

ชื่อวิทยานิพนธ์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษา
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

ผู้วิจัย นางสาวมรกต โกมลดิษฐ์ **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ดลพร บุญพารอด (2) รองศาสตราจารย์ ดร.เสน่ห์ จุ้ยโต

(3) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ศรีธนา บุญชูเศรษฐ์ **ปีการศึกษา** 2546

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (มจธ.) (2) เปรียบเทียบระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ มจธ. โดยจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ ประเภทหน่วยงาน ระยะเวลาในการทำงาน และประเภทบุคลากร และ (3) ศึกษาปัญหาและเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ มจธ.

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ข้าราชการและพนักงานของมหาวิทยาลัย จำนวน 269 คน จำแนกเป็นข้าราชการสาย ก 71 คน ข้าราชการสาย ข 22 คน ข้าราชการสาย ค 47 คน พนักงานสายวิชาการ 61 คน และพนักงานสายวิชาชีพอื่น 68 คน ซึ่งได้มาโดยการเปิดตารางเครื่องชีและมอร์แกน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .96 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบที การทดสอบเอฟ วิชเชฟเฟ และวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS/PC⁺

ผลการวิจัยพบว่า มจธ. มีระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์พบว่า ระดับการศึกษา ประเภทหน่วยงาน มีความสัมพันธ์กับการจัดหาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ประเภทหน่วยงาน ประเภทบุคลากร มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และระดับการศึกษา สถานภาพ ประเภทบุคลากร มีความสัมพันธ์กับการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจากความคิดเห็นเพิ่มเติมพบว่าบุคลากรของ มจธ. เสนอให้มีการมอบหมายภาระงานอย่างเท่าเทียมกัน ควรปรับค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับผลงาน และควรส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน เพื่อสร้างความก้าวหน้าอย่างเท่าเทียม

คำสำคัญ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

Thesis title : HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE AUTONOMOUS UNIVERSITY : A CASE STUDY OF THE KING MONGKUT'S UNIVERSITY OF TECHNOLOGY THONBURI

Researcher : Miss Morakot Komoldit **Degree:** Master of Business Administration;
Thesis advisors: (1) Dollaporn Boonpharod, Associate Professor; (2) Dr.Saneh Juito, Associate Professor; (3) Sritana Boonyasait, Assistant Professor; **Academic year:** 2003

ABSTRACT

The objectives of this research were to (1) study the level of human resource management (HRM) operations at King Mongkut's University of Technology Thonburi (KMUTT), (2) compare the level of HRM operations classified by sex, age, educational level, status, internal organization, duration of work and type of personnel status. (3) study and make commendation to the problems of KMUTT's HRM.

The sample groups of this research was both government officers and "new status" government officers, totalling 269, consisting of "academic staff" (teaching staff) (71), the "academic assistants" (supporting staff) (22), the "administrative staff"(supporting staff) (47), "teaching staff" (61), and supporting staff (68) sampling selected by the Krejcie and Morgan methods. This research used an estimation scale questionnaire to collect data, which has a reliability of .96; other statistical methods employed were frequency, percentile, mean, standard deviation, t-test, F-test (to test pairs of difference by Scheffe's method and Least-significant difference:LSD), using the SPSS/PC⁺ program.

The research's results were as follows : The officers's opinion towards KMUTT's HRM concerning acquiring, rewarding, developing, and maintenance and protection as a whole was moderate. The studies indicated that educational level and internal organizations were significantly difference at the .05 in HR acquiring. The other results were also found to be significantly at the .05 in HR developing for internal organization, and types of personnels. The level of education, the types of personnel status, and types of personnels were also significantly difference at the .05 in HR maintenance and protections, respectively. Finally the additional finding indicated that KMUTT needed to adjust their HR's policies to be more competitives and equality in task assingment, compensation, personnel support regarding training, continued study, and outside visit.

Keywords: Human resource management, Autonomous university, King Mongkut's University of Technology Thonburi

กิตติกรรมประกาศ

การทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก รศ.คณพร บุญพารอด รศ.ดร.เสนห์ จุ้ยโต ผศ.ศรีธนา บุญญเศรษฐ์ และนายโอภาส เขียววิชัย ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะบุคลากร สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและติดตามการทำวิทยานิพนธ์นี้อย่างใกล้ชิดเสมอมา นับตั้งแต่เริ่มต้นจนสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชและคณาจารย์ที่ให้โอกาสในการศึกษา ขอขอบพระคุณ รศ.ชนชัย ยมจินดา ที่ให้แนวทางการนำทฤษฎีมาประยุกต์ใช้ในงานวิจัย ขอขอบพระคุณ ผศ.ดร.สุกมาส อังสุโชติ อ.ชลชาติ ตันติวานิช และอ.พรชัย หลายพสุ ที่ให้ คำแนะนำด้านสถิติที่จำเป็นต่อการทำวิจัยด้วยดีตลอดมา ขอขอบพระคุณคุณปราณี เข็มวงศ์ทอง คุณญาณี ศรีแสน ผู้ทรงคุณวุฒิที่กรุณาให้คำแนะนำ ตรวจสอบและแก้ไขปรับปรุงให้เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมีคุณภาพ ขอขอบพระคุณคุณศิวพร ตั้งขันธ์สงฆ์ คุณสมเจตน์ ชื่นปรีชา คุณศักดิ์โชค มโนภครัตน์ ที่แนะนำลักษณะงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัย

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณรองอธิการบดีฝ่ายบุคคล รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา คณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์ จาก มจร. ที่อนุเคราะห์ให้ผู้วิจัยได้เข้าสัมภาษณ์เพื่อข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำวิทยานิพนธ์ และบุคลากรของ มจร. ที่ให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถามด้วยดี

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ รศ.ดร.ธีรวัฒน์ มงคลอัครวัฒน์ รศ.ดร.ศักดิ์ ไตรศักดิ์ อ. ปัทมา ลีพหาวงศ์ ดร.ประเสริฐ คุณคำชู ผศ.อนุรักษ โปธิ์เอี่ยม และ ผศ.นวัฒน์ ปานแย้ม ที่ให้ การสนับสนุนและโอกาสการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาโดยตลอด

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ ผู้เป็นที่เคารพยิ่ง คุณกานต์รวี คุณณัฐนันท์ คุณจำเนียร คุณสุชาสิณี คุณกมลฉัตร โกมลดิษฐ์ (พี่สาว น้องสาว และน้องชาย) คุณศิณีณาฎ ยมวรรณ (พี่สาว) คุณสรี เสนีชัย (พี่สาว) คุณทิวี ชาวคำเขตต์ (พี่สาว) หลาน ๆ ที่ให้กำลังใจและช่วยเหลือตลอดมา ขอขอบพระคุณเพื่อนข้าราชการ-ปริญญาโท และบุคคลที่ผู้วิจัยไม่ได้กล่าวถึงไว้ในที่นี้ที่สนับสนุนและช่วยเหลือด้านต่าง ๆ และเป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด

คุณค่าและประโยชน์ใด ๆ ที่เป็นผลจากวิทยานิพนธ์นี้ ขอมอบแต่ คุณพ่อ คุณแม่ และ ครู-อาจารย์ ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่าน ด้วยความเคารพยิ่ง

มรกต โกมลดิษฐ์

พฤศจิกายน 2546

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ญ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
สมมติฐานของการวิจัย.....	7
ขอบเขตการวิจัย.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	10
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	11
ความหมายและความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	12
แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	15
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของ John M. Ivancevich.....	20
การจัดหาทรัพยากรมนุษย์.....	20
การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์.....	29
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	40
การธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์.....	49
การบริการทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัย.....	52
แนวทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.....	54
แนวทางการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.....	56
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	74

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย.....	78
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	78
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	81
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	83
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	84
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	87
ตอนที่ 1 ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถามทั่วไป.....	89
ตอนที่ 2 เสนอระดับการดำเนินงานและลำดับที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีตามความเห็นของบุคลากร.....	92
ตอนที่ 3 เปรียบเทียบระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ ประเภทหน่วยงาน ระยะเวลาในการทำงาน และประเภทบุคลากร.....	100
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีที่มีต่อการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ และปัญหา และเสนอแนวทางแก้ไขปัญหา.....	125
ตอนที่ 5 แสดงการวิเคราะห์ความคิดเห็นเพิ่มเติมของบุคลากรเกี่ยวกับปัญหาและ แนวทางแก้ไขปัญหการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.....	130
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	140
สรุปการวิจัย.....	140
อภิปรายผล.....	149
ข้อเสนอแนะ.....	168
บรรณานุกรม.....	171
ภาคผนวก.....	176
ก ภาพพระบรมราชานุสาวรีย์พระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว (รัชการที่ 4) และภาพมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.....	178

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ข โครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.....	180
ค SWOT ANALYSIS.....	182
ง ประวัติผู้ให้สัมภาษณ์.....	189
จ หนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถาม หนังสือนำเพื่อเก็บข้อมูล.....	191
ฉ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์.....	198
ประวัติผู้วิจัย.....	212

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1	76
จำแนกจำนวนประชากรตามประเภทบุคลากรและกลุ่มตัวอย่าง ในปีการศึกษา 2545.....	76
ตารางที่ 3.2	77
จำแนกจำนวนประชากรตามหน่วยงานในปีการศึกษา 2545 และกลุ่มตัวอย่าง.....	77
ตารางที่ 3.3	81
จำนวนแบบสอบถามที่แจกและได้รับกลับคืน.....	81
ตารางที่ 4.1	89
ความถี่ และร้อยละจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ ประเภทหน่วยงาน ระยะเวลาในการทำงาน และประเภทบุคลากร.....	89
ตารางที่ 4.2	92
ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน กับระดับการดำเนินงานและลำดับที่ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.....	92
ตารางที่ 4.3	93
ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน กับระดับการดำเนินงานและลำดับที่ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์.....	93
ตารางที่ 4.4	95
ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน กับระดับการดำเนินงานและลำดับที่ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์.....	95
ตารางที่ 4.5	97
ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน กับระดับการดำเนินงานและลำดับที่ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	97
ตารางที่ 4.6	99
ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน กับระดับการดำเนินงานและลำดับที่ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์....	99
ตารางที่ 4.7	100
เปรียบเทียบระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามเพศ โดยภาพรวมและรายด้าน.....	100
ตารางที่ 4.8	101
การเปรียบเทียบระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามอายุ โดยภาพรวมและรายด้าน.....	101

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.9	แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับการดำเนินงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามอายุ.....	101
ตารางที่ 4.10	แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับการดำเนินงาน การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามอายุ.....	102
ตารางที่ 4.11	แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับการดำเนินงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามอายุ....	102
ตารางที่ 4.12	แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับการดำเนินงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามอายุ.....	103
ตารางที่ 4.13	แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับการดำเนินงานการบริหาร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามอายุ โดยภาพรวมทั้ง 4 ด้าน.....	103
ตารางที่ 4.14	การเปรียบเทียบระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระดับการศึกษา โดยภาพรวมและรายด้าน.....	104
ตารางที่ 4.15	แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับการดำเนินงานการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระดับการศึกษา...	105
ตารางที่ 4.16	แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับการดำเนินงานการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระดับการศึกษา เป็นรายคู่.....	105
ตารางที่ 4.17	แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับการดำเนินงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระดับการศึกษา.....	106

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.18	แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับการดำเนินงานการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระดับการศึกษา.....	106
ตารางที่ 4.19	แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับการดำเนินงานการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการชำระรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระดับการศึกษา.....	107
ตารางที่ 4.20	แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับการดำเนินงานการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการชำระรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระดับการศึกษา เป็นรายคู่.....	107
ตารางที่ 4.21	แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับการดำเนินงานการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัล ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการชำระรักษา และป้องกันทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระดับการศึกษา โดยภาพรวมทั้ง 4 ด้าน.....	108
ตารางที่ 4.22	แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับการดำเนินงานการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัล ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการชำระรักษา และป้องกันทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระดับการศึกษา โดยภาพรวมทั้ง 4 ด้าน เป็นรายคู่.....	109
ตารางที่ 4.23	การเปรียบเทียบระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการชำระรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามสถานภาพ โดยภาพรวมและรายด้าน.....	110
ตารางที่ 4.24	แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับการดำเนินงานการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามสถานภาพ.....	110
ตารางที่ 4.25	แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับการดำเนินงานการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามสถานภาพ.....	111

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.26	แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับการดำเนินงานการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามสถานภาพ.....	111
ตารางที่ 4.27	แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับการดำเนินงานการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการชำระรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามสถานภาพ.....	112
ตารางที่ 4.28	แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับการดำเนินงานการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการชำระรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามสถานภาพเป็นรายคู่.....	112
ตารางที่ 4.29	แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับการดำเนินงานการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัล ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการชำระรักษา และป้องกันทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามสถานภาพ โดยภาพรวมทั้ง 4 ด้าน.....	113
ตารางที่ 4.30	การเปรียบเทียบระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการชำระรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามหน่วยงาน โดยภาพรวมและรายด้าน.....	114
ตารางที่ 4.31	การเปรียบเทียบระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการชำระรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระยะเวลาในการทำงาน โดยภาพรวมและรายด้าน.....	115
ตารางที่ 4.32	แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับการดำเนินงานการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระยะเวลาในการทำงาน.....	116
ตารางที่ 4.33	แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับการดำเนินงานการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระยะเวลาในการทำงาน.....	116

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.34 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับการดำเนินงานการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระยะเวลาในการทำงาน.....	117
ตารางที่ 4.35 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับการดำเนินงานการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระยะเวลาในการทำงาน.....	117
ตารางที่ 4.36 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับการดำเนินงานการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัล ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการธำรงรักษา และป้องกันทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระยะเวลาในการทำงาน โดยภาพรวมทั้ง 4 ด้าน.....	118
ตารางที่ 4.37 การเปรียบเทียบระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามประเภทบุคลากร โดยภาพรวมและรายด้าน.....	119
ตารางที่ 4.38 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับการดำเนินงานการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามประเภทบุคลากร...	120
ตารางที่ 4.39 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับการดำเนินงานการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามประเภทบุคลากร.....	120
ตารางที่ 4.40 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับการดำเนินงานการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามประเภทบุคลากร.....	121
ตารางที่ 4.41 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับการดำเนินงานการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามประเภทบุคลากร เป็นรายคู่.....	121

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.42	แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับการดำเนินงานการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามประเภทบุคลากร.....	122
ตารางที่ 4.43	แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับการดำเนินงานการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามประเภทบุคลากร เป็นรายคู่.....	123
ตารางที่ 4.44	แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับการดำเนินงานการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัล ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการธำรงรักษา และป้องกันทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามประเภทบุคลากร โดยภาพรวมทั้ง 4 ด้าน.....	124
ตารางที่ 4.45	ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.....	130
ตารางที่ 4.46	การเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.....	135

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัยตามแนวคิดของ John M.Ivancevich	6
ภาพที่ 2.1 แสดงระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์.....	16
ภาพที่ 2.2 แสดงตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์.....	18
ภาพที่ 2.3 แสดงแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์.....	19
ภาพที่ 2.4 แสดงกระบวนการสรรหาบุคลากรแบบบูรณาการ (Integrative Dimension).....	25
ภาพที่ 2.5 ฟังแสดงการเปลี่ยนสภาพจากข้าราชการเป็นพนักงาน.....	65
ภาพที่ 2.6 ฟังแสดงการปรับเงินเดือนของข้าราชการที่เปลี่ยนสภาพเป็น พนักงานมหาวิทยาลัย.....	69
ภาพที่ 2.7 แสดงการจ่ายเงินชดเชยให้พนักงานมหาวิทยาลัย.....	70
ภาพที่ 2.8 แสดงการเปรียบเทียบสวัสดิการพนักงานมหาวิทยาลัยและข้าราชการ.....	71
ภาพที่ 2.9 แสดงผลประโยชน์จากกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ.....	71

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในระยะเวลาที่ผ่านมามหาวิทยาลัยของรัฐ มีการบริหารจัดการยึดติดอยู่กับระบบราชการ ทั้งระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารงบประมาณ การเงินและพัสดุ โดยมีระบบการควบคุมและการกำกับดูแลภายใต้กฎเกณฑ์ของระบบราชการ การบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นมีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารในระดับอุดมศึกษา เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายหลักของหน่วยงานนั้นคือ ความเป็นเลิศทางวิชาการ ซึ่งในระยะเวลาที่ผ่านมาการบริหารสถาบันอุดมศึกษาได้ยึดติดอยู่กับระบบราชการ โดยมีการกำกับดูแลระบบและการควบคุมที่เป็นไปตามกฎเกณฑ์ของทางราชการที่ถือปฏิบัติโดยทั่วไป สำหรับหน่วยงานราชการการดำเนินการต่าง ๆ ต้องยึดถือกฎเกณฑ์และระเบียบโดยเคร่งครัด ซึ่งในบางกรณีอาจขัดกับลักษณะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาที่ต้องการความยืดหยุ่น ความคล่องตัว และความรวดเร็วในการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่จะสนองตอบต่อความก้าวหน้าทางวิชาการได้ ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์มักประสบปัญหาอย่างมาก โดยเฉพาะไม่สามารถดึงคนดี คนเก่งให้เข้าสู่มหาวิทยาลัยได้ เป็นลักษณะที่รักษาคนดีไว้ไม่ได้ คนเก่งภายนอกไม่อยากจะเข้ามาร่วม คนไม่เหมาะสมไม่มีความสามารถเมื่อเข้ามาอยู่ในระบบราชการแล้วเอาออกจากราชการได้ยาก จึงเป็นปัญหาสำคัญอย่างมากของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ ตลอดทั้งความไม่คล่องตัวในกฎเกณฑ์และระเบียบต่าง ๆ ก็เป็นกรอบในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ได้มีการถูกยกมาเป็นข้ออ้างเสมอว่า เป็นเหตุแห่งความไม่มีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ การแก้ไขเหตุแห่งความไม่มีประสิทธิภาพอาจจะทำได้ยาก เพราะจำเป็นต้องแก้ไขหลายจุด และในบางครั้งก็ไม่สามารถกระทำได้ เนื่องจากจะกระทบถึงส่วนราชการอื่น ๆ ด้วย รัฐบาลจึงได้มีนโยบายการแก้ปัญหาความไม่คล่องตัว โดยแยกออกจากระบบราชการโดยเด็ดขาด แล้วมอบอำนาจการบริหารราชการเรื่องต่าง ๆ ให้กับสถาบันอุดมศึกษา อันจะทำให้มีอิสระในการบริหารทรัพยากรมนุษย์สอดคล้องกับปรัชญาและจุดมุ่งหมายของมหาวิทยาลัยได้อย่างเต็มที่ โดยได้พยายามปฏิรูปโครงสร้าง และรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยให้มีอิสระมากขึ้น โดยเฉพาะการนำมหาวิทยาลัยออกจากระบบราชการ ได้เริ่มเมื่อปี

พ.ศ. 2507 มีการจัดสัมมนาเรื่องปัญหาและบทบาทของมหาวิทยาลัยในประเทศไทย
 ณ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และได้มีการสานต่อโดยทบวงมหาวิทยาลัยได้ริเริ่มโครงการจัดทำ
 แผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี (พ.ศ. 2533 – 2547) ในปี 2530 ซึ่งแผนดังกล่าวได้กำหนด
 นโยบายและมาตรการในการบริหาร ให้มีการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาของรัฐไปสู่รูปแบบที่มีทั้ง
 เป็นส่วน ราชการ และไม่เป็นส่วนราชการอยู่ในสถาบันเดียวกัน และรูปแบบมหาวิทยาลัยของรัฐ
 ที่ไม่เป็นส่วนราชการตามความพร้อมและศักยภาพ ส่วนสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ที่จะจัดตั้ง
 ใหม่ให้มีการบริหารในรูปแบบมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการ ซึ่งได้มีความพยายามที่
 จะดำเนินการอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด จนเกิดภาวะวิกฤตเศรษฐกิจเมื่อปลายปี พ.ศ. 2540 ซึ่ง
 ประเทศไทยอยู่ภายใต้เงื้อมมือของกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (International Monetary Fund :
 IMF) และธนาคารพัฒนาเอเชีย (Asian Development Bank : ADB) ในการฟื้นฟูประเทศ โดย
 กระทรวงการคลังและธนาคารพัฒนาเอเชีย ได้กำหนดกรอบมาตรการด้านนโยบาย (Policy
 Matrix) หลายมาตรการให้ประเทศไทยต้องดำเนินการ หนึ่งในมาตรการดังกล่าวคือด้านการศึกษา
 ซึ่งกำหนดให้ภายในปีงบประมาณ 2545 มหาวิทยาลัยของรัฐทุกแห่งมีอิสระในการบริหารงาน
 โดยในขั้นแรกจัดให้มหาวิทยาลัยของรัฐ 1 แห่ง ดำเนินการอย่างมีอิสระ จากกรอบมาตรการนี้เอง
 รัฐบาลจึงต้องดำเนินการให้มหาวิทยาลัยทุกแห่งพัฒนาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
 (Autonomous University) ซึ่งถือเป็นแนวคิดให้มหาวิทยาลัยพัฒนาไปสู่อีกระบบหนึ่ง โดยมีสภา
 มหาวิทยาลัยมีอำนาจหน้าที่ออกระเบียบข้อบังคับในการบริหารมหาวิทยาลัยด้านต่าง ๆ ให้สิ้นสุดที่
 มหาวิทยาลัย และได้เงินอุดหนุนจากรัฐบาลที่จัดสรรจากเงินงบประมาณแผ่นดินประจำปีในรูปแบบ
 Block Grant ซึ่งรัฐบาลจะเป็นผู้กำกับด้านนโยบายและสนับสนุนมหาวิทยาลัยเท่านั้น การปรับ
 เปลี่ยนสถานภาพของมหาวิทยาลัยของรัฐไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ย่อมส่งผลกระทบต่อ
 ต่อบุคลากรในมหาวิทยาลัยโดยตรงก็คือ การปรับเปลี่ยนสถานภาพจากข้าราชการไปเป็นพนักงาน
 ของมหาวิทยาลัย การมีระบบบริหารงานบุคคลที่สภามหาวิทยาลัยกำหนดขึ้นเอง ระบบค่าตอบแทน
 และสวัสดิการจะแตกต่างไปจากระบบราชการ โดยจะมีการใช้ระบบที่มหาวิทยาลัยกำหนดเอง
 การปรับเปลี่ยนสถานภาพหรือการถ่ายโอนเข้าสู่ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะต้องมีการ
 ประเมินที่เป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีความเหมาะสมก่อนการบรรจุเข้าเป็น
 พนักงานของมหาวิทยาลัย โดยมีเป้าหมายคือ การได้รับค่าตอบแทน ตำแหน่ง และภาระงานที่
 เป็นธรรมกับทุกฝ่าย การจ่ายค่าตอบแทนเป็นไปตามอัตราเงินเดือนที่มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งจัดทำ
 ขึ้นเอง โดยพิจารณาจากคุณภาพและปริมาณงานของบุคคลเป็นหลัก นอกเหนือจากประสบการณ์
 คุณวุฒิ ตำแหน่งทางวิชาการ และผลงานซึ่งเป็นองค์ประกอบในการพิจารณาอยู่ด้วย จากผล
 กระทบต่าง ๆ ในบางช่วงต้นนี้เองอาจมีความแตกต่างกันในแต่ละมหาวิทยาลัย ดังนั้น

บุคลากรจึงต้องมีการปรับตัวเพื่อเตรียมการรับการเปลี่ยนแปลงต่อไป

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี เป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐแห่งแรกที่เปลี่ยนสถานะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับเมื่อวันที่ 7 มีนาคม พ.ศ. 2541 เป็นวันที่พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ส่งผลให้สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีพ้นจากสภาพสถาบันอุดมศึกษาของรัฐบาล ที่บริหารงานโดยมีกฎเกณฑ์ระเบียบปฏิบัติราชการที่มีกระบวนการและขั้นตอนมากมาย มาสู่ระบบการบริหารงานของตนเอง ที่สามารถกำหนดนโยบาย และตรวจสอบการดำเนินงานโดยรัฐบาลผ่านทบวงมหาวิทยาลัย หรือในปัจจุบันเปลี่ยนเป็นสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีก็ได้เปลี่ยนชื่อเป็น “มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี” ที่มีแนวทางในการพัฒนามหาวิทยาลัย ไปสู่มหาวิทยาลัยชั้นนำในระดับภูมิภาคเอเชีย โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการผลิตบัณฑิตระดับปริญญาตรีและระดับบัณฑิตศึกษาในสาขาเทคโนโลยี ดำเนินการวิจัยในเทคโนโลยีขั้นสูง ถ่ายทอดเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาอุตสาหกรรมและธุรกิจ ไปสู่ภาคเอกชนและบริการทางวิชาการต่อสังคมและชุมชนภายใต้ปรัชญาการศึกษา

“มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี เป็นทั้งสวนการศึกษาและสวนอุตสาหกรรม ผลิตบัณฑิตและทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพและคุณธรรม ทำงานวิจัย พัฒนาและให้บริการวิชาการ เพื่อเสริมสร้างเศรษฐกิจ และคุณภาพชีวิต” (จาก http://www.kmutt.ac.th/n_info/t_knowu.htm)

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ได้บริหารจัดการระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่มีข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัยปฏิบัติงานร่วมกัน หรืออาจเรียกว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบคู่ขนาน ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี พ.ศ. 2541 โดยได้มีการตัดโอนอัตรากำลังที่ยังคงสภาพเป็นข้าราชการพร้อมงบประมาณหมวดเงินเดือนไปสังกัดสำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย ทบวงมหาวิทยาลัย ซึ่งปัจจุบันเปลี่ยนเป็นสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ นับตั้งแต่วันที่พระราชบัญญัติฉบับนี้ได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา แต่ยังคงปฏิบัติราชการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มีอำนาจในการบริหารจัดการบุคลากรที่มีสถานภาพข้าราชการคงเดิม เพียงแต่ต้องรายงานให้ทบวงมหาวิทยาลัยรับทราบ ในเรื่องที่จะต้องมีผลกระทบต่องบประมาณหมวดเงินเดือน เช่น การเลื่อนระดับ การแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ การปรับวุฒิ เป็นต้น เนื่องจากทบวงมหาวิทยาลัยหรือปัจจุบันเปลี่ยนเป็นสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ จะต้องเป็นผู้ผ่านเรื่องเพื่อส่งไปกรมบัญชีกลาง และคณะกรรมการพิจารณาเงินเดือนแห่งชาติ (กงช.)

และในช่วงเวลาเตรียมการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐตั้งแต่ปี พ.ศ. 2535 ถึงก่อนระยะเวลาที่ปรับเปลี่ยนสภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับเสรีจัสในปี พ.ศ. 2541 ได้มีการแต่งตั้งคณะทำงานขึ้น 7 ชุด โดยเฉพาะที่ศึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์มีกลุ่มแผนงาน และบริหารงานบุคคลเป็นผู้ดำเนินการพิจารณาหากรอบแนวทางในการดำเนินการจากองค์กรในกำกับรัฐ ทั้งในและต่างประเทศ จนสำเร็จเป็นพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี พ.ศ. 2541 และข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2541 เพื่อใช้เป็นกรอบในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เมื่อมหาวิทยาลัยปรับสภาพเรียบร้อยแล้ว ได้มีผู้ทำการศึกษาวิจัยในเรื่อง ระบบการบริหารงานบุคคลแบบคู่ขนานหลังปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่าการจัดให้มีระบบการบริหารงานบุคคลเป็นแบบคู่ขนาน เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรมีทางเลือกว่าจะอยู่ในระบบเดิมหรือระบบใหม่ เป็นการประนีประนอมระหว่างกลุ่มที่มั่นใจและไม่มั่นใจในสถานภาพของตนเอง หลังการปรับเปลี่ยนจึงมีความจำเป็นที่จะต้องใช้ระบบคู่ขนานนี้แน่นอนว่าย่อมต้องเกิดปัญหาในการบริหาร แต่ก็เป็นไปได้โดยคาดหวังว่าวันหนึ่งข้างหน้าระบบคู่ขนานจะหายไปเหลือเพียงระบบเดียว แต่สิ่งที่เป็นข้อขัดข้องในใจของบุคลากรในมหาวิทยาลัยมีอยู่หลายประการ ประการแรกคือ การที่จะให้ระบบคู่ขนานหายไปแล้วในเรื่องการบริหารงานบุคคลจะเกิดปัญหา เพราะในขณะนี้ผู้บริหารมีอำนาจมาก และถ้าผู้บริหารขาดจริยธรรม ขาดคุณธรรมแล้วระบบการปรับเปลี่ยน การกลั่นกรอง กระบวนการประเมินบุคคลจะยุ่งยากไม่เป็นธรรม ประการที่สองคือ การบริหารงานในปัจจุบัน ซึ่งจะนำไปสู่การยกเลิกระบบเก่าคือ ระบบราชการจะมีปัญหาว่าคนที่เข้ามาในระบบด้วยวิธีการที่แตกต่างกันคือระบบราชการอย่างหนึ่ง ระบบใหม่เข้ามาอีกอย่างหนึ่ง แล้วคำตอบแทนก็แตกต่างกันไปด้วย ทำให้มีความยุ่งยากในการทำงานเกิดขึ้น ซึ่งอาจรวมไปถึงการบังคับบัญชาด้วย เช่น ผู้บริหารใหม่จะสามารถบังคับบัญชาผู้ที่อยู่ในระบบราชการเดิมได้อย่างไร ประการที่สามคือ การประเมินการกลั่นกรอง เป็นเรื่องของคนพิจารณาคน ถ้ายังไม่แน่ใจในเรื่องคุณธรรม จริยธรรมแล้วก็คงจะมีความวุ่นวายเกิดขึ้น สิ่งสำคัญในการเปลี่ยนแปลงจากสิ่งที่เคยปฏิบัติย่อมเป็นสิ่งที่ยุ่งยาก แต่ไม่ถึงกับกลายเป็นปัญหาเพียงต้องอาศัยเวลาทำความเข้าใจ และลบล้างความคิดในรูปแบบเก่าในระยะหนึ่งเท่านั้น เพราะสังคมไทยจะทอดทิ้งกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งไม่ได้ ต้องหาคำตอบที่กลมกลืนกัน แม้จะเป็นระบบราชการต่อไป แต่ต้องมีการกำหนดขอบเขตและภารกิจหน้าที่ให้ชัดเจน (Job Description) และคำตอบที่ดี (ครองนวล จรณะหุต 2536: 101-102)

ดังนั้นการที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มีนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีบุคลากรสถานภาพข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัยปฏิบัติงานอยู่ร่วมกัน ซึ่งได้ปฏิบัติมาในระยะเวลาตั้งแต่เปลี่ยนสภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจนถึงปัจจุบัน ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาว่าบุคลากรของ มจร. มีความเห็นว่าการดำเนินนโยบายการบริหาร

ทรัพยากรมนุษย์แบบคู่ขนานนี้เป็นอย่างไร มีความแตกต่างกันหรือไม่ และบุคลากรเห็นว่าการดำเนินการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีปัญหาใดที่จะต้องได้รับการแก้ไขต่อไป เพื่อให้มหาวิทยาลัยได้นำไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข เพื่อก่อให้เกิดความยืดหยุ่นต่อปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในองค์กร สามารถแข่งขันกับภาคเอกชนได้ สามารถดึงดูดและรักษาคดีคนเก่งไว้ได้ เป็นปัจจัยที่จะสนับสนุนการบริหารจัดการการศึกษาและการวิจัยซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ คุณธรรม เพื่อรับใช้สังคมและประเทศชาติต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับการที่รัฐบาลมีนโยบายปฏิรูประบบราชการ เพื่อมุ่งเพิ่มประสิทธิภาพ สร้างความโปร่งใส โดยการปรับองค์กรให้มีความกระชับ มีอิสระในการบริหารทางด้านวางแผนงาน แผนเงิน และแผนคน เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมมากขึ้น การปฏิบัติงานจะมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม เน้นพัฒนาระบบการบริหารที่เน้นผลสัมฤทธิ์ (Result-Based Management) โดยมุ่งให้ข้าราชการในอนาคตทำงานได้อย่างมืออาชีพและมีความเชี่ยวชาญ (Knowledge Worker) ที่มีความรู้ความสามารถทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทางด้านภาษาต่างประเทศ และความสามารถในการคิดวิเคราะห์จากการรับข่าวสารข้อมูล โดยการปรับปรุงค่าตอบแทนและสวัสดิการให้เหมาะสมตามสถานะค่าครองชีพ ส่งเสริมสนับสนุนให้ข้าราชการสามารถก้าวหน้าในอาชีพได้ (Career Path) ซึ่งจะเป็นการดึงดูดให้คนดีมีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงาน และเป็นการลดกำลังคนภาครัฐได้ในอนาคต และสามารถตอบสนองต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ เพื่อให้ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงในกระแสโลก ซึ่งก็คือแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตที่พยายามให้ผู้บริหารยุคใหม่ได้รู้จักวิธีการบริหารด้านการพัฒนา จัดการ หรือบริหารงานใด ๆ โดยจะต้องนำปัจจัยทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยนำหน้า และเป็นเป้าหมายสุดท้ายของการพัฒนาด้วยพร้อมกัน เพราะทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตเปรียบเสมือนเป็นทุนมนุษย์หรือทุนทางปัญญา ที่ถือเป็นทรัพย์สินที่มีค่าที่สุดขององค์กร

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ผู้วิจัยมุ่งศึกษา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ดังนี้

2.1 เพื่อศึกษาระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

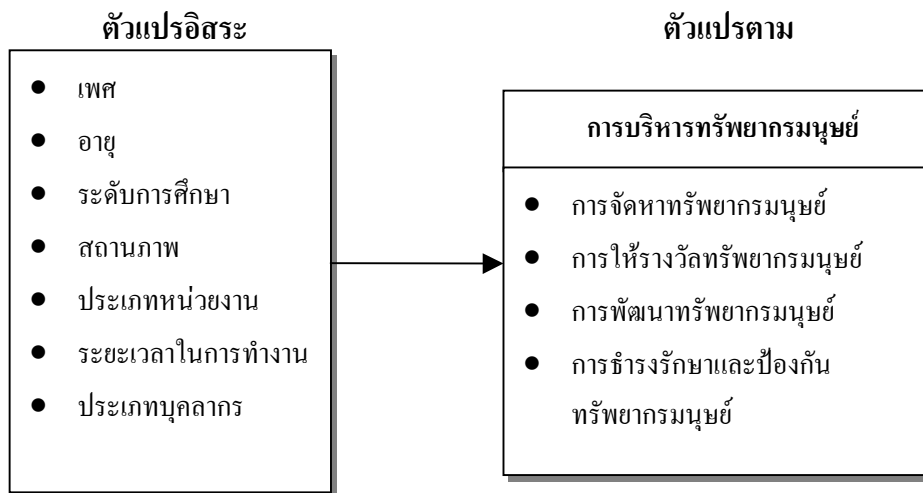
2.2 เพื่อเปรียบเทียบระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี โดยจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ

ประเภทหน่วยงาน ระยะเวลาในการทำงาน และประเภทบุคลากร

2.3 เพื่อศึกษาปัญหาและเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของ John M. Ivancevich (2001: 36) มาใช้อ้างอิงในการวิจัย ดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัยตามแนวคิดของ John M.Ivancevich

ตัวแปรที่ศึกษาประกอบด้วย

ตัวแปรอิสระ ประกอบด้วย เพศ อายุ การศึกษา สถานภาพ ประเภทหน่วยงาน ระยะเวลาในการทำงาน และประเภทบุคลากร

ตัวแปรตาม ประกอบด้วย

1. **การจัดหาทรัพยากรมนุษย์** ประกอบด้วย กิจกรรมการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ กิจกรรมการวิเคราะห์งานและการออกแบบงาน กิจกรรมการสรรหา และกิจกรรมการคัดเลือก
2. **การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์** ประกอบด้วย กิจกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน กิจกรรมค่าตอบแทน และกิจกรรมประโยชน์และบริการ
3. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** ประกอบด้วย กิจกรรมการฝึกอบรมและการพัฒนา

กิจกรรมการวางแผนอาชีพและการพัฒนาอาชีพ และกิจกรรมการจัดการวินัยบุคลากร

4. การธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย กิจกรรมแรงงาน
สัมพันธ์และเจรจาต่อรอง และกิจกรรมสุขภาพและความปลอดภัย

4. สมมติฐานการวิจัย

4.1 เพศ มีความสัมพันธ์กับระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีแตกต่างกัน

4.2 อายุ มีความสัมพันธ์ระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีแตกต่างกัน

4.3 ระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์กับระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากร
มนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีแตกต่างกัน

4.4 สถานภาพ มีความสัมพันธ์กับระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีแตกต่างกัน

4.5 ประเภทหน่วยงาน มีความสัมพันธ์กับระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากร
มนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีแตกต่างกัน

4.6 ระยะเวลาในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับระดับการดำเนินงานการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีแตกต่างกัน

4.7 ประเภทบุคลากร มีความสัมพันธ์กับระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากร
มนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีแตกต่างกัน

5. ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มุ่งที่จะศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีข้าราชการและ
พนักงานมหาวิทยาลัยปฏิบัติงานร่วมกัน โดยศึกษาระดับการดำเนินงานจากความเห็นของบุคลากร
การเสนอปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรมหาวิทยาลัย
เทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ในระหว่างเดือนกรกฎาคม 2545 ถึงเดือนกันยายน 2546

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 ประเภทหน่วยงาน หมายถึง หน่วยงานระดับคณะ มีหน้าที่ในการสอน วิจัยเป็นหลัก ส่วนหน่วยงานระดับสถาบัน/สำนัก มีหน้าที่ให้บริการเป็นหลัก

6.2 ระยะเวลาในการทำงาน หมายถึง จำนวนปีปฏิบัติงานที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

6.3 ประเภทบุคลากร หมายถึง ข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

6.3.1 ข้าราชการ หมายถึง ข้าราชการสาย ก ข้าราชการสาย ข ข้าราชการสาย ค มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี จำแนกได้ดังนี้

1) **ข้าราชการสาย ก** หมายถึง ตำแหน่งที่มีหน้าที่สอน วิจัย และให้บริการทางวิชาการ ได้แก่ ตำแหน่งศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ และอาจารย์

2) **ข้าราชการสาย ข** หมายถึง ตำแหน่งซึ่งมีหน้าที่บริการและสนับสนุนทางวิชาการ ได้แก่ ตำแหน่งบรรณารักษ์ นักวิชาการโสตทัศนศึกษา นักวิชาการศึกษานักกิจกรรมนักศึกษา นักวิจัย นักวิทยาศาสตร์ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน นักวิชาการคอมพิวเตอร์ นักประชาสัมพันธ์และตำแหน่งอื่นตามที่ ก.ม กำหนด

3) **ข้าราชการสาย ค** หมายถึง ตำแหน่งซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารและธุรการ ได้แก่ ตำแหน่งเลขานุการคณะ เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป นักวิชาการเงินและบัญชี นักวิชาการพัสดุ เจ้าหน้าที่บุคคล นายช่างเทคนิค พนักงานเครื่องคอมพิวเตอร์ พนักงานธุรการ พนักงานวิทยาศาสตร์ เจ้าหน้าที่ธุรการ เจ้าหน้าที่วิทยาศาสตร์ และตำแหน่งอื่นตามที่ ก.ม. กำหนด

6.3.2 พนักงานมหาวิทยาลัย หมายถึง พนักงานสายวิชาการ และพนักงานสายวิชาชีพอื่น จำแนกได้เป็น

1) **พนักงานสายวิชาการ** หมายถึง พนักงานที่มีตำแหน่งและหน้าที่ในการสอนวิจัย

2) **พนักงานสายวิชาชีพอื่น** หมายถึง พนักงานที่มีตำแหน่งและหน้าที่ในการวิจัย และสนับสนุนทางวิชาการ พนักงานที่มีตำแหน่งและหน้าที่บริหารและสนับสนุน

6.4 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

6.4.1 การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การวิเคราะห์งานและการออกแบบงาน การสรรหา และการคัดเลือก

- 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่จะให้ได้มาซึ่งคนที่เหมาะสม และตรงกับความรู้ความสามารถตามความต้องการของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
- 2) การวิเคราะห์งานและการออกแบบงาน หมายถึง การรวบรวมข้อมูลภาระงาน เพื่อนำมาจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
- 3) การสรรหา หมายถึง การแสวงหาบุคคลทั้งจากภายในและภายนอกหน่วยงานที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับภาระงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
- 4) การคัดเลือก หมายถึง วิธีการได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับภาระงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

6.4.2 การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทน และประโยชน์และบริการ

- 1) การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การวัดผลการปฏิบัติงานโดยพิจารณาจากเกณฑ์ที่มีความน่าเชื่อถือ เพื่อใช้พิจารณาการเปลี่ยนประเภทจากข้าราชการเป็นพนักงาน การต่อสัญญาจ้าง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการพิจารณาความดีความชอบประจำปีของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
- 2) ค่าตอบแทน หมายถึง เงินที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีจ่ายให้แก่บุคลากรจากการที่ทำงานให้
- 3) ประโยชน์และบริการ หมายถึง สวัสดิการและประโยชน์ที่มอบให้แก่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีจัดให้แก่บุคลากรนอกเหนือจากค่าตอบแทน

6.4.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การฝึกอบรมและการพัฒนา การวางแผนอาชีพและการพัฒนาอาชีพ การจัดการวินัยบุคลากร

- 1) การฝึกอบรมและการพัฒนา หมายถึง การดำเนินการเพื่อให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์
- 2) การวางแผนอาชีพและการพัฒนาอาชีพ หมายถึง การส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในอาชีพ
- 3) การจัดการวินัยบุคลากร หมายถึง การส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎระเบียบ

6.4.4 การขำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง แรงงานสัมพันธ์และ
 เจริญต่อรอง สุขภาพและความปลอดภัย

1) **แรงงานสัมพันธ์และเจริญต่อรอง** หมายถึง การสนับสนุนให้บุคลากร
 มีส่วนร่วมในการบริหารงาน การปฏิบัติต่อผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาค

2) **สุขภาพและความปลอดภัย** หมายถึง กิจกรรมการส่งเสริมป้องกันและ
 ดูแลสุขภาพทั้งร่างกายและจิตใจ และการสร้างความรู้สึกรับประกันในการปฏิบัติงาน

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยคาดหวังว่าจะก่อให้เกิดประโยชน์ คือ

7.1 เป็นแนวทางให้แก่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีในการนำ
 ผลที่ได้จากการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางปรับปรุงแก้ไขการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมต่อไป

7.2 เป็นแนวทางในการศึกษาให้กับมหาวิทยาลัย/สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และยังเป็น
 แนวทางให้กับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอนาคตต่อไป

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งที่จะศึกษาระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีที่มีข้าราชการและพนักงานปฏิบัติงานอยู่ร่วมกัน โดย จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ ประเภทหน่วยงาน ระยะเวลาในการทำงาน และ ประเภทบุคลากร ตลอดจนปัญหาและเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหา ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาค้นคว้า จากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สำหรับเป็นแนวทางในการทำวิจัย ดังนี้

1. ความหมายและความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์
2. แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์
3. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของ John M.Ivancevich จำแนกเป็น
 - 3.1 การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งานและการออกแบบงาน การสรรหา การคัดเลือก
 - 3.2 การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทน ประโยชน์และบริการ
 - 3.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การฝึกอบรมและการพัฒนา การวางแผนอาชีพและการพัฒนาอาชีพ การจัดการวินัยบุคลากร
 - 3.4 การธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย แรงงานสัมพันธ์ และเจรจาต่อรอง สุขภาพและความปลอดภัย
4. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัย
5. แนวทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
6. แนวทางการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
 - 6.1 การเตรียมการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
 - 6.2 สภาพปัญหาบางประการที่เกิดขึ้นเมื่อเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
 - 6.3 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ความหมายและความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยคำสองคำคือ “การบริหาร” กับ “ทรัพยากรมนุษย์” โดยที่ “การบริหาร” หมายถึง การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในขณะที่ “มนุษย์” เป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดในบรรดาทรัพยากรทางการบริหาร (4 M's) อันประกอบด้วย คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์หรือวัตถุดิบ (Material) และวิธีการ (Method) ได้มีผู้ให้ความหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้ ดังนี้

อำนาจ แสงสว่าง (2540: 2) ให้ความหมายว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ การจัดการบุคลากรในองค์กรโดยให้ความสำคัญในศักดิ์ศรีแห่งความเป็นคน และต้องทำให้บุคลากรเหล่านั้นได้รับผลประโยชน์อย่างเหมาะสม นอกจากนี้จะต้องเอาใจใส่ดูแลในเรื่องความต้องการทั้งหลายของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการทำงานจะก่อให้เกิดผลสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าในการดำเนินงานขององค์กร

สมชาย หิรัญกิตติ (2542: 9) ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการทำงานว่าเป็นสิ่งสำคัญ และมีความจำเป็นที่ต้องกระทำเพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ใน องค์กรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตลอดจนเพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2543: 10) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าเป็นสหวิทยาการที่ต้องผสมผสานศาสตร์อื่นในการจัดการบุคลากรให้ทำงานด้วยความเต็มใจ และมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ได้มาตรฐานเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ

เสถียรภาพ พันธุ์ไพโรจน์ (2543: 153) ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรว่า เป็นการดำเนินการเป็นกระบวนการลูกโซ่ ตั้งแต่การวางแผนนโยบาย กำหนดแผนงานอัตรากำลังคน การสรรหาคัดเลือกคนดีมีความสามารถ เข้ามาทำงานในอัตราค่าตอบแทนที่เหมาะสม การวางโครงสร้างและกำหนดค่าตอบแทน และสวัสดิการ การฝึกอบรมให้คนทำงานได้ทำงานเป็น การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย การพัฒนาศักยภาพให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง มีขวัญกำลังใจ และมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมในองค์กร มีความจงรักภักดีจนกระทั่งพ้นสภาพการเป็นบุคลากรขององค์กร ทั้งนี้โดยการตระหนักถึงความสำคัญของ “ทรัพยากรมนุษย์” ใน 3 ประการ คือ

1. “ทรัพยากรมนุษย์” เป็นทรัพย์สินขององค์กร มิใช่ค่าใช้จ่าย

2. “ศักยภาพของมนุษย์” พัฒนาได้ไม่มีที่สิ้นสุด

3. “ทรัพยากรมนุษย์” เป็นแหล่งสร้างเสริมและเพิ่มคุณค่าของผลผลิตและการบริการขององค์กร

ตุลา มหาพสุรานนท์ (2545: 162) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การใช้ทรัพยากร “มนุษย์” ที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับมนุษย์ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จที่ช่วยหรือร่วมกันรังสรรค์องค์กร

นพ ศรีบุญนาค (2545: 47-48) ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะทำให้องค์กรมีความสามารถในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะความสามารถในการแข่งขันขององค์กรสูงขึ้น

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวข้องกับประเด็นคำถามสำคัญ 4 ประการ ดังต่อไปนี้

1. จะหาคนมาทำงานได้อย่างไร
2. จะเตรียมคนให้สามารถทำงานได้อย่างไร
3. จะรักษาคคนให้อยู่ทำงานในองค์กรได้อย่างไร
4. จะจูงใจคนให้ทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถของเขาได้อย่างไร

กิจกรรมต่าง ๆ ที่สำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่

1. การวางแผนกำลังคน
2. การวิเคราะห์งาน
3. การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร
4. การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร
5. การบริหารค่าตอบแทน
6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
7. สุขภาพและความปลอดภัยของบุคลากร
8. การดำเนินการด้านวินัยบุคลากร
9. การวิจัยทรัพยากรมนุษย์
10. บุคลากรสัมพันธ์และการเจรจาต่อรอง

เสน่ห์ จุ้ยโต (2545: 52-57) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ หมายถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่เป็นสินทรัพย์ที่มีประโยชน์และคุณค่าต่อองค์กร โดยให้สอดคล้องต่อกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีความสำคัญในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการบริหารองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ

ซึ่งสรุปได้ 8 ประการ

1. ช่วยนำพาองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (Helping the Organization Reach its Goals)
 2. ช่วยทำให้บุคลากรมีทักษะ และความสามารถในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Employing the Skills and Abilities of the Workforce Efficiently)
 3. ช่วยสร้างองค์กรให้มีการฝึกฝนและกระตุ้นใจบุคลากรอย่างดีพอ (Providing the Organization with Well-Trained and Well-Motivated Employees)
 4. ช่วยเพิ่มความพึงพอใจในงานและความสำเร็จในชีวิตของบุคลากร (Increasing to the Fullest Employee's Job Satisfaction and Self-Actualization)
 5. ช่วยพัฒนาและธำรงรักษาคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรให้สอดคล้องต่อเป้าประสงค์องค์กร (Developing and Maintaining a Quality of Work Life that Makes Employment in the Organization Desirable)
 6. ช่วยสื่อสารวิสัยทัศน์ นโยบาย และกลยุทธ์สู่บุคลากรทุกคน (Communication HRM Vising Policies and Strategies to all Employees)
 7. ช่วยธำรงรักษาพฤติกรรมบุคลากรให้มีจริยธรรมและความรับผิดชอบทางสังคม (Helping to Maintain Ethical Policies and Socially Responsible Behavior)
 8. ช่วยก่อให้เกิดเปลี่ยนแปลงการจัดการ (Managing Change) อาทิเช่น ภาวะผู้นำ การสรรหาและจัดหางานบุคลากร การฝึกอบรมและพัฒนา เทคโนโลยี รูปแบบค่าตอบแทน ทักษะ การสื่อสาร เป็นต้น เพื่อรองรับยุคของข้อมูลข่าวสาร (Information Society)
- ไบเออร์ส และรูห์ (Byars and Rue, 1997: 4) ให้ความเห็นว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นกิจกรรมที่ออกแบบเพื่อจัดหาความร่วมมือกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร
- เดสส์เลอร์ (Dessler, 1997: 72) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นนโยบาย และการปฏิบัติในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
- อีวานชีวิช (Ivancevich, 1998: 708) ให้ทัศนะว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นหน้าที่หนึ่งขององค์กรซึ่งทำให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด จากการใช้บุคลากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายเฉพาะบุคลากร
- มอนดี, โน้และพรีมอกซ์ (Mondy, Noe and Premeaux 1999: GL-5) ให้ความหมายว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
- จากแนวคิดที่กล่าวมานี้พอสรุปความหมายและความสำคัญของการบริหารทรัพยากร

มนุษย์ได้ว่า หมายถึง หน้าที่หนึ่งขององค์กร ซึ่งเริ่มตั้งแต่การวางแผน การสรรหาคัดเลือก กำหนดค่าตอบแทน การฝึกอบรมพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยถือว่าทรัพยากรมนุษย์มีฐานะเป็นสินทรัพย์ที่มีประโยชน์และคุณค่าต่อองค์กร ซึ่งการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพจะสร้างความสามารถด้านต่าง ๆ ในการแข่งขันขององค์กรสูงขึ้น

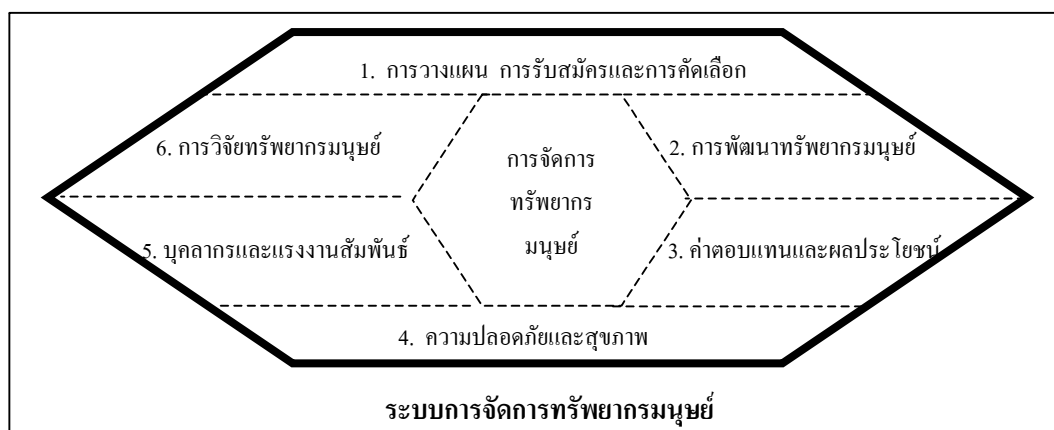
2. แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน จะต้องคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย ปัจจัยภายนอก ได้แก่ กำลังแรงงาน กฎหมาย การแข่งขัน เศรษฐกิจ และปัจจัยภายใน ได้แก่ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร ลักษณะงาน รูปแบบและประสบการณ์ผู้นำ ซึ่งทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่กล่าวมานี้จะมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยผู้บริหารองค์กรจะปรับเปลี่ยนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ เพื่อให้เกิดการยอมรับจากสังคมและสามารถแข่งขันได้ และเป็นการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานที่มีความแตกต่างกันให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน นั่นคือผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ เพื่อตอบสนองสังคมต่อไป มีหน่วยงานและนักวิชาการหลายท่านได้แสดงแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางที่กล่าวมาข้างต้นไว้ ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ (2544: 214-306) ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐแนวใหม่พอสรุปได้ว่า ต้องกำหนดกรอบนโยบายแนวทางการจัดกำลังคนภาครัฐให้เกิดประสิทธิภาพ เงื่อนไขการทำงานมีความยืดหยุ่น เพื่อให้ภาครัฐมีทางเลือกการว่าจ้างบุคลากร เพื่อรองรับภารกิจภาครัฐที่มีหลากหลายรูปแบบมากขึ้น ค่าตอบแทนต้องสอดคล้องกับตำแหน่งและภารกิจ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เน้นระบบผลงาน การดำเนินงานทางวินัย อุทธรณ์และร้องทุกข์ให้มีมาตรฐานรวดเร็วเป็นธรรม นอกจากนี้คุณลักษณะของข้าราชการและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จำเป็นคือ การแต่งตั้งข้าราชการ การสรรหา ต้องใช้ระบบคุณธรรม คือ คัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพ โดยอาศัยหลักความสามารถ หลักความเป็นธรรม หลักความเป็นกลางทางการเมือง และอาจใช้วิธีการเปิดรับสมัครนักบริหารมืออาชีพจากภายใน หรือภายนอกระบบราชการ ส่วนการพัฒนาข้าราชการ มีการส่งเสริมศีลธรรม จริยธรรมแก่ข้าราชการ มีการพัฒนาความรู้ความสามารถแก่ข้าราชการตลอดเวลา มีการวางแผนพัฒนาข้าราชการทั้งระยะสั้นและระยะยาว สร้างระบบการให้ทุนให้โทษ

และระบบการประเมินผลการทำงานให้ชัดเจน ส่งเสริมให้ข้าราชการเข้าใจคุณค่าการประสานงาน และความร่วมมือในการทำงานในองค์กร และระหว่างองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานราบรื่น มีระบบการหมุนเวียนบุคลากรในหน่วยงาน จะช่วยให้ข้าราชการมีประสบการณ์ทำงานมากและ กว้างขวางขึ้น มีการกระตุ้นและส่งเสริมให้ข้าราชการมีความสนใจในการเพิ่มพูนความรู้ทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัตน์ โดยส่งเสริมสนับสนุนให้ ข้าราชการมีโอกาสศึกษาต่ออย่างเต็มที่ โดยการให้ทุนการศึกษาหรือการอนุญาตให้ศึกษาต่อ และ ส่งเสริมให้ข้าราชการเพิ่มพูนความรู้ในการทำงานตลอดเวลา ส่งเสริมให้ข้าราชการมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ผลงานของตนเอง ส่งเสริมให้ข้าราชการตระหนักในคุณค่าของนวัตกรรม โดยเปิด โอกาสให้ข้าราชการเข้ามามีส่วนร่วมในการคิด เพื่อลดการต่อต้านและสร้างความรู้สึกร่วมกัน ในการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งใหม่ที่แตกต่างจากเดิม และข้าราชการต้องศึกษาฝึกอบรมเมื่อมี เทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามา เพื่อนำมาใช้ให้เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบอยู่ ส่งเสริมให้ข้าราชการมี ความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างมั่นคง ซึ่งผู้บังคับบัญชามีบทบาทสำคัญในการ กระตุ้นเตือนให้ข้าราชการทำงานตามแผนที่กำหนดไว้ สำหรับการประเมินข้าราชการ กระบวนการ พิจารณาความดีความชอบ การประเมินผลงาน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งและการลงโทษที่ยุติ ธรรม ที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพ รวมทั้งขวัญและกำลังใจแก่ข้าราชการนั้น ควรดูที่ผลงานเป็น หลัก จะทำให้ทุกคนมีโอกาสเท่าเทียมกัน และสร้างความโปร่งใสในการพิจารณาความดีความ ชอบแก่ข้าราชการ โดยควรสร้างหลักเกณฑ์การประเมินผลที่ชัดเจน ควรใช้ระบบประเมินผลแบบ เปิด ควรมีความถี่ของการประเมินที่เหมาะสม และต้องสร้างระบบการประเมินผลที่มีมาตรฐาน

มอนดี และ โนอี (Mondy and Noe 1996: 6-7 อ้างถึงในวิรัช วิรัชนิภาวรรณ 2544: 93) ได้เสนอแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งระบบ นั่นคือระบบการจัดการทรัพยากร มนุษย์ ประกอบด้วย 6 ส่วนย่อย ดังแสดงภาพ 2.1

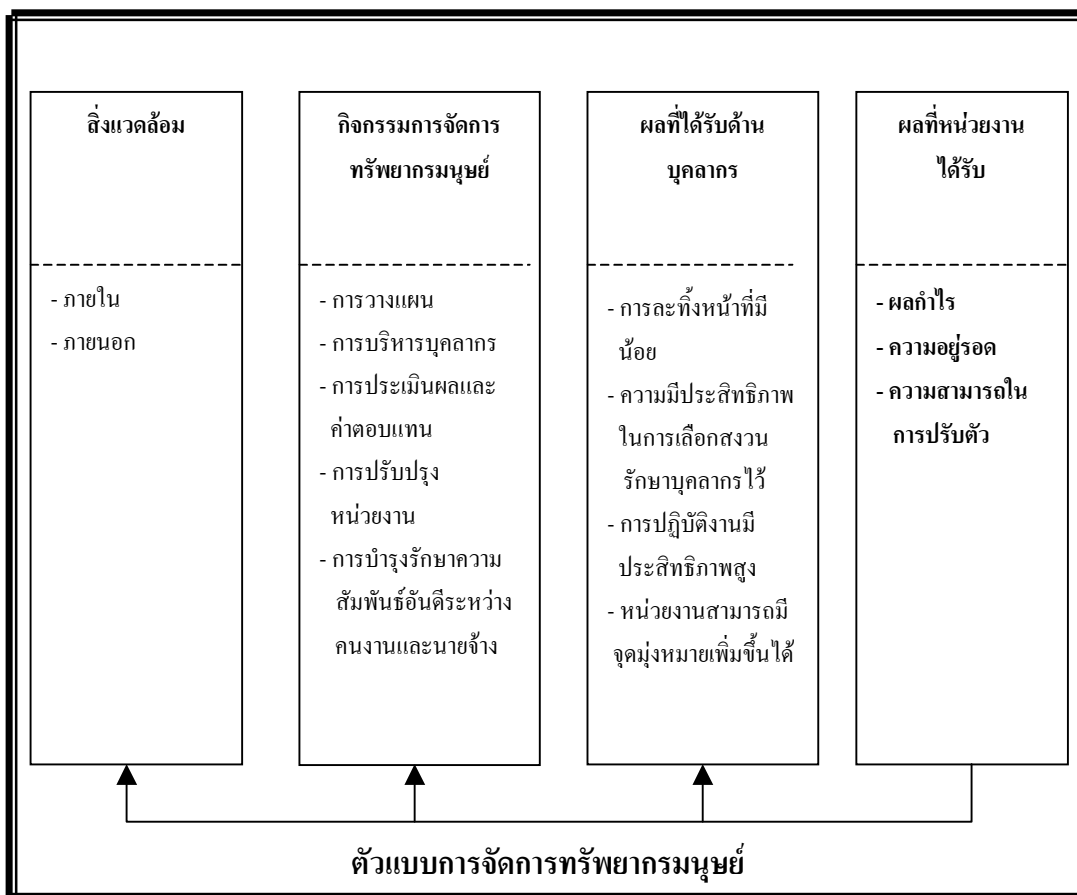


ภาพที่ 2.1 แสดงระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์

มิเชล แฮร์ริส (Michael Harris 1997: 5 อ้างถึงในวิรัช วิรัชนิภาวรรณ 2544: 94-95) ได้แสดงให้เห็นถึงการมองการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะที่เป็นระบบ เรียกว่า ตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่

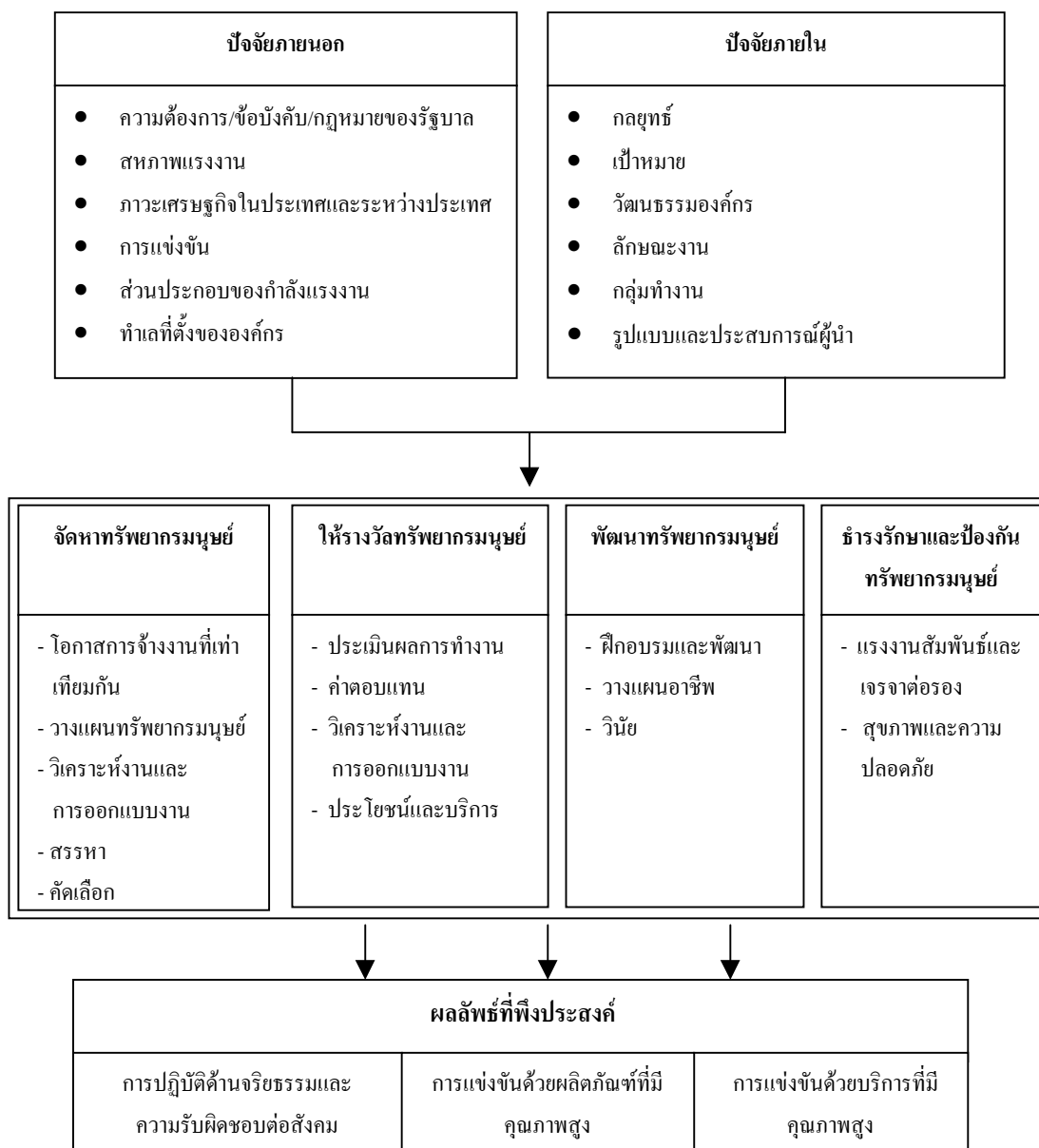
1. ขั้นตอนที่หนึ่ง สิ่งแวดล้อม(Environment) แบ่งเป็นสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอก
2. ขั้นตอนที่สอง กิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM Activities) แบ่งเป็น 5 ส่วน ได้แก่

1. การวางแผน
 2. การบริหารบุคลากร
 3. การประเมินผลและค่าทดแทน
 4. การปรับปรุงหน่วยงาน
 5. การบำรุงรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างคนงานและนายจ้าง
3. ขั้นตอนที่สาม ผลที่ได้รับด้านบุคลากร (HRM Outcomes) แบ่งเป็น
 1. การละทิ้งหน้าที่มีน้อย
 2. ความมีประสิทธิภาพในการเลือกสรรรักษาบุคลากรไว้
 3. การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูง
 4. หน่วยงานสามารถมีจุดมุ่งหมายเพิ่มขึ้นได้
 4. ขั้นตอนที่สี่ ผลที่หน่วยงานได้รับ (Organizational Outcomes) แบ่งเป็น
 1. ผลกำไร
 2. ความอยู่รอด
 3. ความสามารถในการปรับตัว
- ทั้งนี้ แต่ละขั้นตอนมีความสัมพันธ์และสอดคล้องกันตามภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 แสดงตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์

จอห์น เอ็มอีวานชีวิช (John M.Ivancevich 2001: 36) ได้ให้แนวคิดการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ โดยเริ่มจากพิจารณาปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายใน โดยผ่านกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เริ่มตั้งแต่การ จัดหาทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การชำระรักษาและป้องกันทรัพยากร มนุษย์ ดังแสดงภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 แสดงแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

จากที่กล่าวแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันมุ่งเน้นการดำเนินงานที่มีความสอดคล้องต่อสภาวะแวดล้อมภายนอกและสภาวะแวดล้อมภายใน เพื่อก่อให้เกิดความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนตามเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริง เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ตอบสนองสังคม ดังนั้นผู้วิจัยได้นำแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของ John M. Ivancevich ซึ่งได้กล่าวถึงไว้มาใช้เป็นกรอบแนวทางใน

การดำเนินการวิจัย เหตุผลเพราะว่าทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวมีความสอดคล้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีที่มีฐานะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ ที่มุ่งเน้นผลลัพธ์คือการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรมจริยธรรม มีความรับผิดชอบต่อสังคม และเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศให้ก้าวสู่ระดับโลก โดยอาศัยกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวขับเคลื่อนภายใต้ข้อจำกัดและโอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายใน

3. การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ John M.Ivancevich

3.1 การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ (Acquiring Human Resources) เป็นกระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมในเวลาที่ต้องการ ประกอบด้วย กิจกรรมการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ กิจกรรมการวิเคราะห์งานและการออกแบบงาน กิจกรรมการสรรหา และกิจกรรมการคัดเลือก ดังนี้

3.1.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ถือเป็นหน้าที่จำเป็นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับงานและเวลา การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่ดีมีความสำคัญต่อองค์กรหรือหน่วยงาน เพราะจะช่วยให้เป้าหมายขององค์กรหรือหน่วยงานสัมฤทธิ์ผล ได้มีผู้ให้ทัศนะในเรื่องนี้ ดังนี้

สมศักดิ์ คงเที่ยง และอัญชติ โปธิทอง (2542: 57) กล่าวถึงการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ว่า การวางแผนกำลังคนคือ การคาดคะเนความต้องการกำลังคนของหน่วยงานต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้าว่า ต้องการจะใช้คนในตำแหน่งอะไร ระดับใด จำนวนเท่าไร และจะสรรหาคคนเหล่านั้นมาได้จากไหน ตลอดจนถึงการวางแผนการใช้กำลังคนที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด และการศึกษาวิจัยเพื่อหาวิธีการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

อำนาจ แสงสว่าง (2542: 67) ได้อธิบายความหมายพอสรุปได้ว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการสำหรับกำหนดการตัดสินใจอย่างมีความมั่นใจว่า องค์กรจะมีจำนวนบุคลากรที่มีคุณภาพอย่างพอเพียง และสามารถจัดหาได้ภายในระยะเวลาที่เหมาะสม สามารถนำมาใช้ปฏิบัติงานได้ตรงกับความต้องการของธุรกิจอุตสาหกรรม และสามารถทำให้แต่ละบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องเกิดความพอใจ

บรรยงค์ ไตจินดา (2543: 113) ได้อธิบายการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ว่า การวางแผนบุคลากร เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้องค์กรจัดหาทรัพยากรบุคลากรให้เพียงพอ

ความต้องการในการใช้คนที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และรวมถึงการคาดคะเนความต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานประเภทต่าง ๆ การเปรียบเทียบความต้องการที่จะใช้คนในอนาคตกับกำลังคน ที่มีอยู่ในปัจจุบันและกำหนดจำนวนคุณสมบัติของคนที่จะรับเข้ามา ในช่วงเวลาต่าง ๆ

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2543: 121) ได้อธิบายเรื่องการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ พอสรุปได้ว่า การวางแผนกำลังคน หมายถึง กระบวนการเตรียมชุดของการตัดสินใจสำหรับการจัดกำลังคนให้เหมาะสมกับงานที่เป็นอยู่ เปลี่ยนแปลง ปรับปรุง หรือจะขยายในอนาคต เนื่องจากงานหรือกระบวนการทำงานที่เป็นอยู่เปลี่ยนไป หรือนำเทคโนโลยีใหม่ มาใช้ในการดำเนินงาน

เกรียงไกร เจียมบุญศรี และจักร อินทรจักร (2544: 22-23) ได้อธิบายว่าการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ก่อนที่จะกำหนดนโยบายการบริหารอัตรากำลัง จะต้องมีการพยากรณ์กำลังคนให้ชัดเจน ด้วยวิธีการที่ถูกต้องสมเหตุผล ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์อุปสงค์และอุปทานกำลังคน ทั้งในปัจจุบันและอนาคตก็จะทราบแน่ชัดว่า แนวนโยบายอัตรากำลังคนเป็นอย่างไร ต่อไปก็พัฒนาไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ วางแผนงานแต่ละด้าน และจัดทำแผนปฏิบัติการบริหารอัตรากำลัง เพื่อให้สามารถดำเนินการสรรหาคนได้ตามจำนวนและประเภทที่ต้องการขององค์กร สิ่งที่ต้องพิจารณา ทบทวนในการวางแผนอัตรากำลัง คือ ข้อมูลสภาพแวดล้อมและเงื่อนไขขององค์กร ข้อมูลกำลังคนที่เคลื่อนไหว เอกสารการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) คำพรรณนาลักษณะงาน (Job Description) คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง (Job Specification) ที่ชัดเจน ถูกต้องตรงตามเนื้องานจริง และโครงสร้างอัตรากำลังที่ต้องได้รับการอนุมัติ

สมยศ นาวิการ (2544 : 451) ได้กล่าวถึงการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ว่าการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Planning) ถูกกำหนดขึ้นมาเพื่อเป็นหลักประกันว่า ความต้องการกำลังคนขององค์กรจะเป็นไปโดยไม่มีอุปสรรค การวางแผนต้องอาศัยการวิเคราะห์ความต้องการทักษะในขณะนี้และที่คาดหมายไว้ ตำแหน่งหน้าที่ที่ว่าง และการขยายและการลดขนาดของแผนงาน ผลที่เกิดขึ้นจากการวิเคราะห์เหล่านี้คือ แผนงานจะถูกพัฒนาขึ้นมาเพื่อการดำเนินการของขั้นตอนอื่น ๆ ของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ตุลา มหาพสุธานนท์ (2545: 165) ได้อธิบายความหมายการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการในการวิเคราะห์สภาพกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบันเปรียบเทียบกับความต้องการกำลังคนในอนาคต ทั้งนี้เพื่อเป็นหลักประกันว่า องค์กรจะมีบุคลากรที่ต้องการในช่วงเวลาที่เหมาะสม และองค์กรได้ใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้เพื่อบรรลุเป้าหมาย หรือภารกิจหลักขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและ

ประสิทธิผล

มอนดี, โนเอ และพรีม็อกซ์ (Mondy, Noe and Premeaux 1999: GL-5) ได้ให้ความเห็นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นกระบวนการสำรวจความต้องการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ได้จำนวนบุคลากรที่มีทักษะที่ต้องการ และสามารถจัดหาได้เมื่อจำเป็นต้องใช้

วิลเลียม และคีธ (William and Kieth 1989 อ้างถึงในเกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง 2543: 85) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นการพยากรณ์ความต้องการในอนาคตอย่างเป็นระบบ

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ล่วงหน้า เพื่อทราบจำนวน ระดับ ตำแหน่งที่เหมาะสมกับงาน และรองรับงานที่ต้องปรับปรุง เปลี่ยนแปลง ถือว่าเป็นการวางแผนใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

3.1.2 การวิเคราะห์งานและการออกแบบงาน (Job Analysis and Job Design)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์งานและการออกแบบงาน เพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้นสำหรับนำไปใช้กับกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอื่น ได้มีผู้แสดงทัศนะเกี่ยวกับการวิเคราะห์งานและการออกแบบงาน ดังนี้

พยอม วงศ์สารศรี (2538: 80-83) ได้แสดงความเห็นเกี่ยวกับการวิเคราะห์งานและการออกแบบงานพอสรุปได้ว่า คือกระบวนการพิจารณา จำแนกแยกแยะ ประเมินผลและจัดข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับงานอย่างเป็นระบบ ส่วนการออกแบบงานเป็นภารกิจที่สำคัญ เพราะงานเป็นตัวเชื่อมโยงระหว่างบุคลากรกับองค์กร เป็นสิ่งที่บอกลักษณะทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรต้องการ โดยจะต้องศึกษาองค์ประกอบขององค์กร องค์ประกอบของสภาพแวดล้อม และองค์ประกอบด้านพฤติกรรม

สมชาย หิรัญกิตติ (2542: 47-51) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับการวิเคราะห์งานและการออกแบบงานพอสรุปได้ว่า

การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เป็นกระบวนการที่มีระบบในการกำหนดทักษะหน้าที่และความรู้ที่ต้องการสำหรับงานใดงานหนึ่งขององค์กร เพื่อสร้างข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการงาน ซึ่งจะใช้สำหรับการบรรยายลักษณะงาน (Job Description) และการกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน (Job Specification)

การออกแบบงาน (Job Design) เป็นกระบวนการกำหนดงานเฉพาะอย่างที่จะต้องทำ วิธีการที่ใช้ในการทำงานต่าง ๆ และวิธีการที่งานมีความเกี่ยวข้องกับงานอื่น ๆ

ในองค์กร

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2543: 83) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการวิเคราะห์งานและการออกแบบงานสรุปได้ว่า ข้อมูลการวิเคราะห์งาน จะนำมาใช้ประโยชน์ในการทำรายละเอียดงาน ลักษณะงานและมาตรฐานงาน ซึ่งจะช่วยบอกให้ผู้บริหารรู้ถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละงาน เป็นเครื่องมือในการดำเนินกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการวางแผน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การพัฒนาอาชีพ ข้อมูลการวิเคราะห์งานช่วยเชื่อมระหว่างองค์กรกับทรัพยากรมนุษย์ เป็นแนวทางในการเสริมความต้องการของบุคลากรให้สมบูรณ์ และช่วยให้สามารถสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานสูงขึ้น ซึ่งจะสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานสูง งานนั้นจะต้องได้รับการออกแบบอย่างดี โดยเน้นผลผลิตและความต้องการของบุคลากร โดยอาศัยกลยุทธ์การออกแบบงาน คือ การขยายงาน การหมุนเวียนงาน และการเพิ่มงาน

บรรยงค์ โตจินดา (2543: 105) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับการวิเคราะห์งานสรุปได้ว่า การวิเคราะห์งานเป็นการศึกษาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับงาน โดยอาศัยการสังเกตและพิจารณา ลักษณะหรือธรรมชาติของงานเป็นเฉพาะอย่าง ซึ่งจะแยกจากหน่วยงานออกเป็นประเภท เช่น งานความชำนาญเฉพาะที่ต้องการความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้เพื่อชี้ให้เห็นหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานว่ามีหน้าที่อะไรแตกต่างจากหน้าที่งานอื่นอย่างไร เพื่อจะได้ปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายได้

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2543: 120) ได้แสดงความเห็นเกี่ยวกับการวิเคราะห์งานสรุปได้ว่า การวิเคราะห์งานเป็นหลักการเบื้องต้นของการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นต้องศึกษาเข้าใจงานทุกระดับงาน ทุกตำแหน่งงาน ว่ามีในแต่ละงานมีขอบข่ายหน้าที่ ความรับผิดชอบอะไร (What) อย่างไร (How) และเมื่อใด (When) เพื่อนำมากำหนดขอบเขตหน้าที่ ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงาน เรียกว่า การพรรณนางาน (Job Description) และการกำหนดคุณลักษณะเฉพาะงาน (Job Specification)

ตุลา มหาพสุธานนท์ (2545: 164) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการวิเคราะห์งานสรุปได้ว่า เป็นกระบวนการในการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับงานอย่างเป็นระบบ เป็นการนำงานแต่ละงานหรือหน้าที่แต่ละหน้าที่มาวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะงานกับคุณสมบัติของบุคลากรที่ต้องการ โดยที่องค์กรจำเป็นต้องกำหนดก่อนว่า มีงานใดบ้างที่ต้องกระทำ บุคลากรมีความรู้ความสามารถหรือทักษะด้านใดที่ต้องการ การกำหนดขอบเขตหน้าที่ของงานที่ต้องทำแต่ละงาน เรียกว่า “คำบรรยายลักษณะงาน” (Job Description) ส่วนการกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะปฏิบัติงานนั้น ๆ เรียก “คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน” (Job Specification)

ไบเออร์ส และรูห์ (Byars and Rue 1997: 97) แสดงความคิดเห็นต่อการออกแบบงานว่า เป็นกระบวนการของการกำหนดงานของบุคลากร ด้วยลักษณะของโครงสร้างให้สอดคล้องกับลักษณะบุคลากร เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร เพราะฉะนั้นการออกแบบงาน จึงเป็นการกำหนดคำถามเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงาน ใครเป็นผู้ปฏิบัติงานและจะปฏิบัติงานไหน

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า การวิเคราะห์งานและการออกแบบงานเป็นกระบวนการศึกษาข้อมูลงานเพื่อนำมาวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะงานกับคุณสมบัติของบุคลากรที่ต้องการ เพื่อนำไปจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) และการกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะปฏิบัติงาน (Job Specification) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และเป็นการช่วยสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้แก่บุคลากร โดยอาศัยการออกแบบงานที่ดีที่เน้นผลลัพธ์ขององค์กร และความต้องการของบุคลากร

3.1.3 การสรรหา (Recruitment) ผลสำเร็จของการบริหารงานในองค์กรใดขึ้นอยู่กับการทำงานที่มีจำนวนผู้ปฏิบัติงานที่เพียงพอ และมีความเหมาะสมกับงาน ดังนั้นการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นขั้นตอนสำคัญในการดึงดูดผู้มีความรู้ความสามารถจากแหล่งต่าง ๆ เข้ามาในองค์กร เพื่อพิจารณาความเหมาะสมในเบื้องต้น ได้มีผู้แสดงความเห็นเกี่ยวกับการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ไว้ ดังนี้

สมชาย หิรัญกิตติ (2542: 87-91) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการสรรหาทรัพยากรมนุษย์สรุปได้ว่า การสรรหาบุคลากร (Recruitment) เป็นกลุ่มของกิจกรรมขององค์กรใช้เพื่อจูงใจให้ผู้สมัครที่มีความสามารถ และมีทัศนคติที่ต้องการมาสมัครในตำแหน่งงานที่ต้องการเพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งการสรรหาเป็นสิ่งสำคัญ เพราะยังมีผู้มาสมัครจำนวนมากก็จะมีโอกาสในการคัดเลือกได้มาก มีวิธีการสรรหา ได้แก่ วิธีการสรรหาจากภายใน (Method used in Internal Recruitment) และวิธีการสรรหาจากภายนอก (Method used in External Recruitment)

สมศักดิ์ คงเที่ยง และอัญชติ โพธิ์ทอง (2542: 65-66) กล่าวถึงการสรรหาทรัพยากรมนุษย์สรุปได้ว่า การสรรหาทรัพยากรมนุษย์เป็นการรวบรวมบุคลากรจำนวนหลาย ๆ คนหรือจำนวนมาก ๆ ที่สามารถจะทำหรือพร้อมที่จะทำ และตั้งใจที่จะทำงานในตำแหน่งของหน่วยงานนั้น ๆ เพื่อทำการคัดเลือกต่อไป

วิธีการสรรหาบุคลากร

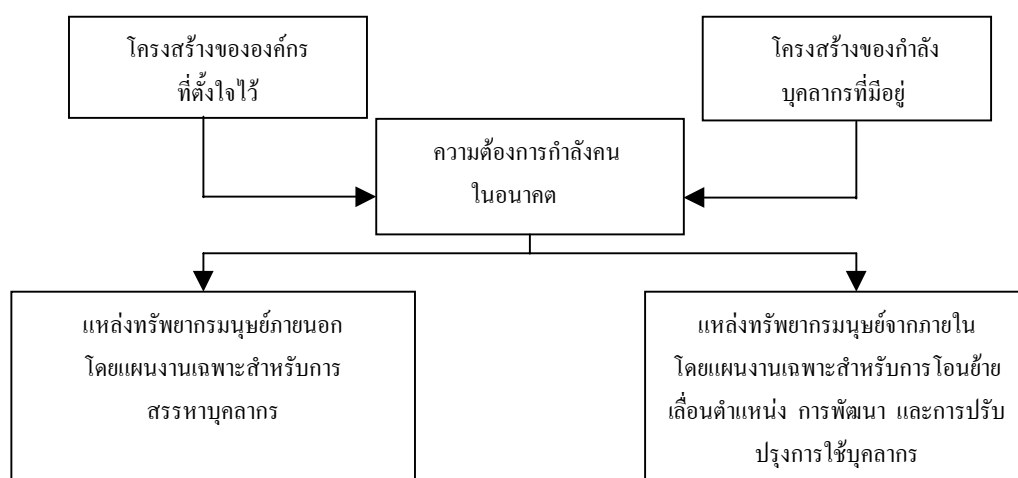
1. การสรรหาจากบุคลากรภายนอก (External Dimension) เป็นกระบวนการที่ชักจูงบุคลากรให้มาสมัครเข้าทำงานมาก ๆ โดยยึดหลักว่ายังมีคนสมัครมากยิ่งดี เพื่อกระบวนการขั้นต่อไปคือ การคัดเลือกจะได้มีโอกาสเลือกมากขึ้นที่จะได้คนมีคุณภาพสูง

กระบวนการสรรหาบุคลากรจากภายนอกมีเทคนิคอยู่ 5 ประการ

1. โดยวิธีโฆษณาทางสื่อมวลชน
2. โดยการสัมภาษณ์ร่วมกับคณาจารย์ในหน่วยงานหลัก
3. โดยผ่านตัวแทนจัดหาบุคลากร
4. การบริการรับผู้สมัครโดยมีหน่วยงานให้บริการ
5. โดยผ่านสมาคมวิชาชีพต่าง ๆ

2. การสรรหาบุคลากรจากภายใน (Internal Dimension) เป็นการสรรหาด้วยการพิจารณาคุณสมบัติของบุคลากรภายใน เพื่อการเลื่อนตำแหน่งไปยังตำแหน่งที่ว่างหรือตั้งตำแหน่งขึ้นใหม่ การสรรหาตามแนวนี้นี้เกี่ยวข้องกับการโอน การเลื่อนตำแหน่ง และการบำรุงขวัญ การพัฒนาและปรับปรุงบุคลากรภายในด้วย

3. การสรรหาแบบบูรณาการ (Integrative Dimension) เป็นการประสานกิจกรรมการสรรหา ทั้งจากภายนอกและภายในองค์กร ในการวางแผนกำลังคนกับการสรรหาในองค์กร ในการวางแผนกำลังคนกับการสรรหาบุคลากรเข้าด้วยกัน การสรรหาบุคลากรแบบบูรณาการ มีกระบวนการตามที่แสดงไว้ในภาพที่ 2.4 ดังนี้



ภาพที่ 2.4 แสดงกระบวนการสรรหาบุคลากรแบบบูรณาการ (Integrative Dimension)

กิ่งพร ทองใบ (2543: 226-267) ได้อธิบายการสรรหาทรัพยากรมนุษย์สรุปได้ว่า เป็นกระบวนการชักจูงบุคลากรให้มาสมัครทำงาน เพื่อองค์กรจะได้ทำการคัดเลือกผู้เหมาะสมเข้าทำงานต่อไป แหล่งที่จะสรรหาแบ่งเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. การสรรหาภายในองค์กร คือ การพิจารณาบรรจุตำแหน่งที่ว่างจาก

บุคลากรภายในด้วยวิธีการโอน โยกย้าย เลื่อนตำแหน่ง และการวางแผน เพื่อให้เกิดความต่อเนื่อง หรือการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง

2. การสรรหาภายนอกองค์กร คือ การพิจารณารับสมัครบุคลากรใหม่ จากภายนอกองค์กร

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2543: 111) ได้กล่าวถึงการสรรหาพอสรุปได้ว่าการสรรหาเป็นกระบวนการที่ชักจูงบุคลากรในช่วงระยะเวลาที่เหมาะสม จำนวนที่มากพอ และมีคุณสมบัติตามที่ต้องการ ตลอดจนกระตุ้นให้สมัครงานกับองค์กร ผู้สมัครที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงที่สุดกับคุณลักษณะของงานจะได้รับการคัดเลือก ดังนั้นการสรรหาได้บุคลากรที่ดีที่สุดย่อมมาจากวิธีการที่ดีที่สุดในการสรรหา

เกรียงไกร เจียมบุญศรี และจักร อินทจักร (2544: 20-23) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการสรรหาพอสรุปได้ว่า กระบวนการสรรหาเป็นขั้นตอนแรกที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารงานบุคลากร เพราะบุคลากรเป็นปัจจัยชี้ขาดในการแข่งขันทุกประเภท

การกำหนดนโยบายการสรรหา (Recruitment Policy) มี 2 แนวทาง

1. การสรรหาจากภายนอก กระทำได้ด้วยรูปแบบ การติดต่อสำนักงาน จัดหางาน การประกาศรับสมัคร การติดต่อสถาบันการศึกษา การติดต่อสหภาพแรงงาน การออกรับสมัครงานนอกสถานที่ และการเปิดโอกาสให้มาสมัครงานที่องค์กรด้วยตนเอง

2. การสรรหาจากภายใน กระทำได้ด้วยรูปแบบการโอนย้ายภายใน (Transfer) และการเกลี้ยก้างคน

สมยศ นาวิการ (2544: 451) ได้กล่าวถึงการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่าการสรรหา (Recruitment) การสรรหาเกี่ยวพันกับการสรรหากำลังคนที่เป็นไปตามแผนงานกำลังคนขององค์กร โดยการประกาศในหนังสือพิมพ์และวารสารวิชาชีพต่าง ๆ การสรรหาจากสำนักจัดหางาน และสถาบันการศึกษา

ตุลา มหาพสุธานนท์ (2545: 166) ได้ให้ความหมายของการสรรหาว่าการสรรหา (Recruiting) คือ กระบวนการดึงดูดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ หรือมีคุณภาพเข้ามาสู่องค์กร

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่าการสรรหา (Recruitment) เป็นกระบวนการที่ดึงดูดบุคลากรที่มีความต้องการมาสมัครเป็นจำนวนมากพอ โดยพิจารณาวัตถุประสงค์ขององค์กรว่าต้องการจากแหล่งภายในหรือภายนอกองค์กร เพื่อให้สามารถคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมและเพียงพอต่อความต้องการขององค์กร

3.1.4 การคัดเลือก (Selection) การจะได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ

เหมาะสมตรงกับความต้องการขององค์กรมาปฏิบัติงาน จะต้องดำเนินการคัดเลือกซึ่งเป็นขั้นตอนต่อเนื่องจากการสรรหา เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงความต้องการมากที่สุด ซึ่งจะสามารถนำพองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ได้มีผู้แสดงความเห็นไว้ ดังนี้

สมชาย หิรัญกิตติ (2542: 112) ได้กล่าวถึงการคัดเลือกกว่า การคัดเลือก (Selection) เป็นกระบวนการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรที่มาสมัครงาน โดยคาดว่าจะเป็นผู้ที่ทำงานได้ประสบความสำเร็จได้ดีที่สุด โดยพิจารณาจากทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติอื่น ๆ ที่จำเป็นเพื่อการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง

กิ่งพร ทองใบ (2543: 287-288) ได้ให้ความหมายการคัดเลือกกว่า การคัดเลือก (Selection) หมายถึง การกลั่นกรองผู้สมัครงานเพื่อทำให้สามารถบรรจุผู้สมัครที่เหมาะสมที่สุดในตำแหน่งงานว่างที่เปิดรับ กระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย ขั้นตอนสำคัญ 7 ขั้นตอน

1. การสัมภาษณ์เพื่อกลั่นกรองขั้นตอน (Preliminary Interview)
2. การทบทวนใบสมัครและประวัติของผู้สมัครงาน (Review of Applications and Resumes)
3. การทดสอบเพื่อการคัดเลือก (Selection Tests)
4. การสัมภาษณ์เพื่อจ้างงาน (Employment Interviews)
5. การตรวจสอบการอ้างอิง และการตรวจสอบประวัติ (Reference and Background Checks)
6. การตรวจสุขภาพ (Physical Examination)
7. การตัดสินใจคัดเลือก (Selection Decision)

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2543: 142) ได้กล่าวถึงการคัดเลือกพอสรุปได้ว่าเป็นกระบวนการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมที่สุดจากกลุ่มผู้สมัคร สำหรับงานหนึ่งงานใดโดยเฉพาะ กระบวนการคัดเลือกมักจะเริ่มต้นด้วยการกลั่นกรองผู้สมัคร เพื่อเอาคนที่ไม่มีคุณลักษณะที่ขัดแย้งตามความต้องการของตำแหน่งงานออกไป ขั้นต่อไปคัดเลือกให้ได้บุคลากรจากผู้สมัครที่มีคุณสมบัติครบถ้วนเข้ามาทำงานในองค์กร ซึ่งกระบวนการคัดเลือกควรได้ข้อมูลที่เชื่อถือได้และเที่ยงตรงเกี่ยวกับผู้สมัครให้มากที่สุด เพื่อพิจารณาให้รอบคอบตรงกับลักษณะเฉพาะของงาน ข้อมูลที่ได้จึงควรเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กันอย่างชัดเจน หรือสามารถใช้คาดการณ์ถึงความสำเร็จของงาน โดยปราศจากการเลือกปฏิบัติ

บรรยงค์ โตจินดา (2543: 125-149) ได้กล่าวถึงการคัดเลือกกว่า การคัดเลือกบุคลากรเป็นกระบวนการต่อเนื่องจากการสรรหา การคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานเป็น

กระบวนการที่คัดเลือกและบรรจุบุคลากรเข้าทำงานเพื่อให้เหมาะสมกับงาน จุดมุ่งหมายของการคัดเลือกบุคลากรนั้น เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความสามารถ มีคุณสมบัติเหมาะสมตามความต้องการของหน่วยงานและลักษณะงานที่ทำ เป็นการลดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการนิเทศงาน และการฝึกอบรมบุคลากรเพื่อให้ทำงาน ทำให้บุคลากรที่เข้ามาทำงานพอใจที่จะอยู่กับองค์กรนั้น ๆ ได้นาน การคัดเลือกบุคลากรเป็นหน้าที่ ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารงานบุคลากร แต่เนื่องจากอำนาจการตัดสินใจจะเกี่ยวข้อง โดยตรงกับผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการ จึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารที่จะต้องเข้าใจกระบวนการคัดเลือกบุคลากร

กระบวนการคัดเลือก (Selection Process) หมายถึง การคัดเลือกผู้สมัคร การสรรหา โดยการทดสอบ สัมภาษณ์ การตัดสินใจเลือกและการแนะนำงาน ซึ่งมีขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นตอน

- 1.1 ต้อนรับผู้มาสมัคร
- 1.2 ทำการสัมภาษณ์อย่างคร่าว ๆ
- 1.3 รับใบสมัครที่กรอกเรียบร้อยแล้ว
- 1.4 ทำการทดสอบ
- 1.5 สัมภาษณ์
- 1.6 ทำการสืบประวัติ
- 1.7 ทำการเลือกขั้นแรกโดยหัวหน้างาน
- 1.8 เลือกขั้นสุดท้ายโดยหัวหน้างาน
- 1.9 ตรวจสอบสุขภาพ
- 1.10 บรรจุทดลองงาน / แต่งตั้ง

2. วิธีการคัดเลือกมีหลายวิธี ได้แก่

- 2.1 วิธีการทดสอบรายตัว
- 2.2 วิธีการสอบคัดเลือกของหน่วยราชการ
- 2.3 วิธีการของหน่วยธุรกิจเอกชน
- 2.4 การคัดเลือกจากสถานศึกษา
- 2.5 การโฆษณาในหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์
- 2.6 การผ่านสหภาพแรงงาน

สมยศ นาวิการ (2544: 456) ได้แสดงความเห็นเกี่ยวกับกระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า กระบวนการคัดเลือกเกี่ยวข้องกับการประเมินและการคัดเลือกผู้สมัครงาน ใบสมัครงาน ประวัติ การสัมภาษณ์ และการตรวจสอบการอ้างอิง เป็นเครื่องมือของ

การคัดเลือกที่ใช้กันโดยทั่วไป

ตุลา มหาพสุธานนท์ (2545: 166) ได้ให้ความหมายของการคัดเลือกกว่า การคัดเลือก (Selection) คือ กระบวนการที่องค์กรใช้เทคนิควิธีการและเครื่องมือต่าง ๆ มาดำเนินการพิจารณาคัดเลือกผู้สมัครเข้าทำงานจำนวนมากให้เหลือตามจำนวนที่องค์กรต้องการ

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ (Selection) เป็นกระบวนการต่อเนื่องจากการสรรหา (Recruitment) โดยทำการคัดเลือกผู้สมัครจากวิธีการเป็นขั้นตอน ได้แก่ การสัมภาษณ์ขั้นต้น การทบทวนใบสมัครและประวัติของผู้สมัครงาน การทดสอบเพื่อการคัดเลือก การสัมภาษณ์เพื่อจ้างงาน การตรวจสอบอ้างอิงและการตรวจสอบประวัติ การตรวจสอบสุขภาพ และการตัดสินใจคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตรงกับความต้องการมากที่สุด

3.2 การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ (Rewarding Human Resources) การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่เน้นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร เริ่มตั้งแต่การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปใช้ในการพิจารณาค่าตอบแทน การจัดประโยชน์และบริการ เพื่อให้มีความมั่นคงทางสังคมประกอบด้วย กิจกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน กิจกรรมค่าตอบแทน และกิจกรรมประโยชน์และบริการ ดังนี้

3.2.1 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation) การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีไว้เพื่อจำแนกบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีออกจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานไม่ได้ตามมาตรฐาน หรือหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เพื่อนำผลการปฏิบัติงานมาเป็นข้อมูลสำหรับการปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานในองค์กร รวมทั้งเป็นเครื่องมือมีไว้กระตุ้น หรือจูงใจให้บุคลากรในองค์กรเกิดความขยันในการปฏิบัติงานให้ได้มาตรฐาน ได้มีผู้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

สมชาย หิรัญกิตติ (2542: 202-217) ได้ให้ทัศนคติเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Appraising Performance) จะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งอย่างเป็นทางการ (Formal) และไม่เป็นทางการ (Informal) การประเมินผลการปฏิบัติงาน อาจให้คำจำกัดความว่าเป็นกระบวนการที่ (1) วางมาตรฐานการทำงาน (Setting Work Standards) (2) ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานที่แท้จริงของบุคลากรที่สัมพันธ์กับมาตรฐานเหล่านั้น (Assessing the Employee's Actual Performance Relative to these Standards) (3) จัดให้มีการป้อนกลับข้อมูลต่อบุคลากร โดยมีเป้าหมายที่จะกระตุ้นบุคลากรให้ตัดการปฏิบัติงานที่บกพร่องออกไป (Providing Feedback to the Employee with the Aim of Motivating that Person to Eliminate Performance Deficiencies) หรือรักษาการปฏิบัติงานที่ดีเหนือ

ค่าเฉลี่ยต่อไป

สาเหตุที่ต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Why should you Appraise Performance) สาเหตุที่ควรทำการประเมินผลมีดังนี้ (1) การประเมินผลเป็นการจัดหาข้อมูลเพื่อใช้ในการเลื่อนตำแหน่ง และตัดสินใจเกี่ยวกับเงินเดือน (Promotion and Salary Decisions) (2) เป็นการให้โอกาสหัวหน้างานเพื่อทบทวนพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของลูกน้อง (To Review the Subordinate's Work-Related Behavior) ซึ่งกระทำได้ 2 ทาง คือ ทำการพัฒนาแผนเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ให้ถูกต้อง และเพื่อเป็นการเสริมแรงในสิ่งที่ลูกน้องทำถูกต้องแล้ว (3) การประเมินผลควรมีความสำคัญต่อการวางแผนอาชีพที่มั่นคงของบุคลากร เพราะจะเป็นการให้โอกาสที่ดีเพื่อทบทวนแผนอาชีพซึ่งจะทำให้บุคลากรเห็นจุดแข็งและจุดอ่อนของตนอย่างชัดเจน

ปราชญา กล้าผจญ (2543: 91-94) ได้กล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานพอสรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่ดีในการใช้จูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความขยันตั้งใจทำงาน

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีดังต่อไปนี้

1. ช่วยพัฒนาบุคลากรให้เจริญก้าวหน้าไปพร้อม ๆ กับองค์กร
2. เตรียมบุคลากรไว้สำหรับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
3. นำผลที่ได้จากการประเมินไปเปรียบเทียบกับระดับเงินเดือนที่เขาได้รับอยู่ มุ่งปรับปรุงให้บุคลากรได้รับเงินเดือนและค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับความสามารถ
4. เพื่อปรับปรุงมาตรฐานการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น หากบุคลากรปฏิบัติงานได้ตามหรือสูงกว่ามาตรฐาน จะทำให้สามารถกำหนดมาตรฐานของงานสูงขึ้นได้เรื่อย ๆ
5. เพื่อปรับปรุงระบบวิธีทำงานและอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้สำหรับการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนของการประเมินผลการปฏิบัติงาน มี 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดนโยบายการประเมินให้เป็นแนวทางและแบบแผนเดียวกันทั่วทั้งองค์กร เช่น ประเมินเมื่อใด บ่อยครั้งเพียงไร ใครรับผิดชอบการประเมิน เกณฑ์ในการประเมินได้แก่ มีอะไรบ้าง ฯลฯ
2. ผู้ประเมินเตรียมการเก็บรวบรวมข้อมูลเก็บประวัติเกี่ยวกับการทำงานของบุคลากรแต่ละคนเอาไว้
3. ผู้ประเมินดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน
4. นำผลการประเมินมาแจ้งให้บุคลากรทราบ เปิดโอกาสให้เขาซักถามทำความเข้าใจ

5. ใช้เกี่ยวกับการประเมิน พิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ขึ้นเงินเดือน และค่าตอบแทน

ปัจจัยต่าง ๆ ที่ใช้สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ คุณภาพของงาน ความไว้วางใจได้ในการปฏิบัติงาน ความสามารถในการเรียนรู้งาน ความสามารถในการปรับตัวความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ การปรับปรุงงาน ความกระตือรือร้น ทักษะคิดต่องานที่ปฏิบัติ การร่วมมือและประสานงาน การตัดสินใจ ความเป็นผู้นำ ปริมาณงาน ความเคารพกฎระเบียบและข้อบังคับ ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ความสม่ำเสมอในการทำงาน ความถูกต้องแม่นยำในการทำงาน ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ ความสามารถทำงานร่วมกันกับบุคลากรอื่น และสุขภาพร่างกายและจิตใจ ฯลฯ

คูลา มหาพสุชานนท์ (2545: 174) ได้อธิบายถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) คือ การวัดผลการทำงานของบุคลากรในรอบระยะเวลาหนึ่ง เพื่อให้ทราบว่าบุคลากรผู้นั้นทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเพียงใด โดยการบันทึกและลงความเห็นของผู้บังคับบัญชาผู้ทำการประเมิน ซึ่งเป็นกิจกรรมแรกสุดของการบริหาร ผลการปฏิบัติงานสามารถนำไปขยายผลใช้ในกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านอื่นๆ ได้อีกมาก

เสนห์ จุ้ยโต (2545: 76) ได้ให้คำอธิบายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation) เป็นกิจกรรมที่กำหนดให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเป็นการประเมินเพื่อการพัฒนา (Development) การให้รางวัล (Reward) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) และการจูงใจ (Motivation) เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินต้องมีความน่าเชื่อถือ (Reliability) ความเกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ (Relevance) ความรู้สึกในความแตกต่าง (Sensitivity) ระหว่างผู้ที่ปฏิบัติงานในระดับสูงกับผู้ที่ปฏิบัติงานในระดับต่ำ และสามารถปฏิบัติได้ (Practicality)

มอนดี และ โนอี (Mondy and Noe 1996: 326) ได้ให้ความหมายว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) หมายถึง ความพยายามอย่างเป็นระบบในการวัดผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ในช่วงระยะเวลา ที่กำหนดไว้อย่างแน่นอนเป็นทางการ โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์เป็นรายบุคคลกร หรือรายกลุ่มกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้

เมเจีย บัลกิน และคาร์ดี (Mejia, Balkin and Cardy 1998: 203) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า เป็นการบ่งชี้ (Identification) เป็นการวัด (Measurement) และการจัดการ (Management) การปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation) เป็นการช่วยพัฒนาการทำงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น จากเดิม และสามารถแยกบุคลากรที่มีความสามารถแตกต่างกันได้ เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาทบทวนพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานเพื่อชี้แนะเมื่อมีความบกพร่อง และเพื่อเป็นการจูงใจเมื่อปฏิบัติดี นอกจากนี้ยังช่วยในการตัดสินใจเกี่ยวกับอัตราเงินเดือน และวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพได้อีกด้วย

3.2.2 ค่าตอบแทน (Compensation)

การที่บุคลากรจะปฏิบัติงานอย่างทุ่มเทเพื่อให้งานสัมฤทธิ์ผล และบรรลุวัตถุประสงค์องค์กรได้นั้น ปัจจัยที่สำคัญที่เป็นสิ่งจูงใจและกระตุ้นให้เกิดผลเช่นนั้นได้ ประการหนึ่ง คือ ค่าตอบแทน (Compensation) ทั้งในรูปตัวเงินหรือสิ่งอื่น อาจเรียกได้ว่า ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส ประโยชน์และรางวัลตอบแทนอื่น เพื่อให้สามารถดำรงชีพอยู่ในสังคมได้ ได้มีผู้ให้ความเห็นเกี่ยวกับค่าตอบแทนไว้ ดังนี้

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2540: 61-63) ได้อธิบายหลักการกำหนดเงินเดือนหรือค่าจ้างไว้ว่า ในการกำหนดเงินเดือนหรือค่าจ้างได้มีการนำหลักการที่สำคัญหลายประการใช้ประกอบการพิจารณา ได้แก่

1. หลักความเพียงพอ (Adequacy) การกำหนดเงินเดือนหรือค่าจ้างถือเป็นความรับผิดชอบทางสังคมอย่างหนึ่งของนายจ้าง ดังนั้นนายจ้างควรกำหนดอัตราเงินเดือนหรือค่าจ้างให้เท่ากับระดับต่ำสุดที่ลูกจ้างควรได้รับในสังคมเป็นอย่างน้อย อัตราต่ำสุดดังกล่าวอาจถูกกำหนดโดยกฎหมาย เช่น การกำหนดอัตราค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำ เป็นต้น อัตราเงินเดือนที่รัฐกำหนดให้แก่ข้าราชการชั้นต่ำสุดก็เช่นเดียวกัน กล่าวคือ ควรอยู่ในระดับที่เพียงพอแก่การดำรงชีวิตอย่างเหมาะสมหรือสามารถเลี้ยงดูครอบครัวได้ตามสมควร การกำหนดอัตราเงินเดือนหรือค่าจ้างขั้นต่ำสุดที่เหมาะสมนั้น จำเป็นต้องอาศัยผลการสำรวจค่าใช้จ่ายในครัวเรือนและรูปแบบการบริโภคของประชาชนเป็นหลัก ซึ่งจะมีการแปรเปลี่ยนอยู่เสมอตามภาวะเศรษฐกิจและค่าครองชีพ ดังนั้นการสำรวจจึงควรกระทำอย่างสม่ำเสมอ

การกำหนดเงินเดือนหรือค่าจ้าง ตามหลักความเพียงพอยังขึ้นอยู่กับฐานะทางการเงินของนายจ้างด้วย หากนายจ้างมีฐานะดีก็อาจจ่ายเงินเดือนหรือค่าจ้างให้สูงกว่าความเพียงพอก็ได้

2. หลักความยุติธรรม (Equity) การกำหนดเงินเดือนหรือค่าจ้างจะต้องยุติธรรมหรือเป็นธรรม กล่าวคือ จะต้องมีความเท่าเทียมกันสำหรับข้าราชการหรือบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ วุฒิและประสบการณ์ที่เหมือนกัน และทำงานในระดับความรับผิดชอบและ

ความยากง่ายของงานที่เทียบเคียงกันได้ หลักความยุติธรรมอาจจำแนกได้เป็น 3 ประเภทคือ

1. ความยุติธรรมภายใน (Internal Equity) หมายถึงว่า ภายในองค์กรเดียวกันนั้นงานที่มีระดับความรับผิดชอบและความยากง่ายของงานเทียบได้ในระดับเดียวกัน ก็ควรจะได้รับเงินเดือนหรือค่าจ้างที่เท่ากัน วิธีที่จะทำให้เกิดความยุติธรรมภายใน ก็คือต้องมีการประเมินค่าของงาน (Job Evaluation) เพราะหลักการประเมินค่าของงานที่สำคัญ ก็คือ"งานเท่ากัน เงินเท่ากัน" (Equal Pay for Equal Work)

2. ความยุติธรรมภายนอก (External Equity) หมายความว่า เงินเดือนหรือค่าจ้าง ที่กำหนดจะต้องสอดคล้องกับการจ้างงานในตลาดแรงงานด้วย ซึ่งเรื่องนี้อุปสงค์ และอุปทาน (Demand and Supply) มีบทบาทอย่างมากในการกำหนดค่าจ้างแรงงานในท้องตลาด ดังนั้น จึงเป็นไปได้ว่างานหลายงานที่ประเมินค่าของงานแล้วอยู่ในระดับเดียวกัน แต่หากต่างสาขากัน การกำหนดอัตราค่าจ้าง (Pricing) อาจแตกต่างกันได้ เพราะความต้องการแรงงานในแต่ละสาขาแตกต่างกัน แรงงานในสาขาที่มีความต้องการมากแต่การผลิตไม่พอกับความต้องการ อัตราค่าจ้างก็จะสูงกว่าสาขาอื่น เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กรในการที่จะสามารถสรรหาคนให้เพียงพอแก่ความต้องการและคุณภาพ สิ่งที่จะใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดเงินเดือนหรือค่าจ้างให้เกิดความยุติธรรมภายนอกได้แก่ การสำรวจอัตราตลาด (Pay Survey) ซึ่งในธุรกิจขนาดกลางและขนาดใหญ่นิยมทำกันอย่างสม่ำเสมอ

3. ความเป็นธรรมเฉพาะบุคคลกร (Individual Equity) กล่าวคือ ในการกำหนดเงินเดือนหรือค่าจ้างที่เป็นธรรมยังจะต้องพิจารณาเป็นรายบุคคลกรด้วย เช่น ในระหว่างผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และทำงานในระดับความรับผิดชอบและความยากง่ายของงานที่เทียบเคียงกันได้นั้น ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีกว่าย่อมควรจะได้รับเงินเดือนหรือค่าจ้างสูงกว่าซึ่งในการนี้จะต้องมีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) หรือจากการวัดผลผลิต (Productivity) นอกจากนั้นความเป็นธรรมเฉพาะบุคคลกรอาจพิจารณาจากระยะเวลาในการทำงานด้วย ดังนั้นผู้ที่ทำงานมานานกว่าย่อมควรจะได้รับเงินเดือนหรือค่าจ้างสูงกว่าผู้ที่เพิ่งเริ่มทำงานนั้น หรือหากเป็นผู้มีประสบการณ์มาบรรจุเข้าทำงานก็ย่อมควรจะได้รับเงินเดือนหรือค่าจ้างสูงกว่าผู้ที่บรรจุเข้าทำงานโดยไม่มีประสบการณ์ เป็นต้น

4. หลักความสมดุล (Balance) การกำหนดเงินเดือนหรือค่าจ้างที่สมดุล อาจพิจารณาได้หลายประการ เช่น ความสมดุลระหว่างสัดส่วนของรายจ่ายด้านบุคคลกรกับรายจ่ายด้านอื่น ๆ ความสมดุลระหว่างค่าตอบแทนทางตรง (เงินเดือนหรือค่าจ้าง) กับสวัสดิการ นอกจากนั้น ความสมดุลอาจหมายถึงความสมดุลระหว่างเงินกับงาน เป็นต้น

5. หลักความมั่นคง (Security) การกำหนดเงินเดือนหรือค่าจ้างต้อง

คำนึงถึงความมั่นคง ซึ่งรวมถึงสุขภาพ ความปลอดภัย หรือความเสี่ยงภัยของข้าราชการหรือบุคลากรด้วย เช่น การให้มีการประกันสุขภาพ การประกันชีวิต การให้บำเหน็จบำนาญ ตลอดจนการให้เงินเพิ่มพิเศษสำหรับงานที่เสี่ยงภัย เป็นต้น

6. หลักการจูงใจ (Incentive) การกำหนดเงินเดือนหรือค่าจ้างต้องคำนึงถึงการจูงใจให้ข้าราชการหรือบุคลากรทำงานให้ดีขึ้น ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพอย่างเต็มความรู้ความสามารถของแต่ละคนด้วย เช่น การกำหนดให้มีการเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือค่าจ้างตามผลการปฏิบัติงานในแต่ละปี เป็นต้น ในวงธุรกิจนอกจากจะจูงใจโดยการเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือค่าจ้างแล้วยังใช้วิธีการให้ Bonus การให้ค่า Commission สำหรับงานบางลักษณะ การให้เบี้ยขยัน เป็นต้น

7. หลักการควบคุม (Control) การกำหนดเงินเดือนหรือค่าจ้างต้องสามารถควบคุมให้อยู่ภายใต้งบประมาณที่กำหนด ซึ่งจะต้องเหมาะสมกับความสามารถในการจ่าย (Ability to Pay) ในแต่ละปีด้วย ทั้งนี้เพื่อให้ต้นทุนการผลิตอยู่ในขอบเขตและยังสามารถขยายกิจการเพื่อความก้าวหน้าขององค์กรได้อีกด้วย

สมชาย หิรัญกิตติ (2542: 245-275) ให้ทัศนะเกี่ยวกับค่าตอบแทนพอสรุปได้ดังนี้ สิ่งสำคัญอย่างหนึ่งของการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน คือค่าตอบแทนที่บุคลากรได้รับจากนายจ้างจากทฤษฎีการจูงใจของพอร์เตอร์และลอว์เออร์ (Porter and Lawer) กล่าวว่า ผลตอบแทนเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและการปฏิบัติงานยอม จะก่อให้เกิดผลตอบแทน ดังนั้นนายจ้างจำเป็นต้องกำหนดแผนการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมให้กับบุคลากรของตน ในบทนี้จะกล่าวถึงหัวข้อสำคัญ ดังนี้

1. ลักษณะพื้นฐานของการจ่ายค่าตอบแทน (Basic Aspects of Compensation)
 2. ปัจจัยพื้นฐานในการกำหนดอัตราการจ่าย (Basic Factors in Determining Pay Rates)
 3. การกำหนดอัตราการจ่าย (Establishing Pay Rates)
 4. แนวโน้มปัจจุบันในการจ่ายค่าตอบแทน (Current Trends in Compensation)
 5. การจัดการด้านการกำหนดราคาและงานวิชาชีพ (Pricing Managerial and Professional Jobs)
 6. ประเด็นปัญหาในการบริหารค่าตอบแทน (Current issues in Compensation Management) โดยมีรายละเอียด ดังนี้
- แนวโน้มปัจจุบันในการจ่ายค่าตอบแทน (Current Trends in

Compensation) มีลักษณะเป็นการจ่ายค่าตอบแทนโดยถือเกณฑ์ทักษะความชำนาญ [Skill-Based Pay (SBP)] ของบุคลากรซึ่งจะได้รับการจ่ายค่าตอบแทนเป็นช่วง (Range) ตามความลึก (Depth) ของทักษะความชำนาญ และการใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานโดยมีรายละเอียดมากกว่างานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนะวิธีที่ใช้เพื่อพิจารณาความแตกต่างกันระหว่างวิธีการจ่ายตามทักษะความชำนาญ [Skill-Based Pay (SBP)] และวิธีการจ่ายตามพื้นฐานของงาน โดยการประเมินค่าของงาน [Job Evaluation-Driven Job-Based Pay (JBP)] จากความแตกต่างของวิธีการทั้ง 2 ดังนี้

1. ทดสอบความสามารถ (Competence testing) การจ่ายตามพื้นฐานของงาน [Job-Based Pay (JBP)] บุคลากรจะได้รับการจ่ายค่าตอบแทนตามงาน ไม่ว่าเขาจะพัฒนาความสามารถหรือไม่ แต่วิธีการจ่ายตามทักษะความชำนาญงาน [Skill-Based Pay (SBP)] จะไม่ผูกติดกับงาน แต่จะขึ้นอยู่กับความชำนาญงาน โดยจะได้รับการยอมรับด้วยความชำนาญงาน ซึ่งจะทำให้ได้รับการเพิ่มค่าจ้างตามความสามารถ

2. ผลกระทบจากการเปลี่ยนงาน (Effect of Job Change) ด้วยวิธีการจ่ายตามพื้นฐานของงาน (JBP) บุคลากรจะได้รับการเปลี่ยนอัตราค่าจ้างโดยอัตโนมัติเมื่อเปลี่ยนงาน แต่ด้วยวิธีการจ่ายตามทักษะความชำนาญงาน (SBP) บุคลากรอาจไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนค่าจ้างและก่อนที่จะได้รับค่าจ้างเพิ่มบุคลากรจะต้องผ่านการพิสูจน์ความชำนาญในงานใหม่ที่ได้รับเสียก่อน

3. ความเป็นผู้มีอาวุโสและปัจจัยอื่น ๆ (Seniority and Other Factors) การจ่ายค่าจ้างด้วยวิธีการจ่ายตามพื้นฐานของงาน (JBP) มักผูกติดกับเวลาที่อยู่ในระดับขั้น (Time in Grade) หรืออาวุโส (Seniority) ส่วนระบบวิธีการจ่ายตามทักษะความชำนาญงาน (SBP) จะใช้ความชำนาญงานไม่คำนึงถึงอาวุโสหรือระยะเวลา

4. โอกาสความก้าวหน้า (Advancement Opportunities) ด้วยระบบวิธีการจ่ายค่าจ้างตามทักษะความชำนาญงาน (SBP) ทำให้บุคลากรมีโอกาสก้าวหน้ามากกว่าวิธีการจ่ายตามพื้นฐานของงาน (JBP) เนื่องจากบริษัททั่วไปมุ่งการสร้างทักษะความชำนาญงาน จึงทำให้ง่ายที่จะก้าวจากงานหนึ่งไปอีกงานหนึ่ง เนื่องจากมีความชำนาญและอาจใช้ได้ในงานหลาย ๆ อย่าง

กึ่งพร ทองใบ (2543: 133) ได้ให้ความหมายของค่าตอบแทนว่า ค่าตอบแทน หมายถึง ทุกรูปแบบของสิ่งของหรือรางวัล ทั้งที่เป็นตัวเงิน บริการที่จับต้องได้ และประโยชน์ ที่ได้รับจากการทำงาน โดยค่าตอบแทนเป็นสิ่งที่องค์กรหรือหน่วยงานจ่ายให้กับบุคลากรของตนสำหรับงานที่บุคลากรเหล่านั้นทำ

ศุลา มหาพสุธาพันธ์ (2545: 171-173) ให้ความหมายและอธิบายเกี่ยวกับ ค่าตอบแทนพอสรุปได้ว่า การบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management) หมายถึง

การพัฒนานโยบายการวางแผน การจัดรูปร่าง และการนำนโยบายไปปฏิบัติในการจ่ายค่าตอบแทน การทำงานของลูกจ้างตามที่ได้ตกลงกันไว้อย่างเป็นทางการ แบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ ค่าตอบแทนทางตรง และค่าตอบแทนทางอ้อม ค่าตอบแทนทางตรง หมายถึง ค่าตอบแทนที่จ่ายให้ตอบแทนการทำงานของลูกจ้างโดยตรง ได้แก่ ค่าจ้าง (Wage) และเงินเดือน (Salary)

การบริหารค่าตอบแทนจะต้องกระทำโดยมุ่งยึดหลักการที่สำคัญ 3 ประการ ดังต่อไปนี้

1. หลักความเสมอภาคและเป็นธรรม (Equity and Fairness) หลักความเสมอภาค จะยึดหลักปรัชญาที่ว่า "งานเท่ากันจ่ายเท่ากัน" (Equal Pay for Equal Work) หมายความว่างานที่มอบหมายให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน เป็นงานในหน้าที่ตำแหน่งเดียวกัน ลักษณะงานเหมือนกัน ใช้คุณสมบัติเดียวกัน ก็ควรได้รับค่าจ้างหรือเงินเดือนเท่ากัน

2. การดึงดูดและการแข่งขัน (Attractiveness and Competitiveness) การดึงดูดใจ หมายถึง ค่าจ้างและเงินเดือนที่สามารถจูงใจให้บุคลากรภายนอกให้เข้ามาพร้อมกับองค์กร ตลอดจนการรักษาคนดีมีคุณภาพให้อยู่กับองค์กรนานที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เป็นระบบการบริหารค่าจ้างและเงินเดือนที่วางอยู่บนหลักพื้นฐานในเรื่องรางวัลการตอบแทนจูงใจบุคลากร ส่วนการแข่งขัน หมายถึง การบริหารค่าจ้างและเงินเดือนที่ดีต้องสามารถใช้เป็นกรอบในการวางแผนกลยุทธ์กำลังคนในการแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ได้ การหมั่นสำรวจค่าจ้างและเงินเดือนในตลาดแรงงาน รวมทั้งสวัสดิการต่าง ๆ เพื่อเปรียบเทียบกับอัตราค่าจ้างและเงินเดือนขององค์กร หากสูงกว่าองค์กรอื่น ก็ได้เปรียบในการแข่งขัน แต่ถ้าต่ำกว่าก็ต้องปรับปรุงอัตราค่าจ้างและเงินเดือนให้สูงทัดเทียมกับอัตราค่าจ้างและเงินเดือนของภายนอก

3. ความสามารถในการจ่ายและต้นทุนแรงงาน (Ability to Pay and Labor Cost) ความสามารถในการจ่ายและต้นทุนแรงงานมีความสัมพันธ์โดยตรงอย่างใกล้ชิดกับโครงสร้าง ค่าจ้างและเงินเดือน กล่าวคือในกรณีที่องค์กรมีความสามารถในการจ่ายต่ำและต้นทุนแรงงานสูง การกำหนดโครงสร้างค่าจ้างและเงินเดือนให้มีความสามารถดึงดูดใจและแข่งขันกับองค์กร ภายนอกก็อยู่ในขอบเขตที่จำกัด แต่ขณะเดียวกัน โครงสร้างค่าจ้างและเงินเดือนที่ถูกกำหนดไว้อยู่เป็นระบบ และมีการควบคุมอัตรากำลังคนในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว อาจทำให้มีผลต่อต้นทุนแรงงานที่อยู่ในวิสัยที่สามารถควบคุมได้ สามารถแข่งขันกับตลาดได้

อิวานชีวิช (Ivancevich, 1998: 711) กล่าวว่า เงินเดือน (Salary) เป็นค่าตอบแทน ซึ่งจ่ายเป็นรายเดือนหรือรายปี

มอนดี้, โนอี และ พรีเมอ็อกซ์ (Mondy, Noe and Premeaux 1999: GL-2) กล่าวว่า การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation) เป็นรางวัลทั้งหมดซึ่งบุคลากรได้รับในการ

แลกเปลี่ยนกับการทำงาน

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ค่าตอบแทน (Compensation) เป็นสิ่งที่อยู่ในรูปตัวเงินหรือสิ่งอื่น อาจเป็นค่าจ้าง เงินเดือนซึ่งได้รับเป็นรายเดือนหรือรายปีโบนัส ถือเป็นค่าตอบแทนทางตรงที่ได้ตกลงกันสำหรับการจ่ายให้กับการปฏิบัติงานให้กับองค์กร โดยอาศัยหลักความเสมอภาคและเป็นธรรม หลักการดึงดูดและการแข่งขัน และความสามารถในการจ่ายและต้นทุนแรงงาน

3.2.3 ประโยชน์และบริการ (Benefit and Service) ประโยชน์และบริการ อาจเรียกว่าประโยชน์เกื้อกูลและสวัสดิการ ถือเป็นประเภทค่าตอบแทนทางอ้อมซึ่งองค์กรจัดให้สำหรับบุคลากรของตนซึ่งไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยสร้างความรู้สึกรับประกันและปลอดภัยให้แก่บุคลากรในองค์กร ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีความเข้มแข็งมากขึ้น ได้มีผู้อธิบายเกี่ยวกับประโยชน์และบริการ ดังนี้

สมชาย หิรัญภิตติ (2542: 275) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับผลประโยชน์ว่าเป็นผลตอบแทนชนิดใดชนิดหนึ่ง ซึ่งบุคลากรได้รับเพิ่มเติมนอกเหนือจากการจ่ายผลตอบแทนพื้นฐาน (Base Pay) ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ ได้แก่ การได้รับในรูปของตัวเงิน
2. ผลประโยชน์ทางจิตวิทยา ประกอบด้วย สวัสดิการด้านสุขภาพ และการประกันชีวิต วันหยุดพักผ่อน บำนาญ แผนการศึกษา

กิ่งพร ทองใบ (2543: 182) ได้แบ่งลักษณะประโยชน์และบริการหรือค่าตอบแทนทางอ้อม ดังนี้

1. ค่าตอบแทนทางอ้อมที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ การประกันชีวิต การประกันสุขภาพ การประกันอุบัติเหตุ การประกันสังคม การช่วยเหลือการศึกษา การสงเคราะห์ทางสังคม การช่วยเหลือหลังการเกษียณ สิทธิการลาป่วย ลากิจ ลาพักผ่อน และวันหยุดที่ได้รับค่าจ้างเงินเดือน

2. ลักษณะงาน ได้แก่ ความน่าสนใจ ความท้าทาย ความมีอิสระในการตัดสินใจ ความก้าวหน้าในงาน

3. สภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ สุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน นโยบายที่เหมาะสมในการเลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน ความยืดหยุ่นเวลาในการทำงาน การเลื่อนงานกันทำ และแผนการจ่ายค่าตอบแทนทางอ้อมแบบให้เลือกรเอง (Cafeteria Compensation)

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2543: 292) ได้กล่าวถึงประโยชน์และบริการว่า

เป็นการให้ ค่าตอบแทนทางอ้อมอีกวิธีการหนึ่งที่น่าเห็นใจไปจากการจ่ายค่าจ้างและเงินเดือน เป็นการให้ที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการปฏิบัติงาน หรือมีความสัมพันธ์กับผลการทำงาน เป็นการให้ที่มุ่งผล ในการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน เพื่อลดอัตราการหมุนเวียนของแรงงาน การขาดงาน เพิ่มภาพพจน์ขององค์กรในสายตาของบุคลากร

ไบเออร์ส และรูห์ (Byars and Rue 1997: 320) กล่าวว่า ผลประโยชน์ (Benefit) เป็นรางวัลที่ให้แก่บุคลากรซึ่งเป็นผลการจ้างงานและการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ขององค์กร

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ฉบับปรับปรุงใหม่ : 11-76) ได้อธิบายความหมายและอธิบายเกี่ยวกับหลักการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของข้าราชการ สรุปได้ว่า ปัจจุบันทางราชการได้จัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล ให้แก่ข้าราชการมากมาย หลายประเภท ทั้งที่เป็นตัวเงิน เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร ค่าใช้จ่ายในการเดินทาง ฯลฯ และที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น สิทธิเกี่ยวกับการลาต่างๆ เป็นต้น จากเจตนารมณ์ในการกำหนดสวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูล ประเภทต่างๆ ที่ทางราชการจัดให้แก่ข้าราชการ สามารถสรุปความหมายของ "สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของข้าราชการ" ได้คือ ค่าตอบแทนต่าง ๆ ทั้งที่เป็นตัวเงินและ ไม่เป็นตัวเงิน ที่ทางราชการจ่ายให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างของส่วนราชการ นอกเหนือจาก เงินเดือนหรือค่าจ้างที่ได้รับเป็นประจำอยู่แล้ว เพื่อช่วยให้ข้าราชการและลูกจ้างส่วนราชการ เกิดความมั่นคงในการดำรงชีวิต เป็นเครื่องมือจูงใจให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเข้ามารับราชการ และรักษาบุคลากรเหล่านั้นให้อยู่ในระบบราชการ ตลอดจนช่วยอำนวยความสะดวกในการ ปฏิบัติงาน ที่สำคัญที่สุดเป็นเครื่องมือในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ ให้ข้าราชการและลูกจ้าง ส่วนราชการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บังเกิดประสิทธิผล

หลักในการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของข้าราชการมีดังนี้

1. สิทธิการลาของข้าราชการตามระเบียบว่าด้วยการลาของข้าราชการ พ.ศ. 2535 ได้แก่ การลาป่วย การลาคลอดบุตร การลาภักส่วนตัว การลาพักผ่อน การลาอุปสมบทหรือ การลาไปประกอบพิธีฮัจย์ การลาเข้ารับการตรวจเลือกหรือเข้ารับการเตรียมผล การลาไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงานหรือปฏิบัติการวิจัย การลาไปปฏิบัติงานในองค์กรระหว่าง ประเทศ การลาไปเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ การลาติดตามคู่สมรส
2. สิทธิการลาตามกฎหมายอื่น ๆ และตามมติคณะรัฐมนตรี ได้แก่ การลาตามพระราชบัญญัติสงเคราะห์ข้าราชการผู้ได้รับอันตราย หรือการเจ็บป่วย เพราะเหตุปฏิบัติราชการ พ.ศ. 2498 การลาไปรับราชการทหาร การลาไปฝึกอบรมอาสารักษาดินแดน การลาไป

ฝึกวิชาทหารเพื่อแต่งตั้งยศว่าที่ร้อยตรี การลาไปปฏิบัติงานตามมติคณะรัฐมนตรี

3. เงินสวัสดิการต่าง ๆ ได้แก่ เงินสวัสดิการเกี่ยวกับเบี้ยกันดาร

เงินสวัสดิการเกี่ยวกับการช่วยเหลือบุตร เงินสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล เงินสวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาบุตร

4. เงินเพิ่มพิเศษสำหรับตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษ ได้แก่ เงินเพิ่มสำหรับข้าราชการที่ประจำอยู่ในต่างประเทศ เงินเพิ่มพิเศษค่าภาษามลายู (สำหรับข้าราชการที่ผ่านการอบรม และได้ประกาศนียบัตรวิชาภาษามลายู ตามโครงการฝึกอบรมวิชาภาษามลายูจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และได้ปฏิบัติราชการประจำอยู่ใน 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งได้แก่ ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสตูล โดยผู้ได้รับประกาศนียบัตรการอบรมวิชาภาษามลายูระดับสามัญให้ได้รับเดือนละ 65 บาท และผู้ได้รับประกาศนียบัตรการอบรมวิชาภาษามลายูระดับสูงให้ได้รับเดือนละ 125 บาท) ครูการศึกษาพิเศษ ครูที่สอนคนหูหนวก ตาบอด เด็กปัญญาอ่อน และเด็กพิการทางร่างกาย โดยได้รับประกาศนียบัตรหรือปริญญาทางการศึกษาพิเศษ หรือวุฒิปัตรตามหลักสูตรการอบรมครูสอนคนพิการของกระทรวงศึกษาธิการ หรือวุฒิปัตร ตามหลักสูตรฝึกอบรมครูสอนคนปัญญาอ่อนของกระทรวงสาธารณสุข จะได้เงินเพิ่มพิเศษรายเดือนตามที่ ก.พ. และกระทรวงการคลังกำหนด ดังนี้ ผู้ดำรงตำแหน่งระดับ 1 ถึงระดับ 2 เดือนละ 1,200 บาท ผู้ดำรงตำแหน่งระดับ 3 ถึงระดับ 5 เดือนละ 1,500 บาท ผู้ดำรงตำแหน่งระดับ 6 ขึ้นไป เดือนละ 2,000 บาท

5. ค่าอาหารทำกรนอกเวลา ค่าเช่าบ้าน โครงการสวัสดิการเงินกู้ เพื่อที่อยู่อาศัยของข้าราชการ เบี้ยประชุมกรรมการ เงินค่าสมนาคุณวิทยากร เงินค่าสอนพิเศษ เงินรางวัลกรรมการและเจ้าหน้าที่สอบแข่งขัน หรือสอบคัดเลือกข้าราชการ

6. ค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการในราชอาณาจักร ได้แก่ การเดินทางไปราชการในราชอาณาจักรที่ไปราชการชั่วคราว (ค่าเบี้ยเลี้ยงเดินทาง ค่าเช่าที่พัก ค่าพาหนะ) การเดินทางไปราชการในราชอาณาจักรที่ไปราชการประจำ (ค่าเบี้ยเลี้ยงเดินทาง ค่าเช่าที่พัก ค่าพาหนะ ค่าขนย้ายสิ่งของส่วนตัว ค่าใช้จ่ายอื่นที่จำเป็น และค่าใช้จ่ายสำหรับจำนวนผู้ติดตาม) การเดินทางกลับภูมิลำเนา (กรณีออกจากราชการ กรณีถูกสั่งพักราชการ)

7. ค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการต่างประเทศ ได้แก่ การเดินทางไปราชการต่างประเทศชั่วคราว (ค่าเบี้ยเลี้ยงเดินทาง ค่าเช่าที่พัก ค่าพาหนะ เงินค่ารับรอง ค่าเครื่องแต่งตัว ค่าใช้จ่ายอื่นที่จำเป็น) การเดินทางไปราชการประจำในต่างประเทศ (ค่าเบี้ยเลี้ยงเดินทาง ค่าเช่าที่พัก ค่าพาหนะ ค่าเครื่องแต่งตัว ค่าใช้จ่ายในการย้ายถิ่น)

8. เครื่องราชอิสริยาภรณ์ ได้แก่

1. เครื่องราชอิสริยาภรณ์อันเป็นที่เชิดชูยิ่งช้างเผือก แบ่งเป็น 8 ชั้น
มหาประถมาภรณ์ช้างเผือก (ม.ป.ช.) ประถมาภรณ์ช้างเผือก (ป.ช.) ทวีติยาภรณ์ช้างเผือก (ท.ช.)
ตรีตาภรณ์ช้างเผือก (ต.ช.) จัตุรตาภรณ์ช้างเผือก (จ.ช.) เบญจมาภรณ์ช้างเผือก (บ.ช.) เกรียงอุรัง
ช้างเผือก (ร.ท.ช.) เกรียงเงินช้างเผือก (ร.ง.ช.)

2. เครื่องราชอิสริยาภรณ์อันมีเกียรติยศมงกุฎไทย แบ่งออกเป็น 8 ชั้น
มหาวชิรมงกุฎ (ม.ว.ม.) ประถมาภรณ์มงกุฎไทย (ป.ม.) ทวีติยาภรณ์มงกุฎไทย (ท.ม.) ตรีตาภรณ์
มงกุฎไทย (ต.ม.) จัตุรตาภรณ์มงกุฎไทย (จ.ม.) เบญจมาภรณ์มงกุฎไทย (บ.ม.) เกรียงอุรัง
มงกุฎไทย (ร.ท.ม.) เกรียงเงินมงกุฎไทย (ร.ง.ม.)

3. เกรียงจักรพรรดิมาลา

9. บำเหน็จบ้านาญปกคิ บำเหน็จบ้านาญพิเศษ บำเหน็จตกทอด

10. เงินช่วยเหลือค่าจัดการศพ

11. เงินทำขวัญข้าราชการและลูกจ้าง (เกิดเสียแขน ขา ตา เป็นต้น)

12. เงินบำเหน็จความชอบเป็นกรณีพิเศษ

13. บำเหน็จความชอบ ค่าทดแทน และการช่วยเหลือเจ้าหน้าที่และ
ประชาชนผู้ปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือช่วยเหลือราชการ เนื่องในการป้องกันอธิปไตยและรักษา
ความสงบเรียบร้อยของประเทศ (บ.ท.ช.)

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ประโยชน์และบริการ เป็นค่าตอบแทน
ทางอ้อมที่องค์กรจัดให้บุคลากรนอกเหนือจากเงินเดือน เป็นการสร้างความมั่นคงทางสังคมให้
บุคลากรในองค์กร เพื่อมุ่งหวังให้บุคลากรมีความขยันในการทำงาน และมีความเชื่อมั่นในองค์กร

3.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Developing Human Resources) การพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการเพิ่มทักษะความรู้ เพื่อเป็นพื้นฐานการสร้างความสำเร็จใน
อาชีพ และเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรมีวินัย ประกอบด้วย กิจกรรมการฝึกอบรมและการพัฒนา
กิจกรรมการวางแผนอาชีพและการพัฒนาอาชีพ และกิจกรรมการจัดการวินัยบุคลากร

3.3.1 การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development) องค์กรที่จะ
บรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานได้นั้น ต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถ
ดังนั้น จะต้องจัดการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรขององค์กรอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เพื่อเป็น
การเสริมทักษะ ประสบการณ์ และความรู้ใหม่ เพื่อทันต่อการเปลี่ยนแปลง อันจะนำมาซึ่งศักยภาพ
ในการปฏิบัติงานสูง ได้มีผู้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการฝึกอบรมและการพัฒนาไว้ ดังนี้

บรรยงค์ โตจินดา (2543: 192-201) ได้ให้ความหมายและอธิบายถึง
การฝึกอบรมสรุปได้ว่า การฝึกอบรมหมายถึง การช่วยให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เป็นการยกระดับความสามารถของบุคลากรทุกวิถีทางให้เท่าเทียมกับงานที่มอบให้ทำ การฝึกอบรมเป็นกระบวนการพัฒนาและปรับปรุงลักษณะการทำงานให้เป็นไปตามความต้องการของบุคลากร และนโยบายขององค์กร

ประเภทของการฝึกอบรม

1. แบ่งตามลักษณะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

1. การฝึกอบรมแบบปฐมนิเทศ (Orientation)
2. ฝึกไปในงาน (On-the-Job Training –OJT)
3. ฝึกอบรมในห้องทดลองปฏิบัติงาน (Lab. or Workshop)
4. การฝึกหัดช่างฝีมือ (Apprenticeship Training)
5. การกลับมาฝึกงานเพื่อเพิ่มประสบการณ์ (Internship Training)
6. การศึกษาอบรมพิเศษ

2. แบ่งตามลักษณะงาน

1. ฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน (Pre-Service Training)
2. เรียนรู้งานโดยทำงานไปด้วย (OJT)
3. ฝึกอบรมเพิ่มความรู้ความชำนาญ (Inservice Training)
4. ส่งบุคลากรออกไปศึกษาดูงานภายนอกที่ทำงาน (Off-the-Job

Training)

วิธีการฝึกอบรม

1. การบรรยาย
2. การประชุมอภิปรายหรือการสัมมนา (Panel and Seminar) ในรูปแบบ

Directed Consultative และ Problem Solving

3. เข้าร่วมฟังบรรยายสรุปผลงานหรือผลงานวิจัย (Symposium)
4. กรณีศึกษาตัวอย่าง (Case-Study) เสนอเหตุการณ์จำลองของจริงให้

แสดงความคิดและหาวิธีแก้ปัญหา

5. การแสดงบทบาท (Role Playing)

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2543: 166-167) ได้สรุปสาระสำคัญของ

การฝึกอบรมและการพัฒนาสรุปได้ว่า

การฝึกอบรมเป็นแนวทางและความพยายามที่จะทำให้ผู้เข้าอบรมได้รับความรู้แนวใหม่ ได้ความชำนาญในการปฏิบัติงานมากขึ้น เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและการแก้ปัญหา ตลอดจนทัศนคติที่จะปรับปรุงงาน เปลี่ยนแปลงงานให้ดีขึ้นตามแนวทางที่องค์กร

กำหนด

ส่วนการพัฒนาเป็นการเชื่อมต่อการฝึกอบรม แต่มีความหมายไม่เหมือนกันกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ การพัฒนาเป็นลักษณะทั่วไปมากกว่า เป็นการใช้ความพยายามในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมด้วยความสามารถที่องค์กรต้องการในอนาคต

เสนห์ จูย์โต (2545: 79) ได้แสดงความคิดเห็นต่อการฝึกอบรมและการพัฒนาว่า การฝึกอบรมและการพัฒนา เป็นกระบวนการที่จะสร้างทักษะ ความเข้าใจ และข้อมูลข่าวสารขององค์กรไปยังบุคลากร เป็นการออกแบบเพื่อช่วยให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดี

สมศักดิ์ คงเที่ยง และอัญชลิ โพธิ์ทอง (2542: 226) ได้กล่าวถึงความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการเสริมสร้างป้องกันและแก้ไขทักษะ ความรู้ และจิตลักษณะของบุคลากรหรือกลุ่มบุคลากร เพื่อให้เขาเหล่านั้นมีความรู้ ความสามารถ และมีพฤติกรรมและการปฏิบัติตนอย่างเหมาะสมกับวันและสถานการณ์แวดล้อม เพื่อเป็นทรัพยากรที่มีค่าอย่างแท้จริงของสังคมหรือองค์กรที่ร่วมอยู่นั้น

เกรียงไกร เขียมบุญศรี และจักร อินทจักร (2544: 42-49) ได้อธิบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและปรับเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจ (Understanding) ทักษะในการทำงาน (Skills) และทัศนคติ (Attitude) ให้เอื้ออำนวยต่อประสิทธิภาพในการทำงาน

ศุลา มหาพสุชานนท์ (2545: 169-171) ได้กล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) เป็นหน้าที่และบทบาทที่ผู้บริหารต้องดูแลรักษาบุคลากรในการพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้และทักษะในด้านต่าง ๆ เพื่อให้มีความสามารถเพียงพอในการปฏิบัติงานและพัฒนางานของตนเอง นอกจากนี้ยังได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ ความพยายามอย่างต่อเนื่องของฝ่ายบริหาร ในการวางแผนปรับปรุงขีดความสามารถ (Competency) การวางแผนและพัฒนาทางวิชาชีพ (Career Planning and Development) ของบุคลากรในองค์กรตลอดจนปรับปรุงประสิทธิภาพ ในการทำงานของ องค์กรให้เพิ่มมากขึ้น โดยการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร (Training and Development-T&D) เป็นหลัก

ไบเออร์ส และรูห์ (Byars and Rue 1997: 712) ได้แสดงความคิดเห็นต่อการฝึกอบรมว่า การฝึกอบรม (Training) เป็นกระบวนการที่มีระบบเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบุคลากรให้มีทิศทางซึ่งสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร

โควลิงค์ และไมเลอร์ (Cowling and Mailer 1998: 62) กล่าวถึงการฝึกอบรมว่าเป็นกระบวนการที่มีแผน เพื่อปรับปรุงพฤติกรรมด้านทัศนคติ ความรู้ หรือทักษะ

โดยอาศัยประสบการณ์การเรียนรู้ เพื่อให้การปฏิบัติงานในกิจกรรมหนึ่ง หรือหลายกิจกรรม บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ ความมุ่งหมายของการฝึกอบรมในสภาพการทำงาน ก็เพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากร และเพื่อให้เป็นกำลังคนที่เหมาะสมทั้งในปัจจุบันและในอนาคตขององค์กร

มอนดี้, โนอี และพรีม็อกซ์ (Mondy, Noe and Premeaux 1999: 254) กล่าวว่า การฝึกอบรม (Training) จะหมายถึงกิจกรรมที่องค์กรจัดทำขึ้นเพื่อให้บุคลากรในองค์กร ได้เรียนรู้ในสิ่งที่เป็นความรู้และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานปัจจุบัน ส่วนการพัฒนาบุคลากร (Development) จะถูกมองในลักษณะการเรียนรู้ไปข้างหน้าในระยะยาว เป็นการเตรียมความพร้อมบุคลากรให้ก้าวไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงและการเจริญเติบโตขององค์กร

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปการฝึกอบรมและการพัฒนาได้ว่าการฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่มุ่งปรับเปลี่ยนบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และทัศนคติที่ดี โดยได้เรียนรู้ในสิ่งที่เป็นความรู้และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานปัจจุบัน ส่วนการพัฒนาบุคลากร (Development) เป็นขั้นที่เชื่อมต่อการฝึกอบรมจะเน้นการเรียนรู้ไปข้างหน้าในระยะยาว เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและการเจริญเติบโตขององค์กร

3.3.2 การวางแผนอาชีพและการพัฒนาอาชีพ (Career Planning and

Development) บุคลากรย่อมต้องการความก้าวหน้าในการทำงานหรืออาชีพ นั่นก็คือทางเดินอาชีพที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในอาชีพ การจะประสบความสำเร็จตามที่มุ่งหวังได้นอกจากการเตรียมความพร้อมของตนเองแล้ว ยังต้องอาศัยวิธีการขององค์กรในการสร้างทางเดินของอาชีพ นั่นคือ การพัฒนาอาชีพให้กับบุคลากรนั้น ได้มีผู้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการวางแผนอาชีพและการพัฒนาอาชีพไว้ดังนี้

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2543: 236-247) ได้กล่าวถึง การวางแผนอาชีพและการพัฒนาอาชีพพอสรุปได้ ดังนี้

1. การวางแผนอาชีพ (Career Planning) คือ กระบวนการซึ่งคนใดคนหนึ่งเลือกเป้าหมายอาชีพและเดินทางไปสู่เป้าหมายนั้น

2. การพัฒนาอาชีพ (Career Development) คือ การปรับปรุงต่าง ๆ ของส่วนบุคคลที่คนนั้นดำเนินการให้สำเร็จตามแผนอาชีพของตน

ปัจจัยที่มีผลต่อการวางแผนอาชีพ ประกอบด้วย

1. ลำดับขั้นของชีวิต (Life Stages) บุคลากรมีความคิดเปลี่ยนแปลงอาชีพในหลายขั้นของชีวิต ได้แก่ อายุ โอกาสความเจริญก้าวหน้า และสถานภาพ โดยในขั้นแรก เป็นขั้นวางรากฐานค้นหาอาชีพ (Establishing Identity) ขั้นที่สองเป็นขั้นเจริญก้าวหน้าและวางรากฐาน

อาชีพ (Growing and Getting Established) และขั้นสุดท้ายเป็นขั้นถดถอย (Decline) ความสามารถของร่างกายและสติปัญญาลดลง ความกระตือรือร้นและการจูงใจน้อยลง

2. หลักยึดเหนี่ยวอาชีพ (Career Anchors) บุคลากรมีความคาดหวัง ภูมิหลัง และประสบการณ์แตกต่างกัน ทำให้มีบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมต่างกัน ดังนั้น จะมีหลักยึดเหนี่ยวในอาชีพต่างกัน เช่น บุคลากรที่มีความสามารถในการบริหาร จะมีการพัฒนาคุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ความคิดวิเคราะห์ และความสามารถทางด้านอารมณ์ ซึ่งเป็นหลักยึดในการบริหารคน เป็นต้น

3. สภาพแวดล้อม (Environment) ทำให้การวางแผนอาชีพเปลี่ยนแปลง เช่น การลดขนาดองค์กร (Downsizing) บุคลากรจะต้องเปลี่ยนที่ทำงาน

ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาอาชีพ ประกอบด้วย

1. ลักษณะของงานบางประเภทยากต่อการเปลี่ยนแปลงทำให้การพัฒนาอาชีพมีขอบเขตจำกัด

2. ลักษณะและความสนใจของบุคลากร

3. นโยบายและเป้าหมายขององค์กร ในองค์กรที่มีทัศนะให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาอาชีพจะทำได้ง่ายและสมบูรณ์

ประเวศ มหารัตน์สกุล (2543: 136-141) ได้กล่าวถึงการวางแผนอาชีพและการพัฒนาอาชีพไว้ว่า ระบบความก้าวหน้าในงานอาชีพ ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานความพอใจของบุคลากร การศึกษาทฤษฎีแรงจูงใจของมนุษย์ช่วยให้ผู้บริหารสามารถวางระบบการบริหารงานให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรแต่ละระดับและตำแหน่งงานได้ และยังใช้เป็นกลยุทธ์ (Strategy) ทางการบริหาร โดยปกติจะแฝงไว้ในรูปของโครงสร้างการบริหาร โครงสร้างตำแหน่ง โครงสร้างเงินเดือน โครงสร้างสวัสดิการ

สายความก้าวหน้างานอาชีพนั้น มีอยู่ 3 ลักษณะ ได้แก่

ลักษณะที่ 1 เป็นความก้าวหน้าตามอายุงาน เช่น สายความก้าวหน้าของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ กล่าวคือ เมื่อรับราชการนานวัน ก็สามารถเลื่อนไปสู่ตำแหน่งสูงได้

ลักษณะที่ 2 เป็นความก้าวหน้าที่ขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถ

ลักษณะที่ 3 เป็นความก้าวหน้าที่ต้องอาศัยทั้งลักษณะที่ 1 และ 2 ร่วมกัน

โดยทั่วไปการพัฒนาสายงานอาชีพจะแบ่งหลักสูตรออกเป็น 3 ส่วน

ส่วนที่ 1 เป็นหลักสูตรระดับพื้นฐานทั่วไปที่บุคลากรทุกคนต้องรู้ เช่น นโยบาย ภารกิจ กติกา หรือโครงสร้างการบริหารขององค์กร

ส่วนที่ 2 เป็นหลักสูตรทักษะทางการบริหาร เช่น การนำเสนอที่ดี

การวางแผน การประสานงาน การบังคับบัญชา หรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

ส่วนที่ 3 เป็นหลักสูตรความรู้เฉพาะทาง โดยเฉพาะความรู้ทางเทคนิค เช่น การจัดทำโครงสร้างเงินเดือน การวิเคราะห์หวัจจัย งานขายแบบมืออาชีพ เป็นต้น

เสนห์ จูย์โต (2545: 80-81) ได้อธิบายการวางแผนอาชีพและการพัฒนาอาชีพไว้ ดังนี้ การวางแผนอาชีพและการพัฒนาอาชีพ (Career Planning and Development) เป็นการกำหนด รูปแบบของการทำงานที่สัมพันธ์กับประสบการณ์ และกิจกรรมยิ่งกว่าชีวิตการทำงานของแต่ละคนเพื่อให้บุคลากรมีทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานที่ดี เมื่อมองเห็นโอกาสแห่งความก้าวหน้าในงาน การวางแผนอาชีพและการพัฒนาอาชีพเป็นการสร้างทางเดินของทุกอาชีพในองค์กรให้ก้าวไปสู่ความสำเร็จได้

เดสส์เลอร์ (Dessler, 1997: 383) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการพัฒนาอาชีพว่า การพัฒนาอาชีพ (Career Development) เป็นความก้าวหน้าหรือความเติบโตของบุคลากรตาม การเคลื่อนไหวของความสำเร็จในงานอาชีพตามช่วงเวลาที่ผ่านมา การพัฒนาความสำเร็จในงานอาชีพเป็นผลของกิจกรรมที่สำคัญ 2 อย่าง คือ การวางแผนในงานอาชีพ (Career Planning) และการบริหารงานอาชีพ (Career Management) ซึ่งการวางแผนงานอาชีพจะเน้นกิจกรรมของบุคลากรแต่ละคนที่เป็นประโยชน์ในการตัดสินใจ โดยสัมพันธ์กับงานอาชีพ ส่วนการบริหารงานอาชีพจะเน้นกิจกรรมขององค์กร ซึ่งสนับสนุนความเจริญเติบโตในงานอาชีพให้กับบุคลากร

มอนดี, โนเอ และพรีมีเออซ์ (Mondy, Noe and Premeaux 1999: 302) กล่าวว่า การวางแผนอาชีพและการพัฒนาทางวิชาชีพ (Career Planning and Development) คือ กระบวนการซึ่งบุคลากรแต่ละคนกำหนดเป้าหมายทางอาชีพ (Career) ตลอดจนกำหนดวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายนั้น ๆ คำว่า “วิชาชีพ” นี้จะหมายถึงเส้นทางโดยทั่วไปที่บุคลากรเลือกจะดำเนินชีวิตการทำงาน

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การวางแผนอาชีพและการพัฒนาอาชีพเป็นกระบวนการที่ต้องมีสองฝ่ายเข้ามาเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ฝ่ายหนึ่งคือบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรนั้น ส่วนอีกฝ่ายคือฝ่ายบริหารขององค์กรหรือฝ่ายองค์กร ซึ่งฝ่ายที่ปฏิบัติงานในองค์กรจะเป็นผู้มีส่วนบทบาทในการกำหนดวิธีการในการวางแผนอาชีพของตนเองให้บรรลุเป้าหมายซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงไปได้ตามอายุ สภาพแวดล้อม โดยมีฝ่ายบริหารขององค์กรหรือฝ่ายองค์กร เป็นผู้ให้การสนับสนุนและสร้างทางเดินอาชีพให้แก่ฝ่ายที่ปฏิบัติงานในองค์กร โดยให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร เพื่อบรรลุผลสำเร็จทั้งบุคลากรและองค์กร

3.3.3 การจัดการวินัยบุคลากร (Managing Employee Discipline) องค์กรต้องดูแลบุคลากรขององค์กรอย่างยุติธรรม โดยการสร้างกฎระเบียบวินัย และขั้นตอนการปฏิบัติหน้าที่

ขึ้นมาเป็นหลักเกณฑ์ เพื่อที่จะได้ไม่ต้องเผชิญกับการกระทำผิดกฎระเบียบ โดยต้องให้บุคลากร รับผิดชอบต่อความยุติธรรม เพื่อแก้ปัญหาด้านการร้องทุกข์ การผิดศีลธรรม ได้มีผู้อธิบายการจัดการ วินัยบุคลากรไว้ ดังนี้

อำนาจ แสงสว่าง (2542: 169-171) ได้ให้ความหมายและแสดงทัศนะ เกี่ยวกับการดำเนินการทางวินัยพอสรุปได้ ดังนี้

ความหมายของวินัย (Meaning of Discipline)

เวบสเตอร์ ดิกชันนารี ได้ให้คำนิยามคำว่า “วินัย” ไว้ 3 ประการ คือ
 ประการที่ 1 “วินัย” หมายถึง การฝึกอบรมให้มีการแก้ไขให้ถูกต้อง
 หล่อหลอมให้เป็นรูปแบบ ทำให้เกิดความเข้มแข็ง หรือทำให้เกิดความสมบูรณ์

ประการที่ 2 “วินัย” หมายถึง การควบคุมให้เกิดผลดี โดยการสนับสนุน ส่งเสริมให้เกิดความเชื่อฟัง

ประการที่ 3 “วินัย” หมายถึง การลงโทษ หรือการตำหนิว่ากล่าว ถ้าเรานำความหมายของคำว่า “วินัย” จากประการที่ 1 มารวมกับ ประการที่ 2 เราก็สามารถกล่าวได้ว่า วินัยเกี่ยวข้องกับการวางเงื่อนไข หรือการหล่อหลอม พฤติกรรม โดยการใช้หลักเกณฑ์การให้รางวัล หรือการลงโทษ สำหรับประการที่ 3 คำว่า “วินัย” มีความหมายแคบมากเป็นการลงโทษผู้ที่กระทำผิด

1. วินัยทางลบ เป็นวิธีการที่ผู้บริหารได้ขู่ว่าจะลงโทษ เพื่อให้บุคลากร อยู่ในระเบียบวินัย
2. วินัยทางบวก เรียกว่า วินัยทางสร้างสรรค์ ประกอบด้วยแบบของการ เป็นผู้นำในการให้คำปรึกษา ซึ่งจะพัฒนาความเลื่อมใสในทางด้านจิตใจ เพื่อปฏิบัติตามกฎ ระเบียบข้อบังคับขององค์กร วินัยจะต้องเป็นรูปแบบการสนับสนุนในทางบวกและให้กำลังใจ เมื่อปฏิบัติงานได้ผลดี

บรยองค์ โดจินดา (2543: 334-340) ได้อธิบายการดำเนินการทางวินัยและ การร้องทุกข์ ซึ่งเป็นกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ไว้ พอสรุปได้ ดังนี้

หลักการดำเนินการทางวินัยต้องทำอย่างระมัดระวัง และหวังผลที่จะให้ เป็นผลในทางบวก หรือพยายามให้เกิดผลในทางที่ดีก่อนเสมอ การดำเนินการทางวินัยรวมถึง การฝึกอบรมและให้คำแนะนำ

การดำเนินการทางวินัยทางบวก เป็นการใช้วิธีการแก้ไขเชิงสร้างสรรค์ โดยใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ โดยความเชื่อว่างานเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตมนุษย์ที่จะต้องแสวงหาและ

รับผิดชอบคน สามารถที่จะแก้ปัญหาด้วยตนเองรวมทั้งสามารถควบคุมและนำตนเองไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้ ซึ่งตรงกับแนวคิดทฤษฎี Y ของ แมค เกรเกอร์ (Douglas McGregor)

การดำเนินการทางวินัยเชิงลบ เป็นการลงโทษหรือใช้อำนาจจะเกิดจากสมมติฐานที่ทำงานเป็นสิ่งที่ไม่น่าทำ คนส่วนใหญ่ต้องควบคุมและให้คำแนะนำหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ซึ่งตรงกับแนวคิดแบบทฤษฎี Y ของแมค เกรเกอร์ (Douglas McGregor)

กระบวนการดำเนินการทางวินัย มีขั้นตอนดังนี้

1. ระบุและอธิบายปัญหาอย่างถูกต้อง โดยพิจารณาว่ามีการฝ่าฝืนระเบียบเกิดขึ้นจริง ๆ หรือไม่ การกระทำโดยรู้เท่าไม่ถึงการณ์อาจทำให้การลงโทษลดน้อยลง หรือยกเว้นในบางกรณี ได้แก่ กฎเกี่ยวกับการลา กฎเกี่ยวกับการรักษาความปลอดภัย เป็นต้น

2. การเก็บรวบรวมข้อเท็จจริง ข้อเท็จจริงพื้นฐานบางประการ ต้องมีการรวบรวมเป็นลำดับแรก ควรระมัดระวังในการแยกความเห็นและข้อเท็จจริง

3. การตัดสินใจลงโทษอย่างเหมาะสม เมื่อจะตัดสินใจลงโทษต้องเปรียบเทียบข้อเท็จจริงทั้งหมดและต้องระมัดระวังที่จะไม่ลงโทษน้อยเกินไปหรือมากเกินไป เพราะการกระทำผิดนั้นอาจเป็นแบบอย่างที่ต้องทำตามได้

4. ระบบการลงโทษ หรือการดำเนินการเพื่อพยายามกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารควรจะทราบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนมีอุปนิสัยอย่างไร เพื่อการลงโทษที่จะไม่ให้เกิด ความรู้สึกที่ไม่ดียิ่งขึ้น ควรมีการดำเนินการหรือตักเตือนอย่างสงบและรวดเร็ว ในกรณีตรงข้าม ถ้าจำต้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาถึงความร้ายแรงของการฝ่าฝืนระเบียบ อาจตัดสินใจที่จะลงโทษอย่างเป็นทางการมากขึ้น

การติดตามผล เนื่องจากวัตถุประสงค์ของการดำเนินการทางวินัย คือการปรับปรุงพฤติกรรมในอนาคต ดังนั้นควรติดตามผลว่ามีการปรับปรุงพฤติกรรมหรือไม่ โดยต้องติดตามอย่างระมัดระวัง

วิธีการดำเนินการทางวินัย (Disciplinary Method)

1. การใช้เทคนิคโดยการให้คำปรึกษา วิธีนี้เป็นที่นิยมมากที่สุด นั่นคือผู้บังคับบัญชาจะอธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้เข้าใจว่าการปฏิบัติผิดหรือฝ่าฝืนนั้นมีความสำคัญอย่างไร จากนั้นก็ให้ข้อเสนอแนะว่ากล่าวตักเตือน วิธีนี้จะเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพที่สุด ถ้าหากผู้บังคับบัญชาได้ตระหนักถึงความพยายามที่จะแก้ไข หรือปรับปรุงพฤติกรรมของบุคคลากร

2. การกล่าวตักเตือนด้วยวาจา แต่มีลายลักษณ์อักษร โดยผู้กระทำผิดทำทัณฑ์บนไว้เป็นหลักฐาน

3. การย้ายไปจุดอื่น

4. การตัดเงินเดือน

5. การดำเนินการทางวินัยให้มีการปลดออกสำหรับผลเสียหาย เนื่องจากมีพฤติกรรมที่ผิดบกพร่องอย่างจงใจ

6. ให้ออก ให้บุคลากรลาออก จะเป็นตัวอย่างต่อบุคลากรอื่น

7. การไล่ออก เป็นมาตรการรุนแรงที่สุด หลังจากที่ไม่สามารถดำเนินการด้วยวิธีตามปกติให้เกิดผลได้แล้ว

การร้องทุกข์ (Grievance) หมายถึง ข้อกรณีที่เกิดขึ้นอย่างเป็นทางการระหว่างลูกจ้างและฝ่ายจัดการเกี่ยวกับสภาพเงื่อนไขของการทำงานต่าง ๆ โดยปกติข้อร้องทุกข์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการไม่พึงพอใจ หรือการรู้สึกว่าเกิดความไม่เป็นธรรม อันเกิดจากสภาพการทำงาน ซึ่งมักจะได้มีการนำเรื่องไปให้ผู้บังคับบัญชาหรือฝ่ายจัดการพิจารณาตัดสิน

เสนห์ จูโยโต (2545: 81-82) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการวินัยบุคลากรสรุปได้ว่า การจัดการวินัยบุคลากร (Managing Employee Discipline) มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ถ้าบุคลากรขาดวินัยแล้วการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยากที่จะประสบความสำเร็จ ในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้บุคลากรมีวินัยนั้น กระทำได้โดยพยายามป้องกันและเสริมสร้างวินัยทางบวก (Positive Discipline) ให้เกิดขึ้นกับบุคลากร ใครก็ตามที่มีวินัย คนนั้นย่อมประสบความสำเร็จ แนวทางการจัดการวินัยที่สำคัญ มีดังนี้

1. กฎแห่งเตาร้อน (The Hot Stove Rule) ต้องดำเนินการอย่างทันทีทันใด ด้วยการตักเตือนทันทีที่เป็นรายบุคคลเพื่อแก้พฤติกรรมโดยด่วน

2. วินัยแบบก้าวหน้า (Progressive Discipline) ใช้มาตรการลงโทษรุนแรงมากขึ้นหลังจากที่ได้เตือนแล้ว และยังทำผิดซ้ำ

3. วินัยเชิงบวก (Positive Discipline) เป็นการสร้างความผูกพันและความรู้สึกที่ดีในการทำงาน สำหรับบุคลากรที่รับผิดชอบตนเองดี เป็นมาตรการเสริมสร้างและป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นจากการกระทำผิดวินัย

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การจัดการวินัยบุคลากร เป็นการกำหนดกฎระเบียบที่องค์กรได้จัดทำขึ้น เพื่อให้บุคลากรในองค์กรรับทราบและปฏิบัติตาม โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดความยุติธรรม ป้องกันปัญหาและการร้องทุกข์ที่จะเกิดขึ้น โดยให้บุคลากรได้รับทราบถึงความยุติธรรม ซึ่งมีแนวการปฏิบัติสองแนวทาง ได้แก่ การดำเนินการทางวินัยเชิงบวกเป็นการเสริมสร้างและป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นจะเป็นผลดีต่อผู้ที่ประพฤติปฏิบัติอยู่แล้ว และการดำเนินการทางวินัยเชิงลบ เป็นเครื่องมือให้ฝ่ายบริหารใช้ในการควบคุมให้บุคลากรปฏิบัติให้ถูกต้องตามกฎระเบียบ และเป็นการลงโทษผู้กระทำความผิดให้หลบจำ อีกทั้งเป็นตัวอย่างแก่

บุคลากรอื่น

3.4 การธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ (Maintenance and Protection Human Resource) องค์กรที่ต้องการประสบความสำเร็จในระยะยาวจำเป็นต้องมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถเป็นผู้ขับเคลื่อนกิจกรรมต่าง ๆ ให้เป็นไปในทิศทางที่ตั้งเป้าหมายไว้ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์เหล่านี้ไว้กับองค์กรให้นานที่สุด ซึ่งประกอบด้วย กิจกรรมแรงงานสัมพันธ์และเจรจาต่อรอง กิจกรรมสุขภาพและความปลอดภัย

3.4.1 แรงงานสัมพันธ์และเจรจาต่อรอง (Employee Relation and Bargaining)

มุ่งการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีผลต่อตัวเองและความสัมพันธ์กับองค์กร อันจะทำให้เกิดความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจนั้น ซึ่งจะก่อให้เกิดคุณภาพชีวิตในการทำงานแก่บุคลากรในองค์กร โดยอาศัยการติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างองค์กรกับบุคลากร เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายรับทราบข้อมูลระหว่างกันเป็นการลดความขัดแย้งทางหนึ่ง ซึ่งจะทำให้บุคลากรปฏิบัติงานกับองค์กรอย่างเต็มความสามารถและเป็นระยะเวลานานขึ้น ได้มีผู้ให้คำอธิบายเกี่ยวแรงงานสัมพันธ์และเจรจาต่อรองไว้ ดังนี้

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2543: 359-370) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับแรงงานสัมพันธ์และเจรจาต่อรองพอสรุปได้ว่า การให้บุคลากรในองค์กรได้ใช้ความคิด และกระตุ้นให้มีความกระตือรือร้น ทำให้เกิดคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี (Quality Work Life) ด้วยการให้คำแนะนำปรึกษาที่ดี การทำให้สภาพการทำงานดีขึ้น โดยการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการออกแบบงานและแก้ไขปัญหาก็เกี่ยวข้องของตนเอง องค์กรต้องพยายามให้บุคลากรมีโอกาสมากขึ้นในการสร้างผลงานของตน การให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อความสำเร็จของตนเองและองค์กร เป็นวิธีการสื่อสารระหว่างองค์กรกับบุคลากร เพื่อให้สามารถทำการตัดสินใจเกี่ยวกับทรัพยากรต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม เป็นการลดความกดดันทั้งสองฝ่าย ซึ่งการติดต่อสื่อสารใช้ได้ทั้งการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการและผสมผสานกับการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งจะเกิดความสะดวกในการปฏิบัติงาน โดยแบ่งเป็นระบบการติดต่อสื่อสารจากบนมาล่าง (Downward Communication Systems) เป็นการติดต่อสื่อสารที่ได้ผลเร็วที่สุด เพราะเป็นการนำส่งข้อความจากผู้ที่อยู่ในระดับสูงกว่าไปยังผู้ที่อยู่ในระดับต่ำกว่า ซึ่งการติดต่อสื่อสารแบบนี้มีอิทธิพลต่อการจูงใจเป็นอย่างมากทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและเข้าใจปัจจัยต่าง ๆ ที่ผู้บริหารกำหนดขึ้นเพื่อการจูงใจในการทำงาน แต่ก็อาจเกิดปัญหาคือได้ในส่วนของความสามารถในการรับรู้ของบุคลากรต่างระดับกัน ดังนั้นผู้บริหารต้องมีความเข้าใจ ผู้ใต้บังคับบัญชา และดำเนินการติดต่อสื่อสารจากบนลงล่างด้วยวิธีการที่เหมาะสม การติดต่อสื่อสารอีกระบบคือ การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication

Systems) เป็น การติดต่อสื่อสารเมื่อบุคลากรในระดับต่ำกว่าส่งข่าวสาร ข้อเสนอ ความคิดเห็น หรือเรื่องราวต่าง ๆ ขึ้นไปยังผู้บริหารระดับสูงกว่า การติดต่อสื่อสารแบบนี้นอกจากจะช่วยด้านการจูงใจแล้วยังช่วยให้ ผู้บริหารได้รับรู้เรื่องราวทั้งหมดในระดับต่ำกว่าด้วย ปัญหาของการติดต่อสื่อสารแบบนี้จะเกิดจากข่าวสารข้อมูลขาดข้อเท็จจริงไม่มีการกลั่นกรองข้อมูลข่าวสาร ผู้บริหารจึงไม่สามารถรู้ข่าวสาร ข้อมูลได้ครบถ้วนทั้งหมด นอกจากการติดต่อสื่อสารสองแบบนี้แล้ว ยังมี การติดต่อสื่อสารของบุคลากรในแนวนอน (Horizontal Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารอีกทางหนึ่งที่เป็น การติดต่อสื่อสารในระดับเดียวกันหรือเป็นการติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกัน ที่เกิดขึ้นได้ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เป็นการติดต่อสื่อสารที่ผู้บริหารนำมาใช้ในการจูงใจโดยการให้ทำงานเป็นกลุ่ม และการติดต่อสื่อสารอีกแบบหนึ่งคือ แบบการแพร่ข่าวสารด้วยปาก (Grape-Vine Communication) เป็นรูปแบบที่ไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมของบุคลากรในองค์กร เป็นการติดต่อสื่อสารแบบธรรมชาติของมนุษย์ที่ต้องการเพื่อน และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ซึ่งการพยายามให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งทางด้านความคิด การตัดสินใจการออกแบบงาน การแก้ปัญหาตลอดจนกิจกรรมอื่น ๆ ซึ่งเกี่ยวข้องกับตัวเองและความสัมพันธ์องค์กร เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีจากผลของการปฏิบัติงานของบุคลากรทำให้บุคลากรมีความรู้สึกว่ามีค่าสำคัญและได้ทำประโยชน์ให้เกิดกับองค์กร

ฉัตรฐพันธ์ เจริญนนท์ (2545: 300-301) ได้กล่าวถึงลักษณะแรงงานสัมพันธ์และเจรจาต่อรองว่า เป็นความสัมพันธ์แบบทวิภาคี ซึ่งดำเนินการได้ในหลายลักษณะ ดังนี้

1. การแลกเปลี่ยนข่าวสาร ระหว่างทั้งฝ่ายนายจ้างหรือผู้บังคับบัญชาและฝ่ายลูกจ้างหรือฝ่ายผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างทั้งสองฝ่าย
2. การปรึกษาหารือ เป็นวิธีการให้ทั้งสองฝ่ายได้มีโอกาสร่วมประชุมหรือพบปะกัน เพื่อแก้ข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นร่วมกัน
3. คณะกรรมการร่วม ทั้งฝ่ายนายจ้างหรือผู้บังคับบัญชาและฝ่ายลูกจ้างหรือผู้ใต้บังคับบัญชา จัดตั้งคณะกรรมการร่วมระหว่างทั้งสองฝ่าย เพื่อพิจารณาหาข้อสรุปร่วมกันในเรื่องต่าง ๆ เช่น สุขภาพ ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน เป็นต้น
4. การเจรจาต่อรองเมื่อมีปัญหาหรือข้อเรียกร้องเกิดขึ้นทั้งสองฝ่าย จะส่งตัวแทนเข้าทำการเจรจาหาข้อตกลงหรือทางออกที่เหมาะสม
5. การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ฝ่ายนายจ้างหรือผู้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้ตัวแทนฝ่ายลูกจ้างหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานขององค์กร เพื่อให้ลูกจ้างหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเข้าใจในนโยบาย ความต้องการและเหตุผลในการปฏิบัติงานขององค์กร ตลอดจนช่วยลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า แรงงานสัมพันธ์และเจรจาต่อรองถือเป็นกระบวนการให้บุคลากรในองค์กร มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อให้เกิดความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจที่มีผลต่อตนเองและความสัมพันธ์องค์กร ทั้งเรื่องงานสภาพแวดล้อมในการทำงาน การแก้ไขปัญหาทางาน และกิจกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและองค์กร โดยอาศัยการติดต่อสื่อสารระบบต่าง ๆ เพื่อเป็นการลดความขัดแย้ง ทำให้องค์กรและบุคลากรมีความเข้าใจตรงกัน ซึ่งเป็นการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานให้ดีขึ้น บุคลากรมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่สามารถทำประโยชน์ให้แก่องค์กรได้ มีการทุ่มเทความพยายามในการทำงานเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีแก่องค์กร

3.4.2 สุขภาพและความปลอดภัย (Health and Safety) องค์กรต้องให้ความสำคัญทางด้านสุขภาพและความปลอดภัย เพื่อให้บุคลากรมีความรู้สึกมั่นคงในความปลอดภัยปราศจากความวิตกกังวล เป็นแรงจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ได้มีผู้ให้คำอธิบายเกี่ยวกับสุขภาพและความปลอดภัยไว้ ดังนี้

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2543: 312) ได้ให้ความหมายสุขภาพและความปลอดภัยว่า สุขภาพ (Health) คือ ความปลอดภัยจากการเจ็บป่วยทางด้านร่างกายและอารมณ์ของบุคลากร ส่วนความปลอดภัย (Safety) หมายถึง การป้องกันบุคลากรจากการบาดเจ็บอันเนื่องมาจากอุบัติเหตุ อันตรายที่สัมพันธ์กับการทำงาน (Work-Related Accidents)

บรรยงค์ โตจินดา (2543: 298-299) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารกับความปลอดภัยว่า ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรควรทำความเข้าใจถึงความสำคัญ และความจำเป็นของงานด้านความปลอดภัย โดยศึกษาเหตุผลความสูญเสียทางเศรษฐกิจ มนุษยธรรม การปฏิบัติตามกฎหมาย เพื่อนำไปสู่การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับความปลอดภัย ดังนี้

1. การจัดสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยในการปฏิบัติงาน เช่น จัดบริเวณที่ทำงานให้ปลอดภัย เป็นต้น
2. การจัดตั้งคณะกรรมการ หรือมอบหมายให้มีผู้ที่รับผิดชอบเกี่ยวกับความปลอดภัยในการทำงาน เช่น ร่างระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับความปลอดภัย จัดทำป้ายคำเตือน เป็นต้น
3. การให้การศึกษ และฝึกอบรมกับบุคลากรในด้านความปลอดภัย เช่น จัดทำคู่มือแนะนำการใช้เครื่องมือ เครื่องจักร เป็นต้น
4. การติดตามผลของการปฏิบัติงานในด้านความปลอดภัย เช่น การตรวจสภาพที่ทำงาน การตรวจสุขภาพของบุคลากร การจัดให้มีสถานพยาบาล เป็นต้น
5. การจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อความปลอดภัย เพื่อแบ่งแยกหน้าที่

ความรับผิดชอบ

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า สุขภาพและความปลอดภัย เป็นบทบาทของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่ต้องให้ความสำคัญ เพื่อลดความสูญเสียทางเศรษฐกิจ มนุษยธรรม กฎหมายที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บุคลากรรู้สึกมั่นคงปลอดภัยในการทำงานและอยากอยู่ทำงานกับองค์กรนานที่สุด ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรต้องการ

4. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัย

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยถือกำเนิดขึ้นเมื่อจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้รับการสถาปนาเป็นมหาวิทยาลัยแห่งแรกในปี พ.ศ. 2459 ซึ่งวิธีการแสวงหาคนมาทำหน้าที่สอนในมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่มีลักษณะเป็นการเลือกเชิญข้าราชการและผู้รู้จากระทรวง ทบวง กรม มาสอนและเลือกจ้างอาจารย์ผู้มีชื่อเสียงชาวต่างประเทศ ซึ่งวิธีการนี้ได้ปฏิบัติสืบต่อกันมาจนกระทั่งปี พ.ศ. 2503 ได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยหรือที่เรียกย่อว่า ก.ม. ได้มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการแสวงหาบุคลากรเข้ามาทำหน้าที่อาจารย์ โดยเปลี่ยนไปอิงตามระบบข้าราชการพลเรือน หรือ ก.พ. มากขึ้น ซึ่งเป็นระบบการบริหารงานบุคลากรแผนใหม่ ต่อจากนั้นได้มีการตราพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2507 เพื่อใช้เป็นกรอบในการบริหารข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย ซึ่งบัญญัติไว้ในลักษณะที่ค่อนข้างกว้าง โดยมีอยู่เพียงห้ามาตราหลัก หลักการที่สำคัญของพระราชบัญญัติฉบับนี้ คือ การให้อำนาจทางการแต่งตั้งคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยหรือ ก.ม. เป็นการเปิดโอกาสให้ ก.ม. ออกกฎเกณฑ์ และระเบียบเพื่อให้ใช้ในการบริหารงานบุคลากร และในปี พ.ศ. 2518 ก.พ. ได้นำระบบการแบ่งหน้าที่ของข้าราชการพลเรือนเป็น 2 ระบบ ได้แก่ ข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยประเภทที่มีหน้าที่สอน วิจัยและให้บริการทางวิชาการ ให้ใช้ระบบ Academic Rank Classification ซึ่งเรียกโดยย่อว่าระบบ A.R.C. หรือระบบชั้นทางวิชาการ ส่วนราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยอีกสองประเภทที่มีหน้าที่ให้บริการทางวิชาการ กับประเภทที่มีหน้าที่ทางธุรการให้ใช้ระบบ Position Classification หรือเรียกโดยย่อว่าระบบ P.C. ซึ่งแปลว่าระบบการจำแนกตำแหน่งตามหน้าที่และความรับผิดชอบ และในกฎทบวง (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2519 ซึ่งออกตามพระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2507 นี้ ได้บัญญัติระเบียบการบริหารงานบุคลากรของข้าราชการพลเรือนออกเป็น 2 ระบบข้างต้น และยังคงกำหนดให้มีองค์กรบริหารงานบุคลากรของข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย เรียกโดยย่อว่า ก.ม. หรือคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย (มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ม.ป.ป.: 10-18)

ก.ม. ประกอบด้วย

1. นายกรัฐมนตรีเป็นประธาน
2. รัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัยเป็นรองประธาน
3. กรรมการ ซึ่งทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีได้เป็น

ข้าราชการการเมือง สมาชิกสภา กรรมการพรรคการเมือง หรือเจ้าหน้าที่ในพรรคการเมือง จำนวนไม่น้อยกว่าเก้าคน แต่ไม่เกินสิบห้าคน (จำนวนของผู้ทรงคุณวุฒิไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่ง จะต้องเป็นข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย)

4. ปลัดทบวงมหาวิทยาลัย เป็นกรรมการและเลขานุการ

อำนาจหน้าที่ของ ก.ม.

1. มีอำนาจหน้าที่ปฏิบัติตามกฎหมาย (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2519
2. มีอำนาจแต่งตั้งอนุกรรมการวิสามัญ ซึ่งเรียกย่อว่า อ.ก.ม.วิสามัญ เพื่อทำการใด ๆ

แทน ก.ม. ได้วาระการดำรงตำแหน่งของ ก.ม. มีอยู่คราวละสองปี สำหรับในระดับมหาวิทยาลัยของรัฐทุกมหาวิทยาลัย มีองค์การทางการบริหารงานบุคลากรของข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย นั้น ๆ ประจําอยู่เรียกว่าอนุกรรมการวิสามัญประจำมหาวิทยาลัย หรือเรียกโดยย่อว่า อ.ก.ม. มหาวิทยาลัย

อ.ก.ม. มหาวิทยาลัย ประกอบด้วย

1. อธิการบดี เป็นประธาน
2. รองอธิการบดี
3. คณบดี
4. ผู้อำนวยการศูนย์ สถาบัน หรือสำนัก
5. หัวหน้าแผนกอิสระ (ถ้ามี)

(1-5 นี้ เป็นอนุกรรมการโดยตำแหน่ง)

6. อธิการบดีโดยความเห็นชอบของอนุกรรมการโดยตำแหน่ง จะแต่งตั้งผู้ดำรงตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยขึ้นเป็นอนุกรรมการอีกจำนวนไม่เกินห้าคนก็ได้

7. อธิการบดีแต่งตั้งรองอธิการบดีคนใดคนหนึ่งเป็นเลขานุการ อ.ก.ม. มหาวิทยาลัย

1. แต่งตั้งกรรมการเฉพาะกิจ เพื่อทำการตามที่ อ.ก.ม. มหาวิทยาลัยมอบหมาย

2. ปฏิบัติหน้าที่ในเรื่องที่เกี่ยวกับการดำเนินการทางวินัย การออกจากราชการ การร้องทุกข์ การอุทธรณ์ และการอื่นตามที่ ก.ม. มอบหมาย

3. ดำเนินการสอบแข่งขัน เพื่อบรรจุบุคลากรเข้ารับราชการ

4. อนุมัติให้ดำเนินการคัดเลือกบุคลากรเข้ารับราชการ และแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเป็นกรณีพิเศษตามหลักเกณฑ์ที่ ก.ม. กำหนด
5. อนุมัติการบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ซึ่งได้รับเงินเดือนตั้งแต่ระดับเก้าลงมา
6. ดำเนินการสอบคัดเลือกและคัดเลือก เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น
7. แต่งตั้งคณะผู้ทรงคุณวุฒิ (คณะต่าง ๆ แต่ละคณะในมหาวิทยาลัยเป็นผู้เสนอ) จำนวน 3-5 คน เพื่อประเมินผลงานเลื่อนระดับสุดท้ายให้อาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์
8. กำหนดวิชาชีพในระดับคุณวุฒิที่ขาดแคลนโดยไม่ต้องสอบแข่งขันเพียงแต่คัดเลือกแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาวิชาต่าง ๆ เป็นกรรมการพิจารณาคุณสมบัติและผลงานทางวิชาการ เพื่อพิจารณาก่อนการขอแต่งตั้งผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์
9. อนุมัติการแต่งตั้ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ และรองศาสตราจารย์
10. แต่งตั้งกรรมการ จำนวน 3-5 คน เพื่อประเมินผลการทดลองปฏิบัติราชการของข้าราชการในมหาวิทยาลัยของตน
11. มีอำนาจเช่นเดียวกับ อ.ก.พ. กรม และ อ.ก.ม. กระทรวง ในกรณีที่นำกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน กฎ ก.พ. และระเบียบที่เกี่ยวข้องมาใช้บังคับ
12. อนุมัติผลการสอบแข่งขันและสอบคัดเลือกเลื่อนระดับข้าราชการ
13. ช่วยปฏิบัติการใด ๆ ให้แก่ ก.ม. ตามที่ ก.ม. มอบหมายและให้ความเห็นแก่อธิการบดี ตามที่อธิการบดีปรึกษา (อุดร ขึ้นกลิ่นธูป 2526: 4-7)

5. แนวทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มิได้มีสภาพเหมือนองค์กรเอกชนทั่วไปเพราะยังมีสภาพเหมือนองค์กรของรัฐอยู่ การยึดโยงกับรัฐบาลยังคงมีอยู่ แต่ความเป็นอิสระในการดำเนินการจะมีมากกว่าหน่วยงานรัฐทั่วไป ซึ่งเป็นข้อดีและส่งผลให้การบริหารมีประสิทธิภาพมากขึ้น หลักการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในกำกับที่กล่าวมาในขั้นต้นนี้เป็นหลักการทั่วไป ดังนั้นรายละเอียดของพระราชบัญญัติ และข้อกำหนดกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของแต่ละมหาวิทยาลัย ก็อาจแตกต่างกันไปตามปรัชญาและแนวคิดของแต่ละมหาวิทยาลัย แนวทางการดำเนินงานโดยทั่วไปมีดังนี้

5.1 บทบาทของสภามหาวิทยาลัย

สภามหาวิทยาลัย จะมีบทบาทในการจัดการและรับผิดชอบการดำเนินการของ

มหาวิทยาลัยอย่างเต็มที่ ดังนี้

5.1.1 กำหนดนโยบายและแผนในการปฏิบัติการกิจของมหาวิทยาลัย ที่สอดคล้องและตอบสนองนโยบายของรัฐบาล แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา รวมทั้งความต้องการของสังคม

5.2.2 กำหนดระบบกำกับและติดตามผลการดำเนินงาน และการรายงานผลการดำเนินงานที่ชัดเจน โปร่งใส ที่พร้อมจะได้รับการตรวจสอบได้

5.2.3 กำกับติดตามให้การดำเนินการกิจเป็นไปตามนโยบายและแผน และบรรลุเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้

5.2.4 ออกระเบียบ ข้อบังคับในการบริหารจัดการในเรื่องระบบการบริหารงานบุคลากร ระเบียบบริหารวิชาการ ระเบียบบริหารการเงินงบประมาณ และระบบกำกับติดตามประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ตลอดจนระเบียบข้อบังคับอื่นๆ

5.2 แนวทางการปฏิบัติในการบริหารงานบุคลากรของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

5.2.1 ระบบบริหารงานบุคลากรของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ต้องเป็นระบบที่ดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถ รวมทั้งสามารถรักษาคณิศไว้ได้

5.2.2 การกำหนดอัตราเงินเดือน ให้สภามหาวิทยาลัยเป็นผู้กำหนดอัตราบัญชีเงินเดือน เป็นเฉพาะของแต่ละมหาวิทยาลัย และมีระบบการประเมินที่คำนึงถึงคุณสมบัติของภาระงานเป็นสำคัญ

5.2.3 การกำหนดผลประโยชน์และสวัสดิการ บุคลากรของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จะได้สิทธิประโยชน์เกื้อกูลรวมกันแล้วจะไม่น้อยกว่าระบบราชการ แต่อาจมีวิธีการที่แตกต่างกันไป เช่น ไม่มีรับบำเหน็จ บำนาญ แต่มีระบบกองทุนเลี้ยงชีพแทน เป็นต้น ทั้งนี้ แต่ละมหาวิทยาลัยอาจมีวิธีการที่แตกต่างกันไปได้

5.2.4 กำหนดเงื่อนไขการจ้างและกลไกการประเมิน การคัดเลือก การจ้างเงื่อนไขการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการทำงานเป็นอำนาจที่สภามหาวิทยาลัย โดยสภามหาวิทยาลัยจะกำหนดคกณกณฑ์และแนวปฏิบัติขึ้นอย่างไรก็ตาม การบรรจุแต่งตั้งบุคลากรในระบบเดิมหรือบุคลากรทั่วไปเข้าสู่ระบบใหม่ ต้องคำนึงถึงคุณภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ

1) การจ้าง มหาวิทยาลัยกำหนดหลักเกณฑ์การจ้างได้ตามความเหมาะสมของแต่ละมหาวิทยาลัย เช่น การกำหนดอายุสัญญาการทดลองงานและการประเมินเข้าสู่ตำแหน่ง

2) การประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรจัดทำเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีประสิทธิภาพปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ในการประเมินยึดหลักการ 4

ประการ ดังนี้

- (1) วิธีการประเมินต้องโปร่งใส ตรวจสอบได้และเป็นธรรม
- (2) กลไกการประเมินควรใช้บุคลากรทั้งภายในและภายนอก
- (3) ผลการประเมินต้องนำไปพัฒนาปรับปรุงเพื่อให้ได้คุณภาพ
- (4) กฎเกณฑ์การดำเนินงานต้องเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม

5.2.5 การถ่ายโอนสู่ระบบใหม่

- 1) ให้มีคณะกรรมการประเมินศักยภาพบุคลากรขึ้นเป็นกาลเฉพาะ ภายใต้เงื่อนไขที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด
- 2) ให้สภามหาวิทยาลัยกำหนดภาระงานใหม่และอัตราค่าตอบแทนที่ขึ้นกับคุณวุฒิและภาระงาน โดยการจ่ายตามบัญชีอัตราเงินเดือนที่กำหนดขึ้นใหม่

5.2.6 ตำแหน่งวิชาการ

- 1) การใช้ตำแหน่งวิชาการ อาจารย์มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐสามารถใช้ตำแหน่งวิชาการเป็นค่านำหน้านามได้
- 2) การขอตำแหน่งวิชาการ อาจารย์มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐสามารถขอตำแหน่งวิชาการได้ภายใต้กฎข้อบังคับของสภามหาวิทยาลัย

5.2.7 เครื่องราชอิสริยาภรณ์

โดยสภาพผู้ที่เปลี่ยนสภาพจากข้าราชการเป็นบุคลากรมหาวิทยาลัยนั้น ยังคงได้รับสิทธิการขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์ได้ต่อเนื่องอีก 1 ชั้น เช่นเดียวกับข้าราชการตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์

ดังนั้นการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ จึงถือเป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญที่ควรศึกษาถึงปัจจัยและองค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถบริหารจัดการได้อย่างราบรื่นและเกิดประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยสูงสุด เพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็นแหล่งองค์ความรู้และความเป็นเลิศทางวิชาการอย่างแท้จริง (ทบทวมหาวิทยาลัย 2545: 13-16)

6. แนวทางการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

6.1 การเตรียมการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐในระบบราชการแห่งแรกที่เปลี่ยนสภาพมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล ซึ่งการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้

เป็นความต้องการของผู้ทำงานในมหาวิทยาลัย ที่ประสงค์จะสร้างมหาวิทยาลัยของไทยให้เป็น มหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีพลังขับเคลื่อนจากภายในไม่ใช่การบังคับจากภายนอก เมื่อต้นทศวรรษ 2520 ๗๗ พลเอกเปรม ติณสูลานนท์เป็นนายกรัฐมนตรี ประเทศไทยประสบภาวะวิกฤติเศรษฐกิจทั้งเนื่องจากวิกฤติการณ์น้ำมันและเศรษฐกิจโลกตกต่ำ รัฐบาลต้องใช้ มาตรการประหยัดรวมทั้งควบคุมการเพิ่มจำนวนข้าราชการ มหาวิทยาลัยของรัฐทั้งหมด ซึ่งอยู่ในระบบราชการประสบปัญหาเรื่องงบประมาณและการควบคุมอัตราอาจารย์ ในขณะที่ เดียวกันการสูญเสียอาจารย์ที่มีความสามารถสูงออกสู่ภาคธุรกิจอุตสาหกรรมมีมากขึ้น แม้ว่าความต้องการบัณฑิตทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีจะยังเพิ่มไม่มาก แต่การที่มหาวิทยาลัยไม่สามารถ ชักจูงผู้ที่มีความสามารถเข้ามาเป็นอาจารย์เป็นเรื่องที่น่าห่วงเป็นอย่างยิ่ง มีแต่บัณฑิตที่ จบการศึกษาเกรดไม่สูงสมัครเข้าเป็นอาจารย์ นอกจากนั้นความแตกต่างของเงินเดือนเบื้องต้นของ ข้าราชการกับผู้ที่อยู่ภาคธุรกิจอุตสาหกรรมต่างกันประมาณ 2-3 เท่า ในขณะที่ระบบเศรษฐกิจของ ประเทศไทยใช้กลไกตลาด ระบบราชการไม่สามารถใช้กลไกตลาดในการกำหนดเงินเดือนของ ข้าราชการได้ ดังนั้นสภาพที่มหาวิทยาลัยต้องใช้อัตราอาจารย์ใหม่ที่จำกัด บรรจบบุคลากรความ สามารถไม่สูงเข้าเป็นอาจารย์เป็นเรื่องที่น่าห่วงอย่างยิ่ง เมื่อคำนึงถึงอนาคตของมหาวิทยาลัยและ สภาพการแข่งขันได้ของประเทศในระยะยาว ดังนั้นจะสร้างมหาวิทยาลัยให้ดีได้ในระยะยาว ต้อง เริ่มที่การมีอาจารย์ดีเหมือนกับที่กล่าวกันในอุดมศึกษาของอเมริกาว่า “ A Great University Begins With a Good Teacher” การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐซึ่งมีความคล่องตัวใน ด้านการบริหาร การบริหารงานวิชาการ และการบริหารบุคลากร จึงเป็นทางออกที่ดีในการสร้าง มหาวิทยาลัยที่ดีได้ในระยะยาว เพื่อให้ทัดเทียมกับมหาวิทยาลัยชั้นนำในต่างประเทศ ในช่วงเวลา เตรียมตัวและเตรียมการเปลี่ยนแปลง 6 ปี ตั้งแต่ พ.ศ. 2535 ที่ตัดสินใจว่าจะเปลี่ยนสภาพเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับจนกระทั่งถึง พ.ศ. 2541 ซึ่งเปลี่ยนสภาพสำเร็จ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าธนบุรี มีความต่อเนื่องสูงในเชิงนโยบายที่จะเปลี่ยนสภาพ มีสภามหาวิทยาลัยที่มีความต่อเนื่อง นายกษามหาวิทยาลัยและกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิที่อยู่ต่อเนื่องทำให้ฝ่ายบริหารของ มหาวิทยาลัยไม่ต้องปรับความเข้าใจเชิงนโยบายกับสภามหาวิทยาลัยเรื่องการเปลี่ยนสภาพหลาย ๆ ครั้ง นอกจากนี้ปัจจัยในการทำงานหนัก การอุทิศตัว ความต่อเนื่องของนโยบายและความคิด และความสมานฉันท์ เป็นสิ่งสำคัญในการทำให้องค์กรเกาะเกี่ยวเหนียวแน่น ในช่วงการ เปลี่ยนแปลงไปสู่อนาคตที่ไม่มีตัวอย่างมาก่อน เป็นความได้เปรียบเฉพาะตัวของมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

ในระหว่างปี พ.ศ. 2535-2541 ผู้บริหารได้สร้างทีมศึกษาประเด็นต่าง ๆ ที่จะ ประกอบเป็นร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี และระเบียบหลัก

3 กลุ่ม ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านบุคลากร และด้านงบประมาณการเงินและทรัพย์สิน โดยศึกษาจากองค์กรในประเทศและจากต่างประเทศ มีการแต่งตั้งคณะทำงานขึ้น 7 ชุด เพื่อดำเนินการ ดังนี้

1. กลุ่มแผนงานและบริหารงานบุคลากร
2. กลุ่มการเงินทรัพย์สินและพัสดุ
3. กลุ่มเชิงบริหาร
4. กลุ่มเชิงวิชาการ
5. กลุ่มสวัสดิการ
6. กลุ่มกิจการนักศึกษา
7. กลุ่มบริการสารสนเทศ

โดยมีคณะทำงานมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลทำหน้าที่บูรณาการให้เกิดภาพรวมจนถึงปัจจุบัน (มิถุนายน 2545) เพราะมีเรื่องการสร้างกลไกบริหารที่จะต้องทำงานต่อเนื่อง โดยเฉพาะเรื่องบุคลากรและเรื่องสวัสดิการ ดังนั้นจึงศึกษาจากองค์กรในกำกับทั้งในและต่างประเทศซึ่งขณะนั้นมีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี (ก่อตั้งเมื่อ พ.ศ. 2533) สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (ก่อตั้งเมื่อ พ.ศ. 2535) สำนักงานกองทุนสนับสนุนงานวิจัย (ก่อตั้งเมื่อ พ.ศ. 2535) และสำนักงานวิจัยระบบสาธารณสุขแห่งชาติ (ก่อตั้งเมื่อ พ.ศ. 2535) ซึ่งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ได้ศึกษาแนวแบบจากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี และสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติมาในระดับพอสมควร นอกจากนี้ยังได้ศึกษาการวางรูปแบบการบริหารองค์กรต่างประเทศได้แก่ Michigan State University ซึ่งมีอดีตอธิการบดีมาให้คำแนะนำ Massachusetts Institute of Technology (MIT) โดยการสนับสนุนของมูลนิธิศึกษาพัฒนา และมหาวิทยาลัยในสหราชอาณาจักรและออสเตรเลีย โดยโครงการ Thai University Administrator Shadowing –TUAS ของทบวงมหาวิทยาลัย ซึ่งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีได้กำหนดโครงสร้างระบบบริหารใหม่ตามแนวทางของ MIT และได้ส่งอาจารย์ มจร. จำนวน 5 ท่านไป MIT เพื่อศึกษาระบบการบริหารงานวิจัย งานสอน งานพัฒนาบุคลากร และวิธีการทำงานร่วมกับอุตสาหกรรมเอกชน จากการศึกษาดังกล่าวทำให้มหาวิทยาลัยมีแนวทางการดำเนินงานในลักษณะองค์กรในกำกับของรัฐชัดเจน ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี เมื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ดังนี้

1. วางรากฐานและสร้างระบบการบริหาร ที่จะนำไปสู่การสร้างมหาวิทยาลัยที่พึงปรารถนาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย(Stakeholder) ภาพของมหาวิทยาลัยที่คาดหวังคือเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของประเทศไทย ของภูมิภาค ของเอเชีย และของโลก เพื่อให้

มหาวิทยาลัยผลิตบุคลากรขับเคลื่อนและชี้นำประเทศได้อย่างสมศักดิ์ศรี

2. ข้ามพ้น Psychological Barrier ของข้าราชการที่มักจะยอมจำนนต่อปัญหาไม่คิดแก้ไขอะไร รอคอยแก้ไขหรือสัญญาณจากภายนอก มาเป็นการกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กรของตนเอง

3. เชื่อในศักยภาพ ความสามารถในการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร ที่จะสร้างองค์กรให้มีคุณภาพ มีพลวัตร

4. สร้างระบบบรรณาภิบาล

5. บุคลากรได้แสดงศักยภาพและนวัตกรรมในการทำงานทางวิชาการ และการบริหารจัดการศักยภาพและนวัตกรรมนี้สะท้อนออกมาในรูปการลดค่าใช้จ่ายลงได้ในงานเดิม มีความสำนึกที่จะประหยัดทำงานได้ผลลัพธ์ผลผลิตมากขึ้นด้วยเงินที่ไม่มากไปกว่าเดิม มีรูปแบบใหม่ในการทำงาน มีความสำนึกเรื่องคุณภาพและการใช้เงินให้คุ้มค่ามากขึ้น มีผลงานวิชาการเพิ่มขึ้น องค์กรหารายได้ได้มากขึ้น ตลอดจนมีเงินสะสมเพิ่มขึ้น

6. มีความมั่นใจและยอมรับระบบตรวจสอบและระบบประเมิน ทั้งระดับบุคลากร และระดับองค์กร ใช้ผลการตรวจสอบและการประเมินเป็นเครื่องพัฒนา

7. ระบบมีความมั่นใจที่จะเปลี่ยนความรู้ และความสามารถให้เป็นทุนไม่คาดหวังที่จะรอรับความช่วยเหลือจากรัฐแต่เพียงอย่างเดียว

8. สร้างวัฒนธรรมการทำงานกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้สนับสนุน โดยเฉพาะกับนักศึกษาเก่า ภาคธุรกิจเอกชน และภาคสังคม

9. ระบบมีความเปิดมากขึ้นเปิดโอกาสชักนำบุคลากรที่มีความสามารถจากภายนอกเข้ามาเป็นผู้บริหาร ตั้งแต่ระดับหัวหน้าภาควิชา คณบดี/ผู้อำนวยการ จนถึงอธิการบดี

ถ้าต้องการพัฒนามหาวิทยาลัยของรัฐให้เป็นกลไกขับเคลื่อนและเศรษฐกิจของประเทศ การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลเป็นเงื่อนไขเบื้องต้นที่จำเป็น โดยต้องรู้จักตนเอง รู้จักพัฒนาศักยภาพของตนเองและของระบบ จะต้องมีผู้นำมหาวิทยาลัยในระดับต่าง ๆ ที่ดี ตลอดจนมีการสนับสนุนจากรัฐและสาธารณะ จึงจะเป็นสิ่งที่เพียงพอ (กฤษณพงศ์ กิรติกร : เอกสารประกอบการอภิปรายโครงการสัมมนาวิชาการ “มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” เมื่อวันที่ 30 สิงหาคม 2545)

6.2 สภาพปัญหาบางประการที่เกิดขึ้นเมื่อเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีเปลี่ยนสภาพในช่วงที่ประเทศไทยประสบปัญหาเศรษฐกิจอย่างรุนแรง จึงมีความยากที่จะต้องเจรจากับรัฐบาลให้เงินโยกย้ายชัดเจน และสั่งการกับหน่วยงานปฏิบัติให้มีการจัดงบประมาณหมวดเงินเดือนให้เพิ่มเติม โดยส่วนหนึ่ง

เป็นการเพิ่มเงินเดือนเพื่อชดเชยความเสี่ยงจากการเปลี่ยนสภาพข้าราชการซึ่งถูกจ้างตลอดชีวิตมาเป็นสภาพพนักงานที่มีสัญญาจ้าง อีกส่วนหนึ่งเป็นเงินสวัสดิการทุกประเภท และเงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ปกติรัฐจะต้องจ่ายเงินทั้งสองส่วนนี้อยู่แล้วจากงบกลาง ส่วนราชการไม่เห็นและไม่มีตัวเลขค่าใช้จ่ายนี้ จึงคิดกันแต่เพียงว่างบประมาณที่ขอจัดสรรเพิ่มนี้เอาไปเพิ่มเงินเดือนทั้งหมด คณะผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ นายกสภา มจร. อุปนายกสภา มจร. และอธิการบดี จึงต้องดำเนินการชี้แจงกับ ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี นายชวน หลีกภัย รัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย รัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องและหน่วยงานต่าง ๆ หลายครั้งในช่วงเวลาถึง 17 เดือนหลังการเปลี่ยนสภาพของ มจร. รวมทั้งต้องชี้แจงเรื่องค่าใช้จ่ายบุคคลที่จะเกิดขึ้นในอนาคตหลายครั้งจึงมีข้อยุติเรื่องหลักเกณฑ์เมื่อวันที่ 31 สิงหาคม 2542 โดยได้เพิ่มค่าใช้จ่ายบุคลากรภายใต้เงื่อนไข

“ความสามารถของรัฐที่จ่ายเงินให้ได้ (Ability to Pay)” มากกว่าวงเงินที่ควรจะเป็น ทำให้คณะผู้บริหารของ มจร. ตัดสินว่าจะต้องสร้างมหาวิทยาลัยให้เข้มแข็ง เปลี่ยนปัญหาและความรู้เป็นเงิน มาสนับสนุนมหาวิทยาลัยเพิ่มขึ้น

นอกจากนี้หน่วยงานราชการหลายแห่งที่มีหน้าที่ปฏิบัติตามนโยบายไม่ให้การสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เนื่องจากยังไม่รู้จักหน่วยงานในกำกับรัฐบาล ยังคงใช้เกณฑ์ปฏิบัติต่อหน่วยงานในกำกับของรัฐเหมือนหน่วยงานในควบคุมรัฐบาลเพราะไม่รู้จักหน่วยงานในกำกับรัฐบาล และยังคงอ้างระเบียบที่ไม่ครอบคลุมถึงหน่วยงานในกำกับรัฐบาล ยกตัวอย่างเช่น พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ ประมวลรัษฎากร ระเบียบกรมตำรวจว่าด้วยการประกันบุคคล การชดเชยทุนรัฐบาลของข้าราชการ การขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ถึงแม้จะมีหน่วยงานในกำกับรัฐบาลมาเป็นระยะเวลาหนึ่งเช่นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ก็ยังเกิดปัญหาเรื่องความไม่เข้าใจและทัศนคติเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐหรืออาจเรียกอีกอย่างว่าอวิชาอาทิ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐต้องหาเงินเลี้ยงตัวเอง นักศึกษาต้องเสียค่าเล่าเรียนเพิ่มบุคลากรประเภทพนักงานจะไม่ได้รับความเป็นธรรมในการประเมินเงินเดือนและการประเมินต่อสัญญาจ้าง อาจารย์ที่มีได้สอนในสาขาที่เป็นความต้องการของตลาดจะถูกเลิกจ้าง ตลอดจนบุคลากรประเภทพนักงานจะได้รับค่าตอบแทนที่สูงโดยประสิทธิภาพการทำงานเท่าเดิม ซึ่งความไม่เข้าใจเหล่านี้มาจากบุคลากรของมหาวิทยาลัยเองและจากสังคมภายนอก ดังนั้นมหาวิทยาลัยจึงพยายามเปลี่ยนกระบวนทัศน์และวิธีทำงานของบุคลากร เพราะการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงคือการเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคล ในตัวระบบ ไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงสถานภาพทางกฎหมายของมหาวิทยาลัย จึงจะเกิดประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยและสังคม โดยการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ของบุคลากรในองค์กร มหาวิทยาลัยจะต้องมีเป้าหมายที่สูงให้คนร่วมคิดและร่วมปรารถนาที่จะไปถึงร่วมกันมิเช่นนั้นบุคลากรจะนึกถึงผลประโยชน์ส่วนบุคคลโดยไม่นึกถึงประโยชน์ส่วนรวม ซึ่ง

การเปลี่ยนกระบวนการทัศนนี้จะต้องสร้างพร้อมกับเป้าหมายที่ว่ามหาวิทยาลัยที่พึงปรารถนาเมื่อมีการเปลี่ยนสภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับแล้วเป็นอย่างไร เพราะบุคลากรเคยชินกับสิ่งที่รู้จักหรืออยากเห็นคำตอบในอนาคตที่ชัดเจน โดยเฉพาะประโยชน์ส่วนตัวคนจึงไม่ยากเปลี่ยนแปลง ตั้งแต่มหาวิทยาลัยเปลี่ยนสภาพจนถึงเดือนมิถุนายน 2545 เป็นเวลา 3 ปี 8 เดือน หลังจากการเปลี่ยนสภาพของข้าราชการเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยในกำกับของ มจร. กลุ่มแรก มจร. มีพนักงานประมาณเกิน 50 % เล็กน้อย ไม่มีความแตกต่างระหว่างการเปลี่ยนสภาพของสายอาจารย์และสายอื่น ๆ รวมทั้งอายุการทำงาน เหตุผลที่ข้าราชการยังไม่เปลี่ยนสภาพเป็นพนักงาน พบว่ามีเหตุผลหลัก 4 ประการ

ประการแรก เป็นเหตุผลส่วนตัวเช่น ต้องการงานให้ครบสิบปีเพื่อให้ได้บำนาญ ต้องการให้ได้ตำแหน่งทางวิชาการก่อนเพื่อเรื่องการขอตำแหน่งวิชาการจะได้ไม่ยึดเชื้อและจะได้คำตอบแทนสูงขึ้นในระบบใหม่ บางคนก็แย้งว่าบิดามารดาไม่เห็นด้วย (เพราะบิดามารดาไม่รู้จักความหมายขององค์กรในกำกับรัฐบาล) นอกจากนั้นบางคนก็ให้เหตุผลว่าเป็นข้าราชการก็ทำงานหนักและทำงานดีได้

ประการที่สอง เป็นเหตุผลเรื่องเงินเดือนและสวัสดิการ เห็นว่าเงินเดือนไม่สูงพอที่จะจูงใจและทดแทนประโยชน์ที่เสียไปจากระบบราชการ เห็นว่าระบบสวัสดิการขาดความชัดเจน (เช่น บอกไม่ได้ว่าปีไหนจะได้สวัสดิการเพิ่มเติมเรื่องอะไร) เห็นว่าบัญชีเงินเดือนไม่ชัดเจน (กล่าวคือไม่เห็นขึ้นเงินเดือนเหมือนระบบราชการ จึงคาดไม่ได้เหมือนระบบราชการว่าทำงานกี่ปีจะได้เงินเดือนเท่าไร)

ประการที่สาม เป็นเรื่องอนาคต กล่าวว่รัฐบาลจะไม่ให้เงินมหาวิทยาลัยในกำกับ นอกจากนั้นเห็นว่าสัญญาจ้างไม่จูงใจ ไม่ชัดเจนว่าจะจ้างประจำไม่มีสัญญาจ้างกำหนดช่วงเวลาเมื่อใด

ประการที่สี่ มีความเป็นห่วงเรื่องความยุติธรรม ยังไม่มีความมั่นใจเรื่องระบบประเมินพนักงานและผู้บริหาร ไม่มีการเปิดเผยเงินเดือนให้สาธารณะรู้ จะรู้ได้อย่างไรว่าประเมินแล้วยุติธรรม (กฤษฎพงษ์ กิรติกร 2546: 15-24)

6.3 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

6.3.1 การจัดหาทรัพยากรมนุษย์

1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2541 หมวด 2 พนักงานและลูกจ้าง ดังนี้

“ข้อ 12 มหาวิทยาลัยจะมีพนักงานและลูกจ้างตำแหน่งใด ประเภทใด

ลักษณะใด จำนวนเท่าใด อยู่ส่วนงานใด และจะต้องใช้คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งอย่างไร ให้คณะกรรมการกำหนด โดยคำนึงถึงลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบ ปริมาณและคุณภาพงาน”

2) การวิเคราะห์งานและการออกแบบงาน มหาวิทยาลัยมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2541 หมวด 2 พนักงานและลูกจ้าง ดังนี้

“ข้อ 13 ให้คณะกรรมการจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่งพนักงานและลูกจ้างของมหาวิทยาลัยไว้เป็นบรรทัดฐานทุกตำแหน่ง ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งให้แสดงประเภทชื่อของตำแหน่ง หน้าที่และความรับผิดชอบ ลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติ คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง และแสดงอัตราเงินเดือนของตำแหน่งไว้ด้วย

ในกรณีที่มีเหตุผลและความจำเป็น คณะกรรมการอาจอนุมัติให้บรรจุและแต่งตั้งพนักงานและลูกจ้างของมหาวิทยาลัยที่มีคุณสมบัติต่างไปจากที่กำหนดก็ได้”

3) การสรรหา และการคัดเลือก มหาวิทยาลัยได้ออกระเบียบมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีว่าด้วย การสรรหา การคัดเลือก และการทดลองปฏิบัติงาน พนักงานตำแหน่งวิชาการ พ.ศ. 2542 และระเบียบมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีว่าด้วย การสรรหา การคัดเลือก และการทดลองปฏิบัติงาน พนักงานตำแหน่งวิชาชีพอื่น ที่มีใช้ตำแหน่งวิชาการ พ.ศ. 2543 ดังนี้

(1) พนักงานวิชาการ ตามระเบียบฯ ส่วนที่ 2 การสรรหาและการคัดเลือก ตามข้อ 6

ก. การสรรหาและคัดเลือกพนักงานในระดับแรกเข้าจากผู้สำเร็จการศึกษาใหม่ หรือเป็นผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานมาน้อย มีขั้นตอนการสรรหาและการคัดเลือก ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ประกาศรับสมัคร

ขั้นตอนที่ 2 ให้พิจารณาวุฒิการศึกษา ผลการศึกษา ประสบการณ์ผลงานทางวิชาการ และสาขาวิชาของผู้สมัคร ให้ตรงกับลักษณะงานวิชาการของตำแหน่งที่บรรจุ มหาวิทยาลัยจะรับบุคลากรตำแหน่งวิชาการ เฉพาะที่มีวุฒิปริญญาเอก หรือปริญญาโท หากผู้สมัครมีวุฒิปริญญาโท ให้รับได้เฉพาะในกรณีที่จำเป็น แต่ต้องให้มีศักยภาพที่จะไปศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น

ขั้นตอนที่ 3 เมื่อผู้สมัครผ่านขั้นตอนที่ 2 แล้ว ให้ดำเนินการสัมภาษณ์เพื่อพิจารณาความเหมาะสมในด้านต่าง ๆ เช่น ทักษะ ความสนใจ ความจริงจัง การแสดงออก มนุษยสัมพันธ์ และบุคลิกภาพอื่น ๆ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 4 เมื่อผู้สมัครผ่านขั้นตอนที่ 3 แล้ว มหาวิทยาลัย
อาจจัดกิจกรรม ที่ทำให้รู้จักผู้สมัครดีขึ้น ในช่วงเวลานี้ให้มหาวิทยาลัยว่าจ้างผู้สมัครในตำแหน่ง
ลูกจ้างชั่วคราว

เมื่อผ่านทั้ง 3 หรือ 4 ขั้นตอนแล้ว มหาวิทยาลัยจะรับเข้าเป็น
พนักงานทดลองงาน

ข. การสรรหาและคัดเลือก เพื่อเป็นพนักงานจากผู้ที่มีความรู้
ความสามารถ ประสบการณ์หรือความชำนาญ ตามข้อ 14 แห่งข้อบังคับมหาวิทยาลัย
เทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ว่าด้วย การบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2541 ให้คณะกรรมการสรรหา
และคัดเลือก พิจารณาตามหลักเกณฑ์ ดังนี้

ก) วุฒิ ต้องเป็นผู้ที่มีวุฒิตั้งแต่ปริญญาโทหรือเทียบเท่าขึ้นไป
และได้ศึกษาอบรม หรือปฏิบัติงานในสาขาวิชาการ หรือวิชาชีพที่มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องใช้
ภายหลังจากได้รับปริญญาดังกล่าว มาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี จนมีความรู้ความสามารถและ
ความชำนาญเป็นพิเศษ

ในกรณีที่ผู้ที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาโทหรือเทียบเท่า หรือผู้ที่ไม่
มีวุฒิต่าง ๆ แต่มีความรู้ ความสามารถและความชำนาญสูงมากเป็นพิเศษ ในสาขาวิชาการหรือ
วิชาชีพที่มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องใช้ ให้พิจารณาเป็นกรณีพิเศษเป็นราย ๆ ไป

ข) วิธีการสรรหาคัดเลือก ให้คณะกรรมการสรรหาและคัดเลือก
ดำเนินการตามขั้นตอนที่ 2 และ 3 ของข้อ 6.1 ตามระเบียบนี้

คณะกรรมการสรรหาและคัดเลือก ประกอบด้วย

1. รองอธิการบดีอาวุโสฝ่ายวิชาการ หรือรองอธิการบดี
ฝ่ายวิจัยและสารสนเทศ เป็นประธานกรรมการ
2. คณบดี หรือรองคณบดีฝ่ายวิชาการ
3. หัวหน้าภาควิชา/ประธานสายวิชา
4. หัวหน้าสาขาวิชา หรือผู้ทรงคุณวุฒิในภาควิชาหรือ
สาขาวิชา
5. ผู้แทนสภาวิชาการ 1 คน
6. ผู้แทนหน่วยงานที่ผู้เข้ารับการคัดเลือกต้องทำงาน
ร่วมด้วย 1 คน (ถ้ามี)

(2) ตำแหน่งพนักงานวิชาชีพอื่นที่ไม่ใช่ตำแหน่งวิชาการ ตามระเบียบฯ
ส่วนที่ 2 การสรรหาและการคัดเลือก ตามข้อ 6 มีวิธีการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร 3 วิธี ดังนี้

ก. การสอบแข่งขัน

ข. กรณีต้องการบุคลากรในสาขาที่ขาดแคลน ตามที่คณะกรรมการบริหารงานบุคลากรกำหนด ให้คณะกรรมการสรรหาคำเนินการ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ให้พิจารณาประเมินวุฒิการศึกษา ผลการศึกษา สาขาวิชาที่ศึกษาให้ตรงกับลักษณะงานและตำแหน่งที่จะบรรจุ ทั้งนี้อาจดำเนินการโดยตรงกับสถานศึกษาที่ผลิตก็ได้

ขั้นตอนที่ 2 เมื่อผู้สมัครผ่านขั้นตอนที่ 1 แล้ว ให้ดำเนินการสัมภาษณ์เพื่อพิจารณาความเหมาะสมในด้านต่าง ๆ เช่น ทักษะคติ ความสนใจ ความจริงใจ การแสดงออก มนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพอื่น ๆ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 3 เมื่อผู้สมัครผ่านขั้นตอนที่ 2 แล้ว อาจให้ดำเนินการทดสอบตามกิจกรรมที่คณะกรรมการสรรหาคำหนดก็ได้

ค. การคัดเลือก ในกรณีที่ต้องการบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์หรือความชำนาญงาน ตามบัญชี 14 แห่งข้อบังคับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ว่าด้วย การบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2541 ให้คณะกรรมการสรรหาพิจารณาคัดเลือกตามหลักเกณฑ์ ดังนี้

ก) คุณวุฒิ เป็นผู้ได้รับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าขึ้นไป และได้ศึกษา อบรม หรือปฏิบัติงาน ในสาขาวิชาชีพที่มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องใช้ ภายหลังจากได้รับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และมีประสบการณ์การทำงานมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี ปริญญาโทหรือเทียบเท่าและมีประสบการณ์การทำงานมาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี จนมีความรู้ความสามารถและการชำนาญงานเป็นพิเศษ หรือปริญญาเอกหรือเทียบเท่าและไม่ต้องมีประสบการณ์การทำงาน

ในกรณีผู้ที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีหรือเทียบเท่า แต่มีความรู้ความสามารถและความชำนาญสูง ในสาขาวิชาชีพที่มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องใช้ ให้พิจารณาเป็นกรณีพิเศษเป็นราย ๆ ไป

ข) วิธีการ ให้คณะกรรมการสรรหาคำเนินการคัดเลือกหรือวิธีการอื่นตามที่คณะกรรมการสรรหาคำหนด

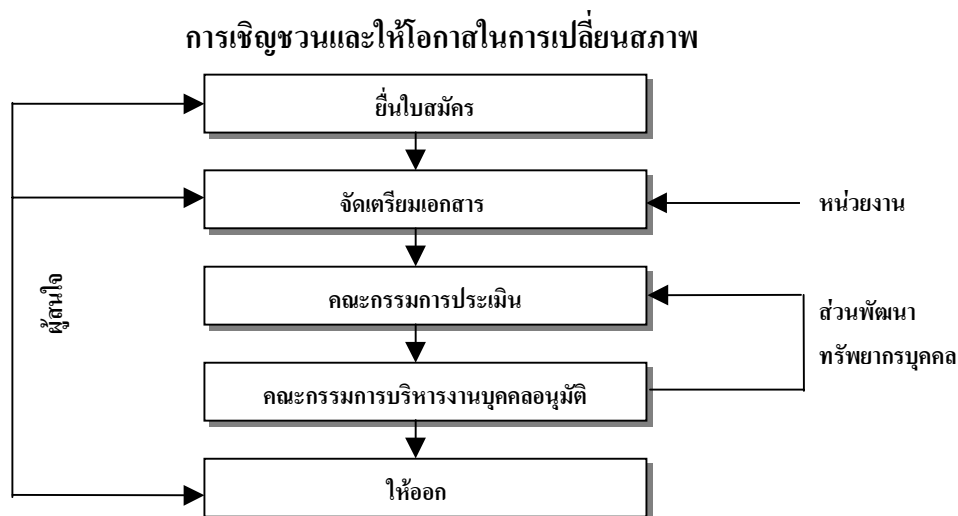
คณะกรรมการสรรหาและคัดเลือก ประกอบด้วย

1. รองอธิการบดีฝ่ายบุคคล เป็นประธานกรรมการ
2. คณบดี หรือผู้อำนวยการสถาบัน/สำนัก หรือรองคณบดี/รองผู้อำนวยการสถาบัน/สำนักที่เกี่ยวข้องเป็นกรรมการ
3. หัวหน้าส่วนงานระดับกอง/ส่วน/หัวหน้างานที่ขึ้นตรงต่อ

รองอธิการบดี หรือหัวหน้าส่วนสำนักงานคณบดี หรือ
เลขานุการสำนัก/สถาบัน หรือหัวหน้าภาควิชา/ประธาน
สายวิชาการ เป็นกรรมการ

4. ผู้แทนส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นกรรมการเลขานุการ การเปลี่ยนสภาพจากข้าราชการเป็นพนักงาน

1. บุคลากรที่มีสถานภาพข้าราชการสามารถเปลี่ยนสถานภาพเป็นพนักงาน
มหาวิทยาลัยได้โดยสมัครใจ แต่ต้องผ่านเกณฑ์การประเมินการเปลี่ยนสถานภาพตามที่สภา
มหาวิทยาลัยของ มจร. กำหนดไว้ตามมาตรา 63 แห่ง พ.ร.บ. มจร. ว่า “ข้าราชการหรือลูกจ้างตาม
มาตรา 62 วรรคหนึ่ง หรือผู้ซึ่งกลับเข้ารับราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยตามมาตรา 62 วรรคหก
หรือมาตรา 66 วรรคสาม ผู้ใดสมัครใจจะเปลี่ยนไปเป็นพนักงานหรือลูกจ้างของมหาวิทยาลัยตาม
พระราชบัญญัตินี้ ให้แสดงความจำนงเป็นหนังสือต่อผู้บังคับบัญชา และจะต้องผ่านการคัดเลือก
หรือการประเมินตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด...” ซึ่งข้าราชการที่เปลี่ยน
สภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยถือเป็นการให้ออกจากราชการเพราะทางราชการยุบหรือเลิก
ตำแหน่ง จะได้รับบำเหน็จ บำนาญ เร็วกว่าปกติ ทั้งผู้ที่อยู่ในระบบบำเหน็จบำนาญและระบบ กบข.



ภาพที่ 2.5 ผังแสดงการเปลี่ยนสภาพจากข้าราชการเป็นพนักงาน

การเชิญชวนและให้โอกาสในการเปลี่ยนสภาพจากข้าราชการเป็นพนักงาน
มหาวิทยาลัย ในระยะเวลา 5 ปี นับจากวันที่พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้า
ธนบุรีประกาศใช้ มีดังนี้

1. ข้าราชการที่ประเมินผ่านการเปลี่ยนสภาพเป็นพนักงานประจำตามสัญญาจ้าง 3 ปี
โดยไม่ต้องผ่านการทดลองงาน ส่วนข้าราชการที่ประเมินไม่ผ่านให้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งเดิม

อย่างน้อย 1 ปี ผู้บังคับบัญชาจัดให้มีการพัฒนา ฝึกอบรม สร้างความพร้อม เพื่อขอรับการประเมินใหม่ โดยให้โอกาสอีก 3 ครั้ง ในเวลา 5 ปี

2. ข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งวิชาการก่อนเปลี่ยนสภาพยังดำรงตำแหน่งวิชาการนั้น ต่อเมื่อเป็นพนักงาน

3. ได้คำรักษาพยาบาลรวมถึงบุคคลในครอบครัว

พนักงานและลูกจ้าง มี 2 กลุ่ม ดังนี้

1. ตำแหน่งทางวิชาชีพ ได้แก่ ตำแหน่งทางวิชาการ แบ่งเป็น กลุ่มวิชาการ 1 กลุ่มวิชาการ 2

ตำแหน่งทางวิชาชีพอื่น ๆ ได้แก่ กลุ่มวิจัยและสนับสนุนทางวิชาการ กลุ่มบริหาร และสนับสนุน

2. ตำแหน่งบริหาร ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการสำนัก และหัวหน้าส่วนงานอย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ ผู้ช่วยอธิการบดี รองคณบดี รองผู้อำนวยการสถาบัน รองผู้อำนวยการสำนัก และรองหัวหน้าส่วนงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ หัวหน้าภาควิชา หรือหัวหน้าส่วนงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าภาควิชา หัวหน้าส่วนงานในสำนักงานอธิการบดี สำนักงานคณบดี สำนักงานผู้อำนวยการ และสำนักงานในส่วนงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ

พนักงานและลูกจ้างมี 3 ประเภท ดังนี้

1. พนักงานแบบไม่ประจำ ได้แก่ พนักงานทดลองงาน พนักงานไม่ประจำตามสัญญาจ้างกำหนดเวลา

2. พนักงานแบบประจำ ได้แก่ พนักงานทดลองงาน พนักงานประจำตามสัญญาจ้างกำหนดเวลา และพนักงานประจำตามสัญญาจ้างไม่กำหนดเวลา

3. ลูกจ้าง หมายถึง บุคคลที่มหาวิทยาลัยจ้างเพื่อทำงานเฉพาะเรื่องหรือเฉพาะช่วงระยะเวลา ได้แก่ ลูกจ้างทดลองงาน ลูกจ้างตามสัญญาจ้าง การบรรจุเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยมีเงื่อนไข ดังนี้

1. การบรรจุเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยต้องมีอายุ 18 ถึง 60 ปี หลังจากนั้นมหาวิทยาลัยอาจจ้างทีละหนึ่งปีจนอายุครบ 65 ปี และหลังจากอายุครบ 65 ปี สภามหาวิทยาลัยอนุมัติให้จ้างต่อไป

2. สัญญาจ้าง สัญญาแรก เป็นสัญญาพนักงานทดลองงานกำหนดเวลา 2 ปี สัญญาที่สอง เป็นสัญญาพนักงานประจำตามสัญญาจ้าง กำหนดเวลา 3 ปี หลังจากนั้นอาจเป็นสัญญาพนักงานประจำตามสัญญาจ้างไม่กำหนดเวลา หรือเป็นสัญญาจ้าง 3 ปีอีกต่อไป

6.3.2 การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์

1) การประเมินผลการปฏิบัติงาน มหาวิทยาลัยมีหลักเกณฑ์ประเมินพนักงาน ดังนี้

(1) การประเมินพนักงานมี 3 ชนิด ได้แก่ การประเมินเพื่อปรับเงินเดือน การประเมินเพื่อสมัครเข้าเป็นพนักงาน และการประเมินต่อสัญญาจ้าง

(2) มีเกณฑ์กำหนดลักษณะงาน ได้แก่ การเรียนการสอน การวิจัย การบริการ และการทำงานส่วนรวมและเกณฑ์การคิณน้ำหนัของงาน รวมทั้งการประเมินเชิงคุณภาพ เพื่อใช้ในการประเมินพนักงาน

(3) การประเมินข้าราชการเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน ใช้เกณฑ์การประเมินเดียวกับพนักงาน โดยยึดหลักว่าบุคลากรที่ทำงานให้ตำแหน่งวิชาชีพเดียวกัน ต้องทำงานเหมือนกัน การเลือกเป็นข้าราชการหรือพนักงานเป็นสิทธิส่วนบุคคล

(4) องค์ประกอบของคณะกรรมการประเมินทุกตำแหน่ง มีองค์ประกอบของคณะกรรมการประเมินที่ชัดเจน

การประเมินตำแหน่งวิชาการ มี 2 ส่วน ดังนี้

1. การประเมินด้านวิชาการ แบ่งภาระงานออกเป็น 3 กลุ่มงาน ได้แก่ กลุ่ม 1 การสอน กลุ่ม 2 การวิจัยและปรับปรุงการสอน และกลุ่ม 3 งานอื่น ๆ

2. การประเมินคุณลักษณะเฉพาะตัวและผลงานอื่น ๆ การประเมินตำแหน่งวิชาชีพอื่น ๆ มี 2 ส่วน ดังนี้

1. การประเมินตาม Job Description ของแต่ละตำแหน่ง
2. การประเมินคุณลักษณะเฉพาะตัวและผลงานอื่น ๆ

แบบประเมินตำแหน่งวิชาการ มี 4 แบบ ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูง
2. ผู้บริหารระดับกลางที่งานเน้นในด้านบริหาร
3. ผู้บริหารระดับกลางที่งานเน้นในด้านวิชาการ
4. อาจารย์ที่ไม่ดำรงตำแหน่งบริหาร

แบบประเมินตำแหน่งวิชาชีพอื่น ๆ มี 4 แบบ ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูง
2. ผู้บริหารระดับกลาง
3. ระดับปฏิบัติงาน
4. นักวิจัย/ผู้ช่วยนักวิจัย

ส่วนบุคลากรที่ยังคงสถานภาพข้าราชการเฉพาะงบประมาณหมวดเงินเดือนจะถูกโอนไปสังกัดสำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย ซึ่งในปัจจุบันสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ แต่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรียังคงมีอำนาจหน้าที่ในการบริหารจัดการข้าราชการภายใต้หลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย หรือเรียกย่อว่า ก.ม. กำหนด และกฎระเบียบข้อบังคับของทางราชการ ได้แก่ พระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 พระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2507 พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (ตามบทเฉพาะกาล ตั้งแต่มาตรา 61 ถึงมาตรา 71) กฎทบวงฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2519) กฎ ก.พ. การเลื่อนขั้นเงินเดือน ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2538) ระเบียบการลา พ.ศ. 2535 ตลอดจนมติ ครม. ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง อนึ่งกลไกการบริหารระบบบุคคล มีดังนี้

1. ข้าราชการ มีการดำเนินการโดยผ่านคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย หรือ อ.ก.ม. ประกอบด้วยอธิการบดี รองอธิการบดีทุกฝ่าย คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการสำนัก และหัวหน้าส่วนงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ

พนักงาน มีการดำเนินการโดยผ่านคณะกรรมการบริหารงานบุคลากร ภายใต้ระเบียบบริหารงานบุคคล ออกตามความในมาตรา 18 (10) ดังนี้

มาตรา 18 สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจและหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของมหาวิทยาลัยและโดยเฉพาะให้มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

:

(10) ออกข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย เกี่ยวกับการกำหนดตำแหน่ง การกำหนดอัตราเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน สวัสดิการและประโยชน์อย่างอื่น การบรรจุและแต่งตั้ง การให้ได้รับเงินเดือนหรือค่าจ้าง การออกจากงาน ระเบียบวินัย การลงโทษ การร้องทุกข์ และการอุทธรณ์ การลงโทษของบุคลากรและลูกจ้าง

คณะกรรมการบริหารงานบุคลากร องค์ประกอบเหมือน อ.ก.ม. แต่เพิ่ม

(ก) กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 2 คน

(ข) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารงานบุคลากรที่ไม่เป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัย จำนวน 2 คน

(ค) ผู้แทนบุคลากรและผู้แทนสภาคณาจารย์ จำนวน 1 คน

2) ค่าตอบแทน ประโยชน์และบริการ

(1) การรักษาสิทธิประโยชน์ของข้าราชการที่เปลี่ยนสภาพเป็นพนักงาน ตามมาตรา 63 "...ให้ผู้ซึ่งเปลี่ยนไปเป็นพนักงานหรือลูกจ้างของ

มหาวิทยาลัยตามวรรคหนึ่งได้รับเงินเดือน ค่าจ้างหรือค่าตอบแทนรวมกันแล้วไม่น้อยกว่าเงินเดือน ค่าจ้างหรือ ค่าตอบแทนที่ข้าราชการผู้นั้นหรือลูกจ้างผู้นั้นเคยได้รับจากส่วนราชการ และได้ รับสวัสดิการ และประโยชน์อย่างอื่น รวมกันแล้วไม่น้อยกว่าสวัสดิการและประโยชน์อย่างอื่น ที่ข้าราชการผู้นั้น หรือลูกจ้างผู้นั้นเคยได้รับจากส่วนราชการ...”

คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 31 สิงหาคม 2542 ในเรื่องการ สนับสนุนด้านเงินเดือนและสวัสดิการ โดยสำนักงบประมาณจะจัดสรรเงินเพิ่มเติมสำหรับ ค่าสวัสดิการที่กำหนดโดยกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงาน กฎหมายว่าด้วยการประกันสังคม และกฎหมายว่าด้วยเงินทดแทน โดยจัดสรรเงินเพิ่มให้เท่ากับ 60 % ของเงินเดือนข้าราชการเดิม เพื่อใช้ในการเพิ่มเงินเดือน และจ่ายค่าสวัสดิการเฉพาะในด้านการสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ค่ารักษาพยาบาล และค่าเล่าเรียนบุตร

ตาม พ.ร.บ. มจร. มหาวิทยาลัยฯ สามารถกำหนดโครงสร้าง เงินเดือนและระบบสวัสดิการขึ้นเองได้ จะเป็นกลไกในการจูงใจและตอบสนองบุคลากร มหาวิทยาลัยให้ทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กรได้เต็มที่ โดยได้รับผลตอบแทนตามความสามารถ ภายใต้กรอบความสามารถในการหารายได้ของมหาวิทยาลัย

การปรับเงินเดือนของข้าราชการที่เปลี่ยนสภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย

ประเภท	การปรับเงินเดือน
ข้าราชการสาย ก.	เงินเดือนเดิม X 1.60
ข้าราชการสาย ข. และ ค. (ตำแหน่งที่ใช้วุฒิปริญญาตรีขึ้นไป)	เงินเดือนเดิม X 1.50
ข้าราชการสาย ข. และ ค. (ตำแหน่งที่ใช้วุฒิต่ำกว่าวุฒิปริญญาตรี)	เงินเดือนเดิม X 1.25

ภาพที่ 2.6 ฟังแสดงการปรับเงินเดือนของข้าราชการที่เปลี่ยนสภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย

การจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ของพนักงานมหาวิทยาลัย

1. สิทธิจากเงินบำเหน็จ บำนาญ (สำหรับข้าราชการที่เปลี่ยนสภาพ อายูราชการ เกิน 10 ปี เลือกรับบำเหน็จ หรือบำนาญได้)

2. มีกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ (พนักงานมหาวิทยาลัยจ่ายเอง 4-8 % มหาวิทยาลัยจ่ายสมทบ 8%)
3. เงินชดเชยกรณีเลิกจ้างโดยพนักงานมหาวิทยาลัยไม่มีความผิดสูงสุด 10 เท่าของอัตราค่าจ้างเดือนสุดท้าย โดยพิจารณาจากอายุการทำงาน

การจ่ายเงินชดเชยให้กับพนักงานมหาวิทยาลัย

ระยะเวลาการทำงาน	อัตราการจ่าย
1. ทำงานติดต่อกันครบ 120 วันแต่ไม่ครบ 1 ปี	ไม่น้อยกว่า 1 เท่าของอัตราค่าจ้างเดือนสุดท้าย
2. ทำงานติดต่อกันครบ 1 ปีแต่ไม่ครบ 3 ปี	ไม่น้อยกว่า 3 เท่าของอัตราค่าจ้างเดือนสุดท้าย
3. ทำงานติดต่อกันครบ 3 ปีแต่ไม่ครบ 6 ปี	ไม่น้อยกว่า 6 เท่าของอัตราค่าจ้างเดือนสุดท้าย
4. ทำงานติดต่อกันครบ 6 ปีแต่ไม่ครบ 10 ปี	ไม่น้อยกว่า 8 เท่าของอัตราค่าจ้างเดือนสุดท้าย
5. ทำงานติดต่อกันครบ 10 ปีขึ้นไป	ไม่น้อยกว่า 10 เท่าของอัตราค่าจ้างเดือนสุดท้าย

ภาพที่ 2.7 แสดงการจ่ายเงินชดเชยให้กับพนักงานมหาวิทยาลัย

4. เงินทดแทนจ่ายให้เมื่อเจ็บป่วยอันเนื่องมาจากการทำงาน บุคลากรจะได้รับความคุ้มครองในกรณีสูญเสียอวัยวะของร่างกาย ทูพพลภาพ รวมถึงการสูญหายหรือเสียชีวิต เนื่องจากการทำงานหรือเกี่ยวเนื่องกับการทำงานให้มหาวิทยาลัย เป็นวงเงินถึง 60% ของเงินเดือน แต่ไม่ต่ำกว่า 2,000 บาท และไม่เกิน 9,000 บาทต่อเดือน ซึ่งระยะเวลาจ่ายเงินทดแทนตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยว่าด้วยเงินทดแทนตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยว่าด้วยเงินทดแทน พ.ศ. 2542 (ในขณะที่ข้าราชการ ถ้าสูญเสียอวัยวะของร่างกาย ทูพพลภาพ เนื่องจากการทำงานจะได้รับเงินทำขวัญ ตามระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยเงินทำขวัญข้าราชการและลูกจ้าง พ.ศ. 2516 ซึ่งมีอัตราการจ่ายน้อยกว่าข้อกำหนดของมหาวิทยาลัย)

5. ค่ารักษาพยาบาลของพนักงานและบุคคลในครอบครัว ประกอบด้วย บิดามารดาของพนักงาน คู่สมรส บุตรชอบด้วยกฎหมาย (อายุไม่เกิน 25 ปีบริบูรณ์ ไม่มีรายได้ เป็นของตนเองและโสด) ค่ารักษาพยาบาล ได้แก่ ค่ารักษาพยาบาล ค่าห้อง ค่าอาหาร ค่ารักษาโรคฟัน ยกเว้นการเบิกจ่ายค่าตรวจสุขภาพทั่วไป

สำหรับพนักงานมหาวิทยาลัยที่ไม่ได้เปลี่ยนสภาพมาจากข้าราชการ แต่ได้รับการบรรจุเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย ภายหลังจากวันที่ 7 มีนาคม 2546 จะยังคงได้รับสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ เฉพาะสำหรับตนเอง รวมถึงคู่สมรสและบุตร แต่บิดามารดาจะไม่ได้รับสิทธิประโยชน์นี้

การเปรียบเทียบสวัสดิการพนักงานมหาวิทยาลัยและข้าราชการ

สวัสดิการพนักงานมหาวิทยาลัย	สวัสดิการข้าราชการ
1. บำเหน็จ บำนาญ (ได้รับเมื่อเปลี่ยนสภาพ)	บำเหน็จ บำนาญ ตามกบข.
2. สวัสดิการการศึกษาบุตร	สวัสดิการการศึกษาบุตร
3. ค่ารักษาพยาบาลพนักงานและครอบครัว	ค่ารักษาพยาบาลข้าราชการและครอบครัว
4. กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ	เงินทดแทน
5. เงินทดแทน	
6. เงินชดเชย	

ภาพที่ 2.8 แสดงการเปรียบเทียบสวัสดิการพนักงานมหาวิทยาลัยและข้าราชการ

6. การประกันอุบัติเหตุและประกันชีวิต
7. สวัสดิการการศึกษาบุตร
8. กรณีเมื่อออกจากงาน หากบุคลากรมหาวิทยาลัยเฉพาะที่เปลี่ยนสภาพจากข้าราชการไม่ได้เป็นสมาชิกกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ จะได้รับเงินบำเหน็จเมื่ออายุงานหลังเปลี่ยนสภาพไม่น้อยกว่า 10 ปี
9. พนักงานมหาวิทยาลัยที่เปลี่ยนสภาพจากข้าราชการเมื่อเกษียณอายุหรือเสียชีวิต มีสิทธิได้รับเงินสมทบเต็มจำนวน โดยไม่ต้องคำนึงถึงอายุงานเหมือนในกรณีทั่ว ๆ ไป
10. กรณีพนักงานมหาวิทยาลัยที่สมัครเป็นสมาชิกกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ลาออกจากงาน หรือพ้นจากงานโดยไม่มีความคิด พนักงานจะได้รับ เงินสะสม และเงินสมทบ พร้อมผลประโยชน์จากกองทุนสำรองเลี้ยงชีพให้เป็นสวัสดิการ

ผลประโยชน์จากกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ

อายุงาน	เงินสมทบพร้อมผลประโยชน์ (ร้อยละ)
น้อยกว่า 1 ปี	0
ตั้งแต่ 1 ปี แต่ไม่ถึง 2 ปี	40
ตั้งแต่ 2 ปี แต่ไม่ถึง 3 ปี	50
ตั้งแต่ 3 ปี แต่ไม่ถึง 4 ปี	60
ตั้งแต่ 4 ปี แต่ไม่ถึง 5 ปี	80
ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป	100

ภาพที่ 2.9 แสดงผลประโยชน์จากกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ

(2) การประกันสิทธิของพนักงาน

มาตรา 11 “ กิจการของมหาวิทยาลัยไม่อยู่ภายใต้บังคับแห่งกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงาน กฎหมายว่าด้วยแรงงานสัมพันธ์ กฎหมายว่าด้วยการประกันสังคม และกฎหมายว่าด้วยเงินทดแทน แต่พนักงานและลูกจ้างของมหาวิทยาลัยต้องได้รับประโยชน์ตอบแทนไม่น้อยกว่าที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงาน กฎหมายว่าด้วยการประกันสังคม และกฎหมายว่าด้วยเงินทดแทน ”

6.3.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1) การฝึกอบรมและพัฒนา มหาวิทยาลัยมีกลไกพัฒนาบุคลากรประกอบด้วย

(1) การประเมินบุคลากร (ทุก 6 เดือน) เพื่อการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ต่อสัญญาจ้าง และเมื่อมีข้อแก้ไขปรับปรุงต้องเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาความสามารถ

(2) การประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะ (มีคณะกรรมการภายนอกแต่งตั้งโดยสภามหาวิทยาลัย)

(3) ระบบ Total Quality Management ได้แก่ ระบบ Quality Assurance ด้านการศึกษา ระบบ Productivity Improvement

(4) แผนแม่บทการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานและ Training Roadmap ของบุคลากร

นอกจากนี้มหาวิทยาลัยยังได้กำหนดข้อบังคับฯ ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2541 หมวด 4 การเพิ่มพูนประสิทธิภาพและการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้

ข้อ 22 พนักงานหรือลูกจ้างผู้ใด ปฏิบัติงานเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ปฏิบัติงาน มีประสิทธิภาพ ในระดับเป็นที่พอใจของมหาวิทยาลัย ให้ถือว่าผู้นั้นมีความชอบ จะได้รับบำเหน็จความชอบเป็นคำชมเชย เครื่องเชิดชูเกียรติ รางวัล หรือได้รับการเลื่อนเงินเดือนหรือเลื่อนตำแหน่ง แล้วแต่กรณี

ข้อ 23 ให้อธิการบดีเป็นผู้สั่งเลื่อนตำแหน่ง หรือเลื่อนเงินเดือน หรือเพิ่มค่าจ้างเฉพาะบุคลากรหรือลูกจ้างที่ผ่านการประเมินประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึง ความรู้ความสามารถ ความประพฤติ คุณภาพ ปริมาณงาน ผลงาน ความอดุสาหะ และการรักษาวินัย ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการกำหนด

ข้อ 24 ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่พัฒนาและฝึกอบรมผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้เพิ่มพูน ความรู้ความสามารถ ทักษะ ทศนคติที่ดี คุณธรรมและจริยธรรม เพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่

ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งปัจจุบันและอนาคต

ข้อ 25 เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาพนักงานและลูกจ้างให้มี
ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน คณะกรรมการอาจกำหนดให้มีการพัฒนาพนักงานและลูกจ้าง ดังนี้

- (1) การไปศึกษา ฝึกอบรม หรือดูงาน
- (2) การไปปฏิบัติงานวิจัย
- (3) การไปปฏิบัติงานบริการวิชาการ
- (4) การไปเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ
- (5) การแลกเปลี่ยนคณาจารย์หรือพนักงาน
- (6) การอื่นใดที่จำเป็นหรือเหมาะสม เพื่อประโยชน์ใน

การพัฒนาพนักงานและลูกจ้าง

หลักเกณฑ์และวิธีการในการพัฒนาพนักงานและลูกจ้าง ให้เป็นไปตาม
ที่คณะกรรมการกำหนด ทั้งนี้ให้มุ่งไปในทางที่จะทำให้พนักงานและลูกจ้างปฏิบัติงานและหน้าที่
ในอนาคตได้ดีขึ้น

กรณีจะเป็นการฝึกอบรม หรือการศึกษาต่อ หรือวิธีการอื่น ๆ ให้ขึ้นอยู่กับ
ลักษณะหน้าที่ของพนักงานหรือลูกจ้างแต่ละราย

2) การวางแผนอาชีพและการพัฒนาอาชีพ มหาวิทยาลัยดำเนินการวางแผน
อาชีพและการพัฒนาอาชีพให้แก่บุคลากร โดยบุคลากรประเภทข้าราชการ จำแนกเป็นข้าราชการ
สาย ก จะมีตำแหน่งทางวิชาการ ประกอบด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์
ศาสตราจารย์ ซึ่งเป็นตำแหน่งที่บ่งบอกถึงความก้าวหน้าในอาชีพรองรับ โดยอาศัยหลักเกณฑ์
วิธีการพิจารณาตำแหน่งทางวิชาการจาก ก.ม. สำหรับข้าราชการสาย ข และข้าราชการสาย ค
ความก้าวหน้าในอาชีพจะมีมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของ ก.พ. ซึ่งจะบอกคุณสมบัติ ภาระงาน
และเวลาในการดำรงตำแหน่งเป็นตัวกำหนด ส่วนบุคลากรประเภทพนักงาน จำแนกเป็นพนักงาน
สายวิชาการ จะมีตำแหน่งทางวิชาการและหลักเกณฑ์ในการดำรงตำแหน่งเช่นเดียวกับข้าราชการ
ส่วนพนักงานสายวิชาชีพอื่น มหาวิทยาลัยได้จัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่งในแต่ละตำแหน่ง
เพื่อรองรับขึ้นเอง

3) การจัดการวินัยบุคลากร มหาวิทยาลัยได้กำหนดข้อบังคับฯ ว่าด้วยการ
บริหารงานบุคคล พ.ศ. 2541 หมวด 6 วินัยและการรักษาวินัย ซึ่งสรุปได้ว่า ให้บุคลากรและ
ลูกจ้างรักษาวินัยตามที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด และให้ผู้บังคับบัญชาเสริมสร้างและพัฒนาให้
ผู้ใต้บังคับบัญชามีวินัยและดูแลระมัดระวังให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามวินัยมิเช่นนั้นจะต้องถูก
ดำเนินการทางวินัย

6.3.4 การขำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์

1) *แรงงานสัมพันธ์และเจรจาต่อรอง* มหาวิทยาลัยกำหนดข้อบังคับ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ว่าด้วยสภาคณาจารย์และพนักงาน พ.ศ. 2541 ซึ่งสรุปได้ว่า สภาคณาจารย์และพนักงาน มีหน้าที่ให้คำปรึกษาและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกิจการด้านต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย อาทิเช่น เป็นกรรมการร่วมในสภาวิชาการ เสนอข้อเสนอแนะ ให้คำปรึกษาและประสานงานในกิจกรรมต่าง ๆ ต่ออธิการบดี และสภามหาวิทยาลัยเกี่ยวกับกิจการของมหาวิทยาลัย รวมถึงการเสนอแนะด้านนโยบายและติดตามการดำเนินงานเกี่ยวกับนโยบายและหลักเกณฑ์ ด้านมาตรฐานวิชาการ การจัดกิจกรรมที่เห็นว่าเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรและมหาวิทยาลัยใน ส่วนรวม เป็นต้น

2) *สุขภาพและความปลอดภัย* มหาวิทยาลัยได้จัดให้มีการตรวจสุขภาพ ประจำปีเป็นประจำทุกปี มีการจัดกิจกรรมสันทนาการ เช่น การเดินแอโรบิก การออกกำลังกาย ให้บุคลากรได้เข้าร่วมเพื่อเป็นการผ่อนคลาย และเสริมสร้างความผูกพันและความสามัคคี เป็นต้น (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี คู่มือพนักงาน เล่ม 1 2544: 12-126)

7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พรทิพย์ พุ่มศิริ (2540: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยการบริหารทรัพยากรบุคคลใน มหาวิทยาลัยของรัฐตามความคิดเห็นของอาจารย์และข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า จากการสำรวจสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากร บุคคลในมหาวิทยาลัยของรัฐในองค์ประกอบ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร ด้านการ พัฒนาบุคลากร และด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน พอสรุปได้ดังนี้ ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร พบว่าอาจารย์และข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านบุคลากรมีความเห็นสอดคล้องกันตามสภาพ ที่เป็นจริงและสภาพที่ควรจะเป็นในเรื่องการได้มาซึ่งอาจารย์ จากการดำเนินการสอบคัดเลือกหรือ รับคัดเลือก และการได้มาซึ่งข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านบุคลากร ได้ดำเนินการสอบแข่งขันและ สอบคัดเลือก ซึ่งเป็นไปตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ที่ ก.ม. มอบอำนาจให้มหาวิทยาลัย/ สถาบัน จัดหาบุคลากรประเภทสาย (ก) คือ ตำแหน่งที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการสอนการวิจัยและ การบริหารทางวิชาการ ประเภทสาย (ข) คือตำแหน่งที่มีหน้าที่ให้บริการทางวิชาการ ได้แก่ นักวิชาการศึกษา เป็นต้น และประเภทสาย (ค) คือตำแหน่งที่มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบริหารและ ธุรกิจ ส่วนด้านการพัฒนาบุคลากรนั้นพบว่าอาจารย์และข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านบุคลากร มีความเห็นไม่สอดคล้องกันในทุกกิจกรรมตามสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ควรจะเป็น ดังนั้น มหาวิทยาลัยควรมีการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรในทุกด้าน เพื่อให้มีความผูกพันต่อองค์กร

และมีทัศนคติและพฤติกรรมในการทำงานดีขึ้น และสำหรับด้านการให้บุคลากรพ้นจากงานพบว่า อาจารย์และข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านบุคลากรตามสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ควรจะเป็น มีความเห็นสอดคล้องกัน ในเรื่องการเกษียณอายุราชการเมื่ออายุครบ 60 ปี และการอนุมัติให้ข้าราชการโอนไปอยู่หน่วยงานอื่นได้

สุปราณี นาคแก้ว (2541: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเจตคติของบุคลากรสาย ข และสาย ค ของมหาวิทยาลัยรามคำแหงที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยศึกษาจากเจตคติของบุคลากรที่มีต่อการสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การสร้างขวัญและกำลังใจ การฝึกอบรมและพัฒนา ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรสาย ข และสาย ค มีความเห็นด้วยที่จะให้มหาวิทยาลัยจัดสรรอัตรากำลังภายในคณะ/สำนัก หรือการโยกย้ายสับเปลี่ยนอัตรากำลังระหว่างคณะ/สำนัก ให้มีความเหมาะสม ระบบการคัดเลือกบุคลากรของมหาวิทยาลัยยังใช้ระบบอุปถัมภ์ ทำให้การบรรจุคนไม่ค่อยตรงกับความรู้ความสามารถและเหมาะสมกับตำแหน่ง บุคลากรมีความพึงพอใจกับงานที่ทำโดยไม่คิดจะโยกย้ายที่ทำงาน แต่มีเจตคติเกี่ยวกับการได้รับการปฏิบัติจากผู้บังคับบัญชา และการพิจารณาความดีความชอบมากกว่า 1 ชั้น ไม่ค่อยยุติธรรม โครงการฝึกอบรมและพัฒนาของมหาวิทยาลัยในปัจจุบันจัดได้เหมาะสมแล้ว

อังสนา สุกจั่น (2541: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยการพัฒนาข้าราชการของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ผลการวิจัยพบว่า ความต้องการในการพัฒนาของข้าราชการสาย ก ต้องการพัฒนาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ดี และวิธีการพัฒนาที่ต้องการคือ การฝึกอบรมต่างประเทศ ข้าราชการสาย ข ต้องการพัฒนาเกี่ยวกับความชำนาญในการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน และวิธีการพัฒนาที่ต้องการคือ ศึกษาต่อในประเทศ ข้าราชการสาย ค ต้องการพัฒนาเกี่ยวกับความรู้ในระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ และการประกันคุณภาพการศึกษา และวิธีการพัฒนาที่ต้องการคือ ฝึกอบรมในประเทศ

นริสา จิตรสมนึก (2543: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ : ความคาดหวังกับการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผลการศึกษาพบว่า ความคาดหวังเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลและการปฏิบัติงานในภาพรวม จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องการพิจารณาคุณลักษณะส่วนบุคคลเฉพาะด้าน ถึงแม้ว่าในภาพรวมความคาดหวังจะอยู่ในระดับมากก็ตาม และค่าตอบแทนและสวัสดิการต้องไม่น้อยกว่าเดิม รวมทั้งการให้มีความสำเร็จในการทำงาน มีระบบบริหารที่มีสายการบังคับบัญชาสั้นลง มีระบบการประเมินที่เป็นธรรม จะทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น ส่วนด้านการปรับตัวนั้น บุคลากรพร้อมที่จะกระตือรือร้นมากขึ้น ทำงานเร็วขึ้น แม้ว่าจะมีบทบาทการทำงานมากขึ้นก็ตาม นอกจากนี้ นริสา จิตรสมนึก (2543: 7) ยังได้ให้ทัศนะว่า งานทุกอย่างย่อม

เกี่ยวข้องกับคนเสมอ การบริหารงานบุคคลจึงเป็นงานในการแก้ปัญหาบุคลากรและความสัมพันธ์ระหว่างคนกับองค์กร ดังนั้น การบริหารงานบุคคล จึงเป็นกระบวนการที่ทำให้ได้คนมาทำงาน และใช้ศักยภาพของคนในการทำงานอย่างเต็มที่ รวมทั้งการพัฒนาคน รักษาคนดีเอาไว้ เพื่อให้คนที่มีประสิทธิภาพและมีความสามารถอยู่ในองค์กรอย่างเพียงพอและเหมาะสมเป็นศิลปะในการคัดเลือกคนที่เหมาะสม พัฒนาคนให้มีคุณภาพ และใช้คนให้เกิดประโยชน์ รวมทั้งบำรุงรักษาคคนให้สามารถทำงานในองค์กรได้ผลงานสูงสุด และนริสา จิตรสมนึก (2543: 64) ยังพบว่าบุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคามมีความคาดหวังให้บุคลากรมีเงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการที่มากขึ้น ซึ่งการพิจารณาค่าตอบแทนผู้บังคับบัญชามีบทบาทอย่างมากในการพิจารณาตัดสินใจว่าใครเป็นผู้มีความเหมาะสมมากกว่า นอกเหนือจากผลการประเมิน การปฏิบัติงาน

กิตติพงษ์ วงศ์วิจิต และคณะ (อ้างถึงในเอกสารการจัดการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อการเตรียมความพร้อมในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ณ โรงแรมริเจนท์ชะอำ เพชรบุรี วันที่ 5-6 กันยายน 2545: บทสรุปผู้บริหาร) ได้ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบการจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ กรณีศึกษา: มหาวิทยาลัยขอนแก่นพบว่า จากการสังเคราะห์เอกสารและการศึกษาฐานในมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ที่กำลังดำเนินการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ รวมทั้งมหาวิทยาลัยเอกชน ซึ่งทั้ง 3 ลักษณะนี้ มีการจัดโครงสร้างองค์กรและการบริหารงานภายในมหาวิทยาลัย คือ 1) มีความยืดหยุ่นสูง สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและมีความหลากหลายตามลักษณะภารกิจ 2) มีขนาดกะทัดรัดและเป็นองค์กรแบบแนวราบ (Flat Organization) มากกว่าองค์กรแบบแนวตั้ง (Tall Organization) 3) เป็นองค์กรที่เน้นผลการปฏิบัติงาน (Performance-Based Organization) มีการนำเทคโนโลยีทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติภารกิจมากกว่าใช้กำลังคน

วัลยา ฐูประดิษฐ์ (2545: 58) ได้ทำการวิจัยความคิดเห็นของพนักงานมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีต่อการเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผลการวิจัยพบว่าพนักงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีเห็นด้วยว่าการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมีความเป็นอิสระคล่องตัวสูงขึ้น

อินทรา ธนิยผล (2545: 100) ได้ทำวิจัยการศึกษาเปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยรามคำแหง ระหว่างส่วนกลางกับสาขาวิทยบริการเฉลิมพระเกียรติผลการศึกษาวิจัยพบว่า ผู้บังคับบัญชาที่จะมีการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งเงินรายได้ และเงินเดือน โดยพิจารณาความดีความชอบ ควรยึดหลักความเที่ยงตรง เสมอภาค ยุติธรรม ทั้งนี้ เพื่อให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจว่าผู้บริหารมีการพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนให้กับบุคลากรด้วยความเหมาะสมกับตำแหน่งในแต่ละสายงาน

พรทิพา สุกใส (2546: 85-86) ได้ทำการวิจัยการบริหารงานบุคลากรของสาขาวิชา
ดนตรีสากลในมหาวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากรเกิดจากขาด
งบประมาณในการประชุม อบรม และสัมมนาทางวิชาการเพื่อเพิ่มพูนความรู้เพื่อพัฒนาตนเอง
มากที่สุด

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งที่จะศึกษาระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีที่มีข้าราชการและพนักงานปฏิบัติงานร่วมกัน โดยศึกษาจากความเห็น และการเสนอปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาของบุคลากร โดยใช้รูปแบบของการวิจัยเชิงพรรณนาในลักษณะของการวิจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Research) โดยมีวิธีดำเนินการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
 - 2.1 การสร้างเครื่องมือ
 - 2.2 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1.1 ประชากร ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ในปีการศึกษา 2545 จำแนกเป็น

- 1) ประเภทข้าราชการ ได้แก่ ข้าราชการสาย ก ข้าราชการสาย ข และข้าราชการสาย ค
- 2) พนักงานสายวิชาการ ได้แก่ พนักงานกลุ่มวิชาการ 1 และพนักงานกลุ่มวิชาการ 2
- 3) พนักงานสายวิชาชีพอื่น ได้แก่ พนักงานกลุ่มวิจัยและสนับสนุนทางวิชาการ และพนักงานกลุ่มบริหารและสนับสนุน

1.1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้แบบสอบถาม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ในปีการศึกษา 2545 ดังแสดงตามตารางที่ 3.1 ดังนี้

ตารางที่ 3.1 จำแนกจำนวนประชากรตามประเภทบุคลากรและกลุ่มตัวอย่างในปีการศึกษา 2545 ตามตารางเคร์จซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan)

ประเภทบุคลากร	จำนวนประชากรจริง (N)	กลุ่มตัวอย่างตามตาราง Krejcie และ Morgan (n)
ข้าราชการสาย ก	264	77
ข้าราชการสาย ข	73	21
ข้าราชการสาย ค	162	47
พนักงานสายวิชาการ	223	65
พนักงานสายวิชาชีพอื่น	235	68
รวม	957	278

1.1.3 ขนาดตัวอย่าง/วิธีการเลือกตัวอย่าง ตัวอย่างที่เป็นตัวแทนในการศึกษา จะได้จากการสุ่มตัวอย่างชนิดแผนแบบการเลือกตัวอย่างแบบเป็นชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยให้ขนาดตัวอย่างมีค่าความเชื่อมั่นที่ระดับ 0.95 โดยการใช้ตารางสุ่มของเคร์จซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ดังแสดงตามตารางที่ 3.2 ดังนี้

ตารางที่ 3.2 จำแนกประชากรตามหน่วยงาน ในปีการศึกษา 2545 และกลุ่มตัวอย่าง
ตามตารางเคร์จซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan)

คณะ/สถาบัน/สำนัก	ข้าราชการ			จำนวน ตัวอย่าง ข้าราชการ	พนักงาน			จำนวน ตัวอย่าง พนักงาน	จำนวน ตัวอย่าง รวม
	สาย ก	สาย ข	สาย ค		สาย วิชา การ	สาย วิชา ชีพ อื่น			
สำนักงานอธิการบดี*	-	11	40	15	-	91	27	42	
คณะวิศวกรรมศาสตร์	113	5	59	51	88	19	31	82	
คณะวิทยาศาสตร์	53	20	9	24	32	14	13	37	
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม	29	6	10	13	26	8	10	23	
คณะศิลปศาสตร์	12	1	3	5	24	9	10	15	
คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ	1	-	-	1	22	15	11	12	
คณะทรัพยากรชีวภาพและ เทคโนโลยี	14	4	4	6	11	2	4	10	
คณะพลังงานและวัสดุ	27	4	12	12	10	4	4	16	
คณะสถาปัตยกรรมและการ ออกแบบ	15	-	1	4	9	6	4	8	
สำนักห้องสมุดและบรรณ สารสนเทศ*	-	5	6	3	-	12	3	6	
สำนักคอมพิวเตอร์*	-	1	-	1	-	25	7	8	
สถาบันพัฒนาและฝึกอบรม โรงงานต้นแบบ*	-	6	11	5	1	10	3	8	
สำนักวิจัยและบริการ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี*	-	10	4	4	-	18	5	9	
สำนักสวนอุตสาหกรรม*	-	-	3	1	-	-	-	1	
สำนักบัณฑิตศึกษาและ กิจการนานาชาติ*	-	-	-	-	-	2	1	1	
รวมแยกแต่ละประเภท	264	73	162	145	223	235	133	278	
รวมข้าราชการ/พนักงาน	499				458				
รวมบุคลากร/กลุ่มตัวอย่าง				957				278	

* หน่วยงานระดับสถาบัน/สำนัก

1.1.4 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์ ใช้การเลือกตัวอย่างโดยไม่ใช้ทฤษฎีความน่าจะเป็น (Non-Probability Sampling) ประเภทการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) (พิสมัย หาญมงคลพิพัฒน์ 2546: 91-92) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่มีอำนาจหน้าที่และมีความเกี่ยวข้องในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีความน่าเชื่อถือ และเป็นตัวแทนให้แก่ประชากรที่เป็นผู้บริหารของมหาวิทยาลัยได้เป็นอย่างดี ประกอบด้วย รองอธิการบดีฝ่ายบุคคล รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา และคณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์

1.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

1. ข้อมูลปฐมภูมิ ได้จากแบบสอบถาม (Questionnaire) และแบบสัมภาษณ์
2. ข้อมูลทุติยภูมิ ได้จากเอกสาร วารสาร ตำรา มติ ครม. และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์
3. แนวคิดที่จะนำมาใช้ในการอ้างอิงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ประกอบด้วย แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของ John M. Ivancevich และนักวิชาการอื่น ๆ ที่ได้แสดงแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้

1.3 ขอบเขตด้านเวลา ผู้วิจัยกำหนดระยะเวลาตั้งแต่เดือนกรกฎาคม 2545 ถึงเดือนกันยายน 2546

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยในครั้งนี้ ใช้แบบสัมภาษณ์เพื่อสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี และแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง โดยใช้กรอบแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของ John M. Ivancevich สมมติฐานในการวิจัย พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี และข้อบังคับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2541 โดยมีขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

2.1 การสร้างเครื่องมือแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์

2.1.1 ศึกษาเอกสาร วารสาร ตำรา มติ ครม. และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลแล้วนำข้อมูลที่ได้มาสร้างแบบสอบถาม โดยยึดตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้

2.1.2 ศึกษาและกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

2.1.3 สร้างแบบสอบถาม โดยแบ่งเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะคำถามที่ใช้เป็นแบบเลือกตอบ (Check List)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามข้อมูลแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert) เพื่อให้ข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ได้แสดงความเห็นเกี่ยวกับระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 4 ด้าน รวมข้อคำถาม 25 ข้อ ประกอบด้วย

1. การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย
 - 1.1 กิจกรรมการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่ข้อ 1-2
 - 1.2 กิจกรรมการวิเคราะห์งานและการออกแบบงาน ข้อ 3
 - 1.3 กิจกรรมการสรรหา ตั้งแต่ข้อ 4-5
 - 1.4 กิจกรรมการคัดเลือก ข้อ 6
2. การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย
 - 2.1 กิจกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตั้งแต่ข้อ 7-11
 - 2.2 กิจกรรมค่าตอบแทน ข้อ 12
 - 2.3 กิจกรรมประโยชน์และบริการ ข้อ 13
3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย
 - 3.1 กิจกรรมการฝึกอบรมและพัฒนา ตั้งแต่ข้อ 14-16
 - 3.2 กิจกรรมการวางแผนและพัฒนาอาชีพ ตั้งแต่ข้อ 17-18
 - 3.3 กิจกรรมการจัดการวินัยบุคลากร ตั้งแต่ข้อ 19-20
4. การธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย
 - 4.1 กิจกรรมแรงงานสัมพันธ์และเจรจาต่อรอง ตั้งแต่ข้อ 21-22
 - 4.2 กิจกรรมสุขภาพและความปลอดภัย ตั้งแต่ข้อ 23-25

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิดเพื่อให้ข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัยผู้ตอบแบบสอบถามได้เสนอปัญหาและเสนอแนวทางแก้ไขปัญหา

2.1.4 แบบสัมภาษณ์ เป็นการสัมภาษณ์ที่เจาะจง (Focused Interview) (ชินวรา สุนทรสีมะ 2522: 45-47) มีข้อคำถามจำนวน 14 ข้อ ซึ่งมีความสอดคล้องกับแบบสอบถาม เพื่อให้รองอธิการบดีฝ่ายบุคคล รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา และคณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี เป็นผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้

ข้อมูลเชิงนโยบายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

2.1.5 นำแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้น นำเสนออาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ แนะนำแก้ไข

2.2 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

2.2.1 แบบสัมภาษณ์ให้อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เป็นผู้ตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้อง ส่วนแบบสอบถามที่ได้รับคำแนะนำ แก้ไขจากอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์แล้ว ให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ เพื่อให้เป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิ ดังกล่าวประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากองค์กรภาครัฐ ดังนี้

1) นายโอภาส เขียววิชัย ตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล ระดับ 9 ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะบุคลากร และรักษาการที่ปรึกษาด้านระบบบริหารสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

2) นางสาวปราณี เข้มวงศ์ทอง ตำแหน่งผู้อำนวยการกองบริหารและจัดการทรัพยากรมนุษย์ สำนักงานอธิการบดี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

3) นางญาณี ศรีแสน ตำแหน่งหัวหน้าส่วนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

2.2.2 นำแบบสอบถามไปทำการทดลองใช้ (Try out) กับข้าราชการและพนักงาน ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ จำนวน 30 คน รวมกลุ่มทดลองทั้งสิ้น 30 คน จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของคอนบาช (Cronbach) โดยได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.96 ซึ่งให้ค่าความเชื่อมั่นสูง และสามารถใช้เป็นแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ได้

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งผู้วิจัยจะดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

3.1 บันทึกเรื่องขอหนังสือจากงานบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ออกหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ถึงอธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี เพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลจากข้าราชการและพนักงานสายวิชาการและสายวิชาชีพอื่น ซึ่งผู้วิจัยแจกและเก็บ

แบบสอบถามและสัมภาษณ์ด้วยตนเอง

3.2 จำนวนแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมข้อมูลทั้งหมด 278 ฉบับ ได้รับกลับคืนมาจำนวน 269 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 96.76 และได้นำมาตรวจสอบความถูกต้อง ปรากฏว่าได้แบบสอบถามที่ถูกต้องสมบูรณ์ จำนวน 269 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 96.76 โดยผู้วิจัยได้พยายามติดตามทวงถามแบบสอบถามจากหน่วยงานระดับคณะ และหน่วยงานระดับสถาบัน/สำนักใน มจร. จนได้แบบสอบถามกลับคืนมาตามจำนวนที่กล่าวมาข้างต้นถึง 3 ครั้ง ดังรายละเอียดตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 จำนวนแบบสอบถามที่แจกและได้รับกลับคืน

คณะ/สถาบัน/สำนัก	จำนวนแบบสอบถามแจก – ได้รับกลับคืน			
	ข้าราชการ	กลับคืน	พนักงาน	กลับคืน
สำนักงานอธิการบดี*	15	15	27	27
คณะวิศวกรรมศาสตร์	51	49	31	31
คณะวิทยาศาสตร์	24	23	13	12
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม	13	11	10	8
คณะศิลปศาสตร์	5	5	10	9
คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ	1	1	11	11
คณะทรัพยากรชีวภาพและเทคโนโลยี	6	6	4	4
คณะพลังงานและวัสดุ	12	12	4	4
คณะสถาปัตยกรรมและการออกแบบ	4	4	4	4
สำนักห้องสมุดและบรรณาสารสนเทศ*	3	3	3	3
สำนักคอมพิวเตอร์*	1	1	7	7
สถาบันพัฒนาและฝึกอบรม โรงงานต้นแบบ*	5	5	3	3
สำนักวิจัยและบริการวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี*	4	4	5	5
สำนักสวนอุตสาหกรรม*	1	1	-	-
สำนักบัณฑิตศึกษาและกิจการนานาชาติ*	-	-	1	1
รวม	145	140	133	129

* หน่วยงานระดับสถาบัน/สำนัก

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา และจากการสัมภาษณ์

เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

4.1 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม ที่ได้รับกลับคืนมาแต่ละฉบับ

4.2 นำแบบสอบถามมาลงรหัส เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ

ประเภทหน่วยงาน ระยะเวลาในการทำงาน และประเภทบุคลากร

4.3 ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ ประเภทหน่วยงาน ระยะเวลาในการทำงาน และประเภทบุคลากร วิเคราะห์ข้อมูลโดยเสนอเป็นตารางค่าร้อยละ (Percentage) และความถี่ (Frequency)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามข้อมูลเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ระดับการดำเนินงานและลำดับที่ นำลำดับที่ได้มาจัดอันดับเป็นรายชื่อ รายการกิจกรรม รายด้าน และรวมทุกด้าน โดยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X} หรือ Mean) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D. หรือ Standard Deviation) และเปรียบเทียบความแตกต่างของตัวแปรอิสระ โดยใช้สถิติทดสอบค่าที (t-test) และค่าเอฟ (F-test) หรือ One – Way ANOVA ซึ่งการใช้สถิติทดสอบค่าเอฟ (F-test) จะต้องดำเนินการทดสอบความแตกต่างรายคู่ โดยใช้วิธีของเชฟเฟ (Scheffe's Method) ซึ่งถ้าไม่พบความแตกต่างรายคู่ จะใช้วิธีแอลเอสดี (Least – significant distance: LSD) แทน โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC⁺ for windows (Statistical Package for the Social Sciences/Personal Computer Plus) โดยกำหนดค่า ดังนี้

5 หมายถึง ระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์มากที่สุด

4 หมายถึง ระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาก

3 หมายถึง ระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ปานกลาง

2 หมายถึง ระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์น้อย

1 หมายถึง ระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์น้อยที่สุด

เกณฑ์คะแนนที่ใช้ในการกำหนดช่วงค่าเฉลี่ยตามแบบของเบสท์ (Best ,

1970: 175 อ้างถึงในพรทิพย์ พุ่มศิริ 2540: 32) ดังต่อไปนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 - 5.00 หมายถึง มากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 - 4.49 หมายถึง มาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 - 3.49 หมายถึง ปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 - 2.49 หมายถึง น้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.49 หมายถึง น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิดเสนอปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทาง

แก้ไขปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้วิธีสรุปเรียงตามลำดับความสำคัญตามความถี่ และร้อยละของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม

4.4 การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยสัมภาษณ์ผู้บริหารโดยวิธีการใช้แถบบันทึกเสียงจำนวน 2 ท่าน และอีก 1 ท่าน ใช้แบบสัมภาษณ์ที่ผู้ให้สัมภาษณ์ตอบกลับมาให้ หลังจากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์เนื้อหา โดยอาศัยการวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของจอห์น เอ็ม.อีวานชีวิช (John M. Ivancevich) ประกอบด้วย การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ 4.23 การเปรียบเทียบระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์
ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการชำระรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์
จำแนกตามสถานภาพ โดยภาพรวมและรายด้าน

การบริหารทรัพยากรมนุษย์	สถานภาพสมรส (n = 269 คน)						F
	โสด (n=126 คน)		สมรส (n = 135 คน)		หม้าย/หย่า/แยกกันอยู่ (n = 8 คน)		
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
1. ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์	3.16	.68	3.15	.68	3.25	1.09	.09
2. ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์	2.98	.73	3.05	.58	3.23	.98	.74
3. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	2.93	.71	3.00	.62	2.96	.91	.38
4. ด้านการชำระรักษาและป้องกัน ทรัพยากรมนุษย์	3.07	.60	3.22	.56	3.40	.63	3.05*
รวม	3.03	.58	3.10	.53	3.21	.84	.74

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.23 จากการเปรียบเทียบระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์
โดยภาพรวม จำแนกตามสถานภาพ พบว่า ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้
เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการชำระรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์
แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ นอกนั้น
ไม่แตกต่าง

ตารางที่ 4.24 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามสถานภาพ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	2	.08360	.04180	.087	.917
	ภายในกลุ่ม	266	127.785	.480		
	รวม	268	127.869			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.24 ผลการวิจัยการเปรียบเทียบระดับการดำเนินงานการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามสถานภาพ พบว่า ไม่แตกต่างกัน
ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 4.25 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามสถานภาพ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	2	.661	.330		
					.740	.478
	ภายในกลุ่ม	266	118.714	.446		
	รวม	268	119.374			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.25 ผลการวิจัยการเปรียบเทียบระดับการดำเนินงานการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามสถานภาพ พบว่า ไม่แตกต่างกัน
ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 4.26 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามสถานภาพ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	2	.345	.172		
					.379	.685
	ภายในกลุ่ม	266	120.998	.455		
	รวม	268	121.343			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.26 ผลการวิจัยการเปรียบเทียบระดับการดำเนินงานการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามสถานภาพ พบว่า ไม่แตกต่างกัน
ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 4.27 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามสถานภาพ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ด้านการธำรงรักษาและ ป้องกันทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	2	2.030	1.015	3.051	.049*
	ภายในกลุ่ม	266	88.510	.333		
รวม		268	90.540			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.27 ผลการวิจัยการเปรียบเทียบระดับการดำเนินงานการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามสถานภาพ
พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้
จึงได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีเชฟเฟ (Scheffe's Method) แต่ไม่พบความแตกต่าง
จึงใช้วิธีทดสอบของแอลเอสดี (Least-Significant Difference) ปรากฏผลดังตารางที่ 4.28

ตารางที่ 4.28 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามสถานภาพเป็นรายคู่

ด้านการธำรงรักษาและ ป้องกันทรัพยากรมนุษย์	หม้าย/หย่า/ แยกกันอยู่ (n=8 คน)	สมรส (n=135 คน)	โสด (n=126 คน)	
	\bar{X}	3.40	3.22	3.07
หม้าย/หย่า/แยกกันอยู่	3.40	-	.18	.33
สมรส	3.22	-	-	.15*
โสด	3.07	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.28 เมื่อทดสอบความแตกต่างระดับการดำเนินงานการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามสถานภาพเป็นรายคู่
พบว่า กลุ่มที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 1 คู่ ได้แก่ กลุ่มบุคลากร
สถานภาพสมรสกับกลุ่มบุคลากรสถานภาพโสด

ตารางที่ 4.29 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์
ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์
จำแนกตามสถานภาพ โดยภาพรวมทั้ง 4 ด้าน

การบริหารทรัพยากรมนุษย์	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
การบริหารทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	2	.472	.236		
โดยภาพรวมทั้ง 4 ด้าน					.741	.478
	ภายในกลุ่ม	266	84.734	.319		
	รวม	268	85.206			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.29 ผลการวิจัยการเปรียบเทียบระดับการดำเนินงานการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมทั้ง 4 ด้าน จำแนกตามสถานภาพ พบว่า ไม่แตกต่างกัน
ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 4.30 การเปรียบเทียบระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์
ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์
จำแนกตามประเภทหน่วยงาน โดยภาพรวมและรายด้าน

การบริหารทรัพยากรมนุษย์	หน่วยงาน (n = 269 คน)				t
	หน่วยงานระดับสถาบัน/สำนัก (n = 75 คน)		หน่วยงานระดับคณะ (n = 194 คน)		
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
	1. ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์	3.36	.78	3.08	
2. ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์	3.14	.67	2.98	.66	1.82
3. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	3.05	.77	2.93	.63	1.23*
4. ด้านการธำรงรักษาและป้องกัน ทรัพยากรมนุษย์	3.21	.59	3.14	.58	.85
รวม	3.19	.61	3.03	.54	2.07

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.30 จากการเปรียบเทียบระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์
โดยภาพรวม จำแนกตามประเภทหน่วยงานพบว่า ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน
ที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐาน
ที่ตั้งไว้ นอกนั้นไม่แตกต่าง

ตารางที่ 4.31 การเปรียบเทียบระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์
ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการชำระรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์
จำแนกตามระยะเวลาในการทำงาน โดยภาพรวมและรายด้าน

การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์	ระยะเวลาในการทำงาน (n = 269 คน)										F
	ต่ำกว่า 5 ปี (n = 38 คน)		5-10 ปี (n = 97 คน)		11-15 ปี (n = 61 คน)		16-20 ปี (n = 34 คน)		21 ปีขึ้นไป (n = 39 คน)		
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
1. ด้านการจัดหา ทรัพยากรมนุษย์	3.20	.62	3.19	.74	3.19	.69	2.99	.81	3.12	.51	.69
2. ด้านการให้รางวัล ทรัพยากรมนุษย์	3.08	.71	3.05	.70	3.08	.67	2.86	.61	2.96	.58	.82
3. ด้านการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	3.08	.62	2.90	.72	3.06	.63	2.75	.73	3.03	.58	1.72
4. ด้านการชำระ รักษาและป้องกัน ทรัพยากรมนุษย์	3.18	.69	3.14	.60	3.19	.48	3.18	.68	3.12	.49	.15
รวม	3.13	.57	3.07	.59	3.13	.53	2.94	.65	3.06	.45	.72

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.31 จากการเปรียบเทียบระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์
โดยภาพรวมและรายด้าน จำแนกตามระยะเวลาในการทำงานพบว่า ไม่แตกต่างกันซึ่งไม่สอดคล้อง
กับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 4.32 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระยะเวลาในการทำงาน

การบริหารทรัพยากรมนุษย์	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	4	1.326	.332	.692	.598
	ภายในกลุ่ม	264	126.542	.479		
	รวม	268	127.869			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.32 ผลการวิจัยการเปรียบเทียบระดับการดำเนินงานการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระยะเวลาในการทำงานพบว่า
ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 4.33 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระยะเวลาในการทำงาน

การบริหารทรัพยากรมนุษย์	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	4	1.457	.364	.816	.516
	ภายในกลุ่ม	264	117.917	.447		
	รวม	268	119.374			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.33 ผลการวิจัยการเปรียบเทียบระดับการดำเนินงานการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระยะเวลาในการทำงาน
พบว่า ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 4.34 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระยะเวลาในการทำงาน

การบริหารทรัพยากรมนุษย์	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	4	3.086	.772	1.722	.145
	ภายในกลุ่ม	264	118.257	.448		
รวม		268	121.343			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.34 ผลการวิจัยการเปรียบเทียบระดับการดำเนินงานการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระยะเวลาในการทำงาน
พบว่า ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 4.35 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระยะเวลาในการทำงาน

การบริหารทรัพยากรมนุษย์	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ด้านการธำรงรักษาและ ป้องกันทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	4	.200	.05005	.146	.965
	ภายในกลุ่ม	264	90.340	.342		
รวม		268	90.540			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.35 ผลการวิจัยการเปรียบเทียบระดับการดำเนินงานการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระยะเวลาในการ
ทำงาน พบว่า ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 4.36 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์
ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์
จำแนกตามระยะเวลาในการทำงาน โดยภาพรวมทั้ง 4 ด้าน

การบริหารทรัพยากรมนุษย์	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
การบริหารทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	4	.925	.231		
โดยภาพรวมทั้ง 4 ด้าน					.724	.576
	ภายในกลุ่ม	264	84.281	.319		
	รวม	268	85.206			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.36 ผลการวิจัยการเปรียบเทียบระดับการดำเนินงานการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมทั้ง 4 ด้าน จำแนกตามระยะเวลาในการทำงาน พบว่า ไม่แตกต่างกัน
ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 4.37 การเปรียบเทียบระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์
ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์
จำแนกตามประเภทบุคลากร โดยภาพรวมและรายด้าน

การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์	ประเภทบุคลากร (n = 269 คน)										F
	ข้าราชการ สาย ก (n = 71 คน)		ข้าราชการ สาย ข (n = 22 คน)		ข้าราชการ สาย ค (n = 47 คน)		พนักงาน สายวิชาการ (n = 61 คน)		พนักงานสาย วิชาชีพอื่น (n = 68 คน)		
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
1. ด้านการจัดหา ทรัพยากรมนุษย์	3.08	.68	3.36	.81	3.07	.69	3.16	.57	3.23	.76	1.04
2. ด้านการให้รางวัล ทรัพยากรมนุษย์	2.96	.65	3.12	.70	2.88	.75	3.09	.64	3.10	.63	1.23
3. ด้านการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	2.86	.64	2.86	.76	2.83	.70	3.16	.57	3.03	.71	2.50*
4. ด้านการธำรง รักษาและป้องกัน ทรัพยากรมนุษย์	3.07	.52	3.10	.49	3.00	.69	3.36	.56	3.19	.57	3.37*
รวม	2.99	.55	3.11	.55	2.94	.63	3.19	.49	3.14	.58	1.92

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.37 จากการเปรียบเทียบระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์
โดยภาพรวม จำแนกตามประเภทบุคลากรพบว่า ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน
ที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการธำรง
รักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้อง
กับสมมติฐานที่ตั้งไว้ นอกนั้นไม่แตกต่าง

ตารางที่ 4.38 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามประเภทบุคลากร

การบริหารทรัพยากรมนุษย์	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	4	1.985	.496	1.041	.387
	ภายในกลุ่ม	264	125.884	.477		
รวม		268	127.869			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.38 ผลการวิจัยการเปรียบเทียบระดับการดำเนินงานการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามประเภทบุคลากรพบว่า ไม่แตกต่างกัน
ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 4.39 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามประเภทบุคลากร

การบริหารทรัพยากรมนุษย์	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	4	2.182	.545	1.229	.299
	ภายในกลุ่ม	264	117.193	.444		
รวม		268	119.374			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.39 ผลการวิจัยการเปรียบเทียบระดับการดำเนินงานการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระยะเวลาในการทำงานพบว่า
ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 4.40 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามประเภทบุคลากร

การบริหารทรัพยากรมนุษย์	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	4	4.433	1.108	2.503	.043*
	ภายในกลุ่ม	264	116.910	.443		
รวม		268	121.343			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.40 ผลการวิจัยการเปรียบเทียบระดับการดำเนินงานการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามประเภทบุคลากรพบว่า แตกต่างกัน
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ จึงได้ทดสอบ
ความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีเชฟเฟ (Scheffe's Method) แต่ไม่พบความแตกต่าง จึงใช้วิธีทดสอบ
ของแอลเอสดี (Least-Significant Difference) ปรากฏผลดังตารางที่ 4.41

ตารางที่ 4.41 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามประเภทบุคลากรเป็นรายคู่

ด้านการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	พนักงาน สายวิชาการ (n=61 คน)	พนักงาน สายวิชาชีพ อื่น (n=68 คน)	ข้าราชการ สาย ก (n=71 คน)	ข้าราชการ สาย ข (n=22 คน)	ข้าราชการ สาย ค (n=47 คน)
	\bar{X}				
พนักงานสายวิชาการ	3.16	-	.14	.30*	.33*
พนักงานสายวิชาชีพอื่น	3.02	-	.16	.16	.19
ข้าราชการสาย ก	2.86	-	-	-	.03
ข้าราชการสาย ข	2.86	-	-	-	.03
ข้าราชการสาย ค	2.83	-	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.41 เมื่อทดสอบความแตกต่างระดับการดำเนินงานการบริหาร

ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามประเภทบุคลากรเป็นรายคู่พบว่า กลุ่มที่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 2 คู่ ได้แก่ กลุ่มพนักงาน สายวิชาการกับกลุ่มข้าราชการสาย ก และกลุ่มพนักงานสายวิชาการกับกลุ่มข้าราชการสาย ค

ตารางที่ 4.42 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามประเภทบุคลากร

การบริหารทรัพยากรมนุษย์	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ด้านการธำรงรักษาและ ป้องกันทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	4	4.401	1.100	3.372	.010*
	ภายในกลุ่ม	264	86.139	.326		
รวม		268	90.540			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.42 ผลการวิจัยการเปรียบเทียบระดับการดำเนินงานการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามประเภทบุคลากร พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ จึงได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของเชฟเฟ (Scheffe 's method) ปรากฏผล ดังตารางที่ 4.43

ตารางที่ 4.43 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามประเภทบุคลากร
เป็นรายคู่

ด้านการธำรงรักษาและ ป้องกันทรัพยากรมนุษย์	\bar{X}	พนักงาน สายวิชาการ	พนักงาน สายวิชาชีพ อื่น	ข้าราชการ สาย ข	ข้าราชการ สาย ก	ข้าราชการ สาย ค
		(n=61 คน)	(n=68 คน)	(n=22 คน)	(n=71 คน)	(n=47 คน)
พนักงานสายวิชาการ	3.36	-	.17	.26	.29	.36*
พนักงานสายวิชาชีพอื่น	3.19		-	.09	.12	.19
ข้าราชการสาย ข	3.10			-	.03	.10
ข้าราชการสาย ก	3.07				-	.07
ข้าราชการสาย ค	3.00					-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.43 เมื่อทดสอบความแตกต่างระดับการดำเนินงานการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามประเภทบุคลากร
เป็นรายคู่พบว่า กลุ่มที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 1 คู่ ได้แก่
กลุ่มพนักงานสายวิชาการกับกลุ่มข้าราชการสาย ค

ตารางที่ 4.44 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการชำระรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามประเภทบุคลากร โดยภาพรวมทั้ง 4 ด้าน

การบริหารทรัพยากรมนุษย์	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมทั้ง 4 ด้าน	ระหว่างกลุ่ม	4	2.411	.603	1.922	.107
	ภายในกลุ่ม	264	82.795	.314		
รวม		268	85.206			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.44 ผลการวิจัยการเปรียบเทียบระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมทั้ง 4 ด้าน จำแนกตามประเภทบุคลากร พบว่า ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้า ธนบุรีที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และปัญหาและเสนอแนวทางแก้ไขปัญหา

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และปัญหาและเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาซึ่งประกอบด้วย การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ผลการสัมภาษณ์นำเสนอได้ ดังนี้

ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์

กิจกรรมการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดเห็นว่า มหาวิทยาลัยมีการวางแผนอัตรากำลังคนโดยพิจารณาจากแผนงานหรือโครงการที่จะเกิดขึ้น เพื่อนำมาพิจารณาว่าแผนงานหรือโครงการที่จะเกิดในช่วงเวลานั้นต้องการกำลังคน งบประมาณเท่าใด โดยสำรวจอัตรากำลังคนที่มีอยู่เดิมที่สามารถจะรองรับภาระงานตามแผนงานหรือโครงการว่ามีอยู่เท่าไร เพื่อจะได้ทราบว่า จะต้องการกำลังคนเพิ่มอีกเท่าใด โดยจะมีคณะกรรมการวิเคราะห์อัตรากำลังคน เพื่อเสนอความเห็นชอบผ่านเข้าคณะกรรมการบริหารงานบุคคล เพื่อพิจารณาอนุมัติกรอบอัตรากำลังคน ซึ่งที่ผ่านมามีการวางแผนอัตรากำลังคนสามารถตอบสนองความต้องการของหน่วยงานได้พอสมควร ในบางครั้งอาจไม่เป็นไปตามแผนอัตรากำลังคน แต่ก็มี ความพยายามที่จะยืดหยุ่นเพื่อให้สามารถดำเนินการได้ให้สอดคล้องกับแผนงานหรือโครงการให้มากที่สุด

กิจกรรมการวิเคราะห์งานและการออกแบบงาน ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดเห็นว่า มหาวิทยาลัย มีคณะกรรมการพิจารณาการจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง โดยเริ่มตั้งแต่ช่วงเวลาที่เตรียมการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยจำแนกมาตรฐานกำหนดตำแหน่งตามลักษณะภาระงานคือมาตรฐานกำหนดตำแหน่งสายวิชาการ และมาตรฐานกำหนดตำแหน่งสายวิชาชีพอื่น สำหรับสายวิชาการนั้นมีความชัดเจนในเรื่องภาระงานต่าง ๆ เพราะเป็นสายงานสอน วิจัย แต่สำหรับสายงานวิชาชีพอื่น มหาวิทยาลัยได้จัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง เพื่อใช้กับสำนักงานอธิการบดี ซึ่งหน่วยงานอื่นของมหาวิทยาลัยสามารถนำไปใช้กับหน่วยงานตนเองได้ในลักษณะภาระงานที่มีความคล้ายคลึงกัน แต่หากมีภาระงานที่แตกต่างก็สามารถปรับเปลี่ยนมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่แตกต่างเพื่อให้สอดคล้องกับภาระงานที่เป็นจริงได้ตลอดเวลา โดยเมื่อมีการทำสัญญาจ้างจะต้องแนบมาตรฐานที่จัดทำขึ้นใหม่นี้ด้วย เพื่อใช้ประกอบพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งมีทุก 6 เดือน ซึ่งมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่ใช้อยู่ปัจจุบันจะเก็บรวบรวมข้อมูลภาระงานที่มีอยู่เพื่อนำมาวิเคราะห์กำหนดปริมาณงาน ลักษณะงาน และคุณสมบัติของบุคคลที่จะ

รองรับภาระงานอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการจริงของหน่วยงาน เพราะฉะนั้น จะเห็นว่าไม่ยึดติดเกณฑ์ของสำนักงาน ก.พ. ทำให้มีความยืดหยุ่นมากกว่า

กิจกรรมการสรรหา ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดเห็นว่า มหาวิทยาลัยยึดหลักคุณธรรม ในการสรรหาและคัดเลือก ในส่วนของการสรรหามีระเบียบว่าด้วยการสรรหา คัดเลือก และ ประเมินผลการทดลองปฏิบัติงาน ตำแหน่งวิชาการ พ.ศ. 2541 และระเบียบฯ ตำแหน่งที่ไม่ใช่ วิชาการ พ.ศ. 2542 ซึ่งมีหลักเกณฑ์การปฏิบัติเริ่มตั้งแต่การประกาศรับสมัครบุคคลทั้งจากภายใน และภายนอกหน่วยงาน เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถสมัครให้ได้มากที่สุด สำหรับ บางตำแหน่งเช่นตำแหน่งผู้อำนวยการกอง อาจพิจารณาจากคนในมหาวิทยาลัยเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ โดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถและประสบการณ์เป็นหลัก

กิจกรรมการคัดเลือก ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดเห็นว่า มหาวิทยาลัยมีนโยบายการ คัดเลือกบุคคลโดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถและประสบการณ์เป็นหลัก เช่น กรณีผู้สมัคร จบการศึกษาใหม่จะพิจารณาจากพื้นฐานความรู้ ค่าเฉลี่ยคะแนนสะสม และอาจดูทักษะ ประกอบด้วย หากเป็นตำแหน่งสายวิชาการถ้าเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศถือว่าศึกษาพ ใกล้เคียงกัน แต่ถ้าจบจากต่างประเทศต้องมีการตรวจสอบคุณวุฒิก่อน นอกจากนี้พิจารณาจาก ทักษะ บุคลิกภาพ กรณีผู้สมัครมีประสบการณ์ก็พิจารณาจากประสบการณ์ว่าตรงกับที่ หน่วยงานต้องการหรือไม่ แต่สำหรับการคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการในปัจจุบัน จะเน้นคัดเลือก บุคคลที่จบการศึกษาในระดับปริญญาเอกก่อน เพราะสามารถเริ่มการทำงานได้อย่างต่อเนื่อง โดยมีต้องเสียเวลาเพื่อส่งเสริมให้เรียนในระดับที่สูงขึ้นอีก

ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์

กิจกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดเห็นว่า มหาวิทยาลัย ใช้เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานเดียวกันไม่ว่าจะเป็นข้าราชการหรือพนักงานมหาวิทยาลัย เพราะมหาวิทยาลัยให้โอกาสข้าราชการในการเลือกที่จะเปลี่ยนสถานภาพเป็นพนักงานโดย ไม่บังคับ และเมื่อตัดสินใจที่จะเปลี่ยนเป็นพนักงานต้องผ่านการประเมินเปลี่ยนสภาพเป็น พนักงานตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด ซึ่งเกณฑ์การประเมินจะมีความชัดเจนในแต่ละสายงาน มี แบบการประเมินสำหรับสายวิชาการ แบบการประเมินสายวิชาชีพอื่น แบบการประเมินสำหรับ ผู้บริหารแบบการประเมินสำหรับไม่ใช่ผู้บริหาร และอาจมีแบบการประเมินเพิ่มได้แล้วแต่ หน่วยงาน นอกจากนี้ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดยังเห็นว่า จากการประเมินที่ผ่านมาประสิทธิภาพการ ทำงานของข้าราชการและพนักงานไม่ต่างกัน และมีภาระงานที่มากกว่า 2 สถานภาพ โดยส่วนใหญ่ การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน การเปลี่ยน สถานภาพ ซึ่งจะประกาศเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานและผลการประเมินการปฏิบัติงานให้

กับผู้ถูกประเมินรับทราบก่อนและหลังการประเมินทุกครั้ง โดยจะมีคณะกรรมการประเมินที่มาจากการนำเสนอของบุคลากรในแต่ละหน่วยงานเป็นผู้ประเมินแล้วนำมาพิจารณาหาข้อสรุปเป็นเกณฑ์ที่เหมาะสม หลังการประเมินเสร็จสิ้นจะมีการติดตามผลการประเมินด้วย

กิจกรรมค่าตอบแทน ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดเห็นว่า มหาวิทยาลัยดำเนินการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน โดยมอบให้กองการเจ้าหน้าที่รวบรวมข้อมูลและเสนองบเงินที่จะใช้เลื่อนขั้นเป็นค่าร้อยละ ซึ่งพิจารณาจากภาวะการเงินของมหาวิทยาลัย เศรษฐกิจ และองค์กรภายนอกว่า กำหนดค่าตอบแทนกันอย่างไร เพื่อเสนอคณะกรรมการบริหารงานบุคคลให้ความเห็นชอบ และเสนอเข้าสภามหาวิทยาลัยเพื่ออนุมัติ นอกจากนี้ยังกำหนดเกณฑ์ผลการประเมินการปฏิบัติงานมาใช้พิจารณาค่าร้อยละสำหรับการเลื่อนขั้น ซึ่งในปัจจุบันพนักงานมีการเลื่อนขั้น 2 ครั้งต่อปีเหมือนกับข้าราชการ

กิจกรรมประโยชน์และบริการ ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดเห็นว่า นโยบายของมหาวิทยาลัย จัดสวัสดิการให้ไม่น้อยกว่าข้าราชการ โดยพนักงานที่รับเข้าทำงาน ตั้งแต่วันที่ 7 มีนาคม พ.ศ. 2541 ถึงวันที่ 6 มีนาคม พ.ศ. 2546 จะได้สวัสดิการค่ารักษาพยาบาลรวมถึงพ่อแม่ แต่พนักงานที่รับเข้าทำงานตั้งแต่วันที่ 7 มีนาคม 2546 จะได้สวัสดิการค่ารักษาพยาบาลเฉพาะสามี/ภรรยา และบุตร ทั้งนี้ไม่รวมข้าราชการที่เปลี่ยนเป็นพนักงานจะเปลี่ยนสภาพเป็นพนักงานเมื่อใด ก็ยังคงได้สิทธิค่ารักษาพยาบาลให้กับพ่อแม่ตามนโยบายที่ได้รับสวัสดิการ “ไม่น้อยกว่าข้าราชการ” ซึ่งปัญหาความแตกต่างในกรณีนี้อาจมีบ้าง แต่เป็นกติกาสำหรั้งพนักงานที่จะเข้ามาทำงานใหม่ ซึ่งต้องรับทราบในเบื้องต้นอยู่แล้ว เมื่อยอมรับเงื่อนไขแล้วก็ต้องเป็นไปตามนั้น “มหาวิทยาลัยพยายามปลูกฝังให้บุคลากรคิดว่าจะให้มหาวิทยาลัยได้อย่างไร ไม่ใช่คิดว่ามหาวิทยาลัยจะให้บุคลากรได้อย่างไร” ส่วนนโยบายการดำเนินงานสวัสดิการในอนาคตขึ้นอยู่กับงบประมาณด้วย แต่ขณะนี้มหาวิทยาลัยพยายามจัดสวัสดิการเท่าที่โอกาสจะเอื้อให้ได้

ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กิจกรรมการฝึกอบรมและพัฒนา ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดเห็นว่า มหาวิทยาลัยมีคณะกรรมการพิจารณาว่าในแต่ละปีจะต้องพัฒนาอะไร อย่างไร นอกเหนือจากที่ในแต่ละหน่วยงานจะมีงบประมาณสำหรับจัดส่งบุคลากรฝึกอบรม และสัมมนาอยู่แล้ว ในปลายปีนี้ มหาวิทยาลัยจะทำ Training Roadmap โดยแยกพนักงานเป็นกลุ่ม เพื่อดูว่าแต่ละกลุ่มจะต้องพัฒนาอะไร ถ้าจะเลื่อนระดับ เปลี่ยนตำแหน่ง จะต้องพัฒนาอะไรบ้าง ซึ่งในปัจจุบัน จะมีการทดสอบภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และความสามารถทางการใช้คอมพิวเตอร์ โดยเปิดสอบ 1 ปีต่อครั้ง ซึ่งดำเนินการมาได้ 2 ปีแล้ว การทดสอบทั้ง 3 วิชานี้จะอยู่ใน Training Roadmap ด้วย โดยจะแจ้งผลการสอบทั้ง 3 วิชาอาจผ่านหรือไม่ผ่านไปยังหน่วยงานต้นสังกัดของแต่ละบุคคล

หลังการประเมินจะมีการติดตามผลด้วยว่าทำได้หรือนั้นหรือไม่ ซึ่งการทำ Training Roadmap จะแยกสายวิชาการ และสายวิชาชีพอื่น โดยสายวิชาการจะเน้นวิจัย จะเขียนโครงการอย่างไร นำเสนออย่างไร โดยให้ผู้ที่มีความรู้ทางวิชาการระดับรองศาสตราจารย์เป็นที่เลี้ยงให้กับระดับผู้ช่วยศาสตราจารย์ และอาจารย์

กิจกรรมการวางแผนอาชีพและการพัฒนาอาชีพ ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดเห็นว่า สำหรับสายวิชาการ จะมีตำแหน่งทางวิชาการ ผศ. รศ. และ ศ. โดยอิงเกณฑ์ ก.ม. ชัดเจนอยู่แล้ว ซึ่งไม่แตกต่างกันทั้งข้าราชการสาย ก และพนักงานสายวิชาการ ส่วนสายวิชาชีพอื่น จะเลื่อนตำแหน่งได้ต้องมีภาระงานตามเกณฑ์ที่กำหนด ว่าจะต้องอยู่ในตำแหน่งนั้น ๆ กี่ปี ในขณะที่มีบางตำแหน่งซึ่งดำเนินการเสร็จแล้ว มีคณะกรรมการพิจารณา ซึ่งในอนาคตเมื่อนำ Training Roadmap ใช้จะมีการเก็บข้อมูลแล้วส่งกลับไปยังหน่วยงานเพื่อประกอบการดำเนินงานด้วย

กิจกรรมการจัดการวินัยบุคลากร ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดเห็นว่า มหาวิทยาลัยเน้นการส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามวินัยในเชิงบวก โดยจะมีการตักเตือนกันด้วยวาจาก่อนเพื่อไม่ให้เข้าสู่กรอบที่วางไว้ แต่เมื่อไม่ปฏิบัติตามจึงจะดำเนินการเป็นลายลักษณ์อักษรต่อไป โดยปกติหน่วยงานจะกำกับดูแลเป็นลำดับชั้นอยู่แล้ว ซึ่งหน่วยงานระดับคณะเองก็มีการดำเนินงานทางวินัยที่สอดคล้องกับมหาวิทยาลัย

ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์

กิจกรรมแรงงานสัมพันธ์และเจรจาต่อรอง ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดเห็นว่า มหาวิทยาลัยเน้นการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงานตามความเหมาะสม โดยจะเห็นได้จากการดำเนินงานในรูปคณะกรรมการต่าง ๆ การสร้างเกณฑ์การประเมิน มีการตั้งกล่อรับฟังความคิดเห็น การมีส่วนในการเลือกผู้บริหาร การมีสภาคณาจารย์และพนักงาน เป็นต้น

กิจกรรมสุขภาพและความปลอดภัย ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดเห็นว่าปัจจุบันมหาวิทยาลัยมีการจัดทำประกันอุบัติเหตุให้บุคลากร จัดให้มีการตรวจสุขภาพประจำปี มีการส่งเสริมเชิงป้องกันให้บุคลากรมีสุขภาพร่างกายและจิตใจที่ดี มีมาตรการรักษาความปลอดภัยตามอาคารสถานที่ต่าง ๆ

ปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบคู่ขนาน ผู้สัมภาษณ์ทั้งหมดเห็นว่า มีปัญหาจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบคู่ขนานนี้น้อยมาก จะมีก็แต่ภาระงานที่เพิ่มขึ้น อาทิเช่น การประชุมมีทั้ง อ.ก.ม. และคณะกรรมการบริหารงานบุคคล ซึ่งเจ้าหน้าที่กองการเจ้าหน้าที่ต้องรับภาระงานหนักมากขึ้นเป็นสองเท่า เพราะมีระเบียบในการปฏิบัติแตกต่างกัน แต่เนื่องจากทำงานทำในรูปคณะกรรมการดังนั้นจึงมีความโปร่งใส เป็นธรรม คิดว่าการที่มหาวิทยาลัยออกนอกระบบมีความคล่องตัวกว่าอยู่ในระบบเดิม สำหรับปัญหาที่ผู้บริหารสามารถเลือกได้ว่าจะอยู่

ในระบบหรือออกนอกระบบนั้นเป็นปัญหาเดิม ซึ่งมหาวิทยาลัยไม่ต้องการให้ผู้บริหารที่มีสถานภาพข้าราชการอยู่ในช่วงที่มหาวิทยาลัยออกนอกระบบสามารถเปลี่ยนเป็นพนักงานได้ถาวร เพราะจะเป็นการได้เปรียบข้าราชการที่ต้องผ่านการประเมินเพื่อเปลี่ยนสภาพ จึงให้ผู้บริหารเป็นพนักงานชั่วคราวเท่าวาระที่เหลืออยู่เมื่อสิ้นสุดวาระ ก็ให้ไปสมัครประเมินเป็นพนักงานเหมือนข้าราชการท่านอื่นๆ ที่เปลี่ยนสภาพ ซึ่งในปัจจุบันก็แก้ไขด้วยการให้ผู้บริหารมาจากพนักงานเท่านั้น

ข้อเสนอแนะ ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดเห็นว่า ในอนาคตมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรียังคงระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบคู่ขนานนี้ต่อไป โดยจะพัฒนาระบบพนักงานให้สามารถดึงดูดข้าราชการเปลี่ยนสภาพให้มากที่สุดภายใต้การตัดสินใจของข้าราชการเอง ซึ่งแนวโน้มข้าราชการเปลี่ยนเป็นพนักงานเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ นอกจากนี้การออกนอกระบบทำให้เกิดความคล่องตัวในการทำงานสูงไม่ต้องอิงกับกฎเกณฑ์หน่วยงานภายนอก และสร้างความน่าเชื่อถือด้วยการทำงานในรูปแบบคณะกรรมการ ซึ่งน่าจะเกิดความยุติธรรมในการทำงาน

ตอนที่ 5 แสดงการวิเคราะห์ความคิดเห็นเพิ่มเติมของบุคลากรเกี่ยวกับปัญหาและแนวทาง
แก้ไขปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

ตารางที่ 4.45 ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัย
เทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ที่มีประเด็นปัญหาความคล้ายคลึงสรุปได้ดังนี้

ปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์	ความถี่	ร้อยละ
ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์	13	100.00
1. มีภาระงานที่มอบหมายให้แต่ละบุคคลปฏิบัติ หลายอย่างภายในเวลาที่จำกัด และไม่ตรงกับความรู้ ความสามารถ	8	61.54
2. การบรรจุแต่งตั้งล่าช้าไม่ทันกับความจำเป็น	2	15.39
3. การจัดทำคำพรรณนางานไม่ชัดเจน ทำให้คัดเลือก บุคคลได้ไม่เหมาะสมกับบางหน่วยงาน	1	7.69
4. วิธีการสรรหาที่ยืดกฏเกณฑ์มหาวิทยาลัย อาจได้ บุคลากรที่ไม่เหมาะสมและไม่สอดคล้องกับภาระงาน ที่ต้องการจริง	1	7.69
5. การสรรหาคัดเลือกในบางหน่วยงานไม่ยืดกฏเกณฑ์ ทำให้เลือกอาจารย์ได้ไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ เช่น ไม่มีการตรวจสอบคุณวุฒิ	1	7.69
ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์	24	100.00
1. ค่าตอบแทนไม่เหมาะสมกับวิชาชีพและลักษณะงานที่ รับผิดชอบ	8	33.33
2. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเรื่องไม่เปิดเผยและ ต่างหน่วยงานมีการประเมินต่างกัน	7	29.17

ตารางที่ 4.45 (ต่อ)

ปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์	ความถี่	ร้อยละ
3. การขาดการสร้างขวัญและกำลังใจเพื่อจูงใจให้บุคลากรทำงานให้นานที่สุด	5	20.83
4. การเลื่อนระดับไม่เป็นไปอย่างเสมอภาคขึ้นอยู่กับสังกัดหน่วยงานใด	2	8.33
5. การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนไม่พิจารณาจากภาระงานเป็นเกณฑ์ แต่พิจารณาจากหน่วยงานทำให้เกิดความไม่เป็นธรรมระหว่างบุคลากรที่อยู่ต่างหน่วยงาน แต่มีภาระงานแตกต่างกัน	1	4.17
6. การให้เบิกค่ารักษาพยาบาลเฉพาะโรงพยาบาลของรัฐ ทำให้เสียเวลางาน	1	4.17
ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	9	100.00
1. การส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้ก้าวหน้าในอาชีพ เช่น การศึกษาต่อ ฝึกอบรม ดูงานต่างประเทศ ไม่เป็นไปอย่างเสมอภาคและสอดคล้องกับความต้องการของมหาวิทยาลัย	7	77.78
2. ภาระงานที่มากทำให้จำกัดเวลาในการเข้ารับการศึกษาและพัฒนา	1	11.11
3. การเติบโตของผู้ปฏิบัติงานในบางหน่วยงานยังเติบโตช้า เพราะผู้บริหารขาดเป้าหมายชัดเจน เช่น การขอ กำหนดตำแหน่งทางวิชาการ	1	11.11

ตารางที่ 4.45 (ต่อ)

ปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์	ความถี่	ร้อยละ
ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์	2	100.00
1. ความรู้สึกไม่มั่นคงต่อการเลื่อนขั้นและความก้าวหน้าในการทำงาน เนื่องจากการปรับตัวเข้ากับระบบมหาวิทยาลัยในกำกับที่เน้นผลงานเป็นหลัก	1	50
2. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นในการทำงานน้อยมาก	1	50
ปัญหาอื่น	9	100.00
1. การประชาสัมพันธ์ข่าวสารการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่เป็นประโยชน์แก่บุคลากรยังไม่ทั่วถึง	3	33.34
2. ผู้บริหารบางหน่วยงานไม่ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้และยังยึดปฏิบัติตามระเบียบเก่า	2	22.22
3. เงินสนับสนุนงานวิจัยมีน้อยมาก	2	22.22
4. การปรับปรุงแก้ไขการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้สิทธิเฉพาะกลุ่ม	1	11.11
5. ระบบการบริหารงานยังรวมอำนาจและการตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารซึ่งมีผลต่อบุคลากรเรื่องความยุติธรรมและความมีประสิทธิภาพ	1	11.11

จากตารางที่ 4.45 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเพิ่มเติมของบุคลากรเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นดังนี้

ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ปัญหาที่มีภาระงานที่มอบหมายให้แต่ละบุคคลปฏิบัติหลายอย่างภายในเวลาที่จำกัด และไม่ตรงความรู้ความสามารถมากที่สุดมีผู้ตอบ 8 คน

คิดเป็นร้อยละ 61.54 อันดับรองลงมาได้แก่ ปัญหาการบรรจุแต่งตั้งล่าช้าไม่ทันกับความจำเป็น มีผู้ตอบ 2 คน คิดเป็นร้อยละ 15.39 ปัญหาการจัดทำคำพรรณนางานไม่ชัดเจนทำให้คัดเลือกบุคคลได้ไม่เหมาะสมกับบางหน่วยงาน มีผู้ตอบ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 7.69 ปัญหาวิธีการสรรหาที่ยึดกฎเกณฑ์มหาวิทยาลัย อาจได้บุคลากรที่ไม่เหมาะสมและไม่สอดคล้องกับภาระงานที่ต้องการจริง มีผู้ตอบ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 7.69 และปัญหาการสรรหาคัดเลือกในบางหน่วยงานไม่มียึดกฎเกณฑ์ ทำให้เลือกอาจารย์ได้ไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ เช่น ไม่มีการตรวจสอบคุณสมบัติ มีผู้ตอบ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 7.69 ตามลำดับ

ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ปัญหาค่าตอบแทนไม่เหมาะสมกับวิชาชีพ และลักษณะงานที่รับผิดชอบ มีผู้ตอบ 8 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 อันดับรองลงมา ได้แก่ ปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเรื่องไม่เปิดเผยและต่างหน่วยงานมีการประเมินต่างกัน มีผู้ตอบ 7 คน คิดเป็นร้อยละ 29.17 ปัญหาการขาดการสร้างขวัญและกำลังใจเพื่อจูงใจให้บุคลากรทำงานให้นานที่สุด มีผู้ตอบ 5 คน คิดเป็นร้อยละ 20.83 ปัญหาการเลื่อนระดับไม่เป็นไปอย่างเสมอภาคขึ้นอยู่กับสังกัดหน่วยงานใด มีผู้ตอบ 2 คน คิดเป็นร้อยละ 8.33 ปัญหาการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนไม่พิจารณาจากภาระงานเป็นเกณฑ์ แต่พิจารณาจากหน่วยงานทำให้เกิดความไม่เป็นธรรมระหว่างบุคคลที่อยู่ต่างหน่วยงานแต่มีภาระงานแตกต่างกัน มีผู้ตอบ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 4.17 และปัญหาการให้เบิกค่ารักษาพยาบาลเฉพาะโรงพยาบาลของรัฐทำให้เสียเวลานาน มีผู้ตอบ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 4.17 ตามลำดับ

ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ปัญหาการส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้ก้าวหน้าในอาชีพ เช่น การศึกษาต่อ ฝึกอบรม ดูงานต่างประเทศ ไม่เป็นไปอย่างเสมอภาคและสอดคล้องกับความต้องการของมหาวิทยาลัย มีผู้ตอบ 7 คน คิดเป็นร้อยละ 77.78 อันดับรองลงมาได้แก่ ปัญหาภาระงานที่มากทำให้จำกัดเวลาในการเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนา มีผู้ตอบ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 11.11 และปัญหาการเติบโตของผู้ปฏิบัติงานในบางหน่วยงานยังเติบโตช้าเพราะผู้บริหารขาดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เช่นการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ มีผู้ตอบ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 11.11 ตามลำดับ

ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ปัญหาความรู้สึกไม่มั่นคงต่อการเลื่อนขั้นและความก้าวหน้าในการทำงาน เนื่องจากการปรับตัวเข้ากับระบบมหาวิทยาลัยในกำกับที่เน้นผลงานเป็นหลัก มีผู้ตอบ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 50 และปัญหาผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นในการทำงานน้อยมาก มีผู้ตอบ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 50 ตามลำดับ

ปัญหาอื่น พบว่า ปัญหาการประชาสัมพันธ์ข่าวสารการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็น

ประโยชน์แก่นุคลากรยังไม่ทั่วถึง มีผู้ตอบ 3 คน คิดเป็นร้อยละ 33.34 อันดับรองลงมาได้แก่ ปัญหาผู้บริหารบางหน่วยงานไม่ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้และยังยึดปฏิบัติตามระเบียบเก่า มีผู้ตอบ 2 คน คิดเป็นร้อยละ 22.22 ปัญหาเงินสนับสนุนงานวิจัยมีน้อยมาก มีผู้ตอบ 2 คน คิดเป็นร้อยละ 22.22 ปัญหาการปรับปรุงแก้ไขการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้สิทธิเฉพาะกลุ่ม มีผู้ตอบ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 11.11 และปัญหาระบบการบริหารงานยังรวมอำนาจและการตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารซึ่งมีผลต่อบุคลากรเรื่องความยุติธรรม และความมีประสิทธิภาพ มีผู้ตอบ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 11.11 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.46 การเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ที่มีประเด็นข้อเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาที่มีความคล้ายคลึงสรุปได้ดังนี้

ข้อเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหา การบริหารทรัพยากรมนุษย์	ความถี่	ร้อยละ
ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์	7	100.00
1. ควรมีการมอบหมายภาระงานอย่างเท่าเทียม เหมาะสมตรงกับความรู้ความสามารถ	4	57.14
2. ควรมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการสรรหาบุคคลให้ เหมาะสม	2	28.57
3. ควรดำเนินการบรรจุแต่งตั้งอย่างรวดเร็วสอดคล้อง กับความต้องการของหน่วยงาน	1	14.29
ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์	19	100.00
1. ควรปรับค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	7	36.84
2. ควรมีการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ได้แก่ การให้รางวัล การสร้างความเสมอภาค ระหว่างบุคลากรสายข้าราชการและพนักงาน	4	21.06
3. ควรดูแลเรื่องประโยชน์ของข้าราชการและพนักงาน ตามความเหมาะสม และมีความชัดเจนในแนวปฏิบัติ เหมือนกันทุกหน่วยงาน	3	15.79
4. ควรมีการแจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ พนักงานทราบ และควรมีการติดตามผลหลัง การประเมิน	2	10.53

ตารางที่ 4.46 (ต่อ)

ข้อเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหา การบริหารทรัพยากรมนุษย์	ความถี่	ร้อยละ
5. ควรจัดทำคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มี ความชัดเจนมีเนื้อหาครอบคลุมที่ผู้ประเมินและ ผู้ถูกประเมินต้องรับทราบและปฏิบัติได้เหมือนกัน และประชาสัมพันธ์เอกสารดังกล่าวด้วย	1	5.26
6. ส่วนกลางควรมีส่วนร่วมในการสังเกตการณ์ การประเมินของแต่ละหน่วยงาน เพื่อหาแนวทาง ที่เป็นกลางกำหนดเกณฑ์	1	5.26
7. ควรจำกัดวงเงินในการเบิกค่ารักษาพยาบาลจาก โรงพยาบาลเอกชน	1	5.26
ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	7	100.00
1. ควรส่งเสริมให้บุคลากร ได้มีการศึกษาหาความรู้เพิ่ม เติม ฝึกอบรม ดูงาน ในด้านที่เป็นประโยชน์ต่องาน และองค์กร โดยมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรอย่าง ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในอาชีพ อย่างทั่วถึง	6	85.71
2. ควรกำหนดความก้าวหน้าในอาชีพแต่ละสายงานไว้ อย่างชัดเจน	1	14.29
ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์	9	100.00
1. ควรมีการประเมินและพัฒนาการทำงานร่วมกับผู้อื่น ประเมินทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาต่อผู้บังคับบัญชา การแลกเปลี่ยนความรู้ด้วยวาจา และจากเอกสาร	5	55.56

ตารางที่ 4.46 (ต่อ)

ข้อเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหา การบริหารทรัพยากรมนุษย์	ความถี่	ร้อยละ
2. ผู้บริหารต้องสร้างความสามัคคี ความมีน้ำใจและ ความเห็นใจซึ่งกันและกัน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีส่วนร่วมมากกว่า ส่วนตัว	3	33.33
3. ควรให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพิจารณาปัญหา มากขึ้น	1	11.11
ปัญหาอื่น	6	100.00
1. ควรสรุปแนวทางปฏิบัติงานระหว่างข้าราชการ พนักงานให้มีความเหมาะสมและชัดเจนยิ่งขึ้น	1	16.66
2. ควรปรับปรุงระเบียบในการทำงานหรือการสอนของ อาจารย์เพื่อประโยชน์ต่อพนักงานสูงสุด และ ไม่เป็นไปเพื่อบุคคลใดบุคคลหนึ่ง	1	16.66
3. ควรใช้คอมพิวเตอร์ช่วยกรอกรหัสข้อมูลที่เป็นฐาน ข้อมูลอยู่แล้ว เพื่อประหยัดเวลาคนอาจารย์ในการ กรอกข้อมูลซ้ำ	1	16.66
4. ควรจัดให้มีแบบสอบถามหรือมีการประชาพิจารณ์ มหาวิทยาลัย	1	16.66
5. เพื่อความเสมอภาคการบันทึกเวลาทำงานด้วย เครื่องรูดบัตร ควรมีการปฏิบัติในหน่วยงานอื่น ๆ ของมหาวิทยาลัย	1	16.66
6. ควรมีระบบการแบ่งอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารให้ ชัดเจนและควรเปลี่ยนแปลงระบบการสรรหา ผู้บริหาร	1	16.66

จากตารางที่ 4.46 ผลการวิเคราะห์การเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากร เป็นดังนี้

ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ข้อเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาอันดับแรก คือ ควรมีการมอบหมายภาระงานอย่างเท่าเทียมเหมาะสมตรงกับความรู้ความสามารถ มีผู้ตอบ 4 คน คิดเป็นร้อยละ 57.14 อันดับรองลงมาได้แก่ ควรมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการสรรหาบุคคล ให้เหมาะสม มีผู้ตอบ 2 คน คิดเป็นร้อยละ 28.57 และควรดำเนินการบรรจุแต่งตั้งอย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน มีผู้ตอบ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 14.29 ตามลำดับ

ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ข้อเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหา อันดับแรกคือ ควรมีปรับค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ และ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีผู้ตอบ 7 คน คิดเป็นร้อยละ 36.84 อันดับรองลงมาได้แก่ ควรมีการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ได้แก่ การให้รางวัล การสร้างความเสมอภาค ระหว่างบุคลากรสายข้าราชการและพนักงาน มีผู้ตอบ 4 คน คิดเป็นร้อยละ 21.06 ควรดูแลเรื่อง ประโยชน์ของข้าราชการและพนักงานตามความเหมาะสม และมีความชัดเจนในแนวปฏิบัติ เหมือนกันทุกหน่วยงาน มีผู้ตอบ 3 คน คิดเป็นร้อยละ 15.79 ควรมีการแจ้งผลการประเมินผล การปฏิบัติงานให้พนักงานทราบและควรมีการติดตามผลหลังการประเมิน มีผู้ตอบ 2 คน คิดเป็น ร้อยละ 10.53 ควรจัดทำคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีความชัดเจนมีเนื้อหาครอบคลุมที่ ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินต้องรับทราบและปฏิบัติได้เหมือนกัน และประชาสัมพันธ์เอกสาร ดังกล่าวด้วย มีผู้ตอบ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 5.26 ส่วนกลางควรมีส่วนร่วมในการสังเกตการณ์การ ประเมินของแต่ละหน่วยงาน เพื่อหาแนวทางที่เป็นกลางกำหนดเกณฑ์ มีผู้ตอบ 1 คน คิดเป็น ร้อยละ 5.26 และควรจำกัดวงเงินในการเบิกค่ารักษาพยาบาลจากโรงพยาบาลเอกชน มีผู้ตอบ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 5.26 ตามลำดับ

ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ข้อเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาอันดับแรก คือ ควรส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ฝึกอบรม ศึกษาดูงาน ในด้านที่เป็น ประโยชน์ต่องานและองค์กร โดยมีการวางแผนพัฒนามูลฐานบุคลากรอย่างชัดเจน เพื่อให้บุคลากรมี ความก้าวหน้าในอาชีพอย่างทั่วถึง มีผู้ตอบ 6 คน คิดเป็นร้อยละ 85.71 อันดับรองลงมาได้แก่ ควรกำหนดความก้าวหน้าในอาชีพแต่ละสายงานไว้อย่างชัดเจน มีผู้ตอบ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 14.29 ตามลำดับ

ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ข้อเสนอแนวทางการแก้ไข ปัญหาอันดับแรกคือ ควรมีการประเมินและพัฒนาการทำงานร่วมกับผู้อื่น ประเมินทัศนคติของ ผู้ใต้บังคับบัญชาต่อผู้บังคับบัญชา การแลกเปลี่ยนความรู้ด้วยวาจา และจากเอกสาร มีผู้ตอบ 5 คน

คิดเป็นร้อยละ 55.56 อันดับรองลงมาได้แก่ ผู้บริหารต้องสร้างความสามัคคี ความมีน้ำใจและความเห็นใจซึ่งกันและกัน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมองส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว มีผู้ตอบ 3 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 และควรให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพิจารณาปัญหามากขึ้น มีผู้ตอบ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 11.11 ตามลำดับ

ปัญหาอื่น พบว่า ข้อเสนอแนะทางการแก้ไขปัญหาคือ ควรสรุปแนวทางปฏิบัติงานระหว่างข้าราชการ พนักงานให้มีความเหมาะสมและชัดเจนยิ่งขึ้น มีผู้ตอบ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 16.66 ควรปรับปรุงระเบียบในการทำงานหรือการสอนของอาจารย์ เพื่อประโยชน์ต่อพนักงานสูงสุด และไม่เกินไปเพื่อบุคคลใดบุคคลหนึ่ง มีผู้ตอบ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 16.66 ควรใช้คอมพิวเตอร์ช่วยกรอกรหัสข้อมูลที่เป็นฐานข้อมูลอยู่แล้ว เพื่อประหยัดเวลา คณาจารย์ในการกรอกข้อมูลซ้ำ มีผู้ตอบ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 16.66 ควรจัดให้มีแบบสอบถามหรือมีการประชาพิจารณ์มหาวิทยาลัย มีผู้ตอบ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 16.66 เพื่อความเสมอภาค การบันทึกเวลาทำงานด้วยเครื่องรูดบัตร ควรมีการปฏิบัติในหน่วยงานอื่น ๆ ของมหาวิทยาลัย มีผู้ตอบ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 16.66 ควรมีระบบการแบ่งอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารให้ชัดเจน และควรเปลี่ยนแปลงระบบการสรรหาผู้บริหาร มีผู้ตอบ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 16.66 ตามลำดับ

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของ
ของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ซึ่งในบทนี้ผู้วิจัยจะกล่าวถึง
การวิจัยเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ วิธีดำเนินการวิจัย สรุปการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ
ตามลำดับ ดังนี้

1. สรุปการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

1.1.2 เพื่อเปรียบเทียบระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี โดยจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ
ประเภทหน่วยงาน ระยะเวลาในการทำงาน และประเภทบุคลากร

1.1.3 เพื่อศึกษาปัญหาและเสนอแนวทางแก้ไขปัญหการบริหารทรัพยากร
มนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยมีวิธีดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

1.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ข้าราชการสาย ก ข้าราชการสาย ข
ข้าราชการสาย ค พนักงานสายวิชาการ และพนักงานสายวิชาชีพอื่น ของมหาวิทยาลัย
เทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีในปีการศึกษา 2545 จำนวนทั้งสิ้น 957 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย กลุ่มตัวอย่างจากข้าราชการ
สาย ก ข้าราชการสาย ข ข้าราชการสาย ค พนักงานสายวิชาการ พนักงานสายวิชาชีพอื่น
จำนวนรวมทั้งสิ้น 278 คน และได้รับตอบแบบสอบถามกลับคืนมา 269 คน คิดเป็นร้อยละ 96.76

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์ ใช้การเลือกตัวอย่างโดยไม่ใช้ทฤษฎี

ความน่าจะเป็น (Non- probability Sampling) ประเภทการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ประกอบด้วย ร่องอริการบดีฝ่ายบุคคล ร่องอริการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา และ คณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์

1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ดังนี้

1) สร้างแบบสอบถาม โดยแบ่งเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ ประเภทหน่วยงาน ระยะเวลาในการทำงาน และประเภทบุคลากร

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการดำเนินงานการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ทั้งหมด 25 ข้อแบ่งเป็น 4 ด้าน คือ

1. ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย กิจกรรม การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ กิจกรรมการวิเคราะห์งานและการออกแบบงาน กิจกรรมการสรรหา กิจกรรมการคัดเลือก
2. ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย กิจกรรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน กิจกรรมค่าตอบแทน กิจกรรมประโยชน์และบริการ
3. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย กิจกรรม การฝึกอบรมและการพัฒนา กิจกรรมการวางแผนอาชีพและการพัฒนาอาชีพ กิจกรรมการจัดการ วินัยบุคลากร
4. ด้านการชำระรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย กิจกรรมแรงงานสัมพันธ์และเจรจาต่อรอง กิจกรรมสุขภาพและความปลอดภัย

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิดเพื่อให้ข้าราชการและพนักงาน มหาวิทยาลัย ผู้ตอบแบบสอบถามได้เสนอปัญหาและเสนอแนวทางแก้ไขปัญหา

2) แบบสัมภาษณ์ มีข้อคำถามจำนวน 14 ข้อ ซึ่งมีความสอดคล้องกับแบบสอบถามทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการชำระรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์

1.2.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำคำตอบแบบสอบถาม 269 ฉบับ มาวิเคราะห์ข้อมูลด้วย เครื่องคอมพิวเตอร์ โปรแกรม SPSS/PC⁺ for Windows (Statistical Package for the Social

Sciences/Personal Computer Plus) ดังนี้

- 1) วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของบุคลากรโดยแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ
- 2) วิเคราะห์หาระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และจัดลำดับ
- 3) การเปรียบเทียบระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ หน่วยงาน ระยะเวลาในการทำงาน และประเภทบุคลากร โดยใช้ t-test , F-test (ANOVA) และทดสอบความแตกต่างรายคู่โดยวิธีเชฟเฟ (Scheffe's Method) เมื่อไม่พบความแตกต่างจึงทดสอบด้วยวิธีแอลเอสดี (Least – Significant Difference : LSD)
- 4) สำหรับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารทำการวิเคราะห์ โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)
- 5) สำหรับข้อมูลที่ได้จากคำถามปลายเปิดวิเคราะห์ โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และนำมาแจกแจงค่าความถี่และหาค่าร้อยละ

1.3 ผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัย ผู้วิจัยจะขอกล่าวโดยสรุปได้ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนทั้งสิ้น 269 คน เป็นชายจำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 42.38 เป็นหญิงจำนวน 155 คน คิดเป็นร้อยละ 57.62 ส่วนใหญ่มีอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 35 ปี จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 46.47 อายุระหว่าง 36–45 ปี จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 39.03 และอายุ 46 ปีขึ้นไป มีจำนวนน้อยที่สุด 39 คน คิดเป็นร้อยละ 14.50 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาโท จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 37.92 ระดับการศึกษาปริญญาตรี/เทียบเท่า จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 34.95 ระดับการศึกษาปริญญาเอก จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 15.62 และระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 11.52 มีสถานภาพสมรส จำนวน 135 คน คิดเป็นร้อยละ 50.19 สถานภาพโสด จำนวน 126 คิดเป็นร้อยละ 46.84 สถานภาพหม้าย/หย่า/แยกกันอยู่ จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 2.97 ผู้ตอบแบบสอบถามสังกัดหน่วยงานระดับคณะ จำนวน 194 คน คิดเป็นร้อยละ 72.12 หน่วยงานระดับสถาบัน/สำนัก จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 27.88 มีระยะเวลาในการทำงานระหว่าง 5 – 10 ปี จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 36.05 ระยะเวลาในการทำงานระหว่าง 11 – 15 ปี จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 22.68 ระยะเวลาในการทำงาน 21 ปีขึ้นไป จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 14.50 ระยะเวลาในการทำงานต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 14.13 และระยะเวลาในการทำงานระหว่าง 16-20 ปี มีจำนวนน้อย

ที่สุด 34 คน คิดเป็นร้อยละ 12.64 สำหรับประเภทบุคลากร เป็นข้าราชการสาย ก จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 26.39 เป็นพนักงานสายวิชาชีพอื่น จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 25.28 เป็นพนักงานสายวิชาการ จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 22.68 เป็นข้าราชการสาย ค จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 17.47 และเป็นข้าราชการสาย ข จำนวนน้อยที่สุด 22 คน คิดเป็นร้อยละ 8.18

ตอนที่ 2 ระดับการดำเนินงานและลำดับที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีตามความเห็นของบุคลากรพบว่า ระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.07$)

เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์แต่ละด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยบุคลากรเห็นว่ามหาวิทยาลัยมีระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์เป็นลำดับแรก ($\bar{X} = 3.16$) อันดับรองลงมาได้แก่ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X} = 3.16$) ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X} = 3.02$) และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X} = 2.96$) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาเป็นรายกิจกรรมพบว่า ระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์แต่ละกิจกรรมอยู่ในระดับปานกลาง โดยบุคลากรเห็นว่ามหาวิทยาลัยมีระดับการดำเนินงานในกิจกรรมสุขภาพและความปลอดภัยเป็นลำดับแรก ($\bar{X} = 3.40$) อันดับรองลงมาได้แก่ กิจกรรมการคัดเลือก ($\bar{X} = 3.26$) กิจกรรมการสรรหา ($\bar{X} = 3.17$) กิจกรรมการวิเคราะห์งานและการออกแบบงาน ($\bar{X} = 3.17$) กิจกรรมประโยชน์และบริการ ($\bar{X} = 3.11$) กิจกรรมการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X} = 3.08$) กิจกรรมการฝึกอบรมและการพัฒนา ($\bar{X} = 3.05$) กิจกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.03$) กิจกรรมการวางแผนอาชีพและการพัฒนาอาชีพ ($\bar{X} = 2.95$) กิจกรรมค่าตอบแทน ($\bar{X} = 2.91$) กิจกรรมการจัดการวินัยบุคลากร ($\bar{X} = 2.84$) และกิจกรรมแรงงานสัมพันธ์และเจรจาต่อรอง ($\bar{X} = 2.79$) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์แต่ละข้ออยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นข้อที่ 24 จัดให้มีการตรวจสอบสุขภาพประจำปีเป็นประจำ บุคลากรเห็นว่ามีการดำเนินงานอยู่ในระดับมากและเป็นลำดับแรก ($\bar{X} = 3.84$) อันดับที่สองได้แก่ ข้อที่ 6 มีวิธีการคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่ง ($\bar{X} = 3.26$) อันดับที่สามได้แก่ ข้อที่ 25 มีการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมสุขภาพร่างกายและจิตใจ ($\bar{X} = 3.22$) ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ ข้อที่ 19 มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญต่อการร้องทุกข์ของบุคคล ($\bar{X} = 2.67$)

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ

ประเภทหน่วยงาน ระยะเวลาในการทำงาน และประเภทบุคลากร พบว่า

เพศ มีความสัมพันธ์กับระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

อายุ มีความสัมพันธ์กับระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์กับระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยกลุ่มบุคลากรที่มีการศึกษาระดับปริญญาโทเห็นว่ามหาวิทยาลัยมีระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์มากกว่ากลุ่มบุคลากรที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี/เทียบเท่ากับกลุ่มบุคลากรที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าระดับการดำเนินงานด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ นอกนั้นไม่แตกต่างกัน ดังนี้

1. **ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์** กลุ่มบุคลากรที่มีการศึกษาระดับปริญญาโทเห็นว่ามหาวิทยาลัยมีระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านนี้มากกว่ากลุ่มบุคลากรที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี/เทียบเท่า

2. **ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์** กลุ่มบุคลากรที่มีการศึกษาระดับปริญญาเอกกับกลุ่มบุคลากรที่มีการศึกษาระดับปริญญาโทเห็นว่ามหาวิทยาลัยมีระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านนี้มากกว่ากลุ่มบุคลากรที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี

สถานภาพ มีความสัมพันธ์กับระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ แต่เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ระดับการดำเนินงานด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยกลุ่มบุคลากรที่มีสถานภาพสมรสเห็นว่ามหาวิทยาลัยมีระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านนี้มากกว่ากลุ่มบุคลากรที่มีสถานภาพโสด นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

ประเภทหน่วยงาน มีความสัมพันธ์กับระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ แต่เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ระดับการดำเนินงานด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

ระยะเวลาในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ประเภทบุคลากร มีความสัมพันธ์กับระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ระดับการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการชำระรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ นอกนั้นไม่แตกต่างกัน ดังนี้

1. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กลุ่มพนักงานสายวิชาการเห็นว่ามหาวิทยาลัยมีระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านนี้มากกว่ากลุ่มข้าราชการสาย ก และกลุ่มพนักงานสายวิชาการเห็นว่ามหาวิทยาลัยมีระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านนี้มากกว่ากลุ่มข้าราชการสาย ค นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

2. ด้านการชำระรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ กลุ่มพนักงานวิชาการเห็นว่ามหาวิทยาลัยมีระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านนี้มากกว่ากลุ่มข้าราชการสาย ค

ตอนที่ 4 สรุปผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์พบว่า การที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทำให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงานด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักในการผลักดันให้การดำเนินงานต่าง ๆ บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งการดำเนินงานทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์สรุปได้ ดังนี้

ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มีการวางแผนอัตรากำลังโดยพิจารณาจากโครงการ หลักสูตร ตามแผนเพื่อพิจารณาอนุมัติกรอบอัตรากำลังภายใต้กรอบงบประมาณ และหลังจากได้อนุมัติกรอบอัตรากำลังเพิ่มเติมจะดำเนินการสรรหาและคัดเลือกโดยยึดระบบคุณธรรม เน้นผู้มีความรู้ความสามารถซึ่งตรงกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ไม่จำกัดว่าจะจะเป็นบุคคลภายในมหาวิทยาลัยหรือภายนอกมหาวิทยาลัย โดยเน้นการดำเนินงานในรูปของคณะกรรมการทั้งหมด ซึ่งที่ผ่านมาสามารถตอบสนองต่อความต้องการของหน่วยงานได้ในระดับที่น่าพอใจ

ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ใช้เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานเหมือนกันทั้งข้าราชการและพนักงาน ซึ่งเป็นผลมา

จากที่มหาวิทยาลัยมีนโยบายให้อำนาจข้าราชการตัดสินใจเปลี่ยนสภาพเป็นพนักงาน ซึ่งจะแบ่งเกณฑ์การประเมินระหว่างสายผู้สอน และสายสนับสนุน ตามภาระงานอย่างชัดเจน โดยนำผลจากการประเมินการปฏิบัติงานใช้ในการพิจารณาเลื่อนขั้น การเปลี่ยนสถานภาพจากข้าราชการเป็นพนักงาน ซึ่งในปัจจุบันพนักงานมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนขั้นปีละ 2 ครั้งเหมือนข้าราชการ นอกจากนี้มหาวิทยาลัยยังจัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้แก่พนักงานโดยมีนโยบายว่าต้องไม่น้อยกว่าข้าราชการ ซึ่งมีความแตกต่างระหว่างพนักงานที่ทำงานก่อนปี พ.ศ. 2542 กับพนักงานที่ทำงานหลังปี พ.ศ. 2542 เฉพาะเรื่องสิทธิการรักษาพยาบาลของบิดามารดา ซึ่งการดำเนินงานด้านสวัสดิการอยู่ภายใต้งบประมาณ โดยเน้นการดำเนินงานในรูปคณะกรรมการทั้งหมด และในปัจจุบันความแตกต่างในเรื่องสวัสดิการไม่เป็นปัญหาต่อระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีข้าราชการและพนักงานปฏิบัติงานอยู่ร่วมกัน

ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มีคณะกรรมการพิจารณาว่าในแต่ละปีจะพัฒนาบุคลากรอย่างไร ซึ่งแต่ละหน่วยงานมีงบประมาณสนับสนุนบุคลากรในสังกัดอยู่แล้ว ซึ่งการพัฒนาบุคลากรก็เพื่อเป็นการเตรียมให้บุคลากรมีความรู้ทักษะและประสบการณ์เพิ่มขึ้น เพื่อสามารถส่งเสริมให้เกิดความก้าวหน้าในแต่ละสายงานแบ่งเป็นสายวิชาการ ได้แก่ ตำแหน่งทางวิชาการ ผศ. รศ. และ ศ. และสายสนับสนุนวิชาการ ได้แก่ การเลื่อนระดับ การเปลี่ยนตำแหน่ง เป็นต้น โดยอยู่ภายใต้กรอบกฎระเบียบของมหาวิทยาลัย ซึ่งมีการส่งเสริมและป้องกันให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎระเบียบตามลำดับชั้นอยู่แล้ว

ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มีการดำเนินงานในรูปของคณะกรรมการทั้งหมด การจัดตั้งสภาคณาจารย์และพนักงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารงาน มีการรับฟังความคิดเห็นจากประชาคมจากการตั้งกล่องรับฟังความคิดเห็น นอกจากนี้มีการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมเชิงป้องกันสุขภาพทางกายและจิตใจให้แก่บุคลากร เช่น การตรวจสุขภาพประจำปี กิจกรรมสันทนาการ

ปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบคู่ขนาน ขณะนี้ปัญหาความแตกต่างเรื่องข้าราชการและพนักงานปฏิบัติงานอยู่ร่วมกันมีน้อยมาก

ข้อเสนอแนะ ในอนาคตจะดำเนินการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบคู่ขนานนี้ต่อไป แต่จะพัฒนาระบบพนักงานให้สามารถดึงดูดข้าราชการเปลี่ยนสภาพเป็นพนักงานให้มากขึ้นโดยยังคงให้อิสระในการตัดสินใจ

ตอนที่ 5 การวิเคราะห์ความคิดเห็นเพิ่มเติมของบุคลากรเกี่ยวกับปัญหาและเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีครั้งนี้

ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ปัญหาที่มีภาระงานที่มอบหมายให้แต่ละบุคคลปฏิบัติหลายอย่างภายในเวลาที่จำกัด และไม่ตรงความรู้ความสามารถมีมากที่สุด มีผู้ตอบ 8 คน คิดเป็นร้อยละ 61.54 อันดับรองลงมาได้แก่ ปัญหาการบรรจุแต่งตั้งล่าช้าไม่ทันกับความจำเป็น มีผู้ตอบ 2 คน คิดเป็นร้อยละ 15.39 ปัญหาการจัดทำคำพรรณนางานไม่ชัดเจนทำให้คัดเลือกบุคคลได้ไม่เหมาะสมกับบางหน่วยงาน มีผู้ตอบ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 7.69 ปัญหาวิธีการสรรหาที่ยืด กฎเกณฑ์มหาวิทยาลัยอาจได้บุคลากรที่ไม่เหมาะสมและไม่สอดคล้องกับภาระงานที่ต้องการจริง มีผู้ตอบ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 7.69 และปัญหาการสรรหาคัดเลือกในบางหน่วยงานไม่ยึดกฎเกณฑ์ทำให้เลือกอาจารย์ได้ไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ เช่น ไม่มีการตรวจสอบคุณสมบัติ มีผู้ตอบ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 7.69 ตามลำดับ สำหรับการเสนอแนวทางแก้ไข**ปัญหาการจัดหาทรัพยากรมนุษย์** พบว่า ข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหอันดับแรกคือ ควรมีการมอบหมายภาระงานอย่างเท่าเทียมเหมาะสมตรงกับความรู้ความสามารถ มีผู้ตอบ 4 คน คิดเป็นร้อยละ 57.14 อันดับรอง ลงมาได้แก่ ควรมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการสรรหาบุคคลให้เหมาะสม มีผู้ตอบ 2 คน คิดเป็นร้อยละ 28.57 และควรดำเนินการบรรจุแต่งตั้งอย่างรวดเร็วสอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน มีผู้ตอบ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 14.29 ตามลำดับ

ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ปัญหาค่าตอบแทนไม่เหมาะสมกับวิชาชีพและลักษณะงานที่รับผิดชอบ มีผู้ตอบ 8 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 อันดับรองลงมา ได้แก่ ปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเรื่องไม่เปิดเผยและต่างหน่วยงานมีการประเมินต่างกัน มีผู้ตอบ 7 คน คิดเป็นร้อยละ 29.17 ปัญหาการขาดการสร้างขวัญและกำลังใจเพื่อจูงใจให้บุคลากรทำงานให้นานที่สุด มีผู้ตอบ 5 คน คิดเป็นร้อยละ 20.83 ปัญหาการเลื่อนระดับไม่เป็นไปอย่างเสมอภาคขึ้นอยู่กับสังกัดหน่วยงานใด มีผู้ตอบ 2 คน คิดเป็นร้อยละ 8.33 ปัญหาการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนไม่พิจารณาจากภาระงานเป็นเกณฑ์ แต่พิจารณาจากหน่วยงานทำให้เกิดความไม่เป็นธรรมระหว่างบุคคลที่อยู่ต่างหน่วยงานแต่มีภาระงานแตกต่างกัน มีผู้ตอบ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 4.17 และปัญหาเบิกค่ารักษาพยาบาลเฉพาะโรงพยาบาลของรัฐทำให้เสียเวลางาน มีผู้ตอบ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 4.17 ตามลำดับ สำหรับการเสนอแนวทางแก้ไข**ปัญหาการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์** พบว่า ข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหอันดับแรกคือ ควรปรับรับค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีผู้ตอบ 7 คน คิดเป็นร้อยละ 36.84 อันดับรองลงมาได้แก่ ควรมีการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ได้แก่ การให้รางวัลการสร้างความเสมอภาคระหว่างบุคลากรสายข้าราชการและพนักงาน มีผู้ตอบ 4 คน คิดเป็นร้อยละ 21.06 ควรดูแลเรื่องประโยชน์ของข้าราชการและพนักงานตามความเหมาะสมและมีความชัดเจน ในแนวปฏิบัติเหมือนกันทุกหน่วยงาน มีผู้ตอบ 3 คน คิดเป็นร้อยละ 15.79 ควรมีการแจ้งผล

การประเมินผลการปฏิบัติงานให้พนักงานทราบและควรมีการติดตามผลหลังการประเมิน มีผู้ตอบ 2 คน คิดเป็นร้อยละ 10.53 ควรจัดทำคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีความชัดเจนมีเนื้อหาครอบคลุมที่ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินต้องรับทราบและปฏิบัติได้เหมือนกัน และประชาสัมพันธ์เอกสารดังกล่าวด้วย มีผู้ตอบ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 5.26 ส่วนกลางควรมีส่วนร่วมในการสังเกตการณ์การประเมินของแต่ละหน่วยงาน เพื่อหาแนวทางที่เป็นกลางกำหนดเกณฑ์ มีผู้ตอบ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 5.26 และควรจำกัดวงเงินในการเบิกค่ารักษาพยาบาลจากโรงพยาบาลเอกชน มีผู้ตอบ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 5.26 ตามลำดับ

ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ปัญหาการส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้ก้าวหน้าในอาชีพ เช่น การศึกษาต่อ ฝึกอบรม ศึกษาดูงานต่างประเทศ ไม่เป็นไปอย่างเสมอภาคและสอดคล้องกับความต้องการของมหาวิทยาลัย มีผู้ตอบ 7 คน คิดเป็นร้อยละ 77.78 อันดับรองลงมาได้แก่ ปัญหาภาระงานที่มากทำให้จำกัดเวลาในการเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนา มีผู้ตอบ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 11.11 และปัญหาการเติบโตของผู้ปฏิบัติงานในบางหน่วยงานยังเติบโตช้าเพราะผู้บริหารขาดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เช่นการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ มีผู้ตอบ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 11.11 ตามลำดับ สำหรับการเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์พบว่า ข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาคือ ควรส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ฝึกอบรม ศึกษาดูงาน ในด้านที่เป็นประโยชน์ต่องานและองค์กร โดยมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน เพื่อให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในอาชีพอย่างทั่วถึง มีผู้ตอบ 6 คน คิดเป็นร้อยละ 85.71 อันดับรองลงมาได้แก่ ควรกำหนดความก้าวหน้าในอาชีพแต่ละสายงานไว้อย่างชัดเจน มีผู้ตอบ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 14.29 ตามลำดับ

ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ปัญหาความรู้สึกไม่มั่นคงต่อการเลื่อนขั้น และความก้าวหน้าในการทำงาน เนื่องจากการปรับตัวเข้ากับระบบมหาวิทยาลัยในกำกับที่เน้นผลงานเป็นหลัก มีผู้ตอบ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 50 และปัญหาผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นในการทำงานน้อยมาก มีผู้ตอบ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 50 ตามลำดับ สำหรับการเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์พบว่า ข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาคือควรมีการประเมินและพัฒนาการทำงานร่วมกับผู้อื่น ประเมินทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาต่อผู้บังคับบัญชา การแลกเปลี่ยนความรู้ด้วยวาจา และจากเอกสาร มีผู้ตอบ 5 คน คิดเป็นร้อยละ 55.56 อันดับรองลงมาได้แก่ ผู้บริหารต้องสร้างความสามัคคี ความมีน้ำใจและความเห็นใจซึ่งกันและกันเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมองส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว มีผู้ตอบ 3 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 และควรให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพิจารณาปัญหามากขึ้น มีผู้ตอบ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 11.11 ตามลำดับ

ปัญหาอื่น พบว่า ปัญหาการประชาสัมพันธ์ข่าวสารการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นประโยชน์แก่บุคลากรยังไม่ทั่วถึง มีผู้ตอบ 3 คน คิดเป็นร้อยละ 33.34 อันดับรองลงมา ได้แก่ ปัญหาผู้บริหารบางหน่วยงานไม่ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้และยังยึดปฏิบัติตามระเบียบเก่า มีผู้ตอบ 2 คน คิดเป็นร้อยละ 22.22 ปัญหาเงินสนับสนุนงานวิจัยมีน้อยมาก มีผู้ตอบ 2 คน คิดเป็นร้อยละ 22.22 ปัญหาการปรับปรุงแก้ไขการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้สิทธิเฉพาะกลุ่ม มีผู้ตอบ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 11.11 และปัญหากระบวนการบริหารงานยังรวมอำนาจและการตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารซึ่งมีผลต่อบุคลากรเรื่องความยุติธรรม และควรมีประสิทธิภาพ มีผู้ตอบ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 11.11 ตามลำดับ สำหรับการเสนอแนวทางแก้ไข**ปัญหาอื่น**พบว่า ควรสรุปแนวทางปฏิบัติงานระหว่างข้าราชการพนักงานให้มีความเหมาะสมและชัดเจนยิ่งขึ้น มีผู้ตอบ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 16.66 ควรปรับปรุงระเบียบในการทำงานหรือการสอนของอาจารย์เพื่อประโยชน์ต่อพนักงานสูงสุดและไม่เป็นไปเพื่อบุคคลใดบุคคลหนึ่ง มีผู้ตอบ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 16.66 ควรใช้คอมพิวเตอร์ช่วยกรอกรหัสข้อมูลที่เป็นฐานข้อมูลอยู่แล้วเพื่อประหยัดเวลาคณาจารย์ในการกรอกข้อมูลซ้ำ มีผู้ตอบ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 16.66 ควรจัดให้มีแบบสอบถามหรือมีการประชาสัมพันธ์มหาวิทยาลัย มีผู้ตอบ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 16.66 เพื่อความเสมอภาคการบันทึกเวลาทำงานด้วยเครื่องรูดบัตร ควรมีการปฏิบัติในหน่วยงานอื่น ๆ ของมหาวิทยาลัย มีผู้ตอบ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 16.66 ควรมีระบบการแบ่งอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารให้ชัดเจนและควรเปลี่ยนแปลงระบบการสรรหาผู้บริหาร มีผู้ตอบ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 16.66 ตามลำดับ

2. อภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี จำนวน 4 ด้าน คือ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยจะขออภิปรายผลโดยพิจารณาจากภาพรวมทั้ง 4 ด้าน และภาพรวมของแต่ละด้าน ตามวัตถุประสงค์และสมมติฐานการวิจัยดังต่อไปนี้

จากผลการวิจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี สรุปโดยภาพรวมทั้ง 4 ด้านพบว่า มีระดับการดำเนินงานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบุคลากรมีความเห็นว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารและคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องที่จะกำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยอาศัยกระบวนการต่าง ๆ เริ่มตั้งแต่การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากร

มนุษย์ และการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการดำเนินงานด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์บางด้าน ผู้บริหารอาจไม่สามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและความต้องการของบุคลากร จึงส่งผลกระทบต่อหน่วยงานและบุคลากรทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของนริสา จิตรสมนึก (2543: 7) ที่กล่าวว่า งานทุกอย่างย่อมเกี่ยวข้องกับคนเสมอ การบริหารงานบุคคลจึงเป็นงานในการแก้ปัญหาบุคคลและความสัมพันธ์ระหว่างคนกับองค์กร ดังนั้น การบริหารงานบุคคล จึงเป็นกระบวนการที่ทำให้ได้คนมาทำงาน และใช้ศักยภาพของคนในการทำงานอย่างเต็มที่ รวมทั้งการพัฒนาคนรักษาคนดีเอาไว้ เพื่อให้คนที่มีประสิทธิภาพและมีความสามารถอยู่ในองค์กรอย่างเพียงพอและเหมาะสมเป็นศิลปะในการคัดเลือกคนที่เหมาะสม พัฒนาคคนให้มีคุณภาพ และใช้คนให้เกิดประโยชน์ รวมทั้งบำรุงรักษาคนให้สามารถทำงานในองค์กรได้ผลงานสูงสุด ประกอบกับบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มีความรู้ความเข้าใจจากการเตรียมการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอยู่ก่อนในเรื่องความเป็นอิสระคล่องตัวในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีมากกว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการเดิม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวัลยา ฐปประดิษฐ์ (2545: 58) พบว่า พนักงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีเห็นด้วยว่าการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมีความเป็นอิสระคล่องตัวสูงขึ้น และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารพบว่า การดำเนินงานใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะดำเนินการในรูปคณะกรรมการเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งการดำเนินงานในรูปคณะกรรมการดังกล่าวแม้จะมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ แต่ก็อาจมีความล่าช้าเกิดขึ้นได้ เพราะการตัดสินใจดำเนินการใด ๆ ต้องขึ้นอยู่กับมติที่ประชุมคณะกรรมการ ดังนั้นจึงอาจขาดความคล่องตัวในการดำเนินงานบางด้านได้

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ บุคลากรเห็นว่ามีการดำเนินงานด้านนี้โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางและเป็นลำดับแรก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับแรงงานสัมพันธ์และเจรจาต่อรอง ซึ่งเป็นการบริหารงานโดยให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วม โดยอาจเป็นการระดมความคิดเห็น การเสนอความคิดเห็น หรือ โดยวิธีการอื่นใดตามแต่ความเหมาะสม เพื่อให้บุคลากรรู้สึกว่ามีค่าสำคัญต่อองค์กร นอกจากนี้ยังเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างและป้องกันสุขภาพ และความปลอดภัยทั้งทางร่างกายและจิตใจ จะเห็นได้ว่าการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่สำคัญที่เน้นการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีผลต่อตัวเองและความสัมพันธ์กับองค์กร อันจะทำให้เกิดความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ ซึ่งจะก่อให้เกิดคุณภาพชีวิตในการทำงานให้แก่บุคคลในองค์กร ดังนั้นการที่บุคลากรเห็นว่ามหาวิทยาลัยมีระดับการดำเนินงานในด้านนี้อยู่ในระดับปานกลาง

อาจเป็นผลมาจากบุคลากรเห็นว่าการปฏิบัติตนของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชายังไม่เท่าเทียมกัน รวมทั้งการสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการบริหารงานยังขึ้นอยู่กับสายการบังคับบัญชา ถึงแม้จะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ แต่โครงสร้างการบริหารงานอาจยังคงรูปแบบระบบราชการเดิมอยู่มาก

เมื่อพิจารณารายกิจกรรมและรายชื่อที่บุคลากรเห็นว่ามีการดำเนินงานมากที่สุด คือมหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการจัดกิจกรรมสุขภาพและความปลอดภัย โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับแรก คือ จัดให้มีการตรวจสุขภาพประจำปีเป็นประจำ ซึ่งบุคลากรเห็นว่ามีการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะมหาวิทยาลัยได้จัดให้มีหน่วยงานพยาบาลและจิตแพทย์ เพื่อบริการบุคลากรตลอดเวลา นอกจากนี้ยังสนับสนุนเชิงป้องกันในการดูแลสุขภาพ โดยให้โรงพยาบาลจัดรายการตรวจสุขภาพแบบครบวงจรในราคาประหยัด และมาให้บริการตรวจที่มหาวิทยาลัยเพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกให้บุคลากรปัจจุบัน บุคลากรที่เกษียณอายุ ญาติ บุคลากร นักศึกษา และบุคลากรอื่น ๆ ที่ปฏิบัติภารกิจในมหาวิทยาลัย ซึ่งจะประหยัดทั้งเวลาและค่าใช้จ่าย สิ่งเหล่านี้สะท้อนให้เห็นถึงความเอาใจใส่ต่อสุขภาพร่างกายและจิตใจของผู้บริหารที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่ง สอดคล้องกับแนวคิดของเกรียงศักดิ์ เชื้อวยิง (2543: 312) ได้กล่าวถึงสุขภาพและความปลอดภัยว่า สุขภาพคือความปลอดภัยจากการเจ็บป่วยทางด้านร่างกายและอารมณ์ของบุคคล ความปลอดภัยคือการป้องกันบุคคลจากการบาดเจ็บอันเนื่องมาจากอุบัติเหตุ สุขภาพและความปลอดภัยเป็นบทบาทของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่ต้องให้ความสำคัญ ทำให้บุคคลรู้สึกมั่นคงปลอดภัยในการทำงานและอยากอยู่ทำงานกับองค์กรให้นานที่สุด ส่วนกิจกรรมและรายชื่อที่บุคลากรเห็นว่ามีการดำเนินงานเป็นลำดับสุดท้าย คือ กิจกรรมแรงงานสัมพันธ์และเจรจาต่อรอง โดยข้อที่บุคลากรเห็นว่ามีการดำเนินงานเป็นลำดับสุดท้ายคือ มีการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าบุคลากรมีหลายประเภทและหลายระดับ ซึ่งจากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชาอาจจะมีปฏิบัติโดยตรงต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งและหน้าที่อยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกันมากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งหน้าที่รองลงไป จึงทำให้บุคลากรมองเห็นถึงความลดหลั่นกันทางการบริหาร และความไม่เท่าเทียมกันจากการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาจึงสร้างความไม่เข้าใจระหว่างกัน แต่ในทางการปฏิบัติงานปัจจุบันยังอาจจะคงยึดรูปแบบเดิม โดยผู้บริหารจะมีการบริหารงาน โดยแบ่งระดับสายการบังคับบัญชาตามแนวคิด โดยผู้ที่มีตำแหน่งหน้าที่สูงสุดในแต่ละสาขางาน มักจะขึ้นตรงต่อผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารโดยตรง ทำให้ผู้บริหารสร้างความไว้วางใจในการเสนอความคิดเห็นมากกว่า สำหรับบุคลากรที่มีตำแหน่งหน้าที่การงานในระดับรองลงไปก็ต้องขึ้นตรงกับหัวหน้างานตามลำดับชั้น ซึ่งในบางครั้งผู้ใต้บังคับบัญชามีความต้องการเสนอความคิดเห็นกับผู้บริหารในระดับสูงโดยตรง

แต่ก็ไม่สามารถกระทำได้ อาจเป็นเพราะยังขาดความชัดเจนเรื่องสายงานการบริหารหรือสายการบังคับบัญชาของมหาวิทยาลัยว่า ระบบการบริหารงานยังยึดตามแบบระบบราชการเดิมหรือรูปแบบใหม่ที่เปิดโอกาสให้ทุกคนมีความเสมอภาคในการแสดงความคิดเห็นและสามารถขึ้นตรงต่อผู้บังคับบัญชาโดยตรง แต่ถ้าผู้บริหารให้ความสำคัญกับบุคลากรหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนทุกสายงาน ก็อาจจะสร้างความพอใจให้กับบุคลากรและ ผู้บริหารก็จะได้ทราบถึงสภาพและปัญหาของบุคลากรทุกคนได้อย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน เพื่อจะได้ให้คำแนะนำหรือปรับปรุงแก้ไขปัญหาเพื่อให้การบริหารงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

ส่วนด้านที่บุคลากรเห็นว่ามียุทธศาสตร์ดำเนินงานอยู่ในลำดับที่สองคือ **ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์** พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการดำเนินงานที่เริ่มตั้งแต่การวางแผนอัตรากำลังคน เพื่อทราบความต้องการของหน่วยงานที่เกี่ยวกับปริมาณงาน จำนวนคนที่มีอยู่ และจำนวนคนที่ต้องการเพิ่ม เพราะการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ถือเป็นหน้าที่จำเป็นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีความเหมาะสมกับงานและเวลา เป็นการนำภาระงานที่มีอยู่และจะเพิ่มขึ้นมาวิเคราะห์เพื่อสรุปเป็นหลักเกณฑ์ในการใช้กำหนดคุณสมบัติบุคคล แล้วจึงดำเนินการสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติที่ต้องการตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งเพื่อให้มาสมัคร เพราะการสรรหาเป็นกระบวนการที่ดึงดูดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถจากแหล่งต่าง ๆ เข้ามาในองค์กรเพื่อพิจารณาความเหมาะสมในเบื้องต้น และในขั้นสุดท้ายคือ การคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหล่านั้นโดยคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมมากที่สุด เพื่อรองรับภาระงานที่จะเกิดขึ้นต่อไปและจะสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้นการที่บุคลากรเห็นว่ามหาวิทยาลัยมีระดับการดำเนินงานด้านนี้อยู่ในระดับปานกลาง อาจเป็นผลมาจากบุคลากรเห็นว่า การดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติที่ต้องการมารองรับภาระงานให้ทันเวลายังมีข้อจำกัดในการดำเนินงานเกิดขึ้น

เมื่อพิจารณารายกิจกรรมและรายชื่อที่บุคลากรเห็นว่ามียุทธศาสตร์ดำเนินงานในด้านนี้มากที่สุดคือ กิจกรรมการคัดเลือกโดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับแรก คือ บุคลากรมีความเห็นว่ามหาวิทยาลัยมีวิธีการคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่ามหาวิทยาลัยมีการจัดทำระเบียบ เพื่อกำหนดหลักเกณฑ์วิธีการในการคัดเลือกบุคลากรที่ชัดเจน ทำให้คณะกรรมการที่มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถดำเนินการคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของสมยศ นาวิกาน (2544: 456) กล่าวว่า กระบวนการคัดเลือกเกี่ยวข้องกับการประเมินและการคัดเลือกผู้สมัครงาน ใบสมัครงาน ประวัติ การสัมภาษณ์ และการตรวจสอบการอ้างอิง เป็นเครื่องมือของการคัดเลือกที่ใช้กันโดยทั่วไป การที่บุคลากรเห็นว่ามียุทธศาสตร์คัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งมากที่สุด อาจเป็น

เพราะมีการเสาะแสวงหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ในหน่วยงาน อันเป็นผลมาจากการดำเนินงานขั้นก่อนหน้าคือ มีวิธีการสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถจาก แหล่งต่าง ๆ และมีความสนใจที่จะมาสมัครงานกับมหาวิทยาลัยพอสมควร ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดของเกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2543: 111) กล่าวว่า การสรรหาเป็นกระบวนการที่ชักจูงบุคคล ในช่วงเวลาที่เหมาะสม จำนวนที่มากพอ และมีคุณสมบัติตามที่ต้องการ ตลอดจนกระตุ้นให้ สมัครงานกับองค์กร ผู้สมัครที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงที่สุดกับคุณลักษณะของงานจะได้รับการ คัดเลือก ดังนั้นการสรรหาได้บุคคลที่ดีที่สุด ย่อมมาจากวิธีการที่ดีที่สุดในการสรรหา แต่เป็นที่ น่าสังเกตว่า กิจกรรมการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ บุคลากรเห็นว่ามหาวิทยาลัยมีกระบวนการที่ ให้ได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ในเวลาที่เหมาะสมตามความต้องการของหน่วยงาน โดยมีระดับ การดำเนินงานน้อยที่สุด อาจเป็นเพราะกระบวนการดังกล่าวเป็นเรื่องเกี่ยวกับการวางแผนอัตรา กำลัง เพื่อทราบความต้องการจำนวนคนเพิ่มเปรียบเทียบกับกำลังคนที่มีอยู่เดิม และ ทราบคุณสมบัติของบุคลากรที่หน่วยงานต้องการ ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีความซับซ้อนและ เกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย ทั้งงบประมาณ หน่วยงาน จึงต้องมีการดำเนินงานให้รอบคอบรัดกุม โดยการพิจารณาจัดทำแผนอัตรากำลังในรูปคณะกรรมการ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรมาก ที่สุด ดังนั้นจึงอาจเกิดความล่าช้าในการดำเนินงาน ซึ่งจะมีผลกระทบเป็นลูกโซ่ถึงการสรรหาและ คัดเลือกอีกด้วย การดำเนินการวางแผนอัตรากำลังในลักษณะ ดังกล่าวนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ อำนวนย แสงสว่าง (2542: 67) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือกระบวนการสำหรับ กำหนดการตัดสินใจอย่างมีความมั่นใจว่า องค์กรจะมีจำนวนบุคลากรที่มีคุณภาพอย่างพอเพียง และสามารถจัดหาได้ภายในระยะเวลาที่เหมาะสม สามารถนำมาใช้ปฏิบัติงานได้ตรงกับ ความต้องการ และสามารถทำให้แต่ละบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องเกิดความพอใจ

ด้านที่บุคลากรเห็นว่ามีการดำเนินงานรองลงมาอีกคือ **ด้านการให้รางวัล ทรัพยากรมนุษย์พบว่า** บุคลากรเห็นว่ามหาวิทยาลัยมีระดับการดำเนินงานด้านนี้โดยภาพรวมอยู่ใน ระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ เป็นการดำเนินงานที่ เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีการคาดหวังถึงการดำเนินงานที่เป็น ไป ด้วยความยุติธรรม ปราศจากอคติ เพื่อนำผลงานที่ประเมินนี้ไปพิจารณาประกอบการเปลี่ยนสภาพ จากข้าราชการเป็นพนักงาน การต่อสัญญาจ้าง การพัฒนาบุคลากร และการพิจารณาค่าตอบแทนซึ่ง บุคลากรคาดหวังว่าจะได้รับค่าตอบแทนเหมาะสมกับภาระงานกับตำแหน่งที่ดำรงอยู่ ค่าตอบแทน อาจจะเป็นในรูปของตัวเงินหรือสิ่งอื่น ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส ประโยชน์และรางวัลตอบแทน อื่น เพื่อให้สามารถดำรงชีพอยู่ในสังคมได้ รวมทั้งการจัดประโยชน์และบริการที่เหมาะสม เพราะ ประโยชน์และบริการ หรือประโยชน์เกี่ยวกุศลและสวัสดิการ ถือเป็นประเภทค่าตอบแทนทางอ้อมที่

องค์กรจัดให้สำหรับบุคลากรของตน และไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยสร้างความรู้สึกมั่นคงและปลอดภัยให้แก่บุคลากรในองค์กร ดังนั้นการที่บุคลากรเห็นว่ามหาวิทยาลัยมีระดับการดำเนินงานในด้านนี้อยู่ในระดับปานกลาง อาจเป็นผลมาจากบุคลากรเห็นว่ามหาวิทยาลัยยังมีข้อจำกัดในการพิจารณาการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม ซึ่งอาจขึ้นอยู่กับงบประมาณและความเหมาะสมของหลักเกณฑ์ที่ใช้พิจารณาจ่ายค่าตอบแทนของแต่ละหน่วยงาน

เมื่อพิจารณารายกิจกรรมและรายชื่อที่บุคลากรเห็นว่ามีการดำเนินงานมากที่สุดคือ กิจกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับแรกคือ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเปลี่ยนประเภทจากข้าราชการเป็นพนักงานด้วยความยุติธรรมมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะมหาวิทยาลัยสนับสนุนให้ข้าราชการเปลี่ยนสภาพเป็นพนักงานแต่อยู่ภายใต้หลักเกณฑ์ และวิธีการที่มหาวิทยาลัยกำหนด ซึ่งกระบวนการเริ่มตั้งแต่ข้าราชการที่มีความประสงค์จะเปลี่ยนเป็นพนักงานให้ยื่นความจำนงเป็นหนังสือต่อผู้บังคับบัญชา หลังจากนั้นจึงเข้าสู่กระบวนการประเมินซึ่งมีคณะกรรมการประเมินเพื่อคัดเลือก โดยประเมินผลงานและศักยภาพตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด เมื่อผ่านการประเมินผลงานแล้วจึงเข้าสู่คณะกรรมการบริหารงานบุคคลเพื่ออนุมัติให้เป็นพนักงานได้ ในกรณีที่คณะกรรมการประเมินผลงานแล้วเห็นว่าไม่ผ่านให้ข้าราชการผู้นั้นปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งเดิมอย่างน้อย 1 ปี โดยผู้บังคับบัญชาจัดให้มีการพัฒนาฝึกอบรมสร้างความพร้อม เพื่อขอรับการประเมินใหม่ โดยให้โอกาสอีก 3 ครั้ง ในเวลา 5 ปี (คู่มือพนักงาน เล่ม 1 2544: 100) นอกจากนี้บุคลากรเห็นว่ามหาวิทยาลัยมีการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลให้กับบุคลากรได้อย่างเหมาะสมในลำดับรองลงมา อาจเป็นเพราะบุคลากรประเภทข้าราชการยังคงยึดหลักเกณฑ์สวัสดิการตามระเบียบกระทรวงการคลัง แต่บุคลากรประเภทพนักงานมหาวิทยาลัยได้จัดสวัสดิการ โดยยึดหลักว่า “ต้องไม่น้อยกว่าเดิม” เป็นไปตามมาตรา 11 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี และยังเป็นที่น่าสนใจอีกว่าบุคลากรเห็นว่ามีการดำเนินงานเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยมีการประเมินเปลี่ยนสภาพเป็นพนักงานกับมีการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลให้กับบุคลากรได้อย่างเหมาะสมอยู่ในเกณฑ์ค่าเฉลี่ยที่ใกล้เคียงกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะมหาวิทยาลัยมีหลักเกณฑ์วิธีการที่ชัดเจน และได้ยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติมาในระยะเวลาหนึ่งแล้ว ซึ่งบุคลากรได้รับทราบหลักเกณฑ์วิธีการตลอดจนอาจมีบุคลากรบางท่านเคยมีประสบการณ์เกี่ยวกับการประเมินการเปลี่ยนสภาพ และการรับสวัสดิการมาบ้างแล้ว จึงอาจคาดหมายได้ว่าจะต้องมีเพื่อนบุคลากรเหล่านั้นซักถามในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งทำให้เกิดการรับรู้ในวงกว้างมากขึ้น ส่วนกิจกรรมที่บุคลากรเห็นว่ามีการดำเนินงานน้อยที่สุดคือ กิจกรรมค่าตอบแทน โดยมหาวิทยาลัยมีการจ่ายค่าตอบแทนให้กับบุคคลด้วยความเหมาะสมกับตำแหน่งในแต่ละสายงาน

น้อยมาก ซึ่งตามความเห็นของบุคลากรถือได้ว่ามหาวิทยาลัยยังไม่สร้างประสิทธิภาพในการจ่ายค่าตอบแทนให้กับบุคลากร อาจจ่ายให้ด้วยความไม่เหมาะสมกับตำแหน่งในแต่ละสายงานก็เป็นได้ โดยส่วนใหญ่การจ่ายค่าตอบแทนในรูปของเงินเดือนที่มีอัตราสูงกว่ามักจะให้บุคลากรที่มีตำแหน่งทางวิชาชีพ มีทักษะ มีความรู้ความสามารถ และเป็นบุคลากรที่ถือเป็นหัวใจขององค์กรนั้น ๆ แต่สำหรับบุคลากรที่อยู่ในระดับปฏิบัติการ อาจคิดว่าได้ปฏิบัติงานมากกว่า แต่ได้รับค่าตอบแทนน้อยกว่าผู้ที่มีตำแหน่งอื่น ซึ่งจะต้องสร้างความเข้าใจที่ตรงกันว่าตำแหน่งและภาระหน้าที่ของแต่ละคนย่อมมีความแตกต่างกันไป ผู้ที่ปฏิบัติงานในระดับสูงกว่าและผู้ใช้ความคิดมักจะได้ค่าตอบแทนสูงกว่าผู้ที่อยู่ในระดับการปฏิบัติงาน เนื่องจากจะมีความแตกต่างกันที่ความคิดและกำลังสติปัญญา มีความแตกต่างกันที่คุณวุฒิและวิทยุฒิ จะสังเกตได้ว่าผู้ที่มีคุณวุฒิการศึกษาสูงจะได้รับค่าตอบแทนที่สูง เนื่องจากบุคลากรเหล่านั้นจะใช้สติปัญญาและต้องใช้อำนาจในการตัดสินใจ ย่อมจะได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับคุณวุฒิที่ได้ศึกษามา และสำหรับวิทยุฒินั้นก็ย่อมจะได้รับค่าตอบแทนสูงเช่นเดียวกัน เนื่องจากเป็นผู้ที่มีความรู้ และความสามารถ มีทักษะและประสบการณ์ในการทำงานเป็นระยะเวลาอันยาวนาน สอดคล้องกับแนวทางการจ่ายค่าตอบแทนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ที่ตำแหน่งและคุณวุฒิต่างกันจำนวนเท่าที่ใช้เป็นฐานในการเพิ่มเงินเดือนจะต่างกัน ได้แก่ ข้าราชการสาย ก. จะได้รับการปรับเงินเดือนเมื่อเป็นพนักงาน 1.6 เท่า ข้าราชการสาย ข และ ค ซึ่งมีคุณวุฒิปริญญาตรีขึ้นไป จะได้รับการปรับเงินเดือนเมื่อเป็นพนักงาน 1.5 เท่า และข้าราชการสาย ข และ ค ซึ่งมีคุณวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี จะได้รับการปรับเงินเดือนเมื่อเป็นพนักงาน 1.25 เท่า ดังนั้นมหาวิทยาลัยจะต้องสร้างความเข้าใจที่ตรงกันว่า ค่าตอบแทนจะมีหลักเกณฑ์ในการถือจ่าย เพราะค่าตอบแทนถือเป็นปัจจัยในการกระตุ้นให้บุคลากรทุ่มเทการปฏิบัติงาน ซึ่งการที่มหาวิทยาลัยออกนอกระบบ การจ่ายค่าตอบแทนจะยึดเกณฑ์การจ่ายตามผลงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสมชาย หิรัญกิตติ (2542: 258) ซึ่งกล่าวว่า แนวโน้มปัจจุบันในการจ่ายค่าตอบแทนมีลักษณะเป็นการจ่ายค่าตอบแทน โดยถือเกณฑ์ทักษะความชำนาญของบุคลากร ในขณะที่เดียวกันบุคลากรรับรู้ข้อมูลอยู่แล้วว่าจะต้องได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น สอดคล้องกับผลงานวิจัยของนริสา จิตรสมนึก (2543: 64) พบว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีความคาดหวังให้บุคลากรมีเงินเดือน ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่มากขึ้น ซึ่งการพิจารณาเรื่องค่าตอบแทนผู้บังคับบัญชามีบทบาทอย่างมากในการพิจารณาตัดสินใจอย่างยุติธรรมว่าใครเป็นผู้มีความเหมาะสมมากกว่า นอกเหนือจากดูผลการประเมินการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของอินทรา ธนียผล (2545: 100) ที่พบว่า ผู้บังคับบัญชาที่จะมีการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งเงินรายได้ และเงินเดือน โดยพิจารณาความดีความชอบ ควรยึดหลักความเที่ยงตรง เสมอภาค ยุติธรรม ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจว่าผู้บริหาร

มีการพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนให้กับบุคลากร ด้วยความเหมาะสมกับตำแหน่งในแต่ละสายงาน

ด้านที่มีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับสุดท้ายคือ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์พบว่า บุคลากรเห็นว่า มีระดับการดำเนินงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ มีความเกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมและพัฒนา ซึ่งต้องมีการจัดทำแผนพัฒนาใน การส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและเป็นไปด้วยความเสมอภาค เพื่อ เป็นพื้นฐานในการส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในอาชีพ นอกจากนี้ยังมีความเกี่ยวข้องกั บการส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎระเบียบอีกด้วย ดังนั้นการที่บุคลากรเห็นว่ามหาวิทยาลัยมี ระดับการดำเนินงานด้านนี้อยู่ในระดับปานกลาง อาจเป็นผลจากบุคลากรเห็นว่ามหาวิทยาลัยมี การปรับแผนการสร้างความก้าวหน้าของแต่ละสายงานยังไม่เหมาะสมมากนัก มีการจัดทำ แผนพัฒนาบุคลากรยังไม่ชัดเจนเท่าที่ควร มีการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าใน แต่ละสายงานยังไม่ทั่วถึง และมหาวิทยาลัยมีการจัดการวินัยบุคลากร ซึ่งถือว่าเป็นพื้นฐานที่สำคัญ ในการพัฒนาบุคลากร โดยเชื่อว่าบุคลากรที่มีระเบียบวินัยจะเป็นผู้ที่องค์กรสามารถส่งเสริม สนับสนุนให้มีการพัฒนาความรู้ความสามารถได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ และจะเป็นผู้ที่ พัฒนาการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกับแนวทางใน การพัฒนามหาวิทยาลัย เพื่อมุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำในระดับภูมิภาคเอเชีย ดังนั้นบุคลากร คาดหวังว่าเมื่อได้ปฏิบัติตามกฎระเบียบแล้ว เมื่อมีความไม่ชอบธรรมหรือความคับข้องใจเกิดขึ้น มหาวิทยาลัยจะช่วยแก้ไขความไม่ชอบธรรม หรือความคับข้องใจให้หมดไปด้วยความรวดเร็ว ภายใต้อำนาจพึงพอใจของบุคลากร ซึ่งอาจไม่ได้รับการตอบสนองตามที่ต้องการด้วยเหตุปัจจัย ต่าง ๆ ทำให้บุคลากรอาจขาดความเชื่อมั่นต่อกระบวนการยุติธรรมของมหาวิทยาลัยก็เป็นได้

เมื่อพิจารณารายกิจกรรมและรายชื่อที่บุคลากรเห็นว่า มีระดับการดำเนินงานมากที่สุด คือ กิจกรรมการฝึกอบรมและการพัฒนาและสำหรับรายชื่อนั้นชื่อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับแรก คือ มีการจัดให้บุคคลได้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างเสมอภาค ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าในแต่ละ หน่วยงานมีงบประมาณสำหรับให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมและสัมมนาอยู่แล้ว โดยที่หน่วยงาน จะเป็นผู้พิจารณาความเหมาะสมทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะงาน ภาระหน้าที่ของบุคลากรแต่ละรายด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของบรยงค์ โตจินดา (2543: 192-201) ที่กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นการ ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการยกระดับความสามารถของบุคลากรทุกวิถีทาง ให้เท่าเทียมกับงานที่มอบให้ทำ การฝึกอบรมเป็นกระบวนการพัฒนาและปรับปรุงลักษณะการ ทำงานให้เป็นไปตามความต้องการของบุคคลและนโยบายขององค์กร และสอดคล้องกับ โควลิงค์ และไมเลอร์ (Cowling and Mailer 1998: 62) ที่ว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่มีแผน เพื่อ ปรับปรุงพฤติกรรมด้านทัศนคติ ความรู้ หรือทักษะ โดยอาศัยประสบการณ์การเรียนรู้ เพื่อให้

การปฏิบัติงานในกิจกรรมหนึ่งหรือหลายกิจกรรมบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ในขณะเดียวกัน กิจกรรมการจัดการวินัยบุคลากร บุคลากรเห็นว่ามหาวิทยาลัยให้ความสำคัญต่อการร้องทุกข์ของ บุคคลเป็นลำดับน้อยที่สุด อาจเป็นเพราะมหาวิทยาลัยมีการกำหนดข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงาน บุคคล พ.ศ. 2541 หมวด 8 การอุทธรณ์และร้องทุกข์ ซึ่งการดำเนินงานจะอยู่ในรูปคณะกรรมการ อุทธรณ์และร้องทุกข์ ประกอบด้วยบุคลากรจากภายใน และผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกมหาวิทยาลัย ซึ่งการพิจารณาตัดสินในเรื่องที่มีผลกระทบต่อบุคลากรลักษณะนี้ต้องกระทำอย่างรอบคอบ เพื่อ มิให้เกิดข้อผิดพลาดและความอยุติธรรม ดังนั้นจึงต้องอาศัยระยะเวลาในการดำเนินการ ซึ่งอาจมี ความล่าช้าและไม่ทันความต้องการทำให้บุคลากรเห็นว่ามหาวิทยาลัยอาจไม่ให้ความสำคัญกับเรื่อง ดังกล่าว

ด้านการเปรียบเทียบระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ทั้ง 4 ด้านคือ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการธำรงรักษาและ ป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ ประเภทหน่วยงาน ระยะเวลาในการทำงาน และประเภทบุคลากร ผู้วิจัยจะขออภิปรายผลโดยพิจารณาจากภาพรวม ของแต่ละประเภทเพื่อนำมาเปรียบเทียบในแต่ละด้านตามสมมติฐานการวิจัยดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 1 เพศ มีความสัมพันธ์กับระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากร มนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ เพศมีความสัมพันธ์กับระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากร มนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ทั้งภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เมื่อจำแนกตามเพศพบว่า ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เนื่องจากในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไม่ว่าจะเพศชายหรือ เพศหญิงต่างก็ต้องการให้มหาวิทยาลัยมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่โปร่งใสและยุติธรรม โดยเฉพาะด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเริ่มต้นจากการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จะต้องมีการ กระบวนการที่เป็นรูปธรรม มีกระบวนการสำหรับกำหนดการตัดสินใจ มีการจัดหาบุคลากรให้มีความเหมาะสมกับงาน มีการจัดทำมาตรฐานทุกสายงาน เพื่อจะได้บุคคลที่ดีที่สุดไว้ทำงาน ส่วน ในด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ก็คือทั้งเพศชายและเพศหญิง ต้องการที่จะให้มีเกณฑ์ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเหมาะสม เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่ง เสน่ห์ จุ้ยโต (2545: 76) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน ถือเป็นกิจกรรมที่กำหนดให้

บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเป็นการประเมินเพื่อการพัฒนา

สมมติฐานที่ 2 อายุ มีความสัมพันธ์กับระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ อายุมีความสัมพันธ์กับระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ทั้งภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เมื่อจำแนกตามอายุพบว่า ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้เนื่องจากว่า ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัย มีกฎเกณฑ์และระเบียบวิธีปฏิบัติที่มหาวิทยาลัยกำหนดอย่างชัดเจนไม่ว่าบุคลากรจะมีอายุแตกต่างกันเท่าใดก็ตามก็จะต้องทราบและเข้าใจกฎระเบียบและวิธีปฏิบัติงาน โดยไม่มีการแบ่งแยกการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามกลุ่มอายุ แต่ทุกคนต้องปฏิบัติงานภายใต้กฎระเบียบและข้อบังคับอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน ซึ่งจากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่าผู้ที่มีอายุต่ำกว่า 35 ปี เห็นว่ามหาวิทยาลัยมีระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์มากที่สุด อาจเนื่องมาจากว่าผู้ที่มีอายุต่ำกว่า 35 ปีจะเป็นผู้ที่อยู่ในวัยกำลังทำงาน และเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่าผู้ที่มีอายุมากกว่า ดังนั้นจึงเป็นกลุ่มที่ต้องการการสร้างความเข้าใจในระบบการทำงาน โดยเฉพาะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยว่า มีกระบวนการบริหารงานที่แตกต่างจากระบบราชการเดิมอย่างไร

สมมติฐานที่ 3 ระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์กับระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ ระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กับระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 ด้าน คือ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ยกเว้นด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษาพบว่า ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เนื่องจากว่า โดยทั่วไประดับการศึกษาของบุคลากรเป็นตัวกำหนดตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบและภาระงานในองค์กร เพื่อนำความรู้และประสบการณ์ที่มีอยู่มาประยุกต์เข้ากับการปฏิบัติงาน ด้านต่าง ๆ ในส่วนที่องค์กรมอบหมายให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งบุคลากรที่มีระดับ

การศึกษาแตกต่างกันในมหาวิทยาลัยก็มีการแบ่งตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบแตกต่างกันตามที่กล่าวมาข้างต้น ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า กลุ่มบุคลากรที่มีการศึกษาระดับปริญญาโทเห็นว่า มหาวิทยาลัยมีระดับการดำเนินงานในส่วนการบริหารทรัพยากรมนุษย์มากกว่ากลุ่มบุคลากรที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี/เทียบเท่ากับกลุ่มบุคลากรที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี แต่กลุ่มบุคลากรที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาเอกไม่มีความเห็นด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างจากกลุ่มบุคลากรที่มีระดับการศึกษาที่ต่ำกว่าในทุกระดับแต่อย่างใด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะกลุ่มบุคลากรที่มีการศึกษาระดับปริญญาโทมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความซับซ้อน และมีโอกาสในการเข้าไปเกี่ยวข้องกับกระบวนการดังกล่าวมากกว่าเพราะเมื่อมีความรู้สูง ก็มักจะได้รับการส่งเสริมให้เข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหารงานที่สำคัญ เพราะเป็นผู้ที่ถูกตั้งสมมติฐานว่าจะสามารถนำความรู้มาประยุกต์ใช้กับการดำเนินงาน หรือ แก้ไข หรือเสนอแนะได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าผู้ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่า สำหรับบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาเอกที่ไม่มีความเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างจากบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าในทุกระดับ อาจเป็นเพราะว่าผู้ที่มีการศึกษาในระดับดังกล่าวซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ โดยเฉพาะในมหาวิทยาลัยทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ส่วนใหญ่จะเป็นผู้ที่มีความสนใจงานทางด้านวิชาการชั้นสูงมากกว่างานทางด้านบริหาร ซึ่งมีบุคลากรที่มีตำแหน่งหน้าที่เกี่ยวข้องรองรับภาระงานประจำเหล่านี้อยู่แล้ว

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ระดับการศึกษาของบุคลากรเห็นว่ามหาวิทยาลัยมีระดับการดำเนินงานด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ เป็นเรื่องการวางแผนเพื่อให้ได้จำนวนคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมภายในเวลาที่ต้องการเป็นการดำเนินงานที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ ความรู้ และประสบการณ์ในการพิจารณาเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมที่สุดในการปฏิบัติงาน ในขณะเดียวกันการที่บุคลากรเพิ่มขึ้นนั้นหมายถึง ค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการดำเนินงานเพิ่มขึ้นด้วย ดังนั้นการดำเนินงานในขั้นตอนนี้จึงเป็นขั้นตอนเบื้องต้นที่สำคัญที่สุด เพราะหากดำเนินการในขั้นนี้มีประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในขั้นต่อเนื่องก็จะเกิดปัญหาน้อยลงลดหลั่นกันไป และที่สำคัญจะสามารถใช้งบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัดได้คุ้มค่าที่สุด จึงต้องให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถมาช่วยในการดำเนินการ เพื่อแสดงให้เห็นถึงศักยภาพของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ดังนั้นผู้ที่มีระดับการศึกษาสูงและมีประสบการณ์จะช่วยให้การดำเนินงานด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ในเชิงการวางแผนบรรลุวัตถุประสงค์ จากผลการวิจัยพบว่า กลุ่มบุคลากรที่มีการศึกษาระดับปริญญาโทเห็นว่ามหาวิทยาลัยมีระดับการดำเนินงานด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์มากกว่ากลุ่มบุคลากรที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี/เทียบเท่า ในขณะที่ไม่แตกต่างกับกลุ่มบุคลากรที่มีการศึกษาระดับ

ปริญญาเอกหรือต่ำกว่าปริญญาตรี ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท เป็นผู้ที่มีความสามารถและทักษะทางการคิดในเชิงวางแผนมากกว่าบุคลากรที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี/เทียบเท่า เพราะได้มีประสบการณ์ในการฝึกฝนความคิดและทักษะในขณะที่กำลังศึกษาปริญญาโท โดยเน้นเชิงการปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลตามทฤษฎี ที่อาจเคยเรียนมาในระดับปริญญาตรี/เทียบเท่า และในการศึกษาระดับปริญญาโทต้องมีการวางแผนเข้ามาเกี่ยวข้องอยู่เสมอ จึงถือว่าเป็นผู้มีประสบการณ์จากการเรียนรู้ทางการวางแผนมากกว่าบุคลากรที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี/เทียบเท่า ในขณะที่ประสบการณ์การเรียนระดับปริญญาตรี/เทียบเท่า จะเน้นเนื้อหาวิชาการทางทฤษฎีมากกว่าการปฏิบัติตามทฤษฎีนั้น ๆ เมื่อมาปฏิบัติงานผู้มีระดับ การศึกษาในระดับปริญญาโท จึงน่าจะมีความได้เปรียบในการใช้ความรู้และทักษะมาประยุกต์เข้ากับการทำงานได้เหมาะสมและเกิดประโยชน์มากกว่า ดังนั้นเมื่อต้องใช้ความรู้และประสบการณ์ในการวางแผนให้ได้บุคลากรที่เหมาะสมและพอดีกับงบประมาณที่จำกัด จึงสามารถทำได้ดีกว่าบุคลากรในระดับปริญญาตรี/เทียบเท่า ซึ่งแม้จะมีประสบการณ์แต่ก็อาจขาดความรู้ในเชิงนำทฤษฎีมาประยุกต์ใช้เข้ากับการดำเนินงานในขั้นตอนนี้ สำหรับบุคลากรที่มีการศึกษาระดับปริญญาเอกและต่ำกว่าปริญญาตรี ที่ไม่มีความเห็นในเรื่องนี้แตกต่าง อาจเป็นเพราะบุคลากรที่มีการศึกษาระดับปริญญาเอก จะมีความสนใจงานด้านการบริหารน้อยจะมุ่งเน้นงานวิชาการเป็นหลัก ในขณะที่บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ส่วนใหญ่จะอยู่ในระดับปฏิบัติการและโอกาสในการเข้ามาสัมผัสในขั้นตอนนี้มีน้อย นอกจากนี้บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกันเห็นว่าการดำเนินงานด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน จากการวิจัยพบว่า บุคลากรที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท เห็นว่ามหาวิทยาลัยมีระดับการดำเนินงานด้านนี้มากกว่าบุคลากรที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี และบุคลากรที่มีการศึกษาระดับปริญญาเอก เห็นว่ามหาวิทยาลัยมีระดับการดำเนินงานด้านนี้มากกว่าบุคลากรที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ เป็นการดำเนินงานโดยมุ่งหวังให้บุคลากรอยู่กับองค์กรนานที่สุด เพราะหมายถึงการจะได้รับประโยชน์จากบุคลากรที่มีประสบการณ์ มีความชำนาญงาน ให้รองรับภาระงานขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายต่อไป ซึ่งจะเน้นในเรื่องการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการทำงาน การได้รับการปฏิบัติจากผู้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียม ความรู้สึกมั่นคงในการทำงานและสุขภาพทางร่างกายและจิตใจ เพื่อให้ยังคงความสามารถในการปฏิบัติงานได้ต่อไป ซึ่งบุคลากรที่มีระดับการศึกษาทั้งในระดับปริญญาเอก และบุคลากรที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท จะมีโอกาสได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหารงานมากกว่าบุคลากรที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มาตรา 26 มาตรา 31 มาตรา 34 และมาตรา 35 (ราชกิจจานุเบกษา

2541: 10-14) ที่ได้กำหนดคุณสมบัติผู้ที่จะต้องดำรงตำแหน่งอธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี รองคณบดี ผู้ช่วยคณบดี หัวหน้าภาควิชา หัวหน้าศูนย์ ผู้อำนวยการสถาบัน/สำนัก ต้องได้รับปริญญาชั้นใดชั้นหนึ่งหรือเทียบเท่าจากมหาวิทยาลัย หรือสถาบันการศึกษาชั้นสูงอื่นที่สภามหาวิทยาลัยรับรอง **อีกทั้งการ**ได้รับการปฏิบัติจากผู้บังคับบัญชาที่มักจะได้รับการปฏิบัติในระดับที่ใกล้เคียงกันมากกว่า เพราะผู้บังคับบัญชาก็จะมีความเกรงใจ และให้เกียรติในฐานะที่มีความรู้ มีความน่าเชื่อถือ และมีความน่าคาดหวังว่าจะเป็นผู้หนึ่งที่จะช่วยในการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างบรรลุเป้าหมาย และเกิดประโยชน์ต่อองค์กรโดยรวม สำหรับบุคลากรที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี/เทียบเท่า ที่ไม่มีความเห็นในเรื่องนี้แตกต่าง อาจเป็นเพราะบุคลากรที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี/เทียบเท่านี้ก็มีโอกาสในการเข้าไปมีส่วนร่วมในการดำเนินงานบางอย่างของมหาวิทยาลัยและได้รับเกียรติจากผู้บังคับบัญชาในระดับหนึ่ง ซึ่งอาจใกล้เคียงกับบุคลากรที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาโทและปริญญาเอก เพราะถือว่าเป็นผู้มีความรู้ที่จะสามารถปฏิบัติงานทั้งในระดับปฏิบัติการและในระดับบังคับบัญชาในระดับต้นได้

สมมติฐานที่ 4 สถานภาพ มีความสัมพันธ์กับระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ สถานภาพมีความสัมพันธ์กับระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ จำนวน 1 ด้านคือ ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ส่วนด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เมื่อจำแนกตามสถานภาพพบว่า ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน อาจเป็นเพราะว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้มุ่งเน้นการปฏิบัติที่สถานภาพไม่ว่าจะอยู่ในสถานภาพใดก็ต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เช่นเดียวกัน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า สถานภาพของบุคลากรเห็นว่าระดับการดำเนินงานด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน จากการวิจัยพบว่า บุคลากรที่มีสถานภาพสมรสเห็นว่าระดับการดำเนินงานด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์มากกว่าบุคลากรที่มีสถานภาพโสด อาจเป็นเพราะว่าบุคลากรที่มีสถานภาพสมรสมักจะเป็นผู้ที่ต้องการมีส่วนร่วมในการทำงาน มีความสามารถทางการตัดสินใจ มีความสามารถทางการขึ้นำ เนื่องจากมีประสบการณ์มาจากครอบครัวและจากประสบการณ์ในการทำงานระดับหนึ่ง ขณะเดียวกันก็เป็นการแสดงถึงศักยภาพในตัวเองให้บุคคลอื่นยอมรับ และยังต้องการได้รับการยอมรับ

จากผู้บังคับบัญชาเท่าเทียมกับบุคคลอื่น เพื่อเป็นการสร้างความภาคภูมิใจให้กับตนเอง บุคคลในครอบครัวและสังคมด้วย นอกจากนี้ยังมีความต้องการด้านความมั่นคงในการทำงานเพื่อเป็นรากฐานในการดูแลครอบครัว และต้องการสุขภาพและความปลอดภัยเพื่อคุ้มครองตัวเองและครอบครัวให้อยู่ได้อย่างมีความสุข ส่วนบุคลากรสถานภาพโสด โดยส่วนใหญ่มักจะยังอายุน้อย ความคิดความอ่านในเรื่องการอยากมีส่วนร่วมยังไม่มากนัก อาจเป็นเพราะยังขาดประสบการณ์ ขาดความเชื่อมั่น ยังต้องการการทำงานที่ไม่เคร่งเครียด เพราะไม่ต้องมีห่วงกังวลใด ๆ ไม่ต้องมีครอบครัวให้รับผิดชอบ และ ไม่ค่อยเอาใจใส่สุขภาพมากนัก

สมมติฐานที่ 5 ประเภทหน่วยงาน มีความสัมพันธ์กับระดับการดำเนินงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ ประเภทหน่วยงานมีความสัมพันธ์กับระดับการดำเนินงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ จำนวน 2 ด้าน คือ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ส่วนด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ และด้านการชำระรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เมื่อจำแนกตามประเภทหน่วยงานพบว่า ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่ามหาวิทยาลัยมีนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับทุกหน่วยงานเหมือนกัน มีกฎระเบียบให้ปฏิบัติเหมือนกัน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ประเภทหน่วยงานเห็นวาระดับการดำเนินงานด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน จากการวิจัยพบว่า หน่วยงานระดับสถาบัน/สำนัก เห็นว่ามหาวิทยาลัยมีระดับการดำเนินงานด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์มากกว่าหน่วยงานระดับคณะ อาจเป็นเพราะว่าหน่วยงานระดับสถาบัน/สำนักมีภาระงานเน้นให้บริการและไม่มีความยุ่งยากซับซ้อนเท่ากับ หน่วยงานระดับคณะ ดังนั้นขึ้นในการวางแผนอัตรากำลังคนเพื่อให้ได้บุคลากรที่เหมาะสมจึงไม่มีความยุ่งยากเท่ากับหน่วยงานระดับคณะ อีกทั้งภาระงานที่เป็นแผนงานหรือโครงการที่สำคัญส่วนใหญ่จะใช้วิธีการเชิญบุคลากรจากคณะมาช่วยในการดำเนินงาน ทำให้ลดภาระงานในส่วนการวางแผน การจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและการคัดเลือกลงได้ ในขณะที่หน่วยงานระดับคณะมุ่งงานผลิตบัณฑิตและงานวิจัย ซึ่งต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะทางโดยเฉพาะศาสตร์ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ดังนั้นจึงมีความยุ่งยากซับซ้อนในการดำเนินงานทั้งการวางแผน การจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและการคัดเลือก นอกจากนี้หน่วยงานยังเห็นว่า

มหาวิทยาลัยมีระดับการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน จากการวิจัยพบว่าหน่วยงานระดับสถาบัน/สำนัก เห็นว่ามหาวิทยาลัยมีระดับการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากกว่าหน่วยงานระดับคณะ อาจเป็นเพราะว่าหน่วยงานระดับสถาบัน/สำนัก มีจำนวนบุคลากรน้อยกว่าโอกาสในการที่แต่ละบุคคลจะไปฝึกอบรมพัฒนาจึงมีมากกว่า เนื่องจากมีจำนวนบุคลากรให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาน้อย ในขณะที่หน่วยงานระดับคณะมีบุคลากรมากกว่า ดังนั้นโอกาสที่จะได้รับการพิจารณาจึงอาจมีน้อย เพราะมีจำนวนบุคลากรให้ผู้บริหารพิจารณามากในขณะที่งบประมาณในแต่ละหน่วยงานมีจำกัด ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของพรทิพา สุขใส (2546: 85 - 86) พบว่า ปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากรเกิดจากขาด งบประมาณในการประชุมอบรม และสัมมนาทางวิชาการเพื่อเพิ่มพูนความรู้เพื่อพัฒนาตนเองมากที่สุด นอกจากนี้หน่วยงานระดับสถาบัน/สำนัก ยังมีความสามารถทางการจัดการวินัยได้ดีกว่าหน่วยงานระดับคณะ อาจเป็นเพราะว่า การที่หน่วยงานระดับสถาบัน/สำนัก มีบุคลากรน้อยทำให้มีการควบคุมดูแลให้ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ได้ทั่วถึงกว่าหน่วยงานระดับคณะที่มีบุคลากรจำนวนมาก ทำให้การควบคุมดูแลอาจไม่ทั่วถึง บุคลากรอาจประพฤติปฏิบัติในเรื่องที่ผิดพลาดได้ง่ายกว่า สอดคล้องกับแนวคิดของ เสน่ห์ จุ้ยโต (2545: 81-82) กล่าวว่า การจัดการวินัยบุคลากร มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ถ้าบุคลากรขาดวินัยแล้วการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยากที่จะประสบความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้บุคลากรมีวินัยกระทำได้โดยพยายามป้องกันและเสริมสร้างวินัยทางบวก

สมมติฐานที่ 6 ระยะเวลาในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ ระยะเวลาในการทำงานมีความสัมพันธ์กับระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ทั้งภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เมื่อจำแนกตามระยะเวลาในการทำงานพบว่า ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าบุคลากรไม่ว่าจะปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยมาด้วยระยะเวลาเพียงใด เมื่อมหาวิทยาลัยเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ บุคลากรทั้งหมดมีประสบการณ์ในระยะเวลาที่ใกล้เคียงกัน ในการอยู่ภายใต้การดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่มีการดำเนินงานอย่างอิสระ มีการออกระเบียบข้อบังคับ มีการเลื่อนขั้นเงินเดือนด้วยตัวเอง ซึ่งเริ่มตั้งแต่วันที่ 7 มีนาคม 2541 เป็นต้นมา

สมมติฐานที่ 7 ประเภทบุคลากร มีความสัมพันธ์กับระดับการดำเนินงานการบริหาร

ทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ ประเภทบุคลากรมีความสัมพันธ์กับระดับการดำเนินงานการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี โดยภาพรวมไม่แตกต่างกันซึ่งไม่ สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ จำนวน 2 ด้านคือ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการชำระรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ส่วนด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามประเภทบุคลากรพบว่า ในภาพรวมไม่ แตกต่างกัน อาจเป็นเพราะมหาวิทยาลัยมีการเตรียมการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2535 และมีการจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณาการดำเนินงานด้านต่าง ๆ และเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารให้บุคลากรประเภทข้าราชการทุกสายงานรับทราบมาโดยตลอด ใน ขณะที่บุคลากรประเภทพนักงาน จะประกอบไปด้วยข้าราชการที่เปลี่ยนสภาพเป็นพนักงาน และ พนักงานที่มหาวิทยาลัยดำเนินการรับเข้ามาภายหลังการเปลี่ยนสภาพเสร็จสิ้น ซึ่งรับทราบ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายใต้กรอบการดำเนินงานการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอยู่แล้ว แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ประเภทบุคลากรเห็นว่ามหาวิทยาลัยมีระดับการดำเนินงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน จากการวิจัยพบว่า พนักงานสายวิชาการเห็นว่า มหาวิทยาลัยมีระดับการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากกว่าข้าราชการสาย ก และ ข้าราชการสาย ค อาจเป็นเพราะพนักงานสายวิชาการ มีหน้าที่สอนและวิจัยเป็นหลักจึงจำเป็นต้อง มีการพัฒนาทักษะความรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับการสอน และการทำวิจัยซึ่งเป็น ภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย จึงทำให้ได้รับโอกาสในการไปฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับอาจเพิ่งเข้ามาทำงานจึงจำเป็นต้องเร่งพัฒนา เพื่อให้สามารถรับถ่ายทอดงานวิชาการ จากข้าราชการสาย ก ที่จะใกล้เกษียณหรือข้าราชการสาย ก ที่เปลี่ยนสภาพเป็นพนักงานสาย วิชาการที่ใกล้เกษียณเช่นเดียวกัน เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องทางวิชาการ ขณะที่ข้าราชการสาย ก เป็นสายที่ได้รับโอกาสการฝึกอบรมและพัฒนาโดยตลอด ส่วนข้าราชการสาย ค มีภาระหน้าที่ เกี่ยวข้องกับงานประจำ ซึ่งมีลักษณะงานที่ซ้ำ ๆ หากไม่มีการเปลี่ยนแปลงในเชิงนโยบาย วิธีการ ทำงานก็จะไม่เปลี่ยนแปลง ซึ่งด้วยระยะเวลาที่ปฏิบัติงานมานานทำให้เกิดทักษะในการทำงานสูง ดังนั้นโอกาสในการฝึกอบรมและพัฒนาจึงมีน้อยกว่า ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของอังสนา สุกจัน (2541: บทคัดย่อ) พบว่า ความต้องการในการพัฒนาของข้าราชการสาย ก ต้องการพัฒนา เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ดี และวิธีการพัฒนาที่ต้องการคือ การฝึกอบรมต่างประเทศ ข้าราชการสาย ข ต้องการพัฒนาเกี่ยวกับ ความชำนาญในการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน และวิธีการ

พัฒนาที่ต้องการคือ ศึกษาต่อในประเทศ ข้าราชการสาย ค ต้องการพัฒนากับความรู้ในระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ และการประกันคุณภาพการศึกษา และวิธีการพัฒนาที่ต้องการคือ ฝึกอบรมในประเทศ ส่วนบุคลากรประเภทข้าราชการสาย ข และพนักงานสายวิชาชีพอื่นไม่มีความเห็นในด้านนี้แตกต่าง อาจเป็นเพราะข้าราชการสาย ข และพนักงานสายวิชาชีพอื่น มีลักษณะภาระงานในการปฏิบัติคล้ายกัน และการเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาต้องได้รับอนุมัติจากผู้บังคับบัญชาก่อน จึงอาจทำให้โอกาสในการเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาไม่แตกต่างกันมากนัก นอกจากนี้ประเภทบุคลากรยังเห็นว่ามหาวิทยาลัยมีระดับการดำเนินงานด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน จากการวิจัยพบว่า พนักงานสายวิชาการเห็นว่ามหาวิทยาลัยมีระดับการดำเนินงานด้านนี้มากกว่าข้าราชการสาย ค ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าพนักงานสายวิชาการ จะมีส่วนร่วมในการบริหารงาน และผู้บังคับบัญชาให้การยอมรับความคิดเห็นสูงกว่าข้าราชการสาย ค. เพราะพนักงานสายวิชาการ จะเป็นผู้รับภาระงานหลักของมหาวิทยาลัย ซึ่งการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ เน้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีผลต่อตัวเองและความสัมพันธ์กับองค์กร ทั้งเรื่องงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน การแก้ไขปัญหา งานและกิจกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคคลและองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเกรียงศักดิ์ เชี่ยวยิ่ง (2543: 359-370) ให้ความเห็นว่า การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการออกแบบงานและแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับตนเอง องค์กรต้องพยายามให้บุคลากรมีโอกาสมากขึ้นในการสร้างผลงานของตน การให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อความสำเร็จของตนเองและองค์กร เป็นวิธีการสื่อสารระหว่างองค์กรกับบุคลากร เพื่อให้สามารถทำการตัดสินใจเกี่ยวกับทรัพยากรต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

ด้านปัญหาและเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาของบุคลากรที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ทั้ง 4 ด้านคือ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยจะขออภิปรายผล โดยพิจารณาจากประเด็นปัญหาและข้อเสนอแนะ ที่บุคลากรแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมมากที่สุด ดังต่อไปนี้

ปัญหาด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์และการเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาพบว่า บุคลากรเห็นปัญหาว่ามีภาระงานมอบหมายให้แต่ละบุคคลปฏิบัติหลายอย่างภายในเวลาที่จำกัดและไม่ตรงกับความรู้ความสามารถมากที่สุด และปัญหาลำดับรองลงมาคือมีการบรรจุแต่งตั้งล่าช้าไม่ทันกับความจำเป็น ซึ่งอาจสะท้อนให้เห็นถึงการดำเนินงานด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ที่ยังไม่สามารถจัดหาบุคลากรเข้ามารองรับภาระงานที่เกิดขึ้นได้ทันเวลาและตรงตามความต้องการของ

หน่วยงาน และบุคลากรได้เสนอแนวทางแก้ไขปัญหา โดยควรมอบหมายงานให้แก่แต่ละบุคคลอย่างเท่าเทียมกัน ดำเนินการบรรจุบุคลากรให้รวดเร็วขึ้นอาจเป็นเพราะบุคลากรเห็นว่าเพื่อมิให้ภาระงานที่เกิดขึ้นใหม่ต้องตกอยู่กับความรับผิดชอบของบุคลากรที่มีอยู่เดิมที่รับภาระงานเต็มที่อยู่แล้วซึ่งจะทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลงและได้งานที่ไม่มีคุณภาพ ซึ่งกระบวนการต่าง ๆ เหล่านี้จะสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถของผู้บริหารที่มีต่อการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งถือเป็นกระบวนการที่สำคัญที่สุด เพราะเมื่อได้บุคคลที่เหมาะสมตรงความต้องการแล้วขึ้นต่อเนื่องของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็จะมีปัญหาลดน้อยลงไปซึ่งการเพิ่มบุคลากรจะทำให้ค่าใช้จ่ายในการบริหารสูงขึ้นและจะสูงขึ้นทุกปี ๆ โดยเฉพาะในหมวดค่าตอบแทน แต่ถ้าบุคลากรมีประสิทธิภาพมีความรู้ความสามารถ และมีความรับผิดชอบก็จะสามารถผลักดันการทำงานของมหาวิทยาลัยให้สำเร็จลุล่วง และสร้างชื่อเสียงให้กับมหาวิทยาลัย ตลอดจนบุคลากรในบางตำแหน่ง เช่น นักวิจัย คณาจารย์ที่สามารถทำวิจัยเชิงพาณิชย์อาจสร้างรายได้ให้มหาวิทยาลัยได้

ปัญหาด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์และการเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาคือ บุคลากรเห็นว่ามหาวิทยาลัยมีการจ่ายค่าตอบแทนไม่เหมาะสมกับวิชาชีพ และลักษณะงานที่รับผิดชอบมากที่สุด และปัญหาลำดับรองลงมาคือ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเรื่องไม่เปิดเผยและต่างหน่วยงานมีการประเมินต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นผลมาจาก มจร. มีการจ่ายค่าตอบแทนโดยบุคลากรมีสิทธิรับทราบเฉพาะเงินเดือนของตนเองเหมือนองค์กรภาคเอกชน บุคลากรไม่ทราบบัญชีเงินเดือน ไม่ทราบขึ้นเงินเดือนที่จะใช้เลื่อนขั้นในแต่ละครั้ง เหมือนระบบการเลื่อนขั้นข้าราชการเดิม จึงอาจเป็นผลให้บุคลากรในแต่ละตำแหน่งเห็นว่าไม่มีความชัดเจนในเรื่องหลักการจ่ายค่าตอบแทน นอกจากนี้ปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเรื่องไม่เปิดเผยและต่างหน่วยงานมีการประเมินต่างกัน อาจเป็นผลมาจากการที่บุคลากรมีความไม่เข้าใจและทัศนคติเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มองว่าบุคลากรประเภทพนักงาน จะไม่ได้รับความเป็นธรรมในการประเมินเลื่อนเงินเดือนและการประเมินต่อสัญญาจ้าง **และบุคลากรมีข้อเสนอแนวทางแก้ไขปัญหา** โดยควรปรับค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับภาระงานหน้าที่ ความรับผิดชอบและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อาจเป็นเพราะบุคลากรต้องการให้มหาวิทยาลัยพิจารณาการจ่ายค่าตอบแทนโดยพิจารณาจากผลงานเป็นหลัก เพื่อให้บุคลากรรู้สึกว่ามีคามยุติธรรมเกิดขึ้น

ปัญหาด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาคือ บุคลากรเห็นว่ามหาวิทยาลัยมีการส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้ก้าวหน้าในอาชีพ เช่น การศึกษาต่อ ฝึกอบรม ดูงานต่างประเทศ ไม่เป็นไปอย่างเสมอภาคและสอดคล้องกับความต้องการของมหาวิทยาลัยมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าบุคลากรประเภทข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัย

ทุกสายทุกตำแหน่งต่างก็มีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองเพื่อเป็นการเพิ่มพูนทักษะความรู้และเป็นพื้นฐานสำหรับก้าวไปในระดับหรือตำแหน่งที่สูงขึ้น แต่จำกัดด้วยงบประมาณ และความจำเป็นของหน่วยงาน ดังนั้นบุคลากรบางสายบางตำแหน่งจึงอาจไม่ได้รับการพิจารณาให้พัฒนาตนเองอย่างที่ต้องการก็เป็นได้ นอกจากนี้อาจเกิดจากการวางแผนในการพัฒนาบุคลากรยังไม่ชัดเจนว่าในแต่ละปีจะพัฒนาบุคลากรสายใด จะพัฒนาในรูปแบบใด และสอดคล้องกับแนวทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยหรือไม่อย่างไร ซึ่งบุคลากรก็เสนอแนวทางแก้ไขปัญหว่า ควรส่งเสริมให้บุคลากร ได้มีการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ฝึกอบรม ศึกษาดูงานในด้านที่เป็นประโยชน์ ต่องานและองค์กร โดยมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน เพื่อให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในอาชีพอย่างทั่วถึง อาจเป็นเพราะว่าบุคลากรทุกสายงานและทุกตำแหน่งต้องการให้มหาวิทยาลัย มีการจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน เพื่อจะได้ทราบว่าแผนการพัฒนาบุคลากรจะมีแนวทางไปในทิศทางใด จะเน้นการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบใด สัดส่วนประเภทบุคลากรที่จะพัฒนาเป็นจำนวนเท่าใด เป็นต้น ซึ่งจะช่วยสร้างความเชื่อมั่นและเตรียมความพร้อมให้บุคลากรได้พัฒนา ศักยภาพและก้าวไปสู่หน้าที่การงานที่สูงขึ้น นอกจากนี้ยังเป็นการตอบสนองความพยายามของ มหาวิทยาลัยที่ต้องการเปลี่ยนกระบวนทัศน์และวิธีการทำงานของบุคลากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีศักยภาพอย่างแท้จริงต่อไป

ปัญหาด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์และการเสนอแนวทางแก้ไข

ปัญหาพบว่า บุคลากรเห็นว่าผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น ในการทำงานน้อยมาก และบุคลากรมีความรู้สึกไม่มั่นคงต่อการเลื่อนขั้น และความก้าวหน้า ในการทำงาน เนื่องจากการปรับตัวเข้ากับระบบมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เน้นผลงานเป็นหลัก อาจเป็นเพราะว่าบุคลากรมีทัศนคติเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่พนักงานอาจไม่ได้รับความ เป็นธรรมในการประเมินเลื่อนเงินเดือนและต่อสัญญาจ้าง และอาจไม่เข้าใจว่าการดำเนินงาน บางอย่างผู้บริหารจำเป็นต้องตัดสินใจทันที เพื่อให้สำเร็จลุล่วงและทันเหตุการณ์ หากให้ ผู้ได้บังคับบัญชาร่วมแสดงความคิดเห็นก็จะไม่ทันเวลาและอาจเกิดผลเสียหาขึ้นได้ และ**บุคลากร ได้มีข้อเสนอแนวทางแก้ไข**ปัญหว่า ควรมีการประเมินและพัฒนาร่วมกันทำงานร่วมกับผู้อื่น ประเมิน ทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาต่อผู้บังคับบัญชา การแลกเปลี่ยนความรู้ด้วยวาจา และจากเอกสาร อาจเป็นเพราะบุคลากรเห็นว่าการทำงานร่วมกับผู้อื่นอาจเป็นผู้ได้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา หรือผู้ได้บังคับบัญชาด้วยกันเอง จะช่วยให้เกิดการพัฒนางานนั้น ๆ เนื่องจากเมื่อมีการทำงาน ร่วมกันก็จะมีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างกันทำให้บุคลากรได้มีความรู้ใน วงกว้างและในเชิงลึกมากขึ้น ตลอดจนสร้างความเข้าใจ การร่วมมือในการทำงาน เพื่อก่อให้เกิด ความสามัคคีในที่สุด

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากการวิจัย เรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ผลการวิจัยสามารถนำมาเสนอแนะได้ ดังนี้

3.1.1 ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผลการวิจัยพบว่า มหาวิทยาลัยมีระดับการดำเนินงานด้านนี้อยู่ในระดับปานกลางและเป็นลำดับที่สอง โดยบุคลากรที่มีการศึกษาระดับปริญญาโทที่สังกัดหน่วยงานระดับสถาบัน/สำนัก เห็นว่ามหาวิทยาลัยมีระดับการดำเนินงานด้านนี้มากกว่าบุคลากรที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีที่สังกัดหน่วยงานระดับคณะ โดยเห็นว่ามหาวิทยาลัยมีกระบวนการที่ให้ได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ในเวลาที่เหมาะสม ตามความต้องการของหน่วยงานน้อยที่สุด จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารพบว่า ในการวางแผนกำลังคนจะดำเนินการในรูปคณะกรรมการ และมีการปรับเปลี่ยนแผนหากไม่เป็นไปตามแผน และจากการวิเคราะห์ความคิดเห็นเพิ่มเติมพบว่า ปัญหาที่มีภาระงานที่มอบหมายให้แต่ละบุคคลปฏิบัติหลายอย่างภายในเวลาที่จำกัดซึ่งไม่ตรงกับความรู้ความสามารถมากที่สุด ดังนั้น มจร. ควรมีการจัดทำแผนกำลังคนให้รอบคอบ รวดเร็ว โปร่งใส สอดคล้องกับภาระงานที่จะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยพิจารณาตัดขั้นตอนต่าง ๆ ที่ไม่จำเป็นออก นอกจากนี้อาจให้บุคลากรในระดับปริญญาตรีที่สังกัดหน่วยงานระดับคณะเข้ามาอบรมเชิงปฏิบัติการ (Work Shop) เพื่อรวบรวมข้อมูลภาระงานที่เกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและคาดว่าจะเกิดในอนาคต นำมาสรุปเป็นคลังข้อมูลและจัดทำวางแผนกำลังคนที่ต้องการ เพื่อจะได้ทราบจำนวนบุคลากร คุณสมบัติที่ต้องการในแต่ละช่วงเวลาแล้วนำข้อมูลเสนอคณะกรรมการของมหาวิทยาลัย เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาการจัดทำแผนกำลังคนของมหาวิทยาลัยได้รวดเร็วขึ้น และเป็นการเพิ่มพูนทักษะ ประสบการณ์ด้านการจัดทำแผนอัตรากำลังให้กับบุคลากรที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีที่สังกัดหน่วยงานระดับคณะอีกด้วย

3.1.2 ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ผลการวิจัยพบว่า มหาวิทยาลัยมีระดับการดำเนินงานด้านนี้อยู่ในระดับปานกลางและเป็นลำดับที่สาม โดยบุคลากรเห็นว่ามหาวิทยาลัยมีการจ่ายค่าตอบแทนให้บุคลากรด้วยความเหมาะสมกับตำแหน่งในแต่ละสายงานน้อยที่สุด จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารพบว่า มหาวิทยาลัยมีการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนตามผลงานเป็นหลัก แต่จากการวิเคราะห์ความคิดเห็นเพิ่มเติมพบว่า ปัญหาที่บุคลากรบางท่านเห็นว่าค่าตอบแทนไม่เหมาะสมกับวิชาชีพและลักษณะงานที่รับผิดชอบ และการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนพิจารณาตามหน่วยงานเป็นหลักทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างหน่วยงานที่มีภาระงานมากกับหน่วยงานที่มีภาระงานน้อย และมีบุคลากรน้อยกว่า แต่ก็ได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเช่นกัน ดังนั้นมหาวิทยาลัยควรที่จะ

กำหนดหลักเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนหรือเงินเดือนกับภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยพิจารณา วงเงินในการใช้เลื่อนขั้นของแต่ละหน่วยงานเปรียบเทียบกับจำนวนบุคลากร ที่มีผลงานตามเกณฑ์ที่ คณะกรรมการประเมินของมหาวิทยาลัยกำหนด โดยหน่วยงานใดมีจำนวนบุคลากรที่มีผลงานหรือ ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเกณฑ์น้อยกว่าหน่วยงานที่มีจำนวนบุคลากรที่มีผลงานหรือผลการ ปฏิบัติงานเป็นไปตามเกณฑ์มากกว่า แม้จะมีวงเงินเลื่อนขั้นคงเหลือก็ไม่สามารถเลื่อนขั้นให้กับ บุคลากรในหน่วยงานตนเองได้ ต้องส่งวงเงินที่เหลือขึ้นคืนมหาวิทยาลัย เพื่อให้สามารถนำไป จัดสรรให้กับหน่วยงานอื่นที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเกณฑ์ตามลำดับต่อไป

3.1.3 ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผลการวิจัยพบว่า มหาวิทยาลัยมีระดับการ ดำเนินงานด้านนี้อยู่ในระดับปานกลางและเป็นลำดับสุดท้าย โดยบุคลากรที่สังกัดหน่วยงานระดับ สถาบัน/สำนัก และเป็นพนักงานสายวิชาการเห็นว่ามีการดำเนินงานด้านนี้มากกว่าบุคลากรที่ สังกัดหน่วยงานระดับคณะ และเป็นข้าราชการสาย ก และ ค โดยเห็นว่ามหาวิทยาลัยให้ความสำคัญ ต่อการร้องทุกข์ของบุคคลน้อยที่สุด จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารพบว่า มหาวิทยาลัยมี นโยบายส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามวินัยเชิงบวก ดังนั้นมหาวิทยาลัยควรให้ความสำคัญต่อการ ร้องทุกข์ของบุคคล โดยพิจารณาสาเหตุที่ทำให้เกิดการร้องทุกข์ของบุคลากร แล้วนำมาแก้ไข ปัญหามาจากสาเหตุนั้น และพิจารณากระบวนการร้องทุกข์ของบุคลากรว่าเกิดปัญหาในขั้นตอนใด เพื่อปรับกระบวนการร้องทุกข์ให้มีการดำเนินงานรวดเร็วและยุติธรรมมากขึ้น นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยควรจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรให้ชัดเจน โดยระบุว่าในแต่ละปีจะมีรูปแบบการพัฒนา บุคลากรแต่ละประเภทอย่างไร และควรกำหนดสัดส่วนระหว่างข้าราชการสาย ก ข ค พนักงาน สายวิชาการและพนักงานสายวิชาชีพอื่น โดยเฉพาะบุคลากรที่สังกัดหน่วยงานระดับคณะและเป็น ข้าราชการสาย ก และ ค ควรได้รับการพิจารณาเป็นพิเศษ

3.1.4 ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ผลการวิจัยพบว่า มหาวิทยาลัยมีระดับการดำเนินงานด้านนี้อยู่ในระดับปานกลาง และเป็นลำดับแรก โดยบุคลากรที่ มีการศึกษาระดับปริญญาโทและปริญญาเอกที่มีสถานภาพสมรสและเป็นพนักงานสายวิชาการ เห็นว่ามหาวิทยาลัยมีระดับการดำเนินงานด้านนี้มากกว่า บุคลากรที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่า ปริญญาตรีที่มีสถานภาพโสดและเป็นข้าราชการสาย ค โดยเห็นว่ามีการปฏิบัติต่อผู้ได้บังคับ บัญชาอย่างเท่าเทียมกันน้อยที่สุด จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารพบว่า มหาวิทยาลัยเน้นการให้ บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงานตามความเหมาะสม มีการสร้างเกณฑ์การประเมิน มีการตั้งกล่อง รับฟังความคิดเห็น การจัดตั้งสภาคณาจารย์และพนักงาน จากการวิเคราะห์ความคิดเห็นเพิ่มเติม พบว่า ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นในการทำงานน้อยมาก ดังนั้น

มหาวิทยาลัยควรสนับสนุนให้บุคลากรที่มีการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรีที่มีสถานภาพโสดและเป็นข้าราชการสาย ค เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการทำงานทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยควรแสดงความชื่นชมต่อ ความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานหรือต่อองค์กร ด้วยการประชาสัมพันธ์ความคิดเห็นนั้น หรือการชื่นชมโดยผ่านบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้ผู้แสดงความคิดเห็นรับรู้ได้ถึงความเอาใจใส่ต่อข้อเสนอแนะของผู้บริหารอันจะนำมาซึ่งความภาคภูมิใจ ซึ่งการประชาสัมพันธ์ดังกล่าวจะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น ด้านการเสนอแนะการทำงานของผู้บริหารมากขึ้น ผู้บริหารจะได้ประโยชน์เพราะรับรู้ปัญหาและความต้องการของบุคลากรในระดับรากหญ้าอย่างแท้จริง

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรศึกษากระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละหน่วยงานในมหาวิทยาลัย เพื่อให้ทราบถึงขั้นตอนการดำเนินงานว่ามีข้อจำกัดอย่างไร เพื่อมหาวิทยาลัยจะได้แก้ไขข้อจำกัดนั้น

3.2.2 ควรศึกษาการจ่ายค่าตอบแทนของแต่ละหน่วยงานในมหาวิทยาลัยว่ามีเกณฑ์ในการปฏิบัติอย่างไร แล้วนำมาปรับให้เป็นเกณฑ์มาตรฐานเดียวกัน เพื่อสร้างความมั่นใจและเป็นกำลังใจให้กับบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์หรือสูงกว่าเกณฑ์

3.2.3 ควรศึกษาความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์บุคลากรทุกประเภทในแต่ละหน่วยงาน เพื่อนำมาจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรที่ตอบสนองความต้องการของหน่วยงานและบุคลากรมากที่สุด

3.2.4 ควรศึกษารูปแบบโครงสร้างองค์กร การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ เพื่อนำผลที่ได้มาเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขการบริหารงานด้านอื่นของมหาวิทยาลัย เพื่อให้มีทิศทางดำเนินงานที่สอดคล้องและไปในแนวเดียวกันกับวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย

3.2.5 สถาบันอุดมศึกษาของรัฐอื่น ๆ ที่เตรียมการเพื่อปรับสภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ควรศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ และด้านการชำระรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นด้านที่มีผลกระทบโดยตรงต่อบุคลากรในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กฤษณพงศ์ กีรติกร "การพัฒนาไปสู่มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล : แนวคิดและประสบการณ์ของ พระจอมเกล้าธนบุรี" เอกสารประกอบการอภิปรายโครงการสัมมนาวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ" สจล. 2545
- . "การพัฒนาไปสู่มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล : แนวคิดและประสบการณ์ของ พระจอมเกล้าธนบุรี" กรุงเทพมหานคร ศูนย์นวัตกรรมนโยบาย สำนักวิจัยและบริการ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มจร. ภาพพิมพ์ 2546
- กิ่งพร ทองใบ "หน่วยที่ 10 การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์" ในประมวลสาระชุดวิชา **การจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์** หน้า 226-288 นนทบุรี สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2543
- กิตติพงษ์ วงศ์วิชิต และคณะ "รูปแบบการจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ กรณีศึกษา : มหาวิทยาลัยขอนแก่น" ใน **บทสรุปผู้บริหาร** (เอกสารการจัดประชุมสัมมนาเชิง ปฏิบัติการเพื่อเตรียมความพร้อมในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ณ โรงแรมริเจนท์ชะอำ เพชรบุรี วันที่ 5 - 6 กันยายน 2545)
- เกรียงไกร เขียมบุญศรี และจักร อินทรจักร **คู่มือการบริหารทรัพยากรบุคคล** กรุงเทพมหานคร บั๊กแบงก์ 2544
- เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง **การบริหารทรัพยากรมนุษย์** พิมพ์ครั้งที่ 2 ขอนแก่น โรงพิมพ์คลังนานาวิทยา 2545
- ครองนวล จรณะหุด "ความเป็นไปได้ของการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลที่ชนะผู้บริหาร มหาวิทยาลัยของรัฐ" สารนิพนธ์ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารรัฐกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 2536
- ชินวุธ สุนทรสีมะ **หลักและวิธีการทำวิทยานิพนธ์รายงานประจำภาคและเอกสารวิจัย** กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช 2522
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ **การจัดการทรัพยากรมนุษย์** กรุงเทพมหานคร ซีเอ็ดดูเคชั่น 2545
- ศุลา มหาพสุธานนท์ **หลักการจัดการ หลักการบริหาร** กรุงเทพมหานคร 2545
- ทบวงมหาวิทยาลัย, สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย **หลักการและแนวปฏิบัติมหาวิทยาลัยใน กำกับของรัฐบาล** กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2545
- เทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี,มหาวิทยาลัย สำนักงานอธิการบดี ส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคล

คู่มือพนักงานเล่ม 1 2544

- นพ ศรีบุญนาท *องค์การและการจัดการ* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์สุทรไพศาล 2545
- นริสา จิตรสมนึก "การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ: ความคาดหวังกับการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม" วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพัฒนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น 2543
- บรรยงค์ โตจินดา *การบริหารงานบุคคล (การจัดการทรัพยากรมนุษย์)* กรุงเทพมหานคร รวมสาส์น (1997) 2543
- บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, สถาบัน สภาอาจารย์ "สภาอาจารย์เพื่อตอบสนองการพัฒนาสถาบัน" เอกสารรายงานการอภิปรายและสัมมนาทางวิชาการ ณ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ และโรงแรมระยองรีสอร์ท ระยอง ระหว่างวันที่ 6-9 พฤษภาคม 2542
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ ส.ส.ท. (สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)) 2543
- ปราชญา กล้าพัญญู *88 คู่ทางสู...ความสำเร็จของนักบริหาร* กรุงเทพมหานคร เบลโล่การพิมพ์ (1988) 2543
- พรทิพย์ พุ่มศิริ "การบริหารทรัพยากรบุคคลในมหาวิทยาลัยของรัฐตามความคิดเห็นของอาจารย์และข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านบุคคล" วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรอุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาบริหารเทคนิคศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ 2540
- พรทิพา สุกใส "การบริหารงานบุคคลของสาขาวิชาดนตรีสากลในมหาวิทยาลัย" วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 2546
- พยอม วงศ์สารศรี *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* พิมพ์ครั้งที่ 5 คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต 2538
- พิสมัย หาญมงคลพิพัฒน์ *หลักสถิติ I* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 2546
- มหาสารคาม, มหาวิทยาลัย "โครงการวิจัยและพัฒนาเรื่องการเตรียมความพร้อมของมหาวิทยาลัยของรัฐเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล : เรื่องอาจารย์" ม.ป.ป.
- ราชกิจจานุเบกษา "พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี พ.ศ. 2541"

- เล่มที่ 115 ตอนที่ 11 ก หน้า 10-14 กรุงเทพมหานคร 2541
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ *การวิจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ฟอร์เพช 2544
- วัลยา ฐปประดิษฐ์ “ความคิดเห็นของพนักงานมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีต่อการเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” *วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพัฒนาสังคม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์* 2545
- สมาน รังสียกถยัญญ์ *ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล* พิมพ์ครั้งที่ 18 กรุงเทพมหานคร สวัสดิการสำนักงาน ก.พ. 2540
- สมชาย หิรัญกิตติ *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ฉบับมาตรฐาน* กรุงเทพมหานคร ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์ 2542
- เสถียรภาพ พันธุ์ไพโรจน์ “หน่วยที่ 8 ปรัชญาและแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์” ในประมวลสาระชุดวิชา *การจ้ดองค์การและทรัพยากรมนุษย์* หน้า 163 นนทบุรี สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2543
- เสน่ห์ จุ้ยโต “หน่วยที่ 7 การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการใช้ภาวะผู้นำ” ในประมวลสาระชุดวิชา *การวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม* หน้า 68-82 นนทบุรี สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2545
- สมยศ นาวิการ *การบริหาร* พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์บรรณกิจ 1991 2544
- สมศักดิ์ คงเที่ยง และอัญชลี โพธิ์ทอง *การบริหารบุคลากรและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง 2542
- สวัสดิการสำนักงาน ก.พ. *สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของข้าราชการ ฉบับปรับปรุง* สำนักงาน ก.พ., สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ *วิสัยทัศน์และกรอบการปฏิรูประบบราชการ* 2544
- สุปราณี นาคแก้ว “เจตคติของบุคลากร สาย ข และ สาย ค ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์” *วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง* 2541
- อินทิรา ธนิยผล “การศึกษาเปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยรามคำแหงระหว่างส่วนกลางกับสาขาวิทยบริการเฉลิมพระเกียรติ” *วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย*

มหาวิทยาลัยรามคำแหง 2545

อุดร ชื่นกลิ่นรูป *การบริหารงานบุคคล* กรุงเทพมหานคร วิทยากร 2526

อำนาจ แสงสว่าง *การจัดการทรัพยากรมนุษย์* กรุงเทพมหานคร อักษราพิพัฒน์ 2540

———. *การบริหารงานบุคคล* (ฉบับปรับปรุง) ทิพย์วิสุทธิ์ 2542

อังสนา สุกจัน “การพัฒนาข้าราชการของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์” วิทยานิพนธ์
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 2541

Byars, Lloyd L. and Leslie W. Rue. *Human Resource Management*. 5th ed. Illinois : Richard D.Irwin, 1997.

Cowling, Alan., and Mailer, Chloe. *Managing Human Resources*. Great Britain: Arnold , 1998.

Dessler, Gary. *Human Resource Management*. 7th ed. New Jersey : Prentice - Hall, 1997.

Gomez-Mejia, Luis R., Balkin, David B., and Cardy, Robert L. *Managing Human Resources*.
New Jersey : Prentice-Hall, 1998.

Ivancevich, John M. *Human Resource Management*. 7th ed. USA : Mc Graw - Hill, 1998.

———. *Human Resource Management* . Boston : Mc Graw - Hill, 2001.

Mondy , R. Wayne, Robert M. Noe and Shane R. Premeaux. *Human Resource Management*.
sixth Edition, N.J. : Prentice - Hall, 1996.

———. *Human Resource Management*. 7th ed. New Jersey : Prentice - Hall, 1999.

Werther, Willaim B. Jr., and Kiehl , Davis. *Human Resource and Persennel Management*.
3rd ed. New York : Mc Graw – Hill, 1989.

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี “KMUTT Photo Gallery”

Available: <http://www.kmutt.ac.th/general/t-gall02.html> [เข้าถึง 28 กันยายน 2546]

———. “News & EVENTS (ข่าว และกิจกรรมประกาศ) สำหรับพนักงานและหน่วยงาน
การบริหารงานในมหาวิทยาลัย โครงสร้างการบริหาร”

Available: http://www.kmutt.ac.th/kmutt_info/st_tree.html [เข้าถึง 28 กันยายน 2546]

———. “ข้อมูลมหาวิทยาลัย รู้จักกับพระจอมเกล้าธนบุรี”

Available: http://www.kmutt.ac.th/n_info/t_knowu.htm [เข้าถึง 15 สิงหาคม 2545]



ภาพพระบรมราชานุสาวรีย์พระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว (รัชกาลที่ 4)

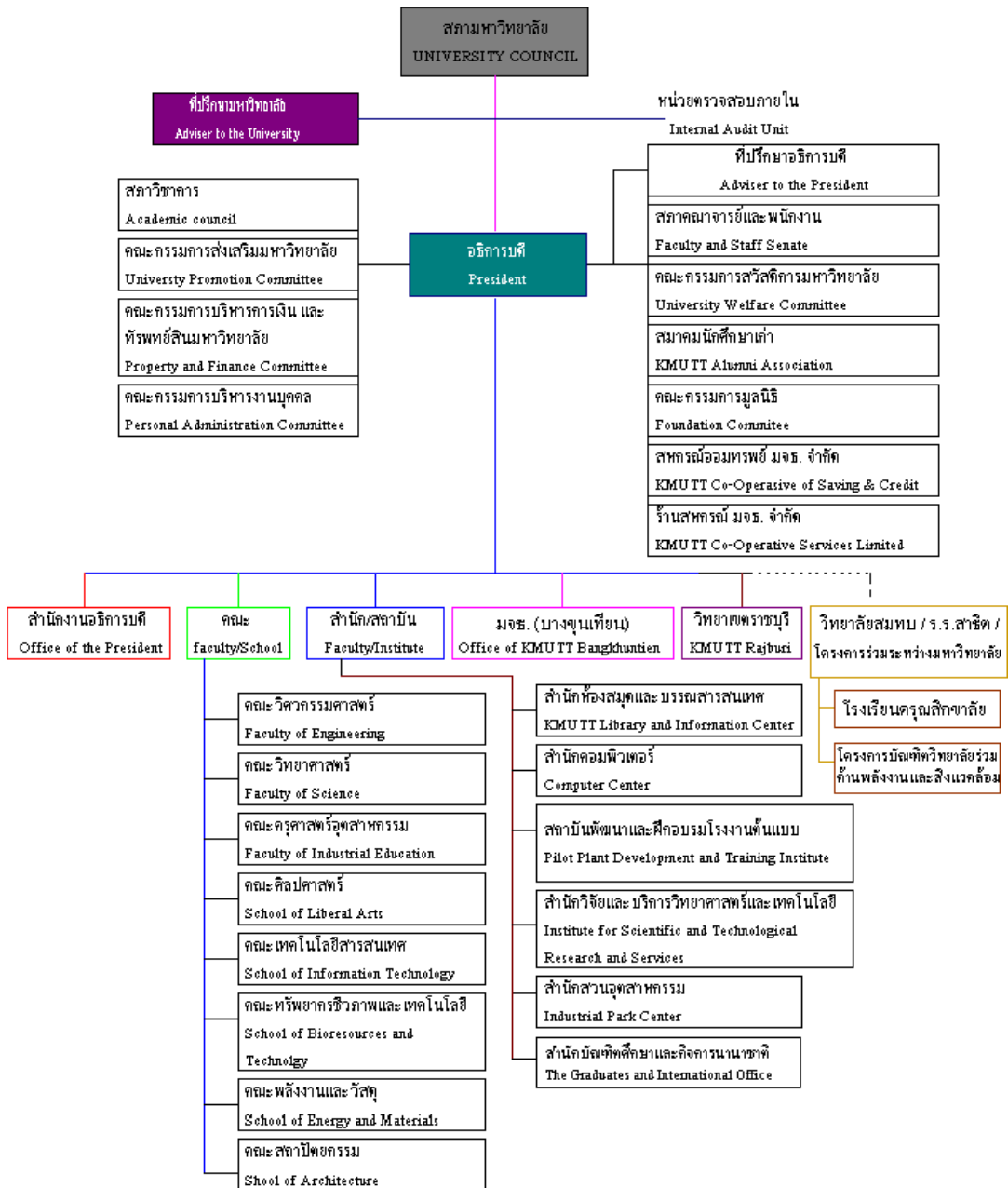


ภาพมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

(จาก <http://www.kmutt.ac.th/general/t-gall02.html>)

โครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

KING MONGKUT'S UNIVERSITY OF TECHNOLOGY THONBURI ORGANIZATION CHART



การวิเคราะห์ SWOT Analysis ของ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ในปี พ.ศ. 2542

1. วิเคราะห์สถานการณ์ภายใน (Internal Assessment)

1.1 จุดแข็ง (Strength)

1.1.1 ด้านการตลาด (Marketing Strength)

1) ปี พ.ศ. 2542 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี เป็นมหาวิทยาลัยทางเทคโนโลยีที่มีชื่อเสียงสั่งสมมากกว่า 39 ปี เป็นสถาบันการศึกษาที่ผลิตบัณฑิตผลงานวิจัย และให้บริการวิชาการแก่ชุมชนทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ซึ่งเป็นกำลังสำคัญ ในการพัฒนาประเทศ มหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงด้านคุณภาพบัณฑิตเป็นที่ยอมรับในตลาดอุตสาหกรรม มีผลงานวิจัยที่เป็นเลิศโดยที่ได้รับรางวัลจากหน่วยงานที่สนับสนุนงานวิจัย เช่น สกว. สวทช. วช. สฟช. และกองทุนต่างๆ หลายปีติดต่อกัน มีงานบริการวิชาการแก่ชุมชน อาทิเช่น การถ่ายทอดเทคโนโลยี การฝึกอบรม การให้บริการทางด้านตรวจวัดมาตรฐานสินค้าอุตสาหกรรม การวิเคราะห์โครงการ และได้รับการยอมรับให้เป็นหน่วยงานตรวจสอบของ สำนักมาตรฐานอุตสาหกรรม ดังนั้นบทบาทของมหาวิทยาลัยจึงเป็น Knowledge Center

2) ค่าใช้จ่ายต่อหัวนักศึกษาอยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำเมื่อเทียบกับมหาวิทยาลัยทางเทคโนโลยีอื่น ๆ

3) สถานที่ตั้งมีความเหมาะสมคือ อยู่บริเวณแหล่งอุตสาหกรรม การคมนาคมสะดวกมีทางด่วนเชื่อมโยงทั้งภายในกรุงเทพฯ และปริมณฑล และเป็นมหาวิทยาลัยทางเทคโนโลยีของรัฐบาลแห่งเดียวในฝั่งธนบุรี

4) สนับสนุนทุนการศึกษาและทุนกู้ยืมประเภทต่าง ๆ และให้โควต่านักศึกษาจากต่างจังหวัด

1.1.2 ด้านการเงิน (Financial Strength)

1) แหล่งที่มาของงบประมาณที่สำคัญ ได้แก่ เงินสนับสนุนจากรัฐบาล เงินรายได้จากค่าบำรุงการศึกษา ค่าลงทะเบียนนักศึกษา เงินวิจัยจากแหล่งภายนอก รายได้จาก งานบริการวิชาการ ดอกผลจากเงินกองทุน ฯลฯ ซึ่งงบประมาณรายจ่ายส่วนใหญ่มาจากเงินสนับสนุนจากรัฐบาล และเงินบำรุงการศึกษา ค่าลงทะเบียน

2) การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับทำให้มีความสามารถในการบริหารเงินและทรัพย์สินที่คล่องตัว มีอำนาจเบ็ดเสร็จภายในมหาวิทยาลัยและสามารถตรวจสอบได้

1.1.3 ด้านการผลิต (Manufacturing Strength)

- 1) การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลทำให้บริหารงานคล่องตัว สามารถปรับ/ลดงานซับซ้อน และงานที่ก่อให้เกิดความล่าช้า
- 2) บุคลากรมีศักยภาพพอเพียงด้านวิชาการ วิจัย และบริการ มหาวิทยาลัยมีอาจารย์ที่มีประสบการณ์ทางด้านวิชาการและอุตสาหกรรม อาจารย์ใหม่มีคุณวุฒิตรง เช่น จบ Ph.D สามารถทำวิจัยตั้งแต่เริ่มต้นได้ และยังมีอาจารย์ชาวต่างประเทศที่มีคุณภาพร่วมสอนและวิจัย
- 3) ครุภัณฑ์การศึกษา อุปกรณ์และเครื่องมือเป็นเทคโนโลยีที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพสูงโดยได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากรัฐบาล โครงการเงินกู้ธนาคารโลก ธนาคารพัฒนาแห่งเอเชีย โครงการวิจัยจากแหล่งทุนภายนอก
- 4) อาคารและสถานที่ มหาวิทยาลัยได้รับการสนับสนุนงบประมาณค่าก่อสร้างภายใน มจร. ราษฎรบูรณะ บางขุนเทียน เพื่อรองรับการเปิดสาขาวิชาใหม่และการขยายกำลังการผลิตตามแผนพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- 5) ด้านการบริการและสวัสดิการให้กับนักศึกษาแบบ Learning and Living
- 6) มีหลักสูตรเน้นทั้งด้านทฤษฎีและปฏิบัติ มี workshop สำหรับฝึกนักศึกษาและ Laboratory ที่หลากหลาย

1.1.4 ด้านองค์กร (Organization Strength)

- 1) บุคลากรมีความเชื่อมั่นในผู้นำ
- 2) การทำงานเป็นทีม
- 3) โครงสร้างองค์กรแบ่งตามความชำนาญ (เฉพาะทาง)
- 4) บุคลากรมีความมุ่งมั่นและขยัน

1.2 จุดอ่อน (Weakness)

1.2.1 ด้านการตลาด (Marketing Weakness)

1) มหาวิทยาลัยขาดการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง และไม่เป็นแนวรุกที่เพียงพอจะเห็นได้ ลูกค้ำของมหาวิทยาลัย (นักเรียน/โรงเรียน) ไม่รู้จักว่ามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีอยู่ที่ไหน และมีชื่อเสียงด้านการผลิตบัณฑิตอย่างไร นอกจากนี้ คณะนั้นสอบเข้ามีแนวโน้มลดลง (ระดับปริญญาตรี) ขาดการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ

1.2.2 ด้านการเงิน (Financial Weakness)

1) ความสามารถในการหารายได้มีน้อย มหาวิทยาลัยมีแหล่งรายได้ที่สำคัญจาก (1) รัฐบาลซึ่งเป็นไปตามภาวะเศรษฐกิจของประเทศ (2) ค่าบำรุงการศึกษาและหน่วยกิต ซึ่งเป็นการขายจะขึ้นค่าเล่าเรียน (3) เงินวิจัยจากแหล่งทุนภายนอก (4) เงินบริการวิชาการ

1.2.3 ด้านการผลิต (Manufacturing Weakness)

- 1) สภาพห้องเรียนและอุปกรณ์การเรียนการสอน ไม่เอื้อต่อการสอน โดยเฉพาะห้องเรียนขนาดใหญ่
- 2) แหล่งค้นคว้าและบริการสืบค้นข้อมูล เช่น ห้องสมุด บริการ internet ยังไม่ดีพอที่เครื่องมือที่มีอยู่ภายใน และไม่สามารถใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- 3) การบริหารทรัพยากร มหาวิทยาลัยขาดการติดตามข้อมูลเกี่ยวกับ อุปกรณ์/เครื่องมือที่มีอยู่ในชั้นของการทดสอบระบบ
- 4) ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการศึกษา/บริหาร มหาวิทยาลัยมีแผนการพัฒนาระบบสารสนเทศอยู่ในขั้นของการทดสอบระบบ
- 5) ทักษะด้านภาษาอังกฤษ ไม่เอื้อต่อการเป็นสากล
- 6) การสนับสนุนกิจกรรมนักศึกษา เนื่องจากนักศึกษามีภาระการเรียน ที่หนักทำให้เวลาที่มีให้กับกิจกรรมนักศึกษาลดลง และมหาวิทยาลัยขาดแผนในเชิงรุก ผู้บริหาร/อาจารย์ที่ปรึกษาด้านกิจกรรมนักศึกษามีน้อย งบประมาณที่จะสนับสนุนไม่เพียงพอ
- 7) ความพร้อมในงานบัณฑิตศึกษา เนื่องจากอาจารย์ระดับบัณฑิตส่วนใหญ่ มีภาระด้านงานสอนและงานบริหารมากทำให้เวลาสำหรับบัณฑิตศึกษาน้อยลงอีก ทั้งมีนักวิจัยเต็มเวลาน้อย
- 8) ความร่วมมือทางวิชาการกับต่างประเทศมีน้อย และบางโครงการขยายไม่มีการขยายผล ขาดบุคลากรที่เป็น Champion
- 9) การพัฒนาหลักสูตร ระบบข่าวสารข้อมูลทางวิชาการยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ขาดการปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัยอยู่เสมอ ขาดการวางแผนและเป้าหมายด้านวิชาการ
- 10) สภาพแวดล้อมใน มจร. ยังขาดความรื่นรมย์ และบรรยากาศทางวิชาการ
- 11) การวางแผนในอนาคตน้อยและไม่ไกลพอ
- 12) การพัฒนางานวิจัย อัตรากำลังเงินเดือนของข้าราชการต่ำ การที่จะมีรายได้ที่ดีและไม่ลำบากมากจะได้มาจากการสอนพิเศษให้แก่ มจร. และสถาบันการศึกษาจากภายนอก ซึ่งจะทำให้เวลาและความเอาใจใส่ในการวิจัยและพัฒนาลดลง ประกอบกับวิธีการส่งเสริมการทำ

วิจัยและพัฒนาอย่างไม่ดึงดูดใจสนใจไปกว่าการเพิ่มภาระงานสอนหรือสอนพิเศษ รวมทั้งงบประมาณที่ให้สนับสนุนวิจัยรุ่นใหม่มีจำกัด นอกจากนี้พื้นฐานของมหาวิทยาลัยมาจากวิทยาลัยเทคนิค ดังนั้นภาพของวิทยาลัยเทคนิค จึงยังติดอยู่ในความทรงจำและวิถีการดำเนินงานของบุคลากรบางกลุ่ม ซึ่งบุคลากรเหล่านี้ไม่ให้ความสนใจในเรื่องงานวิจัย และพัฒนาเท่าที่ควร เพราะต้องปรับตัวสูง

13) การนำผลงานวิชาการที่มีชิ้นงานวิจัยมาขอตำแหน่งทางวิชาการได้ ทำให้ลดความสำคัญของงานวิจัย

14) การสนับสนุนตำแหน่งวิชาการไม่ทำอย่างต่อเนื่องจริงจัง

15) ค่ายวัฒนธรรมที่ว่า "มหาวิทยาลัยควรมีความหลากหลาย" จะเป็นจุดอ่อน ถ้านำไปใช้อ้างในทางไม่ถูกต้อง

1.2.4 ด้านองค์กร (Organization Weakness)

1) การบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยมีการบริหารบุคคล 2 ระบบ ดังนั้นจึงมีความอ่อนไหวในเรื่องของเงินเดือน ค่าจ้าง และค่าตอบแทน ตลอดจนภาระงานของผู้ที่เป็นพนักงานและข้าราชการ

2) แรงจูงใจ ค่าตอบแทน อัตราเงินเดือนของข้าราชการและพนักงานต่ำ ความมั่นคงของพนักงานไม่ชัดเจน เพราะการสนับสนุนจากรัฐบาลยังไม่มีความแน่นอนทำให้ขาดแรงจูงใจที่จะรักษาคนดี คนเก่งในองค์กร รวมถึงการชักชวนข้าราชการให้เปลี่ยนสภาพเป็นพนักงาน

3) การประสานงานระหว่างหน่วยงาน มหาวิทยาลัยขาดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร

4) การพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยขาดการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

5) ระบบการติดตามประเมินผล มหาวิทยาลัยคงคิดวัฒนธรรมระบบข้าราชการที่ละเอียดในเรื่องการรายงานผลการดำเนินงาน ประกอบกับการปรับตัวต้องใช้เวลา

6) ระบบการติดต่อสื่อสาร คณะทำงานมักเป็นกลุ่มเดียวกันทำให้ขาดแนวความคิดใหม่ๆ กลุ่มที่เหลือขาดการมีส่วนร่วม ซึ่งอาจก่อให้เกิดความร่วมมือภายในองค์กรน้อยลง

7) ขาดระบบทำงานแบบพี่เลี้ยง (Mentoring)

2. การวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอก (External Assessment)

2.1 โอกาส (Opportunity)

2.1.1 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีการสื่อสารไร้พรมแดน

- 1) การใช้เทคโนโลยีการสื่อสาร Internet สืบค้นข้อมูลทางวิชาการและวิจัย

2.1.2 ปัญหาเศรษฐกิจ

1) โอกาสรับงานการค้า งานวิจัย หลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้น และที่สอดคล้องกับการแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจของรัฐ ที่ให้การสนับสนุนอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม (SEM) ซึ่งเป็นฐานการผลิตที่แท้จริงของประเทศ

2) โอกาสในการสร้าง สรรหา รักษา และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากภาวะแรงงานล้นตลาดและการปลดคนงานจากภาคเอกชน ดังนั้นความมั่นคงในอาชีพในมหาวิทยาลัยมีมากกว่าเอกชน

3) โอกาสสนับสนุนงานระดับบัณฑิตศึกษา เนื่องจากต้นทุนการศึกษาต่อในต่างประเทศสูง

2.1.3 กระแสการประกันคุณภาพ มาตรฐานสากล ISO กับการแข่งขันในตลาดเสรี

- 1) โอกาสในการบริหารทางวิชาการ การตรวจวัดมาตรฐานอุตสาหกรรม
- 2) มจร. ปรับตัวและสนใจการประกันคุณภาพ สามารถเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศต่อไป

2.1.4 ความเป็นสากล (Internationalization)

1) ความร่วมมือทางวิชาการกับต่างประเทศ จะก่อให้เกิดการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรร่วมกัน การแลกเปลี่ยนบุคลากร มีการถ่ายทอดเทคโนโลยี ผลิตผลงานวิจัย และเปิดโอกาสให้นักวิจัยไทยและมหาวิทยาลัยก้าวสู่สากล

2.1.5 ขยายโอกาสทางการศึกษา

- 1) มจร. ขยายวิทยาเขตราชบุรี

2.1.6 เกิดกระแสประหยัดทรัพยากร และรักษาสິงแวดล้อม

1) โอกาสรับงานการค้า งานวิจัย หลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้น ถ่ายทอดเทคโนโลยีสร้างชื่อให้กับมหาวิทยาลัย

2.1.7 ความต้องการงานวิจัยและพัฒนาของประเทศ

1) โอกาสเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย ให้เป็นที่ยอมรับในหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน

2.2 ข้อจำกัด (Threats)

- 2.2.1 ปัญหาจากเศรษฐกิจ ทำให้มหาวิทยาลัยได้รับการสนับสนุนงบประมาณ
น้อยลง
- 2.2.2 การแข่งขันด้านเทคโนโลยี การให้บริการวิชาการทั้งภาครัฐและเอกชน
ทั้งในและต่างประเทศ
- 2.2.3 ความเข้าใจผิดเกี่ยวกับฐานะและรูปแบบ Debureaucratization
ไม่ใช่ Privatization ของมหาวิทยาลัยในกำกับ ทำให้บุคลากรมหาวิทยาลัยและสาธารณะคิดว่า
มหาวิทยาลัยจะไม่ได้รับการสนับสนุนทางการเงินจากรัฐอีกต่อไป
- 2.2.4 แนวคิด "ผู้ได้รับประโยชน์จากการศึกษาควรจะเป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่าย"
ทำให้นักศึกษามีค่าใช้จ่ายในการศึกษาสูงขึ้น
- 2.2.5 ภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจของประเทศไทย ส่งผลกระทบต่อตลาดแรงงาน
ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีประสิทธิภาพแรงงานล้มตลาด บัณฑิตประสบปัญหาการว่างงาน
อันต่อเนื่องจากบริษัทปิดกิจการ (บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 2542)

ประวัติผู้ให้สัมภาษณ์

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุภาณี เลิศไทรรักษ์
ตำแหน่งรองอธิการบดีฝ่ายบุคคล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
2. รองศาสตราจารย์บุญเจริญ ศิริเนาวกุล
ตำแหน่งรองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
3. รองศาสตราจารย์เกษม เพชรเกตุ
ตำแหน่งคณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี



ที่ ทม. 1308/1 ๑.๐๐๙

สาขาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

๑ พฤษภาคม 2546

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม

เรียน นายโอกาส เขียววิชัย (ผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมและพัฒนาระบบบริหาร)

เนื่องด้วย นางสาวมรกต โกมลดิษฐ์ นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตสาขา
วิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยี
พระจอมเกล้าธนบุรี ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากพนักงานในหน่วย
งานของท่าน

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม
ให้นักศึกษา เพื่อนักศึกษาจะได้ นำแบบสอบถามไปปรับปรุงข้อมูลต่อไป และขอขอบคุณมา ณ
โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ เสาวภา มีถาวรกุล)

รองประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ
รักษาราชการแทนประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทรศัพท์ 02-5033568

โทรสาร 02-5033612



ที่ ทม. 1308/ ว. ๒๐๘

สาขาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

๑ พฤษภาคม 2546

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม

เรียน นางญาณี ศรีแสน (หัวหน้าส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคล สำนักอธิการบดี)

เนื่องด้วย นางสาวมรกต โกมลดิษฐ์ นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตสาขา
วิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยี
พระจอมเกล้าธนบุรี ในการนี้นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากพนักงานในหน่วย
งานของท่าน

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม
ให้นักศึกษา เพื่อนักศึกษาจะได้นำแบบสอบถามไปปรับปรุงข้อมูลต่อไป และขอขอบคุณมา ณ
โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ เสาวภา มีถาวรกุล)

รองประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ
รักษาการแทนประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทรศัพท์ 02-5033568

โทรสาร 02-5033612



ที่ ทม. 1308/จ.๐๐๘

สาขาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

๑ พฤษภาคม 2546

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม

เรียน นางสาวปราณี เข็มวงศ์ทอง (ผู้อำนวยการกองบริหารและจัดการทรัพยากรมนุษย์)

เนื่องด้วย นางสาวมรกต โกมลดิษฐ์ นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตสาขา
วิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยี
พระจอมเกล้าธนบุรี ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากพนักงานในหน่วย
งานของท่าน

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม
ให้นักศึกษา เพื่อนักศึกษาจะได้นำแบบสอบถามไปปรับปรุงข้อมูลต่อไป และขอขอบคุณมา ณ
โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ เสาวภา มีถาวรกุล)

รองประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ
รักษาราชการแทนประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทรศัพท์ 02-5033568

โทรสาร 02-5033612



ที่ ทม. 1308/ ว-๒๐๑

สาขาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

๑๙ พฤษภาคม 2546

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บตัวอย่างข้อมูล (Try Out) เพื่อการวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมพระนครเหนือ

เนื่องด้วย นางสาวมรกต โกมลดิษฐ์ นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษาด้านสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์วิทยานิพนธ์ปริญญาโทในมหาวิทยาลัยใน
กำกับรัฐ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ในการนี้ นักศึกษาจะต้องเก็บตัวอย่างข้อมูล (Try Out) เพื่อการวิจัยจากบุคลากรในหน่วยงานของท่าน

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน อนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บตัวอย่างข้อมูล (Try Out) เพื่อการวิจัย ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่า จะได้รับความกรุณาจากท่าน และขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ เสาวภา มีถาวรกุล)

รองประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

รักษาราชการแทนประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทรศัพท์ 02-5033568

โทรสาร 02-5033612



ที่ ทม. 1308/ว.๑10

สาขาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

19 พฤษภาคม 2546

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

เนื่องด้วย นางสาวมรกต โกมลดิษฐ์ นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษาด้านสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ในกรณีนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากบุคลากรในหน่วยงานของท่าน

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน อนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่าน และขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ เสาวภา มีถาวรกุล)

รองประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ
รักษาราชการแทนประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทรศัพท์ 02-5033568

โทรสาร 02-5033612

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางสาวมรกต โกมลดิษฐ์
วัน เดือน ปีเกิด	6 ธันวาคม พ.ศ. 2512
สถานที่เกิด	1/5 หมู่ 3 เขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร 10520
ประวัติการศึกษา	บัญชีบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีปทุม พ.ศ. 2535 บริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ. 2538
สถานที่ทำงาน	คณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ตำแหน่ง	เจ้าหน้าที่บุคคล ระดับ 6