน้ากับบุคลากร บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถพิเศษ การยกย่องให้มีโอกาส เพื่อให้เกิดความภูมิใจในการทำงาน และรักมหาวิทยาลัย คงอยู่ทำงานให้กับมหาวิทยาลัย”

B3 “สร้างเสริมและพัฒนาให้บุคลากรสร้างวินัยในตนเอง หรือวินัยเชิงสร้างสรรค์เพื่อป้องกันการกระทำผิดวินัย จัดการประชุมพบปะหรือประชุมระหว่างผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ ร่วมกับบุคลากรเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน”

B4 “การลงโทษทางวินัยแก่บุคลากร ควรมีความชัดเจนในการดำเนินการตามขั้นตอนและระเบียบของทางราชการ และอยู่ภายใต้มาตรฐานเดียวกันอย่างเป็นธรรม”

B5 “ควรมีการอบรมด้านกฎหมายและข้อบังคับให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง กระตุ้น ให้บุคลากรตระหนักถึงโทษของการกระทำผิดวินัย และช่องทางในการเข้าถึงหรือปรึกษาปัญหาด้านการเข้าข่ายการกระทำผิดวินัย แบบเป็นความลับ จะทำให้ลดการกระทำผิดผิดลงได้ไม่ว่าจะเป็นความผิดแบบตั้งใจหรือไม่ก็ตาม”

B6 “ควรมีการประชาสัมพันธ์ จัดกิจกรรมสร้างความเข้าใจใน ระเบียบ ข้อบังคับ อธิบายและเปิดช่องทางสอบถาม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเนื้อหา สาระสำคัญเพื่อสร้างความเข้าใจ ป้องกันการกระทำผิดวินัย”

B7 “จัดตั้งคลินิกให้คำปรึกษาเกี่ยวกับระเบียบ ข้อบังคับ และจัดตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษา คอยให้คำปรึกษาและสร้างภูมิคุ้มกันด้านกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับปฏิบัติงานให้กับบุคลากร ตลอดจนการบังคับใช้ข้อบังคับกับบุคลากรภายใต้มาตรฐานเดียวกัน”

B8 “การธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่สุด มหาวิทยาลัยควรให้ความสำคัญกับการเพิ่มจำนวนนักศึกษา เพราะหัวใจสำคัญของมหาวิทยาลัยคือการให้บริการและผลิตนักศึกษา บุคลากรมีความสุขในการให้บริการจึงเป็นแนวทางที่จะให้บุคลากรรักและมีความสุขในการปฏิบัติงาน”

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ - ชื่อสกุล	วิเชียร พรหมแก้ว
วัน เดือน ปีเกิด	25 เมษายน 2529
สถานที่เกิด	อำเภอชุมพลบุรี จังหวัดสุรินทร์
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 1/35 ถนนเทศบาล 3 ตำบลในเมือง อำเภอเมืองสุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์ 32000
สถานที่ทำงาน	งานกิจการสภามหาวิทยาลัย สำนักงาน อธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ อำเภอเมืองสุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์ 32000
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2547 - 2551 ปริญญาตรี รัฐประศาสนศาสตร์ (ศศ.บ.) มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ อำเภอเมืองสุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์ พ.ศ. 2564 รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.) มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ อำเภอเมืองบุรีรัมย์ จังหวัดบุรีรัมย์