รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

โครงการวิจัย

ประสิทธิผลการบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์ในมหาวิทยาลัยเอกชนไทย

THE EFFECTIVENESS OF HUMAN CAPITAL MANAGEMENT AND DEVELOPMENT OF THAI PRIVATE UNIVERSITIES

โดย

ดร.พัชรี ตันติวิภาวิน

ผศ.ดร. เพียงจันทร์ โกญจนาท

เรืออากาศโท ดร.ประพนธ์ จิตตะปุตตะ

สนับสนุนโดย

สถาบันวิจัย มหาวิทยาลัยรังสิต

2558

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

ชื่อเรื่อง : ประสิทธิผลการบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์ในมหาวิทยาลัยเอกชนไทย

ผู้วิจัย : ดร.พัชรี ตันติวิภาวิน **สถาบัน** : มหาวิทยาลัยรังสิต

: ผศ. ดร.เพียงจันทร์ โกญจนาท **สถาบัน** : มหาวิทยาลัยรังสิต

: ดร.ประพนธ์ จิตตะปุตตะ **สถาบัน** : มหาวิทยาลัยรังสิต

ปีที่พิมพ์ : 2559 **สถานที่พิมพ์** : มหาวิทยาลัยรังสิต

แหล่งที่เก็บรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ : มหาวิทยาลัยรังสิต **จำนวนหน้า** : 155 หน้า

คำสำคัญ : ประสิทธิผล, การบริหารทุนมนุษย์, การพัฒนาทุนมนุษย์ **ลิขสิทธิ์** : มหาวิทยาลัยรังสิต

บทคัดย่อ

"คน"เป็นปัจจัยสำคัญสูงสุดของการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น หน้าที่ของผู้บริหารองค์การ คือ การรักษาคนดี มีความรู้ ความสามารถไว้ในองค์การ การศึกษาวิจัย ครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาประสิทธิผลการบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย เป็นการมุ่งศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ ผนวกกับ การศึกษาเชิงคุณภาพ โดยเลือกกลุ่มตัวอย่าง แบบเฉพาะเจาะจง ประกอบด้วย มหาวิทยาลัยวิทยาลัยรังสิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพ และมหาวิทยาลัยศรีปทุม

ผลการศึกษาวิจัยพบว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความสำคัญในสถาบันอุดมศึกษาโดยเฉพาะในมหาวิทยาลัยภาคเอกชน จะต้องสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์กรและแสดงศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ รวมทั้งการรักษาคนดีและคนเก่งไว้กับองค์กร หรือลดอัตราการเข้าออกของบุคลากร ความก้าวหน้าและความมั่นคงในหน้าที่การงานของบุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยที่ถูกแบ่ง เป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ บุคลากรสายวิชาการตำแหน่งอาจารย์ และบุคลากรสายสนับสนุน แต่สถานภาพทางสังคมภายในมหาวิทยาลัยไม่เหมือนกัน ทั้งในเรื่องความก้าวหน้า โอกาส สวัสดิการ และสิทธิเสรีภาพอื่นๆ ผลการวิจัย ชี้ให้เห็นชัดเจนว่า ความก้าวหน้าในอาชีพของอาจารย์/บุคลากรทางการศึกษา มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่มหาวิทยาลัยเอกชน จะต้องมีการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพไม่ว่าจะเป็นด้านวิชาการ ด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม และด้านการบริหารจัดการ ซึ่งหากอาจารย์/บุคลากรทางการศึกษาได้รับการส่งเสริมอย่างดีและจริงจังจากสถาบันแล้ว จะทำให้อาจารย์/บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ทำงานได้ดี มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

Title: The effectiveness of human capital management and development of Thai private universities

Researcher: Pacharee Tantivipawin, Ph.D., **Institution:** Rangsit University
: Asst. Prof. Peangchan Goenchanart, Ed.D. **Institution:** Rangsit University
: Prapont Chittaputta, Ph.D., **Institution:** Rangsit University

Year of Publication: 2016 **Publisher:** Rangsit University
Sources: Rangsit University **No. of page:** 155 pages
Keywords: effectiveness, human capital management, human capital development

Copyright: Rangsit University

Abstract

"Human" is the most important factor for effectively successful administration, so the duty of administrators is to maintain those who are good and talented. This research aimed at investigating the outcome of administration and human development in private Thai universities. The research focused on survey research together with qualitative research using specific samples which were Rangsit University, Bangkok University, and Sripatum University.

It was found that human resource management process played an important role in a university especially private universities. Those private universities must persuade staffs to be loyal for the organization and to show full competency in work along with maintaining those who are good and talented or decreasing attendance and turnover rate. The progress and career stability of staffs in universities can be divided into 2 categories which are academic staffs or teacher and supporting staffs. In universities, they have different social status such as progress, opportunity, welfare, and other liberty and rights. The research pointed out that the progress of teachers and educational staffs is so essential that private universities must promote them for more progress in work such as academic aspect, research, academic services, art and culture conservation, and administration. If they are truly and well promoted, they will have more knowledge and competency to work effectively

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษไทย	**ก**
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	**ข**
สารบัญ	**ค**
สารบัญตาราง	**จ**
สารบัญรูป	**ฉ**
บทที่ 1 บทนำ	
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
คำถามการวิจัย	10
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	10
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	10
คำนิยามศัพท์เฉพาะ	11
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของการบริหารงาน	12
แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร และพัฒนาทุนมนุษย์	21
แนวคิดเกี่ยวกับวิวัฒนาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของไทย	74
แนวคิดเกี่ยวกับระบบอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย	88
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	93
กรอบความคิดในการศึกษาวิจัย	101
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	102
การเก็บรวบรวมข้อมูล	102
วิธีวิเคราะห์ข้อมูล	103
การเลือกกลุ่มตัวอย่าง	104

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สถานภาพของผู้ตอบแบบแบบสอบถาม 106
วิเคราะห์เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน 108
เปรียบเทียบคุณลักษณะของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน 116
วิเคราะห์ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร 120
วิเคราะห์ด้านความสามารถในการทำงาน 122
วิเคราะห์ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ 124
วิเคราะห์ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน 126
วิเคราะห์ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน 127
วิเคราะห์ด้านความก้าวหน้าและพัฒนาบุคคล 129

บทที่ 5 บทสรุป และ อภิปรายผล

อภิปรายผลจากการศึกษา 132
ข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษา 136
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในอนาคต 140

บรรณานุกรม **142**
ประวัติผู้วิจัย **155**

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่

2.1 แนวทางการสร้างกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้าง “ทุนมนุษย์” ในองค์การ 27
4.1 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม 106
4.2 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านภาวะผู้นำ 109
4.3 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านความสามารถในการทำงาน 110
4.4 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ 111
4.5 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน 112
4.6 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน 113
4.7 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านความก้าวหน้าและพัฒนาบุคคล 114
4.8 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างความพึงพอใจในภาวะผู้นำของผู้บริหาร 116
4.9 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างความพึงพอใจในความสามารถในการทำงาน 116
4.10 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างความพึงพอใจในค่าตอบแทนและสวัสดิการ 117
4.11 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างความพึงพอใจในการประเมินผลการปฏิบัติงาน 117
4.12 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงาน 118
4.13 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างความพึงพอใจในความก้าวหน้า
และพัฒนาบุคคล 118
4.14 แสดงค่าเฉลี่ยค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะของ
เหตุการณ์ด้านต่างๆ ที่เกิดขึ้นตามสายงานที่รับผิดชอบ 119
5.1 เปรียบเทียบความเหมือนและความต่างกันของการเป็นผู้นำกับผู้บริหาร 135
5.2 สรุปคุณลักษณะสำคัญที่คาดว่าทำให้ผู้นำมีประสิทธิผล 136

สารบัญรูป

หน้า

รูปที่

2.1 กรอบแนวคิดการศึกษาวิจัย 101

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ภายใต้สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคโลกาภิวัตน์ (globalization) เป็นสิ่งท้าทายความสามารถของผู้บริหารองค์การทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในการดำเนินงานขององค์การให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การบริหารงานแบบเดิมๆ ในลักษณะตั้งรับ คอยแก้ปัญหาไปวันๆ จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนเป็นเชิงรุก เพื่อความอยู่รอด และเตรียมพร้อมสู่การแข่งขัน จึงมีการกำหนดนโยบาย แผนงาน และโครงการเชิงกลยุทธ์ นำเทคนิคใหม่ๆ มาใช้ในการดำเนินงาน เช่น การปรับโครงสร้างองค์การ การจัดการคุณภาพ การบริหารแบบมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม การจูงใจคนและอื่นๆ เป็นต้น โดยมุ่งหวังให้องค์การได้เปรียบการแข่งขัน (competitive advantage) และการเพิ่มผลิตภาพ (productivity) ในอนาคต

การพัฒนาองค์การ ถือเป็นสิ่งที่จำเป็นและมีความสำคัญกับทุกองค์การไม่ว่าจะเป็นในส่วนของภาครัฐ หรือแม้แต่ภาคเอกชนก็ตาม การพัฒนาองค์การเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนไว้เพื่อให้เป็นไปตามที่องค์การต้องการ เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ วางแผน ปฏิบัติงานแทรกแซงหรือเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน และประเมินผล โดยมีเทคนิคทางการบริหารที่นำมาใช้ในการปรับปรุงองค์การ ซึ่งควรมีการพิจารณาการเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับองค์การนั้นๆ เพราะการพัฒนาองค์การจะต้องเผชิญกับการเมืองไทยในการเปลี่ยนแปลงองค์การ ปัญหาด้านวัฒนธรรมขององค์การ ปัญหาด้านวัฒนธรรมของสังคมหรือประเทศ และปัญหาเกี่ยวข้องกับจริยธรรม หรือการกระทบสิทธิส่วนบุคคลของคนที่ทำงานในองค์การ

ทุนมนุษย์ เป็นเรื่องเกี่ยวกับผู้ร่วมลงทุน หรือ Human Investor หรือผู้เข้ามาลงทุนในองค์การ (ดนัย เทียนพุฒ, 2551: 128)

…. ถ้าองค์การนี้ดี เจริญเติบโต พนักงานจะลงทุนมากขึ้น ทุ่มเทการทำงานมากขึ้น เพื่อให้องค์การมีการสร้างสรรค์สิ่งที่ดีต่อลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ

.... และถ้าองค์การแห่งนี้ มีการออกแบบระบบการทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อให้พนักงานที่เป็นผู้ร่วมลงทุนมีอิสระที่จะคิดนวัตกรรมใหม่ในการทำงาน สนุกกับการเพิ่มการลงทุน ฯลฯ ซึ่งอาจจะมาจากตัวเขาเองและองค์การ เขาจะยังคงเป็นหุ้นส่วนกับองค์การแห่งนี้ต่อไป

.... หากว่าองค์การแห่งนี้ ดูแลผู้ร่วมลงทุน หรือทุนมนุษย์ทั้งหมดไม่ดี พวกเขาก็จะถอนทุนออกไป คือการลาออกไปหาบริษัทใหม่ที่ควรจะเข้าไปร่วมลงทุน องค์การจะได้รับความเสียหายโดยมิอาจประเมินค่าได้

.... ดังนั้น ในแก่นแท้แห่งความหมายของ ทุนมนุษย์ ถ้าเรา (บริษัท) สามารถสรรหาผู้ร่วมลงทุนที่เป็นคนเก่ง ดี มี คุณธรรม เข้ามาสู่องค์การ ให้การดูแล (ความเป็นอยู่) และพัฒนาให้ทุนมนุษย์ก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำแถวหน้าในธุรกิจการแข่งขันได้ องค์การก็จะเติบโตอยู่ในแถวหน้าของธุรกิจการแข่งขันเช่นเดียวกัน

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (human resource management) เป็นกระบวนการบริหารคนและงานของบุคคลเหล่านั้นในองค์การ คำว่า บุคคล หมายรวมถึงการผสมผสานทรัพยากรทั้งมวลเข้าด้วยกัน เพื่อที่จะมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้อย่างแท้จริง (Middlemist, et al., 1983 : 5) ได้กล่าวถึง กิจกรรมในกระบวนการบริหารงานบุคคล ไว้หลายประการ คือ (1) การวางแผน, การออกแบบ และการประเมินหน้าที่ในหน้าที่ของบุคคลในองค์การ เชื่อมโยงงานหนึ่งกับงานอื่นๆ และกำหนดจำนวนบุคลากรที่จำเป็นสำหรับงานนั้นด้วย (2) การสรรหา เลือกสรร ฝึกอบรม พัฒนา และจูงใจบุคลากรเพื่อให้ทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิผล (3) สรรค์สร้างสัมพันธภาพอันดี ระหว่างองค์การกับบุคคลในองค์การ โดยอาศัยเครื่องมือ ต่างๆ เช่น ประโยชน์เกื้อกูล การเจ้าหน้าที่สัมพันธ์ และโครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานด้วย ส่วนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการใช้ การพัฒนา การประเมิน การให้รางวัล และการบริหารสมาชิกแต่ละบุคคล ของกลุ่มในองค์การ ซึ่งจะครอบคลุมถึงการวางระบบ เพื่อการวางแผน การสรรหา การพัฒนาเจ้าหน้าที่ การบริหารสายงานอาชีพต่างๆ การประเมินผล รวมถึงการนำระบบดังกล่าวแล้วไปดำเนินการต่อไปด้วย (Gordon, 1986: 5)

การวัดสมรรถนะ (performance) หรือผลสัมฤทธิ์จากความสามารถในการประกอบการขององค์การใดก็ตาม จะมีตัววัดหลักอยู่ 7 ตัว ได้แก่ (1) คุณภาพ (quality) ในทุกขั้นตอนของการดำเนินการ (2) ประสิทธิภาพ (efficiency) ความสามารถในการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าหรือตามมาตรฐานที่กำหนด (3) ประสิทธิผล (effectiveness) การบรรลุตามเป้าหมายหรือข้อกำหนดที่ตั้งไว้ (4) ผลิตภาพ (productivity) ความสามารถในการสร้างคุณค่าจากทรัพยากรที่ใช้ไป (5) นวัตกรรม

(innovation) ระดับของเทคโนโลยีหรือความก้าวหน้าขององค์การนั้นๆ (6) ความสามารถในการทำกำไร (profitability) แสดงถึงการยอมรับจากลูกค้าและตลาดสำหรับองค์การเอกชน แต่ถ้าเป็นหน่วยงานราชการหรือองค์การที่ไม่แสวงหากำไร จะใช้ตัววัดที่เรียกว่า ความสามารถในการใช้งบประมาณ (budgetability) และตัวชี้วัดตัวสุดท้าย คือ (7) คุณภาพชีวิตในการทำงาน (quality of work life) เรียกสั้นๆ ว่า QWL

ขณะที่คนเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งของการบริหาร เพราะคนเป็นผู้ควบคุมและจัดการปัจจัยการบริหารอื่นๆ คอยดูแลแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น เป็นผู้ตัดสินใจเลือกสรรวิธีการและเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ นอกจากนั้น ค่าใช้จ่ายร้อยละ 40-50 เป็นค่าจ้างและเงินเดือนของพนักงาน ซึ่งยังไม่รวมสวัสดิการและผลประโยชน์อื่นๆ ผู้บริหารจำนวนไม่น้อยใช้เวลาส่วนใหญ่ในการแก้ปัญหาเรื่องคน ทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้รับความสนใจเป็นอย่างมาก นับตั้งแต่การสรรหาคนที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาทำงาน การพัฒนาคนให้มีความรู้และทักษะเพิ่มขึ้น มีสมรรถนะ (competency) สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ ย่อมช่วยพัฒนาองค์การให้ก้าวหน้าต่อไป ดังนั้นเมื่อคนมีความสำคัญที่สุดของการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ การรักษาคนดีมีความรู้ความสามารถไว้ในองค์การ จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องสร้างความสมดุลของความต้องการของพนักงานที่คาดหวังจะได้รับจากองค์การ กับสิ่งที่องค์การจะให้ (Barnard, 1968: 293) โดยการจูงใจทั้งที่เป็นเงินและไม่เป็นเงิน เช่น อำนาจ เกียรติ สถานที่ทำงานที่ดี ความพึงพอใจและความภาคภูมิใจ ความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น เมื่อคนได้รับการเอาใจใส่ดูแล มีสภาพแวดล้อมที่ดีปลอดภัย มีรายได้เพียงพอต่อการดูแลครอบครัว และดำรงชีวิตอยู่อย่างมีเกียรติและสมศักดิ์ศรี อันนำไปสู่การมีคุณภาพชีวิตการทำงาน (quality of work life) สิ่งต่างๆ เหล่านี้ช่วยให้คนเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน รักและผูกพันกับองค์การ ทำงานด้วยความสุขกายสุขใจ จูงใจให้คนทำงานอย่างเต็มศักยภาพ ทุ่มเทสติปัญญา คิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาองค์การให้ก้าวไปข้างหน้าต่อไป

คุณภาพชีวิตการทำงาน เป็นกระแสของแนวคิดหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 ที่องค์การต่างๆ มีการแข่งขันเพื่อชิงความได้เปรียบ และการเพิ่มผลิตภาพ จึงเป็นแรงผลักดันให้องค์การต้องการคนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและผลิตภาพเพิ่ม แต่องค์การต้องไม่ทำให้คุณภาพชีวิตการทำงานของคนลดลง (Cascio, 2003: 25) นอกจากนั้น คุณภาพชีวิตการทำงานก็เป็นเกณฑ์หนึ่ง ที่คนทำงานให้ความสำคัญอยู่ในระดับต้นๆ ของการพิจารณาการคงอยู่ในองค์การ

หรือมาสมัครงานกับองค์การ เพราะคนเห็นว่า การมีคุณภาพชีวิตการทำงานทำให้รู้สึกว่ามีความพึงพอใจในงาน เนื่องจากได้รับค่าจ้างที่ยุติธรรม มีสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย และสุขอนามัยดี เป็นต้น อีกทั้งการมีคุณภาพชีวิตการทำงานทำให้คนมีความสนุกกับงานที่ได้รับมอบหมาย ซื่อสัตย์ และรักองค์การ ดังนั้นคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี นอกจากจะทำให้คนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ยังเป็นแรงจูงใจให้คนมีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์การด้วย (Gioia, 2004) แนวคิดคุณภาพชีวิตการทำงาน เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และประสิทธิผลขององค์การ การทำงานเป็นทีม ร่วมกันในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (Nadler & Nadler, 1990) นอกจากคุณภาพชีวิตการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในงานแล้ว (Campbell, Converse & Rodgers, 1976) คุณภาพชีวิตการทำงานยังมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลิตภาพและผลการปฏิบัติงานด้วย (Efraty & Sirgy, 1990) ดังนั้น การพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน จึงเป็นแนวทางหนึ่งในการพัฒนาองค์การ เพราะคนเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การดำเนินกิจกรรมขององค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ปัจจุบัน กระแสการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานได้รับการยอมรับ ได้รับความสนใจในหลายประเทศ รวมทั้งประเทศไทย โดยองค์การต่างๆ ในประเทศไทยได้ตระหนักถึงความสำคัญและเริ่มให้ความสนใจในการพัฒนาและส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงานให้กับพนักงาน เนื่องจากเล็งเห็นความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์และการอยู่ร่วมกันในสังคม คุณภาพชีวิตที่ดี เป็นเป้าหมายสำคัญของการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม หรือการพัฒนาประเทศ หน่วยงานภาครัฐและเอกชนต่างหันมาให้ความสนใจทรัพยากรบุคคลมากขึ้น โดยถือว่า “คน” เป็น “ทุนมนุษย์” ที่มีความสำคัญ เพื่อเป็นการรักษาคนซึ่งทำงานให้อยู่ในองค์การนานๆ หน่วยงานต่างๆ จึงหันมาสนใจกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานในองค์การนั้น

คน เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ายิ่ง องค์การทุกส่วนพยายามหันมาสนใจ เรื่อง คน กันมากขึ้น ยิ่งในช่วงภาวะเศรษฐกิจถดถอย ย่อมมีผลกระทบต่อการดำรงชีวิตของบุคลากรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะสภาพเศรษฐกิจตกต่ำเช่นนี้ มีส่วนกระทบต่อการดำเนินชีวิตของบุคคลกรอย่างแน่นอน องค์การจะมีส่วนช่วยผลักดันให้มีการพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรได้อย่างไร ซึ่งเราจะมองกันในด้านคุณภาพชีวิตในการดำเนินชีวิต จะประกอบไปด้วย ปัจจัยสี่ ความมั่นคง ความปลอดภัย สุขภาพที่ดี สิ่งแวดล้อม และอิสรภาพในการดำเนินชีวิตตามสิทธิที่พึงมี นี้เป็นการมองคุณภาพชีวิตในการดำเนินชีวิต แต่เมื่อนำไปเปรียบเทียบกับคุณภาพชีวิตขององค์การ ซึ่งประกอบไปด้วย การได้ทำงานในองค์การที่มั่นคง ได้รับค่าตอบแทนที่ยุติธรรม ได้รับการยอมรับจากคนในองค์การ มีเพื่อน

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

ร่วมงานที่ดี ได้รับโอกาสในการพัฒนาและมีความก้าวหน้า ได้รับสวัสดิการที่ดี สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี มีผู้บังคับบัญชาที่ดี มีปริมาณงานที่เหมาะสม งานที่ได้รับมอบหมายมีคุณค่า

การบริหารงานบุคคลมีขอบข่ายกว้างขวาง ครอบคลุมตั้งแต่การแสวงหาและการ เลือกสรรบุคลากรเข้าสู่หน่วยงานจนกระทั่งพ้นจากการปฏิบัติงาน พิจารณาในแง่กระบวนการ การบริหารงานบุคคล จึงเป็นกระบวนการที่เกี่ยวเนื่องกันเป็นลูกโซ่ ตั้งแต่การวางนโยบาย การ กำหนดแผนและความต้องการด้านบุคลากร การสรรหา การเลือกสรร การพัฒนา การกำหนด สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย และการพ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร หน้าที่งานทางด้านการบริหารงานบุคคลนี้ ลักษณะจะแตกต่างกันกับหน้าที่ทางธุรกิจ ประการอื่นๆ ขององค์การธุรกิจ กล่าวคือ จะมีขอบเขตคาบเกี่ยวไปสองทาง ทางหนึ่งคือเกี่ยวข้อง หรือคาบเกี่ยวเข้าไปในกิจกรรมต่างๆ เกือบจะทุกด้าน และในอีกทางหนึ่งก็คือเป็นภาระหน้าที่ที่ ต้องปฏิบัติของผู้บริหารทุกคน ซึ่งต่างก็จะต้องเป็นผู้บริหารงานบุคคลด้วยพร้อมกัน หรือกล่าวอีก นัยหนึ่งก็คือ ผู้บริหารทุกคนล้วนแต่ต้องเป็น “นักบริหารงานบุคคล” ด้วยพร้อมกัน

เป็นที่ทราบกันว่า การแสดงออกหรือการกระทำใดๆ ของแต่ละคน และ รูปแบบของการปฏิบัติที่จะเป็นไปในทางใดนั้นย่อมขึ้นอยู่กับข้อสมมติฐาน หรือความเชื่อพื้นฐาน (basic assumption) ของผู้บริหารแต่ละคนเสมอ ในทำนองเดียวกันกับเรื่องการบริหารงานบุคคล การปฏิบัติหรือปรัชญาของการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารแต่ละคนที่มีอยู่นั้น จะเป็นไปใน ทางใดย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญหลายประการ คือ (1) ประสบการณ์ การศึกษา และพื้นฐานของผู้บริหาร กล่าวคือ ขึ้นอยู่กับการที่ บุคคลนั้นได้เคยมีความประทับใจ ความเข้าใจ และมีพื้นฐานเกี่ยวกับคนมาอย่างไร ก็จะเป็นความ เชื่อที่พัฒนาและสร้างสมขึ้นมาภายใน (2) ปรัชญาของฝ่ายบริหารระดับสูง กล่าวคือ หากได้เคยผ่านการทำงานมาใน องค์การหรือหน่วยงานแบบไหนก็ตาม แต่ละคนก็มักจะได้เคยมีโอกาสได้รับการถ่ายทอด ได้รู้เห็น รับฟังและถูกปฏิบัติมาด้วยตนเอง ซึ่งย่อมจะกลายเป็นความเชื่อได้เช่นกัน (3) อิทธิพลของการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม ไม่ว่าจะเป็นในค่านิยม รูปแบบ การชีวิต กฎหมายที่เกี่ยวกับแรงงานหรือความก้าวหน้าในการศึกษา ล้วนมีผลทางอ้อมที่ทำให้ ปรัชญาการบริหารงานบุคคลต้องเปลี่ยนแปลงไปด้วย (4) ข้อสมมติฐานที่เกี่ยวกับคน ปรัชญาการบริหารบุคคลจะโน้มเอียงไปในทางใด ที่ สำคัญที่สุดขึ้นอยู่กับตัวผู้บริหารว่าจะยึดข้อสมมติฐานพื้นฐานที่เกี่ยวกับคนแบบใดระหว่าง 2 แบบ คือ Theory X ที่เชื่อว่า “ธาตุแท้ของคนนั้นเป็นคนเลว” หรือเชื่อในทางตรงข้าม คือ Theory Y ที่เชื่อว่า “คนเป็นทรัพยากรที่ประเสริฐที่ธาตุแท้ใน

ส่วนลึกเป็นคนดีด้วยกันทุกคน” (5) ความจำเป็นที่ต้องมีการจูงใจที่ถูกต้องยิ่งขึ้น สภาพลักษณะของคนจะต้องมีการ ชักนำหรือจูงใจด้วยวิธีใหม่ที่แตกต่างจากเดิมตามความก้าวหน้าของการศึกษาเรื่องทฤษฎีของ การจูงใจ (theory of motivation) ดังนั้น การมุ่งที่จะเข้าใจและพยายามทำให้ถูกต้องย่อมเป็นผล โดยตรงที่ทำให้ปรัชญาของการบริหารบุคคลเปลี่ยนแปลงไปสู่แนวทางใหม่ที่ถูกต้องยิ่งขึ้น

โดยทั่วไปการบริหารงานบุคคลยึดหลักของระบบสำคัญ 2 ระบบ คือ ระบบอุปถัมภ์ (patronage system) และระบบคุณธรรม (merit system) ซึ่งมีหลักและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลแตกต่าง กันกล่าวคือ ระบบอุปถัมภ์หรือที่เรียกกันว่าระบบชุบเลี้ยง (spoils system) ระบบเล่นพวก (nepotism) หรือระบบชอบพอเป็นพิเศษ (favoritism) เป็นระบบที่การพิจารณาเลือกสรรคนเข้า ทำงาน การบรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง มักไม่คำนึงถึงความรู้ความสามารถ ไม่เปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันแก่บุคลากรของหน่วยงาน ทำให้บุคลากรขาดสมรรถภาพ งานไม่ ก้าวหน้า เพราะมีการบรรจุแต่งตั้งกันตามความพอใจมากกว่าการเลือกสรรจากผู้มีความรู้ ความสามารถ มักจะมีอิทธิพลทางการเมืองเข้ามาในองค์การต่างๆ ผู้ปฏิบัติงานจะมุ่งทำงานเพื่อ เอาใจผู้มีอำนาจมากกว่าปฏิบัติตามหน้าที่ บุคลากรขาดหลักประกันความมั่นคง ระบบดังกล่าวทำ ให้เกิดความไม่พอใจแก่ราชการมากจึงมีความริเริ่มที่จะขจัดปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ทำให้เกิดมี ระบบคุณธรรมขึ้น หรือที่เรียกกันว่าระบบคุณวุฒิ ระบบคุณความดี ระบบความรู้ความสามารถ วิธีการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงานโดยใช้การสอบเป็นการประเมินความรู้ความสามารถของบุคคล ที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามต้องการ โดยไม่คำนึงถึงเรื่องการเมืองหรือความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็น สำคัญ ระบบนี้มีหลักสำคัญๆ คือ หลักความเสมอภาค (equality of opportunity) หลักความสามารถ (competence) หลักความมั่นคง (security) และหลักความเป็นกลางทางการเมือง (political neutrality) การนำระบบคุณธรรมมาใช้กับการบริหารงานบุคคลก็เพื่อให้เกิดความประหยัด ค่าใช้จ่ายการบริหารงานบุคคล กับเพื่อให้สมาชิกทุกคนในองค์กรได้รับความเป็นธรรมจากการ บริหารงานบุคคล และเพื่อขจัดความยุ่งยากสลับซับซ้อน ทำให้มีมาตรการที่สามารถนำไปใช้ได้ โดยทั่วไป และเพื่อเป็นการป้องกันมิให้ระบบอุปถัมภ์เกิดขึ้นได้โดยง่าย

คุณภาพชีวิตการทำงาน เป็นสิ่งที่สะท้อนความผูกพัน และความพอใจของพนักงานในทุกระดับชั้นที่มีต่อองค์การ อันเป็นผลมาจากการดูแลเอาใจใส่และให้ความสำคัญต่อพนักงานในฐานะที่เป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงที่สุด ด้วยการสร้างสภาพแวดล้อมและระบบงานที่ดี ใช่เพียงแค่ลมปาก

(lip service) เท่านั้น เพราะการพูดให้ดูดีนั้นใครก็พูดได้ แต่การกระทำต่างหากที่เป็นสิ่งที่บ่งชี้ว่าใช่ และผลสะท้อนที่สำคัญดูได้จากอัตราการเข้า-ออกของพนักงาน (turnover rate) ในองค์การนั่นเอง ทั้งนี้ คุณภาพชีวิตในการทำงาน (quality of work life) มีความสำคัญยิ่งในการทำงานปัจจุบันเพราะคนเป็นทรัพยากรที่สำคัญเป็นต้นทุนทางสังคมที่มีคุณค่า ในปัจจุบันคนส่วนใหญ่ต้องเข้าสู่ระบบการทำงาน ต้องทำงานเพื่อให้ดำรงชีวิตอยู่และตอบสนองความต้องการพื้นฐาน เมื่อคนต้องทำงานในที่ทำงานเป็นส่วนใหญ่ จึงควรมีสภาวะที่เหมาะสม ทำให้เกิดความสุขทั้งร่างกาย และจิตใจ มีความรู้สึกมั่นคงทั้งสุขภาวะทางกาย สุขภาวะทางอารมณ์ สุขภาวะทางจิตวิญญาณ และสุขภาวะทางสังคม (กองสวัสดิการแรงงาน, 2547: 18)

ทุกองค์การต่างต้องการบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และทัศนคติที่ดีในงาน เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานที่มีคุณภาพและทุ่มเทให้กับองค์การอย่างเต็มที่ เราต้องเข้าใจและยอมรับความจริงว่า บุคคลและองค์การจะมีความต้องการที่แตกต่างกัน เราทุกคนไม่ใช่มนุษย์องค์การ (organization man) ที่เกิดมาเพื่อทำงานอย่างเดียว โดยปฏิบัติงานอย่างเต็มที่จนกระทั่งเกษียณอายุและนอนอยู่กับบ้าน เพื่อรอวันสุดท้ายของชีวิตเท่านั้น เป้าหมายของชีวิตมีมากกว่าการทำงาน ประการสำคัญเราต่างพัฒนาตนเองเพื่อความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ขณะที่องค์การต้องการบรรลุเป้าหมายสูงสุดที่ต้องการ จึงต้องอาศัยการทำงานหนักและความทุ่มเทอย่างจริงจังของสมาชิก (ณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์, 2551: 108) ในเชิงวิชาการ กล่าวกันว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานเป็นวิธีการหนึ่งในการพัฒนาองค์การ ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องที่มีผลกระทบโดยตรงกับบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในองค์การ ที่ผู้บริหารควรให้ความสนใจและเอาใจใส่บุคลากรในองค์การ ถือว่าเป็นทรัพยากรบุคคลอันสำคัญยิ่งที่องค์การมีอยู่ การสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงานจึงเป็นสิ่งที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน อันจะส่งผลให้องค์การสามารถดำเนินกิจกรรมได้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ คุณภาพชีวิตการทำงานมีผลต่อการทำงานมาก กล่าวคือ ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อตนเอง ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่องาน และทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์การ นอกจากนี้ยังช่วยส่งเสริมด้านสุขภาพจิต ช่วยให้เจริญก้าวหน้า มีการพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพขององค์การ และยังช่วยลดปัญหาการขาดงาน การลาออก ลดอุบัติเหตุ และส่งเสริมให้ได้ผลผลิตและบริการที่ดี ทั้งคุณภาพและปริมาณ (ทิพวรรณ ศิริคุณ, 2542: 18)

จากสภาพปัญหาที่เป็นอยู่ในปัจจุบันนี้ สังคมไทยมีการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม จึงเป็นเหตุให้วิถีชีวิตของคนในสังคมต้องเปลี่ยนแปลงไปซึ่งผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ ทำให้ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาวะการดำรงชีวิตของบุคคลเข้ามามีอิทธิพลใน

การกำหนดบทบาทหน้าที่และคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคคลมากขึ้น ดังนั้น การปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงานจึงเป็นวิธีการหนึ่งในการพัฒนาองค์การซึ่งมีผลกระทบโดยตรงต่อบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การ บุคคลเป็นทรัพยากรที่สำคัญยิ่งที่องค์การมีอยู่ และเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ทำให้องค์การดำเนินกิจกรรมขององค์การให้บรรลุตามเป้าประสงค์ที่วางไว้ (บุญเลิศ ไพรินทร์, 2533: 3) ในการบริหารภาครัฐและเอกชน มีการจัดสัมมนาและฝึกอบรมเกี่ยวกับเรื่องนี้อย่างกว้างขวาง มีการนำเสนอเสมือนหนึ่งว่าเป็นนวัตกรรมทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ชิ้นใหม่ที่เพิ่งค้นพบ ซึ่งอันที่จริงแล้วแนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงานนั้นมิได้เป็นเรื่องใหม่ หากแต่เป็นแนวคิดที่มีมานานแล้ว จุดเริ่มต้นของแนวคิดนี้มาจากการทดลอง ที่เรียกว่า The Hawthorne Studies (Mayo, 1946 ; Roethlisberger, Dickson & Wright, 1950) ซึ่งพบว่า พนักงานสามารถควบคุมเวลาที่ใช้ในการทำงาน (the pace of work) และผลิตภาพ (productivity) ขององค์การโดยใช้วิธีการอย่างไม่เป็นทางการได้ (Sheldrake, 1996) กล่าวคือ ปัจจัยภายในตัวบุคคลและปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีความสำคัญต่อผลิตภาพขององค์การ ผลการทดลองนี้จุดประกายให้นักวิชาการและฝ่ายจัดการหันมาสนใจเรื่องชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงานและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน โดยมีความเชื่อพื้นฐานว่า พนักงานที่มีความสุขจะเป็นพนักงานที่มีผลิตภาพสูง (happy worker is a productive worker) นำไปสู่แนวคิดมนุษย์สัมพันธ์ (human relations movement) (Cascio, 1995) และนำไปสู่การศึกษาวิจัยและสร้างทฤษฎีต่างๆ ขึ้นตามมา เช่น ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ (Maslow, 1954) ทฤษฎีการจูงใจสองปัจจัย (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959 ; Herzberg, 1974) และทฤษฎีความคาดหวัง (Vroom, 1964) เป็นต้น (จำเนียร จวงตระกูล, 2552)

มหาวิทยาลัยทั่วโลก กำลังได้รับแรงกดดันจากกระแสการเปลี่ยนแปลงหลายด้านอย่างรุนแรง และเข้มข้นจนอาจจะคงสภาพเดิมอยู่ได้ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่ไม่สามารถที่จะหลีกเลี่ยงได้ และมีบางประการที่ไม่พึงประสงค์ ปัญหาของอุดมศึกษาของไทยอยู่ในระดับวิกฤตยิ่งยวด ที่ส่งผลถึงเศรษฐกิจและสังคมของประเทศอย่างมากในระยะยาว หากไม่ตระหนักถึงความรุนแรงของปัญหาและไม่รีบทำการแก้ไขแล้ว จะส่งผลไปสู่ความเจริญและความอยู่รอดปลอดภัยของชาติด้วย (จรัส สุวรรณเวลา, 2551: 4) อุดมศึกษาเป็นระบบหลักระบบหนึ่งที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อระบบการศึกษารวมทุกระดับของชาติ ในยุคสังคมแห่งการเรียนรู้ อุดมศึกษาถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันกับนานาประเทศ

สถาบันอุดมศึกษาไทย ถือเป็นแหล่งรวมความรู้ ศาสตร์ และวิทยาการแขนงต่างๆ ตลอดจนเป็นบ่อเกิดแห่งนวัตกรรมทางการศึกษา การวิจัย และเทคโนโลยี อีกทั้งยังเป็นสถาบันทางวิชาการที่ให้ความรู้ และความชำนาญในการปฏิบัติกับวิชีพและวิชาชีพชั้นสูง ซึ่งปัจจุบัน สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษามีสถาบันอุดมศึกษาในกำกับทั้งของรัฐและเอกชน รวมวิทยาลัยชุมชน รวม 169 แห่ง (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2555) ซึ่งสามารถจัดกลุ่มได้ เป็น ดังนี้ คือ

1) มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 14 แห่ง

2) มหาวิทยาลัยในสังกัดของรัฐ จำนวน 65 แห่ง เป็นมหาวิทยาลัยในสังกัดของรัฐเดิม จำนวน 16 แห่ง มหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 40 แห่ง และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 9 แห่ง

3) มหาวิทยาลัยเอกชน วิทยาลัยเอกชน และสถาบันเอกชน รวม 71 แห่ง

4) วิทยาลัยชุมชน จำนวน 19 แห่ง

ความสำคัญของมหาวิทยาลัยเอกชนของประเทศไทย ที่ช่วยแบ่งเบาภาระของรัฐในการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาให้มีมาตรฐานเช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยของรัฐ การผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ การผลิตผลงานวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคมรวมถึงการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม มีบทบาท และมีส่วนร่วมในการพัฒนาอุดมศึกษา แต่ในทางปฏิบัติยังมีปัญหาอุปสรรคในการบริหาร จัดการ อีกทั้งยังมีกฎ ระเบียบ และเกณฑ์ปฏิบัติที่แตกต่างกันระหว่างมหาวิทยาลัยรัฐและเอกชนในการทำให้เกิดประสิทธิภาพ และการแข่งขันที่ไม่เป็นธรรม (บุญเสริม วีสกุล, 2546: จ) อย่างไรก็ตามในการทำงานนั้น มักจะมีปัญหาต่างๆ เกิดขึ้นที่พบ เช่น การขาดความมั่นคงในหน้าที่การงาน การไม่ได้รับความยุติธรรม ขาดความก้าวหน้า งานที่ทำหนักเกินไป รวมทั้งขาดความเชื่อมั่นในความเป็นผู้นำที่ดีของผู้บังคับบัญชา ปัญหาเหล่านี้สร้างความเครียดหรือความเบื่อหน่ายและบั่นทอนจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน (สุภารัตน์ น้ำใจดี, 2548: 118) ในที่สุดอาจทำให้ผู้ปฏิบัติงานลาออกจากงานได้ นับเป็นการสูญเสีย ดังนั้น การให้ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อให้ทรัพยากรบุคคลเหล่านั้นสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ตามเป้าหมายขององค์การด้วยความเต็มใจ มีความพึงพอใจในงานโดยมีสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะทำการศึกษาวิจัย เรื่อง “ประสิทธิผลการบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์ในมหาวิทยาลัยเอกชนไทย” เพื่อจะศึกษาถึงประสิทธิผลการบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย อยู่ในระดับใด มีปัจจัยใดบ้างที่มีความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะการบริหาร และการพัฒนาทุนมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเอกชน

รวมทั้งคุณลักษณะที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหาร และการพัฒนาทุนมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย เพื่อนำไปใช้ในการส่งเสริม และพัฒนาให้ผู้ปฏิบัติงานมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีขึ้น ซึ่งเท่ากับเป็นการพัฒนาทุนมนุษย์ที่เป็นกำลังสำคัญต่อการพัฒนาประเทศต่อไป

1.2 คำถามการวิจัย

ประสิทธิผลของการบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์ ในมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ควรมีลักษณะเป็นอย่างไร ?

1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษา ประสิทธิผลการบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเอกชน
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบถึงประสิทธิผลการบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเอกชน ว่าอยู่ในระดับใด
2. ทราบถึงองค์ประกอบของการบริหาร และการพัฒนาทุนมนุษย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน ว่ามีปัจจัยอะไรบ้าง และมีกระบวนการอย่างไร
3. ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหาร ที่ประกอบด้วย ภาวะผู้นำที่เหมาะสม การสรรหาทุนมนุษย์ การพัฒนาทุนมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาความดีความชอบ สุขภาพและความปลอดภัย กับสัมฤทธิผลการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย
4. ทราบระดับคุณภาพชีวิตการทำงาน และความพึงพอใจในงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเอกชนไทย
5. เป็นประโยชน์ในการเพิ่มประสิทธิผลในการบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์ รวมทั้งสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานในมหาวิทยาลัยเอกชนของไทย

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

6. สามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัย และหน่วยงานอื่นๆ ได้

7. วงการวิชาการสามารถนำผลการวิจัยนี้ไปปรับใช้ให้เป็นประโยชน์ในการบริหารทุนมนุษย์ในองค์การให้มีประสิทธิภาพต่อไป

1.5 คำนิยามศัพท์เฉพาะ

ประสิทธิผล หมายถึง ความสามารถขององค์การที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย 4 ประการ คือ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์การ (integration) การปรับตัวขององค์การให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม (adaptability) การปรับตัวขององค์การให้ สอดคล้องกับสังคม (social relevance) และผลผลิตขององค์การ (productivity)

การบริหารทุนมนุษย์ หมายถึง การบริหารและจัดการเพื่อสร้างคุณภาพและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งเป็นการรวมกิจกรรมอย่างกว้างขวาง นับตั้งแต่การกำหนดและสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถดีที่สุด (talent) การรักษาบุคลากร การพัฒนาและจูงใจให้บุคลากรแสดงศักยภาพสูงสุดของตนเองได้

การพัฒนาทุนมนุษย์ หมายถึง ศาสตร์และศิลป์ ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ในการที่จะเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การด้วยรูปแบบและกระบวนการที่เหมาะสมและปรับไปตามสภาพแวดล้อมทั้ง ภายในและภายนอกเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เพื่อให้การศึกษา เรื่อง “ประสิทธิผลการบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์ในมหาวิทยาลัยเอกชนไทย” เกิดขอบเขตที่ชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้วิจัย จึงได้อาศัยกรอบแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาสนับสนุนเนื้อหา เพื่อเสนอกรอบแนวคิด โดยนำเสนอเป็นขั้นตอน ดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของการบริหารงาน
2. แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์
3. ระบบการอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. กรอบความคิดในการศึกษาวิจัย

2.1 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของการบริหารงาน

คำว่า ประสิทธิผล (effectiveness) นั้น มีผู้ให้คำนิยาม ไว้หลากหลาย และได้ให้ความหมายของคำว่าประสิทธิผลคล้ายกันว่า หมายถึง ความสามารถในการดำเนินการให้เกิดผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตราชสถาน พ.ศ. 2525 (2542: 504) ได้ให้ ความหมายของคำว่าประสิทธิผล หมายถึง ผลสำเร็จหรือผลที่เกิดขึ้น Drucker (1964: 5) กล่าวว่า การปฏิบัติงานของผู้บริหารในองค์การสามารถวัดได้ 2 แนวคิด คือ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยประสิทธิภาพ หมายถึง “การทำความถูกต้องให้แก่สิ่งต่างๆ (doing the thing right)” และประสิทธิผล หมายถึง “การทำสิ่งต่างๆ ให้ถูกต้อง (doing the right things)” ดังนั้น ประสิทธิภาพ (efficiency) จึงหมายถึง ความสามารถในการทำสิ่งต่างๆ ให้สำเร็จได้อย่างถูกต้อง ซึ่งเป็นทั้งปัจจัยนำเข้าและปัจจัยนำออก ส่วนประสิทธิผล (effectiveness) เป็นความหมายตรงกันข้ามกัน คือ สามารถในการเลือกวัตถุประสงค์ได้อย่างเหมาะสม ดังนั้น ผู้บริหารที่มีประสิทธิ จึงหมายถึงบุคคลที่สามารถเลือกกระทำสิ่งที่ถูกต้อง โดยสรุปแล้ว การปฏิบัติงานของผู้บริหารจึงต้องมีความรับผิดชอบที่จะต้องปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้ Drucker (1964) ยังกล่าวอีกว่า ประสิทธิผลเป็นกุญแจสำคัญของความสำเร็จขององค์การ

ประสิทธิผลขององค์การ ตามแนวความคิดตั้งแต่ดั้งเดิมเป็นความพยายามที่จะเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดความชำนาญเฉพาะอย่าง (segmentation) การปฏิบัติงานขององค์การเกือบโดยเด็ดขาด ทำให้ขาดความร่วมมือร่วมใจ ตลอดจน ไม่อาจริเริ่มสร้างสรรค์และไม่อาจจัดการกับความเปลี่ยนแปลงใดๆ ได้ จึงเกิดแนวคิดที่ ตรงกันข้ามกับแนวคิดดั้งเดิม คือ แนวความคิดแบบผสมผสาน (integration approach) ซึ่งมุ่งเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงและการเสริมสร้างสิ่งใหม่ๆ โดยมองภาพรวมว่ามีสิ่งใด เกี่ยวข้องในขอบเขตที่กว้างขวาง และเชื่อมโยงสิ่งที่เกี่ยวข้องนั้นเข้าด้วยกัน ลักษณะของ แนวความคิดนี้จะไม่หลบเลี่ยงความขัดแย้งแต่จะมองสิ่งขัดแย้ง (conflicts) เป็นเรื่อง จำเป็นที่ต้องเผชิญและแก้ไขเพื่อนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่สืบขนอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น แนวทางนี้จึงเป็นพลวัต (dynamic) มีเป้าหมายอยู่ที่การพยายามทำงานให้สำเร็จด้วยดี (วุฒิชัย จำนงค์, 2530: 256-257)

นอกจากความสามารถในการบรรลุเป้าหมายอันเป็นความมีประสิทธิผลโดยทั่วไป แล้ว การประเมินประสิทธิผลอาจพิจารณาได้จากคุณภาพของผลผลิตหรือบริการพื้นฐาน ขององค์การ หรือความสามารถในการผลิตสินค้าหรือบริการขององค์การ ความพร้อม หรือความเป็นไปได้ในการปฏิบัติงานที่เฉพาะเจาะจงเมื่อถูกขอร้องให้ทำ ผลตอบแทน หรือผลกำไรที่ได้รับจากการผลิตสินค้าและบริการ เป็นต้น ดังนั้น กิจกรรมขององค์การที่ เป็นเครื่องตัดสินการปฏิบัติงานขององค์การว่ามีประสิทธิผลหรือไม่จึงประกอบไปด้วย กิจกรรมต่อไปนี้คือ การได้มาซึ่งทรัพยากรที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน การใช้ปัจจัยนำเข้า อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อเทียบกับผลผลิต ความสามารถในการผลิตสินค้าหรือบริการของ องค์การ การปฏิบัติงานด้านเทคนิควิชาการและด้านการบริหารอย่างมีเหตุผล การลงทุน ในองค์การ การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์กับพฤติกรรมในองค์การ และการตอบสนองความ ต้องการและความสนใจที่แตกต่างกันของบุคคลและของกลุ่ม (จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์, 2530: 243) นอกจากนั้น Etzioni (1964: 8) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลขององค์การว่าหมายถึง ขนาดของความสามารถขององค์การในการที่จะสามารถทำงานบรรลุเป้าหมายต่างๆ ที่กำหนดไว้ โดย Schein (1970: 117) ได้ให้ความหมายของ ประสิทธิผลขององค์การว่า หมายถึง สมรรถนะ (capacity) ขององค์การในการที่จะอยู่รอด (survive) ปรับตัว (adapt) รักษา สภาพ (maintain) และเติบโต (grow) ไม่ว่าองค์การนั้นจะมีหน้าที่ใดต้องการให้ลุล่วง ทั้งนี้ Bedeian & Zammuto (1991: 78) กล่าวว่า ประสิทธิผล หมายถึง การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ ทั้งสองท่านยังกล่าวว่าประสิทธิผลเป็นแนวคิดที่กำกวมแต่เป็นสิ่งที่นำมาใช้ในการอ้างเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีองค์การบ่อยที่สุด ทั้งสองจึงสรุปว่า ประสิทธิผล คือ “การกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง (doing the right

things) ซึ่ง Drucker (1973: 45) ได้ให้ความหมายนี้ เช่นเดียวกัน และได้กล่าวว่า ประสิทธิผลเป็นพื้นฐานของความสำเร็จ

กล่าวโดยสรุปแล้ว ประสิทธิผลขององค์การ หมายถึง ความสามารถขององค์การ ในการบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยใช้ประโยชน์จากทรัพยากรอย่างคุ้มค่า รักษาไว้ ซึ่งทั้งทรัพยากรและวัสดุอุปกรณ์ และไม่สร้างความเครียดแก่สมาชิก สมาชิกเกิดความ พึงพอใจในงานทุกคนมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวางในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ และรับผิดชอบต่อปัญหาหรือข้อยุ่งยากที่เกิดขึ้น และองค์การส่วนรวมสามารถปรับตัว และพัฒนาเพื่อดำรงอยู่ต่อไปได้ ทั้งนี้ นักวิชาการได้เสนอความคิดในการประเมินประสิทธิผลขององค์การไว้เป็น จำนวนมาก โดยเฉพาะในสาขาวิชาที่แตกต่างกันจะให้ความสำคัญแก่เกณฑ์การประเมิน ที่แตกต่างกันด้วย กล่าวคือ นักวิทยาศาสตร์เห็นว่าควรมีประสิทธิผลขององค์การพิจารณา ได้จากสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ ที่สามารถคิดค้นให้นักเศรษฐศาสตร์เสนอให้วัดประสิทธิผล ขององค์การจากผลตอบแทนที่ได้รับจากการลงทุน นักสังคมวิทยาเห็นควรให้พิจารณาจากความพึงพอใจของพนักงานและสภาพแวดล้อม หรือบรรยากาศในการทำงาน เป็นต้น

2.1.1 แนวทางวัดประสิทธิผลขององค์การ

แนวทางการจัดองค์การอย่างมีประสิทธิผลนั้น มีนักวิชาการได้เสนอแนวทางไว้มากมายหลายแบบ ในแต่ละแนวการศึกษานั้น จะใช้แนวคิดทฤษฎีการบริหาร หรือการจัดการที่แตกต่างกันไปตามประเด็นการศึกษาของผู้ที่ทำการศึกษา ตลอดจนลักษณะขององค์การที่ศึกษา อาทิ วิธีการวัดประสิทธิผลขององค์การ 4 วิธี ที่ พิทยา บวรวิทยา (2531: 71-77) กล่าวไว้ ดังนี้

1. วิธีวัดประสิทธิผลขององค์การจากความสามารถขององค์การในการบรรลุเป้าหมาย (the goal- attainment approach) แนวทางการศึกษาประสิทธิผลขององค์การซึ่งพิจารณาการบรรลุเป้าหมายเป็นเกณฑ์นี้ ถือหลักว่าประสิทธิผลขององค์การ น่าจะวัดได้จากความสามารถขององค์การในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ เช่น พ่อค้า ค้าขายมีกำไร เล่นกีฬาชนะหมอรักษาคนไข้หายตำรวจจับขโมยได้ อนึ่งมีข้อสังเกตคือ คำว่า เป้าหมายในที่นี้หมายถึงเป้าหมายที่แท้จริงขององค์การซึ่งมีความแตกต่างจากวิธีดำเนินการ (means) ให้บรรลุเป้าหมาย (ends) ทีมฟุตบอลที่ผู้เล่นสามารถเล่นได้สวยงาม ยิงลูกอันตรายได้หลายลูกแต่กลับเล่นแพ้ อย่างนี้ถือว่าทีมฟุตบอลนั้นไม่บรรลุเป้าหมายที่แท้จริง ถึงแม้ว่า ทีมนั้น อาจจะบรรลุเป้าหมายที่ต้องการเล่นให้สวยงามและยิงลูกอันตรายลูก เราจะสามารถใช้วิธีวัดประสิทธิผลขององค์การจากความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย

ได้ต่อเมื่อลักษณะขององค์การและเป้าหมายนั้นมีลักษณะตามข้อสมมติฐาน 5 ประการ กล่าวคือ (1) องค์การที่เราศึกษานั้นในความเป็นจริงมีเป้าหมายที่แท้จริง (2) เราสามารถมองเห็นและเข้าใจเป้าหมายเหล่านั้น (3)จำนวนเป้าหมายที่แท้จริงขององค์การควรมีปริมาณไม่มากจนเกินความสามารถที่เราจะวัดได้ (4) ต้องมีความเห็นพ้องต้องกันในเป้าหมายที่แท้จริงเหล่านั้น (5) เราต้องสามารถวัดได้ว่าองค์การกำลังบรรลุเป้าหมายไปได้แค่ไหนเมื่อไหร่

ในทางปฏิบัติ วิธีวัดประสิทธิผลขององค์การจากความสามารถขององค์การในการบรรลุเป้าหมาย เป็นวิธีที่มีปัญหาและสลับซับซ้อน กล่าวคือ

1) เป้าหมายทางการขององค์การมีความแตกต่างไปจากเป้าหมายในทางปฏิบัติ (actual goals) ปกติแล้ว เป้าหมายทางการขององค์การมักเขียนไว้เป็นประโยคที่สวยงาม เช่น พัฒนาประเทศ ช่วยเหลือชาวนาผู้ยากจน ส่งเสริมการส่งออก สร้างอุตสาหกรรมให้ครบวงจร ประโยคเหล่านี้แม้ว่าจะฟังแล้วไพเราะหูก็ตาม แต่ก็ไม่สามารถบอกเราได้ชัดเจนว่าองค์การกำลังพยายามทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายอะไรกันแน่ ในทางปฏิบัติ ผู้ศึกษาคงต้องสังเกตดูว่าสมาชิกขององค์การเขาทำอะไรกันบ้างเพื่อพยายามหาข้อสรุปว่าเป้าหมายการทำงานขององค์การน่าจะเป็นอะไร ตลอดจนผู้ศึกษาควรจะพิจารณาความคิดเห็นของกลุ่มสมาชิกที่ซึ่งมีอำนาจในองค์การเพื่อหาเป้าหมายขององค์การ

2) การที่เราจะทราบว่าเป้าหมายขององค์การมีลักษณะประการใดกันแน่นั้น จำเป็นผู้ศึกษาต้องตั้งคำถามว่าเป้าหมายขององค์การที่พิจารณาอยู่นั้นเป็นเป้าหมายของใคร ทั้งนี้เป็นเพราะเป้าหมายองค์การอาจมีที่มาที่แตกต่างกันออกไป และไม่จำเป็นเสมอว่าจะต้องมาจากนักบริหารระดับสูงสุด แต่เป้าหมายองค์การอาจมาจากสมาชิกองค์การฝ่ายอื่นๆ ก็ได้ จนกระทั่งมาจากบุคคลภายนอกที่มีอิทธิพลก็ได้ หรือสมมติว่าเป้าหมายขององค์การมาจากฝ่ายนักบริหารงานระดับสูงสุดก็ตาม ผู้ศึกษายังต้องถามต่อไปว่า นักบริหารระดับสูงสุดคนไหนบ้างที่เป็นผู้กำหนดเป้าหมายขององค์การ ดังนั้นการชี้ชัดลงไปว่า ใครบ้างเป็นผู้กำหนดเป้าหมายขององค์การจึงเป็นเรื่องที่ทำได้ไม่ง่ายนัก

3) องค์การทั่วไปมีเป้าหมายหลายๆ เป้าหมายไปพร้อมๆ กัน บางครั้งเป้าหมายเหล่านั้นอาจขัดแย้งกัน เช่น องค์การต้องการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพสูงแต่ใช้ต้นทุนในการผลิตที่ต่ำ ผดุงครรภ์สถานีอนามัยตำบลมีหน้าที่วางแผนครอบครัวควบคู่ไปกับการคลอดบุตรของชาวบ้านเป็นต้น ด้วยเหตุนี้องค์การจึงขาดความเห็นพ้องต้องกันในเป้าหมายขององค์การ ทำให้วิธีวัดประสิทธิผลขององค์การโดยพิจารณาจากความสามารถขององค์การในการบรรลุเป้าหมายนี้เป็นวิธีวัดที่ใช้ไม่ได้ การที่องค์การมีเป้าหมายที่หลากหลายและขัดแย้งกันนี้เป็นเหตุผลที่อธิบายว่าทำไม

เป้าหมายอย่างเป็นทางการขององค์การจึงมักเป็นประโยคที่มีความหมายคลุมเครือและไม่ชัดเจน ทั้งนี้เป็นไปเพื่อให้ทุกฝ่ายพึงพอใจ

4) การที่องค์การมีเป้าหมายหลายเป้าหมายทำให้เกิดความจำเป็นที่เราจะต้องสามารถจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมายแต่ละเป้าหมายเพื่อกำหนดชัดเจนว่าเป้าหมายอันไหนสำคัญกว่าอันไหน มิฉะนั้นแล้ว การวัดประสิทธิผลขององค์การโดยดูจากเป้าหมายที่จะใช้เป็นวิธีที่ใช้ไม่ได้ในทางปฏิบัติ ปรากฏว่า การจัดลำดับเป้าหมายทั้งหลายซึ่งขัดแย้งกันนั้นกระทำได้ยากมาก และอาจสร้างความไม่พอใจกับคนซึ่งยึดถือเป้าหมายที่ถูกเราจัดให้มีความสำคัญน้อยต่อว่าได้ อีกประการหนึ่งการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างอำนาจภายในองค์การเกิดขึ้นตลอดเวลา ทำให้อำนาจของสมาชิกทั้งหลายในองค์การเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการจัดลำดับเป้าหมายต่างๆ ขององค์การจึงต้องเปลี่ยนแปลงไปด้วย ทำให้เกิดความวุ่นวายมากในการจัดลำดับเป้าหมายขององค์การ

5) การพิจารณาเรื่องเป้าหมายขององค์การจำเป็นต้องนำเอามิติของเวลามาประกอบด้วย องค์การจะมีเป้าหมายระยะสั้น เป้าหมายระยะกลาง เป้าหมายระยะยาว จึงเกิดปัญหาว่า เป้าหมายอันใดจะมีความสำคัญมากกว่าในการนำไปใช้เป็นเกณฑ์เพื่อวัดประสิทธิผลขององค์การ เช่น ตำรวจจราจรอาจมีเป้าหมายระยะสั้นคือ จัดการจราจรประจำวันให้เรียบร้อย เป้าหมายระยะกลาง คือ วางแผนเตรียมรับมือการจราจรที่จะเพิ่มขึ้นในอนาคต และเป้าหมายระยะยาว คือ การสร้างความศรัทธาในหมู่ประชาชนให้ยอมรับการทำงานของตำรวจจราจร

2. การวัดประสิทธิผลขององค์การโดยใช้ความคิดระบบ (the system approach) การใช้หลักการวัดประสิทธิผลขององค์การจากเป้าหมายขององค์การนั้น ทำให้นักวิชาการเพ่งความสนใจไปที่ปัจจัยนำออก (outputs) ขององค์การการนำเอาความคิดระบบมาอธิบายองค์การทำให้เราตระหนักว่ายังมีส่วนอื่นขององค์การนอกจากปัจจัยนำออกที่มีความสำคัญต่อองค์การ และถ้าเราหันมาวัดประสิทธิผลขององค์การจากส่วนอื่นๆ ขององค์การ เช่น ปัจจัยนำเข้า กระบวนการแปรปัจจัยนำเข้ามาปัจจัยนำออกแล้ว จะทำให้เราสามารถสร้างเกณฑ์การวัดประสิทธิผลเกณฑ์ใหม่ขึ้น ดังนั้น นักวิชาการจึงได้เสนอให้วัดประสิทธิผลขององค์การโดยคำนึงถึง

1) ความสามารถขององค์การในการหาปัจจัยนำเข้า เช่น ทรัพยากรเงินทุน และคนที่จำเป็นต่อการผลิตปัจจัยนำออก โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสามารถขององค์การในการหาปัจจัยนำเข้าใหม่มาทดแทนปัจจัยนำเข้าเดิมที่ได้ใช้หมดไป เช่น หางบประมาณใหม่ หาสมาชิกใหม่เพื่อมาแทนที่ สมาชิกที่ลาออกและปลดเกษียณ หาข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของลูกค้าความสามารถขององค์การในการแปรสภาพปัจจัยนำเข้าให้กลายเป็นปัจจัยนำออก

2) ความสามารถขององค์การในการอยู่รอด (survival) ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ในแง่นี้ องค์การที่มีประสิทธิผล คือ องค์การที่สามารถสร้างและรักษาความเข้าใจอันดีกับบุคคลและหน่วยงานต่างๆ ในสภาพแวดล้อม เช่น องค์การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าประจำ ผู้จัดหาปัจจัยนำเข้า หน่วยงานของรัฐบาลและบุคคลต่าง ๆ ที่มีอำนาจสามารถสร้างความเสียหายต่อการดำเนินงานขององค์การได้

3) ความสัมพันธ์แบบพึ่งพากันระหว่างส่วนต่างๆ ขององค์การ ถ้าส่วนหนึ่งส่วนใดทำงานได้ไม่ดีแล้วจะส่งผลกระทบกระเทือนการทำงานของส่วนอื่นๆ ด้วย

ประโยชน์ของการวัดประสิทธิผลขององค์การโดยใช้ความคิดของระบบ นี้ คือ

1) ทำให้นักวิชาการมององค์การในระยะยาวและให้ความสำคัญต่อเป้าหมายในระยะยาวขององค์การ คือ ความอยู่รอดขององค์การ เป็นการป้องกันไม่ให้นักวิชาการวัดประสิทธิผลขององค์การจากเป้าหมายในระยะสั้น เช่น กำไรประจำปีขององค์การ จำนวนผู้ร้ายที่จับได้

2) ทำให้นักวิชาการไม่ลืมที่จะนึกถึงความเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดระหว่างกิจกรรมต่างๆ ขององค์การ

3) ทำให้นักวิชาการสามารถหาตัวชี้อื่นเพื่อวัดประสิทธิผลองค์การได้ในกรณีที่เป้าหมายแท้จริงขององค์การคลุมเครือจนวัดไม่ได้อย่างเช่น กรณีการใช้ความสามารถขององค์การในการหางบประมาณได้เพิ่มขึ้น เป็นตัวชี้ประสิทธิผลขององค์การซึ่งแท้ที่จริงแล้ว ตัวแปรดังกล่าวเป็นปัจจัยนำเข้าขององค์การปัจจัยหนึ่ง ไม่ได้เป็นปัจจัยนำออก

การวัดประสิทธิผลขององค์การโดยใช้ความคิดระบบมีปัญหาสำคัญ กล่าว คือ

1) ตัวชี้ประสิทธิผลขององค์การที่ได้มาจากความคิดระบบ เช่น “ความสามารถขององค์การในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม” เป็นตัวแปรที่วัดยากมาก ถึงแม้เราจะสร้างมาตรวัดตัวแปรนี้ได้แล้ว ก็คงจะหายุติไม่ได้ว่ามาตรวัดที่สร้างนั้นถูกต้องแล้ว

2) ทำให้นักวิชาการไปแบ่งความสนใจที่วิธีการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายแทนที่จะพิจารณาตัวเป้าหมายที่แท้จริงขององค์การ

3. วิธีวัดประสิทธิผลองค์การโดยดูจากความสามารถขององค์การในการชนะใจผู้มีอิทธิพล (the strategic - constituencies approach) ข้อสมมติฐานมีว่าองค์ได้รับความกดดันและข้อเรียกร้องจากกลุ่มผลประโยชน์ บุคคลต่างๆ ในสภาพแวดล้อมตลอดเวลาในจำนวนบุคคลและกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ เหล่านี้ มีเฉพาะบางส่วนเท่านั้น ที่มีความสำคัญยิ่งต่อองค์การเพราะเป็นบุคคลและกลุ่มที่มีอิทธิพลสามารถกำหนดความเป็นความตายขององค์การได้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า

บุคคลและกลุ่มดังกล่าวสามารถควบคุมทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นต่อการอยู่รอดขององค์การ ดังนั้น นักวิชาการจึงถือหลักว่า องค์การที่มีประสิทธิผลได้แก่ องค์การที่มีสายตาแหลมคมสามารถมองออกว่า บุคคลและกลุ่มผลประโยชน์ใดมีความสำคัญต่อองค์การและยังต้องเป็นองค์การที่สามารถชนะใจบุคคลและกลุ่มผลประโยชน์ที่สำคัญทั้งหลายเหล่านี้ ทำให้บุคคลและกลุ่มผลประโยชน์ที่สำคัญไม่ดำเนินการขัดขวางการทำงานขององค์การ องค์การที่เอาตัวรอดอยู่ได้จะเป็นองค์การที่กำหนดเป้าหมายขององค์การให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคคลและกลุ่มผลประโยชน์ ซึ่งมีอำนาจควบคุมทรัพยากรที่จำเป็นต่อความอยู่รอดขององค์การ วิธีการหาว่าบุคคลใด กลุ่มผลประโยชน์ใดมีความสำคัญยิ่งต่อความอยู่รอดขององค์การนี้กระทำได้โดยให้สมาชิกของกลุ่มที่ครองอำนาจในองค์การชี้ตัวว่าเป็นใคร ต่อจากนั้นเราอาจพยายามตัดสินว่าแต่ละบุคคลและกลุ่มผลประโยชน์ที่สำคัญนั้นมีอำนาจเหนือองค์การแค่ไหน และมีความต้องการให้องค์การทำอะไรบ้าง เสร็จแล้วเราอาจวัดประสิทธิผลขององค์การได้จากความสามารถขององค์การในเสร็จแล้วเราอาจวัดประสิทธิผลขององค์การได้จากความสามารถขององค์การในการตอบสนองความต้องการของบุคคลและกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ เหล่านั้น ปัญหาในการศึกษาเรื่องประสิทธิผลตามแนวเอาใจผู้มีอิทธิพลนี้อยู่ตรงที่การตัดสินใจใครมีอิทธิพลหรือไม่นั้นกระทำได้ยากและนอกจากนี้สภาพแวดล้อมยังเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาทำให้ผู้มีอิทธิพลอาจเปลี่ยนแปลงไปด้วย นอกจากนี้การศึกษาแนวนี้ยังมีความยากลำบากตรงที่จะหาวิธีการใดถึงจะได้ข้อมูลที่ถูกต้องเกี่ยวกับความต้องการของบุคคลและกลุ่มผลประโยชน์ที่มีอิทธิพลเหล่านั้น

4. การวัดประสิทธิผลขององค์การจากค่านิยมที่แตกต่างกันของสมาชิกองค์การ (the computing-values approach) นักวิชาการเชื่อว่า ประสิทธิผลขององค์การ เป็นเรื่องของนานาจิตตังเกณฑ์วัดประสิทธิผลขององค์การที่จะใช้ขึ้นอยู่กับว่าๆ ใครเป็นใครมีตำแหน่งอะไร และมีผลประโยชน์อย่างไรนั้น ดังนั้น จึงเป็นเรื่องธรรมดาที่องค์การจะมีเป้าหมายหลายเป้าหมายซึ่งขัดแย้งกัน เพราะบุคคลทั้งหลายที่กำหนดเป้าหมายขององค์การนั้น ต่างมีค่านิยมที่แตกต่างกัน ด้วยเหตุนี้ การวัดประสิทธิผลขององค์การจึงต้องพิจารณาค่านิยมต่างๆ ของผู้ประเมินผล องค์การซึ่งจะเป็นผู้เลือกว่าจะใช้มาตรวัดประสิทธิผลขององค์การแบบไหน ตัวอย่างเช่น สมาชิกองค์การสาธารณะที่อยู่ในฝ่ายต่างกัน (ฝ่ายนักบริหารงานระดับสูง ฝ่ายนักบริหารงานระดับกลาง ฝ่ายปฏิบัติงานหลัก ฝ่ายสนับสนุน ฝ่ายเสนาธิการ) จะมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันเกี่ยวกับการใช้เกณฑ์วัดประสิทธิผลขององค์การ

ทั้งนี้ วรเดช จันทรศร (2551: 129-143) ได้เสนอตัวแบบที่มีฐานคติจากองค์การที่จะมีประสิทธิผล นั้น ต้องสามารถนำและกระตุ้นให้ทรัพยากรทางการบริหาร ตลอดจนกลไกทั้งมวลปฏิบัติงานให้บรรลุตามนโยบายและตัวแบบเหล่านี้ ยังเป็นเงื่อนไขสำคัญในการนำไปสู่การบรรลุจุดมุ่งหมายของการพัฒนาที่ดีขึ้นในอนาคตอีกด้วย ตัวแบบที่นำเสนอ นี้ มี 6 ตัวแบบ คือ

1. ตัวแบบที่ยึดหลักเหตุผล (rational model) ตัวแบบนี้มีฐานคติที่ว่า องค์การจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิผล ต้องมีการวางแผนและการควบคุม ตัวแปรที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน คือวัตถุประสงค์ การกำหนดภารกิจ และการมอบหมายงาน การมีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน การมีระบบวัดผล และการมีมาตรการให้คุณให้โทษ

2. ตัวแบบด้านการจัดการ (management model) มีฐานคติที่ว่า สมรรถนะขององค์การมีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานขององค์การ สมรรถนะขององค์การ ประกอบด้วย โครงสร้าง บุคลากร งบประมาณ สถานที่ วัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องใช้

3. ตัวแบบทางด้านการพัฒนาองค์การ (organization development model) ตัวแบบนี้เน้นการมีส่วนร่วมขององค์การเป็นสำคัญ ภายใต้ฐานคติที่ว่า การมีส่วนร่วมจะทำให้เกิดการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ตัวแปรในที่นี้ คือ การจูงใจ การใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม การสร้างความผูกพันโดยวิธีการให้สมาชิกในองค์การมีส่วนร่วมเพื่อยอมรับ ตลอดจนจะสร้างทีมงานมากกว่าการมุ่งใช้วิธีการควบคุม

4. ตัวแบบทางกระบวนการของระบบราชการ (bureaucratic process model) ตัวแบบนี้พัฒนามาจากนักสังคมวิทยาองค์การ โดยมีฐานคติว่า อำนาจขององค์การไม่ได้อยู่ที่ตำแหน่งทางรูปนัย (formal positions) อำนาจที่แท้จริงกระจายทั่วไปในองค์การ หมายความว่า สมาชิกขององค์การทุกคนมีอำนาจในแง่การใช้วิจารณญาณ โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้าราชการที่มีหน้าที่ติดต่อกับประชาชนอย่างใกล้ชิด การยัดเยียดโครงการใหม่ๆ ที่จะไปมีผลกระทบ หรือเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติ จะยอมรับหรือปรับนโยบาย แนวทาง การปฏิบัติ เหล่านั้นเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ประจำของเขา ตัวแปรที่ใช้ศึกษาความมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ระดับความเข้าใจสภาพความเป็นจริงในการให้บริการของผู้กำหนดนโยบาย หรือผู้บริหารการพัฒนา และระดับการยอมรับนโยบายเข้าเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ประจำวัน

5. ตัวแบบทางการเมือง (political model) ตัวแบบนี้ มีฐานคติว่า องค์การจะมีประสิทธิผลได้ เกิดจากความสามารถของบุคคลที่เป็นตัวแทนขององค์การ กลุ่มหรือสถาบัน และความสัมพันธ์กับปัจจัยภายนอกองค์การ ตัวแบบ คือการเผชิญหน้าการบริหารความขัดแย้ง การแสวงหาการสนับสนุน การโฆษณาชวนเชื่อ การรู้จักสร้างเงื่อนไข และหารือต่อรองในการจัดสรรทรัพยากรทั้งระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล หน่วยงาน ตลอดจนความสามารถในการเจรจา สถานะอำนาจ และ

ทรัพยากรที่มีอยู่ของหน่วยงาน ในฐานะที่จะใช้เป็นเครื่องมือต่อรองของบุคคลที่เป็นตัวแทนขององค์การ จำนวนหน่วยงานที่จะต้องเข้าไปเกี่ยวข้อง การสนับสนุนจากนักการเมือง สื่อมวลชน แล้วหน่วยงานอื่นๆ กลุ่มอิทธิพลและผลประโยชน์ บุคคลสำคัญต่างๆ รวมตลอดถึงความแตกต่างทางด้านบุคลิกภาพ ความรู้ ความสามรถ ความชำนาญในการต่อรองของบุคคลที่เป็นตัวแทนขององค์การแต่ละคนเป็นสำคัญ

6. ตัวแบบทั่วไป (general model) ตัวแบบนี้ ให้ความสำคัญต่อปัจจัยหลัก 3 ปัจจัยด้วยกัน คือ กระบวนการในการสื่อข้อความ ปัญหาทางด้านสมรรถนะขององค์การ และความร่วมมือสนับสนุนของผู้ปฏิบัติ ตัวแปรที่ใช้ศึกษา คือ กระบวนการติดต่อสื่อสาร กิจกรรม เพื่อให้การบังคับมีผล ลักษณะของหน่วยปฏิบัติสภาวะทางเศรษฐกิจและสังคม สภาวะทางการเมือง บรรทัดฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบาย ทรัพยากร และการสนับสนุนของผู้ปฏิบัติ

ตัวแบบทั้ง 6 ตัวแบบ ดังกล่าวข้างต้น ถึงแม้จะมีตัวแปรที่แตกต่างกัน แต่ตัวแปรทั้งหมดนี้แสดงให้เห็นว่า คนเป็นหัวใจสำคัญขององค์การ ดังนั้นกลุ่มในองค์การจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้องค์การมีประสิทธิผล โดยเฉพาะผู้นำขององค์การนั้นๆ

Triands (ใน Thompson, 1966: 59-63) ได้วัดตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับระบบองค์การ ออกเป็น 4 กลุ่ม คือ กลุ่มปัจจัยนำเข้า (inputs) กลุ่มโครงสร้าง (structures) กลุ่มภาระหน้าที่ (functions) และกลุ่มปัจจัยนำออก (outputs)

1. กลุ่มปัจจัยนำเข้า (inputs) ประกอบด้วย ตัวแปร ดังนี้

1) สภาพแวดล้อม ประกอบด้วย ตัวแปร คือ เศรษฐกิจ การเมือง- กฎหมาย และสภาพการทำงาน

2) ประวัติขององค์การ ประกอบด้วย ตัวแปร คือ การตัดสินใจที่หลากหลาย โครงสร้างที่เป็นอยู่ และบรรยากาศของแรงงานสัมพันธ์

3) ภาวะจำกัดอื่นๆ ประกอบด้วยตัวแปร คือ การขาดแคลนด้วยความคิดใหม่ๆ ความรู้ในวิธีการ คนดี ทุน ตลาด

4) ทรัพยากร ประกอบด้วย ตัวแปร คือ (1) บุคลากรได้แก่ ลักษณะประชากร ความสามารถ ทัศนคติ บุคลิกภาพ กลุ่ม คนรับรอง และอุปนิสัย (2) ทรัพยากรด้านปทัสถาน (3) ทรัพยากรด้านการเงิน (4) ความรู้ด้านเทคนิค

5) เทคโนโลยี ประกอบด้วย ตัวแปร คือ เครื่องมือ และ ลักษณะงาน

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

2. กลุ่มโครงสร้าง (structures) ประกอบด้วย ตัวแปร (1) ปฏิกิริยาโต้ตอบและการสื่อสาร (2) เมตริกทางสังคม (3) สถานภาพ (4) โครงสร้างองค์การ (5) ลักษณะของกลุ่ม (6) ความเหมาะสม

3. กุล่มภาระหน้าที่ (functions) ประกอบด้วยตัวแปร (1) หัวหน้า ประกอบด้วย ตัวแปร คือ ส่งเสริม การดำรงรักษา และการควบคุมการทำงาน (2) คนงาน ประกอบด้วย ตัวแปร คือ การมีส่วนร่วม การใช้ทักษะ พฤติกรรมการผลิต การแสวงหารางวัลจากความสามารถ และการแสวงหารางวัลจากการเปรียบเทียบกับสังคม

2.2 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร และพัฒนาทุนมนุษย์

คำว่า “ทุนมนุษย์” แปลมาจากภาษาอังกฤษ คือ Human Capital แบบตรงตัว ได้ถูกนำมาใช้ในสองความหมาย ความหมายแรกเป็นความหมายที่มองมนุษย์ในฐานะเจ้าของแรงงาน เป็นความหมายที่เป็นรูปธรรม เป็นคำที่เกิดมาตั้งแต่สมัย อดัม สมิท ในคริสต์ศตวรรษที่ 18 ต่อมา Gary Becker ได้ศึกษาค้นคว้าและกำหนดขึ้นมาเป็นทฤษฎี ที่เรียกว่า ทฤษฎีทุนมนุษย์ โดยมุ่งเน้นการลงทุนไปที่ขีดความสามารถและทักษะในการทำงานของบุคลากรในองค์กร ต่อมา William R. Tracey ได้ให้คำนิยาม ทุนมนุษย์ ไว้ว่า หมายถึง ผลตอบแทนที่องค์กรได้รับจากความจงรักภักดี ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความพยายาม ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นของบุคลากรในองค์กร (อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์, ม.ป.ป) อีกความหมายหนึ่ง เป็นความหมายตามที่ Theodore W. Schultz นักเศรษฐศาสตร์รางวัลโนเบลได้ให้ไว้ในปี ค.ศ. 1961 (พ.ศ. 2504) ในบทความชื่อ Investment in Human Capital ในวารสาร American Economic Review บ้านเราเริ่มได้ยินคำว่า Human Capital ในความหมายนี้กันในราวปี พ.ศ. 2544 (ธำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, 2550: 2) โดย Schultz ให้ความหมาย คำว่า “ทุนมนุษย์” ในบทความของเขาว่า หมายถึง ความสามารถหลายๆ อย่างที่อยู่ในตัวคน ทั้งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด (innate) หรือเกิดจากการสะสมเรียนรู้ โดยแต่ละบุคคลที่เกิดมา จะมียีนส์เฉพาะของแต่ละบุคคล ซึ่งจะเป็นตัวบ่งชี้ความสามารถ คุณลักษณะเหล่านี้ เป็นคุณลักษณะที่มีคุณค่า ซึ่งคุณค่า นี้ จะเพิ่มขึ้นเมื่อมีการลงทุนที่เหมาะสม (นิสดารก์ เวชยานนท์, 2551: 2)

Angela Baron and Michael Armstrong ได้เขียนหนังสือ เรื่อง Human Capital Management : Achieving Added Value Through People ค.ศ. 2007 โดยสรุปใจความได้ว่า ทุนมนุษย์ เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ และได้เสนอคำศัพท์

เกี่ยวกับทุนมนุษย์ โดยใช้คำว่า งบดุลคนงาน (accounting for people task force) หมายถึง แนวทางเชิงกลยุทธ์ในการบริหารมนุษย์โดยเน้นความสำคัญไปยังความสำเร็จขององค์การวัดประเมินนโยบายมนุษย์ และการปฏิบัติการนั้นสร้างคุณค่าต่อองค์การได้อย่างไร (เสน่ห์ จุ้ยโต, 2554: 8-9) นอกจากนี้ ยังอธิบายเพิ่มเติมว่า คำว่า ทุน สามารถจัดจำแนกได้ 3 ประเภท ได้แก่

1) ทุนมนุษย์ (human capital) หมายถึง ความรู้ ความชำนาญ ความสามารถ สมรรถนะในการพัฒนานวัตกรรมของบุคคลในองค์การ

2) ทุนสังคม (social capital) หมายถึง โครงสร้าง เครือข่าย หลักการที่ได้รับและพัฒนาพัฒนาทุนปัญญา และความรู้ที่ได้มาจากความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์การ

3) ทุนองค์การ (organization capital) หมายถึง ความรู้ภายในองค์การที่เก็บไว้เป็นหลักฐานความรู้ ทรัพย์สินทางปัญญา เอกสารคู่มือการทำงาน

เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2551: 156-157) ได้สรุปความหมาย ของ คำว่า ทุนมนุษย์ ของนักวิชาการต่างๆ ไว้ 3 ประการ ดังนี้

1) ทุนมนุษย์ หมายถึง ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) ความสามารถ (abilities) และประสบการณ์ (experience) ที่แต่ละบุคคลมี

2) ทุนมนุษย์ หมายถึง เทคโนโลยี ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ ซึ่งติดตัวคนในองค์การและมีความจำเป็นสำหรับปฏิบัติงาน เช่น ทักษะเชิงเทคนิค นวัตกรรม ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสมรรถนะในการเป็นผู้นำ

3) ทุนมนุษย์ หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ประสบการณ์ที่บุคลากรแต่ละคนมีอยู่ในตัวเองและเสริมสร้างขึ้น โดยการให้การศึกษา ฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และการมีสุขภาพที่ดี เมื่อทุนมนุษย์ในองค์การทั้งหมดรวมกันก็กลายเป็นทรัพยากรที่ทำให้องค์การพัฒนาและเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขัน

ตามทัศนะของบุญทัน ดอกไธสง (2551: 25) เห็นว่า นักวิชาการตะวันตก พยายามชี้ให้เห็นความสำคัญของของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เน้นตรงไปยังสมรรถนะของมนุษย์ที่จะนำไปใช้เพื่อการจัดการองค์การและการวัดประสิทธิภาพเป็นเรื่องหลัก เพราะชาวตะวันตกนิยมมาตรวัด หาค่าสถิติ เมื่อมาเผชิญกับมนุษย์ที่มีความคิดและมันสมองที่มันซ่อนอยู่ยังไม่ปรากฏออกมา การวัดจึงพลาดเป้า ความสำคัญของการสร้างคนให้มีความเป็นอัจฉริยะ นั้น จะต้องเน้นการพัฒนาที่ต้นน้ำ มนุษย์จะต้องสร้างมันสมองให้ได้ต้องอาศัยการเรียนรู้ การฝึกอบรม โดยภาวนามยะปัญญา ทั้งนี้

Lynda Gratton และ Sumantra Ghoshal (อ้างถึงในนิสดารก์ เวชยานนท์, 2551: 5) ได้ให้ความหมายของ “ทุนมนุษย์” ว่า หมายถึง ส่วนผสมของ 3 สิ่ง คือ

1) ทุนทางปัญญา (intellectual capital) ประกอบด้วย ความรู้และความสามารถในการเรียนรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะ ทักษะ ประสบการณ์ที่คนสะสมไว้ รวมทั้งความรู้ที่อยู่ในตัวเราที่เรียกว่า Tacit Knowledge

2) ทุนทางสังคม (social capital) ประกอบด้วย เครือข่ายความสัมพันธ์

3) ทุนทางอารมณ์ (emotional capital) ประกอบด้วย คุณลักษณะต่างๆ เช่น การรับรู้ตนเอง (self awareness) ความมีศักดิ์ศรี (integrity) การมีความยืดหยุ่น (resilience)

“ทุนมนุษย์” ที่ใช้ในงานศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็น “ทุนมนุษย์” ตามความหมายของ Schultz และ Lynda Gratton / Sumantra Ghoshal ซึ่งเกิดขึ้นในระยะประมาณ 40 ปีที่ผ่านมา และส่งผลกระทบอย่างกว้างขวางในวงการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อันเนื่องมาจากการปรับตัวให้รับกับการแข่งขันอย่างรุนแรงในธุรกิจการค้าและการเปลี่ยนแปลงของสังคมเศรษฐกิจแบบโลกาภิวัตน์ “ทุนมนุษย์” ในความหมายใหม่ได้เปิดแนวคิดในการพัฒนาบุคคลในองค์กรให้เป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันและเป็นภูมิคุ้มกันผลกระทบทั้งหลายที่มาจากภายนอกองค์กร

2.2.1 ผลกระทบจากความหมาย คำว่าทุนมนุษย์

เรื่อง “ทุนมนุษย์” ได้ทำให้การบริหารงานบุคคลและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ก้าวไปอีกขั้นหนึ่ง (ม.ป.ป) ดังนี้ คือ*ขั้นที่หนึ่ง:* Personnel Management หรือ Personnel Administration เน้นกระบวนการที่เป็นงานปฏิบัติและงานประจำตามกฎหมาย ระเบียบ เช่น บรรจุ แต่งตั้ง เลื่อนเงินเดือน ฯลฯ *ขั้นที่สอง:* Strategic Human Resource Management ยึดคนเป็นทรัพยากรขององค์กรและมีกระบวนการที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร เช่น การวางแผนและพัฒนากำลังคน ฯลฯ และ*ขั้นที่สาม:* Strategic Human Capital Management เป็นแนวคิดใหม่ ยึดคนเป็นสินทรัพย์

กล่าวได้ ว่า “ทุนมนุษย์” ได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในมุมมองของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หลากหลายแง่มุม

1) เปลี่ยนจากการมองคนเป็นค่าใช้จ่ายไปสู่การมองคนเป็นสินทรัพย์ สมัยก่อน องค์การจะมองบุคลากรเป็นค่าใช้จ่าย (cost) ที่ต้องควบคุมมิฉะนั้นแล้วผลงานที่ได้อาจไม่คุ้มกับค่าใช้จ่ายที่จ่ายไปในค่าจ้างและสวัสดิการต่างๆ การบริหารงานบุคคลในมุมมองแบบเก่าจึงมีโครงสร้างสูงเป็น

แนวดิ่ง การบริหารคนจะเน้นที่กิจกรรมแยกเป็นส่วนๆ โดยเน้นประสิทธิภาพการทำงานของแต่ละส่วนตั้งแต่ การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ การฝึกอบรม การวิเคราะห์งาน การประเมินผลงาน การจ่ายค่าตอบแทน ตามแนวคิดใหม่ องค์กรจะมองบุคลากรเป็นสินทรัพย์ (asset) ที่เพิ่มมูลค่าในตัวได้ทั้งด้านความรู้ความสามารถ ทักษะ หรือความชำนาญ ไม่มีค่าเสื่อมราคา เป็น “ทุนมนุษย์” ซึ่งเน้นความสำคัญของความรู้และการใช้สติปัญญาในการนำข้อมูลสารสนเทศทั้งหลายมาใช้ให้เป็นประโยชน์และเกิดข้อได้เปรียบแก่องค์กร โดยมีการประสานการดำเนินการกับส่วนงานอื่นๆ ในลักษณะของการบูรณาการความรู้และทักษะ ไม่ใช่ต่างคนต่างทำนอกจากจะเป็นการเปลี่ยนมุมมองของคนจาก ค่าใช้จ่ายเป็น สินทรัพย์ แล้ว Thomas Davenport (ศิระ โอภาสพงษ์. ผู้แปลและเรียบเรียง, 2543) ยังมองลึกลงไปถึงขั้นที่ว่า แท้จริงแล้ว พนักงานเป็นเจ้าของทุน เป็นผู้ลงทุน เพราะพนักงานเป็นผู้ตัดสินใจว่าจะทำงานที่ไหน เมื่อใด และอย่างไร จะเอาทุนของตนไปทำงานกับองค์กรใดที่ให้ผลตอบแทนการลงทุนของเขาอย่างคุ้มค่าที่สุด แนวคิดดังกล่าว มีผลโดยตรงต่อวิธีการทำงาน องค์การจำเป็นต้องสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีในลักษณะของการสร้างแรงจูงใจให้คนอยากอยู่ทำงานที่นี่แทนที่จะลาออกไปทำงานที่อื่น การสร้างแรงจูงใจดังกล่าวไม่ได้มีแต่เฉพาะการให้ค่าตอบแทนตามความคิดแบบเก่า แต่จะต้องให้โอกาสในการเรียนรู้ การพัฒนาและความมั่นใจในความก้าวหน้าในชีวิตการทำงานด้วย

2) มองทุนมนุษย์ในลักษณะที่เป็นคุณสมบัติแยกออกต่างหากจากตัวบุคคล“ทุนมนุษย์” จัดเป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน (intangible asset) ซึ่งตามปกติแล้วไม่สามารถวัดเทียบเป็นมูลค่าทางธุรกิจได้ แต่ในที่สุดแล้วสามารถที่จะแปลงสภาพให้กลายเป็นสินทรัพย์ที่สามารถวัดเทียบมูลค่าออกมาได้และยังสามารถทำให้มีสภาพคล่องได้อีกต่างหาก (พิพัฒน์ ก้องกิจกุล อ้างถึงใน ปรัชญา ชุ่มนาเสียว, ม.ป.ป) ทุนมนุษย์ไม่ใช่สิ่งที่องค์กรเป็นเจ้าของ ดังนั้น แม้ว่าองค์การจะอยู่ในฐานะนายจ้างโดยมีบุคคลผู้เป็นเจ้าของ “ทุนมนุษย์” เป็นลูกจ้าง แต่ “ทุนมนุษย์” ซึ่งเป็นคุณสมบัติภายในของลูกจ้างก็ยังเป็นของลูกจ้าง หาได้เป็นของนายจ้างแต่อย่างใด แนวความคิดที่แยกทุนมนุษย์ออกต่างหากจากตัวลูกจ้างจึงเป็นสิ่งท้าทายความสามารถในการจัดการความรู้ขององค์กรที่จะทำอย่างไรจึงจะสามารถดึง Tacit Knowledge นี้ออกมาจากตัวลูกจ้างได้โดยสมัครใจ

3) เกิดแนวคิดคู่ประสานระหว่างการสร้างความผูกพันและการพัฒนาทุนทางปัญญา แต่เดิมความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับพนักงานเป็นความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง ภาระหน้าที่ในการพัฒนาลูกจ้างจึงตกเป็นของนายจ้างแต่เพียงฝ่ายเดียว หากนายจ้างต้องการผู้มีความรู้ความสามารถก็ต้องลงทุนพัฒนาคนเพราะเมื่อลูกจ้างมีความรู้ ความสามารถก็จะทำประโยชน์ให้แก่นายจ้างเป็นการคืนทุนที่ลงไป แต่จากการมองคนเป็นเจ้าของทุน มอง “ทุนมนุษย์” เป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ที่มีพนักงานเป็นเจ้าของ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลจึงเป็นการพัฒนา “ทุนมนุษย์” ที่

เจ้าของทุน คือ ตัวพนักงานก็ต้องให้ความสำคัญและให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ เพราะตัวพนักงานเองก็คือผู้ได้รับประโยชน์และมีเสรีที่จะเลือกทำงานอยู่กับใครก็ได้ การพัฒนาทุนทางปัญญา (intellectual capital) เป็นเรื่องที่แยกออกได้ยากจากการพัฒนาขีดความสามารถ (competency) ซึ่งมีอยู่สองแนวทาง คือ แบบอังกฤษ (British Approach) ที่เน้นการพัฒนาขีดความสามารถเพื่อให้ได้มาตรฐานงาน กับแบบอเมริกัน (American Approach) ที่เน้นการพัฒนาขีดความสามารถบนฐานของการพัฒนาและมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (จิรประภา อัครบวร, ม.ป.ป) ซึ่งไม่ว่าจะเป็นแบบใดก็ตาม ก็ไม่ได้หมายความว่าบุคคลซึ่งมีขีดความสามารถหรือทุนทางปัญญาที่สูงขึ้นนั้น จะต้องนำเอาความสามารถดังกล่าวมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กร สิ่งที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องสร้างให้เกิดควบคู่ไปกับการพัฒนา “ทุนมนุษย์” จึงเป็นเรื่องของการสร้างความผูกพัน (commitment) กับองค์กรด้วยการรักษาความสมดุลระหว่างคุณภาพชีวิต กับ การพัฒนาขีดความสามารถ เพื่อให้เกิดความผูกพันที่จะนำความรู้ความสามารถที่พัฒนานั้นออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรอย่างเต็มที่ การออกแบบผลตอบแทน ต้องทำให้เข้าใจง่าย ทำง่าย และทุกคนยอมรับ รวมทั้งต้องเป็นตัวกระตุ้นให้ขยัน มุ่งไปข้างหน้าถึงจะบรรลุเป้าหมายอย่างที่เขา เรียกว่า Win-Win (ชัยวัฒน์ ชยางกูร, 2548: 64)

4) ให้ความสำคัญกับคุณสมบัติ ด้านเครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคม และความฉลาดทางอารมณ์ องค์ประกอบของ “ทุนมนุษย์” ที่สำคัญและทำให้เกิดแนวคิดที่ต่างไปจาก “ทรัพยากรมนุษย์” ก็คือ ทุนทางสังคม (social capital) หรือเครือข่ายความสัมพันธ์ และทุนทางอารมณ์ (emotional capital) หรือความฉลาดทางอารมณ์ ในการปฏิบัติ งานทั้งหลายนอกเหนือจากความรู้ทักษะ และทัศนคติ แล้ว เครือข่ายความสัมพันธ์และความสามารถในการควบคุมอารมณ์เป็นปัจจัยสำคัญมากที่จะทำให้บุคคลสามารถนำความรู้ที่เรียนมาไปใช้ให้ประสบความสำเร็จ เครือข่ายความสัมพันธ์เป็นเครื่องช่วยให้เกิดความหลากหลายในความคิด และเป็นกรณีศึกษาที่จะช่วยให้การเรียนรู้กว้างขวางและลึกซึ้งขึ้น ในขณะที่การควบคุมอารมณ์ จะช่วยให้ผู้เรียนสามารถรับรู้เรื่องราวและเรื่องราวต่างๆ ที่ตรงข้ามกับความคิดของเราได้มากขึ้น เสริมสร้างความสัมพันธ์ให้ต่อเนื่องและขยายขอบเขตออกไปได้ในลักษณะเสริมส่งซึ่งกันและกัน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ให้ความสำคัญกับการบูรณาการความรู้หลากหลายสาขาจึงสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิผลมากขึ้นเมื่อนำมุมมองของทุนมนุษย์ที่ให้ความสำคัญกับเครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคมและการควบคุมอารมณ์เป็นการเพิ่มเติมขึ้นไปจากความรู้ความสามารถซึ่งเป็นทุนทางปัญญา

5) เน้นคุณค่าของคนและวิธีการที่ใช้ในการบริหารคนมากกว่าหน้าที่เฉพาะบุคคล นิยามคำว่า “ทุนมนุษย์” ในลักษณะที่เป็นนามธรรม ไม่ได้ส่งผลแต่เฉพาะในส่วนแนวคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น ยังส่งผลต่อแนวคิดของการบริหารหรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วย

Andrew Mayo (อ้างถึงใน นิสดารก์ เวชยานนท์, 2551: 19) กล่าวว่า Human Resource Management (HRM) และ Human Capital Management (HCM) มีความแตกต่างกันในสองเรื่อง คือ

5.1) การบริหาร “ทุนมนุษย์” จะเน้นคุณค่าของคน (value of people) และสิ่งที่คนสร้าง มากกว่าสนใจตัวกระบวนการหรือหน้าที่ด้านบุคคล (HR Function)

5.2) การบริหาร “ทุนมนุษย์” จะให้ความสำคัญกับการประเมินวิธีการที่ใช้ในการบริหารคน และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

6) เกิดแนวคิดการวัดค่าสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน เนื่องจาก “ทุนมนุษย์” เป็นทรัพย์สินที่ไม่มีตัวตน และการบริหาร “ทุนมนุษย์” จะเน้นที่คุณค่าของคน ปัญหาที่เกิดขึ้นก็คือ แล้วจะวัดค่าของ “ทุนมนุษย์” ได้อย่างไร ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวความคิดแบบเก่า จะใช้จำนวนบุคลากรและจำนวนผู้ที่เข้ารับการอบรม หรือ อัตราการเข้าออกจากงาน (turn over) หรือประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้นจากการทำงานเป็นตัวชี้วัดคุณค่าของบุคคล แต่ตัวชี้วัดดังกล่าว ไม่สามารถนำมาใช้ได้กับการวัดค่าของ “ทุนมนุษย์” จากวลียอดฮิตในวงการ Balance Scorecard ของ David P. Norton ที่ว่า “หากคุณไม่สามารถวัดมันได้ คุณก็จะไม่สามารถจัดการกับมันได้” (Robert S. Kaplan, David P. Norton, Janice Koch and Cassandra A. Frangos, พิพัฒน์ ก้องกิจกุล. ผู้แปล, 2548: 29) สะท้อนให้เห็นความสำคัญของการต้องรู้จักสิ่งที่เราจะเข้าไปเกี่ยวข้องจัดการในลักษณะเดียวกับสุภาษิตจีนที่ว่า “รู้เขารู้เรา รบร้อยครั้งชนะร้อยครั้ง” ที่ผ่านมา วงการธุรกิจทั้งหลายได้ใช้เครื่องมือที่เรียกว่า Balance Scorecard ด้วยการจัดทำแผนที่กลยุทธ์ (strategy map) และนำมาใช้ในการวัดกลยุทธ์ขององค์การซึ่งก็ได้รับการยอมรับกันทั่วไปในฐานะการเป็นตัวแบบการจัดการในสามด้าน คือ (1) ด้านการเงิน อิงพื้นฐานของ ROI ของ DuPont (2) ด้านลูกค้า อิงพื้นฐานข้อเสนอด้านคุณค่าที่มอบให้กับลูกค้า(3) ด้านกระบวนการภายใน อิงปัจจัยที่แวดล้อมอยู่ตามห่วงโซ่ทางคุณค่า (value chains) แต่มุมมองด้านความรู้และการเติบโตซึ่งเป็นคุณสมบัติของ “ทุนมนุษย์” ที่แวดล้อมไปด้วยสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตนตัวอื่นๆ เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ บรรยากาศการทำงานภายในองค์กร เป็นต้น ยังไม่มีกรอบการจัดการอันเป็นที่ยอมรับ

7) ทำให้การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องของทุกฝ่ายในองค์กร เนื่องจากการบริหาร “ทุนมนุษย์” มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับกลยุทธ์ขององค์การ จึงไม่ใช่การมองแค่ตัวคนหรือกระบวนการอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่เป็นการมองทั้งสองอย่างๆ เชื่อมโยงกันโดยมีกลยุทธ์ขององค์การเป็นแกนในการดำเนินการ การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลภายใต้แนวคิดของ “ทุนมนุษย์” จึงไม่ใช่เรื่องของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์แต่เพียงฝ่ายเดียว แต่เป็นเรื่องของทุกฝ่าย ทั้งด้านธุรกิจ ฝ่ายผลิต ฝ่ายควบคุมคุณภาพ ฯลฯ ที่จะต้องนำทุนทั้งสามด้าน คือ

Intellectual Capital, Social Capital และ Emotional Capital มาประสานให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามกลยุทธ์ขององค์กร

8) กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จากแนวคิด “ทุนมนุษย์” เป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้แต่พัฒนาได้ โดยมีความเกี่ยวพันอย่างใกล้ชิดกับกลยุทธ์ขององค์การและเป็นเรื่องของทุกฝ่ายไม่เฉพาะกับฝ่ายทรัพยากรบุคคล ได้ทำให้เกิดแนวคิดในเรื่องของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้าง “ทุนมนุษย์” ในองค์กรควบคู่ไปกับแนวคิดเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ เป็นวิธีการที่จะทำให้องค์กรสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับสิ่งที่ตนเองตั้งใจหรือมุ่งมั่น รวมทั้งแผนงานต่างๆ ที่มีความสำคัญ ครอบคลุมเรื่องของลูกจ้าง สัมพันธ์ การสรรหา การฝึกอบรมและพัฒนา การบริหารผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัล รวมทั้งนโยบายและแนวทางปฏิบัติเรื่องแรงงานสัมพันธ์ กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลให้ความสำคัญกับความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันระหว่างการบริหารทรัพยากรบุคคลและการบริหารกลยุทธ์ขององค์กร (อรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. ผู้แปล, 2549: 70) การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ เป็นการพัฒนาความรู้ให้มีความสัมพันธ์กับกลุ่มผู้เรียนรู้ซึ่งก็คือพนักงานทุกระดับในองค์การ เป็นการสร้างความรู้ที่เน้นการพัฒนาระบบความคิดตั้งแต่การรับรู้ไปจนถึงการสังเคราะห์โดยมีกลยุทธ์ขององค์กรเป็นตัวประกบให้การพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน

ทั้งนี้ ปรัชญา ชุ่มนาเสียว (ม.ป.ป) ได้เสนอแนวทางการสร้างกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้าง “ทุนมนุษย์” ในองค์การไว้ในตาราง ที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 แนวทางการสร้างกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้าง “ทุนมนุษย์” ในองค์การ

กลุ่มในแผนพัฒนา	ระดับการพัฒนา	ระดับการสร้างความรู้	แนวทางการสร้างกลยุทธ์
1. ผู้ปฏิบัติการ	Data	รับรู้	พัฒนาระดับ Data เพื่อสร้างการรับรู้โดยกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนากลุ่มนี้ให้เกิดทักษะและความชำนาญในงานที่ตนรับผิดชอบ
2. ผู้บริหารระดับต้น	Information	เข้าใจ	พัฒนาระดับ Data + Information เพื่อสร้างการเข้าใจโดยกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาให้สามารถสอนงานได้ เป็นระดับที่มีความรู้ทักษะ และความชำนาญในงานเป็นอย่างดี

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

กลุ่ม ในแผนพัฒนา	ระดับ การพัฒนา	ระดับการ สร้างความรู้	แนวทางการสร้างกลยุทธ์
3. ผู้บริหาร ระดับกลาง	Knowledge	วิเคราะห์	พัฒนาระดับ Data + Information + Knowledge เพื่อให้วิเคราะห์เป็น โดยกำหนดกลยุทธในการพัฒนาให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญในงานอย่างดีเลิศ พัฒนาทักษะด้านการบริหาร สามารถปรับปรุงวิธีการทำงานในองค์กรของตนเองได้
4. ผู้บริหาร ระดับสูง	Wisdom	สังเคราะห์	พัฒนาระดับ Data + Information + Knowledge + Wisdom เพื่อให้สังเคราะห์เป็น โดยกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาให้มีความสามารถในการวางแผนงานและจัดระบบงานเป็น และสามารถกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรได้เป็นอย่างดี

ที่มา: ปรัชญา ชุ่มนาเสียว, ม.ป.ป.

“ทุนมนุษย์” ที่สร้างขึ้นมาตามกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นี้ แม้จะถือเป็นสมบัติส่วนตัวของพนักงานแต่ละคน แต่ก็เป็นหน้าที่ขององค์การที่จะต้องใช้การจัดการความรู้ (knowledge management) มาคัดกรอง และแปลง Tacit Knowledge ของพนักงานให้เป็น Explicit Knowledge ให้เร็วและมากที่สุด เพราะตามแนวคิดที่ว่าคนเป็นเจ้าของทุนซึ่งสามารถที่จะเลือกทำงานที่ไหนก็ได้ ทำให้องค์กรแม้จะพยายามสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี สร้างความรู้สึกผูกพันองค์การ (commitment) มากเพียงใดก็ตาม ก็ยังมีความเสี่ยงอยู่อย่างมากที่พนักงานที่มี “ทุนมนุษย์” ที่ได้รับการพัฒนาแล้วนั้นจะลาออกและนำ “ทุนมนุษย์” ดังกล่าวไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่คู่แข่งของเราได้โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อองค์การของเรามีขนาดที่เล็กกว่าและไม่สามารถเสนอผลตอบแทนที่เพียงพอจะรักษาความจงรักภักดี (loyalty) ของพนักงานไว้ได้ เรื่องนี้จึงเป็นภาระหน้าที่ของทุกฝ่ายตั้งแต่ผู้บริหารสูงสุดลงมาจะต้องร่วมกับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพที่จะหาวิธีการที่เหมาะสมทั้งกับองค์การเองและพนักงานที่เป็นเจ้าของ “ทุนมนุษย์” (ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร, ม.ป.ป.)

2.2.2 ความหมายของการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (human resource management) มีคำที่ใกล้เคียงกันอยู่หลายคำ เช่น การจัดการทรัพยากรคน การจัดการงานบุคคล การจัดการกำลังคน การบริหารงานบุคคล คำที่จะพบในตำราภาษาไทยมากคือ คำว่าการบริหารงานบุคคล แต่ในปัจจุบันนิยมใช้คำว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้วยเหตุที่ว่า มนุษย์ถือเป็นทรัพยากรที่มีค่ายิ่ง และเป็นทรัพยากรที่สามารถปฏิบัติงานจนก่อให้เกิดผลงานสร้างสรรค์ต่อสังคมได้มากมายถ้าหากรู้จักนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ หรือเรียกว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้ถูกต้อง

ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สามารถแยกออกเป็น 2 ประเด็น คือ การบริหารและทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1) การบริหาร (management) นักทฤษฎีบริหารในยุคแรก คือ แมรี่ ฟอลเลทท์ (Mary Parker Follett) ได้กล่าวถึงความหมายของการบริหาร ว่า “เป็นศิลปวิทยาในการสร้างความสำเร็จของงานโดยให้บุคคลอื่นทำ” (Steers, Ungson and Mowday, 1985: 29 ; Stoner, Freeman, 1989: 3) นั่นก็คือ ผู้บริหารจะต้องใช้ความสามารถ หรือศิลปในการจัดการให้บุคคลได้ปฏิบัติจนบรรลุเป้าหมายขององค์การ การให้ความหมายของคำว่า การบริหารดังกล่าวข้างต้น ของฟอลเลทท์ ได้รับความนิยมในยุคแรก แต่ก็มีข้อโต้แย้งว่า ยังไม่ชัดเจนที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ เป็นการให้ความหมายในเชิงปรัชญามากกว่า Mescon, Albert and Khedouri (1985: 4) จึงได้ขยายความให้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยให้ความหมายของคำว่าการบริหาร คือ กระบวนการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการและการควบคุมการปฏิบัติงาน ของสมาชิกในองค์การ และการใช้ทรัพยากรอื่นใดที่ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย Stoner and Freeman (1989: 4) การให้ความหมายตามแนวหลังนี้ คำว่า กระบวนการเป็นวิธีการที่เป็นระบบในการปฏิบัติงานต่างๆ ที่กล่าวว่า การบริหารเป็นวิธีการที่เป็นระบบก็เพราะว่าผู้บริหารทุกคนจะมีความสามารถในการจัดลำดับกิจกรรม เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ และในความหมายนี้ ได้เน้นว่าการบริหารเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งหมายถึงว่า ผู้บริหารขององค์การใดๆ ก็ตามจะพยายามให้บรรลุผลสุดท้ายเฉพาะที่กำหนดไว้ในงาน Fayol (quoted in Shafritz & Ott, 2001: 3) และ Dessler (2002: 2) ได้แบ่งกระบวนการบริหารออกเป็น 5 องค์ประกอบ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การบังคับบัญชา การประสานงานและการควบคุม จึงกล่าวได้ว่า การบริหารจะเป็นกิจกรรมหรือวิธีการที่บุคคลหนึ่งกระทำต่อบุคคลหนึ่งหรือหลายบุคคล เพื่อให้งานนั้นสำเร็จ ลักษณะของการบริหาร จึงต้องประกอบด้วย ผู้ทำหน้าที่บริหาร เรียกชื่อต่างๆ กัน เช่น เจ้านาย ผู้บังคับบัญชา หัวหน้า ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ เป็นต้น ส่วนผู้

ถูกบริหาร รียกชื่อว่า ผู้ใต้บังคับบัญชา ลูกน้อง เจ้าหน้าที่ เป็นต้น บุคคลทั้งสองกลุ่มจะมีความสัมพันธ์กันลักษณะความสัมพันธ์เหล่านี้ มีผลต่อประสิทธิภาพของหน่วยงานหรือองค์การ ถ้ามีความสัมพันธ์ในทางที่ดี แนะโน้มการดำเนินงานขององค์การก็เป็นไปด้วยดี แต่ถ้าความสัมพันธ์ที่ไม่ดีแล้ว ความสำเร็จจะเป็นไปด้วยความยากลำบาก (นงนุช วงษ์สุวรรณ, 2552: 2)

2) ทรัพยากรมนุษย์ (human resource) คำว่า ทรัพยากรมนุษย์ ถ้าแปลตามตัวอักษรแล้วแปลว่า คนมีค่าเป็นทรัพย์ ซึ่งหมายถึง มนุษย์เป็นสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม เช่นเดียวกับทรัพยากรอื่นๆ กล่าวคือ คนในหน่วยงานหรือองค์การเป็นสิ่งมีค่า จึงเป็นการสมควรที่จะต้องทำนุบำรุงรักษาให้คนมีคุณค่าเหมาะสมกับองค์การให้นานเท่านาน เพราะความมีค่าของคนนั้นสามารถก่อให้เกิดผลผลิตต่อองค์การได้ ก็เท่ากับเป็นหลักประกันที่จะทำให้องค์การอยู่รอดปลอดภัย และรุ่งเรือง (ทองศรี กำภู ณ อยุธยา, 2534: 151)

นอกจากความหมายของทรัพยากรมนุษย์ ดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังมีนักบริหารและนักวิชาการ ได้กล่าวถึงความหมายของทรัพยากรมนุษย์ในมิติต่างๆ เช่น บรรจง ชูสกุลชาติ (2534: 6) กล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์ (human resource) หมายถึง แรงงาน ความรู้ ความคิด ความชำนาญของมนุษย์ จิระ หงส์ลดารมภ์ (2535: 5) กล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่มีค่า และให้ผลตอบแทน Harbison (1973: 1) กล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์ คือ พลังงาน ทักษะ พรสวรรค์ และความรู้ของประชาชน ซึ่งสามารถนำมา หรือจะนำมา หรือควรนำมาใช้ในการผลิตสินค้า หรือให้บริการที่เป็นประโยชน์ Milkovich & Boudreau (1991: 2) กล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์จะเป็นผู้ผลิตสินค้าและบริการ การควบคุมคุณภาพ การตลาด การบริหารการเงิน การกำหนดยุทธศาสตร์ และวัตถุประสงค์สำหรับองค์การ ไกรยุทธ ธีรตยาคีนันท์ (2531: 1-2) กล่าวว่า ความเข้าใจทรัพยากรมนุษย์จะต้องพิจารณา 3 มิติ คือ ทักษะ สุขภาพ และเจตคติ ดังนี้ คือ

1) มิติด้านทักษะ เป็นมิติที่เกี่ยวข้องกันกับการศึกษา ทั้งที่เป็นการศึกษาในรูปแบบ (formal) และอรูปแบบ (non-formal) น่าจะเป็นที่ยอมรับกันได้ว่า คนที่ไม่มีทักษะ ก็ไม่สามารถทำงานอะไรได้เลยนั้นย่อมเป็นคนที่ไม่มีคุณภาพ (อย่างน้อยที่สุดก็ด้านทักษะ) และผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาย่อมมีคุณภาพที่สูงกว่า ผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับประถมศึกษา (เมื่อคุณสมบัติอื่นๆ เสมอกันตลอด)

2) มิติด้านสุขภาพ เป็นมิติที่เกี่ยวกันกับความสมบูรณ์ ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ ทั้งด้านกายภาพ (physical) และจิตภาพ (psychological) ภายในมิตินี้ด้านเดียว ก็น่าจะยอมรับกันได้เช่นกันว่า คนที่มีความไม่สมประกอบด้านร่างกายหรือด้านจิตใจ หรือทั้งสองด้านย่อมมีคุณภาพด้อยกว่า

คนที่มีร่างกายแข็งแรง หรือจิตใจที่ถูกสุขลักษณะ (healthy) ในทำนองเดียวกัน คนที่มีร่างกายและจิตใจสมบูรณ์ย่อมมีคุณภาพสูงกว่าคนที่มีร่างกายแข็งแรงแต่มีโรคประสาทหรือโรคจิตประจำตัว

3) มิติด้านเจตคติ เป็นมิติที่เกี่ยวพันกับความรู้สึกนึกคิด ซึ่งขาดความชัดเจน เมื่อเปรียบเทียบกับมิติด้านทักษะ และด้านสุขภาพ มิติด้านเจตคติจะเกี่ยวข้องกับตัวเอง กับบุคคลอื่น และกลุ่มคนที่เป็นลบ ย่อมมีคุณภาพด้อยกว่าบุคคลที่มีความรู้สึกนึกคิดในทางบวก

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้นทั้งหมด ได้วิเคราะห์ให้เห็นความหมายของ การบริหาร และทรัพยากรมนุษย์ ในลักษณะแยกประเด็นพิจารณา เมื่อนำสองคำมารวมกัน เป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (human resource management) จะมีความหมายโดยสรุป ตามความเห็นของนักวิชาการ ดังเช่น Milkovich & Boudreau (1991: 3) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นขั้นตอนการตัดสินใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างคนทำงานที่มีประสิทธิภาพของคนงานและองค์การ Fisher Schoenfedt and Others, (1993: 5) เห็นว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจทางการบริหารทั้งมวล และการปฏิบัติที่มีผลหรือมีอิทธิพลต่อบุคคล หรือทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติเพื่อองค์การ Mondy Noe & Premeaux (1999: 4) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ Bowin & Harvey (2001: 6) ให้ความหมายของ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กิจกรรมในการพัฒนา จูงใจ การปฏิบัติงานของพนักงานภายในองค์การให้อยู่ในระดับสูง รวมทั้งการหลอมรวมความต้องการของบุคคลแต่ละคน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ Dessler Gary (2003: 2) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นความรับผิดชอบของผู้จัดการองค์การในการวางตัวบุคคลให้เหมาะกับงาน โดยต้องมีกระบวนการในการวางแผน การสรรหา การคัดเลือก การปฐมนิเทศ การฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพของบุคคลในองค์การ เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพ William (2005: 464) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการเสาะหา พัฒนาและเก็บรักษาคนที่มีคุณสมบัติที่ดีให้ทำงานต่อไป ซึ่งเป็นภาระสำคัญที่สุดในการจัดการ Champoyx (2006: 276) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นการทำให้เกิดคุณค่าของรายบุคคลในระบบการจัดการจนสามารถทำให้องค์การบรรลุผลสำเร็จได้ Noe Ramond and other (2006: 5) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า หมายถึงนโยบาย วิธีปฏิบัติงานและระบบการจัดการ ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ทัศนคติ ตลอดจนผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ทั้งนี้ จิระ หงส์ลดารมภ์ (2535: 35) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ว่า เป็นการบริหารและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์เหล่านั้นให้ได้ประโยชน์สูงสุด ซึ่ง สุนันทา เลาหนันท์ (2542: 5) อธิบายว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการตัดสินใจ และการ

ปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกระดับในหน่วยงาน เพื่อให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ กระบวนการที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม และการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการ และผลประโยชน์เกื้อ สุขภาพ และความปลอดภัย พนักงาน และแรงงานสัมพันธ์ การพัฒนาองค์การ ตลอดจนการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ พยอม วงศ์สารศรี (2544: 5) อธิบายว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งสนใจการพัฒนา ธำรงรักษา ให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์การเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการ ที่ทำให้สมาชิกในองค์การที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดในงาน ให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

เชาว์ โรจนแสง (2544: 8) อธิบายว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นคำที่ใช้ในการบอกถึงกิจกรรมทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับการดึงดูด (attracting) การพัฒนา (developing) และการธำรงรักษา (maintaining) ผู้มีความรู้ความสามารถเป็นกำลังสำคัญขององค์การ ความเกี่ยวข้องดังกล่าวไม่เพียงแต่การจัดทรัพยากรมนุษย์หรือบุคคลที่มีความรู้ความสามารถลงในตำแหน่งเท่านั้น ยังรวมไปถึงผลงานที่คาดว่าจะได้รับในอนาคตอีกด้วย ทั้งนี้ ก็เพื่อที่จะใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับงานตามวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยความพึงพอใจและมีความสุขกับการปฏิบัติงาน ณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545: 15) ได้ให้ความหมายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ว่าหมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร ผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคลากรและหรือบุคคลที่ต้องปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับบุลากรขององค์การ ร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษาและพัฒนาให้บุคลากรขององค์การมีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน และมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม ตลอดจนเสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพ้นจากการร่วมงานกับองค์การให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต ในขณะที่ ภาพร ขันธหัตถ์ (2549: 108) ได้สรุปการบริหารงานบุคคล หมายถึง ศิลปะในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานในองค์การ มอบหมายงาน พัฒนาบุคคลและให้พ้นจากงาน โดยคำนึงประสิทธิภาพของผลผลิตหรือบริการขององค์การเป็นสำคัญ วิลาวรรณ รพีพิศาล (2550: 2) ได้ให้ความหมาย การบริหารงานบุคคลหมายถึง การที่จะช่วยให้องค์การได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานเพื่อสร้างความเจริญเติบโตก้าวหน้าให้แก่องค์การและพร้อมจะ

รองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจยุคปัจจุบันได้ นอกจากนี้ อนิวัช แก้วจำนง (2552: 2) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการหรือขั้นตอนการทำงานที่เกี่ยวข้องกับคนในองค์การ ตั้งแต่การวางแผน สรรหา คัดเลือก จัดวางในตำแหน่ง การดูแล ธำรงรักษาและการออกจากตำแหน่งงาน เพื่อให้องค์การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์

จากตัวอย่างและความหมายดังกล่าว สะท้อนให้เห็นความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ โดยต้องดำเนินการเป็นกระบวนการ รอบคอบและระมัดระวัง เนื่องจากหากกระทบในขั้นตอนหนึ่งก็อาจส่งผลกระทบต่อขั้นตอนอื่นๆ ได้ จึงพบว่า องค์การในปัจจุบันได้หันมาให้ความสนใจและให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น อีกทั้งพื้นฐานที่ว่าคนจะต้องยอมรับเกียรติภูมิ ค่าของความเป็นคน การยอมรับในความรู้ความสามารถซึ่งกันและกัน การให้การยกย่อง การสร้างความสัมพันธ์ การที่ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน และการปฏิบัติต่อกันอย่างเท่าเทียมกันจะช่วยเสริมสร้างขวัญกำลังใจแก่ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ และทำให้พวกเขายอมอุทิศกายและใจเพื่อองค์การของพวกเขาอย่างไม่เห็นแก่เหน็ดเหนื่อยและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน จึงส่งผลดีต่อองค์การในที่สุด (อนิวัช แก้วจำนง, 2552: 3)

2.2.3 บทบาทหน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

บทบาทหน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้องค์การมีการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด บรรลุเป้าหมายขององค์การ ดังนั้น สมาคมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (the society for human resource management : SHRM) ของประเทศสหรัฐอเมริกา ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ ไว้ 6 บทบาทหน้าที่หลัก ดังนี้ (Byars & Rue, 1977: 5)

1) การวางแผน การสรรหา และการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ (human resource planning, recruitment and selection) มีหน้าที่ ดังนี้คือ (1) การวิเคราะห์งานเพื่อสร้างความต้องการเฉพาะของงานแต่ละงาน (2) การคาดการความต้องการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ (3) การพัฒนาและจัดทำแผนปฏิบัติการตามความต้องการที่กำหนดไว้ (4) การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ตามความต้องการขององค์การ (5) การคัดเลือกและบรรจุในตำแหน่งงานที่ว่าง

2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (human resource development) มีหน้าที่ ดังนี้ คือ (1) การปฐมนิเทศและการฝึกอบรมพนักงาน (2) การออกแบบการปฏิบัติงานตามแผนและจัดโปรแกรมการพัฒนา (3) การจัดตั้งทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (4) การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน (5) การประเมินพนักงานเพื่อการพัฒนาอาชีพ

3) การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ (compensation and benefits) มีหน้าที่ ดังนี้ คือ (1) การบริหารระบบการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์เพื่อพนักงาน (2) การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่เป็นธรรม

4) พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (employee and labor relations) มีหน้าที่ ดังนี้ คือ (1) การรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์การและสหภาพแรงงาน (2) การออกแนวปฏิบัติงานที่สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์การและสหภาพแรงงาน

5) ความปลอดภัยและสุขภาพอนามัย (safety and health) มีหน้าที่ ดังนี้ คือ (1) การบริหารด้านความปลอดภัยและสุขอนามัยของพนักงาน (2) การแก้ปัญหาที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน

6) การวิจัยทรัพยากรมนุษย์ (human resource research) มีหน้าที่ ดังนี้ คือ (1) การจัดหาข้อมูลและสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์ (2) การจัดระบบการสื่อสารข้อมูลการดำเนินงานของพนักงาน

Decenzo & Robbins (2002: 39) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย หน้าที่พื้นฐาน 4 หน้าที่ ดังนี้ คือ (1) การจัดคนเข้าทำงาน เพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมเข้ามาทำงาน (2) การฝึกอบรมและการพัฒนาเพื่อให้บุคลากรมีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงาน (3) การจูงใจ เพื่อกระตุ้นให้มีผลปฏิบัติงานที่ดีขึ้น (4) การบำรุงรักษา เพื่อให้บุคลากรอยู่กับองค์การให้นานที่สุด

นอกจากบทบาทหน้าที่ดังกล่าวข้างต้น แล้ว นักการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีภารกิจที่ต้องดำเนินการเพื่อการสร้างคุณค่าให้กับองค์การ (ศิริลักษณ์ เมฆสังข์, 2550: 50) ดังนี้

1) ต้องรู้ข้อเท็จจริงทางธุรกิจที่เกิดขึ้นภายนอกองค์การ ต้องรู้ผลกระทบของเทคโนโลยี ข้อกำหนดและสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ หลักการโลกาภิวัตน์ และปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ที่มีต่อการทำธุรกิจและการบริหารบุคคลในองค์การ

2) ต้องเข้าใจความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การ และสามารถให้บริการตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้

3) ต้องสร้างคนโดยกำหนดยุทธศาสตร์ด้านกำลังคนเพื่อสร้างองค์การให้มีความแข็งแกร่ง

4) ต้องสร้างสรรค์วิธีปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงการพัฒนาคน และการปฏิบัติงาน การนำข้อมูลข่าวสารมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งสำคัญระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์การ

5) ต้องมีความเป็นมืออาชีพอย่างสมบูรณ์ จึงต้องเข้าใจบทบาทและสมรรถนะที่ควรมี เพื่อสามารถสร้างสรรค์งานที่มีคุณภาพให้แก่องค์การ

ทั้งนี้ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า นักการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน ยังต้องทำหน้าที่เป็นส่วนสนับสนุนเพื่อให้องค์การสามารถดำเนินงานและดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน ได้แก่ ช่วยลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น สร้างบรรยากาศในสถานที่ทำงาน กระตุ้นการเรียนรู้ สร้างขวัญกำลังใจและพัฒนาระบบฐานข้อมูลพนักงานเพื่อให้สืบค้นได้โดยสะดวก การทำหน้าที่ในส่วนสนับสนุนดังกล่าว นักการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จึงต้องมีความรอบรู้ในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในงานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Information System: HRIS) ด้วย จึงจะสามารถทำหน้าที่ดังกล่าวข้างต้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2.4 บทบาทของผู้บริหารในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

บทบาทที่เป็นรูปแบบของพฤติกรรมที่คาดหวังของแต่ละบุคคลในสังคมหนึ่งๆ สำหรับในทางการบริหารบทบาทจึงเป็นพฤติกรรมที่คาดหวังตามหน้าที่ บทบาทจึงมีความสัมพันธ์กับหน้าที่ Henry Mintzberg (1975) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารและได้ผสมผสานผลการค้นพบของเขากับนักวิชาการอื่นๆ และได้สรุปว่า ภารกิจของผู้บริหารไม่ว่าจะเป็นระดับไหนก็ตามจะมีลักษณะคล้ายคลึงกัน ผู้บริหารทุกคนมีอำนาจเหนือบุคคลากรในองค์การและมีฐานะจากอำนาจนั้น ในลักษณะเช่นนี้ ทำให้ผู้บริหารทุกคนจะต้องเกี่ยวข้องกับการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนและผู้อาวุโส ซึ่งจะเป็นผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจ ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องมีบทบาทเกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การเก็บรวบรวมข้อมูลและการตัดสินใจ ซึ่ง มินซ์เบอร์ก (Mintzberg, 1975: 49-61) ได้สรุปข้อค้นพบ เกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหาร ไว้ดังนี้ คือ (1) บทบาทของผู้บริหารด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ประกอบด้วยบทบาทที่สำคัญ 3 ลักษณะ คือ บทบาทแรก ถือว่า เป็นภาพลักษณ์ของหน่วยงานในฐานะเป็นหัวหน้าหน่วยงาน ทำหน้าที่ต้อนรับแขกขององค์การ เข้าร่วมพิธีกรรมต่างๆ รวมทั้งบางครั้งจะต้องพาลูกค้าไปรับประทานอาหารกลางวัน บทบาทที่สอง คือ บทบาทการเป็นผู้นำ ประกอบด้วยความสามารถในการฝึกอบรม การสร้างแรงจูงใจกับพนักงาน การสนับสนุนและช่วยเหลือพนักงาน ส่วนบทบาทสุดท้าย คือ การเจรจาติดต่อประสานงานกับบุคคลในหน่วยงานอื่น เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน (2) บทบาทในการรวบรวมข้อมูล มินซ์เบอร์ก เสนอแนะว่า เป็นภารกิจที่สำคัญที่สุดของผู้บริหาร (Kotter, 1982: 156-167) ผู้บริหารต้องการข้อมูล

เพื่อการตัดสินใจที่ชาญฉลาด รวมทั้งข้อมูลที่ได้รับจากพนักงานทุกคนในองค์การ ทั้งนี้ ผู้บริหารจะเก็บรวบรวมข้อมูลใน 3 ลักษณะ คือ เป็นผู้เก็บข้อมูลโดยตรงจากพนักงาน ได้แก่ การสนทนาซักถาม เพื่อเก็บข้อมูลจากพนักงานโดยตรง หรือจากเครือข่ายงานที่เกี่ยวข้อง บทบาทลักษณะที่สอง คือ บทบาทในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารไปยังพนักงานในส่วนที่จำเป็นต้องรู้ บทบาทสุดท้ายคือ บทบาทของการเป็นโฆษก ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการเผยแพร่ชื่อเสียงและข้อมูลไปยังภายนอกองค์การ หรือเป็นนักประชาสัมพันธ์ นั่นเอง (3) บทบาทในการตัดสินใจ ข้อมูลเป็นปัจจัยเบื้องต้นในการตัดสินใจของผู้บริหาร ซึ่ง มินซ์เบอร์ก ได้กล่าวถึง บทบาทในการตัดสินใจใน 4 ลักษณะคือ ลักษณะผู้ลงทุนหรือนักจัดการ ผู้บริหารพยายามจะพัฒนาองค์การอยู่เสมอ ตัวอย่างเช่น เมื่อผู้บริหารได้รับข้อมูลแนวความคิดที่ดีจะนำมาสู่การปฏิบัติให้เป็นจริง ซึ่งถือเป็นบทบาทที่ผู้บริหารต้องการให้เกิดการพัฒนา บทบาทที่สองคือ บทบาทในการควบคุมสถานการณ์ ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการแก้ไขสถานการณ์ที่นอกเหนือจากการควบคุมของตน เช่น การเดินขบวนของพนักงาน การล้มละลายของลูกค้า การละเมิดสัญญา และอื่นๆ บทบาทที่สามของผู้บริหารคือ การแบ่งสรรทรัพยากร และผลประโยชน์ ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจในการแบ่งสรรผลประโยชน์และทรัพยากรว่าควรมีวิธีการอย่างไร และควรให้ใครบ้าง ทั้งนี้ รวมทั้งการแบ่งเวลาสำหรับตัวเองด้วย ส่วนบทบาทสุดท้ายที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของผู้บริหารคือ บทบาทในการเจรจาต่อรอง ซึ่งถือว่าเป็นบทบาทสำคัญที่นักบริหารจะต้องใช้เวลาจำนวนมากเพื่อภารกิจนี้

Stoner and Freeman (1989: 6-7) ได้กล่าวถึง บทบาทของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีส่วนคล้ายคลึงกับแนวคิดของ มินซ์เบอร์ก ซึ่ง สโตเนอร์ และฟรีแมน ได้กล่าวสรุป ไว้ดังนี้

1) ผู้บริหารจะต้องทำงานร่วมกับคนอื่นได้ดี ทั้งบุคคลภายในและภายนอกองค์การร่วมกับบุคลากรภายในองค์การ กำหนดเป้าหมายและแผนงานระยะยาว ตลอดจนยุทธศาสตร์ที่จะให้บรรลุเป้าหมาย นอกจากนั้น ยังต้องเป็นผู้ให้ข้อมูลที่ถูกต้องในการปฏิบัติงานด้วย จึงถือได้ว่า ผู้บริหารเสมือนช่องทางการสื่อสารในองค์การ (manager act as channel of communication within the organization)

2) ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย งานที่รับผิดชอบ รวมทั้งงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบ ความสำเร็จหรือล้มเหลวของผู้ใต้บังคับบัญชาจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของผู้บังคับบัญชา จึงต้องให้ความสำคัญต่องานของผู้ใต้บังคับบัญชา

3) ผู้บริหารจะต้องลำดับเป้าหมายก่อนหลัง และทำให้เกิดความสมดุลในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารทุกคนจะเผชิญกับปัญหา เป้าหมาย และความต้องการต่างๆ มากมาย ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้

ผู้บริหารต้องใช้เวลาและทรัพยากรที่มีค่อนข้างจำกัดให้เกิดผลงานสูงสุด ผู้บริหารจึงต้องจัดเวลาในแต่ละวันปฏิบัติงานว่าจะทำงานอะไรก่อนหลัง สิ่งสำคัญและเร่งด่วนจะทำก่อนส่วนที่สำคัญน้อยกว่าและยังไม่เร่งด่วนจะทำทีหลัง ในลักษณะเช่นนี้ผู้บริหารจะต้องใช้เวลาให้มีประสิทธิภาพ

4) ผู้บริหารต้องคิดอย่างวิเคราะห์และมีความคิดรวบยอดในการเป็นนักคิดเชิงวิเคราะห์ ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาลงในรายละเอียด วิเคราะห์องค์ประกอบของปัญหาและนำไปสู่การแก้ปัญหา นอกจากนี้ยังสามารถคิดรวบยอดในงาน สามารถคิดงานทั้งหมดเป็นนามธรรมและเชื่อมโยงไปสู่งาน

5) ผู้บริหาร คือ ผู้สื่อสาร องค์การเกิดจากการรวมตัวของบุคคลในองค์การเดียวกัน บางทีจะมีความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันในเป้าหมายและวิธีดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย ความขัดแย้งในองค์การทำให้เกิดขวัญและกำลังใจที่ไม่ดี และผลผลิตต่ำลง บุคลากรอาจเกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจสุดท้ายก็ลาออกไป ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องใช้เวลาเพื่อการสื่อสาร ที่สร้างความเข้าใจกับบุคคลากรในองค์การให้มุ่งทำงานด้วยความพึงพอใจจนงานบรรลุเป้าหมาย

6) ผู้บริหาร คือ นักการเมือง ผู้บริหารจะต้องสร้างความสัมพันธ์ ใช้ศิลปะการชี้นำและการประนีประนอม เพื่อให้งานขององค์การบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะทางการเมืองอื่นๆ โดยการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือกับผู้บริหารในองค์การอื่น

7) ผู้บริหาร คือนักการทูต ผู้บริหารเป็นผู้แทนของหน่วยงานที่จะติดต่อกับลูกค้า ผู้รับเหมา หน่วยงานราชการ และบุคลากรอื่นๆ ในองค์การ ผู้บริหารจะต้องฝึกฝนเป็นนักเจรจา หรือสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น

8) ผู้บริหาร คือสัญลักษณ์ขององค์การ ทั้งในองค์การและภายนอกองค์การ เช่นเดียวกัน Mikovich & Boudreau (1991: 15) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารคล้ายคลึงกับ มินซ์เบอร์ก โดยกล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องแสวงหาแนวทางในการบริหารองค์การ ให้ประสบผลสำเร็จและความก้าวหน้าด้วยวิธีการต่างๆ ตัวอย่าง เช่น

8.1) แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาเกี่ยวกับบุคคลในองค์การ ได้แก่ ควรใช้บุคลากรจำนวนเท่าไร ทักษะอะไรบ้าง ความสามารถเป็นอย่างไร และมีประสบการณ์อะไรบ้าง เมื่อไร และอย่างไร การโยกย้ายบุคลากร การจัดหาบุคลากร และเราควรเลือกบุคลากรแต่ละคนอย่างไร หรือการให้ออกจากงานอย่างไร

8.2) การพัฒนา กิจกรรมการพัฒนาและการฝึกอบรม เป็นกิจกรรมที่นิยมมากที่สุดและมีคุณค่าในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กิจกรรมเหล่านี้ได้สอนทักษะใหม่ๆ รวมทั้งเจตคติ ตัวอย่างกิจกรรม เช่น เมื่อมีบุคลากรมาร่วมงานใหม่จัดให้มีการปฐมนิเทศ ฝึกทักษะในการทำงาน

ทำให้บุคลากรใหม่เกิดความรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ วิธีการเช่นนี้เป็นการเริ่มต้นพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ซึ่งจะก่อให้เกิดพลังทำงานต่อไป

8.3) การตอบแทน ผู้บริหารหลายคนเชื่อว่า การตอบแทนเป็นเรื่องจำเป็นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การจ่ายเงินให้กับบุคลากรจะต้องสัมพันธ์กับตำแหน่งหน้าที่ ถ้าตำแหน่งสูงและสำคัญก็ต้องจ่ายเงินมาก และในการที่จะเพิ่มเงินเดือนให้อีกหรือไม่ มากน้อยเพียงใด ก็เป็นไปตามข้อตกลงของตัวบุคคล กลุ่ม และองค์การ รวมทั้งผลงานที่ปรากฏ

8.4) การส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ได้แก่ ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง ความสัมพันธ์ระหว่างสมาพันธ์ หรือองค์การลูกจ้างอื่น ด้านกิจกรรมในรูปแบบต่างๆ

ดังนั้น เมื่อกล่าวโดยสรุปแล้ว บทบาทผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในแนวปฏิบัติ ควร มีดังนี้

1) กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ชัดเจนในทุกระดับขององค์การ

2) ผู้บริหารแต่ละระดับในองค์การมีความรับผิดชอบเน้นหนักแตกต่างกัน คือ

2.1) ผู้บริหารระดับสูง รับผิดชอบในการกำหนดนโยบาย และแผนพัฒนา ซึ่งจะกำหนดวัตถุประสงค์และแนวทางกว้างๆ

2.2) ผู้บริหารระดับกลาง รับผิดชอบกำหนดแผนการดำเนินการให้สอดคล้องกับนโยบาย และแผนระดับองค์การ

2.3) ผู้บริหารระดับต้น มีหน้าที่รับผิดชอบส่งเสริม สนับสนุน ควบคุม ดูแล สอนแนะ และประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในความรับผิดชอบ

3) ระดมทรัพยากรจากภายนอกและภายในองค์การมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

4) อำนวยการ และประสานงาน เพื่อให้สามารถบริหารงานให้เป็นไปตามกระบวนการทางการบริหาร คือ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ และการควบคุม นอกจากนั้นยังปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ต่อการพัฒนากลุ่มเป้าหมายต่างๆ ตามที่กำหนดไว้ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

5) การกำกับ ติดตาม และประเมินผลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

2.2.5 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่เป็นแนวคิดช่วยให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ประสบผลสำเร็จ คือ ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหาร ลักษณะขององค์การที่ดีเลิศ ลักษณะ

ของทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพในปัจจุบัน ซึ่งการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันได้เข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่างๆ ทั้งในองค์การและภายนอกองค์การ โดยเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องด้านพฤติกรรมส่วนบุคคล กลุ่ม และทีม และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจมากที่สุด การทำความเข้าใจและศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จะช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่และความรับผิดชอบได้อย่างมประสิทธิภาพมากขึ้น

1. ด้านคุณลักษณะของผู้บริหาร

พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมมจิตโต, 2536: 43-45) กล่าวว่า ลักษณะของผู้บริหารนั้นจะต้องเก่ง คือ รู้จักระดมทรัพยากรวัตถุ และทรัพยากรบุคคลให้ประสานสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ จะต้องมีลักษณะเด่น 3 ประการ คือ

1) จักขุมา หมายถึง มีสายตาที่ยาวไกล เป็นคนมีปัญญา มองการณ์ไกล สามารถกำหนดเป้าหมายและวางแผน ทั้งฉลาดในการใช้คน ซึ่งกล่าวโดยสรุป นักบริหารต้องมีความรู้ 3 ประการ คือ รู้ตน รู้คน และรู้งาน ลักษณะของนักบริหารข้อนี้ตรงกับคำว่า conceptual skill คือ ทักษะในความคิด

2) วิธูโร หมายถึง จัดการธุระได้ดีเพราะมีความชำนาญเฉพาะด้าน นักบริหารระดับล่างควรมีความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขาใดสาขาหนึ่ง เช่น เป็นหัวหน้าฝ่ายธุรการจะต้องมีความรู้ด้านเอกสารงานธุรการเป็นอย่างดี แต่ถ้าเป็นนักบริหารระดับสูง ความชำนาญเฉพาะด้านอาจไม่จำเป็นนัก เพราะสามารถใช้ผู้เชี่ยวชาญ ช่วยทำงานเฉพาะด้านได้ ลักษณะที่สองนี้ตรงกับคำว่า technical skill คือ ทักษะด้านทักษะ

3) นิสัยยสัมปันโน หมายถึง อาศัยคนอื่นได้เพราะเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี จึงมีคนยินดีทำงานให้ด้วยความเต็มใจ นักบริหารต้องผูกใจคนไว้ให้ได้ ลักษณะที่สามนี้สำคัญมาก “นกไม่มีขน คนไม่มีเพื่อน ขึ้นที่สูงไม่ได้” ข้อนี้ตรงกับคำว่า human relation skill คือ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ลักษณะนี้ช่วยให้สั่งงานและมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพ และลดความยุ่งยากในการติดตามผล

จากลักษณะของผู้บริหารทั้ง 3 ลักษณะข้างต้น นักบริหารจึงมีหน้าที่หลัก คือ

1) การกำหนดเป้าหมาย หมายถึง ระบุให้ชัดเจนลงไปว่า ภายในกำหนดเวลา เช่น 1 ปี หรือ 5 ปี หน่วยงานหรือองค์การต้องทำอะไรให้สำเร็จ ทั้งในเรื่องปริมาณและคุณภาพ ผู้บริหารจึงมีวิสันทัศน์ (vision) หรือมีนิมิตสมควรมองสิ่งที่อยู่เบื้องหน้า มองความสำเร็จให้กว้างออกไป อย่ามองแต่เฉพาะปัจจุบันเท่านั้น มองว่าสิ่งที่จะนำเราไปสู้ความสำเร็จที่ดีกว่านี้คืออะไร แล้วก็หวังในสิ่งนั้น

แม้จะมองไม่เห็นด้วยตาเปล่าแต่เราก็มองได้ด้วย “ความเชื่อ” ความเชื่อ คือความแน่ใจในสิ่งที่เราหวังไว้ (สุขใจ น้ำผุด, 2536: 47) ซึ่งนักบริหารจะต้องมีแนวคิดที่จะต้องมีแนวคิดที่จะต้องกำหนดเป้าหมายที่คาดว่าจะเป็นไปได้

2) การวางแผน คือ การกำหนดนโยบาย และมาตรการอันเป็นแนวทางปฏิบัติไปสู่เป้าหมาย มีรายละเอียดและขั้นตอนการทำงาน ในการวางแผนจะนำแนวคิดริเริ่มจากเป้าหมายมาจัดลำดับขั้นตอนการปฏิบัติเหมือนกสิกรที่เขาหวังตั้งเป้าหมายที่จะได้ข้าวเก็บไว้ในยุ้งฉาง แต่ถ้าเขานึกฝันอย่างเดียว คือได้แต่หวังตั้งเป้าหมาย แต่ไม่ได้เตรียมการปฏิบัติ คือทำนาแล้วเขาจะมีข้าวได้อย่างไร ดังนั้น เขาจึงต้องวางแผนการทำงานว่าจะทำอย่างไร เมื่อใด เป็นต้น

3) การจัดองค์การ หมายถึง การกำหนดตำแหน่ง และสายงานการบังคับบัญชาให้ชัดเจนทั้งในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน ในหน่วยงานเดียวกันก็จัดลำดับความสำคัญว่า ใครเกี่ยวข้องกับงานใด มีทั้งหมดกี่หน่วยงานย่อย แต่ละหน่วยงานมีความเกี่ยวข้องกันอย่างไร ส่วนระหว่างหน่วยงานเป็นการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ ในหน่วยงานระดับสูงขึ้นมาก ดูความสัมพันธ์ในด้านการบังคับบัญชาแต่ละหน่วยงาน ผลจากการจัดองค์การทำให้มองเห็นระบบการบังคับบัญชา และการจัดแบ่งงานของหน่วยงาน

4) การสั่งการ หมายถึง การมอบหมายให้บุคคลไปดำรงตำแหน่งต่างๆ ในองค์การ ตามสายงานในการจัดองค์การ และมอบหมายงานให้ปฏิบัติตามลักษณะของผู้ปฏิบัติ และลักษณะงาน ผู้ปฏิบัติในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงจะทำหน้าที่ในด้านการบริหารที่มีความรับผิดชอบมากกว่าผู้ปฏิบัติงานในระดับต่ำกว่า และในลักษณะงานต่าง ๆ ย่อมแตกต่างกันทั้งในด้านการตัดสินใจและการปฏิบัติงาน การตัดสินใจในระดับนโยบายจะเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูง การตัดสินใจในการปฏิบัติเป็นของผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น

5) การติดตามประเมินผล หมายถึง การกำกับดูแล การปฏิบัติงานของผู้รับคำสั่งได้ปฏิบัติงานตามที่มอบหมายหรือไม่ มีปัญหาในขั้นตอนหรือความก้าวหน้าในระดับใด จะช่วยเหลือหรือสนับสนุน การติดตามและประเมินผล จะช่วยให้ได้ข้อมูลย้อนกลับ นำไปตรวจสอบเป้าหมาย การวางแผนการจัดองค์การ และการสั่งการ จะได้ปรับเปลี่ยนแนวทางในการบริหารต่อไป

ลักษณะของผู้บริหาร ที่กล่าวข้างต้น เป็นลักษณะทั่วไป ซึ่งถือเป็นหลักการพื้นฐาน แต่ในปัจจุบัน เป็นยุคของข้อมูลข่าวสาร หรือเรียกว่า ยุคโลกาภิวัตน์ ผู้บริหารจึงต้องปรับเปลี่ยนบทบาทให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารหรือผู้นำในอนาคตจึงต้องพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ทั้งนี้ คุณลักษณะของผู้บริหารทรัพยากรมืออาชีพ แบ่งได้เป็น 3 ระดับ (ณรงค์วิทย์, 2544: 35-39) ดังนี้

ระดับที่ 1 พื้นฐานวิชาชีพการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1.1 การมีวินัยในตนเอง (self-discipline) จะต้องสามารถทำตัวเป็นตัวอย่างให้กับคนในองค์การได้ เนื่องจากต้องเป็นผู้สร้างและควบคุมกฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ขององค์การ

1.2 ทักษะการวิเคราะห์ (analytical skill) มีความสามารถในการคิด คำนวณ การใช้ตัวเลขมาวิเคราะห์หารแนวโน้มความสัมพันธ์ โดยอยู่บนพื้นฐานของหลักความมีเหตุผล รวมทั้งความเข้าใจฐานการเงินขององค์การเพื่อนำมาเป็นข้อมูลการวิเคราะห์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกัน

1.3 วิญญาณผู้ประกอบการ (entrepreneurial concept) บริหารงานแบบผู้ประกอบการที่เป็นความโปร่งใส กำไร และสังคม ไม่เอนเอียงไปด้านใดด้านหนึ่ง จนลืมคำนึงถึงวัตถุประสงค์หลักของธุรกิจ สร้างความสมดุลแก่องค์การ ทั้งการพัฒนาคนและสร้างผลกำไรเพื่อให้ดำรงอยู่และก้าวหน้าต่อไป

1.4 แนวคิดการตลาด (marketing concept) ผู้บริหารต้องเข้าใจว่าลูกค้าคือใคร ต้องการอะไร เมื่อไร อย่างไร มากน้อยเพียงใด และต้องประชาสัมพันธ์หน่วยงานว่ารับผิดชอบอะไรบ้าง มีบริการอะไรบ้าง รวมทั้งได้ดำเนินการอะไรไปบ้างแล้วในแต่ละช่วงเวลาการทำการตลาด ช่วยให้พนักงานเข้าใจความรับผิดชอบของหน่วยงาน ลดความเข้าใจผิด ลดข้อร้องเรียนต่างๆ ได้ และเป็นช่องทางดำเนินงานด้านแรงงานสัมพันธ์ได้อีกด้วย

ระดับที่ 2 ก้าวสู่เป็นผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์

2.1 ความคิดสร้างสรรค์ (creative thinking) เป็นคุณสมบัติของการเข้าสู่การเป็นผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาวิธีการทำงาน การแก้ปัญหาที่ดีกว่าเดิม การคิดสร้างสรรค์ในเบื้องต้น บอกไม่ได้ว่าเป็นไปได้หรือไม่ได้ ควรศึกษาก่อนว่าเป็นไปได้แค่ไหน ไม่เช่นนั้นจะอยู่ในกรอบความคิดเดิม

2.2 การคิดในเชิงรุก (proactive thinking) คือ การมีวิสัยทัศน์ มองสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตแล้วกลับมาวางแผนในปัจจุบัน โดยการเสนอนโยบาย แผนงานและโครงการ ที่มีการเตรียมข้อมูลรายละเอียด กิจกรรม ระยะเวลา ค่าใช้จ่าย ให้พร้อมเสนอผู้บริหารพิจารณาอนุมัติ ซึ่งในอดีตฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์มักเป็นผู้บริหารเชิงรับ โดยการทำงานจะรอนโยบายและแนวทางปฏิบัติงานจากผู้บริหารระดับสูงก่น การทำงานจึงอยู่ภายใต้เงื่อนไขที่กำหนด

ระดับที่ 3 ก้าวสู่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ การก้าวเข้าสู่การเป็นผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ระดับสูงนั้น ต้องการความสามารถในการรับรู้ และการควบคุมอารมณ์ได้อย่างดีเป็นคุณสมบัติพิเศษ เพราะเมื่อก้าวเป็นผู้บริหารระดับกลาง ความสามรถด้านความคิดหรือไอคิว (intelligence

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

quotient) ไม่มีความแตกต่างกันมากนั้น ความสามารถเข้าใจจัดการอารมณ์ของตนเองได้ ทำให้เข้าใจและจัดการอารมณ์ผู้อื่นได้ด้วย

2. ลักษณะขององค์การที่ดีเลิศ

งานเขียนของ Thomas J. Peter and Robert H. Waterman ในหนังสือชื่อ In Search of Excellence ทำให้องค์การธุรกิจของประเทศต่างๆ ทั่วโลกกล่าวขวัญกันอย่างกว้างขวาง หนังสือเล่มนี้ได้เปิดเผยให้เห็นถึงลักษณะแห่งความเป็นเลิศในการบริหาร ของบริษัทอเมริกาที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานสูงมาเป็นเวลาช้านาน พร้อมได้แสดงให้เห็นถึงหลักและวิธีการบริหารงานตลอดจนเคล็ดลับสุดยอดของบริษัทอเมริกาเหล่านั้น ซึ่ง วีรชัย ตันตวีระวิทยา ได้แปลเป็นภาษาไทย ชื่อ ดั้นด้นค้นหาความเป็นเลิศ ซึ่งงานเขียนของ ปีเตอร์ และวอเตอร์แมนนี้ สรุปลักษณะดีเด่น ของความเป็นเลิศในการบริหาร หรือองค์การที่ดีเลิศ จะมีลักษณะเด่น 8 ประการ (ปีเตอร์ และวอเตอร์แมน, 2531: 19-70) คือ

1) เน้นการปฏิบัติอย่างจริงจังใน 3 เรื่อง คือ

1.1 ทำองค์การให้คล่องตัว มีระบบสำคัญที่บริษัทดีเด่น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอยู่ 2 ประการ คือ ระบบการสื่อสารแบบไม่มีพิธีรีตอง โดยสนับสนุนให้พนักงานพูดคุยกันได้ตลอดเวลา และระบบการสื่อสารเฉพาะกิจโดยการเผชิญปัญหา หรือสิ่ง แปลกๆ ใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นกับองค์การ

1.2 การทดลองปฏิบัติงาน ได้แก่ เมื่อแก้ไขปัญหาด้วยการปฏิบัติจริงมากกว่ามัวแต่วิเคราะห์วิจัย และวางแผนอย่างลึกซึ้ง โดยไม่ได้ลงมือปฏิบัติจริง

1.3 ทำระบบให้ง่าย ควรให้กะทัดรัดและง่าย

2) ใกล้ชิดกับลูกค้า หมายถึงการให้ลูกค้าหลงใหลในการให้บริการและมั่นใจในคุณภาพ หมั่นฟังความคิดเห็นของลูกค้า การกระทำทุกอย่างของบริษัทจะมีจุดศูนย์รวมอยู่ที่ลูกค้า

3) มีความเป็นอิสระในการทำงาน และมีความรู้สึกร่วม มีปัจจัยที่สำคัญ คือ

3.1 มีนักคิดค้นสิ่งแปลกๆ ใหม่ๆ ที่ประสบความสำเร็จ

3.2 จัดระบบคิดค้นสิ่งแปลกๆ ใหม่ๆ ที่ประสบความสำเร็จ

3.3 อดทนต่อความล้มเหลว

4) เพิ่มผลผลิตโดยพนักงาน มุ่งเน้นให้พนักงานได้สาระ ยศ สรรเสริญ อย่างครบถ้วน ไม่สร้างภาพลวงตาให้พนักงาน

5) สัมผัสกับงานมีความเชื่อมั่นในคุณค่า ระบบคุณค่าที่บริษัทนำมาใช้ คือ กำหนดเป้าหมายในเชิงคุณภาพ กำหนดให้พนักงานทำงานได้เต็มที่ เพื่อบรรลุเป้าหมาย มีศูนย์รวมความเชื่อมั่นในคุณค่าของแต่ละแห่ง ไม่ลอกเลียนแบบผู้อื่น

6) มุ่งทำธุรกิจที่เชี่ยวชาญและต่อเนื่อง การขยายธุรกิจเป็นสิ่งดี แต่เปรียบเสมือนดาบสองคมต้องระมัดระวังในการขยายธุรกิจ กลยุทธ์ในการขยายนั้นจะช่วยในด้านที่มีความชำนาญอยู่แต่เดิม และในการขยายธุรกิจนั้น จะขายาในด้านที่มีความชำนาญอยู่แต่เดิม

7) รูปแบบเรียบง่าย และจำกัดพนักงาน มีการจัดโครงสร้างของหน่วยงานในระดับบนด้วยการใช้รูปแบบเดียวอย่างมั่นคงไม่เปลี่ยนแปลง พนักงานอำนวยการในส่วนกลางหรือพนักงานสำนักงานใหญ่จะมากน้อย แต่กระจายหน้าที่ไปตามสายงาน พนักงานควรมีนโยบายสับเปลี่ยนงาน เพราะจะทำให้พนักงานมีความรู้เพิ่มขึ้น และปฏิบัติงานแทนกันได้เมื่อมีความจำเป็น

8) เข้มงวด และผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน สิ่งที่ควรเข้มงวดคือ ปลูกฝังความเชื่อมั่นคุณภาพบริการ การสื่อสารแบบไม่เป็นพิธีรีตอง ทดลองปฏิบัติ การคิดค้นสิ่งใหม่ๆ สิ่งบริษัทควรผ่อนปรนคือ การให้พนักงานแต่ละหน่วยงานมีอิสระในการทำงานอย่างเต็มที่ ประเมินผลงานของพนักงานแบบไม่เป็นทางการ โครงสร้างยืดหยุ่นได้ และพนักงานอาสาสมัครทำเอง

3. ลักษณะทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ

สังคมปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทำให้การติดต่อสื่อสารถึงกันได้ง่ายและรวดเร็ว เป็นสังคมเดียวกันทั้งโลก โลกจึงไร้พรมแดน ผลจากการเปลี่ยนแปลงนี้ ไม่ว่าองค์การ หรือสังคม จึงต้องการทรัพยากรที่มีคุณภาพ

1) ลักษณะของทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ โดยทั่วไปมีลักษณะ ดังนี้ (นงนุช วงษ์สุวรรณ, 2552: 63-64)

1.1) ทรัพยากรมนุษย์ ต้องสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ความสามารถในการปรับตัวเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้สามารถดำเนินชีวิตในสถานการณ์และสภาพแวดล้อมต่างๆ ในการทำงานได้อย่างราบรื่น และประสบความสำเร็จ

1.2) ทรัพยากรมนุษย์ต้องสามารถรับรู้ และเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ ได้อย่างรวดเร็ว สำหรับสังคมที่กำลังก้าวไปสู่สังคมอุตสาหกรรม ประสิทธิภาพในการผลิตเป็นเรื่องสำคัญ เทคโนโลยีและวิทยาศาสตร์สมัยใหม่จะถูกนำไปใช้ในขบวนการผลิต เพื่อเพิ่มศักยภาพในการผลิตและลดต้นทุนการผลิตลง

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

1.3) ทรัพยากรมนุษย์ควรมีความคิดริเริ่ม และโลกทัศน์กว้างขึ้นในตลาดที่มีการแข่งขันสูง ความคิดริเริ่มและการมีโลกทัศน์ที่กว้างเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้สามารถสร้างสรรค์ผลงานที่ดี และมีความสามารถในการแก้ปัญหา และสถานการณ์ต่างๆ ได้

1.4) ทรัพยากรมนุษย์ ควรมีความสามารถในการคิดปรับปรุง และเปลี่ยนแปลง ตลอดจนมีความกระตือรือร้น ที่จะวิเคราะห์ วิจารณ์สิ่งต่างๆ และหาวิถีทางที่จะปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นเพื่อก้าวไปข้างหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง

1.5) ทรัพยากรมนุษย์มีความสามารถพิเศษ และความรู้เฉพาะ ซึ่งตลาดแรงงานในปัจจุบันนอกจากจะมีการแข่งขันสูงแล้ว ยังมีข้อจำกัดต่างๆ มากมาย ความสามารถพิเศษ ที่นอกเหนือไปจากความรู้เฉพาะด้านจะช่วยให้ทรัพยากรมนุษย์มีความสามารถในการแข่งขันในตลาดแรงงานได้มากขึ้น

1.6) ทรัพยากรมนุษย์ควรมีบุคลิกภาพที่ดีเพื่อสร้างความเชื่อมั่นตนเอง และคุณลักษณะของทรัพยากรมนุษย์ตามความต้องการของนายจ้าง

1.7) ทรัพยากรมนุษย์ควรมีทักษะด้านการวางแผนและลักษณะการเป็นผู้นำ ซึ่งสามารถมองการณ์ไกล และกล้าตัดสินใจในหน้าที่การงาน และปัญหาที่เกิดขึ้น

2) ลักษณะเฉพาะของทรัพยากรมนุษย์ที่องค์การต้องการ นายวิโรจน์ ภู่ตระกูล ประธานกรรมการบริษัท ลิเวอร์ บราเธอร์ กล่าวว่า ทางบริษัทต้องการบุคคลที่มาทำงานกับบริษัทที่มีคุณสมบัติส่วนตัว ดังนี้ (ดนัย เทียนพุฒ, 2357: 233)

2.1) ความเฉลียวฉลาดในด้านพื้นฐาน หรือ basic intelligence เรียกว่า มีความรู้ในระดับ ปริญญาตรี หรือจะเป็นปริญญาตรี และโท จากต่างประเทศก็ได้เช่นกัน

2.2) เพ่งเล็งอย่างมากในความสามารถที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น ไม่มีที่สำหรับวีรบุรุษ ทำงานเป็นทีม ไม่เอาหน้าคนเดียว

2.3) รู้จักแสดงความคิดเห็นโดยที่ไม่ไปต่อต้านผู้อื่น พูดกันง่ายๆ จะต้องมีขีดความสามารถในการขายความคิดโดยไม่ไปสร้างปัญหาให้กับคนอื่นด้วย

2.4) เป็นคนที่ชอบทำ (action man) ไม่ใช่ช่างพูด (talker) คือ ชอบพูดแต่ไม่ชอบทำ อยากได้คนชอบทำมากและพูดน้อย

2.5) คนที่มุ่งในความสำเร็จ จะต้องเชื่อมั่นในความสำเร็จ

2.6) เป็นคนที่มีความทะเยอทะยาน แต่ก็ในปริมาณที่พอเหมาะ

2.7) เป็นคนชอบเสี่ยง

2.8) เป็นคนมองการณ์ไกล ย้ำปรัชญา ของลีเวอร์ บราเธอร์ ที่ว่า vision long term thinking

2.9) รู้จักที่จะกระตุ้นตนเอง แทนที่จะให้นายมาไล่จี้

2.10) เป็นคนมีศรัทธาต่อองค์การ ยอมรับที่จะให้พนักงานติเพื่อก่อเพื่อให้บริษัทของเราดีขึ้น

4. สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (business environment)

สภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีผลต่อการดำเนินงานทุกกิจกรรมทรัพยากรมนุษย์และมีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์การด้วย การปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เกิดขึ้นมีผลต่อการดำเนินกิจกรรมด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การประสบผลสำเร็จอย่างรวดเร็ว สภาพแวดล้อมทางธุรกิจประกอบด้วยปัจจัยหลายประการได้แก่ สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก สภาพแวดล้อมภายในประกอบด้วยพลังที่อยู่ภายในองค์การอันมีเจ้าของและผู้ถือหุ้น คณะกรรมการของกิจการ ลูกจ้าง วัฒนธรรมในองค์การ ในทางตรงกันข้ามสภาพแวดล้อมภายนอกกิจการประกอบด้วยพลังที่อยู่นอกองค์การ ซึ่งอาจแยกให้เห็นความแตกต่างเป็นสภาพแวดล้อมทั่วไปและสภาพแวดล้อมที่มีผลโดยตรงต่อธุรกิจ สภาพแวดล้อมในงานสภาพแวดล้อมทั่วไปที่ประกอบด้วยอิทธิพลทางการเมือง อิทธิพลทางเศรษฐกิจ อิทธิพลทางเทคโนโลยี อิทธิพลทางสังคมและวัฒนธรรม อิทธิพลจากนานาประเทศ ส่วนสภาพแวดล้อมในงานประกอบด้วย ลูกค้า คู่แข่งขัน ผู้ขายวัตถุดิบ แรงงาน กฎระเบียบ และหุ้นส่วน สภาพแวดล้อมในงานจะมีอิทธิพลต่อองค์การธุรกิจโดยตรงกว่าสภาพแวดล้อมทั่วไป (จินตนา บุญบงการ, 2548: 3-12)

5. สภาพแวดล้อมภายนอก (external environment)

การดำเนินงานขององค์การไม่สามารถหลีกเลี่ยงปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกได้ เนื่องจากมีผลหรือมีอิทธิพลในการดำเนินงานต่อองค์การภาคเอกชนอย่างมาก โดยอาจก่อให้เกิดโอกาสหรือข้อจำกัดในการดำเนินงาน ซึ่งสอดคล้องกับความคิดของ สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2547: 70) ที่กล่าวถึงสภาพแวดล้อมภายนอกว่า มีผลหรือมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของธุรกิจโดยอาจทำให้ธุรกิจประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลว โดยธุรกิจไม่สามารถควบคุมปัจจัยเหล่านี้ได้ การวิเคราะห์หรือประเมินปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกธุรกิจมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการดูแนวทางหรือทิศทางการเปลี่ยนแปลงในด้าน ต่าง ไ ที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจเพื่อที่จะพิจารณาว่าผลกระทบดังกล่าวเป็นไปในทางบวกหรือลบ ซึ่งถือเป็นโอกาส และถ้าเป็นไปในทางลบก็ถือว่าเป็นอันตราย เป้าหมายของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกก็คือ ต้องการที่จะให้ธุรกิจมีโอกาสที่จะเตรียมตัวรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้

ทั้งนี้ ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก สามารถบอกให้ทราบถึงโอกาส (opportunities) และข้อจำกัด(treats) ในการดำเนินธุรกิจองค์การสามารถเลือกที่จะดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง สถานการณ์นั้นๆ รวมถึงสามารถทราบได้ว่า อุตสาหกรรมใดที่มีความน่าสนใจ และทำไมโครงสร้างของอุตสาหกรรมนั้นจึงก่อให้เกิดผลตอบแทนจากการลงทุนสูงกว่าอุตสาหกรรมอื่น ดังนั้นอาจสรุปได้ว่า ความสำเร็จของธุรกิจส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ผู้บริหารจึงไม่อาจปฏิเสธหรือละเลยในเรื่องนี้ได้ อีกทั้งยังต้องเฝ้าระวังวิเคราะห์และแยกแยะผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมที่อาจมีผลต่อการดำเนินงานขององค์การให้ได้เพื่อการตัดสินใจและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินงานให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกที่แปรเปลี่ยนไปได้

2.2.6 ยุคของทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารงานบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์ นั้น มีมาตั้งแต่เมื่อมนุษย์รวมตัวกันเป็นสังคม ย่อมมีผู้นำทำหน้าที่บริหารเมื่อสังคมขยายกว้างขึ้น ซับซ้อนขึ้น ย่อมต้องการระบบการบริหารหรือการจัดการทำหน้าที่บริหารขยายกว้างขึ้นด้วย แนวคิด หลักการ และทฤษฎีการบริหารจึงได้รับการพัฒนาขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการปฏิวัติอุตสาหกรรม ในศตวรรษที่ 18 และ 19 มีความต้องการการบริหารที่เป็นระบบ เนื่องจากมีการพัฒนาเทคโนโลยีต่างๆ มาช่วยในการผลิตให้มีปริมาณที่มากขึ้น และการบริหารได้กว้างขึ้น จึงมีนักคิดได้พัฒนาทฤษฎีการบริหารต่อเนื่องมาตั้งแต่ ปี ค.ศ. 1890 เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน เมื่อสังเคราะห์แนวทางการแบ่งยุคการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของนักวิชาการหลายท่าน เช่น Cumming (1975: 4-8) Stoner and Freeman (1989: 35-37) Webb, Montello and Norton (1994: 3-5) Steers, Ungson and Mowday (1985: 141-159) Goldhaber (1986: 35-51) Gibson, Vancevich and Donnelly (1974: 61-78) เป็นต้น สามารถแบ่ง ทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้เป็น 4 ยุค ดังนี้

ยุคที่ 1 การบริหารตามแนวคิดกลุ่มคลาสสิค (classical approach)

จากการปฏิวัติอุตสาหกรรมในประเทศอังกฤษ ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1700 เป็นต้นมา และได้ขยายไปสู่สหรัฐอเมริกา ในศตวรรษที่ 19 ซึ่งในยุคนี้มีการผลิตสินค้าเป็นจำนวนมาก การบริหารที่ดี ระบบการขนส่งที่มีประสิทธิภาพ การนำเครื่องจักรมาใช้แทนแรงงานมนุษย์ จึงเกิดระบบแรงงานขึ้น มีการจัดองค์การในโรงงาน เทคโนโลยีที่นำมาใช้ในโรงงานจึงทวีเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ในระบบโรงงานได้ก่อให้เกิดปัญหาการบริหาร ระหว่างคนงานกับผู้บริหาร และมีอยู่เป็นจำนวนมากที่

เป็นปัญหาในด้านการจัดการเกี่ยวกับการเงินและสภาพของโรงงาน สิ่งเหล่านี้เป็นสาเหตุทำให้ผู้บริหารพยายามคิดค้นหาวิธีการผลิตสินค้าจำนวนมากและการบริหารที่มีประสิทธิภาพ จึงเกิดความคิดการบริหารที่เรียกว่า วิธีการแบบคลาสสิคขึ้น และได้พัฒนามาใช้ในการบริหารโรงงาน

วิธีการบริหารแบบคลาสสิค ประกอบด้วย 2 แนวทาง คือ

1.1 การบริหารแบบวิทยาศาสตร์ (scientific management) หลักการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ ส่วนใหญ่นำไปใช้ในการบริหารธุรกิจอุตสาหกรรมและการศึกษา การบริหารแบบนี้ ได้รับความนิยมมาก ตั้งแต่ปี 1890 เป็นต้นมา ซึ่งหลักการบริหารแบบนี้ ตั้งอยู่บนฐานความเชื่อที่ว่า ผลผลิตหรือประสิทธิภาพของงานจะเพิ่มขึ้นได้ โดยการจัดระบบขององค์การให้เหมาะสม ซึ่งประกอบด้วย การจัดโครงสร้างขององค์การ (structure of organization) งานขององค์การ (functions of organization) และการบริหารในองค์การ (management of organization) นักทฤษฎีที่ได้รับการยกย่องว่าเป็นบิดาของการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ คือ Frederick W. Taylor (Daft, 2000: 45-48) เทย์เลอร์ ได้รับอิทธิพลจากบทความของวิลสัน จากช่วงประมาณ ปี ค.ศ. 1900-1915 เทย์เลอร์ได้วิเคราะห์ประสิทธิภาพในการทำงานช่วยแก้ปัญหาในโรงงานต่างๆ ทั่วสหรัฐอเมริกาและได้พัฒนาระบบที่รู้จักกันดีต่อมา คือ หลักการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ (principles of scientific management) ประกอบด้วย (Owens, 1981: 8-9), (Stoner and Freeman, 1989: 37) และ (Webb,Montello and Norton, 1994: 5) โดยมีหลักการบริหาร คือ

1.1.1 กำหนดและแบ่งงานแต่ละงานให้ชัดเจน เพื่อค้นหาวิธีการปฏิบัติงานให้เกิดผลดีที่สุดในทุกงาน

1.1.2 กำหนดเงื่อนไขและมาตรฐานของงานแต่ละงาน พร้อมทั้งกำหนดวิธีการที่จะให้แต่ละงาน พร้อมทั้งกำหนดวิธีการที่จะให้แต่ละงานประสบความสำเร็จ

1.1.3 ระบบการจูงใจที่มีประสิทธิภาพ และผลผลิตที่สูง มีระบบการจ่ายเงิน ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และมีระบบการลงโทษในกรณีที่ทำงานผิดพลาดด้วย

1.1.4 ต้องรับผิดชอบในการวางแผนการปฏิบัติงานและควบคุมงานให้สำเร็จ พนักงานต้องได้รับการฝึกฝน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามแผน ภายใต้การนิเทศอย่างใกล้ชิด

1.2 การจัดการแบบหลักบริหาร (administrative management) วิธีการบริหารแบบนี้แทนที่จะเน้นเรื่องงานและการบริหารพนักงานเป็นรายบุคคล จะเน้นที่ตัวผู้จัดการและแนวทางการจัดองค์การว่าควรเป็นอย่างไร ทั้งนี้ ผู้ริเริ่มวิธีการบริหารแบบนี้ ในยุคแรก มี 2 คน คือ โยล Henri Fayo และ Max Waber ฟาโยล ชาวฝรั่งเศส (ค.ศ.1884-1952) ได้พัฒนาทฤษฎีการ

บริหารนี้ขึ้น เขาตระหนักดีว่าการบริหารที่จะประสบความสำเร็จต้องมีทักษะหลายประการ ลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งในการจัดแบ่งภารกิจทางธุรกิจนี้ ก็คือ ภารกิจทางการบริหารในที่นี้ ฟาโยล ได้กำหนดไว้ 5 ประการ คือ การวางแผน (planning) การจัดองค์การ (organization) การสั่งการ (commanding) การประสานงาน (coordinating) และการควบคุม (controlling) (Scott, Mitchell and Birbarm, 1981: 7-8) ฟาโยล์ ได้พัฒนาหลักการบริหารเพื่อช่วยเหลือให้ผู้จัดการ ประสบความสำเร็จทางการบริหาร ซึ่งมีทั้งหมด 14 ข้อ คือ (Stoner and Freeman, 1989: 43)

1.2.1 การแบ่งงานกันทำ (division of labor) ยิ่งมีคนเชี่ยวชาญเฉพาะมากเพียงใดยิ่งทำให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

1.2.2 การมีอำนาจบังคับบัญชา (authority) ผู้บริหารต้องสั่งการเพื่อให้งานสำเร็จ เป็นการใช้อำนาจของผู้บริหาร

1.2.3 การมีระเบียบวินัย สมาชิกในองค์การต้องเคารพในเกณฑ์และข้อตกลงขององค์การ

1.2.4 เอกภาพในการบังคับบัญชา (unity of command) พนักงานแต่ละคนต้องได้รับคำสั่งในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนของแต่ละคน

1.2.5 เอกภาพในการอำนวยการ (unity of direction) การปฏิบัติงานในองค์การที่มีวัตถุประสงค์เดียวกัน ควรบริหารโดยผู้บริหารคนเดียวกัน และใช้เพียงแผนงานเดียว

1.2.6 คำนึงถึงความสนใจของบุคคลต่อองค์การ (subordination of individual interest to common good) ในการปฏิบัติงานใดๆ ก็ตามความสนใจของพนักงานไม่ควรออกนอกความสนใจขององค์การในภาพรวม

1.2.7 ค่าตอบแทน (remuneration) การจ่ายค่าตอบแทนการทำงาน ควรยุติธรรมทั้งนายจ้างและพนักงาน

1.2.8 การรวมอำนาจ (centralization) การลดบทบาทของผู้ร่วมงานในการตัดสินใจ ถือว่าเป็นการบริหารแบบศูนย์กลาง ถ้าเพิ่มบทบาทของผู้ร่วมงาน ก็คือการกระจายอำนาจ ฟาโยล์ เชื่อว่า ผู้บริหารควรคงความรับผิดชอบไว้ แต่ก็ต้องให้ผู้ร่วมงานมีอำนาจเพียงพอในการทำงานเฉพาะได้

1.2.9 การจัดสายบังคับบัญชา (hierarchy) สายการบังคับบัญชาในองค์การหนึ่งจัดขึ้นเพื่อเรียงลำดับตำแหน่งจากผู้บริหารระดับสูงไปยังระดับต่ำสุดในองค์การ

1.2.10 การจัดอันดับ (order) วัสดุและบุคคล ควรจัดไว้ในสถานที่เหมาะสม และถูกต้องตามเวลา ควรจัดคนให้ตรงกับตำแหน่งหรืองานที่เหมาะสม

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

1.2.11 ความยุติธรรม (equity) ผู้บริหารควรเป็นมิตร และให้ความเป็นธรรมแก่เพื่อนร่วมงาน

1.2.12 ความมั่นคงในทีม (stability of staff) การลาออกจากงานของพนักงานในอัตราสูงเป็นสิ่งที่ไม่เหมาะสมกับองค์การที่มีประสิทธิภาพ

1.2.13 มีความคิดริเริ่ม (initiative) ผู้ร่วมงานควรได้รับอิสระในการคิด และกำหนดแผนงานเอง แม้จะผิดพลาดบ้างก็ไม่เป็นไร

1.2.14 ความเป็นหนึ่งใจเดียวกัน (spirit de corps) การส่งเสริมน้ำใจของทีมจะช่วยให้องค์การเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

Max Weber ชาวเยอรมัน ค.ศ. 1864-1920 ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการจัดตั้งองค์การที่เหมาะสมและได้ตั้งทฤษฎี “องค์การที่เป็นทางการ” (bureaucracy) (Stoner and Freeman, 1989: 42) เวเบอร์ ได้ตีพิมพ์ผลงานเผยแพร่ลงในหนังสือ The Theory of Social and Economic Organization) ทฤษฎีของเวเบอร์ ถือว่าเป็นทฤษฎีองค์การที่สำคัญและเป็นรากฐานของทฤษฎีองค์การอื่นๆ ต่อมา ทั้งหน่วยงานภาครัฐบาลและเอกชน ได้นำเอาแนวความคิดของเวเบอร์ไปใช้อย่างแพร่หลาย เวเบอร์มีชื่อเสียงมากในการเสนอทฤษฎีระบบราชการ จึงมีนักวิชาการหลายท่านได้แบ่งให้เวเบอร์แยกกลุ่มออกจากฟาโยล์ เป็นกลุ่มทฤษฎีระบบราชการ (bureaucracy theory) เวเบอร์ได้ให้หลักสำคัญในการจัดองค์การตามทฤษฎีระบบราชการ มีสาระสรุปได้ ดังนี้

1) มีการแบ่งงาน (division of labor) แบ่งงานออกเป็นงานย่อยๆ ตามลักษณะเฉพาะของงานแต่ละอย่าง ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรทำงานได้สำเร็จโดยไม่ต้องใช้เวลาและความพยายามมากนัก ลักษณะการแบ่งงานนี้ทำให้เกิดผู้ชำนาญการเฉพาะ (specialization) ขึ้นในองค์การ

2) มีการรวมอำนาจ (control of authority) การแบ่งงานออกเป็นงานย่อยๆ นั้นมักก่อให้เกิดปัญหาทางด้านการประสานงาน การแก้ไขปัญหาดังกล่าวอาจทำได้โดยการรวมอำนาจต่าง ๆ ไว้ที่จุดเดียว คือผู้บริหารระดับสูงในองค์การ

3) มีกฎระเบียบต่างๆ (rules and regulations) ให้เป็นกรอบหรือแนวทางปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุผลตามที่ต้องการ

4) มีการเลือกบุคลากรอย่างมีเหตุผล (rational program of personnel selection) โดยยึดหลักเกณฑ์ที่ว่า ต้องการให้ได้คนที่มีความรู้ และความสามารถสอดคล้องกับงานอย่างแท้จริง โดยไม่คำนึงถึงฐานะอย่างที่เคยปฏิบัติมาก่อน

5) มีการจดบันทึกหลักฐาน (written record) เพื่อผลประโยชน์ในการพัฒนา

ยุคที่ 2 การบริหารตามวิธีการทางพฤติกรรม (the behavioral approach)

วิธีการบริหารตามแนววิธีการทางพฤติกรรม มีความเชื่อว่า การให้ความสนใจถึงความต้องการของคนงานก่อให้เกิดความพึงพอใจและผลผลิตมากขึ้น ซึ่งตรงกันข้ามกับวิธีการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ วิธีการบริหารแบบพฤติกรรมนี้มุ่งไปที่บุคคล วิธีการเช่นนี้มีความเชื่อว่าคนงานส่วนมากแล้วได้รับการปลุกเร้าและการควบคุมได้จากความสัมพันธ์ทางสังคมในการทำงาน

Mary Parker Follett ค.ศ. 1868-1933 เป็นผู้นำที่สำคัญในวิธีการบริหารแบบพฤติกรรมนี้ และเป็นบุคคลแรกที่ยอมรับความสำคัญของบุคคลในองค์การ โดยได้เสนอแนวความคิดไว้ในหนังสือ Creative Experience ซึ่งตีพิมพ์ในปี ค.ศ. 2467 ว่า องค์การ คือประชาชน โดยย้ำให้พิจารณาปัจจัยเกี่ยวกับบุคคล และคุณค่าศีลธรรมในการบริหาร ซึ่งแนวคิดพื้นฐานของฟอลเลทท์ มีความเห็นว่า การบริหารเป็นกระบวนการทางสังคมซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องกับสถานการณ์เฉพาะ ในการบริหารงานของผู้บริหาร จึงมีทางเลือกในการปฏิบัติอยู่ 3 ทาง (Owen, 1981: 15-16) คือ (1) โดยการใช้พลังอำนาจ (2) โดยการประนีประนอม (3) โดยการผสมผสาน คือ การแก้ไขข้อขัดแย้งโดยการเปิดใจกว้างยอมรับซึ่งกันและกัน ซึ่งถือว่าเป็นการแก้ปัญหาแบบชนะทั้งคู่ (win solution) ในปี ค.ศ. 1932 ฟอลเลทท์ ได้สรุปแบบคิด และพัฒนาเป็นหลักการบริหารองค์การไว้ คือ (Webb, Montello and Norton, 1994 : 11, Owens, 1981: 15-16)

1) การสร้างความสัมพันธ์โดยการติดต่อโดยตรงกับบุคคลที่รับผิดชอบทั้งในสายการบังคับบัญชาแนวตั้งและแนวนอน

2) การสร้างความสัมพันธ์กันตั้งแต่แรก ผู้ร่วมรับผิดชอบในการปฏิบัติงานต้องเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่การกำหนดนโยบายเพื่อให้ผู้ปฏิบัติเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน

3) การสร้างความสัมพันธ์เป็นการประสานซึ่งกันและกันในทุกส่วนของสถานการณ์ (กฎแห่งสถานการณ์) ปัจจัยต่างๆ ที่อยู่ในสถานการณ์จะมีความสัมพันธ์กัน ในการสร้างความสัมพันธ์จึงต้องพิจารณา และไตรตรองให้รอบคอบ

ฟอลเลทท์ เชื่อว่า ความรับผิดชอบในการสร้างความร่วมมือต้องดำเนินการให้เกิดขึ้น เพื่อให้องค์การเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ในขณะที่คนในองค์การมีความรับผิดชอบตามบทบาทและในทางกลับกันเกิดความตระหนักหรือจิตสำนึกที่จะช่วยเหลือกัน

Elton Mayo ค.ศ. 1880-1949 Fritz Roethlisberger ค.ศ. 1898-1974 และคนอื่นๆ ได้รับแนวความคิดของฟอลเลทท์ ได้ทำการศึกษาปัญหาคนงาน สภาพการทำงาน แรงจูงใจในการทำงาน การจูงใจในการทำงาน และผลงานของคนงาน ได้ตีพิมพ์ผลการศึกษา ในหนังสือ The

Human Problem of an Industrial Civilization เมื่อปี 1933 เมโย ได้รับการยกย่องว่า เป็นผู้ค้นพบทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ในขณะที่เป็นศาสตราจารย์อยู่ที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด เขาสนใจจากคนหยุดงาน เนื่องจากความเหนื่อยล้า อุบัติเหตุ และการให้ออกจากงาน เมโยได้ทำการศึกษา ผลงานที่มีเชื่อเสียงมาก เรียกว่า Hawthorne Studies เมโย และโรเอ็ธลิส เบอร์เกอร์ ได้ทำการศึกษา เรียกว่า Hawthorne Studies ตั้งแต่ปี 1927-1932 เป็นเวลา 5 ปี การศึกษาผลงานครั้งนี้ที่โรงงานฮอว์ธอร์น (Hawthorne Plant) ใกล้ๆ รัฐเวอร์จิเนียร์ ผลจากการศึกษาได้สร้างชื่อเสียงให้กับเมโยและโรเอ็ธลิส เบอร์เกอร์มาก ซึ่งผลการศึกษานี้เรียกว่า Hawthorne Effect ทั้งนี้ ฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel, 1991: 15) ได้สรุปผลการทดลองที่เรียกว่า Hawthorne Effect ได้ดังนี้

1) สิ่งล่อใจทางเศรษฐกิจไม่ใช่สิ่งจูงใจที่สำคัญที่สุด แต่ขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่นด้วย

2) บุคลากรในองค์การสนองตอบต่อการบริหารในฐานะสมาชิกของกลุ่ม ไม่ใช่ลักษณะของตนเอง

3) ระดับผลผลิตขึ้นอยู่กับปทัสถาน (norms) ของกลุ่มมากกว่าความสามารถของบุคคล

4) บุคคลที่มีความเชี่ยวชาญ มีความรู้ความสามารถ มิได้หมายความว่าจะทำงานรวมกันเป็นทีมได้เสมอไป

5) บุคลากรใช้องค์การแบบไม่เป็นทางการเพื่อป้องกันตนเองในการตัดสินแบบเผด็จการ

6) องค์การแบบไม่เป็นทางการในสังคมจะมีผลกระทบต่อการบริหาร

7) การลดช่วงการบังคับบัญชาให้น้อยลง มิได้หมายความว่าจะทำให้การควบคุมและนิเทศมีประสิทธิภาพสูงขึ้นเสมอไป

8) ผู้นำแบบไม่เป็นทางการย่อมมีความสำคัญเท่ากับผู้นิเทศทางการ

9) บุคลากรแต่ละคนไม่ใช่เครื่องจักร แต่เป็นสิ่งที่มีชีวิตจิตใจ มีความต้องการและความรู้สึก

ความเคลื่อนไหวทางด้านมนุษยสัมพันธ์ ขึ้นอยู่กับความเชื่อที่ว่า มีการเชื่อมโยงที่สำคัญระหว่างภารกิจทางการบริหาร ศีลธรรม และผลผลิต ตามความคิดเชื่อว่า คนงานได้นำเอาความต้องการทางสังคมต่างๆ เข้ามาเกี่ยวข้องกับงานด้วย ดังนั้น เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย คนงานจะต้องเป็นสมาชิกของกลุ่มสังคมหลายกลุ่ม มีอยู่บ่อยครั้งที่กลุ่มเหล่านี้ได้ให้ความพึงพอใจแก่คนงานตามความต้องการของเขา คนงานที่มีความพึงพอใจในงานจะทำงานได้มากขึ้น ผู้mujมี

ส่วนช่วยให้เกิดความเคลื่อนไหวด้านมนุษยสัมพันธ์ที่สำคัญ มี 2 คน คือ Douglas McGregor) และ Abraham Maslow (Robbin & Coulter, 1999: 48-53)

Douglas McGregor ค.ศ. 1900-1964 ได้เสนอแนวคิดทางการบริหารในหนังสือ The Human Side Enterprise เมื่อ ค.ศ. 1960 แนวคิดทางการบริหารของเขา เรียกว่า ทฤษฎี Y เขาเชื่อว่า แนวคิดของเทเลอร์ เป็นทฤษฎี X

ทฤษฎี X เป็นข้อสมมุติฐานในทางลบเกี่ยวกับคน ผู้จัดการที่ยึดแนวคิดทฤษฎีนี้เชื่อว่า คนไม่ชอบทำงาน หลีกเลี่ยงงาน ไม่กระตือรือร้น จะต้องให้คำปรึกษาอย่างใกล้ชิด

สำหรับทฤษฎี Y จะมองคนในแง่บวก จึงเชื่อว่า คนมีความรับผิดชอบ สามารถควบคุมตนเองได้ สามารถคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ได้ และพิจารณาว่างานเป็นเรื่องปกติ เช่นเดียวกับการพักผ่อน หรือการแสดงละคร

แนวความคิดของ แมคเกรเกอร์ สรุปได้ ดังนี้ (Webb, Montello and Norton, 1994: 18-19)

1) สิ่งที่สูญเสียไปในการทำงาน ทั้งด้านร่างกายและสมองถือเป็นเรื่องปกติ เช่นเดียวกับการเล่น หรือการพักผ่อน

2) การควบคุมจากภายนอกและการขุมขู่ลงโทษ ไม่ใช่หนทางที่จะนำไปสู่วัตถุประสงค์ขององค์การ บุคลากรจะนำตนเอง ควบคุมตนเองให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

3) การสร้างข้อผู้พันในการทำงานตามวัตถุประสงค์ เป็นรางวัลอย่างหนึ่งที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ

4) มนุษย์แสวงหาการเรียนรู้จากสถานการณ์เฉพาะ แต่จะต้องมีความรับผิดชอบด้วย

5) ความสามารถในการทำงาน มีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับการจินตนาการ ช่างคิดและการสร้างสรรค์ ในการแก้ปัญหาขององค์การ ได้อย่างกว้างขวาง

6) ภายใต้สถานการณ์ที่เป็นวิถีชีวิตแบบอุตสาหกรรมสมัยใหม่ ความสามารถทางปัญญาของมนุษย์โดยเฉลี่ย ใช้ได้เพียงบางส่วนเท่านั้น

ทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ ถือว่าเป็นวิวัฒนาการทางการบริหาร เพราะได้เปลี่ยนมาเน้นส่งเสริมให้พนักงานได้กำหนดแนวทางเอง และทำงานได้เต็มศักยภาพเพื่อให้ได้รับความพึงพอใจ ความต้องการ แนวคิดของ แมคเกรเกอร์ ได้ส่งเสริมกิจกรรม และการมอบอำนาจ เปิดโอกาสให้ควบคุมกันเอง การมีส่วนร่วม และความรับผิดชอบต่อองค์การร่วมกัน (Hanson, 1979: 85-86)

Maslow ค.ศ. 1908-1970 เสนอแนวความคิดลำดับความต้องการของมนุษย์ (Theory of motivation) 5 ขั้น จากลำดับต่ำไปสูง คือ ความต้องการทางกายภาพ ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง ความต้องการทางสังคม ความต้องการยกย่อง และความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต ผู้บริหารที่ยอมรับทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ ต้องพยายามดัดแปลงและปรับปรุงแนวทางการบริหารองค์การ เพื่อให้พนักงานสามารถที่จะทำงานให้บรรลุความต้องการได้

3. การบริหารที่นำเอาวิธีการเชิงปริมาณมาใช้ (quantitative approach)

วิธีการบริหารแบบนี้ เป็นการตัดสินใจทางการบริหารที่มีพื้นฐานมาจากวิธีการทางวิทยาศาสตร์ วิธีการเชิงปริมาณเรียกกันทั่วไปว่า ศาสตร์ทางการบริหาร (management science) หรือการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Operation Research, OR) ซึ่งความจริงแล้ว คำว่า ศาสตร์ทางการบริหาร วิธีวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ใช้แทนกันได้ (Durin & Ireland, 1993: 112-118) กระบวนการศาสตร์ทางการบริหาร มีขั้นตอน คือ วิเคราะห์ในสิ่งที่สังเกต ผลจากการสังเกตนำมาพัฒนากรอบงานและรูปแบบการทำงาน ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจในการเลือกสิ่งที่เลือกมาตรวจสอบ บางครั้งก็จำเป็นต้องใช้เครื่องมือทางวิทยาศาสตร์ สถิติ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ และการวิเคราะห์เครือข่าย และการจำลองสถานการณ์โดยใช้คอมพิวเตอร์ เป็นต้น ในการประกอบการตัดสินใจทางการบริหาร วิธีการบริหารที่นำเอาวิธีการเชิงปริมาณมาใช้นี้ มีพื้นฐานมาจากผลงานของ เฟรดเดอริคเทย์เลอร์ จากแนวความคิดในการนำเอาวิธีการเชิงปริมาณมาใช้ในการแก้ปัญหาในเชิงกลยุทธ์ของกลุ่มพันธมิตรในสงครามโลกครั้งที่ 2 ประกอบด้วย นักคณิตศาสตร์ นักฟิสิกส์ วิศวกร และนักวิทยาศาสตร์ กลุ่มบุคคลเหล่านี้ได้ร่วมกันแก้ไขปัญหาโดยการประยุกต์ใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ ตัวอย่างที่ใช้ในการแก้ปัญหาในครั้งนั้น รวมถึงการทิ้งระเบิด การใช้อาวุธทำลายเรือดำน้ำ การเคลื่อนย้ายกำลังพล เป็นต้น

หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 มีการประยุกต์นำเอาวิธีการมาใช้ในองค์การที่มิใช่ทางทหาร คือ ประการแรก นักวิจัยจะใช้เครื่องมือ หรือเทคนิคต่างๆ ที่แตกต่างกันตามลักษณะของปัญหา ประการที่สอง จากพัฒนาการและการแพร่กระจายของคอมพิวเตอร์ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว จึงทำให้องค์การต่างๆ นำเอาวิธีการเชิงปริมาณมาใช้ในการบริหารมากขึ้น การจำลองสถานการณ์โดยใช้คอมพิวเตอร์ เป็นส่วนสำคัญของวิธีการเชิงปริมาณ ที่นำมาใช้ทางการบริหารขององค์การ วิธีการจำลองสถานการณ์เปิดโอกาสให้ผู้บริหารได้กำหนดบางส่วนขององค์ประกอบให้คงที่ ในขณะที่องค์ประกอบอื่นอาจเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ เพื่อให้ผู้บริหารได้เลือกแนวทางในการ

ตัดสินใจให้ตรงกับผลคาดหวังที่ต้องการ ตัวอย่างเช่น คอมพิวเตอร์สามารถช่วยจำลองแนวทางการเปลี่ยนแปลงราคาของกุญแจเพื่อแข่งขันกันในตลาดกุญแจ เช่นเดียวกัน ผู้แข่งขันทางการค้าก็สามารถใช้คอมพิวเตอร์จำลองการเปลี่ยนแปลงราคาของผลผลิตโต้ตอบคืนได้เช่นกัน และสามารถตรวจสอบผลที่ได้ด้วย และผู้บริหารที่สามารถใช้รูปแบบเพื่อการคาดการณ์ถึงผลความแตกต่างในระดับการค้าในวงธุรกิจที่เป็นอยู่ได้ด้วยเหมือนกัน วิธีการบริหารแบบนี้มีคุณค่ามากในการนำไปใช้ในการวางแผนและการควบคุมทางการบริหารในองค์การ มีอยู่บ่อยๆ ความร่วมมือของกลุ่มปฏิบัติงานจะเกิดขึ้นไม่เฉพาะในหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบตาได้ให้ความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นเป็นการร่วมมือกันในองค์การ ซึ่งจะรวมไปถึงการวางแผนในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ที่จะจัดหาบุลากรใหม่มาทดแทนคนเดิมที่เกษียณอายุเป็นการลดค่าใช้จ่ายขององค์การเพื่อเพิ่มผลกำไรให้มากขึ้น กล่าวโดยสรุปแล้ว วิธีการบริหารเชิงปริมาณมีคุณค่าต่อผู้บริหารที่ใช้ในการตัดสินใจ ซึ่งจะใช้วิธีการบริหารเพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างละเอียด ถี่ถ้วน และถูกต้องจะช่วยให้การตัดสินใจถูกต้องยิ่งขึ้น

4. การบริหารยุคปัจจุบัน (the contemporary approach)

จากวิธีการบริหารที่กล่าวมาแล้ว 3 วิธีการ คือ วิธีการแบบคลาสสิค ช่วยให้ผู้บริหารได้รับความมั่นคงในการทำงาน วิธีการพฤติกรรมช่วยให้ผู้บริหารได้เห็นคุณค่าและยอมรับในความต้องการของบุคคลและของกลุ่มในการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกัน ในขณะที่วิธีการเชิงปริมาณจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ข้อมูลประกอบการตัดสินใจได้ดีและมีคุณภาพมากขึ้นวิธีการดังกล่าวนั้น ทั้ง 3 วิธี เน้นเฉพาะด้าน วิธีการคลาสสิค จะหาวิธีการที่ดีที่สุดในการทำงาน การกำหนดโครงสร้างขององค์การและส่วนที่เกี่ยวข้อง ส่วนวิธีการทางพฤติกรรมพยายามที่ที่จะแสดงให้ผู้บริหารได้พิจารณาว่าวิธีการอะไรที่จะเพิ่มพูนจรรยาบรรณ การจูงใจ และความพึงพอใจ และด้วยวิธีการเชิงปริมาณจุดเน้นคือ การใช้เทคนิคทางคณิตศาสตร์หรือค้นหาวิธีการแก้ไขปัญหาขององค์การที่ยากได้ ตั้งแต่ ปี ค.ศ.1960 เป็นต้นมา องค์การต่างประสบปัญหาที่ซับซ้อนมากขึ้น การที่จะใช้วิธีการใดเพียงวิธีการเดียวไม่เพียงพอ วิธีการทางระบบ (systems approach) และวิธีการจัดการเชิงสถานการณ์ (contingency approach) ทั้งสองวิธีได้นำมาพิจารณาร่วมกันในการแก้ไขปัญหาในสถานการณ์บริหารปัจจุบัน

4.1 วิธีการทางระบบ หมายถึง การจัดเป็นกลุ่มในส่วนอิสระต่างๆ ตามบทบาทหน้าที่แล้วร่วมกันเข้า เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง ตัวอย่างเช่น สัตว์ร่างกายของมนุษย์ และองค์การ เป็นต้น ต่างก็มีระบบในแต่ละชนิด วิธีการระบบทางการบริหารจึงขึ้นอยู่กับตำแหน่งในองค์การ ที่จัดกลุ่มส่วนต่างๆ ในองค์การ มีความสัมพันธ์และต่างก็ขึ้นอยู่ซึ่งกัน

และกันตามหลักการของทฤษฎีระบบร่างกายของมนุษย์จะทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อส่วนต่างๆ ของร่างกายได้ทำงานร่วมกัน ถ้าหากส่วนใดส่วนหนึ่งชำรุดเสียหายก็จะมีผลกระทบต่อส่วนอื่นๆ ของร่างกาย องค์การต่างๆ ก็เช่นเดียวกัน ถ้าไม่ประสบผลสำเร็จในการขายผลิตภัณฑ์ก็เกี่ยวเนื่องด้วยคุณภาพและกิจกรรมต่างๆ ของบริษัทที่เกี่ยวข้องกันในผลิตภัณฑ์

รูปแบบพื้นฐาน 2 ชนิด คือ แบบเปิดและแบบปิด ระบบแบบปิด จะไม่เกิดปฏิสัมพันธ์และมีอิทธิพลโดยสิ่งแวดล้อมโดยรอบ ส่วนระบบเปิดจะมีปฏิสัมพันธ์อย่างเสรีและมีอิทธิพลกระทบเกิดจากสิ่งแวดล้อมโดยรวม เช่น สิ่งแวดล้อมทางองค์การ รวมถึง พลังภายนอกทั้งหมดขององค์การที่มีผลกระทบต่อองค์การ ตัวอย่าง เช่น องค์การของรัฐ ลูกค้า ผู้แข่งขัน เป็นต้น ถือว่าเป็นสิ่งแวดล้อมขององค์การ องค์การทุกชนิดในปัจจุบันเป็นระบบเปิด แม้ว่าแต่ละองค์การอาจมีส่วนเกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมแตกต่างกัน ถ้าหากว่าองค์การถือว่าแยกออกจาสิ่งแวดล้อมแล้วจะเป็นการเข้าใจผิดอย่างมากในการจัดระบบงาน ซึ่งองค์การจะได้รับปัจจัยจากสิ่งแวดล้อมในรูปแบบของแหล่งสำคัญ 4 อย่าง คือ บุคคล การเงิน สภาพทางกายภาพ และแหล่งข้อมูล จากนั้นก็เข้าสู่การปรับเปลี่ยนโดยการจัดกิจกรรมปฏิบัติการต่าง ๆ จนก่อให้เกิดเป็นผลผลิต คือ สินค้า และการบริการ ซึ่งวิธีการทางระบบนี้ ได้ให้แนวทางในการปฏิบัติการของผู้บริหารในองค์การ แต่ก็ไม่สามารถปฏิบัติภารกิจได้ ถ้าไม่สามารถจัดการสภาพแวดล้อมได้ประสบผลสำเร็จ องค์การจะเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อม ทั้งในส่วนที่เป็นปัจจัยนำเข้า และนำไปสู่ผลผลิต ผู้บริหารจึงต้องระมัดระวังในข้อเท็จจริงส่วนนี้ และควบคุมสภาพแวดล้อมขององค์การอย่างต่อเนื่อง

4.2 วิธีการตามสถานการณ์ หมายถึง การบริหารที่คำนึงถึงสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีความเชื่อว่า ไม่มีวิธีการบริหารวิธีใดดีที่สุดในสถานการณ์ใดๆ โดยกล่าวว่า มีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเรียกว่า ตัวแปรที่เป็นสถานการณ์ (situational variables) ได้มีผลกระทบต่อการบริหารงาน ในการบริหารงานจึงต้องใช้วิธีการบริหารหลายลักษณะ วิธีการบริหารแบบนี้ จึงเกิดขึ้นบนพื้นฐานในหลักการของวิธีการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ พฤติกรรม และโดยเฉพาะอย่างยิ่งวิธีการทางระบบ ตามที่กล่าวมาแล้วผสมผสานกัน ตัวอย่างการนำเอาวิธีการบริหารตามสถานการณ์นี้ไปใช้ที่เกี่ยวข้องกับขนาดของกลุ่มทำงาน ผู้บริหารอาจเชื่อว่า กลุ่มทำงานควรมีขนาดไม่เกิน 6 คน วิธีบริหารตามสถานการณ์ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ขนาดของกลุ่มจะเป็นกี่คนนั้น จะขึ้นอยู่กับภาระงาน ในวิธีการบริหารแบบนี้ ช่วยให้ผู้บริหารได้ระวังตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ที่เกี่ยวเนื่องกัน ด้วยการระมัดระวังเช่นนี้ ทำให้ผู้บริหารเตรียมการได้ดีในการวางแผน การจัดองค์การ การชี้นำ และการควบคุม

4.3 วิธีการบริหารตามทฤษฎีของ Ouchi

ทฤษฎี Z ของ Ouchi (Ouchi's theory Z) William G. Ouchi ได้พัฒนาทฤษฎี Z หลังจากศึกษาการจัดการของธุรกิจญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกา โดยได้อธิบายทัศนะการจัดการ ดังนี้

4.3.1 ทฤษฎี A (theory A) แทนทัศนะการจัดการของสหรัฐอเมริกา ซึ่งองค์การเน้นการจ้างงานระยะสั้น ความรับผิดชอบและการตัดสินใจเฉพาะบุคคล โดยไม่มีส่วนร่วมจากพนักงาน

4.3.2 ทฤษฎี J (theory J) แทนทัศนะการจัดการของญี่ปุ่น ซึ่งเน้นการจ้างงานตลอดชีพ ความรับผิดชอบและการตัดสินใจร่วมกัน

4.3.3 ทฤษฎี Z (theory Z) แทนทัศนะการจัดการประสมประสานระหว่างญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกา ซึ่งเน้นการจ้างงานตลอดชีพ ความรับผิดชอบเฉพาะบุคคลและการตัดสินใจร่วมกัน

แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคนี้ เกิดขึ้นมากมายและหลากหลาย เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อม แนวคิดการบริหารคุณภาพ (quality management) มีอิทธิพลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มาจาก 3 ประเทศ ดังนี้

1) ความคิดการบริหารคุณภาพของประเทศญี่ปุ่น มีลักษณะสำคัญ 7 ประการ คือ (นิสดารก์ เวชยานนท์, 2545: 25-29 และสมยศ นาวีการ, 2544: 8-10)

1.1) การจ้างงานตลอดชีวิต แนวคิดนี้มีข้อดี คือ ทำให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์การ ทำให้คนมีความจงรักภักดี อัตราการเข้าออกจากงานต่ำ ผู้บริหารเต็มใจลงทุนพัฒนาบุคลากรอย่างเต็มที่

1.2) การประเมินและการเลื่อนตำแหน่งช้า เงินเดือนและการเลื่อนตำแหน่งจะพิจารณาจากความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

1.3) สายงานอาชีพมีลักษณะทั่วไป จะไม่เฉพาะเจาะจงเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านใดด้านหนึ่งเฉพาะ มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานจากแผนกหนึ่งไปยังอีกแผนกหนึ่งทุก 3-5 ปี เพื่อสร้างความรอบรู้และสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น

1.4) การควบคุมไม่เด่นชัด การควบคุมมีลักษณะเป็นหลักการกว้างๆ ทั่วไป การสั่งการของผู้บังคับบัญชาอยู่ในรูปไม่เป็นทางการมากว่าเป็นทางการ

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

1.5) การตัดสินใจแบบเห็นพ้องต้องกัน ความคิดเห็นของพนักงานทุกคนได้รับการพิจารณาอย่างเป็นธรรม ทำให้เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

1.6) ความรับผิดชอบร่วมกัน การบริหารงานแบบญี่ปุ่น เน้นการทำงานเป็นทีม ดังนั้นการให้คุณให้โทษจึงให้กับกลุ่มไม่ใช่รายบุคคล

1.7) ความผูกพันทั้งหมด เป็นการให้ความสำคัญกับพนักงานเป็นอันดับแรก พยายามสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีเพื่อให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การปลดพนักงานจะเป็นทางเลือกสุดท้าย เพื่อความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานกับบริษัท

2) แนวคิดการบริหารคุณภาพของประเทศสหรัฐอเมริกา ได้เกิดรูปแบบการบริหารอย่างหลากหลาย โดยแนวคิดการบริหารงานคุณภาพของสหรัฐอเมริกา มาจาแนวคิด 14 ข้อ ของ ดร. เอ็นเวริ์ดส์ เดมิ่ง (Edwards Deming) ซึ่งมีการตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติมัลคอล์ม บอลริจ (The Mulcolm Baldrige National Quality Award) ขึ้นเพื่อมอบให้แก่สถานประกอบการที่มีคุณภาพดีเด่น องค์ประกอบในการตัดสินเพื่อให้รางวัลมี 7 ข้อ ดังนี้ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2543: 11)

2.1 การนำองค์การ (leadership)

2.2 การวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning)

2.3 การมุ่งเน้นที่ลูกค้าและตลาด (customer and market focus)

2.4 สารสนเทศและการวิเคราะห์ (information and analysis)

2.5 การมุ่งเน้นที่ทรัพยากรมนุษย์ (human resource focus)

2.6 กระบวนการบริหาร (process management)

2.7 ผลการดำเนินงานทางธุรกิจ (business results)

อย่างไรก็ตาม องค์การที่จะดำเนินงานระบบคุณภาพให้มีองค์ประกอบ 7 หัวข้อข้างต้น จะต้องใช้แนวทางพื้นฐานการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management: TQM) ในการดำเนินงานโดยมีลักษณะสำคัญ คือ การมีส่วนร่วมของพนักงาน การให้ความสำคัญกับลูกค้า การวัดเปรียบเทียบสมรรถนะ และการปรับปรุงวิธีการบริหารอย่างต่อเนื่อง

3) แนวคิดการบริหารคุณภาพของกลุ่มประเทศแถบยุโรป ได้กำหนดระบบคุณภาพ ISO 9000: 2000 ขึ้น โดยมีหลักการสำคัญ โดยสรุป ดังนี้ (ไพบูลย์ ช่างเรียน และปรีดา กุลชน, 2542: 51-52)

3.1 ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร (management responsibility) ฝ่ายบริหารต้องจัดให้มีระบบบริหาร มีเอกสารแสดงนโยบาย วัตถุประสงค์ โครงสร้าง คู่มือคุณภาพ และขั้นตอนการปฏิบัติงานขององค์การ

3.2 การบริหารทรัพยากร (resource management) ฝ่ายบริหารมีหน้าที่จัดหาทรัพยากรมนุษย์และอื่นๆ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ต้องจัดให้มีเอกสารกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของคนในองค์การ รวมทั้งการกำหนดความต้องการการฝึกอบรมของทุกตำแหน่ง เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาคุณภาพขององค์การ

3.3 การบริหารกระบวนการ (process management) องค์การจะต้องทำรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงานทุกงาน ทุกกิจกรรมอย่างละเอียด ตลอดจนการติดตามสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อนำมาปรับปรุงคุณภาพให้ดีขึ้น

3.4 มาตรวัดและการวิเคราะห์ (measurement and analysis) องค์การจะต้องจัดระบบการควบคุม มีเกณฑ์ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน และมีการติดตามผลการตรวจสอบภายใน และระบบการรายงานผลเป็นระยะ เพื่อให้มีการปรับปรุงคุณภาพให้ดียิ่งขึ้นตามวงจร PDCA (P = Plan, D = Do, C = Check และ A = Action)

5. ปัจจัยด้านการบริหาร

สำหรับปัจจัยที่ทำให้บุคลากรมีประสิทธิผลการทำงานที่ดีหรือไม่เพียงใดจะขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านการบริหารองค์การ ซึ่ง Muczyk (2004: 69) กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำสามารถบริหารโดยเน้นการจัดองค์การ ปรับโครงสร้างองค์การ เช่น การลดลำดับขั้นการบังคับบัญชา การกระจายอำนาจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา จะประสบความสำเร็จและส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การได้เป็นอย่างดี นอกจากนั้น นลินี พงษ์ชวาล (2534) ได้ศึกษาปัจจัยการบริหารที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน พบว่า ปัจจัยการบริหาร ได้แก่ ลักษณะงาน สภาพแวดล้อม และความก้าวหน้าในตำแหน่ง นอกจากนั้น ยังขึ้นอยู่กับการประสานงานของผู้บริหาร ซึ่งเป็นขั้นตอนสำคัญยิ่งขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการบริหารที่นักบริหารทุกคนต้องมี การประสานงานนับเป็นศิลปะที่นักบริหารจะต้องเรียนรู้ ความสำเร็จในการทำงานไม่ว่าจะเป็นงานแผน หรืองานโครงการย่อมจะต้องอาศัยการประสานงานที่ดีของผู้บริหารทุกระดับ การประสานงานเป็นความสามารถของผู้บังคับบัญชา ที่จะต้องมีการติดต่อสื่อสาร มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งประชาชนและชุมชนเพื่อช่วยให้การทำงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างราบรื่นและรวดเร็ว ช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพช่วยสร้างความเข้าใจอันดี สร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในหมู่คณะ ตลอดทั้งช่วยสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานของบุคลากร และเจ้าหน้าที่ซึ่งเป็นผู้ช่วยให้

ผู้บังคับบัญชามีความเข้าใจปัญหาของหน่วยงานอื่น และก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานได้ ด้านความสามารถในการทำงาน บุคลากรทุกคนอยากจะทำงาน เพราะเชื่อว่าตนเองเป็นผู้มีความสามารถ ถ้าผู้บริหารได้ให้โอกาสที่จะแสดงความสามารถแล้วย่อมทำให้มีความสุขและสนุกกับการทำงานได้ ถ้าองค์การใดที่มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ รวมทั้งมีคนเก่ง คนดีแล้ว ย่อมมีผลทำให้องค์การสามารถพัฒนาไปได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้นจะเห็นว่า องค์การต่างๆ ได้พยายามดึงคนเก่งเข้ามาในองค์การ ถึงแม้จะซื้อตัวมาก็ตาม จากการศึกษาของ Schmitt & Bedeian (1982: 806 - 817) พบว่า ความพึงพอใจในการทำงานและคุณลักษณะของงาน มีความสัมพันธ์กันทั้งในเรื่องความหลากหลายของงาน (skill variety) เอกลักษณ์ของงาน (task identity) ความสำคัญของงาน (task significance) ความมีอิสระ (autonomy) และการป้อนกลับ (feedback)

Hackman, et al. (1981: 106-127) ได้ค้นพบว่า ลักษณะงานควรประกอบด้วย งานที่มีลักษณะหลากหลาย (skill variety) มีเอกลักษณ์ของงาน (task identity) ความสำคัญของงาน (task significance) และมีความเป็นอิสระในงาน (autonomy) แต่ที่สำคัญที่บุคคลจะสามารถทำงานได้ดีถ้าเขามีความรู้สึกว่างานที่ทำนั้นมีความหมาย มีคุณค่าและรู้สึกว่าตนเองได้มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบด้วย ความพอใจก็ย่อมเกิดขึ้นและทำให้มีความสุข ส่วนด้านค่าตอบแทนที่เหมาะสม (compensation) Walton (1975: 91-117) ได้เสนอไว้ว่า ค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม (adequate and fair compensation) เป็นตัวประกอบที่สำคัญของคุณภาพชีวิตการทำงาน เช่นเดียวกับ Ghisell & Brown (1965: 339) ได้ศึกษา พบว่า ปัจจัยของความพึงพอใจในงาน ได้แก่ ค่าจ้างและผลตอบแทนที่ยุติธรรม (equitable compensation) กล่าวคือ บุคลากรควรได้รับผลตอบแทนที่สามารถแข่งขันกับองค์การอื่นที่ประกอบธุรกิจ (Casio, 2003: 24-25) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความสำคัญต่อองค์การเนื่องจากผลสำเร็จขององค์การมาจากผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคน ดังนั้นผลการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินเป็นเครื่องวัดว่าแต่ละคนปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์การอยู่ในระดับใด มีจุดบกพร่องและจุดเด่นอะไรบ้าง เพื่อองค์การจะได้หาทางปรับปรุงหรือจัดหาให้เหมาะสมกับความสามารถ ซึ่งจะทำให้งานขององค์การดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งทำให้ได้รู้ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

6. ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ส่งกระทบต่อประสิทธิผลการทำงานของพนักงานหรือบุคลากรในองค์การ เพราะผู้นำทำหน้าที่ชี้แนะ ควบคุม สั่งการ ตลอดจนวางแผนและกำหนดเป้าหมายโดยส่วนรวมขององค์การ รวมทั้งมีอิทธิพลเหนือการกระทำ หรือ

ทัศนะคติของบุคคลหรือของกลุ่ม โดยใช้ทักษะที่เกี่ยวข้องกับองค์การ ความรู้ความสามารถที่เหนือกว่า บุคลิกภาพ และความสามารถในการสร้างความร่วมมือ ร่วมใจ และความรู้สึกผูกพันต่อผู้อื่น ทฤษฎีภาวะผู้นำ นั้น นักวิชาการหลายท่านได้จำแนก ไว้แตกต่างกันไป ในที่นี้จะขอกล่าว การจำแนกออกเป็น 4 แนวทาง ในการศึกษา ดังนี้ คือ (Corsini, 2002: 540-542)

1) แนวทางคุณลักษณะ (trait approaches) ในการศึกษาภาวะผู้นำในระยะแรกๆ นักวิชาการได้ให้ความสำคัญกับคุณลักษณะส่วนตัว (personal traits) ของผู้นำโดยพยายามแยกแยะว่าคุณลักษณะใดบ้างที่ดำรงอยู่ในตัวของผู้นำ ตัวอย่างคุณลักษณะที่มีการระบุกันมากกว่าเป็นตัวชี้วัดความเป็นผู้นำ คือ เชาวน์ปัญญา (intelligence) ความซื่อสัตย์ (honesty) และความเชื่อมั่นในตัวเอง (self-confidence) งานวิจัยในยุคแรกๆ ของแนวทางนี้จะศึกษาผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ดังนั้น แนวทางนี้จึงรู้จักกันอีกนามหนึ่งว่า แนวทาง “บุรุษผู้ยิ่งใหญ่” (the great man approach) ฐานคติของแนวทางนี้ มีความเชื่อว่า มีคนบางคนเท่านั้นที่เกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ บุคคลใดจะเป็นผู้นำในอนาคตได้หรือไม่ ได้ถูกกำหนดล่วงหน้าโดยธรรมชาติแล้ว การวิเคราะห์คุณลักษณะผู้นำจากงานวิจัยเมื่อ ปี ค.ศ. 1948 ได้มีการค้นพบจุดรวมสำคัญ 7 ประการ ของคุณลักษณะเชิงคุณภาพกับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คือ ความเฉลียวฉลาด การริเริ่มสร้างสรรค์ ทักษะด้านสังคม ความเชื่อมั่นในตนเอง พลังแห่งความรับผิดชอบ และความซื่อสัตย์มั่นคง อย่างไรก็ตามยังมีการพบว่าคุณลักษณะดังกล่าว มีความสำคัญแตกต่างกันไปตามสถานการณ์ เช่น การริเริ่มสร้างสรรค์มีส่วนให้ผู้นำประสบความสำเร็จในสถานการณ์หนึ่ง แต่อาจไม่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของผู้นำที่อยู่ในสถานการณ์ซึ่งแตกต่างออกไป ดังนั้น การมีคุณลักษณะ ดังกล่าว จึงไม่ใช่หลักประกันของความสำเร็จ (Draft, 2009) จุดอ่อนของทฤษฎีคุณลักษณะในการอธิบายภาวะผู้นำ คือ (1) ทฤษฎีเหล่านี้มองข้ามความต้องการผู้ตาม โดยให้น้ำหนักความสำเร็จของงานที่ตัวผู้นำสูงไป (2) ล้มเหลวในการแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของคุณลักษณะต่างๆ ที่มีผลต่อประเภทของภาวะผู้นำไม่สามารถระบุได้อย่างชัดเจนว่าคุณลักษณะใดเหมาะสมกับผู้นำประเภทใด (3)ไม่มีการแยกตัวแปรเหตุและผลให้ชัดเจน เช่น ผู้นำที่เชื่อมั่นตนเองก่อให้เกิดความสำเร็จ หรือความสำเร็จทำให้มีความเชื่อมั่นในตนเองกันแน่ (4) ละเลยปัจจัยทางด้านสถานการณ์ภายใต้ข้อจำกัดเหล่านี้ทำให้นักวิจัยจำนวนมากหันไปใช้แนวทางการศึกษาอีกลักษณะหนึ่งซึ่งเน้นการศึกษาแบบแผนพฤติกรรมของผู้นำ

2) แนวทางพฤติกรรม (behavior approaches) มีความเชื่อพื้นฐานว่า แบบแผนพฤติกรรมจะกำหนดภาวะผู้นำ ดังนั้นจึงสามารถสอนบุคคลให้มีภาวะผู้นำได้ องค์การสามารถกำหนดโครงการศึกษาฝึกอบรมให้บุคคลที่ต้องการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้ สิ่งนี้มีนัยว่าองค์การสามารถขยายจำนวนผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้อย่างไม่มีที่สิ้นสุด แนวทางศึกษาเชิง

พฤติกรรม มีผู้นำแบบต่างๆ คือ ผู้นำแบบอำนาจนิยม และผู้นำแบบประชาธิปไตย การศึกษาเชิงพฤติกรรมในระยะแรกๆ เริ่มจากการจำแนกแบบแผนพฤติกรรมของผู้นำ ออกเป็น 2 ประเภท คือ ภาวะผู้นำแบบอำนาจนิยม (autocratic leadership) และภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย (democratic leadership) ภาวะผู้นำแบบแรกมีแนวโน้มรวมศูนย์อำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ จากตำแหน่งที่ตนครอบครอง มีการควบคุมผู้ตามให้อยู่ภายใต้กฎ ระเบียบ อย่างเคร่งครัด มีการควบคุมการให้รางวัลและมีการลงโทษอย่างรุนแรงหากกระทำผิด ภาวะผู้นำแบบที่สองจะแบ่งอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจให้ผู้อื่น สนับสนุนการมีส่วนร่วม เชื่อมั่นในความรู้ความสามารถของผู้ตามในการปฏิบัติงาน การศึกษาของมหาวิทยาลัย Iowa พบว่า กลุ่มนักศึกษาที่มีผู้นำแบบอำนาจนิยม ผีผลการปฏิบัติงานที่สูงหากผู้นำอยู่ด้วย แต่สมาชิกในทีมมีความรู้สึกไม่พอใจผู้นำและเกิดความรู้สึกเป็นปรปักษ์ต่อกันเกิดขึ้นบ่อยครั้ง สำหรับกลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตยมีผลงานค่อนข้างดี สมาชิกกลุ่มมีความรู้สึกที่ดีต่อผู้นำ และกลุ่มสามารถปฏิบัติงานต่อไปได้แม้ว่าผู้นำจะไม่อยู่ก็ตาม

3) แนวทางทวิปฏิสัมพันธ์ (dyadic approaches) แนวทางนี้วิพากษ์แนวทางคุณลักษณะและพฤติกรรมว่า มองข้ามความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ทฤษฎีนี้จะเน้นแนวคิดเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยมองว่าผู้ตามแต่ละคนมีการรับรู้ และการตีความได้หลายอย่าง ผู้ตามบางคนอาจมองว่าผู้นำของตนเองเป็นต้น ทฤษฎีนี้ระบุว่า ผู้นำแต่ละคนจะมีความสัมพันธ์กับผู้ตามแตกต่างกันไป โดยทั่วไปจะจำแนกออกเป็นสองกลุ่ม กลุ่มแรกคือ กลุ่มวงใน (in-group) ส่วนอีกกลุ่ม คือ กลุ่มวงนอก (out-group) กลุ่มวงใน เป็นกลุ่มที่มีความสัมพันธ์กับผู้นำสูง ให้ความเชื่อถือศรัทธา มองว่าผู้นำเป็นทั้งผู้ปฏิบัติงานได้ดี และมีมนุษยสัมพันธ์สูง สมาชิกกลุ่มนี้มักจะกลายมาเป็นผู้ช่วยผู้นำ และมีบทบาทสำคัญในหน่วยงาน กลุ่มวงใน เป็นกลุ่มที่มีอิทธิพลในหน่วยงานและจะให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีกับผู้นำ พวกเขามีโอกาสได้รับรางวัลและอาจได้รับงานพิเศษต่างๆ จากผู้นำ กล่าวคือ ผู้นำมักจะให้งานสำคัญกับกลุ่มที่เขา “ไว้ใจได้” สมาชิกกลุ่มวงในจะได้รับความสนใจเป็นพิเศษจากผู้นำ การดำเนินสิ่งใดก็มักได้รับ การอนุมัติการการพิจารณาเลื่อนระดับ หรือตำแหน่งก็มักจะได้รับก่อนวงนอก แต่พวกเขาก็ได้รับการคาดหวังจากผู้นำว่าจะต้องจงรักภักดี มีความผู้กะพันกับองค์การ และมีประสิทธิภาพในการทำงานด้วย ขณะที่กลุ่มวงนอก ซึ่งมองผู้นำในลักษณะค่อนไปทางด้านลบ มักจะไม่มีบทบาทสำคัญในหน่วยงาน และอาจพัฒนาไปสู่การเป็นฝ่ายค้านในหน่วยงานได้ สมาชิกกลุ่มนี้มีแนวโน้มที่จะเฉื่อยชาในการทำงาน ไม่มีตำแหน่งที่ทางอิทธิพล หรือเข้าไม่ถึงผู้นำ ผู้นำมีแนวโน้มจะใช้อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ และกฎระเบียบที่เข้มงวดกับกลุ่มวงนอก ผู้นำแบบใดควรใช้สถานการณ์เช่นไร จึงก่อให้เกิดประสิทธิผลในการทำงาน สร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน สร้างการเรียนรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์การ

4) แนวทางความผันแปร (contingency approaches) เป็นกลุ่มทฤษฎีที่นำเอาปัจจัยทางด้านลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำ ด้านผู้ตาม และด้านสถานการณ์เข้ามาเกี่ยวข้องความสำเร็จหรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ ทฤษฎีนี้ ระบุว่า ไม่มีรูปแบบภาวะผู้นำใดเพียงรูปแบบเดียว ที่จะประสบความสำเร็จในงานประเภทต่างๆ ได้ทั้งหมด งานแต่ละประเภท แต่ละสถานการณ์ จะมีความสอดคล้องกับรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน จากผลการศึกษาในประเด็นที่เกี่ยวกับผู้นำที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในองค์การ

7. ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน (work interaction)

ปฏิสัมพันธ์ในการทำงานเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานอย่างมาก โดยหากบุคลากรภายในองค์การมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ย่อมทำให้การประสานงานภายในองค์การมีความราบรื่น สามารถทำงานให้กับองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะเดียวกัน การทำงานในบางครั้งบุคลากรขององค์การ จำเป็นต้องมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆ ที่อยู่ภายนอกองค์การ ซึ่งถือว่าส่งผลต่อการปฏิบัติงานและคุณภาพชีวิตการทำงานของคนในองค์การเช่นเดียวกัน ในที่นี้ผู้วิจัยจะกล่าวถึงปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน หรือการประสานงาน ออกเป็น 2 ส่วน คือ การประสานงานภายในองค์การ (internal coordination) และการประสานงานภายนอกองค์การ (external coordination)

Kast & Rosenzwieg (1974: 29) ได้แบ่งการประสาน ออกเป็น 2 ประเภท คือ (1) การประสานงานภายในองค์การ คือ การประสานงานที่เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานที่อยู่ภายในองค์การเดียวกัน เป็นการประสานงานเพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์และแผนงานที่กำหนดไว้ (2) การประสานงานภายนอกองค์การ เป็นการประสานงานระหว่างหน่วยงานหนึ่งกับหน่วยงานภายนอก หรือระหว่างองค์การหนึ่งกับอีกองค์การหนึ่ง หรือหลายองค์การ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ มีวัตถุประสงค์ และแผนงานร่วมกัน

พิชัย เทพี (2547: 26) ได้สรุปความหมายไว้ว่า เป็นความพยายามที่จะจัดจังหวะการทำงานอย่างมีระเบียบ เพื่อทำให้ปัจจัยที่จำเป็นเกี่ยวกับเวลาและทิศทางของงาน และทำให้มีผลการปฏิบัติงานมีลักษณะกลมกลืน เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อวัตถุประสงค์ของงาน หรือหมายถึงกระบวนการบริหารที่เกี่ยวกับการทำให้กิจกรรมต่างๆ ของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน และหน่วยงานต่างๆ รวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้หน่วยงานต่างๆ ปฏิบัติหน้าที่ร่วมกันอันจะทำให้การบริหารงานสามารถบรรลุเป้าหมายต่างๆ ได้ทั้งหมด ทั้งนี้ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547: 99) กล่าวว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นผลรวมของการปฏิบัติ ความประพฤติระหว่าง

บุคคลซึ่งเกิดจากการที่บุคคลได้ร่วมกันทำกิจกรรม และมีส่วนร่วมในกชด้านการติดต่อสื่อสาร ความหมาย ความร่วมมือ การเปลี่ยนแปลง การแก้ไขปัญหา และการจูงใจซึ่งกันและกันโดยการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ (1) คุณลักษณะส่วนบุคคลได้แก่ เป้าหมายและความต้องการของบุคคล ความเชื่อและความศรัทธาในระเบียบประเพณีที่บุคคลยึดถือ ความรู้ทักษะ ความสามารถ ตลอดจนค่านิยมส่วนบุคคล ความนึกคิดเกี่ยวกับตน และปัจจัยกำหนดอื่นๆ เช่น ความต้องการการมีส่วนร่วม ความต้อการการเป็นสมาชิกร่วมกัน (2) การสนับสนุนจากสังคม (social support) ซึ่งเป็นการแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่กล่าวถึง การสนับสนุนจากสังคมว่าเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ติดต่อกัน และมีส่วนร่วมกันใน 4 ประการ ได้แก่ การมีส่วนร่วมทางอารมณ์ ความช่วยเหลือกันทางวัตถุและการได้บริการ การให้ข่าวสารเกี่ยวกับสิ่งรอบข้างและการให้การประเมินผลจากข่าวสาร และ (3) มุมมองเกี่ยวกับมิติความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งประกอบด้วย มิติสำคัญ 3 มิติ คือ การรวมกลุ่ม การควบคุมอย่างใกล้ชิด และความรักใคร่ผูกพัน และ จากผลการศึกษาของ ทัศนา แสวงศักดิ์ (2549: 57) พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่อบุคคล และบุคคลกับกลุ่มหรือสังคม การสร้างมิตรเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การดำเนินชีวิตราบรื่นด้วยดี สัมพันธภาพที่ดีช่วยส่งเสริมคุณภาพของบุคคลทั้งชีวิตส่วนตัว ชีวิตสังคม และชีวิตการทำงาน นอกจากนั้นการมีสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้อื่นอย่างสม่ำเสมอจนเป็นปกตินิสัย จะช่วยให้การดำเนินชีวิตดีขึ้น (กรรัตน์ เปล่งขำ และคนอื่นๆ, 2540: 20) การที่ผู้ปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน มีบรรยากาศเป็นมิตร อบอุ่น เอื้ออาทร มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน จะช่วยให้การทำงานราบรื่น และช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการรวดเร็วขึ้น (Huse & Cumming, 1985: 199)

8. ความสามารถในงาน

Chau (อ้างถึงใน ฤดี หลิมไพโรจน์, 2545: 60) กล่าวว่า เมื่อบุคลากรต้องเผชิญกับอุปสรรคในการทำงานก็จะมีความไม่แน่ใจในการที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์การอย่างเต็มความสามารถ และถ้าอุปสรรคเหล่านั้นมีผลต่อความก้าวหน้าในการทำงานแล้ว บุคลากรก็จะเริ่มลดพฤติกรรมการทำงานลง ดังนั้น ผู้บริหารควรตระหนักถึงโอกาสที่จะได้รับ การพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าที่จะต้องมีให้กับพนักงานอยู่ตลอดเวลา Mondy & Noe (2005: 468-469) ให้ความหมายของการเลื่อนตำแหน่ง (promotion) ว่า หมายถึง การที่พนักงานย้ายไปอยู่ตำแหน่งที่สูงกว่าในองค์การ ซึ่งเกิดจากความพยายาม และความสำเร็จจากการทำงาน แต่อย่างไรก็ตามในบางครั้งการเลื่อนตำแหน่งพนักงานย่อมต้องมีทั้งผู้สมหวังและผิดหวัง ซึ่งผู้ที่ไม่ได้การแต่งตั้งอาจจะลาออกจากองค์การในที่สุด ดังรั้นการเลื่อนตำแหน่งจะต้องมีการพิจารณาด้วยความรอบคอบไม่เลือกคนผิด Mondy & Noe (2005: 125) กล่าวว่า นโยบายขององค์การในการเลื่อนตำแหน่งงาน

แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ การเลื่อนตำแหน่งให้กับบุคคลภายในองค์การ เพื่อให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ว่างตามความรู้ ความสามารถ กับอีกประเภทหนึ่ง คือการคัดเลือกบุคลากรจากภายนอกองค์การ เพื่อบรรจุลงในตำแหน่งที่ว่า การที่บุคลากรในองค์การเห็นนโยบายการเลื่อนตำแหน่งงานขององค์การจะทำให้เขาเกิดความรู้สึกว่ามีโอกาสได้รับการเลื่อนตำแหน่งเช่นกัน ซึ่งโอกาสที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งของบุคลากร ถือว่าเป็นปัจจัยจูงใจของบุคลากรในองค์การ (promotion from within) มากกว่าจะคัดเลือกจากภายนอกองค์การ

Mierlo (2003: 22-24) ได้ศึกษารวบรวมผลงานวิจัย แสดงความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของงาน 5 ประการ กับการทำงานเป็นทีมและคุณภาพชีวิต พบว่า การทำงานเป็นทีมและคุณภาพชีวิต เกิดจากแรงจูงใจที่มาจากลักษณะงาน (job characteristic) โดยเฉพาะการศึกษาของ Cohen (citied in Mierlo, 2003: 23) ที่สรุปว่า ความมีอิสระในการทำงาน (autonomy) มีความสำคัญในการช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงาน Kercc and Booth-Kewley (1993: 189) กล่าวถึงคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีต้องมีลักษณะงาน (job characteristic) ที่ประกอบด้วย ความมีเอกลักษณ์ ความหลากหลายของงาน ความสำคัญของงาน ความเป็นอิสระในการทำงาน และการได้รับข้อมูลป้อนกลับ Huzzard (2003: 22-23) ระบุว่า การออกแบบงานใหม่ (work redesign) ในส่วนของการขยายขอบเขตหน้าที่ของงาน (job enlargement) ซึ่งมีความหมายเดียวกับความหลากหลายของงาน (task variety) เช่น การหมุนเวียนหน้าที่การทำงาน (job rotation) จะทำให้การทำงานมีความยืดหยุ่นมากขึ้น (functional flexibility) เพราะจะทำให้พนักงานสามารถทำงานได้หลายอย่างส่งผลต่อการทำงานเป็นทีม โดยเฉพาะการทดแทนงานระหว่างพนักงานในทีมทำได้ดีขึ้นเนื่องจากพนักงานทำงานได้หลากหลายกว่าเดิม

9. ค่าตอบแทน

Casio (2003) และ Walton (1975) พิจารณาถึง องค์ประกอบที่สำคัญในการชี้วัดคุณภาพชีวิตการทำงาน คือ ค่าตอบแทนที่เพียงพอและเป็นธรรม ซึ่งเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน Mondy & Noe (2005: 285) ได้แบ่งค่าตอบแทน เป็น 2 อย่าง คือ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (financial compensation) และค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน (non-financial compensation)

1. ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (financial compensation) แบ่งเป็น 2 อย่าง

1.1 ค่าตอบแทนทางตรง (direct) ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน ค่าคอมมิชชั่น โบนัส

1.2 ค่าตอบแทนทางอ้อม (indirect) ได้แก่ ผลประโยชน์ที่เกี่ยวกับ เงินประกันสังคม ค่ายา ค่ารักษาพยาบาล และผลประโยชน์อื่นๆ ตามที่กฎหมายกำหนด

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

2. ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน (non-financial compensation) แบ่งเป็น 3 อย่าง คือ

2.1 เกี่ยวกับงาน กล่าวคือ งานที่ทำใช้ทักษะหลากหลาย (variety of skill) งานมีเอกลักษณ์ (task identity) งานมีความสำคัญ (task significance) มีอิสระในการทำงาน (autonomy) และงานที่ทำต้องเป็นงานที่ให้ข้อมูลสะท้อนกลับเกี่ยวกับการทำงานได้อย่างชัดเจน และมีข้อมูลจากผลงาน หรือผลการปฏิบัติงานโดยตรง

2.2 สภาพแวดล้อมของงาน ได้แก่ นโยบายที่มั่นคงชัดเจน (sound policies) เงื่อนไขในการปฏิบัติงานที่เหมาะสม มีการทำงานร่วมกัน พร้อมไปด้วยพนักงานที่มีความสามารถ (competent employees)

2.3 ความยืดหยุ่นในการทำงาน ประกอบด้วย ความยืดหยุ่นของเวลาในการปฏิบัติงาน การแบ่งงานกันทำ การจ่ายค่าตอบแทนที่มีความยืดหยุ่น การติดต่อสื่อสารที่ดีทั่วทั้งองค์การ เป็นต้น

ในการจ่ายค่าตอบแทน (compensation) มีวัตถุประสงค์เพื่อดึงดูดใจพนักงานภายนอกองค์การ การรักษาทรัพยากรบุคคลขององค์การให้อยู่กับองค์การ และประการสุดท้าย ก็คือ การสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน (Mondy & Noe, 2005: 284) ศุภชัย ยาวะประภาส (2546: 223) กล่าวว่า สิ่งจูงใจมี 2 ประเภท คือสิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงินและสิ่งจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงิน ทั้ง 2 ประเภทมีความสำคัญเท่าๆ กัน ในกระบวนการจัดการสิ่งจูงใจ ซึ่งองค์การต้องแน่ใจว่าสิ่งจูงใจทั้งสองประเภทถูกใช้อย่างบูรณาการในกระบวนการจัดการ สิ่งจูงใจทั้งกระบวนการ สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงินเน้นไปที่ความต้องการ (needs) ของบุคคลซึ่งมีผลต่อการเพิ่มแรงจูงใจ การอุทิศตัวให้กับงาน และผลการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้น สิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินในรูปเงินเดือน ค่าจ้าง ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (citied in Landy, 1989) กล่าวว่า เงินเดือนเป็นสิ่งที่สามารถใช้ในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานของคนงานได้ หากการกำหนดเงินเดือนไม่เป็นไปอย่างเหมาะสม หรือยุติธรรม จะทำให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานได้ แต่เงินเดือนก็ไม่ใช่สิ่งเดียวที่จะทำให้คนเต็มใจทำงาน จำเป็นต้องมีปัจจัยอื่นๆ ประกอบด้วย เช่น โอกาสที่จะก้าวหน้า

Delamotte and Takezawa (1984: 11) ให้ความสำคัญกับความยุติธรรมและความเสมอภาคในการทำงาน ซึ่งจะเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีของพนักงาน Shafritz and Ott (2001: 58) กล่าวว่า ความเสมอภาค (equality) เป็นผลจากความมีน้ำใจที่ดี (kindliness) กับความยุติธรรม (justice) ในการกระตุ้นให้พนักงานเกิดความรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์การ หรือมีความรู้สึกต้องการอุทิศตนให้กับการทำงานอย่างเต็มที่ องค์การต้องสร้างความเสมอ

ภาคให้เกิดขึ้นกับพนักงานในทุกระดับชั้นขององค์การ ทั้งนี้ Mondy & Noe (2005: 285-286) ได้เสนอความคิด เรื่อง หลักการเสมอภาค (equality) ในการจ่ายค่าตอบแทน โดยแบ่งเป็น

1) ความเสมอภาคภายใน (internal equality) ในการจ่ายเงินเดือนให้กับพนักงานตามลักษณะงานที่ทำโดยเปรียบเทียบกับพนักงานคนอื่นๆ ภายในองค์การเดียวกันที่มีระดับความรับผิดชอบ และความยากง่ายของงานเทียบได้ในระดับเดียวกันก็ควรได้รับค่าตอบแทนที่เท่ากัน ตามหลักการ งานที่เท่ากัน (equal pay for equal work)

2) ความเสมอภาคภายนอก (external equality) หมายถึง การจ่ายเงินเดือนให้กับพนักงานภายในองค์การ โดยเปรียบเทียบกับพนักงานในองค์การอื่น ตามลักษณะงานที่เหมือนกัน เป็นการกำหนดค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับตลาดแรงงาน เพราะอุปสงค์และอุปทานต่อแรงงานมีผลต่อค่าตอบแทนในตลาดแรงงาน เพื่อให้สามารถกำหนดค่าตอบแทนที่แข่งขันกับองค์การอื่นได้

3) ความเสมอภาครายบุคคล (individual equality) การจ่ายเงินเดือน หรือค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (performance base pay) ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่าย่อมได้รับค่าตอบแทนที่สูงกว่า นอกจากนี้ ความเป็นธรรมรายบุคคลยังพิจารณาจากระยะเวลาในการทำงานด้วย ผู้ที่ทำงานมานานย่อมต้องได้รับค่าตอบแทนมากกว่าผู้ที่เริ่มบรรจุเข้าทำงาน หรือหากมีประสบการณ์จากการทำงานก็ย่อมได้รับค่าตอบแทนสูงกว่าผู้ไม่มีประสบการณ์ แต่อย่างไรก็ตามการจ่ายค่าตอบแทนต้องคำนึงถึงความสามารถในการจ่ายขององค์การประกอบด้วย (ability to pay) เพราะค่าตอบแทนถือเป็นต้นทุนที่นายจ้างต้องจ่ายให้พนักงาน (Milkovich & Newman, 2002: 653) เพราะหากอัตราค่าตอบแทนสูงต้นทุนการผลิตก็สูง ซึ่งจะมีผลกระทบต่อกำไรที่นายจ้างควรจะได้รับลดลงไป

Muchinsky, Kriek and Schreuder (2002: 249) ศึกษา พบว่า การสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานเกิดความพึงพอใจ (satisfied) เป็นสิ่งที่สำคัญที่จะให้องค์การประสบความสำเร็จ เพราะฉะนั้นองค์การต้องสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานอยู่ตลอดเวลา ส่วน Rose, Beh, Uli, and Idris (2006: 215) ให้ความหมายของคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยพิจารณาจากปัจจัยจูงใจในการทำงาน เช่น เงินเดือน โอกาสได้รับความก้าวหน้าและพัฒนาความรู้ ความสำเร็จในอาชีพการทำงาน ความสมดุลของการทำงาน และชีวิตครอบครัว การพัฒนาบุคลากรจะทำให้การทำงานมีความยืดหยุ่นมากขึ้น เนื่องจากพนักงานสามารถปฏิบัติงานได้หลากหลาย ไม่มีข้อจำกัดในการปฏิบัติงาน พนักงานที่ทำงานแบบดั้งเดิมจะปฏิบัติงานเฉพาะอย่างไม่ต้องเรียนรู้งานในส่วนอื่นของคนอื่นในที่ทำงาน ในปัจจุบันพนักงานสามารถทำงานทดแทนพนักงานคนอื่นในทีมได้เป็นอย่างดี ทำให้การ

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

ทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น การทำงานไม่ต้องมีข้อจำกัดในเรื่องของผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากพนักงานทำงานได้หลายบทบาท

10. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือ หรือเทคนิคอย่างหนึ่งในกระบวนการบริหารงานบุคคลที่มีส่วนสำคัญช่วยให้การบริหารงานบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงจุดเด่น จุดด้อย ระดับขีดความสามารถและศักยภาพของพนักงานผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ซึ่งจะเป็นข้อมูลที่ช่วยสนับสนุนในการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การพิจารณาโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่ พิจารณาการขึ้นค่าจ้าง เงินเดือน การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม การพิจารณาเลื่อนขั้นตำแหน่ง การปรับปรุงระบบวิธีการทำงาน ฯลฯ ให้เป็นไปอย่างเหมาะสม ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีนักบริหารและนักวิชาการให้ความหมายไว้หลายคำจำกัดความ แต่ก็มีส่วนคล้ายและใกล้เคียงกัน ต่างแต่การให้ถ้อยคำและจุดเน้นต่างกัน ในที่นี้ผู้วิจัย ขอใช้คำจำกัดความหมายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ “กระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาพิจารณาอย่างเป็นระบบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเป็นผลดีมากเพียงใด ในช่วงระยะเวลาที่กำหนด”

ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญทั้งต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา และองค์การ ดังนี้ คือ

1) ความสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ได้รู้ว่าผลการปฏิบัติงานของตนเป็นอย่างไร มีคุณค่าหรือไม่ในสายตาของผู้บังคับบัญชา มีจุดบกพร่องที่ควรจะปรับปรุงหรือไม่ หากผลการปฏิบัติงานมีสิ่งที่ต้องการแก้ไขปรับปรุง หน่วยงานจะให้ความช่วยเหลือในการฝึกอบรมหรือพัฒนาในรูปแบบต่างๆ จนปฏิบัติงานได้ผลเป็นที่น่าพอใจ ผู้ซึ่งมีผลงานอยู่ในเกณฑ์ดีอยู่แล้วก็จะได้ปรับปรุงให้มีค่าสูงขึ้นไป

2) ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา หน้าที่สำคัญของผู้บังคับบัญชา คือ การรับผิดชอบทั้งหมดในหน่วยงานของตน ผลงานทั้งหมดของหน่วยงานย่อมมาจากผลการปฏิบัติงานแต่ละคน ดังนั้นผลการปฏิบัติงานรวมของหน่วยงานในส่วนรวมจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชา หน้าที่ของผู้บังคับบัญชาคือ การจัดการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาจึงมีความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา เพราะความสำเร็จหรือความเจริญก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา ควรต้องหาวิธี

ส่งเสริม รักษา และปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน และนำผลที่ได้ไปดำเนินการต่อไปให้เกิดประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ

3) ความสำคัญต่อองค์การ เนื่องจากความสำเร็จขององค์การมาจากผลการปฏิบัติงานของคนทุกคน ดังนั้น ผลการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมิน เป็นเครื่องวัดว่าแต่ละคนปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์การอยู่ในระดับใด มีจุดบกพร่องหรือจุดเด่นอะไรบ้าง เพื่อองค์การจะได้หาทางปรับปรุง หรือจัดให้เหมาะสมกับความสามารถ ซึ่งจะทำให้งานขององค์การดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งทำให้ได้รู้ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

11. หลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน

หลักการสำคัญๆ ที่ใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้การประเมินเป็นไปอย่างถูกต้อง และบรรลุตามวัตถุประสงค์ มีดังนี้

1) การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการประเมินค่าผลการปฏิบัติงานมิใช่ประเมินค่าบุคคล (weight the work, not the worker) กล่าวคือ ผู้ประเมินจะคำนึงถึงการประเมินค่าของผลการปฏิบัติงานเท่านั้น มิได้มุ่งประเมินค่าของตัวบุคคลหรือของพนักงาน อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติ หลักการนี้มักจะทำให้เกิดความสับสนอยู่เสมอ เพราะวิธีการวัดเพื่อการประเมินมีหลายวิธี ซึ่งบางครั้งเราจำเป็นต้องใช้วิธีวัดโดยอ้อม กล่าวคือ วัดพฤติกรรมของพนักงานผู้ปฏิบัติงานแล้วประเมินค่าออกมา จึงทำให้เกิดการสับสนขึ้นในบางครั้ง เช่น วัดความร่วมมือ ความคิดริเริ่ม เป็นต้น ซึ่งความจริงแล้วเราวัดพฤติกรรมของพนักงานมิใช่วัดตัวของพนักงาน

2) การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาทุกคน ทั้งนี้เนื่องจากในกระบวนการจัดการ ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชามิได้มีหน้าที่เพียงแต่การวางแผนการจัดการ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งงานและการประสานงานเท่านั้น แต่ยังมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดการและควบคุมงานในหน่วยงานของตนให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพอีด้วย ผู้บังคับบัญชาจึงต้องคอยติดตามความก้าวหน้าของงานอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งควบคุมดูแลงานที่ตนมอบหมาย สั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาไปนั้นให้ดำเนินการไปจนบรรลุผลสำเร็จ การจะควบคุมและติดตามงานได้อย่างมีประสิทธิผลนี้ ผู้บังคับบัญชาจะต้องจัดหามาตรการในการควบคุมและติดตามงาน ซึ่งมาตรการที่สำคัญอันหนึ่ง คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน นั่นเอง จึงนับได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น เป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาทุกคน

3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน จะต้องมีความแม่นยำในการประเมิน หมายถึง ความเชื่อถือได้ (reliability) ในผลการประเมินและความเที่ยงตรง (validity) ของผลการประเมิน

3.1 ความเชื่อถือได้ (reliability) หมายถึง ความคงเส้นคงวาของผลการประเมินหลายๆ ครั้ง ความคงเส้นคงวานี้ จะเห็นได้จาก

3.1.1 เมื่อผู้ประเมิน ประเมินบุคคลหลายๆ ครั้ง และผลที่ออกมาเหมือนกันเช่นนี้มีความคงเส้นคงวา (consistency) และผู้ประเมินอาจจะกลับมาประเมินอีกหลังจากนั้น 2-4 สัปดาห์ โดยประเมินภายในขอบเขตของสิ่งที่ปรากฏอยู่เดิม คือ งานไม่เปลี่ยนแปลง และนำไปเปรียบเทียบกับผลการประเมินเดิม ถ้าผลเหมือนกันอีกแสดงว่ามีความคงเส้นคงวา

3.1.2 เมื่อใช้ผู้ประเมินหลายๆ คน คอยสังเกตผู้ปฏิบัติงานคนเดียวในการทำงาน และนำผลไปเปรียบเทียบกัน ถ้าสอดคล้องกันก็แสดงว่ามีความคงเส้นคงวา ทำนองเดียวกันกับการใช้เครื่องมือวัดอันหนึ่ง เช่น ไม้บรรทัดใช้วัดความยาวของสิ่งของอย่างหนึ่งควรจะได้ผลเช่นเดิม ไม่ว่าใครจะเป็นผู้วัดหรือวัดเมื่อใดก็ตาม

3.2 ความเที่ยงตรง (validity) หมายถึง ความตรงต่อวัตถุประสงค์ของการประเมิน กล่าวคือ ในการประเมินต้องการให้ผลประเมินเป็นเครื่องแสดงคุณค่าของคนทำงานที่มีต่อหน่วยงานได้จริง ผลประเมินที่ปรากฏอยู่ในเกณฑ์ดี หมายความว่า บุคคลนั้นทำงานดีจริง ๆ เมื่อมีความเที่ยงตรงในเบื้องต้นแล้ว การนำผลประเมินไปใช้ในเรื่องต่างๆ เช่น ในการเลื่อนตำแหน่ง เพิ่มเงินเดือน ฝึกอบรม เหล่านั้นก็จะได้ผลตรงตามที่ต้องการ ไม่ผิดพลาดคลาดเคลื่อนไปจากความเป็นจริง

4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน จะต้องมีเครื่องมือหลัก ช่วยในการประเมิน ตามหลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน เครื่องมือหลักที่ต้องใช้เพื่อให้การประเมินเป็นไปอย่างถูกต้องชอบธรรม มีความเชื่อถือได้ และมีความเที่ยงตรง จะประกอบด้วยเอกสาร 4 อย่าง ได้แก่

4.1 ใบกำหนดหน้าที่งาน (job description)

4.2 มาตรฐานการปฏิบัติงาน (performance standard)

4.3 แบบพิมพ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal from)

4.4 ระเบียบงานบุคคลว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน (personnel procedure on performance evaluation)

5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน จะต้องมีการแจ้งผลการประเมิน หรือแจ้งผลการปฏิบัติงาน (feedback) ภายหลังจากเสร็จสิ้นการประเมินแล้ว เพื่อให้พนักงานผู้ถูกประเมินทราบถึงข้อดี ข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของตนในวายตาของผู้บังคับบัญชา จะได้ปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น และเพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความรู้สึก ซักถามข้อข้องใจ ขอคำแนะนำหรือและเปลี่ยนความเห็นกับผู้บังคับบัญชาของตน การแจ้งผลการประเมินจะประสบความสำเร็จได้ ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขสำคัญว่า ผู้ประเมินจะต้องเป็นผู้แจ้งผลการประเมิน และสามารถทำให้พนักงานผู้ประเมินรับรู้และยอมรับผลการประเมิน ซึ่งนับเป็นภารกิจที่ยากที่สุดในกระบวนการหรือขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนั้น ผู้แจ้งจึงต้องมีเทคนิค หรือวิธีการที่เหมาะสม คือ จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และมีทักษะในการปฏิบัติการแจ้งผลการประเมินที่ประสบความสำเร็จ นอกจากจะช่วยส่งเสริมขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงานแล้ว ยังช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงานอีกด้วย

6) การประเมินผลการปฏิบัติงาน จะต้องมีการดำเนินการเป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

6.1 กำหนดความมุ่งหมาย หรือวัตถุประสงค์ในการประเมินว่าจะให้มีการประเมินเพื่อนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ด้านใด

6.2 เลือกวิธีการประเมินให้เหมาะสม สอดคล้องกับลักษณะงานและความมุ่งหมายที่ตั้งไว้

6.3 กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการกำหนดว่างานที่ผู้ดำรงตำแหน่งหนึ่งๆ จะต้องปฏิบัติในช่วงเวลาหนึ่งนั้น ควรจะมีปริมาณและคุณภาพอย่างไร

6.4 ทำความเข้าใจกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ในการประเมิน ให้รู้ทั่วกัน เพื่อความเข้าใจ ยอมรับ และร่วมมือ

6.5 กำหนดช่วงเวลาประเมินให้เหมาะสมกับลักษณะงาน ซึ่งตามปกติจะกำหนดให้ปีละหนึ่งครั้ง หรือหกเดือนต่อครั้ง

6.6 กำหนดหน่วยงานและบุคคลที่จะรับผิดชอบดำเนินการ และประสานงาน โดยปกติองค์การจะมอบให้หน่วยงานและบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ

6.7 ดำเนินการและควบคุมระบบการประเมินให้เป็นไปตามขั้นตอนต่างๆ ที่กำหนดไว้

6.8 วิเคราะห์และนำผลการประเมินไปใช้ คือหลังจากผู้ประเมินทำการประเมินแล้ว หน่วยงานที่รับผิดชอบจะรวบรวมผลการประเมินจากหน่วยงานต่างๆ มาวิเคราะห์ เพื่อประมวลเสนอผู้บริหารระดับต่างๆ รวมทั้งผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงาน

นอกจากนี้ ยังต้องมีการแจ้งผลการประเมิน (feedback) ให้ผู้ถูกประเมินทราบด้วย เพื่อจะได้ปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

6.9 การติดตามผล เป็นขั้นตอนที่พิจารณาว่า ผลการประเมินดังกล่าว สามารถนำไปใช้ประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้หรือไม่เพียงใด รวมทั้งติดตามการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ว่าได้ดำเนินไปอย่างถูกต้อง และเหมาะสมเพียงใด ทั้งนี้เพื่อนำข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับกลับไปเป็นข้อมูลย้อนกลับสำหรับระบบการประเมินผลต่อไป

การกำหนดปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำเป็นต้องศึกษาถึงลักษณะงานในแต่ละตำแหน่ง (job description) เพื่อได้ทราบถึงหน้าที่หลักของในแต่ละตำแหน่ง และสามารถกำหนดออกมาเป็นปัจจัยที่จะใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสม นอกจากนี้ยังได้ทราบถึง ความยากง่ายของงานที่พนักงานผู้ถูกประเมินทำอยู่ เพื่อสามารถวางมาตรฐานการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ปัจจัยที่ใช้ในการปฏิบัติงานนั้น ต้องเป็นปัจจัยที่จะบ่งชี้ถึงผลงานของพนักงาน หรือปัจจัยที่เอื้ออำนวยให้การปฏิบัติงานสำเร็จ หรือบรรลุวัตถุประสงค์ได้ในประการสำคัญ ปัจจัยที่ใช้ประเมินต้องเหมาะสมแก่ลักษณะงานและระดับ ซึ่งปัจจัยในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีองค์ประกอบสำคัญ จำแนกได้ 2 ประการ

1) ผลงานที่ก่อประโยชน์แก่องค์การ (contribution) โดยทั่วไปการพิจารณาถึงผลงานจะพิจารณา 2 ด้าน ได้แก่

1.1 ปริมาณงาน (quantity) ทำได้มากเท่าใด

1.2 คุณภาพงาน (quality) ทำได้ดีเพียงใด

2) ลักษณะที่แสดงออกมาในการปฏิบัติงาน (characteristic or manner of performance) ปัจจัยที่เป็นลักษณะแสดงที่แสดงออกในการปฏิบัติงานจะต้องสามารถบ่งชี้ว่า มีผลการปฏิบัติงานได้มากน้อย และ/หรือ ดีเพียงใด ซึ่งจะต้องพิจารณาเลือกใช้เป็นเกณฑ์พิจารณาให้เหมาะสมแก่ลักษณะงานและระดับ ตัวอย่างของปัจจัยที่เป็นลักษณะที่แสดงออกในการปฏิบัติงาน ดังเช่น

1) ความสามารถในการเรียนรู้ (learning ability)

2) ความร่วมมือ (co-operation)

3) ภาวะผู้นำ (leadership)

4) ความคิดริเริ่ม (initiative)

5) ความคิดสร้างสรรค์ (creative)

ข้อควรคำนึงในการประเมินผล

ข้อควรคำนึงสำหรับผู้บังคับบัญชา ซึ่งมีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งควรจะตระหนักถึงข้อผิดพลาดในการประเมินผล คือ

1) ผู้บังคับบัญชาขาดความรู้ และความเข้าใจในหน้าที่ และความรับผิดชอบของตนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความอ่อนแอ หรือไม่กล้าที่จะรับผิดชอบ ซึ่งเป็นข้อผิดพลาดที่พบมากที่สุดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยให้คะแนนพนักงานทั้งหมดหรือเกือบทั้งหมดให้อยู่ในระดับกลางๆ เพราะไม่มีความแน่ใจ มีข้อมูลไม่เพียงพอ ให้เวลาในการประเมินน้อยไป หรือขาดความสนใจ เป็นต้น ซึ่งการประเมินผลให้พนักงานอยู่ในระดับเดียวกันหมด โดยถือว่าเป็นการให้ความยุติธรรมแก่ทุกคนไม่กีดกันใครนั้น เป็นความคิดที่ผิด แม้ว่าบางครั้งพนักงานทุกคนอาจจะอยู่ในระดับเดียวกันก็ยังมีข้อแตกต่างอยู่บ้างในระหว่างแต่ละคน เพราะโดยธรรมชาติคนยังมีความแตกต่างทั้งร่างการ อารมณ์ ความชอบ ความไม่ชอบ ความฉลาด ความทะเยอทะยาน ความสนใจ และแรงจูงใจ เป็นต้น ฉะนั้นจะเป็นการผิดปกติอยู่มากถ้าประเมินให้คนทั้งหน่วยงานมีผลการปฏิบัติงานระดับเดียวกันหมด ผู้บังคับบัญชามักประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคน ให้อยู่ในระดับกลาง คือ ไม่ได้ประเมินให้เน้นหนักไปข้างใดข้างหนึ่ง ตีค่าไว้ที่จุดกลาง ซึ่งไม่ตรงต่อความเป็นจริง วิธีนี้จะเป็นผลให้ผู้ที่ผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ต่ำ จะได้รับการประเมินอยู่ในระดับขั้นปานกลาง จึงเป็นข้อผิดพลาดในแบบประเมินโดยให้มีผลกลางๆ (the central tendency)

2) ผู้บังคับบัญชามีความลำเอียงจากพฤติกรรมที่เด่นๆ เป็นปัญหาที่ผู้ประเมินพิจารณาเฉพาะพฤติกรรมที่เพิ่งเกิด หรือเพิ่งผ่านมาสดๆ ร้อนๆ โดยไม่คำนึงถึงพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่ผ่านมาทั้งหมด หรือผู้ประเมินยังฝังใจอยู่กับพฤติกรรมเด่นๆ ที่ผ่านมานานแล้ว เป็นต้น ฉะนั้นผู้ประเมินผลจะต้องมองพฤติกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นให้กว้างๆ อย่างจดจ่อ หรือฝังใจในสิ่งใดสิ่งหนึ่ง แม้แต่การปฏิบัติงานที่เด่นเป็นพิเศษในระยะใกล้การประเมิน เพราะจะเป็นข้อผิดพลาดในแบบประเมิน โดยใช้เหตุการณ์สดๆ ร้อนๆ (the recent error)

3) ผู้บังคับบัญชากำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานไว้สูงจนเกินไป เป็นมาตรฐานส่วนตัวที่กำหนดไว้สูง จนเกิดความรู้สึกว่าไม่มีผู้บังคับบัญชาคนใดปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ในกรณีเช่นนี้ จึงเป็นเหตุให้ผลการประเมินผิดความจริง เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาให้อยู่ระดับพอใช้ หรือนานๆ ครั้ง จึงจะมีผู้ได้รับผลประเมินผลอยู่ในระดับดี นับเป็นข้อผิดพลาดในแบบประเมิน โดยตั้งมาตรฐานไว้สูง (the tight rater)

4) ผู้บังคับบัญชาไม่ต้องการให้มีข้อขัดแย้งกับใคร จึงประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแบบง่ายๆ ให้อยู่ในระดับดีมาก หรือดี หรืออย่างน้อยก็อยู่ในระดับ

ปานกลาง โดยใช้การมองผลการปฏิบัติงานเฉพาะด้านดีของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหลัก ไม่พิจารณาผลการปฏิบัติงานที่มีข้อบกพร่อง ทั้งนี้เพื่อแสวงหาความนิยมจากผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นแบบประเมินโดยมุ่งให้ทุกคนพอใจ (the loose rater)

5) ผู้บังคับบัญชาไม่ชอบลักษณะการปฏิบัติงานบางอย่าง หรือไม่ชอบลักษณะของพนักงานบางคน เมื่อผู้รับการประเมินไปปฏิบัติในลักษณะเช่นนั้น หรือมีลักษณะเช่นเดียวกับพนักงานผู้นั้น ก็จะประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาออกมาในเชิงลบทั้งหมด ความผิดพลาดในการประเมินนี้เป็นการประเมินโดยใช้ความรู้สึกไม่ชอบในบางสิ่งบางอย่างเป็นตัวกำหนด (the pitch fork effect)

6) ผู้บังคับบัญชามีแนวโน้มที่จะประเมินพนักงานบางคนต่ำกว่าที่ควรจะเป็น โดยมีสาเหตุจากตนเองเป็นนักสมบูรณ์นิยม (perfectionist) จึงมีความคาดหวังไว้สูง และผิดหวังที่ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ไม่สมบูรณ์อย่างที่ตนต้องการจะได้ หรืออาจเป็นเพราะผู้ใต้บังคับบัญชาที่ชอบขัดแย้งความเห็นในหลายเรื่องบ่อยๆ บางกรณีเกิดจาดสาเหตุที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่พูดเอาใจและเป็นพวก ทำตัวแปลกแยก (nonconformist) และมีอะไรที่แตกต่างออกไป กรณีที่น่าสงสารคือ ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ร่วมอยู่ในทีมงานหรือเป็นคนที่ผู้บังคับบัญชาไม่ใคร่ได้รู้จักหรือทำงานเกี่ยวข้องด้วย บางกรณีเป็นเพราะมีเหตุการณ์บางอย่างมาลบล้างการทำงานที่ดีออกไป บางกรณีเกิดจากความขัดแย้งด้านบุคลิกภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา และอาจมีกรณีที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานแตกต่างจากที่ผู้บังคับบัญชาชอบให้ทำ ที่กล่าวมานี้เป็นการประเมินโดยเห็นไม่ดีไปหมด (the horns effect)

7) ผู้บังคับบัญชาไม่ตระหนักถึงความสำคัญของประโยชน์ หรือคุณค่าของการประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงประเมินตามความรู้สึกมากกว่าการใช้ข้อมูลเป็นพื้นฐาน บางครั้งให้ความสำคัญแก่คุณลักษณะหรือหัวข้อที่ประเมินบางอย่างมากไป จนมองข้ามความสำคัญลักษณะอย่างอื่น ซึ่งแท้จริงมีความสำคัญไม่น้อยเช่นกัน หรืออาจสำคัญมากกว่า คือสิ่งใดตรงกับความรู้สึกของตนจะให้คะแนนสูง สิ่งใดไม่ชอบจะให้คะแนนต่ำ มีความลำเอียงส่วนตัว เพราะความลำเอียงมีอิทธิพลต่อการประเมินผลการปฏิบัติเป็นอย่างมาก เช่น ผู้ประเมินผลบางคนมีอคติ หรือไม่ชอบหน้าพนักงานบางคนทำความผิดครั้งเดียวแล้วจำไว้ตลอดชีวิต ได้รับอิทธิพลจากคำใส่ร้ายของผู้อื่น ไม่บริการกิจกรรมส่วนตัวของผู้ประเมิน เป็นต้น หรือในมุมกลับกัน ผู้ประเมินผลชอบ หรือมีความเกี่ยวพันกันเป็นส่วนตัวกับพนักงาน ความลำเอียงส่วนตัวเหล่านี้ เป็นปัญหาและข้อผิดพลาดที่อันตรายที่สุดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพราะเป็นข้อผิดพลาดในการประเมินโดยใช้ความรู้สึกมากกว่าข้อมูล (the feeling-based)

8) ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยนำเอาตัวเองเข้าไปเทียบเคียงด้วย จึงไม่อาจแยกการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามงานในหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชา และมักจะพิจารณาว่าไม่มีผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดปฏิบัติงานได้ดีไปกว่าตน ดังนั้นหากตนได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใดก็จะลดระดับผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาลงให้ต่ำกว่าตน เพราะคิดว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นต้นเหตุให้ผลการปฏิบัติงานของตนไม่ดีเท่าที่ควรนัก เป็นข้อผิดพลาดแบบประเมินโดยเอาตัวเข้าไปแข่งด้วย (comparative rater)

9) ผู้บังคับบัญชาประเมิน โดยคำนึงถึง อายุงานของผู้รับการประเมินเป็นหลัก โดยตั้งสมมุติฐานว่า พนักงานเก่าที่มีอายุงานมากจะสามารถทำงานได้ดี เพราะมีประสบการณ์ในการทำงานมาก ส่วนความรู้ที่ใช้ในงานสามารถแสวงหาเพิ่มเติมได้ ทั้งๆ ที่ในความเป็นจริงพนักงานผู้ซึ่งมีอายุงานนานปีบางคนมิได้พัฒนาตนเอง และไม่มีการปรับปรุงงานด้วนวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสม สอดคล้องกับสภาพงานปัจจุบัน หรือขอบเขตของงานได้เปลี่ยนแปลงไปแล้ว แต่พนักงานยังใช้ประสบการณ์เดิมในการปฏิบัติงานอยู่ ข้อผิดพลาดแบบนี้เป็นการประเมินโดยลำเอียงเรื่องอายุงาน (length of service bias)

2.3 วิวัฒนาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของไทย

2.3.1 วิวัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของราชการไทย

มีมาช้านาน ตั้งแต่สมัยกรุงสุโขทัยจนถึงยุคปัจจุบัน ในสมัยสุโขทัย การบริหารบุคคลมีลักษณะเป็นแบบอุปถัมภ์ เนื่องจากมีระบบการปกครองแบบบิดาปกครองบุตร (paternalism) พระมหากษัตริย์เป็นเสมือนพ่อ ข้าราชการเป็นข้าราชบริพาร เปรียบเสมือนลูกหรือคนในครอบครัว การคัดเลือกเข้ารับราชการจึงเป็นไปตามพระราชอัธยาศัยของพระมหากษัตริย์ เมื่อได้ตำแหน่งใดแล้วจะไม่มีเงินเดือนประจำ จึงต้องขวนขวายหารายได้จากตำแหน่ง เรียกว่า “ระบบกินเมือง” ถ้าหากไม่มีประโยชน์อันที่จะหาได้ ก็ต้องทำนาทำสวนไป หรือทำอาชีพค้าขาย นอกจากนั้น ยังมีการเกณฑ์คนเข้ามารับราชการ เพื่อมาเป็นไพร่สม ไพร่หลวง และไพร่ส่วย ไพร่สม หมายถึง ชายฉกรรจ์ ที่มีอายุครบ 18 ปี เข้ารับราชการฝึกหัดอยู่ 2 ปี แล้วย้ายมาเป็นไพร่หลวง ไพร่หลวง หมายถึง พลที่เข้าประจำการแล้ว และไพร่ส่วย หมายถึง ไพร่หลวงที่ต้องเข้าประจำการแต่ต้องหาสิ่งของเครื่องใช้ในราชการมาส่งแทนทุกปี ซึ่งส่วนมากแล้วไพร่เหล่านี้ก็มาเป็นระบบพลทหาร เป็นบ่าวไพร่ของเจ้านายทั้งหลาย พวกที่มีฝีมือทางช่างก็ถูกเกณฑ์มาทำงานช่าง ดังนั้น คนจึงมักพากัน

บิดพลิ้วไม่อยากรับราชการในระดับต่ำ ส่วนในระดับสูงคนก็แย่งกันไปทำงานในหน่วยงานที่มีผลประโยชน์มาก สำหรับหน่วยงานมที่ไม่มีผลประโยชน์ก็ไม่ค่อยมีคนอยากทำ

สมัยกรุงศรีอยุธยาและสมัยต้นรัตนโกสินทร์ ลักษณะการบริหารเปลี่ยนไป มีการแบ่งส่วนราชการออกเป็น เวียง วัง คลัง และนา เป็นการแบ่งส่วนงานตามลักษณะเฉพาะ สำหรับการเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการ ก็ยังมีระบบอุปถัมภ์ คือ ผู้ที่เป็นข้าราชการอยู่แล้วก็นำเอาบุตรหลานพรรคพวกเข้ารับราชการสืบต่อกัน ล่วงถึงรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว พ.ศ. 2435 ได้มีการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน โดยจัดเป็นกระทรวง ทบวง กรม ซึ่งต่อมาก็จัดแบ่งไปในสายงาน ภูมิภาค เนื่องจากงานราชการมีมากขึ้น จึงมีความต้องการผู้มีความรู้ในวิชาการสมัยใหม่เข้ามารับราชการเป็นจำนวนมาก การคัดเลือกคนเข้ารับราชการจึงเพ่งเล็งคัดเลือกผู้มีความรู้ ความสามารถเป็นสำคัญ ดังปรากฏในพระราชโองการตอนหนึ่งว่า

> *"... มีพระราชประสงค์จะใคร่ได้ข้าราชการซึ่งสมควรเข้ารับราชการในเวลานี้อีกมาก ด้วยราชการทั้งปวงมากกว่าตัวผู้ที่จะทำ ถึงแม้ว่ามีตระกูลดี ตระกูลไม่ดี ถ้ามีสติปัญญา มีวิชาความรู้สมควรแล้ว ก็จะทรงชุบเลี้ยงให้รับราชการทั่วหน้า ไม่เลือกว่า เจ้าขุน ฤาขุน ฤาพลเรือน พวกใดพวกหนึ่งเลย"*

ถือว่าพระบรมราชโองการนี้ เป็นรากฐานสำคัญของการนำระบบคุณธรรมมาใช้ในการบริหารบุคคลในวงราชการไทย คือการให้มีการสอบคัดเลือกเอาผู้มีความรู้ความสามรถมาทำงาน ในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว พ.ศ. 2468 สมเด็จเจ้าฟ้ากรมหลวงนครสวรรค์วรพินิจ ทรงเสนอต่ออภิรัฐมนตรีสภาว่า ควรมีการสอบคัดเลือกคนที่จะเข้ามารับราชการ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวจึงทรงโปรดเกล้าโปรดกระหม่อมให้สมเด็จพระดำรงราชานุภาพรับไปยกร่าง ระเบียบข้าราชการพลเรือนขึ้น ดังนั้น การวางรากฐานการบริหารงานบุคคลของไทย จึงเริ่มต้นเมื่อปี พ.ศ. 2468 นั่นเอง

ร่างของกรมพระยาดำรงราชานุภาพ มีขอบเขตกว้างขวางและสมบูรณ์ไม่น้อย พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ได้ทรงพระราชทานพระกระแส เมื่อวันที่ 28 ตุลาคม พ.ศ. 2469 ดังนี้

> *"ระเบียบข้าราชการพลเรือนที่กรมพระยาดำรงทรงร่างขึ้นมานี้เห็นว่าเข้ารูปดีแล้ว พอจะพิจารณาให้ละเอียดได้ ให้ส่งไปถวายอภิรัฐมนตรีและให้เสนาบดีทุกคน*

พิจารณาออกความเห็นขึ้นมา ควรมีหนังสือนำไปแสดงความปรารภไปว่า เห็นว่าบัดนี้ ถึงเวลาแล้วที่จะวางระเบียบการรับคนเข้ารับราชการกระทรวงต่างๆ และระเบียบการปกครองภายในกระทรวง อนุโลมตามที่เป็นอยู่ในกระทรวงทหารบกทหารเรือ ต้องมีการสอบไล่มานานแล้ว จึงจะเป็นทหารได้ ส่วนข้าราชการพลเรือนนั้นยังไม่มีการกำหนดความรู้อย่างไร เวลานี้การศึกษาเจริญขึ้นมากแล้ว จึงเป็นการสมควรที่จะรับคนเข้ารับราชการแต่เฉพาะผู้ที่มีความรู้ดี ประกอบกับทั้งเวลานี้ ตำแหน่งหน้าที่ราชการก็เต็มหมด มีน้อยไม่พอกับจำนวนคนที่อยากเข้ารับราชการจึงเป็นการจำเป็นที่จะหาวิธีการเลือกเฟ้นคนที่รับราชการโดยทางเป็นกลางเป็นยุติธรรม และให้โอกาสกับผู้ที่ได้อุตสาหะ พยายามเล่าเรียน มีความรู้ดี"
(อมร รักษาสัตย์, 2522: 319)

จึงเห็นได้ว่า จากกระแสพระราชดำรัสนี้ ได้ระบุหลักหารสำคัญของการบริหารบุคคลแบบใหม่เข้าไว้เกือบครบถ้วน ต่อมาได้มีการแก้ไขอยู่ 3 ปี จึงมีการตราพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พุทธศักราช 2471 ขึ้นเมื่อวันที่ 23 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2471 และใช้กฎหมายนี้ตั้งแต่ วันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2472 เป็นต้นไป ซึ่งในกฎหมายฉบับนี้มีเป้าหมายในเรื่องการบริหารบุคคลที่เห็นชัดเจน คือ

1) การรับคนเข้ารับราชการนั้นให้เลือกสรรจากผู้มีความรู้ ความสามารถ

2) การเลือกเฟ้นให้ใช้วิธีการสอบที่เป็นกลาง ยุติธรรม และให้โอกาสแก่ผู้ที่มีความอุตสาหะ พยายามเล่าเรียนจนมีความรู้ดี

3) การรับราชการให้ถือเป็นอาชีพ ไม่ว่างานชั่วคราว ข้าราชการจะต้องไม่กังวลแสวงหาผลประโยชน์ทางอื่น

4) ข้าราชการจะต้องมีความสะพรั่ง พร้อมที่จะปฏิบัติราชการ โดยมีความสามารถความรอบรู้ในวิธีและอุบายของราชการ คือ มีความพร้อม มีความสามารถ มีความรู้ทั้งทางทฤษฎีกฎหมาย ระเบียบแบบแผน และความรู้ทางปฏิบัติ

5) ข้าราชการต้องมีหน้าที่ ความรับผิดชอบและมีวินัยตลอดเวลา

6) การบริหารบุคคลของส่วนราชการต่างๆ จะต้องมีระเบียบแบบแผนคล้ายกันและมีความแน่นอน ข้าราชการพลเรือนจึงจะได้รับความยุติธรรม มีสิทธิและหน้าที่เหมือนกันทั้งหมด สม่ำเสมอกัน

หลักทั้ง 6 ประการนี้ ส่วนมากจะตรงกับหลักคุณธรรมในการบริหารงานบุคคล คือ หลักความเสมอภาค (equality of opportunity) หลักความสามรถ (competence) หลักความมั่นคง (security on tenure) และหลักความเป็นกลางทางการเมือง (political neutrality) กล่าวคือ

1) หลักความเสมอภาค หมายถึง การเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันในการสมัครงานสำหรับผู้ที่มีคุณสมบัติและพื้นความรู้ตามที่กำหนดไว้ โดยไม่มีข้อกีดกันอันเนื่องมาจาก ฐานะ เพศ ผิว และศาสนา ถือว่าทุกคนมีคุณสมบัติตามเกณฑ์มีสิทธิ์เท่าเทียมกัน

2) หลักความสามารถ หมายถึง การยึดถือความรู้ ความสามรถเป็นหลักในการเลือกสรรบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน โดยพยายามเลือกสรรบุคคลเข้าปฏิบัติงานให้ได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานมากที่สุด

3) หลักความมั่นคง หมายถึง หลักประกันในการปฏิบัติงาน ที่หน่วยงานให้แก่บุคคลเพื่อให้ปฏิบัติงานนั้นๆ ยึดเป็นงานอาชีพหลักต่อไปได้ มีหลักความคุ้มครองตามกฎหมาย

4) หลักความเป็นกลางทางการเมือง หมายถึง หลักที่มุ่งให้ข้าราชการประจำได้ปฏิบัติหน้าที่โดยอิสระ ปราศจากการแทรกแซงทางการเมือง หรือตกอยู่ภายใต้ของนักการเมืองหรือพรรคการเมืองใดๆ

จากที่กล่าวข้างต้น มีการกำหนดหรือออกพระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือนขึ้นนั้น ก็เพื่อควบคุมพฤติกรรมของระบบราชการให้ปฏิบัติก่อน สนองนโยบายของรัฐบาล หรือสามารถนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ นอกจากนั้นจะเป็นวิธีการดึงดูดหรือจูงใจให้บุคคลมาสมัครเข้ารับราชการมากขึ้น และหลังจากได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2471 และได้ปรับปรุงหลายฉบับ คือ ฉบับ พ.ศ. 2479, 2482, 2485, 2495, และ พ.ศ. 2518 โดยมีคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) เป็นผู้ดำเนินการให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติพลเรือน ซึ่งถือว่าเป็นกรอบในการบริหารบุคคลของข้าราชการไทยจนถึงปัจจุบัน

2.3.2 วิวัฒนาการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจเอกชน

การประกอบการค้าแบบอุตสาหกรรมในประเทศไทย เริ่มมีขึ้นประมาณ พ.ศ. 2468 คือเริ่มมีโรงงงานอุตสาหกรรม ต่อมาถึงแม้มีการเปลี่ยนแปลงการปกครองใน ปี พ.ศ. 2475 แล้วจนกระทั่งเริ่มพัฒนาอุตสาหกรรมแรงงานธุรกิจ การจัดการเกี่ยวกับคนทำงานในบริษัทห้างร้านของเอกชน ยังเป็นลักษณะงานประจำแบบอนุรักษ์นิยมไม่เป็นลักษณะงานนโยบาย ด้านการบริหารและหนักไปในการดูแลความถูกต้องให้เป็นตามระบบ อย่างไรก็ตาม ในช่วงระหว่าง พ.ศ. 2495-2496

รัฐบาลได้เริ่มสนใจปัญหาสังคมสงเคราะห์ โดยมีสภาวัฒนธรรมแห่งชาติได้เริ่มจัดฝึกอบรมนักสังคมสงเคราะห์ เพื่อออกไปปฏิบัติงานสงเคราะห์ในสถานประกอบการต่างๆ ทั้งในราชการและเอกชน นอกจากนั้น ได้มีกองกรรมการในกรมประชาสงเคราะห์ ซึ่งในระยะเริ่มต้นนั้น ยังไม่มีกฎหมายแรงงานและไม่มีหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการบริหารแรงงานแต่อย่างไร ในปี พ.ศ. 2499 ได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติแรงงานฉบับแรก ซึ่งมีบทบัญญัติว่าด้วยการคุ้มครองแรงงานสัมพันธ์รวมไว้ด้วยกัน จากบทบัญญัติของพระราชบัญญัติดังกล่าว ทำให้มีสหภาพแรงงานเกิดขึ้นเป็นจำนวนมากในปี 2500 ต่อมาความปั่นป่วนทางการเมืองในสมัยนั้นได้มาพัวพันกับสหภาพแรงงานด้วย จนถึงวิกฤตการณ์และมีการประกาศยกเลิกกฎหมายแรงงานและสหภาพแรงงานในปลายปี พ.ศ. 2501 (เพ็ญศรี วายวานนท์, 2537: 13-15)

ในด้านการพัฒนาการทางการคุ้มครองแรงงาน และแรงงานสัมพันธ์นั้น ในปี พ.ศ. 2551 ได้มีการกำหนดหลักการและแนวทาง โดยประกาศคณะปฏิวัติและประการศกระทรวงมหาดไทย ซึ่งเปิดโอกาสให้มีการจัดตั้งสมาคมลูกจ้างเพื่อวัตถุประสงค์ในการแสวงหาและคุ้มครองประโยชน์เกี่ยวกับสหภาพแรงงาน สวัสดิภาพในการทำงาน การจัดสวัสดิการ และการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง และระหว่างลูกจ้างด้วยกัน สืบเนื่องจากนโยบายของรัฐบาล ในด้านการส่งเสริมอุตสาหกรรมและการลงทุน จึงได้มีการร่วมลงทุนจากต่างประเทศเพิ่มขึ้น นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2510 เป็นต้นมา และเพิ่มมากขึ้นในเวลาต่อมา กล่าวได้ว่า การร่วมทุนระหว่างประเทศได้เป็นที่มาของการถ่ายทอดความรู้ทางการจัดการทั่วไป และการบริหารงานบุคคลมาสู่วงการธุรกิจไทยที่สำคัญทางหนึ่ง ดังจะเห็นได้จากปรากฏการณ์ที่บริษัทร่วมทุนจากต่างประเทศ ได้ใช้ผู้บริหารต่างประเทศในระยะเริ่มต้นและมีนโยบายมอบหมายความรับผิดชอบทางการบริหารแก่คนไทยในระยะเวลาต่อมาแทบทั้งสิ้น ในขณะเดียวกันการพัฒนาวิชาชีพการบริหารบุคคลก็ได้ก้าวหน้าเป็นอันมาก ในปี พ.ศ. 2516 ได้มีการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองครั้งสำคัญ ซึ่งนับว่ามีผลกระทบต่อการบริหารแรงงานค่อนข้างมาก ในแง่กฎหมาย กลไกดำเนินการ และทัศนะทางแรงงานสัมพันธ์ กล่าวคือ ได้มีพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518 มีการจัดตั้งสภาที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาแรงงาแห่งชาติ (องค์การไตรภาคี) ในปี พ.ศ. 2520 ในยุคนี้ นักบริหารบุคคลในธุรกิจและเจ้าหน้าที่ภาครัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับงานคุ้มครองแรงงานและแรงงานสัมพันธ์ต้องเผชิญปัญหาปรับทัศนะในการทำงานด้านนี้ตลอดจนต้องเตรียมการสำหรับอนาคต เพื่อความสงบสุข และความมั่นคงในวงการอุตสาหกรรมธุรกิจและบริการอย่างเต็มที่ พ.ศ. 2522 ได้มีพระราชบัญญัติจัดตั้งศาลแรงงานและวิธีพิจาณาคดีแรงงาน พ.ศ. 2535 มีพระราชบัญญัติประกันสังคม ปี พ.ศ. 2537 มีพระราชบัญญัติเงินทดแทน และ พ.ศ. 2541 มีพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน

นอกจากการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง และวัฒนธรรมในการทำงานนานาประเทศแล้ว ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2520 เป็นต้นมา ได้มีความแปรปรวนทางเศรษฐกิจ เนื่องด้วยต้นเหตุของการขึ้นราคาน้ำมันและวัตถุดิบในการผลิต ปัญหาตลาดพืชผลการเกษตร ตลอดจนปัญหาสืบเนื่องจากนโยบายการก่อหนี้สินต่างประเทศของรัฐ เป็นต้น สภาวะเศรษฐกิจที่บีบบังคับทำให้การประกอบธุรกิจยากลำบากขึ้น มีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาประสิทธิภาพของธุรกิจให้สูงขึ้น เพื่อความอยู่รอดและเพื่อการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น ทั้งในประเทศและต่างประเทศและเนื่องด้วยสภาพสังคมวัฒนธรรมเปลี่ยนไป ปัญหาเกี่ยวกับคนทำงานในด้านความต้องการ ความขัดแย้ง ช่องว่าทางความคิด เหล่านี้มีความซับซ้อนมากขึ้น ทำให้การจัดการงานบุคคลได้พัฒนาเป็นกำลังให้บริษัทห้างร้านก้าวไกลไปในโลกธุรกิจอย่างดีที่สุดเท่าที่จะทำได้

จากวิวัฒนาการของการบริหารในระบบราชการ เมื่อเปรียบเทียบกับธุรกิจเอกชน จะเห็นว่ามีวิวัฒนาการคู่ขนานตามระบบทางสังคมจากการดำเนินการได้เป็นระบบที่อาศัยขนบประเพณีและวัฒนธรรม ตามลักษณะวิถีชีวิตของคนไทย ในระบบครอบครัว จากพ่อปกครองลูกในสมัยสุโขทัย การทำมาค้าขายก็เป็นไปในระบบครอบครัวเช่นเดียวกัน เมื่อสังคมหรือประเทศก้าวหน้าจากกระแสของโลก ระบบอุตสาหกรรมเปลี่ยนแปลง ระบบการจัดการในธุรกิจจึงพัฒนาตาม ในระบบราชการก็ได้เปลี่ยนแปลง มีองค์การดูแลระบบราชการในส่วนรวมและกำหนดหลักการปฏิบัติ ระบบการบริหารบุคคลคงต้องพัฒนาต่อไปทั้งในส่วนราชการและธุรกิจเอกชน เนื่องด้วยกระแสการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ระบบการเป็นสากลหรือความเป็นนานาชาติจะเพิ่มมากขึ้นทั่วโลก ผลกระทบเหล่านี้จะเป็นส่วนผลักดันให้ระบบการบริหารบุคคลทั้งของราชการและเอกชนต้องปรับเปลี่ยนให้ทันต่อความก้าวหน้าของโลกในยุคโลกาภิวัตน์

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

2.3.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD)

มนุษย์หรือบุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์การ เพราะองค์การ จะประกอบด้วยมนุษย์ โครงสร้างขององค์การ วัสดุอุปกรณ์ และสิ่งแวดล้อม ปัจจัยดังกล่าวมนุษย์ถือเป็นปัจจัยหลักและเป็นหัวใจขององค์การ เนื่องจากมนุษย์เป็นผู้กำหนดให้มีโครงสร้างขององค์การ วัสดุอุปกรณ์ สิ่งแวดล้อม การบริหารองค์การ ดังนั้น ถ้าองค์การใดขาดทรัพยากรที่มีคุณภาพแล้วก็ยากที่จะองค์การอยู่รอดและก้าวหน้า ทุกๆ องค์การจึงให้ความสำคัญกับปัจจัยมนุษย์ ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก และการปฐมนิเทศ เพื่อให้บุคลากรที่ดีที่สุดมาร่วมงานในองค์การ และเมื่อปฏิบัติงานในองค์การมาระยะหนึ่งแล้ว ย่อมได้รับการพัฒนาเนื่องจากบุคลากรต้องการความก้าวหน้าในการ

ปฏิบัติงาน เช่น ต้องการเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนระดับ หรือต้องการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เพราะมีการแข่งขันในตลาดธุรกิจสูง หรือบางองค์การที่มีการขยายงานก็ยิ่งจำเป็นต้องเพิ่มความสามารถบุคลากรในองค์การ จึงกล่าวในภาพรวมได้ว่าทุกองค์การจำเป็นต้องเพิ่มความสามารถบุคลากรในองค์การ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์หลายท่าน ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังตัวอย่าง ดังนี้ เช่น มัลลี เวชชาชีวะ (2534: 1) ให้ความหมายของการพัฒนาการทรัพยากรมนุษย์ ว่า หมายถึงการวางแผนล่วงหน้าเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่ขององค์การเป็นรายบุคคลให้เขามีความพร้อมที่จะทำงานในหน้าที่ของเขาให้ได้ผลดีแก่องค์การมากที่สุด จิระ หงส์ลดารมภ์ (253: 5) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมมนุษย์ หมายถึง การปรับปรุงคุณภาพ ทักษะการจ้างงงานโดยเน้นความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ธัญญา ผลอนันต์ (2547: 49) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกรรมวิธีเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของพนักงานแต่ละคนทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญและทัศนคติ นับรวมถึงการทำให้สมรรถนะเชิงสร้างสรรค์ของพนักงานมุ่งไปในแนวทางเดี่ยวกันกับองค์การ นราธิป ศรีนาม (2550: 28) กล่าวถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการกระทำทุกอย่างเพื่อที่จะเพิ่มศักยภาพและพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถตลอดจนปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ สุจิตรา ธนานันท์ (2550: 35) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การที่นายจ้างจัดการเรียนรู้ให้แก่ลุคลากรของตนในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง เพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงการปฏิบัติงานและเพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าของบุคลากร อนิวัช แก้วจำนง (2552: 140) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินกิจกรรม เพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ในด้านต่างๆ เพื่อเพิ่มความรู้ ความสารถ ประสบการณ์และทักษะฝีมือ โดยทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และเพื่อเตรียมพร้อมของพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานในอนาคตได้ องค์การสมัยใหม่ในปัจจุบันจึงให้ความสำคัญกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น เนื่องจากองค์การมองพนักงานเป็นทรัพย์สินที่มีค่า หรือที่เรียกว่า มีสภาพเป็น “ทุนมนุษย์ (human capital) นั่นเอง

R. Wayne Pace (1991: 5) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการปรับปรุงประสิทธิภาพของพนักงานในการทำงานให้ดีขึ้น ถ้าพนักงานทำงานดีองค์การก็จะมีประสิทธิภาพด้วย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงรวมไปถึงการพัฒนาบุคคล การพัฒนาองค์การ และพัฒนาอาชีพ Bohlander, Snell & Sherman (2001: 222) อธิบายว่าพนักงานจะต้องได้รับการเสริมสร้างขีดความสามารถอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว 3 ด้าน คือ ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) และความสามารถ (abilities) เรียกย่อว่า KSAs โดยให้

ความหมายใกล้เคียงกับ เดอเซนโซ และรอบบินส์ ว่า การฝึกอบรม หมายถึง การเพิ่มทักษะและความสามารถของบุคคลอย่างกว้างๆ เพื่อให้บุคคลนั้นรับผิดชอบการปฏิบัติงานในอนาคต Werner and DeSimone (2006: 5) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการจัดการระบบและการวางแผนออกแบบกิจกรรมเพื่อเตรียมการให้สมาชิกในองค์การได้โอกาสในการเรียนรู้ที่จำเป็นต่อทักษะการทำงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต Ivancevich (2007: 393) กล่าวว่า การฝึกอบรมและการพัฒนาเป็นกระบวนการที่พยายามเตรียมข้อมูล ทักษะและความเข้าใจให้กับพนักงานเพื่อให้สามารถทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้

เป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การกำหนดศักยภาพที่มีในตัวมนุษย์มาใช้ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด หรือพูดอีกนัยหนึ่งก็คือ เป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มนุษย์ที่มีคุณภาพ คำว่า คุณภาพ ในที่นี้หมายถึง สามารถปฏิบัติงานได้ตามที่องค์การกำหนดเป้าหมายไว้ องค์การทำแห่งมีความปรารถนาอย่างยิ่งที่ต้องการเลือกสรรบุคลากรที่มีคุณภาพ เพราะถือว่าเป็นกุญแจความสำเร็จขององค์การ (ดนัย เทียนพุฒ, 2537: 147) การที่องค์การสามารถเลือกคนดี มีความสามารถเข้ามาไว้ในองค์การ ถือว่าเป็นความสำเร็จในเบื้องต้นเท่านั้น องค์การจะต้องรักษาและพัฒนาให้บุคคลอยู่กับองค์การ มีกำลังการกำลังใจที่จะทำงานและยังต้องพัฒนาขีดความสามารถให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนั้นผู้บริหารยังต้องมาพิจารณาว่าจะสามารถรักษาบุคลากรเหล่านั้นให้อยู่กับองค์การต่อไปได้นานที่สุดได้อย่างไร ซึ่งถือเป็นกระบวนการสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่เรียกว่า การบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ดังจะยกมาเป็นตัวอย่าง เช่น พยอม วงศ์สารศรี (2544: 208) ได้ให้ความหมาย การธำรงรักษา หมายถึง การที่องค์การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่มุ่งป้องกัน พัฒนาและแก้ไขความไม่ปลอดภัยทางด้านกายภาพและจิต ที่อาจเกิดขึ้นในการทำงานของพนักงาน ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาให้เขาสามารถปฏิบัติงานให้แก่องค์การด้วยความปลอดภัยกายและสุขใจ

Cronk and Others, 1994: 64 ได้กล่าวว่า การบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจและบรรลุเป้าหมายในอาชีพ Fisher and Others (1993: 628-659) กล่าวว่า องค์การส่วนใหญ่จะระมัดระวังในการให้ความปลอดภัย และสุขภาพในสถานที่ทำงานแก่พนักงานเพราะพนักงานถือว่าเป็นปัจจัยขององค์การจะช่วยประหยัดงบประมาณ ลดการขาดงานและเพิ่มผลผลิต และยังเป็นการปฏิบัติตามกฎหมายของบ้านเมือง Mondy Noe & Premeaux (1999: 460) ได้กล่าวว่า ความปลอดภัย หมายถึง การป้องกัน

พนักงานจากการบาดเจ็บที่มีสาเหตุในการทำงาน และสุขอนามัย หมายถึง พนักงานไม่มีการเจ็บป่วย ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ สรุปได้ว่า การธำรงรักษา หมายถึง ความพยายามในการรักษาบุคลากร ตั้งแต่เริ่มเข้ามาเป็นสมาชิกให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและยาวนาน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อรักษาบุคลากรที่ดีมีความรู้ ความสามรถ และประสบการณ์ในการทำงาน ส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติงานเต็มกำลังความสามารถที่มีอยู่ มีสุขภาพจิตและกายที่แข็งแรงสมบูรณ์ มีความรู้สึกมั่นคงในการปฏิบัติงาน สร้างความสัมพันธ์และความผูกพันในการทำงานร่วมกัน

จากความหมายข้างต้น การบำรุงรักษามีสาระสำคัญอยู่ 2 ประการใหญ่ๆ คือ ประการแรกเกี่ยวกับการให้ความปลอดภัยในขณะที่ทำงาน เช่น ให้สวมเครื่องมือป้องกันอันตรายจากเสียง แสง และร่างกาย เป็นต้น ส่วนใดที่มีเครื่องจักรกลที่เป็นอันตรายจะติดตั้งเครื่องป้องกัน การกระทำเช่นนี้จะช่วยให้พนักงานมีความปลอดภัยในการทำงาน การบาดเจ็บทางร่างกายจะมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน จึงต้องป้องกันไม่ให้เกิดขึ้น นอกจากนั้น ด้านสุขภาพอนามัยจะต้องได้รับการตรวจสุขภาพและดูแลอย่าให้เจ็บป่วย ประการที่สอง การบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์จะเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ ความเต็มใจ และความตั้งใจในการทำงาน ดังนั้น การบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ จึงเกี่ยวข้องทั้งด้านความปลอดภัย และสุขภาพของร่างกายและด้านความรู้สึก ด้านจิตใจ ที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน

ความสำคัญของการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ (นงนุช วงษ์สุวรรณ, 2552: 211) สรุปได้ดังนี้

1) องค์การมาสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ เพราะมีขวัญกำลังใจ มีความมั่นคง ความก้าวหน้า และความปลอดภัย บุคลากรจึงเต็มใจที่จะอยู่กับองค์การ

2) สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์การ เพราะไม่มีการโยกย้ายพนักงานใหม่บ่อยครั้ง เนื่องจากองค์การได้มีการเอาใจใส่ดูและพนักงานอย่างดี ไม่ใช่มุ่งแต่ใช้งานอย่างเดียว

3) ทำให้ประหยัดเวลา และค่าใช่จ่าย เนื่องจากไม่ต้องจ่ายเงินเพื่อรับพนักงานใหม่ ระหว่างรอรับพนักงานใหม่ พนักงานเก่าไม่มี ทำให้ผลผลิตลดลง พนักงานใหม่กว่าจะเข้ามาฝึกงานและสร้างความคุ้นเคยกับงานก็ต้องใช้เวลานาน

4) องค์การมีความก้าวหน้าได้เร็ว และมีความมั่นคงเนื่องจากไม่มีการเปลี่ยนแปลงพนักงานใหม่บ่อยครั้ง พนักงานมีกำลังใจทำงาน จึงทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจอย่างเต็มที่

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

5) ประเทศชาติมั่นคง เนื่องจากองค์การมั่นคง เพราะบุคลากรในองค์การมีประสิทธิภาพปัจจัยเหลานี้จะส่งผลต่อเนื่องไปถึงประเทศชาติในที่สุด

ปัจจัยสำคัญในการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ความพึงพอใจในการทำงานจะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้บุคลากรอยู่ปฏิบัติงานในองค์การ ขวนขวายแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องประกอบด้วย การจูงใจ รางวัล และการพัฒนาอาชีพ

1) การจูงใจ (motivation) เป็นกระบวนการที่ซับซ้อน เกิดขึ้นภายในตัวบุคคลที่เป็นแรงผลักดันก่อให้เกิดเป็นพฤติกรรม พฤติกรรมของบุคคลส่วนใหญ่จะเกิดขึ้นจากแรงจูงใจ แรงจูงใจจะเป็นแรงผลักดันที่สำคัญ อันจะก่อให้เกดการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น เรียกว่าพฤติกรรมในการทำงาน ดังคำกล่าวของนักวิชาการต่างๆ เช่น สมาน วีระกำแหง (2534: 243) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลถูกกระตุ้นจากวิ่งเร้าให้มีพฤติกรรมไปสู่จุดหมายปลายทาง อรุณ รักธรรม (2532: 239) ได้อธิบายว่า การจูงใจหมายถึง ความเต็มใจที่จะใช้พลังเพื่อประสานความสำเร็จในเป้าหมาย หรือรางวัล เป็นสิ่งสำคัญของการกระทำของมนุษย์ และเป็นสิ่งที่ยั่วยุให้คนไปถึงซึ่งวัตถุประสงค์ ที่มีสัญญาเกี่ยวกับรางวัลที่จะได้รับ การจูงใจทรัพยากรมนุษย์ เป็นพลังกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมต่าง ๆ ตามที่องค์การต้องการ ผู้บริหารต้องใช้เครื่องจูงใจต่างๆ ที่เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์ ซึ่งแบ่งการจูงใจออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1.1 การจูงใจในเชิงบวก (positive motivation) มนุษย์ชอบการจูงใจประเภทนี้มากกว่าการจูงใจในเชิงลบ สิ่งจูงใจที่มนุษย์ต้องการ คือ รางวัล เช่น การยกย่อง ชมเชย การเพิ่มเงินเดือน ตำแหน่งหน้าที่ดีขึ้น เป็นต้น การจูงใจประเภทนี้ก่อให้เกิดขวัญ กำลังใจ ต่อพนักงานในองค์การ มีผลช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพ

1.2 การจูงใจในเชิงลบ (negative motivation) การจูงใจประเภทนี้พนักงานมักจะไม่ชอบ เพราะทำให้ขวัญและกำลังใจของพนักงานเสีย เช่นการตักเตือน การสั่งพักงาน การไล่ออก แต่เป็นการดำเนินการเพื่อไม่ให้บุคคลในองค์การกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งไม่เป็นที่ปรารถนาขององค์การ

การจูงใจทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ นำมาสรุปแบ่งได้เป็น 2 ชนิด คือ (1) สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน (financial incentives) อาจกระทำได้หลายรูปแบบ เช่น การจ่ายเงินคามผลงาน (pay in terms of production) จ่ายตามขีดความต้องการ (pay on the basic of needs) จ่ายตามอาวุโสของคนงาน (the seniority method of pay) จ่ายตามกำหนดเวลา (pay according to time spent) รางวัลการปฏิบัติงานดีเด่น (superior performance awards) และ(2) สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน (non-financial method of motivation) นอกจากเงินแล้วยังมีสิ่งอื่นที่เราต้องการ เช่น การรู้ผลสำเร็จของงาน

(knowledge of result) การสรรเสริญเยินยอ (praise) ความรู้สึกก้าวหน้า (experience of progress) การแข่งขัน (competition) การทำงานที่เหมาะสม (fitting to job) ฐานะทางสังคม (social facilitation) การลดความเบื่อหน่าย (boredom) งานที่ทำมีความสำคัญ (valuable job)

สรุป การจูงใจ หมายถึง กระบวนการที่เกิดจากสิ่งเร้ามากระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมตอบสนอง ที่มุ่งไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งอาจเป็นรางวัล หรือความสำเร็จของงาน เกียรติยศ หรือชื่อเสียง การจูงใจเป็นความจำเป็นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะเป็นความต้องการของพนักงาน ถ้าฝ่ายบริหารเข้าใจเลือกใช้การจูงใจที่ถูกต้อง ก็จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จ การจูงใจทั้งสองลักษณะ คือ สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน และสิ่งจูงใจที่มิใช่เงิน ซึ่ง Cronk and Others (1994: 74) เรียกว่า เป็นรางวัล (rewards)

2) รางวัล (rewards) เพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานในองค์การด้วยความมุ่งมั่น มีแรงจูงใจ ระบบการให้รางวัลก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยส่งเสริมการปฏิบัติงานของพนักงาน และเป็นการบำรุงรักษาพนักงานพนักงานให้อยู่ในองค์การ รางวัลอาจรวมถึงสิ่งอื่นๆ ที่นอกเหนือจากเงินและสิ่งของ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ รางวัลที่จับต้องได้ (tangible) และรางวัลประเภทที่จับต้องไม่ได้ (intangible) รางวัลที่จับต้องได้ (tangible) หมายรวมถึง การจ่ายเป็นเงิน เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน ค่าตอบแทน กำไรจากการเป็นหุ้นส่วน ค่าโบนัส และการให้ผลประโยชน์ เช่นการประกันสุขภาพ ประกันชีวิต รถประจำตำแหน่ง ให้กู้ยืมเงินเป็นกรณีพิเศษ ลดค่าใช้จ่ายให้ ให้เงินตอบแทนเมื่อเกษียณอายุ ส่วนรางวัลประเภทที่จับต้องไม่ได้ (intangible) เช่น การยกย่องเป็นพนักงานดีเด่นประจำปี ให้ลดหย่อนชั่วโมงการทำงาน ให้ทำงานที่ท้าทาย ได้ทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานที่ตนชอบ และสร้างองค์การให้เข้มแข็ง ทำให้พนักงานเกิดความมั่นคง ปลอดภัย เป็นต้น

3) การพัฒนาอาชีพ (career development) เป็นการสร้างความมั่นคงให้กับอาชีพ เกิดความก้าวหน้าทั้งในส่วนของผลงาน เมื่องานก้าวหน้า ผู้ปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จในองค์การจะทำให้ทั้งบุคคลและองค์การดำรงอยู่และก้าวหน้าต่อไป ปัจจัยในการพัฒนาอาชีพ จึงเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งในการรักษาให้บุคคลอยู่กับองค์การเพราะเกิดความก้าวหน้า มีความมั่นคง จะไม่ละทิ้งองค์การ การพัฒนาอาชีพจึงเป็นเรื่องที่องค์การจะต้องให้ความสนใจ และพัฒนาให้เป็นระบบและรับรู้ร่วมกัน

2.3.4 จริยธรรมในการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันเริ่มตื่นตัวและให้ความสำคัญในเรื่องจริยธรรม (ethic) โดยพยายามนำหลักจริยธรรมมาใช้ในการดำเนินงานมากขึ้น เนื่องจากเห็นว่าจะทำให้

องค์การสามารถดำรงอยู่และสามารถแข่งขันกับคู่แข่งขันได้ นอกจากนี้ ยังพบว่า หลายองค์การได้นำหลักธรรมาภิบาล และการแสดงความรับผิดชอบสังคมมาใช้ร่วมด้วย โดยทั้งจริยธรรม บรรษัทภิบาล และการแสดงความรับผิดชอบสังคม จะทำให้องค์การอยู่ร่วมกับสังคมได้อย่างสงบสุข สามารถดำเนินงานจนบรรลุผลสำเร็จได้ สำหรับความจำเป็นที่องค์การควรนำหลักจริยธรรมมาใช้ในการดำเนินงาน นั้น จินตนา บุญบงการ (2549: 46-50) ได้สรุปไว้ ดังนี้

1) เพื่อความสามารถในการแข่งขัน (competitiveness) การใช้หลักจริยธรรมในการจัดการธุรกิจย่อมได้รับการสนับสนุนอย่างกว้างขวางจากผู้มีส่วนได้เสียกับธุรกิจ องค์การจึงสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้

2) เพื่อการเพิ่มผลผลิต (productivity) ถ้าการจัดการมีจริยธรรม ผลกระทบต่อพนักงานจะเป็นบวกทำให้พนักงานมีขวัญ กำลังใจในการทำงาน มีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำงานและมีความจงรักภักดีต่อบริษัทมากขึ้น อันมีประโยชน์โดยตรงการเพิ่มผลผลิตของบริษัท

3) สร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสีย (stakeholders) การจัดการที่มีจริยธรรมทำให้บริษัทมีความเข้มแข็งและช่วยส่งผลกระทบทางบวกต่อผู้มีส่วนได้เสียที่อยู่นอกบริษัท นอกจากนี้ยังทำให้สาธารณชนยอมรับบริษัทมากขึ้น

4) การออกกฎหมายข้อบังคับของรัฐบาล (rules and regulation) การทำธุรกิจที่มีจริยธรรม ช่วยลดการออกกฎ และระเบียบต่างๆ ของภาครัฐ ซึ่งจะทำให้ภาคธุรกิจมีความคล่องตัวในการทำธุรกิจมากขึ้น

5) ด้านสิ่งแวดล้อม (environment) การกระทำที่ถูกต้องตามหลักจริยธรรมจะช่วยลดการทำลายสิ่งแวดล้อม ทำให้คนในสังคมมีความสุขในการใช้ชีวิตมากขึ้น สังคมและชุมชนมีความน่าอยู่และมีความปลอดภัยมากยิ่งขึ้น

ธานินทร์ กรัยวิเชียร (2548: 32-41) ได้เสนอจุดอ่อน บางประการ เรื่องคุณธรรม และจริยธรรม ของผู้บริหาร ดังนี้

1) การไม่ให้ความสำคัญกับการยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้องและชอบธรรมในทุกๆ เรื่อง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเล็กน้อยเพียงใด โดยหากต้องการเป็นผู้ที่ยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมไม่ว่าจะเป็นเรื่องเล็กน้อยเพียงใดก็ตามก็ควรประพฤติปฏิบัติอย่างเคร่งครัดสม่ำเสมอกันทุกเรื่อง

2) การใช้ระบบอุปถัมภ์คอยช่วยเหลือพวกพ้องหรือผู้ที่ให้ผลประโยชน์แก่กันโดยมิชอบ ซึ่งระบบนี้ ไม่มีการพิจารณาความรู้ ความสามารถ ผลงานและความอาวุโสจึงเป็นสิ่งที่ปั่น

ทอนประสิทธิภาพในการทำงานของหน่วยงาน เมื่อเกิดขึ้นแล้วก็จะเกิดขึ้นต่อไปเรื่อยๆ และแก้ไขได้ลำบาก จนเกิดเป็นค่านิยมที่ว่า “ค่าของคนอยู่ที่ว่าเป็นคนของใคร”

3) การหลีกเลี่ยงภาษีอากร เป็นจุดอ่อนที่ปรากฏมากในทุกสาขาวิชาชีพ คือ การหลีกเลี่ยงภาษีอากร โดยหากพิจารณาปัญหานี้ในภาพรวมแล้วจะพบว่าเป็นปัญหาที่กระทบกระเทือนต่อความมั่นคงของประเทศอย่างยิ่ง เนื่องจากหน้าที่ในการเสียภาษีนั้น เป็นหน้าที่สำคัญของประชาชนทุกคน การหลีกเลี่ยงภาษีเป็นการทำความเสียหายให้กับบ้านเมืองและมีผลกระทบต่อการพัฒนาประเทศโดยตรง

4) การจงใจฝ่าฝืน ตัวบทกฎหมายในหมู่ข้าราชการและผู้บริหารชั้นสูง โดยเฉพาะในหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการรักษาความมั่นคงของชาติหรือความสงบเรียบร้อยภายในประเทศโดยตรง

หลักจริยธรรมและคุณธรรมมีผลอย่างมากต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์โดยจะมีผลต่อความไว้วางใจ การได้รับการยอมรับและได้รับโอกาสในการดำเนินธุรกิจรวมถึงก่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีสำหรับองค์การ Carroll and Buchholtz (2003: 100) ได้แบ่งระดับจริยธรรมทางธุรกิจออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับองค์การหรือบริษัท ระดับสมาคม ระดับสังคม และระดับประเทศ โดยจริยธรรมทั้ง 5 ระดับมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ดังนี้

1) ระดับบุคคล (individual level) เป็นจริยธรรมระดับพื้นฐาน หากบุคคลใดไม่ยอมรับและปฏิบัติต่อตนเองและผู้อื่นโดยปราศจากศีลธรรมจรรยาแล้ว บุคคลนั้นก็ปราศจากความมีจริยธรรมในชีวิต จริยธรรมระดับบุคคลจึงเป็นตัวเชื่อมโยงไปยังจริยธรรมในระดับที่สูงขึ้น บุคคลต้องสามารถวินิจฉัยและแยกแยะได้ว่า ควรจะนำหลักจริยธรรมเข้ามาใช้กับตนเองอย่างไรหากต้องเผชิญกับข้อขัดแย้งเกี่ยวกับจริยธรรมในการดำรงชีวิตหรือการทำงาน และจะปฏิบัติอย่างไรเพื่อให้สามารถดำรงอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข เพราะหมายถึงการตัดสินใจและรับผิดชอบต่อการกระทำของตนเองที่ได้กระทำลงไปโดยอาจส่งผลต่อตนเองและสังคมในระดับ กว้างขึ้นเรื่อยๆ

2) ระดับองค์การหรือระดับบริษัท (corporate level) เป็นระดับจริยธรรมเพื่อผลประโยชน์ขององค์การ โดยพบว่าบุคคลในองค์การอาจถูกร้องขอจากองค์การให้ช่วยปกปิดข้อมูลบางอย่างในองค์การที่ทำลงไป การกระทำดังกล่าวแม้ว่าบุคคลรับรู้ว้าเป็นการกระทำที่ผิดหลักจริยธรรมทางธุรกิจก็ยังคงปฏิบัติ เนื่องจากตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การบุคคลจึงควรหาทางออกโดยทำการแนะนำองค์การโดยแนวที่ถูกต้องโดยใช้หลักจริยธรรมเข้ามาประยุกต์ใช้ในการตัดสินใจจะเป็นแนวทางที่ดีที่สุด

3) ระดับสมาคม (association level) เป็นระดับชั้นของแต่ละสาขาอาชีพที่มีความจำเป็นต้องนำหลักจริยธรรมเข้ามาประยุกต์ใช้กับการดำเนินการของบุคคลที่อยู่ในสาขาวิชาชีพเดียวกัน เพื่อให้สาขาอาชีพนั้นได้รับการยอมรับจากสังคมและยกย่องว่าดำเนินงานภายใต้หลักจริยธรรม หากองค์การสามารถทำได้เป็นแบบอย่างและสร้างให้เป็นมาตรฐานเดียวกันแล้วย่อมได้รับการยอมรับและเชื่อถือจากสังคม

4) ระดับสังคม (social level) เป็นระดับที่มีความสำคัญเนื่องจากสังคมประกอบไปด้วยกลุ่มบุคคลมากมายที่มีความแตกต่างกัน มีภาระหน้าที่และความรับผิดชอบที่แตกต่างกัน การกระทำอย่างหนึ่งอาจกระทบต่อสังคมโดยรวม หากส่งผลกระทบในทางที่ดีก็มีส่วนทำให้สังคมมีความร่มเย็นเป็นสุข เจริญก้าวหน้า แต่หากกระทบในทางลบจะส่งผลให้สังคมเกิดความวุ่นวายแก่งแย่งแข่งขัน ปัญหาทางศีลธรรมและกฎหมายจะติดจะติดตามมาในที่สุด การที่องค์การนำเอาหลักจริยธรรมมาใช้ในการดำเนินธุรกิจสามารถขจัดปัญหาเหล่านี้ได้ โดยทำให้สังคมโดยรวมเกิดความสงบสุข มีความอยู่ดีกินดี

5) ระดับประเทศ (nation level) ในที่สุดแล้วหากมีการนำจริยธรรมไปใช้ตั้งแต่ในระดับบุคคล ระดับองค์การ ระดับสมาคม และระดับสังคมตามลำดับ และขยายขึ้นสู่ระดับประเทศจะส่งผลให้ประเทศได้รับการยอมรับจากชาติอื่นๆ ในโลก

นักวิชาการ ที่ได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีจริยธรรมอย่างจริงจัง และได้นำเสนอจนได้รับการยอมรับจนกลายเป็นอีกทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับ คือ “ทฤษฎีต้นไม้จริยธรรม” ของ ศาสตราจารย์ดวงเดือน พันธุมนาวิน โดยสรุปทฤษฎีต้นไม้ อธิบายสาเหตุทางจิตใจที่ทำให้เกิดพฤติกรรมของคนดีและคนเก่ง โดยเปรียบเทียบว่าเหมือนกับต้นไม้ โดยในส่วนของราก เป็นหลักของลำต้น เปรียบได้กับสติปัญญา สุขภาพจิต และประสบการณ์ทางสังคม ในส่วนของลำต้นเปรียบได้กับจิตใจในลักษณะต่างๆ ได้แก่ จิตที่มีเหตุผลเชิงจริยธรรม จิตที่มุ่งไปสู่อนาคต จิตที่เชื่อในอำนาจส่วนบุคคล จิตที่สร้างแรงจูงใจด้านต่างๆ และจิตที่เป็นทัศนคติและค่านิยมในสิ่งที่ถูกต้อง ในส่วนของดอกและผลเปรียบได้กับพฤติกรรมหรือความประพฤติของบุคคลที่แสดงออกมาให้ปรากฏแก่สังคม เช่น เป็นพนักงานที่ปฏิบัติตาม กฎ ระเบียบ เป็นบุคคลที่ดูแลและรักษาสุขภาพร่างกาย และการเป็นพลเมืองดี

หลักบรรษัทภิบาล

บรรษัทภิบาล มาจากคำว่า “บรรษัท” และ “อภิบาล” มีความหมายโดยย่อ ดังนี้ (พรนพ พุกกะพันธ์, 2545: 125) คำว่า บรรษัท หมายถึง องค์การที่มีขนาดใหญ่ที่มีการรวมตัวกันจัดขึ้นมา มี

วัตถุประสงค์เพื่อดำเนินกิจกรรมด้านใดด้านหนึ่งโดยมุ่งหวังผลกำไร (profit) ความมีเสถียรภาพ (stability) การเจริญเติบโต (growth) และการเผื่อแผ่ต่อสังคม (social contribution) ซึ่งรวมถึงธุรกิจเอกชน รัฐวิสาหกิจ หรือบบริษัทข้ามชาติ คือไม่ใช่เป็นขององค์การของรัฐและไม่ใช่องค์การของ NGO แต่ประการใด ส่วนคำว่า อภิบาล หมายถึง การปกครองที่เปี่ยมด้วยความเอื้ออาทรฉันบิดามารดา อาทรต่อบุตรโดยเป็นการปกครองที่เต็มไปด้วยจิตวิญญาณของการเห็นคุณค่าและศักดิ์ศรีแห่งความเป็นมนุษย์ แตกต่างจากการปกครองด้วยอำนาจหรือด้วยอาวุธหรือการปกครองโดยใช้ทักษะและศิลปะเพื่อให้ผู้ปกครองได้ประโยชน์สูงสุด คือ เอาผู้ปกครองเป็นตัวตั้ง เมื่อมาถึงยุคโลกาภิวัตน์ นี้ ทำให้การปกครองที่ไม่คำนึงถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าสู่ทางตันได้ง่าย

2.4 ระบบการอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย

ผลจากการตราพระราชบัญญัติวิทยาลัยเอกชน พ.ศ. 2512 ทำให้มีการขออนุญาตจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในระยะเวลาใกล้เคียงกันรวมจำนวน 11 แห่ง โดยใช้ชื่อสถานะองค์กรช่วงแรกเป็น “วิทยาลัย” ทั้งนี้ ในขั้นแรกที่ภาครัฐอนุญาตให้เอกชน เปิดสอนสาขาวิชาระดับประกาศนียบัตร ระยะเวลาการศึกษาตามหลักสูตรอย่างน้อยไม่ต่ำกว่า 2 ปี และไม่เกิน 3 ปี โดยถือว่าเป็นการจัดการศึกษาในระยะทดลอง จึงยังไม่อนุญาตให้เอกชนจัดการศึกษาระดับปริญญาตรี หลักสูตร 4 ปี โดยทันที รวมทั้ง ยังกำหนดให้สาขาวิชาที่เปิดสอน ต้องสอดคล้องกับความต้องการกำลังคน และการพัฒนาประเทศ โดยภาคเอกชนจะสามารถให้อนุปริญญาประกาศนียบัตรชั้นสูงหรือปริญญาในสาขาที่ทำการศึกษาในวิทยาลัยเอกชนได้ ก็ต่อเมื่อ ได้รับใบรับรองมาตรฐานการศึกษาจากสภาการศึกษาแห่งชาติ และสภาการศึกษาแห่งชาติอาจเพิกถอนใบรับรองมาตรฐานการศึกษาของวิทยาลัยเอกชนได้ ถ้าเห็นว่าคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัยเอกชนเสื่อมลงกว่ามาตรฐานการศึกษาที่ได้รับการรับรองไว้ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งแรกของประเทศไทย ถือว่ามีจำนวน 5 แห่ง เนื่องจากได้รับการอนุญาตจัดตั้งพร้อมกัน เมื่อ วันที่ 28 พฤษภาคม พ.ศ. 2513 ประกอบด้วย (1) วิทยาลัยกรุงเทพ (2) วิทยาลัยเกริก (3) วิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ (4) วิทยาลัยไทยสุริยะ และ(5) วิทยาลัยพัฒนา ซึ่งแต่ละแห่งได้พัฒนายกระดับคุณภาพการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง จนได้ปรับสถานะเป็น “มหาวิทยาลัย” ยกเว้นวิทยาลัยพัฒนา เพียงแห่งเดียว ที่ยุบเลิกกิจการไป และ ต่อมาได้มีการออกใบอนุญาตจัดตั้งวิทยาลัยเอกชนเพิ่มอีก 6 แห่ง โดยมีรายชื่อเรียงลำดับ ดังนี้ คือ (1) วิทยาลัยการค้า จัดตั้งเมื่อวันที่ 17 มิถุนายน พ.ศ. 2513 (2) วิทยาลัยอัสสัมชัญบริหารธุรกิจ จัดตั้งเมื่อวันที่ 16 มิถุนายน พ.ศ. 2515 (3) วิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ จัดตั้งเมื่อวันที่ 6

สิงหาคม 2516 (4) วิทยาลัยเทคนิคสยาม จัดตั้งเมื่อวันที่ 28 กันยายน 2516 (5) วิทยาลัยพายัพ จัดตั้งเมื่อวันที่ 21 มีนาคม 2517 (6)วิทยาลัยแสงธรรม จัดตั้งเมื่อวันที่ 19 เมษายน 2519

ในปี พ. ศ. 2522 รัฐบาล ได้มีการตรา พระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ. ศ. 2522 ขึ้นใช้แทนพระราชบัญญัติวิทยาลัยเอกชน พ. ศ. 2512 ซึ่งต่อมา ได้มีการแก้ไขปรับปรุงในปี พ. ศ. 2535 นับว่า เป็นมิติการพัฒนาที่สำคัญของระบบการอุดมศึกษาเอกชนให้มีศักดิ์ศรีและความรับผิดชอบเท่าเทียม กับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ที่มีอยู่อีก 14 แห่ง ในขณะนั้น เนื่องจากพระราชบัญญัติฯ ฉบับนี้ได้เปิดโอกาสให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนสามารถยกสถานะเป็นมหาวิทยาลัยได้ โดยมีการจำแนกประเภทของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนออกเป็น 3 ประเภท คือ (1) วิทยาลัย (2) สถาบัน (3) มหาวิทยาลัย ทั้งนี้ พระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ. ศ. 2522 และ (ฉบับที่ 2) พ. ศ. 2535 ได้ขยายขอบเขต พันธกิจของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เพื่อส่งเสริมการดำเนินภารกิจให้คลอบคลุม ทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม รวมทั้งทบวงมหาวิทยาลัยได้ยกเลิกผ่อนคลายกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ เพื่อส่งเสริมการกระจายอำนาจการบริหารงานแก่สถาบันอุดมศึกษาเอกชน ทำให้เกิดการขยายตัวและเจริญเติบโตของระบบอุดมศึกษาอย่างหลากหลาย

ช่วงระหว่างปี พ.ศ. 2522 - 2546 ได้มีการจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษาเอกชนขึ้นใหม่ อีก 47 แห่ง โดยทบวงมหาวิทยาลัย พยายามกำหนดแนวปฏิบัติให้เป็นวิทยาลัยเอกชนก่อนในช่วงแรก และสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่จัดตั้งใหม่มีแนวโน้มการกระจายตัวการให้บริการทางการศึกษาที่ดีขึ้น แยกเป็นการจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษาเอกชนใหม่ ในกรุงเทพมหานครจำนวน 16 แห่ง และจัดตั้งในส่วนภูมิภาคจำนวน 31 แห่ง แสดงให้เห็นว่าภาคเอกชนให้ความสำคัญมากขึ้นกับการให้บริการระดับอุดมศึกษาแก่เยาวชนในพื้นที่ที่ยังมีสถาบันอุดมศึกษาไม่เพียงพอ แต่ขณะเดียวกันก็มีสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ต้องปิดกิจการลงจำนวน 2 แห่ง คือ วิทยาลัยคณาสวัสดิ์ (จังหวัดมหาสารคาม) และวิทยาลัยบัณฑิตสกลนคร (จังหวัดสกลนคร) ด้วยสาเหตุหลักจากการขาดสภาพคล่องทางธุรกิจ และคุณภาพการเรียนการสอนบางหลักสูตรต่ำกว่ามาตรฐาน ที่ทบวงมหาวิทยาลัยกำหนดไว้ และยังมีสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ได้รับใบอนุญาตจัดตั้งอีก 1 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยนานาชาติศิรินสยาม (จังหวัดเชียงใหม่) แต่ในที่สุดก็ไม่สามารถเปิดการเรียนการสอนได้จริง และถูกยุบเลิกโดยไม่มีการดำเนินงาน ใน 3 ปี ต่อมาขณะเดียวกันในช่วงเวลานี้มีสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ได้รับการยกสถานภาพขึ้นเป็นมหาวิทยาลัยเอกชนเป็นแห่งแรกในปี พ.ศ. 2527 ได้แก่ มหาวิทยาลัยพายัพ ซึ่งมีสถานที่ตั้งอยู่ที่จังหวัดเชียงใหม่ ต่อมาสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอื่นๆ ส่วน

ใหญ่ก็ได้รับการยกสถานภาพขึ้นเป็นมหาวิทยาลัยเช่นเดียวกัน โดยภาพรวม เมื่อสิ้นปี พ.ศ. 2546 มีสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เปิดดำเนินกิจการรวม 55 แห่ง

ผลจากการปฏิรูประบบราชการไทย เมื่อ ปี พ.ศ. 2545 ทำให้มีการปรับปรุงโครงสร้างกระทรวง ทบวง กรม และระเบียบบริหารราชการแผ่นดินอย่างต่อเนื่อง โดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ได้กำหนดให้อำนาจ หน้าที่ เกี่ยวกับราชการของทบวงมหาวิทยาลัยทั้งหมดโอนให้เป็นของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ซึ่งเป็นหน่วยงานนิติบุคคลที่จัดตั้งขึ้นใหม่โดยการยุบรวมกิจการองค์กรเดิม 2 แห่ง คือ ทบวงมหาวิทยาลัย และ สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ เข้าไว้ด้วยกัน ถือเป็นการยุบเลิกองค์กรทบวงมหาวิทยาลัย ในวันที่ 6 กรกฎาคม 2546 และให้จัดตั้งเป็นสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ นับตั้งแต่วันที่ 7 กรกฎาคม 2546 เป็นต้นมา ในช่วงเวลาต่อเนื่องกัน รัฐบาลได้ตราพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ. ศ.2546 เพื่อใช้แทนพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ. ศ. 2522 อันเป็นผลสืบเนื่องจากกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติได้กำหนดกรอบการบริหาร และการจัดการศึกษาของเอกชน ให้มีความเป็นอิสระ โดยมีการกำกับติดตามการประเมินคุณภาพ และมาตรฐานคุณภาพการศึกษาจากรัฐ และต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การประเมินคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาเช่นเดียวกับ สถานศึกษาของรัฐ เพื่อให้สถานศึกษาของเอกชนที่จัดการศึกษาระดับปริญญาดำเนินกิจการได้โดยอิสระ สามารถพัฒนาระบบบริหาร และการจัดการที่เป็นของตัวเอง มีความคล่องตัว มีเสรีภาพทางวิชาการ และอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสถานศึกษา

ดังนั้น นับแต่ปี พ. ศ. 2546 เป็นต้นมา สถาบันอุดมศึกษาเอกชน จึงเป็นนิติบุคคลที่มีอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบทั้งทางสังคม และทางกฎหมายต่อคุณภาพการจัดการเรียนการสอนระดับปริญญาขึ้นไป โดยมีสภาสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของแต่ละแห่งเป็นหน่วยกำกับนโยบายและรับผิดชอบผลการดำเนินงานของสถาบันฯ นั้น เช่นเดียวกับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และในช่วงเวลานี้ มีสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจัดตั้งใหม่ เพิ่มอีก 14 แห่ง แยกเป็นการจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษาเอกชนใหม่ ในพื้นที่กรุงเทพมหานครจำนวน 6 แห่ง และจัดตั้งในส่วนภูมิภาคจำนวน 8 แห่ง อีกทั้ง มีการปรับยกสถานภาพสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเดิม ขึ้นเป็นมหาวิทยาลัยอีกจำนวนหนึ่ง กรณีของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ที่มีสถานะเป็นมหาวิทยาลัย 34 แห่ง จากจำนวนทั้งหมด 38 แห่ง จะเริ่มต้นจากการจัดตั้งเป็นวิทยาลัย หรือสถาบันเป็นลำดับแรก ยกเว้นสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 4 แห่งที่ได้รับใบอนุญาตจัดตั้งเป็นมหาวิทยาลัย ตั้งแต่เริ่มได้รับ

ใบอนุญาตจัดตั้ง คือ (1) มหาวิทยาลัยเจ้าพระยา (2) มหาวิทยาลัยชินวัตร (3) มหาวิทยาลัยเวบส์เตอร์ (ประเทศไทย) (4) มหาวิทยาลัยอีสเทอร์นเอเชีย อันเนื่องมาจาก ช่องว่างของแนวปฏิบัติตามพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2522 แต่ปัจจุบัน บุคคลหรือองค์การที่จะยื่นขออนุญาตจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษาเอกชนใหม่ ต้องเริ่มจัดตั้งเป็นวิทยาลัย หรือสถาบันก่อน แล้วจะต้องพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนการผลิตบัณฑิต และการวิจัยอย่างต่อเนื่องจนได้รับการประเมินศักยภาพเพื่อยกสถานะเป็นมหาวิทยาลัยในภายหลัง

2.4.1 บทบาทและหน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในปัจจุบัน

นโยบายรัฐบาล ตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2546 เป็นต้นมา ได้พยายามส่งเสริมให้ภาคเอกชน เข้ามามีส่วนร่วมจัดการศึกษาให้มากขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ เชิงนโยบายรัฐ คือ (1) เพื่อสนองความต้องการทางการศึกษาของชาติ เป็นการสร้างความเสมอภาคทางการศึกษา รวมทั้งเป็นการกระจายโอกาสทางการศึกษาไปสู่ส่วนภูมิภาค (2) เพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาการ พัฒนาความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ให้สอดคล้องกับเศรษฐกิจและสังคมของชาติ (3) เพื่อปลูกฝัง ส่งเสริม คุณธรรม จริยธรรม วัฒนธรรม ความมีระเบียบวินัยความรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติ (4) เพื่อแบ่งเบาภาระของรัฐ (5) เพื่อเป็นการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และ(6) เพื่อเป็นการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตและยกระดับการศึกษาของประชาชนในส่วนภูมิภาค

บทบาทและภารกิจของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 4 ประการ ของสถาบันอุดมศึกษา (ประกอบ คุปรัตน์, 2533: 196-199) คือ (1) ด้านการสอนและผลิตบัณฑิต สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีหน้าที่รับผิดชอบในการสอนระดับอุดมศึกษา เพื่อผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ความสามารถในระดับสูง เช่นเดียวกับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยจะต้องดำเนินการตามกฎหมาย ภายในขอบเขตที่ถูกต้อง เหมาะสม โดยแม้จะเป็นสถาบันอุดมศึกษาเอกชน แต่เป้าหมายในการจัดการศึกษานั้นจะต้องตอบสนองความต้องการของประเทศชาติในด้านการศึกษา หรือการผลิตกำลังคนตามแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ทั้งนี้ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะต้องจัดให้มีการพัฒนาคุณภาพในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม เช่น การพัฒนาคุณวุฒิอาจารย์ผู้สอนให้สูงขึ้น การจัดอบรมเพิ่มความรู้และทักษะให้อาจารย์ผู้สอน สามารถถ่ายทอดความรู้ให้แก่นักศึกษา การพัฒนาสื่อการสอน การส่งเสริมด้านการค้นคว้าวิจัย และสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จะต้องคำนึงถึง การพัฒนาอาคารสถานที่สำหรับการเรียนการสอน และการบริหารจัดการต้องเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด (2) ด้านการวิจัย สถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่มีฐานะเป็นมหาวิทยาลัย วิทยาลัย และสถาบัน มีภารกิจ

ในด้านการวิจัยควบคู่ไปกับการสอน และการผลิตบัณฑิต ต้องส่งเสริมให้อาจารย์ทำวิจัย และเผยแพร่งานวิจัย ของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา มีการจัดทุนอุดหนุนการวิจัย ให้กับอาจารย์ประจำตามสมควร ลักษณะของงานวิจัย ควรส่งเสริมให้มีงานวิจัยพื้นฐาน วิจัยประยุกต์ และการวิจัยประเภทอื่นๆ โดยเน้นการวิจัยเพื่อแก้ปัญหาการเรียนการสอนและการบริหารงานของสถาบันฯ เป็นอันดับแรก และมีการวิจัยเพื่อวัตถุประสงค์อื่นๆ เป็นอันดับรองลงมา (3) บทบาทด้านบริการทางวิชาการแก่สังคมโดยจัดโครงสร้างต่างๆ ที่ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม เช่น ด้านกฎหมาย ด้านบริหารธุรกิจ ด้านสุขภาพอนามัย และการประกอบอาชีพอื่นๆ และ(4) บทบาทด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชาติ เพื่อดำเนินการในการส่งเสริมอนุรักษ์ และเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมไทย อันเป็นเอกลักษณ์ของชาติ ให้คงอยู่และพัฒนาให้เจริญยิ่งขึ้น ส่งเสริมการศึกษา การค้นคว้าและการวิจัยความรู้ทางด้านศิลปะ และวัฒนธรรมไทยอย่างกว้างขวาง ปลูกฝังให้นักศึกษาเข้าใจและภาคภูมิใจในขนบธรรมเนียมประเพณี ศิลปะและวัฒนธรรมอันดีงามของชาติ ร่วมมือประสานงานกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนในการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมไทย

แม้ว่า บทบาทด้านการสอน และการผลิตบัณฑิต ถือว่ามีความสำคัญที่สุด แต่การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม แม้จะไม่สามารถสร้างรายได้ให้แก่สถาบันฯ แต่สำหรับสถาบันฯ ใหญ่ๆ บทบาทดังกล่าว ถือว่าเป็นการสร้างภาพพจน์แก่องค์การ และนับเป็นการประชาสัมพันธ์ที่ดี แสดงถึงความรับผิดชอบที่มีต่อสังคมและชุมชน (cooperate social responsibility) จะเห็นได้ว่า บทบาทหน้าที่ต่างๆ ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไม่แตกต่างจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ดังนั้นพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2548 จึงมีข้อกำหนดการกระจายอำนาจการบริหารจัดการให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชน สามารถดำเนินภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ (1) สถาบันอุดมศึกษาเอกชน สามารถเปลี่ยนสถานภาพ จากวิทยาลัยเป็น มหาวิทยาลัย และมีภารกิจเช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยของรัฐ (2) สามารถจัดการศึกษาได้ ตั้งแต่ระดับปริญญาตรี ถึง ปริญญาเอก สามารถประเมินให้ตำแหน่งทางวิชาการ ได้แก่ ศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ให้แก่อาจารย์ในสถาบันฯได้ (3) สามารถให้ปริญญากิตติมศักดิ์ ในสาขาวิชาที่เปิดสอน แก่บุคคลภายนอกที่เหมาะสมได้ (4) สามารถรับความช่วยเหลือด้านการเงิน อุปกรณ์การศึกษา หรือประโยชน์อื่นจากบุคคลภายนอกได้ รวมถึงการสร้างร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในประเทศหรือต่างประเทศ

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาเกี่ยวกับ ประสิทธิผลขององค์การของนักวิชาการต่างประเทศ อาทิเช่น ผลการศึกษาของ Georgopoulos and Tannenbaum (1975: 33) ได้ศึกษาประสิทธิผลขององค์การด้วยสมมุติฐานที่ว่า องค์การทุกองค์การมุ่งที่จะบรรลุถึงเป้าหมายขององค์การ โดยการใช้เครื่องมือที่ทั้งมีชีวิตและไม่มีชีวิต เพื่อผลิตผลงานขององค์การ ดังนั้น จึงกำหนดประสิทธิผลขององค์การ มีองค์ประกอบ 2 ประเภท คือเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ และหนทางหรือเครื่องมือซึ่งใช้ในการรักษาไว้ซึ่งความเป็นองค์การและเป้าหมายให้ได้ ดังนั้น ประสิทธิผลในที่นี้จึงหมายถึงความมากน้อยของการที่องค์การในฐานะที่เป็นระบบสังคมหนึ่ง ที่สามารถบรรลุเป้าหมายได้โดยไม่ทำให้ทรัพยากร และหนทางที่มีอยู่เสียหายและไม่สร้างความตึงเครียดแก่สมาชิก ดังนั้น ตัวแปรที่ใช้วัดประสิทธิผล จึงประกอบด้วย ความสามารถในการผลิต (productivity) ความยืดหยุ่น (flexibility) ขององค์การในรูปของความสำเร็จในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงภายใน และภายนอกองค์การ การปราศจากความเครียด (strain) หรือการขัดแย้งรุนแรงในองค์การ ผลการศึกษาได้รับการยืนยันด้วยข้อมูลทางสถิติ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์กันระหว่างทั้ง 3 ตัวแปร คือ ความสามารถในการผลิต ความสามารถยืดหยุ่นได้ ความตึงเครียด และประสิทธิผลทั้งหมดขององค์การ

เช่นเดียวกับ Paul B. Mott (1972: 11) ได้ทำการสำรวจเพื่อวิเคราะห์ประสิทธิผลขององค์การอย่างกว้างขวาง โดยสร้างแบบสอบถามเพื่อวัดประสิทธิภาพประสิทธิผลขององค์การ ประกอบด้วยปัจจัย 3 ประการด้วยกัน คือ ความสามารถในการผลิต ความสามารถในการปรับตัว ความสามารถยืดหยุ่นได้ โดยประสิทธิผลทั้งหมดขององค์การสัมพันธ์โดยตรงกับปัจจัยทั้ง 3 โดยที่ความสามารถในการผลิตวัดได้จากค่าเฉลี่ยของคำตอบ ใน 3 ประเด็น คือ ปริมาณ คุณภาพ และประสิทธิภาพของงาน การปรับตัววัดได้โดยการถามคำถาม 4 ข้อ แต่ละข้อเกี่ยวกับการบวนการมีส่วนร่วม และการแก้ไขปัญหา รวมทั้งคำถามที่สะท้อนถึงความรวดเร็วในการที่คนในองค์การยอมรับวิธีการ และระเบียบใหม่ๆ โดยสะท้อนให้เห็นอัตราส่วนของบุคคลที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงความยืดหยุ่น ได้วัดโดยการถามคำถามที่ขอให้คนในองค์การประเมินว่า คนในองค์การปรับตัวให้เข้ากับภาวะฉุกเฉินได้ดีเพียงใด เช่น มีงานล้นมืออย่างไม่คาดคิด งานด่วนที่ไม่มีในแผนงาน คนในองค์การจะทำอย่างไร ผลการศึกษาประสิทธิผลขององค์การ พบว่า มีความสัมพันธ์กับปัจจัย ทั้ง 3 พอสมควร

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

R.M. Steer (1977: 8) ได้เสนอตัวแปรสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ 4 ประการสำคัญ คือ (1) ลักษณะขององค์การซึ่งมีตัวชี้วัดอยู่ 2 ประการ คือ โครงสร้างขององค์การ พิจารณาได้จากการกระจายอำนาจ การแบ่งงานตามความชำนาญพิเศษ ความเป็นทางการช่วงการบังคับบัญชา ขนาดขององค์การ ขนาดของหน่วยงาน และเทคโนโลยีขององค์การ ซึ่ง พิจารณาได้จากการปฏิบัติงาน วัสดุอุปกรณ์ และความรู้ (2) ลักษณะของสภาพแวดล้อม ซึ่งพิจารณาสิ่งแวดล้อม 2 ด้าน คือสิ่งแวดล้อมภายนอก ตัวบ่งชี้ คือ ความสลับซับซ้อน ความมั่นคง ความไม่แน่นอน สิ่งแวดล้อมภายในหรือบรรยากาศขององค์การ ตัวบ่งชี้ คือ แนวโน้มของความสำเร็จความเอาใจใส่ต่อพนักงาน แนวทางการให้รางวัลและการลงโทษ ความมั่นคง ความเสี่ยง การเปิดเผย การปกปิด (3) ลักษณะของพนักงานพิจารณาจาก ความผูกพันต่อองค์การ และการปฏิบัติงานโดยตัวบ่งชี้ของความผูกพันต่อองค์การ พิจารณาจากความสนใจในการดำรงรักษาไว้ การผูกมัดใจ ตัวบ่งชี้ของการปฏิบัติงาน คือ การจูงใจ เหมาย ความต้องการ ความสามารถในการทำงาน ความชัดเจนของบทบาทพนักงาน (4) นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ พิจารราจากตัวบ่งชี้ คือ การวางเป้าหมายที่แน่นอน การจัดหาและการใช้ทรัพยากร การสร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน กระบวนการติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำและการตัดสินใจ การปรับตัวขององค์การ

Abraham Zaleanick and others (1958: 40) ได้กล่าวว่า ในการปฏิบัติงานด้วยดีหรือไม่นั้น จะต้องได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งทางด้านภายนอก และภายใน (external and internal needs) ซึ่งหากได้รับการตอบสนองแล้ว ย่อมหมายถึงการมีประสิทธิภาพต่อการปฏิบัติงาน ซึ่ง ความต้องการภายนอกได้แก่ (1) รายได้ตอบแทน (2) ความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน (3) สภาพแวดล้อมทางกายภาพ (4) ตำแหน่งหน้าที่ (5) การให้งานที่ถนัด ความต้องการภายใน ได้แก่ (1) ความต้องการเข้ากับหมู่คณะ (2) ความต้องการแสดงวามรู้สึกเกี่ยวกับความจงรักภักดี ความเป็นเพื่อนและความรักใคร่ (3) ความต้องการด้านศักดิ์ศรีของตนเอง

David G. Moore and Robert K. Bunrns (1956: 130-131) ได้กำหนดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้ คือ (1) สภาพการปฏิบัติงาน (2) ความเพียงพอของรายได้จากการปฏิบัติงาน (3)ความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงาน (4) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา (5) การติดต่อสื่อสารอย่างเพียงพอ (6) สถานภาพ และการยอมรับนับถือ (7) ความมั่นคงปลอดภัย (8) การระบุตนเองว่าเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน (9) โอกาสความก้าวหน้า (10) ความสามรถของผู้ร่วมงาน (11) ความสำเร็จในการทำงานเป็นกลุ่ม (12) ความพึงพอใจในการทำงานเป็นกลุ่ม (13) ความเป็นมิตรและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (14) การอุทิศตนเพื่องานของผู้ปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน (15) ความ

พึงพอใจของสภาพหน่วยงาน (16) ความสอดคล้องกันระหว่างงานกับความถนัดในการทำงาน (17) สภาพความพึงพอใจในงาน (18) ความเหมาะสมของปริมาณงานที่รับผิดชอบ (19) ความยุติธรรมภายในหน่วยงาน (20) สวัสดิการของหน่วยงาน

Ovard, Nigro, Pfeffe, Fels, Moore, Burns, and Lucius (อ้างถึงใน สุภางค์ โค้วโสภณกุล, 2530: 8) ได้สรุปรวมแนวความคิด ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของแต่ละคน มีดังนี้ คือ (1) ลักษณะของงานที่ทำ (2) สภาพการปฏิบัติงาน (3) สวัสดิการต่างๆ ของหน่วยงาน (4) ความสะดวกสบาย ตลอดจนอุปกรณ์ และการใช้อุปกรณ์ (5) การยอมรับนับถือ และมีความเชื่อมั่นในตัวผู้ปฏิบัติงาน (6) ความเป็นมิตรและความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงาน (7) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา (8) ความเชื่อมั่นในการบริหาร (9) ความสามารถในการนิเทศงาน (10) ความมั่นคงในการทำงาน (11) การติดต่อสื่อสารอย่างเพียงพอ (12) โอกาสก้าวหน้า (13) การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ (14) ความพึงพอใจในวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน (15) ความพึงพอใจในด้านเศรษฐกิจ และบำเหน็จบำนาญ

Katz and Kann (1978: 226) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีความสำคัญต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน โดยได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของประสิทธิผล ประสิทธิผลขององค์การจะวัดได้จากปัจจัยนำเข้าเปรียบเทียบกับผลผลิตที่ได้ จะทำให้การวัดประสิทธิภาพคาดเคลื่อนไปจากความเป็นจริง ประสิทธิผลของงาน หมายถึง การบรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยปัจจัยต่างๆ คือ การฝึกอบรม ประสบการณ์ ความผูกพัน

Fredrick Herzberg (1986: 24) ได้ทำการบริหารคนแบบวิทยาศาสตร์และความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานมาศึกษาร่วมกัน โดยศึกษาถึงทัศนคติของบุคคลที่พอใจในการทำงาน และไม่พอใจในการทำงาน พบว่า บุคคลที่พอใจในการทำงาน ประกอบด้วย (1) การที่สามารถทำงานได้บรรลุผลสำเร็จ (achievement) (2) การได้รับการยกย่องนับถือเมื่อทำงานเสร็จ (recognition) (3) ลักษณะเนื้อหาของงานน่าสนใจ (work itself) (4) การมีความรับผิดชอบงานเพิ่มมากขึ้น (responsibility) (5) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (advancement) (6) ความเป็นไปได้ในความก้าวหน้าด้านหน้าที่ (possibility of growth) ส่วนปัจจัยสภาพแวดล้อมที่ทำให้เกิดความไม่พอใจในงาน ได้แก่ (1) นโยบายและการบริหาร (policy and administration) (2) การนิเทศงาน (supervision) (3) ความสัมพันธ์กับผู้นิเทศงาน (relationship with supervisor) (4) สภาพการทำงาน (working condition) (5) เงินเดือน (salary) (6) ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน (relationship

with peers) (7) ชีวิตส่วนบุคคล (personal life) (8) ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (relationship with subordinates) (9) สถานภาพ (status) (10) ความมั่นคงในงาน (job security)

Gruefeld, Leopold and Kasum Sahm (1974: 279) ได้วิจัย ความสัมพันธ์ของลักษณะผู้นิเทศงาน กับประสิทธิผลขององค์การในโรงพยาบาลเด็ก โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย ศึกษาตัวอย่างจากพยาบาล 82 คน ศึกษาถึงลักษณะผู้นำของผู้นิเทศใน 2 ลักษณะ คือ มุ่งงาน และมุ่งสัมพันธ์กับความพึงพอใจในตัวผู้นิเทศการพยาบาลการประสานงานในองค์การ ผลการวิจัย สรุปได้ว่า การนิเทศงานที่มีประสิทธิภาพทำให้เกิดความพึงพอใจในตัวผู้นิเทศ และทำให้เกิดการพยาบาลที่ดีนั้น ต้องการผู้นิเทศที่มีการผสมผสานแบบของลักษณะผู้นำของผู้นิเทศที่มีการผสมผสานแบบของลักษณะผู้นำของผู้นิเทศทั้ง 2 แบบรวมกันในระดับสูง ทั้งแบบมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับการประสานงานในองค์การ

Porter and Lawler (1968) ได้พัฒนาทฤษฎีความคาดหวังของ วรูม (Vroom's expectancy / Valence theory) มาเป็นจำลองใหม่ที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ และพิจารณาในลักษณะการทำงานโดยรวม โดยชี้ให้เห็นว่า ความเพียรพยายาม หรือแรงงจูงใจของผู้ปฏิบัติงานไม่ได้ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานโดยตรง แต่เนื่องจากความสามารถและลักษณะเฉพาะตัว รวมทั้งความเข้าใจในบทบาทของผู้นั้นเองด้วย ดังนั้น การให้รางวัลตอบแทนจึงเป็นตัวแปรแทรกระหว่างการจูงใจกับการปฏิบัติงาน ท่านทั้งสองได้แยกตัวแปรแรงจูงใจ ความพึงพอใจในกรทำงาน และการปฏิบัติงานออกจากกัน และชี้ว่า การปฏิบัติงานเป็นสาเหตุก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

Muchinsky (1983: 294) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในองค์การหลายประการ เช่น ขวัญ (morale) ผลผลิต (outputs) การมีส่วนร่วม (participation) ผลการปฏิบัติงาน (performance) แต่หัวข้อที่ได้รับการพิจารณามากที่สุด คือ ความพึงพอใจในงาน (job satisfaction) และผลการปฏิบัติงาน (job performance) ส่วนมากยืนยันว่า บรรยากาศองค์การมีความพึงพอใจในงานมากกว่า จากงานของ ลอเลอร์ ฮอลล์ และ โอลล์แฮม (Laweer, Hall & Oldhamm) พบว่า สหสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศกับการปฏิบัติงาน มีค่า .25 ส่วนสหสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความพอใจของพนักงานมีค่า .47

Litwin & Stringer (1968: 45-65) ได้แยกมิติบรรยากาศองค์การไว้ ดังนี้

1. โครงสร้าง (structure) โครงสร้างที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่มีต่อพฤติกรรมระหว่างบุคคล และพฤติกรรมของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับงาน

2. ความท้าทายและความรับผิดชอบ (challenge and responsibility) ซึ่งจะวัดเกี่ยวกับความเข้าใจ หรือการรับรู้ทางด้านความท้าทายของงาน และความรู้สึกที่เกี่ยวกับความสำเร็จของงาน

3. ความอบอุ่นและการสนับสนุน (warmth and support) ความอบอุ่น และการสนับสนุนที่มีอยู่ภายในองค์การจะช่วยลดความกังวลในส่วนที่เกี่ยวกับงานลงได้ พนักงานย่อมต้องการบรรยากาศที่มีความอบอุ่นและสนับสนุน โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานใหม่มีความจำเป็นมากสำหรับบรรยากาศเช่นนี้

4. การให้รางวัลและการลงโทษ การเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย (reward and punishment approval and disapproval) ภายในสภาพแวดล้อมที่ให้ความสำคัญการจัดหารางวัล แทนที่การลงโทษย่อมจะเป็นสิ่งกระตุ้นความสนใจของพนักงานทางด้านความสำเร็จและความผูกพัน และจะลดความกลัวเกี่ยวกับความล้มเหลวได้ การให้รางวัลเท่ากับเป็นการแสดงให้เห็นว่ายอมรับ หรือเห็นด้วยกับพฤติกรรม หรือการกระทำที่เกิดขึ้น ในขณะที่การลงโทษเป็นสัญญาณที่แสดงให้เห็นถึงการไม่ยอมรับพฤติกรรม หรือการกระทำนั้นๆ ที่เกิดขึ้น

5. ความขัดแย้ง (conflict) จะเป็นการวัดความเข้าใจเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่แตกต่างกัน และหน่วยงานที่แข่งขันกันภายในองค์การ องค์การจึงต้องเผชิญกับความขัดแย้งตลอดจนต้องแก้ปัญหาเกี่ยวกับการขัดแย้งอยู่เสมอ

6. มาตรฐานผลการปฏิบัติงานและความคาดหมาย (performance standards and expectations) ปัจจัยนี้ จะวัดความรู้สึก หรือการรับรู้ที่เกี่ยวกับความสำคัญของผลการปฏิบัติงานและความชัดเจนของความคาดหมายเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานภายในองค์การ

7. ความเสี่ยงและการรับความเสี่ยง (risk and risk taking) จะเป็นการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับปรัชญาของฝ่ายบริหาร ด้านการยอมรับความเสี่ยงของผู้ที่ต้องการความสำเร็จสูง มักจะยอมรับความเสี่ยงในการตัดสินใจระดับปานกลาง บรรยากาศองค์การที่ยอมรับความเสี่ยงระดับปานกลางจะสามารถกระตุ้นความต้องการความสำเร็จของพนักงานได้ ในขณะที่บรรยากาศที่ไม่ยอมให้เกิดความเสี่ยง จะก่อให้เกิดความไม่สมหวังและความอ่อนแอในด้านความสำเร็จ

ต่อมา ลีทวิน และ ซทินเจอร์ ได้ปรับปรุงงานการศึกษาบรรยากาศองค์การโดยเพิ่มมิติบรรยากาศองค์การเป็น 9 มิติ ดังนี้ คือ โครงสร้าง ความรับผิดชอบ รางวัล ความเสี่ยง ความอบอุ่น การสนับสนุน มาตรฐานงาน ความขัดแย้ง และเอกลักษณ์องค์การ (Litwin & Stringer, 1968: 204-207)

Ghislli and Brown (1965) เสนอองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานแตกต่างจากที่กล่าวมาแล้ว คือ

1) ระดับอาชีพ (occupational level) หมายความว่า อาชีพนั้นอยู่ในสถานะหรือความนิยมของคนอย่างไร ถ้าอาชีพอยู่ในสถานะสูงเป็นที่นับถือของคนทั่วไปก็จะเป็นที่พึงพอใจ

2) สภาพการทำงานต่างๆ อยู่ในลักษณะสะดวกสบายเหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน

3) ระดับอายุ (age) จากการวิจัย พบว่า บางครั้งก็มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน บางครั้งก็ไม่มีความสัมพันธ์ แต่จากการศึกษา พบว่า ผู้ปฏิบัติงานระหว่างอายุ 25-34 ปี และอายุ 45-54 ปี มีความพึงพอใจในงานน้อยกว่ากลุ่มอื่นๆ

4) รายได้ (finance incentives) ได้แก่ จำนวนรายได้ประจำ และรายได้ที่จ่ายตอบแทนพิเศษ

5) คุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา (quality of supervision) หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้จัดการกับคนงาน การเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ของคนงานย่อมมีผลต่อขวัญและการผลิต

โดยสรุปแล้ว ปัจจัยที่ทำให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิผล คือ ระดับความสามารถที่ผู้บริหารองค์การใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม การจูงใจ การมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม และการสร้างความผูกพันและการยอมรับ เพื่อทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

Wood (1981) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงานในภาคการศึกษา และพบว่า มรชีประเด็นสำคัญ 8 ประการ ที่สมควรได้รับการปรับปรุงพิจารณา ดังนี้

1) ค่าตอบแทนที่เพียงพอและเสมอภาคยุติธรรม ซึ่งค่าตอบแทนในรูปที่เป็นตัวเงินควรมีการจัดหาให้ เพื่อการปฏิบัติงานที่ก้าวหน้า โดยเฉพาะเรื่องของรายวิชาที่เรียน

2) สภาพในการทำงานที่ปลอดภัย มีการปฏิบัติงาน หรือทางเลือกในการทำงานที่มีสภาพยืดหยุ่นได้

3) โอกาสในการใช้และพัฒนาความสามารถของตนเอง และครู เพื่อให้ครูได้รับความเป็นอิสระ และมีมุมมองที่กว้างขวางขึ้น

4) โอกาสในความก้าวหน้าและมั่นคงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งรวมถึงการพัฒนาสายงานอาชีพและโอกาสในความก้าวหน้า

5) การบูรณาการทางสังคม

6) การมีส่วนร่วมของอาจารย์ในการตัดสินใจ

7) การสร้างความสมดุลให้เกิดขึ้นกับงาน กับชีวิต และความต้องการมีงานอดิเรกและการพักผ่อน

8) การทำให้เกิดความมั่นใจว่า มีความสอดคล้องทางสังคมของชีวิตการทำงาน เพื่อที่ว่าความต้องการทางสังคมและงานที่ทำในโรงเรียนไม่กระจัดกระจาย โดยเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ซึ่งในแต่ละประเด็น วู้ด ได้ชี้ให้เห็นถึง วิธีการต่างๆ ในการปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงานของอาจารย์ และนักการศึกษาอื่นๆ

Panagos (1985: 3505) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง ความพึงพอใจในการทำงานและสิ่งที่น่าสนใจในการดำรงชีวิตของผู้บริหารการศึกษา โดยศึกษาในองค์ประกอบต่างๆ ได้แก่ ลักษณะงานทั่วไปเกี่ยวกับงานที่ทำ เพื่อนร่วมงาน เงินเดือน และโอกาสที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ผลการศึกษา พบว่า ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารการศึกษาใน 6 องค์ประกอบดังกล่าวไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ Grunnbaum (1987: 1401) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง ความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์พยาบาล พบว่า ตำแหน่งทางวิชาการต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจต่างกัน คือ

1) ระดับของศาสตราจารย์ มีความสนใจในด้านความคิดริเริ่ม ความสัมพันธ์กับลูกน้อง และนโยบายด้านบุคลากร

2) ระดับอาจารย์ และระดับผู้ช่วยศาสตราจารย์ สนใจต่อรางวัลชมเชย มีส่วนรับผิดชอบในด้านนิเทศและความมั่นคงในงาน และความสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน

ACAS (2006) ได้ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ ว่าเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน ได้แก่ ความรู้ ทักษะ สภาพแวดล้อมการทำงาน ผลการศึกษาของ Bishop, Scott and Chen (2003: 3-5) พบว่า การมีส่วนร่วม (involvement) ของบุคลากรในการทำงาน ทำให้ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรดีขึ้น ทั้งในส่วนของบุคคล และทีม ผลลัพธ์ที่ได้จากการทำงานมีคุณภาพดีกว่า (better quality) ลดการขาดงานของบุคลากร ลดการลาออกของบุคลากร ลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นผลของการที่บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน (job satisfaction) Fanz (citied in Mierlo, 2003: 23) ศึกษา พบว่า ความมีอิสระในการทำงานช่วยเพิ่มความพึงพอใจในงาน (job satisfaction) และช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานและยังช่วยลดการขาดงานของพนักงานด้วย

Carayon (2003: 60) ใช้ลักษณะงานของ Hackman and Oldham (1975) วิเคราะห์เพื่อผลกระทบที่เกิดขึ้นกับคุณภาพชีวิตการทำงานในสถานที่ทำงานของพนักงานที่ทำงานเกี่ยวกับไอที (information technology) พบว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างผลสะท้อนกลับของงาน (feedback) และ

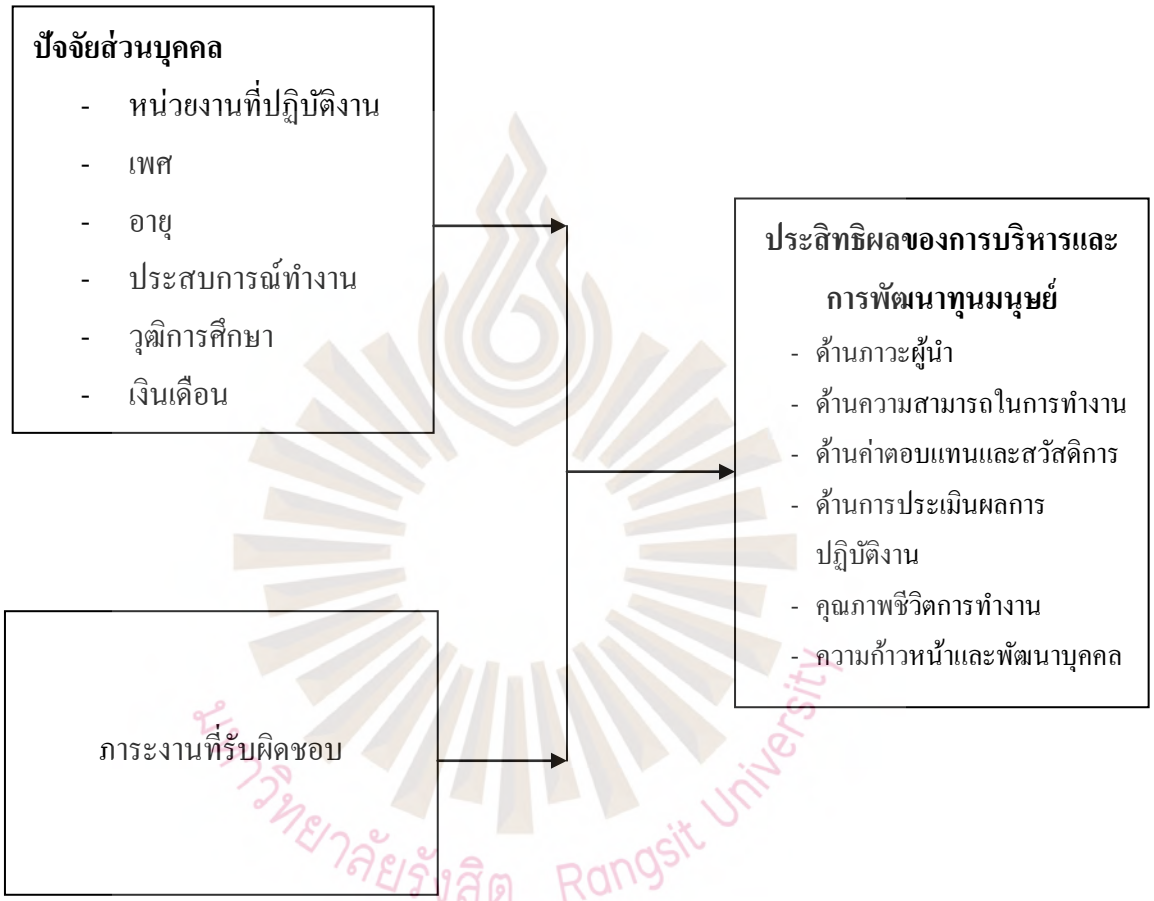
ความเป็นอิสระในการทำงาน (autonomy) กับคุณภาพชีวิตการทำงาน Huzzard (2003: 22-23) ระบุว่า การออกแบบงานใหม่ (work redesign) ในส่วนของการขยายขอบเขตหน้าที่ของงาน (job enlargement) ซึ่งมีความหมายเดียวกันกับความหลากหลายของงาน (task variety) เช่น การหมุนเวียนหน้าที่การทำงาน (job rotation) เพระจะทำให้พนักงานสามารถทำงานได้หลายอย่าง ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีม โดยเฉพาะการทดแทนงานระหว่างพนักงานในทีมทำได้ดีขึ้น เนื่องจากพนักงานทำงานได้หลากหลายกว่าเดิม

จากการทบทวนวรรณกรรม ที่เกี่ยวข้อง ในบทที่ 2 นี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยในครั้งนี้ ตามกรอบแนวคิดการวิจัย ตามรูปที่ 2.1

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

กรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย

ตัวแปรอิสระ **ตัวแปรตาม**



รูปที่ 2.1 กรอบแนวคิดการศึกษาวิจัย

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) เป็นเทคนิควิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์แบบผสานวิธีระหว่างวิธีการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเข้าด้วยกัน จุดมุ่งหมายของการผสานวิธีก็เพื่อการแก้ไขข้อจำกัดของแต่ละวิธีให้สามารถตอบคำถามการวิจัยได้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยใช้รูปแบบวิธีการวิจัยเชิงปริมาณเป็นตัวตั้งก่อนแล้วตามด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลเพียงครั้งเดียวแล้วนำผลที่ได้มาทำการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมุติฐาน และหาข้อสรุปจากการศึกษาอย่างไรก็ตาม เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้ มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจะใช้การวิจัยเอกสาร (documentary research) ผนวกกับการศึกษาเชิงคุณภาพ (qualitative research) เข้ามาประกอบอีกชั้นหนึ่ง

3.1 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวมรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวมรวมข้อมูล ครั้งนี้ ประกอบด้วย

1) แบบสอบถาม (questionnaire) ที่สร้างขึ้นมาที่เป็นแบบสอบถามปลายปิด (close-ended questions) และคำถามปลายเปิด (open-ended questions)

2) แบบสัมภาษณ์ ซึ่งจะทำการศึกษาจากข้อมูลปฐมภูมิ (primary data) ด้วยการศึกษาจากภาคสนาม (field study) ทั้งนี้ เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ที่กล่าวไว้ในเชิงทฤษฎี

3) หลักฐาน เอกสาร ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์ ทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ

3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การรวบรวมเอกสาร ในชั้นนี้เป็นการสำรวจและรวบรวมข้อมูลจากเอกสารต่างๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการ ศึกษาวิจัย รวมถึงข้อมูลต่างๆ ที่จะใช้เป็นพื้นฐานในการสำรวจเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูล เหล่านี้ ได้แก่ เอกสาร หนังสือ ตำราเกี่ยวกับประสิทธิผลการบริหาร และการ

พัฒนาทุนมนุษย์ ข้อมูลเกี่ยวกบการดำเนินงานบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันการศึกการ รายงานวิจัย และกฎหมาย ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยข้อมูลที่ใช้แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1) ข้อมูลปฐมภูมิ (primary data) เป็นการรวบข้อมูล โดยใช้เครื่องมือซึ่งเป็นแบบสำรวจกับกลุ่มตัวอย่างในมหาวิทยาลัยเอกชนของไทยรวม 3 สถาบัน

2) ข้อมูลทุติยภูมิ (secondary data) เป็นการศึกษาจากเอกสาร หนังสือ งานวิจัย วิทยานิพนธ์ วารสาร หรือบทความที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการวิเคราะห์ร่วมกับข้อมูลปฐมภูมิ

โดย ข้อมูลเชิงปริมาณ (quantitative data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมโดยการสุ่มตัวอย่าง โดยการใช้แบบสอบถาม (questionnaires) ซึ่งถือเป็นข้อมูลหลักในการวิจัยครั้งนี้ ข้อมูลเชิงคุณภาพ (qualitative data) เป็นการศึกษารวบรวมข้อมูลในเชิงลึก ซึ่งผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลดังกล่าวเพื่อตรวจสอบและยืนยันผลการศึกษาข้อมูลเชิงปริมาณ เพื่อชี้วัดให้เห็นประสิทธิผลของการบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน ว่ามีลักษณะความสอดคล้องหรือขัดแย้งกับผลการศึกษาในเชิงปริมาณเช่นไร ระหว่างคำตอบในแบบสอบถามกับสภาพความเป็นจริง โดยการสังเกต และใช้การสัมภาษณ์เจาะลึกบุคคลสำคัญที่เกี่ยวข้องรับผิดชอบในการปฏิบัติงานในองค์การของมหาวิทยาลัยเอกชน เช่น คณบดี หัวหน้าภาควิชา ผู้อำนวยการสำนัก และหัวหน้าสำนักงาน เป็นต้น

3.3 วิธีวิเคราะห์ข้อมูล

ผู□วิจัย ได้ดำเนินการวิเคราะห□ข□อมูล ดังนี้

1. นำแบบสอบถามที่ได□รับกลับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ□ครบถ□วนในการกรอก

2. นำแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ□ครบถ□วน ทั้งหมด จำนวน 385 ชุด นำมาวิเคราะห□ประมวลผลด□วยโปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร □และคำนวณค□าสถิติต□างๆ ได□แก่ ค□าร้อยละ (percentage) ค□าเฉลี่ย (arithmetic mean) ค□าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation)

3. นำผลการวิเคราะห□ข□อมูลที่ได□ทั้งหมด มาเปรียบเทียบกับเกณฑ□ โดยการแปลความหมายของคะแนน ที่เป□นตัวเลขให□อยู□ในลักษณะของการอธิบาย ดังนี้

4.51 - 5.00	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู□ในระดับความคิดเห็นมากที่สุด
3.51 - 4.50	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู□ในระดับความคิดเห็นมาก
2.51 - 3.50	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู□ในระดับความคิดเห็นปานกลาง

1.51 - 2.50 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู□ในระดับความคิดเห็นน□อย

1.00 - 1.50 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู□ในระดับความคิดเห็นน□อยที่สุด

4. นำข□อมูลที่ได□จากการสัมภาษณ□ และบันทึกภาคสนาม ซึ่งเป็นข้อมูลจากประสบการณ์จริง มาวิเคราะห□เนื้อหา ตีความ และเรียบเรียงประเด็นให□เป□นไปตามเนื้อหาที่ต□องการศึกษา จำแนกโดยอาศัยกรอบแนวคิดที่เสนอไว้ในเชิงปริมาณ

3.4 การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

เพื่อให้การเก็บข้อมูลอย่างทั่วถึง ผู้วิจัยเลือกใช้กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ แบบเฉพาะเจาะจงที่มหาวิทยาลัยเอกชนของไทย ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล รวม 3 สถาบัน ด้วยเหตุผลที่ว่า เป็นสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่มีชื่อเสียง เป็นที่ยอมรับ และดำเนินการจัดการเรียนการสอนมาอย่างต่อเนื่องระยะเวลาดำเนินการไม่ต่ำกว่า 20 ปี ประกอบด้วย มหาวิทยาลัยเอกชนในเขตพื้นที่จังหวัดปทุมธานี 1 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยรังสิต และเขตกรุงเทพมหานคร 2 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ และมหาวิทยาลัยศรีปทุม โดยใช้ แบ่งแต่ละมหาวิทยาลัย จำแนก ออกเป็นสายงานที่ปฏิบัติงานรับผิดชอบ 2 กลุ่มสายงาน คือสายงานที่รับผิดชอบด้านการสอน และสายงานที่รับผิดชอบด้านการสนับสนุนการเรียนการสอน เพื่อให้ได้ตัวอย่างแต่ละมหาวิทยาลัยที่มีความเป็นตัวแทนที่มีลักษณะใกล้เคียงกันมากที่สุด

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล และอภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้ เพื่อ ศึกษาประสิทธิผลการบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเอกชน และศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย พร้อมทั้งเสนอแนะให้มีการบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์ในมหาวิทยาลัยเอกชนไทยให้มีประสิทธิผลมากขึ้น

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากข้อมูลแบบสอบถามการวิจัย ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาระดับคุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ แบบเฉพาะเจาะจงที่มหาวิทยาลัยเอกชนของไทย ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล รวม 3 สถาบัน ด้วยเหตุผลที่ว่า เป็นสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่มีชื่อเสียง เป็นที่ยอมรับ และดำเนินการจัดการเรียนการสอนมาอย่างต่อเนื่องระยะเวลาดำเนินการไม่ต่ำกว่า 20 ปี ประกอบด้วย มหาวิทยาลัยเอกชนในเขตพื้นที่จังหวัดปทุมธานี 1 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยรังสิต และเขตกรุงเทพมหานคร 2 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ และมหาวิทยาลัยศรีปทุม โดยใช้แบ่งแต่ละมหาวิทยาลัย นำเสนอผลการวิจัยเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเอกชนของไทย ที่มีต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับตัวผู้ปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบคุณลักษณะของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับตัวผู้ปฏิบัติงาน

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ เป็นข้อมูลที่ได้โดยการสังเกต สัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งเป็นข้อมูลจากประสบการณ์จริง และนำมาวิเคราะห์ ตีความ

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ ประสบการณ์ทำงาน ระดับการศึกษา เงินเดือนที่ได้รับอยู่ในปัจจุบัน และภาระงานที่รับผิดชอบ นำเสนอไว้ในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ ประสบการณ์ทำงาน วุฒิการศึกษาสูงสุด และสายงานที่รับผิดชอบ

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
มหาวิทยาลัยเอกชน		
- มหาวิทยาลัยรังสิต	245	63.60
- มหาวิทยาลัยกรุงเทพ	92	23.90
- มหาวิทยาลัยศรีปทุม	48	12.50
เพศ		
- ชาย	150	39.00
- หญิง	212	55.10
- ไม่ระบุ	23	6.00
อายุ		
- ไม่เกิน 25 ปี	10	2.7
- 26 - 35 ปี	152	41.60
- 36 - 45 ปี	72	19.70
- 46 - 55 ปี	95	26.00
- 55 ปี ขึ้นไป	36	9.90
ประสบการณ์ทำงาน		
- ไม่เกิน 5 ปี	82	27.60
- 6-10 ปี	70	23.60
- 11-15 ปี	39	13.10
- 16-20 ปี	54	18.20
- 20 ปี ขึ้นไป	52	17.50
วุฒิการศึกษาสูงสุด		
- ต่ำกว่าปริญญาตรี	19	4.90
- ปริญญาตรีหรือเทียบเท่าปริญญา	139	36.20

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
- ปริญญาโท	191	49.70
- ปริญญาเอก	35	9.10
เงินเดือนปัจจุบันที่ได้รับ		
- ไม่เกิน 10,000 บาท	14	3.60
- 10,001-20,000 บาท	171	45.30
- 20,001-30,000 บาท	93	24.20
- 30,000-40,000 บาท	40	10.40
- 40,001-50,000 บาท	34	8.90
- 50,001-60,000 บาท	10	2.60
- มากกว่า 60,000 บาท	19	4.90
ภาระงานหลักที่รับผิดชอบในมหาวิทยาลัย		
- สายสอน	157	41.00
- สายสนับสนุน	203	53.00
- นักวิจัย	8	2.10
- ไม่ระบุ	15	3.90
รวมจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม	**385**	**100**

จากตารางที่ 4.1 ผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยเอกชน 3 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยรังสิตคิดเป็นร้อยละ 63.60 มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ร้อยละ 23.90 และมหาวิทยาลัยศรีปทุม ร้อยละ 12.50 ส่วนใหญ่ เป็น เพศหญิง คิดเป็นร้อยละ55.10 เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 39.00 และอีก ร้อยละ 6.000 ไม่ระบุเพศ อายุต่ำกว่า 25 ปี คิดเป็นร้อยละ 2.70 อายุระหว่าง 26-35 ปี ร้อยละ41.60 อายุระหว่าง 36-45 ปี คิดเป็นร้อยละ 19.70 อายุระหว่าง 46-55 ปี คิดเป็นร้อยละ 26.00 อายุ 55 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ9.90 ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานในมหาวิทยาลัยเอกชน ต่ำกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 27.60 รองลงมาทำงานมาระหว่าง 5-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 23.60 ทำงานมาแล้ว ระหว่าง 11-15 ปี คิดเป็นร้อยละ13.10 ทำงานมาระหว่าง 16-20 ปี ร้อยละ18.20 และเป็นผู้มี ประสบการณ์การทำงานมากกว่า 20 ปีขึ้นไปคิดเป็นร้อยละ 17.50 ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับ ปริญญาโทคิดเป็นร้อยละ 49.70 รองลงมาเป็นระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าคิดเป็นร้อยละ 36.20 ปริญญาเอกร้อยละ 9.10 และวุฒิการศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 4.90 ผู้ตอบ แบบสอบถามส่วนใหญ่ได้รับเงินเดือนประจำอยู่ระหว่าง 10,001-20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 45.30

รองลงมาเป็นเงินเดือนระหว่าง 20,000 - 30,000 บาทคิดเป็นร้อยละ 24.20 บาท เงินเดือนปัจจุบันที่ได้รับอยู่ระหว่าง 30,001-40,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 10.40 เงินเดือนระหว่าง 40,001-50,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 8.90 เงินเดือนมากกว่า 60,000 บาทคิดเป็นร้อยละ 4.90 เงินเดือนไม่เกิน 10,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 3.60 และเงินเดือนระหว่าง 50,001-60,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 2.60 ทั้งนี้ ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีภารงานหลักที่รับผิดชอบในมหาวิทยาลัยเป็นสายสนับสนุนวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 53.00 เป็นสายสอน คิดเป็นร้อยละ 41.00 นักวิจัยคิดเป็นร้อยละ 2.10 และไม่ระบุภาระงานที่รับผิดชอบ คิดเป็นร้อยละ 3.90

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานที่มหาวิทยาลัยเอกชนของไทยที่มีต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับตัวผู้ปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด

เกณฑ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลค่าคะแนนเฉลี่ย ($\overline{X}$) ใช้เกณฑ์ เพื่อการแปลความหมาย ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.50 หมายถึง คุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานอยู่ในระดับ น้อยที่สุด
คะแนนเฉลี่ย 1.51 - 2.50 หมายถึง คุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานอยู่ในระดับ น้อย
คะแนนเฉลี่ย 2.51 - 3.50 หมายถึง คุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานอยู่ในระดับ ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย 3.51 - 4.50 หมายถึง คุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานอยู่ในระดับ มาก
คะแนนเฉลี่ย 4.51 - 5.00 หมายถึง คุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานอยู่ในระดับ มากที่สุด

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นที่เกิดขึ้นของปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ที่มีต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับตัวผู้ปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใดนั้น ผู้ศึกษาวิจัยได้ใช้เกณฑ์ในการวิเคราะห์ข้อมูลค่าจากคะแนนเฉลี่ย ($\overline{X}$) แปลความหมาย กับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ดังปรากฏตามคะแนนเฉลี่ยในตารางที่ 4.2 ถึง ตารางที่ 4.7 ดังนี้

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ความคิดเห็นของปฏิบัติงานที่มีต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับตัวผู้ปฏิบัติงาน ด้านภาวะผู้นำ

ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร

เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับตัวผู้ปฏิบัติงาน ด้านภาวะผู้นำ	$\overline{X}$	**SD**	**ระดับความเห็น**
1. ผู้บังคับบัญชากระตุ้นทำให้ท่านมีแนวคิดใหม่ๆ ในการทำงาน	3.60	.84	มาก
2. ผู้บังคับบัญชาร่วมตัดสินใจกับท่านในการแก้ปัญหาต่างๆ	3.71	.934	มาก
3. ผู้บังคับบัญชาเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน	3.81	2.84	มาก
4. ผู้บังคับบัญชามีสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	3.72	1.13	มาก
5. ผู้บังคับบัญชาเอาใจใส่สภาพความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.54	1.14	มาก
6. ผู้บังคับบัญชาใช้เทคนิคต่างๆ ในการบริหารหน่วยงาน	3.62	1.11	มาก
รวมเฉลี่ย	**3.66**	**1.04**	**มาก**

จากตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ความคิดเห็นของปฏิบัติงานที่มีต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับตัวผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับด้านภาวะผู้นำ พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมากในทุกรายข้อโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.66 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำที่มีคะแนนสูงสุด คือ ผู้บังคับบัญชาเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.81 โดยค่าคะแนนข้อที่ต่ำสุดคือ ผู้บังคับบัญชาเอาใจใส่สภาพความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ย 3.54 ต่ำรองขึ้นไปคือ ผู้บังคับบัญชากระตุ้นทำให้ท่านมีแนวคิดใหม่ๆ ในการทำงาน ค่าเฉลี่ย 3.60 ผู้บังคับบัญชาใช้เทคนิคต่างๆ ในการบริหารหน่วยงาน ค่าเฉลี่ย 3.62 ผู้บังคับบัญชาร่วมตัดสินใจกับท่านในการแก้ปัญหาต่างๆ ค่าเฉลี่ย 3.71 และผู้บังคับบัญชามีสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ค่าเฉลี่ย 3.72

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ความคิดเห็นของปฏิบัติงานที่มีต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับตัวผู้ปฏิบัติงาน ด้านความสามารถในการทำงาน

ด้านความสามารถในการทำงาน

เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับตัวผู้ปฏิบัติงานด้านความสามารถในการทำงาน	$\overline{X}$	**SD**	**ระดับความเห็น**
1. งานที่ทำท้าทายความสามารถของท่าน	4.07	3.79	มาก
2. ได้ใช้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานหลายๆ ด้าน	3.77	1.00	มาก
3. ทำงานที่ได้รับมอบหมายเป็นผลสำเร็จ	4.35	2.91	มาก
4. ได้นำความรู้มาใช้ประโยชน์ในการทำงาน	4.10	.84	มาก
5. ได้รับโอกาสในการเสริมความรู้ทางวิชาการในงานที่ปฏิบัติอยู่	3.70	2.37	มาก
6. มีความรู้ความเข้าใจงานในความรับผิดชอบเป็นอย่างดี	4.22	2.18	มาก
รวมเฉลี่ย	**4.04**	**1.15**	**มาก**

คุณลักษณะด้านความสามารถในการทำงานทุกรายข้ออยู่ในระดับมาก โดย ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเอกชนมีความสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายเป็นผลสำเร็จมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.35 รองลงมาคือ มีความรู้ความเข้าใจงานในความรับผิดชอบเป็นอย่างดี ค่าเฉลี่ย 4.22 ได้นำความรู้มาใช้ประโยชน์ในการทำงาน ค่าเฉลี่ย 4.10 เป็นงานที่ทำท้าทายความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ค่าเฉลี่ย 4.07 ได้ใช้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานหลายๆ ด้าน ค่าเฉลี่ย 3.77 และข้อที่ได้คะแนนต่ำสุดคือ การการได้รับโอกาสในการเสริมความรู้ทางวิชาการในงานที่ปฏิบัติอยู่ ค่าเฉลี่ย 3.70

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ความคิดเห็นของปฏิบัติงานที่มีต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับตัวผู้ปฏิบัติงาน ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ

ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ

เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับตัวผู้ปฏิบัติงานด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ	$\overline{X}$	**SD**	**ระดับคุณลักษณะ**
1. หน่วยงานให้ความสนใจในการปรับปรุงสวัสดิการที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน	3.22	1.02	ปานกลาง
2. ค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ ที่ท่านได้รับจากมหาวิทยาลัย เหมาะสมกับค่าครองชีพในปัจจุบัน	3.07	1.00	ปานกลาง
3. ท่านพึงพอใจกับสวัสดิการต่างๆ ที่ได้รับสำหรับตนเองและครอบครัว	3.32	1.08	ปานกลาง
4. เงินเดือนหรือผลตอบแทนที่ได้รับคุ้มกับหน้าที่ในปัจจุบันของท่าน	2.95	.87	ปานกลาง
5. ท่านได้รับเงินเดือนหรือผลตอบแทนเหมาะสมกับปริมาณงานที่ที่ทำ	2.94	.91	ปานกลาง
6. เงินเดือนที่ได้รับเพียงพอกับการใช้จ่ายในแต่ละเดือน	2.94	1.45	ปานกลาง
7. เงินเดือนที่เพิ่มขึ้นในแต่ละปี มีความเหมาะสม	2.53	1.00	ปานกลาง
8. ท่านพอใจกับเงินเดือนที่ได้รับในปัจจุบัน	2.86	1.01	ปานกลาง
รวมเฉลี่ย	**2.98**	**.80**	**ปานกลาง**

ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ความคิดเห็นของปฏิบัติงานที่มีต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับตัวผู้ปฏิบัติงาน ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเอกชน พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 2.98) ในทุกรายข้อ ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีคะแนนค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความพึงพอใจกับสวัสดิการต่างๆ ที่ได้รับสำหรับตนเองและครอบครัว ซึ่งมีค่าเฉลี่ยคะแนน 3.32 รองลงมาคือ หน่วยงานให้ความสนใจในการปรับปรุงสวัสดิการที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน ระดับคะแนน 3.22 เงินเดือนหรือผลตอบแทนที่ได้รับคุ้มกับหน้าที่ในปัจจุบัน มีคะแนนค่าเฉลี่ย 2.95 ได้รับเงินเดือนหรือผลตอบแทนเหมาะสมกับปริมาณงานที่ที่ทำ และเงินเดือนที่ได้รับเพียงพอกับการใช้

จ่ายในแต่ละเดือน คะแนนเฉลี่ย 2.94 พอใจกับเงินเดือนที่ได้รับในปัจจุบัน คะแนนเฉลี่ย 2.86 และค่าเฉลี่ยคะแนนต่ำสุด คือ เงินเดือนที่เพิ่มขึ้นในแต่ละปี มีความเหมาะสมมีคะแนนเฉลี่ย 2.53

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ความคิดเห็นของปฏิบัติงานที่มีต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับตัวผู้ปฏิบัติงาน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับตัวผู้ปฏิบัติงานด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	$\overline{X}$	**SD**	**ระดับคุณลักษณะ**
1. หน่วยงานมีการพิจารณาความดีความชอบในการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม	3.17	1.05	ปานกลาง
2. ผู้บังคับบัญชาแจ้งผลการปฏิบัติงานให้ท่านทราบอย่างชัดเจน	3.27	1.21	ปานกลาง
3. ผู้บังคับบัญชาตรวจสอบ แจ้งผลงานโดยพิจาณาตามเกณฑ์มาตรฐาน	4.21	5.91	มาก
4. ท่านได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้น/ ตำแหน่งตามความรู้ความสามารถ	3.98	5.46	มาก
5. ท่านมีโอกาสจะได้ตำแหน่งสูงขึ้น	2.76	1.21	ปานกลาง
6. ท่านปรารถนาที่จะทำงานให้มหาวิทยาลัยแห่งนี้ตลอดไป	3.71	1.06	มาก
รวมเฉลี่ย	**3.52**	**1.66**	**มาก**

ความคิดเห็นของปฏิบัติงานที่มีต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับตัวผู้ปฏิบัติงานด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเอกชน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ย 3.52 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่อยู่ในระดับมากมี 3 รายข้อ คือ ผู้บังคับบัญชาตรวจสอบ แจ้งผลงานโดยพิจาณาตามเกณฑ์มาตรฐาน ($\overline{X}$ = 4.21) ได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้น/ตำแหน่งตามความรู้ ความสามารถ ($\overline{X}$ = 3.98) และผู้ปฏิบัติงานปรารถนาที่จะทำงานให้มหาวิทยาลัยแห่งนั้นๆ ตลอดไป ($\overline{X}$ = 3.71) อยู่ในระดับปานกลาง 3 ข้อ คือผู้บังคับบัญชาแจ้งผลการปฏิบัติงานให้ท่านทราบอย่างชัดเจน ($\overline{X}$ = 3.27) หน่วยงานมีการพิจารณาความดีความชอบใน

การปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม ($\overline{X}$ = 3.17) และข้อที่มีคะแนนค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือการมีโอกาสจะได้ตำแหน่งสูงขึ้น ค่าคะแนนเฉลี่ย 2.76

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ความคิดเห็นของปฏิบัติงานที่มีต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับตัวผู้ปฏิบัติงาน ด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน

ด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน

เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับตัวผู้ปฏิบัติงาน ด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน	$\overline{X}$	SD	ระดับคุณลักษณะ
1. ท่านเต็มใจปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จของหน่วยงาน	4.23	.74	มาก
2. ท่านมีความรักและผูกพันในหน่วยงาน	3.92	1.20	มาก
3. ท่านมีความภูมิใจที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยแห่งนี้	4.43	3.32	มาก
4.ท่านตั้งใจที่จะประกอบอาชีพในมหาวิทยาลัยแห่งนี้ตลอดไป	4.26	4.71	มาก
5. เพื่อนร่วมงานของท่านให้ความร่วมมือในการทำงาน	4.08	2.95	มาก
6. ท่านได้รับการพัฒนาทักษะการทำงานเพิ่มเติม	3.50	.93	ปานกลาง
7. บรรยากาศการทำงานเอื้ออารีต่อกัน	3.63	1.00	มาก
8. ผลงานการบริหารของหน่วยงานที่ท่านรับผิดชอบเป็นที่พึงพอใจ	3.49	.988	ปานกลาง
9. ท่านรู้สึกว่างานที่ท่านทำอยู่มีความก้าวหน้าและมั่นคงในอาชีพ	3.28	1.02	ปานกลาง
รวมเฉลี่ย	**3.87**	**.98**	**มาก**

จากตารางที่ 4.6 ค่าคะแนนเฉลี่ยระดับคุณลักษณะด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานตามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเอกชน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.87) พิจารณาจากรายข้อแล้วพบว่า อยู่ในระดับมาก 6 ข้อ คือข้อที่ได้รับคะแนนสูงสุดคือ ผู้ปฏิบัติงานมีความภูมิใจที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยแห่งนั้น ($\overline{X}$ = 4.43) ตั้งใจที่จะประกอบอาชีพในมหาวิทยาลัยแห่งนี้ตลอดไป ($\overline{X}$ = 4.26) เต็มใจปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จของหน่วยงาน ($\overline{X}$ = 4.23) เพื่อนร่วมงานของท่านให้ความร่วมมือในการทำงาน ($\overline{X}$ = 4.08) บรรยากาศการทำงานเอื้ออารีต่อกัน

($\overline{X}$ = 3.63) รายข้อที่อยู่ในระดับปานกลาง 3 ข้อ คือ การได้รับการพัฒนาทักษะการทำงานเพิ่มเติม ($\overline{X}$ = 3.50) ผลงานการบริหารของหน่วยงานที่ท่านรับผิดชอบเป็นที่พึงพอใจ ($\overline{X}$ = 3.49) และรายข้อที่ได้คะแนนน้อยที่สุด คือ ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่างานที่ท่านทำอยู่มีความก้าวหน้าและมั่นคงในอาชีพในระดับปานกลาง มีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.28

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ความคิดเห็นของปฏิบัติงานที่มีต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับตัวผู้ปฏิบัติงาน ด้านความก้าวหน้าและพัฒนาบุคคล

ด้านความก้าวหน้าและพัฒนาบุคคล

เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับตัวผู้ปฏิบัติงาน ด้านความก้าวหน้าและพัฒนาบุคคล	$\overline{X}$	**SD**	**ระดับคุณลักษณะ**
1. งานที่ท่านทำอยู่ในปัจจุบันน่าพอใจ	3.52	.95	มาก
2. ผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุนในการเลื่อนตำแหน่งของท่าน	3.19	1.17	ปานกลาง
3. ท่านมีโอกาสพัฒนาความสามารถตามความถนัด	3.50	2.28	ปานกลาง
4. ท่านเหนื่อยหน่ายที่ต้องรับผิดชอบงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน	2.89	1.15	ปานกลาง
5. ท่านได้รับความเป็นธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ	3.43	1.86	ปานกลาง
6. ท่านได้รับความเป็นธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ	3.73	3.54	มาก
7. ผู้บังคับบัญชาหวังดีและให้การสนับสนุนการทำงานของท่าน	3.63	1.86	มาก
8. หน่วยงานสนับสนุนให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น	3.42	1.18	ปานกลาง
9. หน่วยงานส่งเสริมให้เข้าฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน	3.48	1.23	ปานกลาง
10. ท่านได้รับมอบหมายงานตรงตามความสามารถและความถนัด	3.63	1.02	มาก
11. ผู้บังคับบัญชาให้สิทธิและเสรีภาพในการแสดงความเห็น	3.60	1.09	มาก

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับตัวผู้ปฏิบัติงาน ด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน	$\overline{X}$	SD	ระดับคุณลักษณะ
12. ท่านรู้สึกว่าตนเองมีความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่ปฏิบัติอยู่	3.21	1.99	ปานกลาง
13. ท่านมีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่	3.53	1.03	มาก
14. งานที่ท่านทำสามารถพัฒนาความรู้ความสามารถ	3.50	1.14	ปานกลาง
รวมเฉลี่ย	**3.43**	**.89**	**ปานกลาง**

จากตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ความคิดเห็นของปฏิบัติงานที่มีต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับตัวผู้ปฏิบัติงาน ด้านความก้าวหน้าและพัฒนาบุคคลในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.43) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตามความคิดเห็นของปฏิบัติการในมหาวิทยาลัยเอกชนอยู่ในระดับมาก 6 ข้อ เรียงตามลำดับ คือการได้รับความเป็นธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ ($\overline{X}$ = 3.73) ได้รับมอบหมายงานตรงตามความสามารถและความถนัด และข้อที่ ผู้บังคับบัญชาหวังดีและให้การสนับสนุนการทำงานของท่าน ($\overline{X}$ = 3.63) ผู้บังคับบัญชาให้สิทธิและเสรีภาพในการแสดงความเห็น ($\overline{X}$ = 3.60) มีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่($\overline{X}$ = 3.53) และงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันน่าพอใจ ($\overline{X}$ = 3.52) ตามลำดับ

ทั้งนี้ รายข้อที่ อยู่ ในระดับปานกลาง มี 8 ข้อ เรียงตามลำดับจากคะแนนเฉลี่ยมากไปหาคะแนนเฉลี่ยที่น้อย คือ มีโอกาสพัฒนาความสามารถตามความถนัด และงานที่ท่านทำสามารถพัฒนาความรู้ความสามารถ ($\overline{X}$ = 3.50) หน่วยงานส่งเสริมให้เข้าฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน ($\overline{X}$ = 3.48) ได้รับความเป็นธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ ($\overline{X}$ = 3.43) หน่วยงานสนับสนุนให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ($\overline{X}$ = 3.42) รู้สึกว่าตนเองมีความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่ปฏิบัติอยู่ ($\overline{X}$ = 3.21) ส่วนที่น้อยกว่าข้ออื่นๆ คือ ผู้ปฏิบัติงานมีความ เหนื่อยหน่ายที่ต้องรับผิดชอบงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ได้ค่าระดับคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ 2.89

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบคุณลักษณะของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับตัวผู้ปฏิบัติงาน

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างความพึงพอใจในภาวะผู้นำของผู้บริหาร จำแนกตามสถานภาพของแต่ละมหาวิทยาลัย

ความพึงพอใจ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ระหว่างกลุ่ม	2	15.60	7.80		
					7.37	.001
	ภายในกลุ่ม	379	400.81	1.05		
	รวม	**381**	**416.41**			

*ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความพึงพอใจเกี่ยวกับด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารในมหาวิทยาลัยเอกชน จำแนกตามกลุ่มของมหาวิทยาลัย พบว่า มหาวิทยาลัยเอกชนต่างๆ ของไทยมีความพึงพอใจด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างความพึงพอใจในความสามารถในการทำงาน จำแนกตามสถานภาพของแต่ละมหาวิทยาลัย

ความพึงพอใจ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
ความสามารถในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	57.91	28.95		
					24.22	.000
	ภายในกลุ่ม	373	445.91	1.19		
	รวม	**375**	**503.83**			

*ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความพึงพอใจเกี่ยวกับด้านความสามารถในการทำงานของผู้บริหารในมหาวิทยาลัยเอกชน จำแนกตามกลุ่มของมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

พบว่า มหาวิทยาลัยเอกชนต่างๆ ของไทยมีความพึงพอใจด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างความพึงพอใจในค่าตอบแทนและสวัสดิการจำแนกตามสถานภาพของแต่ละมหาวิทยาลัย

ความพึงพอใจ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
ค่าตอบแทนและสวัสดิการ	ระหว่างกลุ่ม	2	39.00	19.50		
					35.52	.000
	ภายในกลุ่ม	375	205.88	.54		
	รวม	**377**	**244.89**			

*ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความพึงพอใจเกี่ยวกับด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการในมหาวิทยาลัยเอกชน จำแนกตามกลุ่มของมหาวิทยาลัย พบว่า มหาวิทยาลัยเอกชนต่างๆ ของไทยมีความพึงพอใจด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างความพึงพอใจในการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำแนกตามสถานภาพของแต่ละมหาวิทยาลัย

ความพึงพอใจ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
การประเมินผลการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	115.91	57.95		
					23.40	.000
	ภายในกลุ่ม	378	936.10	2.47		
	รวม	**380**	**1052.01**			

*ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความพึงพอใจเกี่ยวกับด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเอกชน จำแนกตามกลุ่มของมหาวิทยาลัย พบว่า

มหาวิทยาลัยเอกชนต่างๆ ของไทยมีความพึงพอใจด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงาน จำแนกตามสถานภาพของแต่ละมหาวิทยาลัย

ความพึงพอใจ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
คุณภาพชีวิตการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	74.21	37.10		
					47.18	.000
	ภายในกลุ่ม	376	295.70	.78		
	รวม	**378**	**369.91**			

*ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความพึงพอใจเกี่ยวกับด้านคุณภาพชีวิตการทำงานในมหาวิทยาลัยเอกชน จำแนกตามกลุ่มของมหาวิทยาลัย พบว่า มหาวิทยาลัยเอกชนต่างๆ ของไทยมีความพึงพอใจด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีความแตกต่างกันอย่างน้อย 1 คู่ จึงได้นำค่าเฉลี่ยไปทดสอบรายคู่

ตารางที่ 4.13 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างความพึงพอใจในความก้าวหน้าและพัฒนาบุคคล จำแนกตามสถานภาพของแต่ละมหาวิทยาลัย

ความพึงพอใจ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
ความก้าวหน้าและพัฒนาบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	2	40.06	20.03		
					28.64	.000
	ภายในกลุ่ม	370	258.81	.69		
	รวม	**372**	**298.87**			

*ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความพึงพอใจเกี่ยวกับด้านความก้าวหน้าและพัฒนาบุคคลในมหาวิทยาลัยเอกชน จำแนกตามกลุ่มของมหาวิทยาลัย พบว่า

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

มหาวิทยาลัยเอกชนต่างๆ ของไทยมีความพึงพอใจด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีความแตกต่างกันอย่างน้อย 1 คู่ จึงได้นำค่าเฉลี่ยไปทดสอบรายคู่

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูล ดังตารางที่ 4.8 ถึงตารางที่ 4.13 พบว่า มหาวิทยาลัยเอกชนแต่ละแห่งมีความแตกต่างกันทุกด้าน ทั้งด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความสามารถในการทำงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ การประเมินผลการปฏิบัติงานคุณภาพชีวิตการทำงาน และด้านความก้าวหน้าและพัฒนาบุคคล มีความแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ยค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะของเหตุการณ์ด้านต่างๆ ที่เกิดขึ้น ตามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานจำแนกตามสายงานที่รับผิดชอบ

คุณลักษณะ	สายงานที่รับผิดชอบ						F	sig
	สอน		สนับสนุน		วิจัย			
	$\overline{X}$	SD	$\overline{X}$	SD	$\overline{X}$	SD		
ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร	3.61	.89	3.70	1.17	4.10	.35	1..06	.36
ด้านความสามารถในการทำงาน	4.04	1.24	4.00	1.06	3.90	.08	1.35	.25
ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ	3.15	.65	2.83	.90	2.56	.20	8.12	.00
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.90	1.95	3.09	.97	6.83	4.09	20.42	.00
ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน	3.88	1.22	3.87	.82	3.55	.59	.28	.84
ด้านความก้าวหน้าและพัฒนาบุคคล	3.52	.80	3.37	.98	3.25	.41	.93	.42
รวมทุกด้าน	**3.71**	**.73**	**3.47**	**.76**	**4.04**	**.77**	**3.98**	**.00**

จากตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเอกชนจำแนกตามสายงานที่รับผิดชอบ 3 กลุ่มสายงาน คือสายสอน สายสนับสนุนวิชาการ และสายงานนักวิจัย พบว่าในภาพรวมมีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่ม (Sig.) ในด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านความสามารถในการทำงาน ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน และด้านความก้าวหน้าในการทำงาน สำหรับด้านที่ไม่มีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่มคือด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

เป็นการนำเสนอข้อมูลที่ได้จากคำถามปลายเปิด การสังเกต สัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งเป็นข้อมูลจากประสบการณ์จริง และนำมาวิเคราะห์ ตีความ มุ่งนำเสนอสาระเกี่ยวกับการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำไปสู่การได้ข้อสรุปที่เป็นคำตอบของการวิจัย โดยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่สำคัญๆ อันได้แก่ การจำแนก หรือการจัดกลุ่มข้อมูล การเปรียบเทียบเหตุการณ์ การวิเคราะห์ส่วนประกอบ การวิเคราะห์แบบอุปนัย และการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นเอกสาร โดยข้อจำแนกวิเคราะห์ในแต่ละด้านเป็นดังนี้

4.1 การวิเคราะห์ด้านภาวะผู้นำ ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนของไทย

ในการบริหารจัดการองค์การ โดยเฉพาะหน่วยงานทางการศึกษาและสถาบันการศึกษานั้น ปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานภายในองค์การ คือ การมีผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีภาวะผู้นำของผู้บริหารที่จะสามารถนำพาองค์การให้มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันที่ปฏิบัติงานเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกันได้ ภาวะผู้นำเปรียบเสมือนอาวุธประจำกายของผู้บริหารและผู้นำที่เป็นนักบริหารมืออาชีพที่จะสามารถสร้างอำนาจชักนำและมีอิทธิพลได้เหนือผู้อื่น ตัวชี้วัดการนำของผู้บริหารจัดการที่ได้ชื่อว่ามืออาชีพ คือ ผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพของงาน ภาวะผู้นำจึงเป็นตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพของงาน

จากสำรวจใน ตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความพึงพอใจเกี่ยวกับด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารในมหาวิทยาลัยเอกชน จำแนกตามกลุ่มของมหาวิทยาลัย ที่ผู้วิจัยได้นำเสนอไว้แล้วพบว่า มหาวิทยาลัยเอกชนต่างๆ ของไทยมีความพึงพอใจด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยในเชิงปริมาณ จากคำพูด ที่กล่าวไว้ว่า

“ภาวะผู้นำไม่มีแบบแผนตายตัวกำหนดว่าต้องทำเป็นประจำ ภาวะผู้นำเป็นพียงเครื่องมือ หรือสื่อที่จะมาช่วยกันประสานให้คนทั้งหลายอยู่รวมกัน ช่วยกันทำให้

บรรลุผลตามเป้าหมาย มีการเคลื่อนไหวและการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง มีการนำและโน้มน้าวให้มีแรงจูงใจ ให้ร่วมมือร่วมใจและมุมานะทำงาน ทั้งยังจุดประกายให้เกิดความฮึกเหิมที่จะมุ่งมั่นฟันฝ่าอุปสรรค เพื่อให้งานนั้นให้สำเร็จให้จงได้และมีความภาคภูมิใจในผลของงาน"

"ภาวะผู้นำที่ดี และมีประสิทธิภาพประเมินได้จาก การเปลี่ยนแปลง ที่ทำให้บุคคลมีการปรับตัว และพร้อมที่จะทำงานไปร่วมกันเพื่อความเจริญก้าวหน้าด้วยกัน ส่วนการบริหารจะเกี่ยวข้องไปในทางการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายขององค์การตามแผน และใช้กฎระเบียบจัดการให้คงอยู่ในสภาพที่สมดุล"

"ในประเทศไทย นักบริหารทางการศึกษา มักจะได้มาจากการเลื่อนและการปรับจากตำแหน่งผู้สอน การใช้วิธีเลื่อนหรือปรับเปลี่ยนจากตำแหน่งครู อาจารย์เข้ามาทำหน้าที่ผู้บริหาร อาจก่อให้เกิดความไม่ราบรื่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ผู้บริหาร เนื่องจากไม่ได้รับการฝึกอบรมและมีความรู้ในด้านงานการบริหารโดยตรง จึงอาจทำให้ไม่เข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของงานบริหารอย่างแท้จริง"

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า "การเป็นนักวิชาการ" กับ "การเป็นนักบริหาร" มีความแตกต่างกัน จากการวิจัย พบว่า นักบริหารบางท่านประสบความสำเร็จในงานด้านวิชาการแต่กลับประสบความล้มเหลวในงานด้านบริหาร การเป็นนักบริหารมืออาชีพ จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้งานบริหารมีความราบรื่นและประสบความสำเร็จ คำว่า นักบริหารการศึกษามืออาชีพ มีความหมายที่แตกต่างไปจากมืออาชีพในอาชีพอื่น อาจเป็นเพราะวัฒนธรรมความเป็นมาของการเข้าสู่งานบริหารสถาบันการศึกษามีความแตกต่างกัน ผู้บริหารสถาบันการศึกษาเป็นผู้ที่ได้รับการคัดเลือกมาจากนักการศึกษาหรือนักวิชาการ ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและความชำนาญการในการจัดการเรียนรู้มาก่อน แต่โดยหลักการบริหารทั่วไป นั้น ผู้บริหารทุกอาชีพ จำเป็นต้องรู้ศาสตร์และมีศิลปะในการบริหารด้านการวางแผนงาน งบประมาณ และทรัพยากรของสถาบันศึกษา ซึ่งรวมไปถึงบุคลากรด้วย ดังนั้น การเข้าสู่นักบริหารด้านการศึกษามืออาชีพจึงต้องเรียนรู้ทั้งหลักการและงานด้านบริหาร ตลอดจนทักษะของความเป็นผู้นำทางการศึกษา ซึ่งเป็นความรู้ใหม่ ที่ต้องเพิ่มเติมจากความชำนาญการที่มีอยู่เดิม

4.2 การวิเคราะห์ด้านความสามารถในการทำงาน ของมหาวิทยาลัยเอกชนของไทย

การเข้าสู่โลกแห่งการพัฒนาทั้งทางด้านเทคโนโลยี และด้านทรัพยากรมนุษย์ ที่มีการแข่งขันกันตลอดเวลา ประโยคที่ว่า “ไม่มีความยากจนในหมู่คนขยัน” อาจจะใช้ได้อยู่กับบางสถานการณ์ สังคม หรือประเทศเท่านั้น และต้องถูกที่ ถูกกาลเทศะ บริบทต่างๆ ด้วย ซึ่งแน่นอนแต่ละคนย่อมมีความคาดหวังให้ตนเอง มีหน้าที่การงานทำที่ดี และนอกเหนือจาก นั้น ยังต้องการให้ตนเองประสบความสำเร็จ ก้าวไปกับองค์กรที่ตนเองทำงานอยู่ ซึ่งการการทำงานในสถาบันการศึกษาภาคเอกชนในยุคปัจจุบันให้ประสบความสำเร็จได้ดีนั้น จำเป็นต้องพัฒนาตนเองทั้งด้านความรู้ความสามารถ ทักษะ พฤติกรรม และบุคลิกอื่นๆ ให้สอดคล้องกับการแข่งขันทางการศึกษาในยุคปัจจุบัน

ข้อมูลผลจากการวิจัยเชิงปริมาณ ที่ผู้วิจัยได้นำเสนอไว้แล้ว ใน ตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความพึงพอใจเกี่ยวกับด้านความสามารถในการทำงานของผู้บริหารในมหาวิทยาลัยเอกชน จำแนกตามกลุ่มของมหาวิทยาลัย พบว่า มหาวิทยาลัยเอกชนต่างๆ ของไทยมีความพึงพอใจด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลในเชิงคุณภาพ ดัง คำกล่าวจาก บทสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน ท่านหนึ่ง ที่กล่าวว่า

> *“บุคลิกลักษณะ พฤติกรรม หรือแม้แต่วิธีการทำงานของตนเอง สิ่งไหนที่มีดีอยู่แล้ว ต้องหมั่นต่อยอด พัฒนา ให้ดียิ่งขึ้น สิ่งไหนที่ เป็นจุดอ่อน จุดบกพร่อง ปรับปรุง ศึกษาหาความรู้ต่อเติมให้ดีกว่าเดิม จะต้องเป็นนักสำรวจ หรือมีหัวใจเป็นนักพัฒนาอยู่เสมอในทุกด้าน”*

> *“พลังแห่งความสำเร็จในการทำงาน คือ การอดทน ต่อสถานการณ์ต่างๆ ในสถานที่ทำงาน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของงานที่ได้รับมอบหมาย พฤติกรรมอันไม่พึงประสงค์ของหัวหน้างาน หรือเพื่อนร่วมงาน หลายคนทนไม่ได้กับการได้รับการพูดจา ดูถูก สบประมาท ลาออกจากที่ทำงานทันที”*

“คนที่ขาดความกระตือรือร้น จะเป็นคนที่ไม่อยากให้วันทำงานมาถึง รอคอยเวลาเลิกงานหรือเสร็จสิ้นสัปดาห์การทำงาน ทำงานเฉื่อย ไม่สนใจรับฟังข้อมูลข่าวสารใดๆ เลย บุคคลเหล่านี้ ไม่ประสบความสำเร็จในการทำงานแน่นอน”

“ต้องเป็นคนที่รู้จักวางแผน ทำงานเป็นขั้นตอน รู้จักความเสี่ยง และหามาตรการมาป้องกัน พร้อมกันนั้นยังต้องมีความสามารถในการพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาสได้ เพราะทุกสิ่งทุกอย่างได้ถูกวางแผน จัดการ วางไว้เป็นขั้นเป็นตอน ปราศจากความสับสนและวุ่นวาย ประหยัดทั้งเวลา และทรัพยากรต่างๆ”

“การงาน จะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ นอกจากจะเป็นผู้ที่มีความรู้ อันกอปร ด้วยวัยวุฒิ และคุณวุฒิแล้ว ควรต้องนำทักษะอื่นๆ เข้ามาเสริม เข้ามาปรับปรุง และจัดการในการทำงานของตน โดยทักษะเหล่านั้นจะเกิดขึ้นได้ก็จากการสังเกต การเรียนรู้ การศึกษา ค้นคว้า และการนำประยุกต์ใช้ ปรับเปลี่ยนพัฒนา ตนเองในหน่วยงาน สายงาน และตำแหน่งงานที่ตนเองทำอยู่ได้”

ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรบุคคล จึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่สถาบันอุดมศึกษาต่างๆ กำลังให้ความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะทรัพยากรบุคคลเปรียบเสมือนสินทรัพย์ที่ทรงคุณค่ามากที่สุดของมหาวิทยาลัย เป็นกลยุทธ์หนึ่งที่ สามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของมหาวิทยาลัยภาคเอกชน ด้วยเหตุผลดังกล่าว มหาวิทยาลัยต่างๆ จึง พยายามที่จะแสวงหากลยุทธ์หรือเครื่องมือต่างๆ มาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่บุคลากรในองค์การอีกแนวทางหนึ่งด้วย

.... *“มหาวิทยาลัยเอกชนมีปัญหาหลายด้าน เพราะการเข้าเรียนหมายถึง เงิน เวลา ความรู้สึกที่อาจเสียไป มหาวิทยาลัยเอกชนแต่ละแห่งต่างกันมหาวิทยาลัยเอกชนเทียบมหาวิทยาลัยของรัฐไม่ได้ มหาวิทยาลัยของรัฐจะมีอาจารย์ประจำคับคั่ง หลากหลายสาขา มีอิสรเสรีในการปรับหลักสูตรทุกสองสามปี วิชาเดิมแต่เนื้อหาเปลี่ยนทุกปี ส่วนมหาวิทยาลัยเอกชนต้องมีคณะกรรมการภายนอก อาจารย์ประจำในมหาวิทยาลัยเอกชนค่อนข้างขาดงานวิจัยอย่างแรง อาจารย์น้อย โหลดงานหนัก ทุนไปต่างประเทศไม่มี ซึ่งมีผลต่อเนื้อหาที่จะสอนนักศึกษามาก*

มหาวิทยาลัยเอกชนส่วนใหญ่ยังพยายามเอานักว่ายน้ำไปสอนยกน้ำหนักอยู่นั่นเอง ซึ่งไม่มีทางสู้ได้"

4.3 การวิเคราะห์ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ของมหาวิทยาลัยเอกชนของไทย

ค่าตอบแทน หมายถึง ค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่องค์การจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ค่าใช้จ่ายนี้ อาจจ่ายในรูปตัวเงิน หรือมิใช่ตัวเงินก็ได้ เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ จูงใจให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน และเสริมสร้างฐานะความเป็นอยู่ของครอบครัวผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น (สุจิตรา ธนานันท์, 2552: 3) ค่าตอบแทน (Compensation) หมายถึง เป็นรูปแบบการจ่ายทั้งหมดที่เป็นตัวเงินและบริการที่จับต้องได้ รวมถึงสวัสดิการต่างๆ ที่พนักงานได้รับซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความสัมพันธ์ในการจ้างงาน (Milkovich & Newman, 2005: 6)

ผลสำรวจที่ผู้วิจัยได้นำเสนอไว้ใน ตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความพึงพอใจเกี่ยวกับด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการในมหาวิทยาลัยเอกชน จำแนกตามกลุ่มของมหาวิทยาลัย พบว่า มหาวิทยาลัยเอกชนต่างๆ ของไทยมีความพึงพอใจด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้ แนวคิดการบริหารค่าตอบแทนสมัยใหม่มีแนวคิดในการบริหารเปลี่ยนไปจากเดิม เนื่องจากมุมมองให้ความสำคัญแก่ทรัพยากรบุคคล เป็นผลให้มีการนำหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมมาใช้ในการบริหารค่าตอบแทน ซึ่งแนวคิดในการบริหารค่าตอบแทน บทสัมภาษณ์สามารถสรุปได้ ดังนี้

"ค่าตอบแทนควรก่อให้เกิดการจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ องค์กรจำเป็นต้องหาวิธีที่จะชักจูงและให้กำลังใจแก่พนักงานในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ...."

"การจ่ายค่าตอบแทนควรสามารถควบคุมต้นทุนทางด้านแรงงานได้ ควรมีการวางนโยบายและแนวปฏิบัติในการจ่ายค่าตอบแทนแก่พนักงานอย่างเหมาะสม เพื่อให้องค์กรได้รับผลประโยชน์คุ้มค่าจากต้นทุนด้านแรงงานที่จ่ายไป"

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

.... “ค่าตอบแทนควรส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรและพนักงาน ซึ่งองค์กรควรมีนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนอย่างยุติธรรมกับงานที่พนักงานปฏิบัติ....”

สรุปได้ว่า การกำหนดหลักการในระบบค่าตอบแทนมีเหตุผล คือ องค์กรต้องการจ่ายค่าตอบแทนในระดับที่เหมาะสม ไม่สูงเกินจำเป็น และไม่ต่ำเกินไป หากกำหนดสูงเกินจำเป็น จะทำให้ค่าใช้จ่ายด้านทรัพยากรบุคคลสูง หากกำหนดต่ำเกินไปก็จะทำให้องค์กรไม่สามารถสรรหาและรักษาคนทำงานได้ ในปัจจุบันค่าตอบแทนที่กำหนดขึ้นเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้องค์กรมีโอกาสในการเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กรได้ การบริหารค่าตอบแทน จึงเป็นเครื่องมือในการแข่งขันขององค์กร

ทั้งนี้ ระบบการบริหารค่าตอบแทนแบ่งออกเป็น 2 วิธีการหลักๆ คือ ระบบจ่ายตามผลการปฏิบัติงาน (performance based system) และระบบจ่ายตามทักษะการปฏิบัติงาน (skill based system) โดยในแต่ละวิธีจะมีทางเลือกให้แยกย่อยออกไปอีก เป็นรายบุคคลและรายทีมงานในการประเมิน และการกระจายผลตอบแทนการทำงาน (Mackay, 1997) การจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน (performance-based pay) เป็นหลักการที่จัดว่าเป็น การจ่ายแบบคุณธรรม (merit pay) ที่ดีที่สุดวิธีหนึ่งที่ทำให้เกิดการยอมรับของผู้ปฏิบัติงาน (กิ่งพรทองใบ, 2545: 146-156) การวัดผลการปฏิบัติงานของวิธีการจ่ายผลตอบแทนการทำงาน 2 วิธีการก็แตกต่างกัน การจ่ายผลตอบแทนการปฏิบัติงานตามผลการปฏิบัติงาน (performance-based pay) วัดผลการปฏิบัติงานจากผลผลิต และการบรรลุผลได้ที่กำหนดไว้ ดัชนีชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ (ทางการเงิน หรือการงาน) ประสิทธิผล ประสิทธิภาพ การเพิ่มผลิตภาพ การสร้างสิ่งใหม่ๆ ในขณะที่การจ่ายผลตอบแทนตามทักษะการปฏิบัติงาน (skill based pay) วัดผลการปฏิบัติสอดคล้องกับปัจจัยนำเข้าของทักษะ และความรู้ที่จำเป็นสำหรับการทำงาน ดัชนีชี้วัดสำคัญ คือ คำจำกัดความของงานที่ทำและคำจำกัดความของทักษะ และความรู้ที่ต้องการสำหรับการทำงานนั้นๆ (Mackay, 1997) ระบบการบริหารค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานมักใช้กับงานที่มีความกว้าง และจำเป็นต้องใช้สมรรถนะในการจัดการที่ไม่สามารถวัดได้ หรือวัดได้ยาก การจ่ายที่ระดับนี้ มักจ่ายตามการบรรลุถึงผลได้ที่พึงประสงค์ ส่วนการจ่ายตามทักษะการปฏิบัติงานเหมาะกับงานระดับปฏิบัติการที่ต้องใช้ทักษะ และความรู้ที่แยกกันชัดเจน ผู้ทำงานที่ทำงานในระดับปฏิบัติการนี้ มักจะไม่ได้มีอิทธิพลต่อผลได้ และทิศทางขององค์กรโดยรวม (Mackay, 1997) วิธีการจ่ายผลตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน (performance - based pay) เชื่อมโยงไปถึงระดับผลการปฏิบัติงาน หรือผลที่ได้ของ

องค์กรตามที่ตกลงกันไว้ก่อน ซึ่งมีวิธีการจ่ายหลายรูปแบบ เช่น จ่ายเป็นการปรับฐานเงินเดือน หรือให้เป็นโบนัส หรือรางวัลรูปแบบอื่นๆ

4.4 การวิเคราะห์ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของมหาวิทยาลัยเอกชนของไทย

ดังที่ได้นำเสนอ ตามตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความพึงพอใจเกี่ยวกับด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเอกชน จำแนกตามกลุ่มของมหาวิทยาลัย พบว่า มหาวิทยาลัยเอกชนต่างๆ ของไทยมีความพึงพอใจด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้ ข้อมูลที่ได้ จากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า องค์กรสมัยใหม่ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในสังคมเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้ (knowledge economy) ถือว่าทรัพยากรบุคคลอันเป็นทรัพย์สิน (asset) ขององค์กรนั้นมีสภาพเป็น “ทุน” (human capital) ซึ่งมีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารและการสร้างคุณค่า (value creation) ให้กับองค์กรผลการศึกษาในต่างประเทศ ระบุว่า ร้อยละ 85 ของผลประกอบการขององค์กรนั้น เกิดจาก “ทุนมนุษย์” อย่างไรก็ตาม ทรัพยากรบุคคล ถือเป็นสิ่งที่เข้าใจและบริหารได้ยากที่สุด ตลอดจนวัดและประเมินได้ยากที่สุดในกระบวนการบริหารทั้งหมดด้วย จึงมีคำกล่าวที่ว่า “หากไม่สามารถวัดประเมินทรัพยากรบุคคลได้ ก็จะไม่สามารถบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรได้” (Norton, 2001) ดังนั้น การประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคล จึงเป็นเครื่องมือสำคัญซึ่งจะช่วยให้องค์กรทราบว่า จะใช้กำลังคนอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล มีความคุ้มค่า และช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจ และเป้าหมาย ที่ตั้งไว้ได้อย่างไร แนวทางหนึ่งในการประเมินสมรรถนะของระบบบริหารทรัพยากรบุคคล

> ... *“ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง การที่ผู้ประเมินจะต้อง (ก) รับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการดำเนินการด้านวินัย โดยคำนึงถึงหลักความ สามารถและผลงาน หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชน (ข) มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้จะต้องกำหนดให้ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแทรกอยู่ในทุกกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล....”*

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

4.5 การวิเคราะห์ด้านการคุณภาพชีวิตการทำงาน ของมหาวิทยาลัยเอกชนของไทย

จากตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความพึงพอใจเกี่ยวกับด้านคุณภาพชีวิตการทำงานในมหาวิทยาลัยเอกชน จำแนกตามกลุ่มของมหาวิทยาลัย พบว่า มหาวิทยาลัยเอกชนต่างๆ ของไทย มีความพึงพอใจด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นั้น ด้าน คุณภาพชีวิตการทำงาน (quality of working life) เป็นการศึกษาสภาพปัญหาที่เป็นอยู่ในปัจจุบันของสังคมไทยที่มีการเปลี่ยนแปลงมาทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรม ซึ่งเป็นเหตุให้วิถีชีวิตของคนในสังคมต้องเปลี่ยนแปลงไป ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลในการกำหนดบทบาทหน้าที่และคุณภาพชีวิตใน การทำงานของบุคคลมากขึ้นด้วย ดังนั้น การปรับปรุงคุณภาพชีวิตในการทำงานจึงเป็นวิธีการหนึ่งในการพัฒนาองค์การบุคคลที่มีคุณภาพเป็นทรัพยากรที่สำคัญยิ่งขององค์การ เพราะคุณภาพของคนย่อมเป็นสิ่งบ่งชี้โอกาสในการเจริญเติบโตขององค์การนั่นเอง

> *"คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานในมหาวิทยาลัย หมายถึง มหาวิทยาลัยและบุคคลากรทุกระดับมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงานและบรรยากาศการทำงาน ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาใช้ในการบริหารงานและการให้บริการแก่ผู้มารับบริการ ซึ่งจะส่งเสริมให้มหาวิทยาลัย ผู้บริหาร อาจารย์ บุคลากรและผู้ปฏิบัติงานทุกระดับได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ โดยไม่สูญเสียรูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัว..."*

> *"มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัย กับอาจารย์และบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และในระหว่างผู้บริหาร อาจารย์ บุคลากร และผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง การประเมินสมรรถนะระบบบริหารทรัพยากรบุคคลฯ จะเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จได้ ควรมีแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (strategic human resource management plan) ซึ่ง มีองค์ประกอบสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในระบบประเมินสมรรถนะระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย"*

> *... "ควรมีระบบข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างครบถ้วน เพื่อใช้เป็นหลักฐานอ้างอิงสำหรับการประเมิน รวมทั้งมีการพัฒนาระบบการ*

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

บริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องไปพร้อมๆ กัน เช่น ระบบการวางแผนและบริหารกำลังคน (workforce planning and management) ระบบการบริหารกำลังคนโดยใช้งบประมาณเป็นตัวกำกับ และระบบการพัฒนาสมรรถนะบุคคลากร เป็นต้น"

การเสริมสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญและมีความสัมพันธ์ กับการบริหารทรัพยากรขององค์กรต่างๆ เป็นอย่างมาก เช่น การบริหารเงินเดือน การพัฒนาโอกาสและความก้าวหน้าในสายงาน สวัสดิการและแรงงานสัมพันธ์ ความปลอดภัยในการทำงาน การมีพนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดีไม่เพียงแต่จะทาให้เกิดความร่วมมือในการทำงานของพนักงานในองค์การ แต่ยังส่งผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมในการทางานอีกด้วย (Mc Hugh, 1999: อ้างถึงในมาลินี ธรรมบุตร, 2550: 2) เนื่องจาก มหาวิทยาลัยเป็นแหล่งให้ความรู้และบริการทางวิชาการและวิชาชีพระดับสูง บทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยต่อสังคม นอกจากการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพออกสู่ตลาดแรงงานแล้ว มหาวิทยาลัย ยังมีหน้าที่ในด้านการวิจัยทานุบำรุงส่งเสริมและพัฒนาประชาธิปไตย ศีลธรรม จริยธรรม รวมทั้งวัฒนธรรม การบริหารงานมหาวิทยาลัยควรมีลักษณะการบริหารที่ต้องการความยืดหยุ่น ความคล่องตัว และความฉับไวในการดำเนินการ โดยเฉพาะด้านการบริหารบุคคล ซึ่งประสบปัญหาจากการที่มหาวิทยาลัยไม่สามารถดึงดูดคนดี คนเก่งเข้ามาปฏิบัติงาน ในมหาวิทยาลัย ตลอดทั้งไม่สามารถหามาตรการจูงใจที่มีประสิทธิภาพเพียงพอเพื่อธำรงรักษาคนดี คนเก่งเอาไว้ นอกจากนี้ปัญหาการกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ของบุคลากร (ทบวงมหาวิทยาลัย สานักปลัดทบวงมหาวิทยาลัย, 2541)

จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ พบว่า ปัจจัยด้านองค์การ ได้แก่ ขนาดของมหาวิทยาลัย และลำดับของมหาวิทยาลัย มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของอาจารย์ และบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเอกชน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ บุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเอกชน มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี ขึ้นอยู่กับชื่อเสียงขององค์การ เพราะเชื่อว่าองค์การที่มีขนาดใหญ่ สามารถทำให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของอุบล อำพันธ์ (2552) ซึ่งได้ศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ขนาดของมหาวิทยาลัยที่แตกต่างกัน มีคุณภาพชีวิตการทำงานแตกต่างกัน ส่วน ลำดับของมหาวิทยาลัย ก็เป็นอีกตัวแปรหนึ่งที่ ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกเชื่อมั่นในองค์การ เพราะองค์การที่มีชื่อเสียงสามารถทำให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีได้

4.6 การวิเคราะห์ด้านความก้าวหน้าและพัฒนาบุคคล ของมหาวิทยาลัยเอกชนของไทย

ปัจจุบัน สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ก้าวสู่ยุคเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้ (Knowledge Economy) องค์กรต่างๆ เผชิญสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงและเข้มข้น เพื่อความอยู่รอดขององค์การ จะต้องตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องของ “การบริหารจัดการคนในองค์การ” มากยิ่งขึ้น เพื่อสร้างคนในองค์กรให้สร้างคุณค่า (value creation) และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (competitive advantage) ให้กับองค์การ ทั้งนี้ เพราะ คน เป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์การ บุคลากรจึงควรได้รับโอกาสให้พัฒนาตนเองได้ตามศักยภาพอยู่ตลอดเวลา (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2554) โดยเฉพาะในสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา บุคลากรยิ่งมีความสำคัญ เพราะสถาบันอุดมศึกษา มีหน้าที่สอนและถ่ายทอดความรู้ ให้แก่ เยาวชนและผู้เรียน พร้อมๆ กับทำหน้าที่รวบรวมสังเคราะห์วิเคราะห์ สร้าง และเผยแพร่ “ความรู้” ผ่านกระบวนการศึกษาวิจัย (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2550: 12) รวมทั้ง มีหน้าที่ในการบริการวิชาการแก่สังคม และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม สถาบันอุดมศึกษาจึงเป็นแหล่งรวมวิทยาการหลากหลายแขนง และเป็นศูนย์รวมของนักวิชาการ ที่มีความรู้ ความสามารถ เป็นจำนวนมาก (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542)

จากการศึกษาวิจัย พบว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความสำคัญในสถาบันอุดมศึกษาทุกสถาบัน โดยเฉพาะในมหาวิทยาลัยภาคเอกชน เพราะจะต้องสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์การ และแสดงศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ รวมทั้งการรักษาคนดีและคนเก่งไว้กับองค์การ หรือลดอัตราการเข้าออกของบุคลากร สร้างแนวทางในการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทำงาน นั้น ดังบทสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน ที่กล่าวไว้ ว่า

> .... *“ไม่ใช่เฉพาะการจูงใจด้วยเงิน โดยวิธีการอีกวิธีหนึ่งที่ใช้ได้ผล ก็คือ การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรแต่ละตำแหน่งงาน เพราะเส้นทางสายอาชีพ (career path) คือ เส้นทางความก้าวหน้าในการทำงานซึ่งบุคลากรจะสามารถก้าวหน้าได้ภายในองค์การ”*
>
> ... *“โดยเส้นทางสายอาชีพเป็นสิ่งที่ช่วยสร้างเป้าหมายและแรงจูงใจในด้านความก้าวหน้าให้กับบุคลากร เส้นทางสายอาชีพจะแสดงให้เห็นถึงแนวทางการ*

เลื่อนตำแหน่งจากระดับล่างสุดไปจนถึงสูงสุด เช่น การเลื่อนตำแหน่งจากอาจารย์ไปจนถึงระดับ คณบดี หรือสูงกว่า นั้น คือไปเป็นรองอธิการบดี อธิการบดี หรือการเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการจากอาจารย์ที่ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ ไต่ระดับไปเป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ ในที่สุด"

... "ความก้าวหน้าและความมั่นคงในหน้าที่การงานของบุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัย ที่ถูกแบ่ง เป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ บุคลากรสายวิชาการตำแหน่งอาจารย์ และบุคลากรสายสนับสนุนที่มีตำแหน่งนักวิชาการและนักวิจัย ด้วยทำหน้าที่คล้ายๆ กับอาจารย์ แต่สถานภาพทางสังคมภายในมหาวิทยาลัยไม่เหมือนกัน ทั้งใน เรื่อง ความก้าวหน้า โอกาส สวัสดิการ และสิทธิเสรีภาพอื่นๆ ยิ่งในมหาวิทยาลัยบ้านนอกยิ่งเห็นความแตกต่างทั้งโดยนิตินัยและพฤตินัย"

... "มหาวิทยาลัยไทย วันนี้ จึงตกอยู่ในกำมือของพวกเดินสายและวางมาตรที่ไม่อยู่กับร่องกับรอย ขาดการเอาจริงเอาจังและต่อเนื่อง ประกอบกับการเข้าสู่อำนาจและตำแหน่งใช้กระบวนการสรรหาในระบบพรรคพวกและอุปถัมภ์ ที่ เรียกว่า "ผลัดกันเกาหลัง" และไม่ยึดโยงกับผลประโยชน์ของส่วนรวม ส่วนใหญ่คำนึงถึงแค่ความอยู่รอดของตนเองและพวกพ้องเป็นสำคัญในทุกระดับ"

ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยภาคเอกชนของไทย ควรมีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการพัฒนาอาจารย์โดยตรง เพื่อพัฒนาอาจารย์ ทั้งในด้านการจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการตลอดจนการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ทั้งนี้ เพื่อให้อาจารย์สามารถพัฒนาตนเองให้บรรลุเป้าหมายตามเส้นทางอาชีพ ซึ่งจะสามารถสร้างความเข้มแข็งให้แก่อาจารย์ให้เป็นผู้เชี่ยวชาญมีความรู้ความสามารถ และเป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงานที่ดี ซึ่งการที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีชื่อเสียงด้านการพัฒนาสายอาชีพของอาจารย์จะส่งผลทำให้สามารถดึงดูดบุคคลภายนอกที่ต้องการจะเติบโตในสายอาชีพอาจารย์ให้เข้ามาสมัครงานกับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนได้ การค้นพบนี้ชี้ให้เห็นชัดเจนว่าความก้าวหน้าในอาชีพของอาจารย์ มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่สถาบันอุดมศึกษาจะต้องมีการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพไม่ว่าจะเป็น ด้านวิชาการ ด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม และด้านการบริหารจัดการ ซึ่งหากอาจารย์ได้รับการส่งเสริมอย่างดีและจริงจังจากสถาบันแล้ว จะทำให้อาจารย์มีความรู้ความสามารถ ทำงานได้ดีมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล (Mondy & Noe III, 1993) สอดคล้องกับ

Hallinger & Murphy (1985 อ้างถึงในนิตยา กัณณิกาภรณ์, 2553: 124) กล่าวว่า การส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพ (promoting professional development) ผู้บริหารให้ควรโอกาสครู-อาจารย์ในการพัฒนาวิชาชีพโดยการจัดให้มีการฝึกอบรมขณะประจำการ รวมทั้งการช่วยให้ได้เรียนรู้ถึงการผสานทักษะต่างๆ ตามโครงการพัฒนาบุคลากร และช่วยให้ครู-อาจารย์สามารถนำไปใช้ในห้องเรียนได้ รวมถึงการจัดให้มีสิ่งจูงใจให้กับครู (providing incentives for teachers) เป็นการสร้างแรงจูงใจให้บุคคลในโรงเรียนร่วมมือกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุผลสัมฤทธิ์ที่พึงปรารถนาเป็นการสร้างบรรยากาศเชิงบวกด้านการเรียนรู้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความพึงพอใจเกี่ยวกับด้านความก้าวหน้าและพัฒนาบุคคลในมหาวิทยาลัยเอกชน จำแนกตามกลุ่มของมหาวิทยาลัย พบว่า มหาวิทยาลัยเอกชนต่างๆ ของไทย มีความพึงพอใจด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังข้อมูลเชิงสำรวจ ที่ได้นำเสนอไว้แล้วตามตารางที่ 4.13 โดยผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสำรวจ ดังตารางที่ 4.8 ถึงตารางที่ 4.13 พบว่า มหาวิทยาลัยเอกชนแต่ละแห่งมีความแตกต่างกันทุกด้าน ทั้งด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความสามารถในการทำงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ การประเมินผลการปฏิบัติงานคุณภาพชีวิตการทำงาน และด้านความก้าวหน้าและพัฒนาบุคคล มีความแตกต่างกัน

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

บทที่ 5

บทสรุป และ อภิปรายผล

5.1 อภิปรายผลจากการศึกษา

ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้ว่า องค์การสมัยใหม่ในสังคมเศรษฐกิจปัจจุบันที่เน้นองค์ความรู้ (knowledge economy) ถือว่า ทรัพยากรบุคคลอันเป็นทรัพย์สิน (asset) ขององค์การ นั้น มีสภาพเป็น “ทุน” (human capital) ซึ่งมีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารและการสร้างคุณค่า (value creation) ให้กับองค์กร การมีภาวะผู้นำของผู้บริหารที่จะสามารถนำพาองค์การให้มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันที่ปฏิบัติงานเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกันได้ ภาวะผู้นำเปรียบเสมือนอาวุธประจำกายของผู้บริหารและผู้นำที่เป็นนักบริหารมืออาชีพ ที่จะสามารถสร้างอำนาจชักนำและมีอิทธิพลได้เหนือ ภาวะผู้นำไม่มีแบบแผนตายตัวกำหนดว่าต้องทำเป็นประจำ ภาวะผู้นำเป็นพียงเครื่องมือ หรือสื่อที่จะมาช่วยกันประสานให้คนทั้งหลายอยู่รวมกัน ช่วยกันทำให้บรรลุผลตามเป้าหมาย มีการเคลื่อนไหวและการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง มีการนำและโน้มน้าวให้มีแรงจูงใจ ให้ร่วมมือร่วมใจและมุมานะทำงาน ทั้งยังจุดประกายให้เกิดความฮึกเหิมที่จะมุ่งมั่นฟันฝ่าอุปสรรค เพื่อให้งานนั้นให้สำเร็จให้จงได้และมีความภาคภูมิใจในผลของงาน

ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยเอกชนของประเทศไทย มีความพยายามในการพัฒนาและปรับตัวเพื่อรองรับกับสภาพการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น โดยมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยหลายแห่งได้เพิ่มศักยภาพการแข่งขัน พยายามปรับตัวเพื่อรับมือกับการแข่งขันของธุรกิจอุดมศึกษาในอนาคต แต่อย่างไรก็ตามการจะปรับตัวให้สอดรับกับแนวโน้มอนาคต จำเป็นต้องศึกษาคาดการณ์แนวโน้มอนาคต เพื่อเป็นกรอบในการปรับทิศทางพัฒนาอุดมศึกษาให้สอดรับกับอนาคตที่จะมาถึง จากสภาพการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาที่รุนแรงขึ้น มหาวิทยาลัยเอกชนไทยในปัจจุบันและในอนาคต คงไม่สามารถดำเนินกิจการได้ตามอำเภอใจดังเช่นที่ผ่านมา เนื่องจากแรงกดดันของกระแสโลกาภิวัตน์ ที่ได้นำการเปิดเสรีด้านการศึกษาและการเปลี่ยนแปลงในด้านเศรษฐกิจสังคมเข้าสู่ประเทศไทย ส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจำเป็นต้องดำเนินกิจการโดยที่คำนึงถึงความอยู่รอด แต่ในขณะเดียวกันต้องไม่ละทิ้งเจตนารมณ์ของการเป็นสถาบันที่ผลิต

บุคลากรให้มีคุณภาพ ซึ่งจำเป็นต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนไทยส่วนใหญ่จะสามารถผ่านพ้นกระแสของการแข่งขันที่รุนแรงจนนี้ไปได้

ในประเทศไทย นักบริหารทางการศึกษา มักจะได้มาจากการเลื่อนและการปรับจากตำแหน่งผู้สอน การใช้วิธีเลื่อนหรือปรับเปลี่ยนจากตำแหน่งครู อาจารย์เข้ามาทำหน้าที่ผู้บริหาร อาจก่อให้เกิดความไม่ราบรื่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ผู้บริหาร เนื่องจากไม่ได้รับการฝึกอบรมและมีความรู้ในด้านงานการบริหารโดยตรง จึงอาจทำให้ไม่เข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของงานบริหารอย่างแท้จริง ทั้งนี้ เนื่องจาก “การเป็นนักวิชาการ” กับ “การเป็นนักบริหาร” มีความแตกต่างกัน จากการวิจัย พบว่า นักบริหารบางท่านประสบความสำเร็จในงานด้านวิชาการแต่กลับประสบความล้มเหลวในงานด้านบริหาร การเป็นนักบริหารมืออาชีพ จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้งานบริหารมีความราบรื่นและประสบความสำเร็จ คำว่า นักบริหารการศึกษามืออาชีพ มีความหมายที่แตกต่างไปจากมืออาชีพในอาชีพอื่น อาจเป็นเพราะวัฒนธรรมความเป็นมาของการเข้าสู่งานบริหารสถาบันการศึกษามีความแตกต่างกัน ผู้บริหารสถาบันการศึกษาเป็นผู้ที่ได้รับการคัดเลือกมาจากนักการศึกษาหรือนักวิชาการ ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและความชำนาญการในการจัดการเรียนรู้มาก่อน แต่โดยหลักการบริหารทั่วไป นั้น ผู้บริหารทุกอาชีพ จำเป็นต้องรู้ศาสตร์และมีศิลปะในการบริหารด้านการวางแผนงาน งบประมาณ และทรัพยากรของสถาบันศึกษา ซึ่งรวมไปถึงบุคลากรด้วย ดังนั้น การเข้าสู่นักบริหารด้านการศึกษามืออาชีพจึงต้องเรียนรู้ทั้งหลักการและงานด้านบริหาร ตลอดจนทักษะของความเป็นผู้นำทางการศึกษา ซึ่งเป็นความรู้ใหม่ ที่ต้องเพิ่มเติมจากความชำนาญการที่มีอยู่เดิม

> *“การเป็นนักวิชาการกับการเป็นนักบริหารมีความแตกต่างกัน จึงพบว่า นักบริหารบางท่านประสบความสำเร็จในงานด้านวิชาการแต่กลับประสบความล้มเหลวในงานด้านบริหาร การเป็นนักบริหารมืออาชีพจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้งานบริหารมีความราบรื่นและประสบความสำเร็จ”* (อาจารย์ผู้สอน. สัมภาษณ์, 26 มกราคม 2556)

พลังแห่งความสำเร็จในการทำงาน คือ การอดทน ต่อสถานการณ์ต่างๆ ในสถานที่ทำงาน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของงานที่ได้รับมอบหมาย พฤติกรรมอันไม่พึงประสงค์ของหัวหน้างาน หรือเพื่อนร่วมงาน หลายคนทนไม่ได้กับการได้รับการพูดจา ดูถูก สบประมาท ลาออกจากที่ทำงานทันที นอกจากจะเป็นผู้ที่มีความรู้ อันกอปร ด้วยวัยวุฒิ และคุณวุฒิแล้ว ควรต้องนำทักษะอื่นๆ เข้ามาเสริม

เข้ามาปรับปรุง และจัดการในการทำงานของตน โดยทักษะเหล่านั้นจะเกิดขึ้นได้ก็จากการสังเกต การเรียนรู้ การศึกษา ค้นคว้า และการนำประยุกต์ใช้ ปรับเปลี่ยน พัฒนา ตนเองในหน่วยงาน สายงาน และตำแหน่งงานที่ตนเองทำอยู่ได้ คนที่ขาดความกระตือรือร้น จะเป็นคนที่ไม่อยากให้วันทำงานมาถึง รอคอยเวลา เลิกงานหรือเสร็จสิ้นสัปดาห์การทำงาน ทำงานเฉื่อย ไม่สนใจรับฟังข้อมูลข่าวสารใดๆ เลย บุคคลเหล่านี้ ไม่ประสบความสำเร็จในการทำงานแน่นอน ผู้ที่จะสำเร็จในหน้าที่การงานได้ต้องเป็นคนที่รู้จักวางแผน ทำงานเป็นขั้นตอน รู้จักความเสี่ยง และหามาตรการมาป้องกัน พร้อมกันนั้นยังต้องมีความสามารถในการพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาสได้ เพราะทุกสิ่งทุกอย่างได้ถูกวางแผน จัดการ วางไว้เป็นขั้นเป็นตอน ปราศจากความสับสนและวุ่นวาย ประหยัดทั้งเวลา และทรัพยากรต่างๆ

ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรบุคคล จึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่สถาบันอุดมศึกษาต่างๆ กำลังให้ความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะทรัพยากรบุคคลเปรียบเสมือนสินทรัพย์ที่ทรงคุณค่ามากที่สุดของมหาวิทยาลัย เป็นกลยุทธ์หนึ่งที่ สามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของมหาวิทยาลัยภาคเอกชน ด้วยเหตุผลดังกล่าว มหาวิทยาลัยต่างๆ จึงพยายามที่จะแสวงหากลยุทธ์หรือเครื่องมือต่างๆ มาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่บุคลากรในองค์การอีกแนวทางหนึ่งด้วย รวมทั้ง แนวคิดการบริหารค่าตอบแทนสมัยใหม่มีแนวคิดในการบริหารเปลี่ยนไปจากเดิม เนื่องจากมุมมองให้ความสำคัญแก่ทรัพยากรบุคคล เป็นผลให้มีการนำหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมมาใช้ในการบริหารค่าตอบแทน ค่าตอบแทนควรส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรและพนักงาน ซึ่งองค์กรควรมีนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนอย่างยุติธรรมกับงานที่พนักงานปฏิบัติ ซึ่งการประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคลจึงเป็นเครื่องมือสำคัญซึ่งจะช่วยให้องค์กรทราบว่าจะใช้กำลังคนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความคุ้มค่าและช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจและเป้าหมาย ที่ตั้งไว้ได้อย่างไร แนวทางหนึ่งในการประเมินสมรรถนะของระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้การปรับปรุงคุณภาพชีวิตในการทำงานจึงเป็นวิธีการหนึ่งในการพัฒนาองค์การ บุคคลที่มีคุณภาพเป็นทรัพยากรที่สำคัญยิ่งขององค์การ เพราะคุณภาพของคนย่อมเป็นสิ่งบ่งชี้โอกาสในการเจริญเติบโตขององค์การ นั่นเอง

ความสัมพันธ์ผู้นำกับผู้บริหาร มีการเปรียบเทียบให้เห็นข้อแตกต่างระหว่างการบริหาร (administration) กับภาวะผู้นำ (leadership) ซึ่งแต่ละคนมีภารกิจที่ต้องทำหน้าที่ของผู้บริหาร คือ การประสานงาน การชี้นำ และเกื้อหนุนงานของผู้อื่น โดยกำหนดเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน จัดหาทรัพยากรองค์การ การสร้างบรรยากาศเกื้อหนุนทางจิตวิทยา การ

เกี่ยวข้องกับผู้ปกครอง การวางแผน การจัดแผนการเรียน การทำบัญชี การแก้ปัญหาการขัดแย้ง หรืออำนวยความสะดวกให้งานดำเนินงานกิจกรรม เหล่านี้ ถือว่าเป็นกิจกรรมการบริหาร ไม่ใช่กิจกรรมภาวะผู้นำ เพราะการบริหารเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับคนและงาน คำว่า นักบริหารการศึกษามืออาชีพ มีความหมายที่แตกต่างไปจากมืออาชีพในอาชีพอื่น อาจเป็นเพราะวัฒนธรรม ความเป็นมาของการเข้าสู่งานบริหารการศึกษามีความแตกต่างกัน ผู้บริหารการศึกษาเป็นผู้ที่ได้รับการคัดเลือกมาจากนักการศึกษาหรือนักวิชาการ ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญการในการจัดการเรียนรู้มาก่อน แต่โดยหลักการบริหารทั่วไปนั้น ผู้บริหารทุกอาชีพจำเป็นต้องรู้ศาสตร์และมีศิลปะในการบริหารด้านการวางแผนงาน งบประมาณ และทรัพยากรของสถานศึกษา ซึ่งรวมไปถึงบุคลากรด้วย ดังนั้น การเข้าสู่นักบริหารการศึกษามืออาชีพจึงต้องเรียนรู้ทั้งหลักการและงานด้านบริหาร ตลอดจนทักษะของความเป็นผู้นำทางการศึกษาซึ่งเป็นความรู้ใหม่ที่ต้องเพิ่มเติมจากความชำนาญการที่มีอยู่เดิม แนวคิดด้านศักยภาพในการบริหารจัดการของนักบริหารที่มีชื่อเสียงในศตวรรษที่ผ่านมาช่วยให้เราได้เข้าใจเกี่ยวกับศักยภาพที่จำเป็นสำหรับการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีความสำคัญต่อการสร้างแนวคิดในการบริหารแบบมืออาชีพ แต่ก็มีความยุ่งยากเกิดขึ้นในการที่จะชี้ชัดว่าศักยภาพใดที่เป็นศักยภาพเด่นของการเป็นนักบริหารที่มีประสิทธิภาพมากกว่ากัน อย่างไรก็ตาม เนื่องจากนักบริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในองค์การ นักบริหารมืออาชีพจึงต้องเป็นผู้ที่มีทั้งความรอบรู้ในงานบริหาร เป็นนักคิด นักวางแผนที่จะทำให้งานบริหารดำเนินไปอย่างราบรื่น ความราบรื่นจึงจัดว่าเป็นตัวแปรที่สำคัญประการหนึ่งในการพิจารณาความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ความราบรื่นในที่นี้มีความหมายรวมไปถึงดุลยภาพที่สร้างความพึงพอใจให้แก่องค์การ อันเกิดจากการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยที่ขัดขวางความราบรื่นได้แก่ ความแตกแยก กลุ่มย่อย ความขัดแย้ง ความไม่รู้ เป็นต้น ทั้งนี้ พอจะสรุปได้ว่าผู้บริหารกับผู้นำมีความเหมือนกัน และมีความแตกต่างกันอย่างไร สามารถเปรียบเทียบได้ ดัง ตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 เปรียบเทียบความเหมือนและความต่างกันของการเป็นผู้นำกับผู้บริหาร

ผู้นำ	ผู้บริหาร
1. ไม่จำเป็นต้องมีตำแหน่งรองรับ ไม่เป็นทางการ	1. ต้องมีตำแหน่งรองรับยึดตามระเบียบ
2. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	2. ยึดกฎระเบียบ
3. ผู้นำมองการณ์ไกล	3. มองสั้นกว่า
4. กำหนดทิศทางขององค์กร	4. กำหนดหน้าที่

ผู้บริหารและผู้นำมีความสัมพันธ์กันมากจนรูปแบบพฤติกรรมการบริหารและพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นรูปแบบพฤติกรรมที่แปรเปลี่ยนไปที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อการบริหาร ดังนั้น การเลือกปฏิบัติ จึงไม่ใช่เลือกด้านภาวะผู้นำหรือด้านบริหารเพียงอย่างเดียวจะต้องให้สมดุลกันทั้งสองด้าน การบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำทางการศึกษาจึงมีความสำคัญเท่าเทียมกัน (สุนทร โครตบรรเทา, 2552) กล่าวโดยสรุป บุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ลักษณะส่วนบุคคลที่มีลักษณะพิเศษ และบุคลิกภาพที่มีความสัมพันธ์กับงาน ซึ่งในแต่ละส่วนผู้นำจะต้องสร้างด้วยความสามารถโดยการใช้ศาสตร์และศิลป์เพื่อเป็นเครื่องมือสู่ความสำเร็จ ยุคล์ (Yukl, 1998) ได้สรุป คุณลักษณะสำคัญ อันได้แก่ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ด้านแรงจูงใจ และด้านความสามารถที่ จำเป็นต่อความมีประสิทธิผลของผู้บริหาร สรุปได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 5.2 สรุปคุณลักษณะสำคัญ ที่คาดว่าทำให้ผู้นำมีประสิทธิผล

ด้านบุคลิกภาพ (personality)	ด้านแรงจูงใจ (motivation)	ด้านความสามารถ (ability)
○ ความมีพลังสูงความทนทานต่อความเครียดสูง ○ มีความมั่นใจตนเอง เชื่ออำนาจภายในตนเอง มีวุฒิภาวะด้านอารมณ์ ○ มีความสัตย์ซื่อถือคุณธรรมยึดมั่นหลักการ	○ มีแรงจูงใจด้านอำนาจทางสังคม ○ มีความต้องการมุ่งความสำเร็จอยู่ในระดับสูงปานกลาง ○ มีความต้องการด้านความรักใคร่ผูกพันในระดับต่ำ	○ มีทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ○ มีทักษะด้านมโนทัศน์ ○ มีทักษะด้านเทคนิค ○ มีทักษะในการเกลี้ยกล่อมชักชวน

ที่มา: Yukl, 1998: 244

5.2 ข้อเสนอแนะที่ได้จากศึกษาวิจัย

ด้านการจัดสวัสดิการ และค่าตอบแทน ของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเอกชนของไทย โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง-น้อย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีของ Herzberg (อ้างถึงใน สมยศ นาวีการ, 2545: 182) ที่ได้เสนอแนวคิดว่า ผู้บริหารจะต้องมีทัศนะเกี่ยวกับงานของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาสองอย่างคือ สิ่งที่ทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีความสุขและสิ่งที่ทำให้พวกเขาไม่มีความสุขในงานที่ทำ ข้อสมมติฐานของทฤษฎีการจูงใจสมัยก่อน มักจะถือว่าสิ่งจูงใจด้านการเงิน การปรับปรุงความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นและสภาพแวดล้อมของการทำงานที่ดีจะทำให้ผลผลิต

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

เพิ่มขึ้น ตลอดจนการขาดงานและการออกจากงานจะน้อยลง ซึ่งนับว่าเป็นข้อสมมติฐานที่ผิดพลาด เนื่องจากปัจจัยทั้งหมดเหล่านี้เป็นเพียงแต่ป้องกันเพื่อมิให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ทำเท่านั้น และปัจจัยจูงใจ (motivation factors) อย่างเดียวเท่านั้น ที่จะเป็นสิ่งจูงใจผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาสามารถเพิ่มผลผลิตได้ ซึ่งปัจจัยที่จูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานดีขึ้น ประกอบด้วย (1)โอกาสกระทำบางสิ่งบางอย่างที่มีความสำคัญให้เกิดความสำเร็จ (2) การได้รับการยกย่องสำหรับความสำเร็จ และ (3) ความก้าวหน้า การกำหนดหลักการในระบบค่าตอบแทนมีเหตุผล คือ องค์การต้องการจ่ายค่าตอบแทนในระดับที่เหมาะสม ไม่สูงเกินจำเป็น และไม่ต่ำเกินไป หากกำหนดสูงเกินจำเป็น จะทำให้ค่าใช้จ่ายด้านทรัพยากรบุคคลสูง หากกำหนดต่ำเกินไปก็จะทำให้องค์กรไม่สามารถสรรหาและรักษาคนทำงานได้ ในปัจจุบันค่าตอบแทนที่กำหนดขึ้นเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้องค์กรมีโอกาสในการเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กรได้ การบริหารค่าตอบแทน จึงเป็นเครื่องมือในการแข่งขันขององค์การ ทั้งนี้ ระบบการบริหารค่าตอบแทนแบ่งออกเป็น 2 วิธีการหลักๆ คือ ระบบจ่ายตามผลการปฏิบัติงาน (performance based system) และระบบจ่ายตามทักษะการปฏิบัติงาน (skill based system) โดยในแต่ละวิธีจะมีทางเลือกให้แยกย่อยออกไปอีก เป็นรายบุคคลและรายทีมงานในการประเมิน และการกระจายผลตอบแทนการทำงาน (Mackay, 1997) การจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน (performance-based pay) เป็นหลักการที่จัดว่าเป็น การจ่ายแบบคุณธรรม (merit pay) ที่ดีที่สุดวิธีหนึ่ง ที่ทำให้เกิดการยอมรับของผู้ปฏิบัติงาน (กิ่งพร ทองใบ, 2545: 146-156) การวัดผลการปฏิบัติงานของวิธีการจ่ายผลตอบแทนการทำงาน 2 วิธีการก็แตกต่างกัน การจ่ายผลตอบแทนการปฏิบัติงานตามผลการปฏิบัติงาน (Performance-Based Pay) วัดผลการปฏิบัติงานจากผลผลิต และการบรรลุผลได้ที่กำหนดไว้ ดัชนีชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ (ทางการเงิน หรือการงาน) ประสิทธิผล ประสิทธิภาพ การเพิ่มผลิตภาพ การสร้างสิ่งใหม่ๆ ในขณะที่การจ่ายผลตอบแทนตามทักษะการปฏิบัติงาน (skill based pay) วัดผลการปฏิบัติสอดคล้องกับปัจจัยนำเข้าของทักษะ และความรู้ที่จำเป็นสำหรับการทำงาน ดัชนีชี้วัดสำคัญ คือ คำจำกัดความของงานที่ทำ และคำจำกัดความของทักษะ และความรู้ที่ต้องการสำหรับการทำงานนั้นๆ (Mackay, 1997) ระบบการบริหารค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานมักใช้กับงานที่มีความกว้าง และจำเป็นต้องใช้สมรรถนะในการจัดการที่ไม่สามารถวัดได้ หรือวัดได้ยาก การจ่ายที่ระดับนี้ มักจ่ายตามการบรรลุถึงผลได้ที่พึงประสงค์ ส่วนการจ่ายตามทักษะการปฏิบัติงานเหมาะกับงานระดับปฏิบัติการที่ต้องใช้ทักษะ และความรู้ที่แยกกันชัดเจน ผู้ทำงานที่ทำงานในระดับปฏิบัติการนี้ มักจะไม่ได้มีอิทธิพลต่อผลได้ และทิศทางขององค์กรโดยรวม (Mackay, 1997) วิธีการจ่ายผลตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน (performance-based pay) เชื่อมโยงไปถึงระดับผลการ

ปฏิบัติงาน หรือผลที่ได้ขององค์กรตามที่ตกลงกันไว้ก่อน ซึ่งมีวิธีการจ่ายหลายรูปแบบ เช่น จ่ายเป็นการปรับฐานเงินเดือน หรือให้เป็นโบนัส หรือรางวัลรูปแบบอื่นๆ

ในการพัฒนาระบบสมรรถนะนั้นจะต้องมีกรอบแนวคิดพื้นฐานและที่มา ดังนั้น การกำหนด ระบบสมรรถนะนั้นเราจะต้องกำหนดมาจากวิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission) ยุทธศาสตร์ (strategy) ค่านิยม (value) วัฒนธรรมองค์กร (corporate culture) หรือพฤติกรรมที่องค์กร คาดหวัง/ปรารถนาให้บุคลากรประพฤติปฏิบัติ (behavior desirable) หลังจากนั้นจึงกำหนดสมรรถนะขององค์กร (organizational competency) หรือทิศทาง เป้าหมาย ที่องค์การต้องการ บรรลุเพื่อสร้างความแตกต่างหรือโดดเด่นกว่าองค์กรคู่แข่งเมื่อกำหนดสมรรถนะขององค์กรแล้ว ในขั้นตอนต่อมาเราต้องกำหนดสมรรถนะของบุคลากร (employee competency) ซึ่งประกอบด้วย สมรรถนะหลัก (core competency) สมรรถนะตามสายวิชาชีพ (functional competency) สมรรถนะร่วมของทุกตำแหน่งในกลุ่มงาน/สายวิชาชีพ (common functional competency) และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งในกลุ่มงาน/สายวิชาชีพ (specific functional competency) ขั้นสุดท้าย ก็คือ การนำระบบสมรรถนะไปเป็นพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรบุคคลใน ด้านต่างๆ ขององค์กร เช่น การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ การวางแผนการสืบทอด ตำแหน่ง และการจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น เมื่อบุคลากรขององค์กรมีสมรรถนะสูงขึ้นก็จะทำให้ ปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จ สุดท้ายก็จะส่งผลให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมาย และประสบความสำเร็จ (excellence performance) สมรรถนะของบุคคลผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงแนวทางการกระทำ พฤติกรรม หรือการคิด โดยคุณลักษณะพื้นฐานเหล่านี้จะแผ่ขยายไปยังสถานการณ์อื่นๆ และคงทนอยู่ภายในตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงานเป็น ระยะเวลานานพอสมควร หรือกล่าวอย่างสั้นๆ ก็คือ บุคคลผู้ปฏิบัติงานต้องมี คุณลักษณะพื้นฐานประกอบด้วยสิ่งต่างๆ ดังต่อไปนี้ คือ

1) แรงจูงใจ (motive) เป็นสิ่งที่บุคคลผู้ปฏิบัติงานคิดถึงหรือมีความต้องการ ซึ่งแรงจูงใจจะเป็นตัว ผลักดันหรือแรงขับให้บุคคลผู้ปฏิบัติงานกระทำพฤติกรรม หรือตัวกำหนดทิศทางหรือทางเลือกในการกระทำ พฤติกรรมเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมาย หรือหลีกหนีจากสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ตนไม่พึงปรารถนา เช่น เมื่อบุคคลตั้งเป้าหมายที่ท้าทายจะทำให้เขามีความรับผิดชอบ มีความกระตือรือร้น และมุ่งมั่นที่ จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ และจะใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับเพื่อทำงานให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป

2) อุปนิสัย (trait) เป็นคุณลักษณะทางกายภาพของบุคคล ซึ่งจะแสดงออกมาเพื่อตอบสนองต่อข้อมูล หรือสถานการณ์ต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ อุปนิสัยเป็นสิ่งที่เกิดจากการศึกษา การ

อบรมเลี้ยงดู ประสบการณ์ และการเรียนรู้ของบุคคล สมรรถนะด้านอุปนิสัยเช่น การควบคุมอารมณ์ภายใต้สภาวะความกดดัน ความคิดริเริ่ม เป็นต้น

3) อัตมโนทัศน์ (self-concept) หรือความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง อาจรวมถึงทัศนคติ (Attitude) ค่านิยม (value) จินตภาพส่วนบุคคล (self-image) เป็นต้น

4) บทบาททางสังคม (social role) หมายถึง สิ่งที่บุคคลผู้ปฏิบัติงานต้องการสื่อให้ผู้อื่นในสังคม เห็นว่าตัวเขามีบทบาทต่อสังคมอย่างไรบ้าง เช่น การเป็นผู้นำทีมงาน ความมีจริยธรรม เป็นต้น

5) ความรู้ (knowledge) หมายถึง ข้อมูล ความรู้ ความเข้าใจในหลักการแนวคิดต่างๆ ที่บุคคลผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีในสาขาวิชาชีพนั้นๆ หรือกล่าวอย่างสั้นๆ ก็คือ “บุคคลต้องมีความรู้อะไรบ้าง” เช่น เจ้าหน้าที่บุคคล ต้องมีความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารทรัพยากรบุคคล ความรู้เกี่ยวกับ กฎหมายแรงงาน เป็นต้น

6) ทักษะ (skill) หมายถึง ความสามารถ ความชำนาญหรือความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงานทั้งด้านใช้อวัยวะส่วนใดส่วนหนึ่งของร่างกาย หรือการใช้สมองเพื่อคิดสิ่งต่างๆ หรือกล่าว อย่างสั้นๆ ก็คือ “บุคคลต้องทำอะไรได้บ้าง”

ทั้งนี้ บุคคลผู้ปฏิบัติงานจำเป็นมีสมรรถนะในการทำงาน (competency) หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ (knowledge, skills, personal attribute) ของบุคคลที่จำเป็นต้องมี เพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ ให้ประสบผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ ดังนี้ คือ

1) ความรู้ (knowledge) หมายถึง ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ ถ้าไม่มีความรู้บุคคลผู้ปฏิบัติงาน ก็ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบได้อย่างถูกต้อง ความรู้นี้มักจะได้จากการศึกษา อบรม สัมมนา รวมไปถึงการแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้มีความรู้ในด้านนั้นๆ

2) ทักษะ (skills) หมายถึง ทักษะ ความสามารถเฉพาะที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ ถ้าไม่มีทักษะแล้ว ก็ยากที่ทำให้บุคคลผู้ปฏิบัติงานทำงานให้มีผลงานออกมาดีและตามเป้าหมายที่กำหนด ไว้ได้ ทักษะนี้มักจะได้มาจากการฝึกฝน หรือกระทำซ้ำๆอย่างต่อเนื่อง จนทำให้เกิดความชำนาญในสิ่งนั้น

3) คุณลักษณะส่วนบุคคล (personal attribute) หมายถึง คุณลักษณะ ความคิด ทัศนคติ ค่านิยม แรงจูงใจและความต้องการส่วนตัวของบุคคลผู้ปฏิบัติงาน คุณลักษณะเป็นสิ่งที่ติดตัวและเปลี่ยนแปลงได้ไม่ง่ายนักคุณลักษณะที่ไม่เหมาะสมกับหน้าที่ในการปฏิบัติงานมักจะก่อให้เกิดปัญหาในการ ทำงาน และทำให้งานไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

การประเมินผล สมรรถนะของบุคคลผู้ปฏิบัติงาน (competency assessment) หมายถึง กระบวนการในการประเมิน ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในขณะนั้นเปรียบเทียบกับระดับ สมรรถนะที่องค์กรคาดหวังในตำแหน่งงานนั้นๆ ว่าได้ตามที่คาดหวังหรือมีความแตกต่างกันมาก น้อยเพียงใดการประเมินสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงาน ควรมีลักษณะคือ (1) ประเมินอย่างเป็นระบบ (systematic) (2) มีวัตถุประสงค์ในการประเมินอย่างชัดเจน (objective) (3) เป็นกระบวนการที่สามารถวัดประเมินได้ (measurable) (4) เครื่องมือมีความเที่ยง (validity) และความเชื่อถือได้ (reliability)

การประเมินสมรรถนะในการทำงาน ควรต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรและสิ่งที่ควรคำนึงถึงในการประเมินผลงาน คือ (1) เพื่อใช้ในการพัฒนาบุคลากรและเพื่อใช้ในการปรับปรุงงาน (2) เพื่อพัฒนาบุคลากรให้สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ (3) เพื่อให้เห็นภาพปัญหาและอุปสรรคในการทำงานเพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงระบบและพัฒนาบุคลากร (4) เพื่อให้บรรยากาศในการทำงานร่วมกันของบุคลากรเป็นไปอย่างสร้างสรรค์และร่วมกันพัฒนาองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมาย และ(5) เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาความดี ความชอบประจำปีของพนักงาน “คน” นั้น เป็นทรัพยากรที่มีค่ายิ่งขององค์การ ที่สามารถสร้างคุณาปการแก่องค์การอย่างมหาศาล และการที่จะให้ทรัพยากรมนุษย์ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ เต็มความรู้ ความสามารถนั้น มีปัจจัยหลายประการ ทั้งปัจจัยในด้านผู้ปฏิบัติงาน ปัจจัยองค์กร และปัจจัยภายนอกองค์กร ที่จะมีผลต่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับปัญหาและหาทางแก้ไขให้ทรัพยากรมนุษย์สามารถทำงานได้เต็มประสิทธิภาพ และสิ่งสำคัญที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรมีความพึงพอใจในการทำงานแล้ว ก็จะเกิดความตั้งใจในการทำงานเต็มใจที่จะอุทิศเวลา แรงกาย ความคิด ของตนสนองต่อความต้องการของหน่วยงาน (สุรชัย แก้วพิกุล, 2552: 1)

5.3 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในอนาคต

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการศึกษาถึงประสิทธิผลการบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์ในมหาวิทยาลัยเอกชนของไทย การบริหารองค์การต้องการผลสัมฤทธิ์ในการบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์ให้เกิดประสิทธิผล ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร สนับสนุนบุคลากรให้เข้ารับการอบรมในวิชาการที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนให้บุคลากรมีทักษะ มีความชำนาญในการปฏิบัติงาน สนับสนุนให้บุคลากรดึงศักยภาพในด้านที่ถนัดหรือ

เชี่ยวชาญ สร้างทัศนคติที่ดีของบุคลากรที่มีต่อองค์การ พัฒนาอุปนิสัยส่วนบุคคล ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดประสิทธิผลแก่องค์การ ส่งผลต่อผลการดำเนินงานในที่สุด

ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต ควรศึกษาเจาะลึกในยุทธศาสตร์การบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์ของแต่ละมหาวิทยาลัยทั้งของภาครัฐและภาคเอกชน จะได้เห็นความชัดเจนถึงยุทธศาสตร์ว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร เพื่อเป็นกรณีศึกษาของแต่ละมหาวิทยาลัย ต่อไป

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

กระทรวงศึกษาธิการ. **การจัดอันดับมหาวิทยาลัยของไทย.** [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก: http://www.studyinthailand.org/th/th_university_ranking_Thailand.html., [25 พฤศจิกายน 2556].

กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล. 2553. ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร.ใน **เอกสารประกอบการประชุมสัมมนา เรื่อง นโยบายและแนวทางการพัฒนานิสิตนักศึกษา.** กรุงเทพมหานคร: ม.ป.พ., 2544.

กิ่งพร ทองใบ. 2533. **ระบบค่าตอบแทนสมัยใหม่ จากวิชาการสู่วิชาชีพ.** กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีการพิมพ์ จำกัด.

ไกรยุทธ ธีรตยาดีนันท์. 2531. **แนวพระราชดำริด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพฯ: สถาบันไทยคดีศึกษาและฝ่ายวิจัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

จินตนา บุญบงการ. 2548. **สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ.** พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

จิระ หงส์ลดารมภ์. 2535. **เอกสารประกอบการสอนชุดวิชา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. หน่วยที่ 1-6. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สุโขทัยธรรมาธิราช.

จิรประภา อัครบวร. 2554. **พัฒนาคนบนความยั่งยืน.** กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เต๋า (2002).

จรัส สุวรรณเวลา. 2551. **ความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยไทย.** กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

จิรกร ผลอินทร์. 2551. **คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานบริษัท ไซโก้พริซิชั่น ประเทศไทย จำกัด**. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (บริหารธุรกิจ) มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.

ฉลวยลักษณ์ สินประเสริฐ. “การพัฒนาอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา. **วารสารการศึกษาแห่งชาติ** 23(5) (2538): 12-19.

เฉลิมพงศ์ มีสมนัย. 2551. **นวัตกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์**. ชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ชีวิน อ่อนลออ. 2553. **การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย.** ดุษฎีนิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

บรรณานุกรม (ต่อ)

เชาว์ โรจนแสง. 2544. **แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์**. เอกสารประกอบการสอนชุดวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์. หน่วยที่ 1.พิมพ์ครั้งที่ 2. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ฐิติพัฒน์ พิชญธาดาพงศ์. 2548. **การพัฒนาระบบสมรรถนะของกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข**. เอกสารประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติการ, บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน).

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. 2544. **การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ภาคปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์. 2551. **การจัดการทรัพยากรบุคคล.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ณัทฐา กรีหิรัญ. 2550. **ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ**. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ,

ดวงมน จึงเสียรทรัพย์. 2552. **ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลของนโยบายบรรษัทภิบาล: กรณีบริษัทจดทะเบียน**. ดุษฎีนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์

ดนัย เทียนพุฒ. 2551. **บริหารคนในทศวรรษหน้า**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: บริษัท แอคทีฟพริ้นท์ จำกัด

ดวงกมล ภาคเสมา. 2545. **การวางแผนสายอาชีพเพื่อพัฒนาบุคลากร: กรณีศึกษาพนักงานฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลศิครินทร์.** กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

เดชา เดชะวัฒนไพศาล. Competency-based Human Resource Management. **วารสารการบริหารคน** 21 (ตุลาคม-ธันวาคม 2543): 11-18.

ตุลา มหาพสุธานนท์. 2554. **หลักการจัดการ.** พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: บริษัท พี เอ็น เค แอนด์ สกายพริ้นติ้งส์ จากัด.

ทศพร ศิริสัมพันธ์. 2543. การบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management). **รวมบทความวิชาการ 100 ปี รัฐประศาสนศาสตร์ไทย**. ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2551. **เครื่องมือการจัดการ**.พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: รัตนไตร.

_____ . 2550. **ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่**. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: รัตนไตร.

บรรณานุกรม (ต่อ)

ทิพาวดี เมฆสวรรค์. 2543. **แนวคิด โครงสร้าง และระบบการบริหารงานบุคคลภาครัฐ**. เอกสารประกอบการสอนวิชาการบริหารงานบุคคลภาครัฐ. หน่วยที่ 1. พิมพ์ครั้งที่ 12. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

เทพศักดิ์ บุณยรัตพันธ์. การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ: แนวคิดใหม่ของการจัดการภาครัฐ.**วารสารการจัดการสมัยใหม่**. 4 (1) (มกราคม- มิถุนายน 2549): 15-27.

ทองใบ สุดชารี. 2554. **ภาวะผู้นำและการจูงใจ**. อุบลราชธานี: สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.

ทองศรี กำภู ณ อยุธยา. 2534. **การบริหารงานบุคคลในแนวทางใหม่.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สหายบล็อกและการพิมพ์.

ทอฟฟเลอร์ อัลวิน. 2532. **คลื่นลูกที่สาม**. แปลจาก The Third Wave โดย สุกัญญา ตรีระวานิช และคณะ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ยินหยาง.

ทัศนา แสวงศักดิ์. 2549. **คุณลักษณะที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ปทุมธานี**. รายงานการวิจัยคณะศึกษาศาสตร์ .กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ธงชัย สันติวงษ์. 2540. **การบริหารงานบุคคล**. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

ธานินทร์ กรัยวิเชียร. 2548. **คุณธรรมและจริยธรรมผู้บริหาร.** กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ธัญญา ผลอนันต์. 2547. **Human Resource Focus**. กรุงเทพฯ: อินโนกราฟิค.

ธำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. 2551. **ทุนมนุษย์ การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อพัฒนา**. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

นรินทร์ โอฬารกิจอนันต์. **ชีวิตทำงานของคนในอีก 10-20 ปีข้างหน้า**. กรุงเทพธุรกิจ. [ออนไลน์] แหล่งที่มา: http://www.pattanakit.net . [25 พฤศจิกายน 2556].

นิสดารก์ เวชยานนท์. 2554. **ทุนมนุษย์และการบริหารทุนมนุษย์**. เอกสารประกอบการสอน มหาวิทยาลัยรังสิต. อัดสำเนา.

นงนุช วงษ์สุวรรณ. 2552. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: จามจุรี โปรดักท์.

นงนภัส เที่ยงกมล. 2550. **การบริหารยุคโลกาภิวัตน์**. กรุงเทพฯ: แสงชัยการพิมพ์.

นราธิป ศรีราม. 2550. **การวางแผนทรัพยากรมนุษย์**. เอกสารประกอบการสอน หน่วยที่ 8-15. พิมพ์ครั้งที่ 3. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

บรรณานุกรม (ต่อ)

บดินทร์ วิจารณ์. 2547. **การจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอ็กซเปอร์เน็ท จำกัด.

บุญแสง ชีระภากร .2533. **การปรับปรุงคุณภาพชีวิตงานกับความผูกพันกับองค์การ: กรณีศึกษาข้าราชการสถาบัน เทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

บุญทัน ดอกไธสง. 2551. **การจัดการทุนมนุษย์**. กรุงเทพฯ: พิมพ์ตะวัน.

บุญเจือ วงษ์เกษม. คุณภาพชีวิตการทำงานกับการเพิ่มผลผลิต. **วารสารเพิ่มผลผลิต** 26 (1) (มกราคม 2530): 29 - 33.

บุญเลิศ ไพรินทร์. “การวางแผนและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.” *จุลสารพัฒนาข้าราชการ*. 25 (1)(มกราคม-มีนาคม 2533): 3.

บุญเลิศ ไพรินทร์. 2549. เครื่องมือสอดแทรกการพัฒนาองค์การส่วนบุคคล. **เอกสารประกอบการสอนชุดวิชาพัฒนาองค์การ** สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

บุญเสริม วีสกุล และคณะ. 2546. แนวทางการจัดระบบงบประมาณและการลงทุนเพื่ออุดมศึกษา. **รายงานการวิจัย.** กรุงเทพฯ: สำนักนโยบายและแผนการศึกษา สกศ.

บุญแสง ชีระภากร. การปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงาน. **จุลสารพัฒนาข้าราชการ.** 25 (1) (มกราคม-มีนาคม 2533).

บุษยา วีรกุล. 2547. **จริยธรรมในงานทรัพยากรมนุษย์และองค์การ**. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์.

ประกอบ คุปรัตน์. 2533. บทบาทอุดมศึกษาเอกชน. **รายงานการวิจัยโครงการวิจัยที่ 4. โครงการวางแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี (2531-2545)**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ประเวศ มหารัตน์สกุล. 2550. **สร้างมาตรฐานงานบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: พิมพ์ตะวัน.

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล .2541. **การบริหารค่าจ้างสำหรับมืออาชีพ**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ โอ. เอส.พริ้นติ้ง เฮ้าวส์.

ปีเตอร์ ดรักเกอร์. 2537. **โลกไร้พรมแดน**. แปลจาก Post-Capitalist Society โดยสุรเชษฐ์ บัวชาติ. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาพพัฒน์.

ปีเตอร์ โทมัส เจ และโรเบอร์ต วอเตอร์แมน. 2531. **ดั้นด้นค้นหาความเป็นเลิศ**. แปลจาก Insearch of Excellece. โดยวีรชัย ตันติวีระวิทยา. กรุงเทพฯ: บริษัทซีเอ็ด ยูเคชั่น จำกัด.

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

บรรณานุกรม (ต่อ)

พิทยา บวรวัฒนา. 2549. **ทฤษฎีองค์การสาธารณะ**. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พินิจ ประจันตวนิช. **การจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมเพื่อการบริหารงาน.** [Online]. แหล่งที่มา: http://www.kmutt.ac.th/ur/Data/Presentation/Ur1/2)%20%20%20%20%20%20%A4%D8%B3%BE%D4%B9%D4%A8.ppt/. [12 กันยายน 2556].

พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมมจิตโต). คุณลักษณะของผู้บริหาร. **วารสารข้าราชการ**. 38 (พฤษภาคม-มิถุนายน 2536): 43 - 45.

พัชรี ตันติวิภาวิน. การเปิดเสรีอาเซียน 2558 ในมิติของทุนทางสังคมของผู้สูงอายุไทย 2015. **วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์** 8 (1) (มกราคม-เมษายน 2557): 228-247.

ไพบูลย์ ช่างเรียน และปรีดา กุลชล. 2542. **การบริหารคุณภาพมาตรฐานสากล ISO 9000 และTQM**. กรุงเทพฯ: เอส แอนด์ จี กรฟฟิค.

เพ็ญศรี ฉิรินัง. 2550. **การพัฒนาอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย: ศึกษาเปรียบเทียบมหาวิทยาลัยของรัฐ และมหาวิทยาลัยเอกชน**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ไพฑูรย์ สินลารัตน์. 2553. **เข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย. **ประวัติมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย**. [Online] แหล่งที่มา: http:// www.utcc.ac.th/about_utcc/history.php . [26 ธันวาคม 2556].

วงพักตร์ ภู่พัทธ์ศรี. 2552. **คุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการตำรวจนครบาล**. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

วิลาวรรณ รพีพิศาล. 2550. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: วิจิตรหัตถกร.

ศุภชัย อาชีวระงับโรค. คุณภาพชีวิตการทำงาน. **วารสารเพื่อการเพิ่มผลผลิต: Productivity World**. 2(9) (2544): 80.

ศรุดา ชัยสุวรรณ. ปัจจัยที่เอื้อต่อการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน **วารสารศึกษาศาสตร์**, 18(2) (พฤศจิกายน 2549-มีนาคม 2550): 85-98.

สมพร สังข์เพิ่ม. 2555. **คุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเอกชนในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล.** วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สถิติประยุกต์) คณะสถิติประยุกต์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

บรรณานุกรม (ต่อ)

สมยศ นาวีการ. 2544. **การบริหารเพื่อความเป็นเลิศ**.พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ 1991.

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. 2540. คุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการพลเรือน. **รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์**. เสนอต่อศูนย์วิจัยปฏิบัติการเพื่อการพัฒนาการศึกษาและสังคม คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2543. **กรณีศึกษา: การมุ่งเน้นที่ทรัพยากรบุคคล**. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยรามคำแหง. 2552. แรงจูงใจในการบริหารจัดการ มหาวิทยาลัยรามคำแหงในช่วง 12 ปี (พ.ศ. 2537-2549). **รายงานการวิจัย**. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

สาธิต วงศอนันต์นนท์. 2552. **รูปแบบและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการส่วนกลางของไทย**. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

เสน่ห์ จุ้ยโต. 2554. **กระบวนทัศน์ใหม่การบริหารทุนมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ 1. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2540. **ภาวะผู้นำ: ทฤษฎี และการปฏิบัติในการบริหารการศึกษา.** พิมพ์ครั้งที่ 2. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

เสนาะ ติเยาว์. 2540. **HR กับการบริหารค่าตอบแทนเชิงกลยุทธ์.** พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุภัทร จำปาทอง. 2553. **การนำนโยบายเงินทุนหมุนเวียนเพื่อพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไปปฏิบัติ**. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

สุพาณี สฤษฎ์วานิช. 2549. **พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุนทร โครตบรรเทา. 2552. **หลักและทฤษฎี การบริหารการศึกษา.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน,

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์. 2554. **การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสายสนับสนุนสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ**. ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

บรรณานุกรม (ต่อ)

สุจิตรา ธนานันท์. 2552. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ที พี เอ็น เพรส.

สุพานี สกฤษฎ์วานิช. 2549. **พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิด และทฤษฎี**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

สิริอร วิชชาวุธ. 2549. **จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การเบื้องต้น**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย. 2532. **การบริหารงานบุคคล-ศัพท์บัญญัติพจนานุกรม**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ พี เอส เซอร์วิส.

สำนักงานข้าราชการพลเรือน. (2551). **การบริหารค่าตอบแทน.** [Online]. แหล่งที่มา: http://www.moj.go.th/upload/mini107_km/uploadfiles/3113_1139.ppt/. [15 สิงหาคม 2556].

สมบูรณ์ ศิริสรรหิรัญ. 2551. **คุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรสานักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.).** วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล,

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. 2552. กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ. **เอกสารประกอบการประชุม**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2554. **การพัฒนาเส้นทางสายอาชีพ**. [ออนไลน์] แหล่งที่มา: www.ocsc.go.th/ocsccms/uploads/File/HR.../hrcham51-5careerpath.pdf. [20 กันยายน 2556].

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.). **การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์**. เอกสารประกอบการสัมมนา, 31 มกราคม 2548.

สมยศ นาวีการ. 2545. **การเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหาร: MNO**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์บรรณกิจ.

อุกฤษณ์ กาญจนเกตุ. การใช้ Competency ในการบริหารงานบุคคล. **วารสารบริหารคน**. 21 (ตุลาคม - ธันวาคม 2543): 11-18.

อุบล อาพันธ์. 2552. คุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร. **รายงานการวิจัย**. มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น.

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

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

บรรณานุกรม (ต่อ)

อิศเรศ พิพัฒน์มงคลพร. 2542. **รูปแบบการพัฒนาอาจารย์ในมหาวิทยาลัยขอนแก่น**. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. 2550. **Career development in practice**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

ฮาร์บิสัน เฟรดเดอร์ เอช. 2521. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.** แปลจาก Human Resource Development โดยศิริพรรณ ตระกูลลี้. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แพร่พิทยาอินเตอร์เนชันแนล.

ภาษาอังกฤษ

Armstrong, M. 2006. **Strategic Human Resource Management: A Guide to Action**. 3rd ed. United Kingdom: Kogan Page.

Armstrong, M., and Baron, A. 1998. **Performance Management: The New Realities**. London: Institute of Personnel and Development.

Arnold, J. L.; & Feldman, D.C. 1986. **Organization Behavior**. Singapore: McGraw-Hill.

Bovee, C.L. et, al. 1993. **Management**. New York: McGraw-Hill.

Barnard, C.I. 1968. **The functions of the executive**. Cambridge. MA: Harvard University Press.

Beach, Dale S. 1970. **Personnel: The Management of People at Work**. New York: The Macmillan Company.

Bacal, Robert. 1999. **Performance Management**. New York: McGraw-Hill.

Brewer, Peter C., Davis, Stan, and Albright, Tom. Building the Successful Balance Scorecard Program. **Cost Management.** 19(1) (January-February 2005): 28-37.

Borden, Victor M. H., and Banta, Trudy W. 1994. **Using Performance Indicators to Guide Strategic Decision Making**. M.A: Jossey - Bass Publishers.

Bourne, M., Mill, J., Wilcox, M., Neely, A., and Platts, K. Designing, Implementing and Updating Performance Management Systems. **International Journal of Operation and Production Management**. (2000): 207.

Boam, R. and Sparrow, P. 1992. **Designing and Achieving Competency**. New York: McGraw-Hill.

บรรณานุกรม (ต่อ)

Boyatzis, R.E., 1982. **Competence at work motivation and society**. San Francisso: Jossey-Bass.

Boyatzis, R.E., 1982. **The Competence manager: A model for effective performance**. New York: Wiley.

Campbell. A. Convers. P.E., and Ranger W.L. 1976. **The Quality of American Life.** New York: Russell Sange.

Campoux, Joseph E. 2006. **Organizationak Behavior: Integrating Individuals Groups and Organizations.** 3rd ed. USA: Thomson.

Canadian International Development Agency. **Results Based Management in CIDA: An Introductory Guide to Concept and Principles**. [Online] Available at: http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf., [September 10, 2010].

_____. **Training Workshop Introduction to Results-Based Management.** [Online] Available at: http://www.acdicida.gc.ca/INET/IMAGE. NSF/vLUImages/performancereview6/$file/Training.pdf., [September 10, 2012].

Carroll, Archie B. and Buchholtz Ann K. 2003. **BUSINESS & SOCIETY: Ethics and Stakeholder Management**. 5th ed. U.S.A.: South-Western.

Cary L. Cooper. 2005. **Leadership and Management in the 21st Century Business Challenges Of the future**. New York: Oxford University Press Inc.

Cascio, Wayne F. 2003. **Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life Profits.** 6thed. New York: McGraw-Hill.

Certo. S.C. and Certo, S.T. 2005. **Modern Management.** 10th ed. New Jersey: Pearson.

Cheng, M., and Dainty, A. D. Implementing a New Performance Management System Within a Project-Based Organization: A Case Study. **International Journal of Productivity and Performance Management.** 56(2003): 1.

Cohen , J. M. and Uphoff, N.T. 1981. **Rural Development Participation: Concept and Measures for Project Design Implementation and Evaluation**. Rural Development Committee Center for International Studies, Cornell University.

Corroll, Archie B, and Buchholtz Ann K. 2006. **BUSINESS & SOCIETY: Ethics and Stakeholder Management.** 5thed. USA.: Thomson,

บรรณานุกรม (ต่อ)

Corsini, R.J. 2002. **The dictionary of psychology**. New York: Brunner Routledge.

Delamotte, Y. and Takesawa, S.L. 1984. **Quality of Working Life in International Perspective**. Geneva: International Labour Office.

Davis, Keith. 1981. **Human Behavior at Work: Organizational Behavior**. New York: Mcgraw-Hill Book Co.

DeCenzo D, and Robbins S. 1996. **Human Resource Management**. 6th ed. New York: John Wiley & Son.

Delamotte Yves and Takezawa Shin-ichi. 1984. **Quality of Working Life in international Perspective.** Switzerland: International Labour Organization.

Dessler, G., L.E. Daves and A.B. Chems. 1978. **Personal Manangement: Modem Conception Techniques**. Reston Vorgomao: Rest on Publishing Company.

Dessler, G. 1991. **Personnel Human Resource Management**. New Jersey: Prentice-Hall.

_____ . 2003. **Human Resource Management**. 9th ed. New Jersey: Prentice-Hall.

DuBrin, Andrew J. 2005. **Human Resource Management**. New York: Pearson Prentice-Hall.

_____. 1984. **Human Relations**. Virginia: Reston.

Etzioni, A.1964. **Modern organizations**. Upper Saddle River. NJ: Prentice-Hall.

Fisher and Others. 1993. **Human Resource Management**. 2nd ed. Boston Toronto: Houghton Mifflin Company.

Flippo Edwin B. 1973. **Personnel Management.** New York: McGraw-Hill Book Company.

Gallagher, M., & Shapiro, G. Exploring the dimension of new work organization: Setting new Agenda. Center for research in Innovation Management (CENTRIM) University of Brightor, **UKWON Working Paper.** Number 2, 2003.

Ghiselli, E.E., & Brown, C.W. 1965. **Personnel and industrial psychology**. New York: McGraw-Hill.

Gibson James L. and Other. 1974. **Organizations: Structure Process and Behavior.** Dallas Taxas: Business Publication Inc.,

Gioia. (2004). **Boosting Quality of Work Life for Your Employees**. [Online] Available at: http://www.nacsonline.com., [June 5, 2012].

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

บรรณานุกรม (ต่อ)

Gomez-Mejia. Luis R. Balkin David B. and Cardy Robert L. 2004. **Managing Human Resources.** 4th ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Guest, Robert H. Quality of work life-learning from Tarrytown. **Harvard Business Review**. (July-August 1979) : 76-87.

Hackman, R.J., & lawer, E.E. Employee Relations to Job Characteristics. **Journal of Applied Psychology.** 55(1971): 259-286.

Hitt, Michael A, Ireland Duane R, and Hoskisson, Robert E. 2007. **Strategic Management: Competitiveness and Globalization.** 7th ed. U.S.A.: Thomson.

Hughes, Richard L, Ginnett Robert C, and Curphy Gordon J. 2006. **Leadership**. 5th ed. New York: McGraw-hill.

Huse, E.F and Cummings, T.G. 1985. **Organizational Development and Change**. 3rd ed. United State of America: West Publishing.

Ivancevich, John M. 2007. **Human Resource management.** 10th ed. New York: McGraw-hill.

Jeffrey A. Mello. 2006. **Strategic Human Resource Management.** 2nd ed. U.S.A.: Thomson.

Kaplan S., Robert, and Norton, David P. 1996. **The Balanced Scorecard: Translation Strategy into Action**. The President and Fellows of Harvard College.

McShane and Glino. 2005. **Organizational Behavior**. 3rd ed. New York: McGraw-hill.

Milkovich, George T. and Newman Jerry M. 2005. **Compensation.** 8th ed. New York: McGraw-hill.

Mondy, R.W., & Noe, R.M. 2005. **Human resource management**. Englewood Cliffs. NJ: Prentice-Hall.

Muczyk, J.P. A Systems Approach to Organizational Effectiveness: The Alignment of Critical Organizational Dimension with Select Business/Competitive Strategies. **Journal of Comparative International Management.** 7(1) (2004): 53-81.

Mackay. 1997. Efficient implementation of Gaussian processes. **Technical report**. Cavendish Laboratory, Cambridge, UK.

Milkovich and Newman. 2005. **Compensation.** 8th ed. Singapore: McGraw-Hill.

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

บรรณานุกรม (ต่อ)

Mondy, R.Wayne, and Noe, Robert M. 1996. **Human Resource Management.** Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Mondy, R. Wayne, and Robert M. Noe III. 1993. **Human Resource Management**. 5th ed. Boston: Allyn and Bacon.

Nadler, L., & Nadler, Z. 1990. **The Handbook of Human Resource Development**. 2nd ed. New York: John Wiley & Sons.

Newstrom, J.W. & Davis, K. 1993. **Organizational Behavior: Human Behavior at Work**. 9th ed. New York: Mcgraw-Hill.

Norton David. 2001. **The HR Scorecard: Linking People Strategy and Performance**. Massachusetts Boston: Harvard Business School Press.

Pace, W.R., Smith, P.C. & Mills, G.E. 1991. **Human resource development: The field.** New Jersey: Prentice Hall, Inc.

Prahalad, C.K. and Hamel, G., The core competences of the corporation. **Harvard Business Review**. (May- June 1990).

Robbins, S. P. 1987. **Organization theory: Structure Design and Applications**. 2nd ed. Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall.

Robbins, S.P. 1998. **Organization behavior**. New Jersey: Prentice–Hall.

Robbins, Stephen P. 2005. **Essentials of Organizational Behavior: International Edition**. 8th ed. New Jersey: Pearson.

Robert S. Kaplan, David P. Norton, Janice Koch, Cassandra A. 2005**. Human Capital**. Harvard Bussiness School Publishing.

Salamon, M. 1998. **Industrial Relations**. London: Prentice Hall.

Schein, E. H. 1970. **Organizational psychology**. 2nd ed. Englewood Cliffs. NJ: Prentice-Hall.

Schwarzwald, J., Koslowsky, M., & Shalit, B. A field study of employees' attitudes and behaviors after promotion decisions. **Journal of Applied Psychology**. 77(1992): 511-514.

Scott, William G., Terence R Mitchell and Philip H. Birnharm. 1981. **Organization Theory.** Illionis: Richard D. Irwin. Inc.

บรรณานุกรม (ต่อ)

Senge, P. 1993. **The fifth discipline: The art and practice of the learning organization**. London: Century Business.

Shafritz J.M., & Ott, J.S. 2001. **Classics of organization theory.** 5th ed. Orlando. Fl: Harcourt College. Harcourt College.

Skrovan, Daniel J. 1983**. Quality of Work life Perspectives for Business and Public Sector**. United States of America: Addison-Wesley Publishing Company Inc.,

Spencer, L.M. and Spencer, S.M., 1993. **Competence at work: Model for superior performance.** New York: Wiley.

Steers, R. M. When is an organization effective? A process approach to understanding effectiveness. **Organizations Dynamics** 5(1980): 50-63.

Warr, P. 1999. **Job Characteristics and Mental health**. London: Penguin Books.

Walton, R.E. Quality of Working Life What is it. **Stone Management Review**. 15 (September 1973): 12-16.

Walton, Richard. Improving the Quality of Work Life. **Harvard Business Review**. 52(3) (May - June 1974): 12-16.

Wayne Pace. R. 1991. **Human Resource Development**. New Jersey: Prentice-Hall. Englewood Cliffs.

Webb, Deon L., and Others. 1994. **Human Resource Administration.** New York: Macmillan College Publishing Company.

Werner and DeSimone. 2006. **Human Resourcement Management.** U.S.A.: McGraw-Hill.

Williams, Chuck. 2005. **Management**. 3rd ed. U.S.A.: South-Western Publishing.

Yukl, G. 2006. **Leadership in Organization**. 6th ed. Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall.

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

ประวัติผู้วิจัย

คำนำหน้า:	นางสาว	ตำแหน่งทางวิชาการ:	ดร.
ชื่อผู้วิจัย:	พัชรี	นามสกุลผู้วิจัย:	ตันติวิภาวิน
ชื่อภาษาอังกฤษ:	PACHAREE	นามสกุลภาษาอังกฤษ:	TANTIVIPAWIN

ที่อยู่ (บ้าน) : บ้านเลขที่ 125/182 หมู่ 11 ซอยนวลจันทร์ 56 แยก 7 แขวงนวลจันทร์ เขตบึงกุ่ม กรุงเทพมหานคร 10230

ที่อยู่ (ที่ทำงาน): มหาวิทยาลัยรังสิต เมืองเอก ถนนพหลโยธิน อำเภอเมือง จังหวัดปทุมธานี 12000

E-Mail Address: pachareet@hotmail.com ; pacharee.t@rsu.ac.th

การศึกษา:

ปริญญาตรี: สาขา รัฐศาสตร์ บริหารรัฐกิจ
ปีที่จบ 2526
มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ปริญญาโท: สาขา นโยบายและการวางแผนสังคม
ปีที่จบ 2532
มหาวิทยาลัยเกริก
สาขา การอุดมศึกษา
ปีที่จบ 2543
มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ปริญญาเอก: สาขา รัฐประศาสนศาสตร์
ปีที่จบ 2555
มหาวิทยาลัยรังสิต

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University