กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

The Human Resource Management Process Of The Nakhon Pathom Rajabhat University

พัชรกันต์ นิมิตรศดิกุล (Patcharakan Nimitsadikul)*
วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ (Viroj Jadesadalug)**

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม และ 2) ความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมโดยศึกษาในเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารและบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม จำนวน 14 คน ผลการวิจัย พบว่ากระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์คำนึงถึงปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้ได้จำนวนบุคลากรที่เหมาะสมกับบริบทและนโยบายขององค์กรมากที่สุดกระบวนการสรรหาเปิดโอกาสให้ทั้งบุคลากรภายในและบุคคลทั่วไปจากภายนอกหน่วยงานเข้าสู่กระบวนการสรรหา แบ่งวิธีการสรรหาตามความต้องการขององค์กร แต่เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนด กระบวนการคัดเลือกนำหลักเกณฑ์และวิธีดำเนินการสอบแข่งขันของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีการกำหนดทิศทางในการพัฒนาบุคลากรให้มีความเหมาะสมกับบริบทและเป็นไปตามยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดต่างๆ ขององค์กร กระบวนการบริหารค่าตอบแทนออกข้อกฎหมายเพื่อเป็นหลักในการบริหารเงินเดือนและมีการปรับเปลี่ยนไปตามสภาวการณ์ต่างๆ กระบวนการให้สวัสดิการมีการให้สวัสดิการตามที่กฎหมายบังคับและตามนโยบายขององค์กร กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานมีหลักเกณฑ์และวิธีการตามวัตถุประสงค์ของแต่ละการประเมิน นอกจากนี้ยังพิสูจน์ว่ากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมประสบความสำเร็จ ซึ่งวัดจากบุคลากรมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีขึ้น มีความผูกพันและความจงรักภักดีต่อองค์กร และมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นจนทำให้องค์กรเกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้

คำสำคัญ : การบริหารทรัพยากรมนุษย์/ คุณภาพชีวิตในการทำงาน/ ความผูกพันต่อองค์กร/ ความจงรักภักดี/ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

* นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร e-mail: mizzair@hotmail.com
Student of Master of Business Administration Program, Faculty of Management Science, Silpakorn University
** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร e-mail: viroj_jade@hotmail.com
Asst.Prof. Dr., Faculty of Management Science, Silpakorn University

Veridian E-Journal, Silpakorn University
ISSN 1906 - 3431

Abstract

The objectives of this research were to study: 1) human resource management process of Nakhon Pathom Rajabhat University; and 2)success in human resource management of Nakhon Pathom Rajabhat University. This research was a qualitative research. Data were collected by in-depth interview from 14 University executives and personnel. The result showed that the human resource planning process was based on the consideration of both internal and external factors in order to find numbers of personnel most suitable for organizational context and policy. The University gave a chance for personnel inside and outside the organization to enter the recruitment process. The recruitment methods were chosen according to organization needs and prescribed criteria and methods. Criteria and procedure of competitive examination of Office of Civil Service Commission were used as practice guidelines. As for human resource development, development direction was set to be in accordance with organization contexts, strategies, and indicators. In compensation management, relevant laws were issued to be guidelines for salary management. The compensation management was adjusted according to situations. The benefit giving process was set according to concerned laws and organization policy. As performance appraisal, the University followed criteria and procedures based on objective of each assessment. Consequently, this research could be evidence that human resource management process of Nakhon Pathom Rajabhat University was successful, indicated from the increase level of quality of work life, organizational commitment and loyalty, and work efficiency. As a result, it could be concluded that the organization was successful according to set objectives.

Keywords: Human resource management/ Quality of working life/ Organizational commitment/ Loyalty/ Work efficiency

บทนำ

ท่ามกลางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีในปัจจุบัน ที่มีการผกผันอยู่ตลอดเวลา ตลอดจนมีภาวะความเสี่ยงซึ่งไม่อาจคาดการณ์ได้ล่วงหน้านั้น เป็นการยากที่ผู้บริหารจะสามารถบริหารองค์กร ฝันฝ่าวิกฤตความผันผวนของปัจจัยแวดล้อมดังกล่าวไปได้โดยลำพัง องค์กรจำเป็นต้องระดมสรรพกำลังทั้งหมด เพื่อรับมือและตอบสนองต่อความผันผวนของปัจจัยแวดล้อมที่รุมเร้ากดดันอยู่ตลอดเวลา (ทวีศักดิ์ สูทกวาทิน, 2551: 2-3) เพื่อเตรียมองค์กรให้พร้อมกับอนาคตที่กำลังจะเกิดขึ้น และสร้างความเข้มแข็งขององค์กรให้มีประสิทธิภาพอยู่รอดและยั่งยืนนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นความสำคัญในลำดับต้นๆ ที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ

เพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเป็นกลไกอันสำคัญยิ่ง อย่างหนึ่งในการบริหารงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย บุคลากรในองค์กรจึงถือเป็นทรัพยากรที่มีค่าต่อองค์กร

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมเป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ กำหนดเป้าหมายเพื่อที่จะเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพคู่คุณธรรมพัฒนาองค์ความรู้ภูมิปัญญาสู่สากล มีความมุ่งมั่นเป็นผู้นำด้านการศึกษาและการพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน บุคลากรจึงเป็นสินทรัพย์หรือทรัพยากรที่มีค่าขององค์กรในการขับเคลื่อนทุกภารกิจในองค์กรให้เป็นไปตามพันธกิจหลักขององค์กรให้มีคุณภาพท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตามสภาพแวดล้อมและการแข่งขันด้านคุณภาพการศึกษาทำให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์การปฏิบัติงานของบุคลากร การทบทวนองค์กรด้านกระบวนการบริหารบุคลากรที่มีความชัดเจนและเหมาะสมกับภารกิจในปัจจุบันเพื่อสามารถรองรับบทบาทภารกิจของมหาวิทยาลัยฯ ในอนาคตได้ บุคลากรในองค์กรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนจึงถือเป็นกุญแจสำคัญและเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กรในการพัฒนางานทุกด้านให้มีมาตรฐานบริการและทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมไปสู่ความสำเร็จและยั่งยืนต่อไป

ด้วยเหตุนี้จึงทำให้เกิดแนวคิดในการศึกษากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การบริหารค่าตอบแทน การให้สวัสดิการและการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งกระบวนการต่างๆ เหล่านี้มีความเชื่อมโยงกัน หากองค์กรสามารถจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับบริบทและวัตถุประสงค์ขององค์กรแล้ว จะสามารถส่งผลให้บุคลากรในองค์กรมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีขึ้น เกิดความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์กรและมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น สะท้อนออกมาเป็นผลการปฏิบัติงานที่ดีจนกระทั่งทำให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันจนทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมประสบความสำเสร็จและเป็นองค์กรที่มีความยั่งยืน

วัตถุประสงค์

1. ศึกษากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
2. ศึกษาความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ใช้ในการจัดการบุคลากรในองค์กร ตั้งแต่การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การบริหารค่าตอบแทน การให้สวัสดิการ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถปฏิบัติงานกับองค์กรให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรตั้งไว้ ดังนี้

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการในการจัดเตรียมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลด้านกำลังคน เพื่อเป็นการคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ล่วงหน้าขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

Veridian E-Journal, Silpakorn University
ISSN 1906 - 3431

ว่าต้องการคนประเภทใด ลักษณะอย่างไร จำนวนเท่าใด และเมื่อใด เพื่อให้เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน ภายใต้เงื่อนไขกรอบเวลาที่กำหนดและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

การสรรหา เป็นกระบวนการต่อเนื่องมาจากกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่จะทำให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพมาเป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์กร ด้วยวิธีการสรรหาจากแหล่งต่างๆ ดึงดูดบุคคลที่ตรงตามความต้องการขององค์กรมาปฏิบัติงานกับองค์กร ด้วยวิธีการต่างๆ ตามที่องค์กรกำหนดไว้

การคัดเลือก หมายถึง กระบวนการในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ประกอบด้วย การทดสอบ การสัมภาษณ์ การตรวจสอบภูมิหลัง หรือกิจกรรมต่างๆ ที่องค์กรกำหนด เพื่อคัดเลือกบุคคลที่เข้ามาสมัครงานกับองค์กรให้ตรงตามคุณสมบัติที่องค์กรต้องการอย่างครบถ้วน โดยผู้ทำหน้าที่คัดเลือกจะต้องมีความรู้ในหลักการและมีความเข้าใจในการคัดเลือกบุคคลที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้คนดีและคนเก่ง มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงานมาร่วมปฏิบัติงานด้วย ซึ่งบุคลากรเหล่านั้นจะสามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่องค์กรมุ่งเน้นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร โดยใช้ทั้งกลยุทธ์และทักษะเพื่อพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นโดยมีการวางแผนอย่างเป็นระบบโดยจุดมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ คือ การปรับปรุงประสิทธิภาพของบุคลากรให้มีการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร ผ่านการจัดกิจกรรมต่างๆ ที่เป็นการเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น อันจะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นทั้งในปัจจุบันและในอนาคตต่อไปได้

การบริหารค่าตอบแทน หมายถึง การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับเรื่องเงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส รางวัล หรือผลประโยชน์อื่นๆ ทั้งเป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เพื่อจ่ายให้กับผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ทั้งนี้การจ่ายค่าตอบแทนต้องสอดคล้องกับประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร สภาวะเศรษฐกิจและความสามารถในการจ่ายขององค์กรด้วย

สวัสดิการ หมายถึง บริการหรือกิจกรรมใดๆ ที่องค์กรจัดให้แก่บุคลากรภายในองค์กร เพื่อให้ได้รับประโยชน์อื่นใดนอกเหนือจากค่าตอบแทนประจำ ทั้งสวัสดิการที่เป็นไปตามกฎหมายกำหนดและสวัสดิการอื่นที่ทำให้บุคลากรได้รับความสะดวกสบายในการปฏิบัติงานและสร้างความมั่นคงในอาชีพ และการให้สวัสดิการนั้นองค์กรจะต้องคำนึงถึงความสามารถในการให้ขององค์กรและคำนึงถึงความพึงพอใจและประโยชน์ของผู้รับ

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการติดตามผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่นๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงาน มีวัตถุประสงค์ของการประเมินและหลักเกณฑ์การประเมินที่มีมาตรฐานสอดคล้องกับลักษณะของงาน รวมทั้งมีความเป็นธรรม การประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นการวัดคุณภาพในการปฏิบัติงานและยังเป็นเกณฑ์การวัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานอีกด้วย

การที่องค์กรจะดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพได้นั้น คนถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่จะสามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นภารกิจที่มีความสำคัญยิ่งกับองค์กรที่จะจัดหาคนดีและคนเก่งเข้ามาปฏิบัติงานร่วมกับองค์กร ซึ่งการดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบไปด้วย การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือกที่มุ่งเลือกสรร

คนดี มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานกับองค์กร ซึ่งปัจจุบันนักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้มีหน้าที่แค่เพียงสรรหาบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานเท่านั้น แต่ยังต้องดูแลพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถให้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมในปัจจุบัน การบริหารค่าตอบแทน การให้สวัสดิการ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งแต่ละภารกิจมีการดำเนินการเป็นกระบวนการและทุกกระบวนการมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน จากแนวคิดและทฤษฎีเหล่านี้ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อวิเคราะห์ให้เห็นภาพรวมของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

คุณภาพชีวิตในการทำงาน หมายถึง ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานทั้งด้านสิ่งแวดล้อมกายภาพและด้านจิตใจ ได้แก่ ภาระงานที่เหมาะสม การมีผู้ร่วมงานที่ดี การมีเครื่องมือที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน การได้รับเงินเดือนและสวัสดิการที่คุ้มค่า การได้รับความปลอดภัยในการทำงาน การได้รับการส่งเสริมให้เจริญเติบโตในหน้าที่และความรู้สึกมั่นคง ซึ่งถ้าผู้ปฏิบัติงานรู้สึกพอใจมีความสุขกับสิ่งรอบตัว รู้สึกว่าชีวิตการทำงานได้รับความสมดุลทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวก็จะทำให้ผลลัพธ์ทั้งผู้ปฏิบัติงานและองค์กรเติบโตควบคู่กันไปอย่างมีคุณภาพ

ความผูกพันต่อองค์กร เป็นลักษณะความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับองค์กร สุพานี สฤษฎ์วานิช (2552: 79-80) ได้เสนอรูปแบบของความผูกพันกับองค์กร ออกเป็น 3 ลักษณะ คือ ความผูกพันในเชิงความรู้สึก (Affective Commitment) ความผูกพันเนื่องจากต้องการอยู่กับองค์กร (Continuance Commitment) และความผูกพันตามบรรทัดฐานที่ควรเป็น (Normative Commitment) และแนวคิด E Model for employee Engagement ของรุ่งโรจน์ อรรถานิทธิ์ (2554: 44-131) สรุปปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกดันต่อองค์กร ได้แก่ 1) การบริหารค่าจ้าง 2) การบริหารผลงาน 3) การเจริญเติบโตของพนักงาน 4) ภาระงานกับอายุงานของพนักงาน 5) การสื่อสารภายในองค์กรและการสื่อสารระหว่างพนักงานด้วยกันเอง 6) คุณภาพชีวิต และ7) บรรยากาศการทำงาน ปัจจัยเหล่านี้เป็นผลมาจากการดำเนินงานในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการบริหารจัดการภายในองค์กร ที่มีความเชื่อมโยงกันจนกลายเป็นสิ่งกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกความผูกพันระหว่างบุคลากรและองค์กร

ความจงรักภักดี หมายถึง ความรู้สึกและการแสดงออกของบุคลากรด้วยความเคารพต่อองค์กร มีความเต็มใจปฏิบัติงานและอุทิศตนต่อองค์กร มีความรู้สึกผูกพัน ความรู้สึกต้องการเป็นเจ้าของและต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความภูมิใจต่อองค์กร มีการสนับสนุนและส่งเสริมองค์กรให้องค์กร มีความผาสุกปกป้องค์กรจากความหวังร้ายจากบุคคลอื่น ตระหนักในด้านดีขององค์กร มีความเชื่อถือและไว้วางใจพร้อมที่จะช่วยเหลือองค์กรทุกเมื่อ มีความปรารถนาและมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานอยู่ในองค์ก่อนต่อไป รู้สึกและแสดงออกทั้งวาจาและการปฏิบัติที่ดีต่อองค์กรทั้งต่อหน้าและลับหลัง องค์ประกอบของความภักดี Hoy & Rees (1974: 274-275 อ้างถึงใน ธนัชพร กบิลฤทธิวัฒน์ 2557: 26-27) จำแนกองค์ประกอบความภักดีของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา ได้แก่ 1) ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก (Behavioral aspect) 2) ด้านความรู้สึก (Affective aspect) และ 3) ด้านการรับรู้ (Cognitive aspect)

Veridian E-Journal, Silpakorn University
ISSN 1906 - 3431

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานให้เกิดผล สำเร็จตอบสนองหรือบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกันไปตามสภาพร่างกายจิตใจ การศึกษา ความรู้ความสามารถ ความถนัดต่างๆ นอกจากนี้ องค์กรก็มีผลต่อการปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานให้บุคลากรผู้นั้นมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่มากขึ้น ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานวัดจากคุณภาพของงานที่ปฏิบัติ ปริมาณงานเป็นไปตามความคาดหวังขององค์กร และใช้เวลาในการดำเนินงานอยู่ในลักษณะที่ถูกต้องตามหลักการเหมาะสมกับงานและทันสมัยโดยสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด

การบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น ถือเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จ องค์กรจึงจำเป็นต้องมีกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ เพื่อสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีทักษะที่เหมาะสมกับตำแหน่งเข้ามาร่วมปฏิบัติงานกับองค์กรธำรงรักษาและดูแลบุคลากรให้มีประสิทธิภาพพร้อมปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรในขณะที่สิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาคุณภาพชีวิตใน การทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร ความจงรักภักดี และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน แนวคิดเหล่านี้จะกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติงานให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เมื่อบุคลากรมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากขึ้นจนองค์กรประสบความสำเร็จ แสดงให้เห็นว่าองค์กรมีกระบวนการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ

ระเบียบวิธีการวิจัย

ผู้ให้ข้อมูลหลักและเกณฑ์การคัดเลือก การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และจากการศึกษาแหล่งข้อมูลค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้อง โดยผู้วิจัยทำการแบ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง พิจารณากลุ่มตัวอย่างจากบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และคัดเลือกจากความสะดวกของผู้วิจัย โดยแบ่งผู้ให้ข้อมูลหลักที่สำคัญเป็น 2 กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มผู้บริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 4 คน และตัวแทนจากบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนจาก จำนวน 10 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างเป็นแนวคำถาม และแตกประเด็นคำถามระหว่างการสัมภาษณ์ เป็นลักษณะการสัมภาษณ์ที่มีความยืนหยุ่นเน้นการสัมภาษณ์แบบเป็นกันเองเพื่อป้องกันความกังวลใจของผู้ให้ข้อมูล ซึ่งอาจมีผลต่อ ความน่าเชื่อถือของข้อมูล และเพื่อให้ได้ข้อมูลระดับลึกที่เป็นจริงเป็นประโยชน์กับการวิจัยนี้มากที่สุด

การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล โดยการศึกษาจากเอกสารและข้อมูลต่างๆ ที่ได้จากการสัมภาษณ์สังเกต และการจดบันทึกที่แยกเป็นหมวดหมู่ตามประเด็นต่างๆ ไปวิเคราะห์ข้อมูลตามแนวคิดและทฤษฎีเพื่อหาข้อสรุป ด้วยวิธีการวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Description Analysis)

การพิทักษ์สิทธิผู้ให้ข้อมูลและบทบาทผู้วิจัย ผู้วิจัยคำนึงถึงจรรยาบรรณผู้วิจัยและพิทักษ์สิทธิผู้ให้ข้อมูลตั้งแต่กระบวนการเก็บข้อมูลจนกระทั่งนำเสนอผลการวิจัย และเอกสารหรือข้อมูลที่ได้จากการทำวิจัยครั้งนี้

จะเป็นความลับและจะทำลายข้อมูลเมื่อสิ้นสุดการวิจัย และผู้วิจัยจะทำการเผยแพร่ผลการศึกษาที่ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องและความน่าเชื่อถือเท่านั้นจะความระมัดระวังการเผยแพร่ข้อมูลการวิจัย

สรุปผลการศึกษา

1. กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

1.1 กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ 2) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน โดยพิจารณาจากทั้งปัจจัยภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยเพื่อพยากรณ์จำนวนบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนให้เหมาะสมกับบริบทของมหาวิทยาลัย

1.2 กระบวนการสรรหาของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมทั้งพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการและสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมเปิดโอกาสให้ทั้งบุคลากรภายในหน่วยงานและบุคคลทั่วไปจากภายนอกหน่วยงานเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการวิธีการสรรหา แบ่งออกเป็น 2 วิธี คือ 1) การรับสมัครบุคคลด้วยวิธีปกติ 2) การรับสมัครบุคคลด้วยวิธีพิเศษ

1.3 กระบวนการคัดเลือกของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีกระบวนการคัดเลือกผู้สมัครในตำแหน่งต่างๆ ทั้งพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการและสายสนับสนุนโดยนำหลักเกณฑ์และวิธีดำเนินการสอบแข่งขันของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติ

1.4 กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมแต่งตั้งที่ปรึกษาอธิการบดีด้านบริหารงานบุคคลให้มีอำนาจในการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยและมีการปรับโครงสร้างและภารกิจหน้าที่ของงานบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีหน้าที่หลักในการเป็นหน่วยงานกลางของมหาวิทยาลัยในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย โดยมหาวิทยาลัยกำหนดทิศทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความเหมาะสมกับบริบทขององค์กรและเป็นไปตามยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดต่างๆ ของมหาวิทยาลัย กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ 1) การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ 2) การฝึกอบรม 3) การสอนงาน 4) การศึกษาดูงาน 5) การเข้าร่วมประชุม สัมมนา อบรม หรือกิจกรรมต่างๆ ภายนอกองค์กร 6) การลาศึกษา 7) การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ

1.5 กระบวนการบริหารค่าตอบแทน มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมออกข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมว่าด้วยการบริหารงานบุคคลพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2555 เพื่อเป็นหลักในการบริหารด้านเงินเดือน นอกจากนี้ มีการจ่ายค่าตอบแทนประเภทอื่นๆ ได้แก่ 1) การจ่ายค่าครองชีพชั่วคราว 2) การจ่ายค่าตอบแทนวิชาชีพเฉพาะ 3) การจ่ายค่าตอบแทนคณะกรรมการให้กับผู้ที่ปฏิบัติงานนอกเหนือภารกิจหลัก 4) การจ่ายค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ

1.6 กระบวนการให้สวัสดิการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมดำเนินการให้บุคลากรเข้าร่วมกองทุนประกันสังคมซึ่งเป็นสวัสดิการตามที่กฎหมายบังคับและการให้สวัสดิการตามนโยบายขององค์กรโดยกำหนดสิทธิประโยชน์ต่างๆ ของบุคลากรไว้ในข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ว่าด้วยการบริหารงานบุคคลพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2555 หมวด 6 สวัสดิการและสิทธิประโยชน์

Veridian E-Journal, Silpakorn University
ISSN 1906 - 3431

1.7 กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ 1) การประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างทดลองการปฏิบัติงาน 2) การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี 3) การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการต่อสัญญาจ้าง ทั้งนี้ทุกกระบวนการของการประเมินมีการดำเนินการในรูปแบบของคณะกรรมการและมีการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในแต่ละขั้นตอนอย่างชัดเจน

2. ความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

2.1 คุณภาพชีวิตในการทำงาน บุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีความรู้สึกว่ามีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีเป็นผลมาจาก 1) โครงสร้างขององค์กรที่เหมาะสมและมีนโยบายที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย 2) การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเพียงพอ 3) การส่งเสริม ด้านเทคโนโลยี 4) ความปลอดภัยในสถานที่ปฏิบัติงาน 5) ความสัมพันธ์อันดีภายในองค์กร 6) การส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพ

2.2 ความผูกพันต่อองค์กร บุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรหลากหลายรูปแบบ ได้แก่ 1) ความผูกพันในเชิงความรู้สึก 2) ความผูกพันเนื่องจากต้องการอยู่กับองค์กร 3) ความผูกพันตามบรรทัดฐานที่ควร

2.3 ความจงรักภักดี บุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีความรู้สึกว่าตนเอง มีความจงรักภักดีกับองค์กร รู้สึกพอใจในการปฏิบัติงานกับองค์กรแห่งนี้และก็ยังคงมีความต้องการที่จะปฏิบัติงานกับองค์กรแห่งนี้ต่อไปด้วยความเต็มใจ ซึ่งบุคลากรบางคนให้การเปรียบเปรยว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมเปรียบเสมือนบ้านหลังที่ 2 มีความต้องการที่จะปกป้องเพื่อไม่ให้ภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยเป็นไปในทางที่ไม่ดี สังเกตได้จากข้อมูลอัตราการลาออกของพนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ปี พ.ศ. 2556 – 2558 ที่มีแนวโน้มลดลง

2.4 ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ผลงานที่แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการทำงานของของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ ได้แก่ งานวิจัยที่มีคุณภาพและเป็นประโยชน์ต่อสังคมอย่างต่อเนื่องจนได้รับการสนับสนุนงบประมาณที่มีแนวโน้มสูงขึ้นทุกปีอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการที่มีนโยบายและการกำหนดเงื่อนไขหลักเกณฑ์เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีประสิทธิภาพด้านวิชาการมากยิ่งขึ้น ดังจะเห็นได้จากจำนวนผู้ขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ ตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำ พ.ศ. 2558 ที่มีผู้ยื่นขอถึง 17 ราย ด้านพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนได้รับรางวัลด้านการบริการ รางวัลประกาศเกียรติคุณด้านการบัญชีภาครัฐประเภทดีเด่น ประจำปีงบประมาณ 2558 จากกรมบัญชีกลาง ซึ่งรางวัลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงคุณภาพองค์กรที่มีความเป็นเลิศในการบริหารจัดการด้านการเงินการคลัง ดำเนินกิจการด้วยความโปร่งใส มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี นอกจากนี้ มีบุคลากรบางส่วนไม่ได้ให้ความสำคัญกับระบบการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยแต่ใช้จิตสำนึกและความรับผิดชอบส่วนบุคคลมากกว่าการได้รับการส่งเสริมจากองค์กร

อภิปรายผล

1. กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

1.1 กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ผลการศึกษาพบว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีการดำเนินการเป็นกระบวนการ โดยให้ความสำคัญกับปัจจัยต่างๆ ทั้งปัจจัยภายในองค์กรและปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีผลกระทบกับการจัดการเรียนการสอน เนื่องจากสถานการณ์ต่างๆ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรจำเป็นต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้องค์กรมีความพร้อมและสามารถรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยนำข้อมูลจากการศึกษาปัจจัยต่างๆ มาวิเคราะห์เพื่อให้ได้จำนวนผู้สอนที่สอดคล้องกับจำนวนผู้เรียนและสนับสนุนภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย ซึ่งจะมีการวิเคราะห์ทุกๆ ภาคเรียนการศึกษา เพื่อตรวจสอบว่าในปีการศึกษาหน้ามหาวิทยาลัยมีความสามารถในการรับนักศึกษาจำนวนเท่าไร และจะต้องจัดหาอาจารย์ผู้สอนให้เพียงพอกับผู้เรียน ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนมีการดำเนินการในรูปของคณะกรรมการพิจารณา กรอบอัตรากำลัง โดยคณะกรรมการมาจากตัวแทนของแต่ละหน่วยงานมาร่วมการวิเคราะห์จากปัจจัยต่างๆ ทั้งมาตรฐานการกำหนดตำแหน่ง ภาระงานของแต่ละตำแหน่งสอดคล้องกับ กฤติยา จินตเศรณี (2557) ศึกษาเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของสายสนับสนุนวิชาการเพื่อรองรับการเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพา พบว่า การจัดหาทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการวิเคราะห์ภาระงานในภาพรวมของทั้งส่วนงานเพื่อกำหนดภาระงานของตำแหน่ง เพื่อให้องค์กรทราบว่าจะต้องการบุคคลประเภทใด จำนวนเท่าไร และเมื่อไร ให้เหมาะสมทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ สอดคล้องและสนับสนุนกับพันธกิจขององค์กร โดยการเตรียมการณ์ต่างๆ หรือการคาดการณ์สถานการณ์ไว้ล่วงหน้า เพื่อให้องค์กรมีความพร้อมและสามารถรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งมหาวิทยาลัยมีการทบทวนกรอบอัตรากำลังในทุกๆ 4 ปี ซึ่งถือเป็นการเอื้อต่อการปรับเปลี่ยนและพัฒนาในอนาคตถือเป็นวิธีการที่เหมาะสม

ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า หากองค์กรมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่ดีก็จะเป็นเช่นลูกโซ่ที่ทำให้องค์กรสามารถดำเนินการวางแผนในกิจกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างราบรื่นและต่อเนื่อง นอกจากนี้ องค์กรจะต้องรักษาสมดุลของบุคลากรภายในองค์กรให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมอยู่ตลอดเวลา การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะเป็นเครื่องมือและแนวทางสำคัญในการสร้างหลักประกันว่าองค์กรจะมีบุคลากรที่มีคุณภาพตามที่ต้องการในปริมาณที่เหมาะสม โดยไม่เกิดสภาวะบุคลากรล้นงานหรือขาดแคลนแรงงานขึ้น

1.2 กระบวนการสรรหา ผลการศึกษาพบว่า กระบวนการสรรหาของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมทั้งพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการและสายสนับสนุน มีการเปิดโอกาสให้ทั้งบุคลากรภายในได้มีโอกาสในการเข้าสู่กระบวนการสรรหาขององค์กร ถือเป็นการให้โอกาสความก้าวหน้าในการทำงานแก่บุคลากรที่มีความตั้งใจทำงาน ส่งเสริมขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งอาจจะส่งผลให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นในองค์กร มีความจงรักภักดี และซื่อสัตย์ต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ วนิดา วาดีเจริญ และคณะ (2556) ได้กล่าวว่า การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กรถือเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ เป็นแรงกระตุ้นให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการพัฒนาตนเอง และยังเป็นการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพอีกด้วย แต่การได้บุคลากรภายในองค์กรเข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งใหม่เป็นการปิดกั้นคนดี มีความรู้ ความสามารถจากภายนอก

Veridian E-Journal, Silpakorn University
ISSN 1906 - 3431

องค์กร อาจทำให้เกิดอุปสรรคต่อการพัฒนาการทำงาน นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมก็เปิดโอกาสให้บุคคลทั่วไปจากภายนอกในสาขาวิชาที่มีความเกี่ยวข้องกับตำแหน่งที่ต้องการ เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการ การดำเนินการเช่นนี้จะทำให้องค์กรได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และทัศคติที่ดีจากภายนอกองค์กรเข้ามาร่วมปฏิบัติงานกับองค์กร ทำให้องค์กรมีแนวคิดและวิธีการใหม่ๆ จากนอกองค์กร ซึ่งอาจเป็นการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ วนิดา วาดีเจริญ และคณะ (2556) ที่ได้กล่าวไว้ว่า การสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กร เป็นอีกหนึ่งแนวทางเพื่อเปิดกว้างให้บุคลากรจากหลากหลายสาขาที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งที่องค์กรเปิดรับเข้ามาร่วมงาน ซึ่งบุคคลเหล่านี้อาจมีแนวคิดที่แตกต่าง ทำให้เกิดความหลากหลายในองค์กรอันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในการแก้ปัญหาหรือแนวคิดริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงแผนงานในองค์กร

ด้านวิธีการสรรหามหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมดำเนินการสรรหาบุคคลเพื่อดำรงตำแหน่งต่างๆ แบ่งออกเป็น 2 วิธี คือ 1) การรับสมัครบุคคลด้วยวิธีปกติ วิธีการนี้มีการทดสอบภาควิชาต่างๆ ตามหลักเกณฑ์วิธีการและเงื่อนไขขององค์กร ครอบคลุมการวัดความรู้ความสามารถของตำแหน่งทุกด้าน ทั้งด้านคิดคำนวณ ด้านเหตุผล ด้านภาษา เพื่อเป็นการทดสอบความรู้ ความสามารถ นอกจากนี้ มีการทดสอบเพื่อวัดทักษะและทัศนคติจากการสอบสัมภาษณ์ สอดคล้องกับ ศุภณัฐ ปัญญาแก้ว (2557) ศึกษาปัญหาและแนวทางการแก้ไขการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน) พบว่า การสรรหาและคัดเลือกจำเป็นต้องมีกระบวนการสอบข้อเขียน สอบปฏิบัติ ทดสอบความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการวัดความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน และ 2) การรับสมัครบุคคลด้วยวิธีพิเศษ ใช้ในกรณีที่มีความต้องการบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานด้วยความเร่งด่วน ขั้นตอนการดำเนินการมีความคล้ายคลึงกับวิธีการรับสมัครบุคคลด้วยวิธีปกติ แต่แตกต่างที่ช่วงระยะเวลา ในการประกาศรับสมัครที่มีการกำหนดระยะเวลาให้สั้นลงและวิธีการสรรหาของการรับสมัครบุคคลด้วยวิธีการใดวิธีการหนึ่งตามที่มหาวิทยาลัยพิจารณาอนุมัติให้ดำเนินการ ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า วิธีการนี้ถือเป็นวิธีการที่รวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ มีการยืดหยุ่นในวิธีการเพื่อรองรับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวมเร็ว แต่การดำเนินการด้วยวิธีนี้อาจไม่สามารถคัดกรองผู้ที่มีความรู้ ความสามารถและทักษะมาปฏิบัติงานกับหน่วยงานได้อย่างมีคุณภาพ

1.3 กระบวนการคัดเลือก ผลการศึกษาพบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม มีกระบวนการคัดเลือกผู้สมัครในตำแหน่งต่างๆ ทั้งพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการและสายสนับสนุน โดยนำหลักเกณฑ์และวิธีดำเนินการการคัดเลือกต่างๆ ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติของมหาวิทยาลัย เนื่องจากสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนเป็นองค์กรกลางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการ ภายใต้การบริหารงานตามระบบคุณธรรม พัฒนาระบบการบริหารกำลังคนในราชการให้เป็นกลไกการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติอย่างมีประสิทธิภาพ การนำหลักเกณฑ์ต่างๆ ของสำนักงาคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนมาถือปฏิบัติ ถือเป็นวิธีการที่เป็นมาตรฐานและสามารถคัดกรองบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ เหมาะสมกับการเข้าสู่ตำแหน่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ สุพัตรา ธัญน้อม (2555) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์การ กรณีศึกษาโรงเรียน

ลาซาล พบว่า ภาพรวมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนลาซาลอยู่ในระดับดีมาก เนื่องจากโรงเรียนลาซาลมีระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับกระบวนการสรรหาและการคัดเลือกที่ชัดเจน

นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีการดำเนินการตามขั้นตอนต่างๆ ในกระบวนการคัดเลือกในรูปแบบของคณะกรรมการเพื่อให้ทุกขั้นตอนมีความโปร่งใสและตรวจสอบได้ และเพื่อให้การคัดเลือกมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น และแต่งตั้งให้บุคลากรภายในหน่วยงานที่ต้องการตำแหน่งนั้นๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการคัดเลือกเพื่อให้ได้ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และเหมาะสมกับตำแหน่งจริง เข้ามาปฏิบัติงานกับหน่วยงาน เนื่องจากแต่ละหน่วยงานมีบริบทและความต้องการที่แตกต่างกัน และการดำเนินการในรูปแบบของคณะกรรมการจะทำให้การดำเนินการในขั้นตอนต่างๆ มีความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ ณัฏฐพันธ์ เขจรนันนท์ (2545) กล่าวไว้ว่า ผู้ทำหน้าที่ในการคัดเลือกบุคลากรจะต้องมีความรู้ในหลักการ และมีความเข้าใจในเทคนิค หรือมีศิลปะในการคัดเลือกบุคคลที่ต้องการออกจากกลุ่มผู้สมัครได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ พนิดา นิลอรุณ (2557) ศึกษาเรื่องอิทธิพลของศักยภาพในการจัดการแรงงานต่างด้าวที่มีต่อประสิทธิผลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการในจังหวัดระนอง พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหาและการคัดเลือกทำให้เพิ่มความสามารถในการการจัดการแรงงานต่างด้าวให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น แสดงให้เห็นว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐและภาคเอกชน

1.4 กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผลการศึกษาพบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมให้ความสำคัญกับเรื่องการพัฒนาบุคลากรผ่านกระบวนการของกิจกรรมต่างๆ ได้แก่ การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ การฝึกอบรม การสอนงาน การศึกษาดูงาน การเข้าร่วมประชุม สัมมนา อบรม หรือกิจกรรมต่างๆ ภายนอกองค์กร การลาศึกษา และการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยวิธีการต่างๆ เหล่านี้ จะเป็นวิธีการที่จะทำให้บุคลากรได้มีความรู้ ทักษะที่ดีเพิ่มมากขึ้น เป็นเปิดโลกทัศน์ขยายมุมมองและนำวิธีคิดนอกกรอบจากภายนอกองค์กรมาปรับใช้กับการทำงานในองค์กร ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับ สไบทิพย์ มงคลนิมิตร์ (2554) ศึกษาเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการบริการของโรงแรมแมนดารินโอเรียนเต็ล กรุงเทพฯ พบว่า กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์กรมีแผนการฝึกอบรม โดยเน้นการอบรมที่เป็นการพัฒนาทั้งความรู้ ทักษะและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน โดยการฝึกอบรม การศึกษาต่อ การพัฒนาการสอนงาน การหมุนเวียนงาน ซึ่งจะทำให้บุคลากรมีความสามารถอย่างแท้จริง

ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยแต่งตั้งที่ปรึกษาอธิการบดีด้านบริหารงานบุคคล เพื่อดำเนินการด้านการพัฒนาบุคลากรทั้งหมด และมีการปรับโครงสร้างภารกิจหน้าที่ของงานบริหารทรัพยากรบุคคลให้เป็นหน่วยงานกลางของมหาวิทยาลัยในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยทั้งพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการและสายสนับสนุน สอดคล้องกับ ปรสูตร สิริวัฒนากร (2555) ศึกษาเรื่องกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสมาคมวอลเลย์บอลแห่งประเทศไทยและสมาคมเทควันโดแห่งประเทศไทย พบว่า กระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการจัดหาบุคลากรเพื่อดำเนินการและรับผิดชอบงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีกำหนดทิศทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความเหมาะสมกับบริบทของ

Veridian E-Journal, Silpakorn University
ISSN 1906 - 3431

หน่วยงานด้วยการพัฒนาบุคลากรให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดต่างๆ ตามการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัย เพื่อให้สิ่งต่างๆ เหล่านี้เป็นตัวกำกับและเป็นตัวกำหนดทิศทางของกิจกรรมต่างๆ ที่เป็นการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานเพื่อให้หน่วยงานมี การดำเนินการด้วยความประสิทธิภาพและทำให้องค์กรเกิดความยั่งยืน ด้านการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมมีกฎหมายและระเบียบต่างๆ รองรับพร้อมทั้งการสนับสนุนด้านต่างๆ ของมหาวิทยาลัย แต่ด้านพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมอยู่ระหว่างการดำเนินการปรับปรุงกฎหมายและระเบียบต่างๆ ให้มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น เพื่อทำให้บุคลากรรับรู้เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจน ซึ่งมหาวิทยาลัยมีนโยบายที่จะทำแผนพัฒนารายบุคคลเพื่อสร้างความชัดเจนของเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ

1.5 กระบวนการบริหารค่าตอบแทน ผลการศึกษาพบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีการจ่ายค่าตอบแทนให้พนักงานมหาวิทยาลัยทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนในรูปแบบของค่าตอบแทนประจำ โดยมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาอัตราเงินเดือนจากคุณวุฒิ ประสบการณ์ ความขาดแคลน ความชำนาญงานที่ตรงกับความต้องการของมหาวิทยาลัย และมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะเศรษฐกิจ ค่าครองชีพปัจจุบัน สอดคล้องกับ Mondy (1999 อ้างใน นพ ศรีบุญนาค 2546: 22-26) ได้กล่าวว่า การจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรจะต้องจ่ายค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของอัตรา ค่าครองชีพ สอดคล้องกับประสิทธิภาพและความสามารถในการทำงานของบุคลากรด้วย ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า การที่องค์กรมีการทบทวนการจ่ายค่าตอบแทนให้เป็นไปตามปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลง ถือเป็นสิ่งที่ดีที่แสดงให้เห็นถึงความใส่ใจต่อคุณภาพชีวิตของบุคลากรในองค์กร มีต้องการให้บุคลากรสามารถดำเนินชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างปกติสุข เพราะหากบุคลากรมีปัจจัย 4 ที่ครบถ้วนสมบูรณ์ จะทำให้บุคลากรไม่เกิดความวิตกกังวลกับการดำเนินชีวิต ซึ่งจะส่งผลที่ดีต่อความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ต่อไป นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีการจ่ายค่าตอบแทนประเภทอื่นๆ ได้แก่ การจ่ายค่าครองชีพชั่วคราวตามมติคณะรัฐมนตรี การจ่ายค่าตอบแทนวิชาชีพเฉพาะ สอดคล้องกับ Mondy (1999 อ้างใน นพ ศรีบุญนาค 2546: 22-26) ได้กล่าวว่า การจ่ายค่าตอบแทนจะต้องให้ความสำคัญของตำแหน่งงานที่จะต้องใช้ทักษะเฉพาะวิชาชีพเป็นพิเศษ นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมได้มีการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษในการจ้างบุคลากรที่เกษียณอายุราชการมาปฏิบัติงานต่อหลังเกษียณอายุราชการ การจ่ายค่าตอบแทนคณะกรรมการให้กับผู้ที่ปฏิบัติงานนอกเหนือภารกิจหลัก การจ่ายค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ตามโครงการจัดการศึกษาเพื่อปวงชน (กศ.พป.) เพื่อจัดการเรียนการสอนในช่วงนอกเวลาราชการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมให้ความสำคัญกับการจ่ายค่าตอบแทนให้บุคลากร โดยเปรียบเทียบกับฐานเงินเดือนของข้าราชการ จึงทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีการจ่ายค่าตอบแทนสูงกว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏอื่นๆ และการดำเนินงานทุกขั้นตอนมีการกำหนดระเบียบรองรับและมีการดำเนินการรูปแบบของคณะกรรมการ ซึ่งมีความเป็นธรรม มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าการจ่ายค่าตอบแทนมีความเกี่ยวข้องกับการจูงใจและดึงดูดให้มีผู้เข้ามาสมัครงานกับองค์กรมากขึ้น ทำให้องค์กรมีโอกาสในการคัดเลือกบุคคลมากขึ้น ทำให้ได้บุคคลที่มีคุณภาพเข้ามาร่วมปฏิบัติงานกับองค์กร นอกจากนี้ การจ่ายค่าตอบแทน

ที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานถือเป็นขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้นด้วย องค์กรจึงต้องมีการบริหารจัดการจ่ายค่าตอบแทนให้มีความยุติธรรม เหมาะสมและสร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากร ทั้งนี้ การจ่ายค่าตอบแทนจะต้องไม่ก่อให้เกิดภาระผูกพันต่อองค์กรด้วย

1.6 กระบวนการให้สวัสดิการ ผลการศึกษาพบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมจัดหาสวัสดิการทั้งสวัสดิการตามที่กฎหมายบังคับและสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่างๆ ตามนโยบายของมหาวิทยาลัย โดยมีการกำหนดไว้ในข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ว่าด้วยการบริหารงานบุคคลพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2555 หมวด 6 สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ ได้แก่ การให้สิทธิเป็นสมาชิกกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ การให้สิทธิให้ได้รับเงินรางวัลประจำปี การให้สิทธิในการตรวจสุขภาพ การให้สิทธิเบิกค่าใช้จ่ายในการไปราชการ สอดคล้องกับ คำนาย อภิปรัชญาสกุล (2557: 220-223) ได้กล่าวว่า นอกจากสวัสดิการที่เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนดไว้แล้ว นายจ้างจะต้องจัดหาสวัสดิการนอกที่เหนือจากกฎหมายกำหนด ได้แก่ การบริการต่างๆ ทั้งสวัสดิการด้านสุขภาพ ด้านความมั่นคง และบริการด้านอื่นๆ ที่องค์กรจะดำเนินการให้แก่บุคลากรในองค์กรด้วยความเต็มใจ นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมได้สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกทั้งหน่วยงานภาครัฐ เอกชน และรัฐวิสาหกิจ เพื่ออำนวยความสะดวกในการขอสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยและสินเชื่อเอนกประสงค์ด้วย ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยมีการทบทวนการให้สวัสดิการแก่บุคลากรเพิ่มเติม ถือเป็นสิ่งที่ดีเนื่องจากสถานการณ์ เศรษฐกิจและสังคมมีการเปลี่ยนแปลงไป แม้กระทั่งรายได้ของมหาวิทยาลัยที่เพิ่มขึ้นซึ่งก็เนื่องมาจากการปฏิบัติงานอย่างหนักของบุคลากรในองค์กร หากองค์กรมีการเพิ่มสวัสดิการที่มีความจำเป็นและทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจทำให้บุคลากรรู้สึกต่อองค์กรว่ามีการจัดสวัสดิการเพื่อยกระดับความเป็นอยู่ส่งเสริมคุณภาพชีวิตของบุคลากรและครอบครัวให้ดีขึ้น ซึ่งความรู้สึกเหล่านี้ จะทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์กรมากยิ่งขึ้นและส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1.7 กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาพบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างทดลองการปฏิบัติงาน สำหรับบุคลากรใหม่ที่เข้ามาปฏิบัติงานจะต้องต้องทดลองปฏิบัติงานเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 6 เดือน แต่ไม่เกิน 1 ปี จะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานครอบคลุมความเหมาะสมของตำแหน่งหน้าที่ทั้งด้านวิชาการและคุณธรรมจริยธรรม เพื่อให้องค์กรมั่นใจว่าบุคลากรที่จะมาร่วมปฏิบัติงานกับองค์กรนั้นเป็นผู้มีคุณสมบัติ มีความรู้ความสามารถ ทักษะและศักยภาพที่จะสามารถปฏิบัติงานกับองค์กรได้ ซึ่งเป็นไปตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ว่าด้วยการบริหารงานบุคคลพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2555 หมวด 2 การบรรจุ การจ้างและสัญญาจ้าง ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน เพื่อวัดผลสัมฤทธิ์ของงานโดยประเมินจากปริมาณผลงาน คุณภาพผลงาน ความรวดเร็วหรือตรงเวลาที่กำหนด หรือความประหยัด หรือความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากรและพฤติกรรมการปฏิบัติงานโดยประเมินจากสมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงาน หรือสมรรถนะทางการบริหารและนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการเลื่อนขั้นเงินเดือน โดยประเมินปีละ 2 รอบ ตามปีงบประมาณ และการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการต่อสัญญาจ้าง มหาวิทยาลัยออกข้อบังคับเพื่อกำหนดเกณฑ์การต่อสัญญาจ้างทั้ง 5 ระยะ ให้มีองค์ประกอบของการต่อสัญญาจ้างทั้งผลการประเมินและผลงานตามที่กำหนด ซึ่งผลงานดังกล่าวจะเป็นการแสดงให้เห็นการพัฒนาความสามารถของตนเอง

Veridian E-Journal, Silpakorn University
ISSN 1906 - 3431

และเป็นผลงานที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏที่นำร่องนำหลักเกณฑ์เหล่านี้มาใช้ประกอบการประเมินเพื่อต่อสัญญาจ้าง และอยู่ในระยะเวลาปรับเปลี่ยนเงื่อนไขต่างๆ บุคลากรอาจเกิดความสับสนและพบปัญหาในทางปฏิบัติ แต่หากหลักเกณฑ์ต่างๆ มีความเหมาะสมแล้วจะส่งผลให้บุคลากรมีผลงานทางวิชาการและเป็นการกำหนดให้เห็นเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนที่ชัดเจน นอกจากนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงานยังส่งผลดีต่อบุคลากรผู้ซึ่งถูกประเมินการปฏิบัติงานที่จะทำให้เป็นแรงขับให้บุคลากรมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น เป็นแรงผลักดันให้บุคลากรในองค์กรมีความกระตือรือร้นในการทำงานตลอดจนพัฒนาศักยภาพตนเองแล้วในด้านขององค์กรก็จะทำให้องค์กรมีบุคลากรที่มีคุณภาพและปฏิบัติงานให้กับองค์กรบรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กรได้เช่นกัน มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมควรเร่งดำเนินการเรื่องดังกล่าว เพื่อดำเนินการให้เป็นรูปธรรมและเผยแพร่ให้สถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ นำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติ

หากผลการประเมินของบุคลากรในองค์กรมีเกณฑ์ต่ำลง องค์กรจะต้องมีการทบทวนพิจารณาหาสาเหตุและแนวทางในการแก้ไขปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นต่อไป เพื่อทำให้องค์กรทราบจุดแข็งและจุดอ่อนของบุคลากร และหาแนวทางเพื่อพัฒนาบุคลากรให้ดียิ่งขึ้นจนทำให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ทักษะ เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่า สามารถปฏิบัติงานให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นส่วนหนึ่งที่จะนำพาให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรอย่างยั่งยืนต่อไป สอดคล้องกับ บังอร ทับทิม (2553) ศึกษาเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดพัทลุง พบว่า องค์กรต้องมีวิธีการจูงใจให้บุคลากรทำงานดีขึ้นโดยการเลื่อนตำแหน่ง การพิจารณาความดีความชอบ และการประเมินการปฏิบัติงาน ถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถนำผลการปฏิบัติงานมาใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน การประเมินผลจะช่วยสร้างและรักษาไว้ซึ่งระดับของการทำงานให้อยู่ในระดับที่น่าพอใจจากการปฏิบัติงานของบุคลากรนั้นๆ ช่วยพัฒนาตัวบุคลากร ทำให้ผู้ประเมินทราบว่าบุคลากรผู้นั้นต้องการอะไร มีโอกาสที่จะก้าวหน้าและพัฒนาตัวเองอย่างไร ช่วยให้เกิดความเข้าใจ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เป็นช่องทางขยับขยายเปลี่ยนแปลงหน้าที่การงาน ช่วยในการพิจารณาเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย เลิกจ้าง และปลดออกจากงาน เป็นมาตรการนำมาใช้พิจารณาค่าจ้างเงินเดือน

2. ความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

2.1 คุณภาพชีวิตในการทำงาน ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมหาวิทยาลัยทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีความรู้สึกว่ามีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี ซึ่งเป็นผลมาจากโครงสร้างขององค์กรที่เหมาะสมและสอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย มีการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเพียงพอต่อการดำรงชีวิตจนทำให้มีคุณภาพชีวิตทั้งในการทำงานและชีวิตส่วนตัวดีขึ้น มีสถานที่ปฏิบัติงานที่มีความปลอดภัย และมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ สอดคล้องกับแนวคิดของ Walton, R.E. (Walton, R.E. 1973: 12-16 อ้างถึงใน ปวรรัตน เลิศสุวรรณเสรี 2556: 7-8) ที่ได้เสนอแนวคิดว่า การที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับค่าจ้าง เงินเดือน ค่าตอบแทน หรือผลประโยชน์อื่นๆ ทั้งในรูปของตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงินอย่างเหมาะสมเป็นธรรม การมีสิ่งแวดล้อมที่ถูกลักษณะและปลอดภัย และการได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีความเจริญเติบโตมั่นคงในอาชีพ สิ่งต่างๆ เหล่านี้จะเป็นกระบวนการพื้นฐานในการบริหาร

ทรัพยากรมนุษย์ ที่จะสามารถทำให้บุคลากรในองค์กรมีคุณภาพชีวิตทั้งในการทำงานและชีวิตส่วนตัวที่ดี นอกจากนี้ เทคโนโลยีสารสนเทศและความสัมพันธ์อันดีภายในองค์กรก็เป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีขึ้นด้วย สามารถปฏิบัติงานได้คล่องตัวยิ่งขึ้นเช่นกัน สอดคล้องกับ ละอองดาว ปานโปร่ง (2549) ศึกษาเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ พบว่า ภาพรวมของระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งบุคลากรมีความคิดเห็นในด้านความก้าวหน้ามั่นคง ด้านการทำงานร่วมกันและความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม และด้านสภาพการทำงานที่มีความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ สิ่งต่างๆ เหล่านี้ที่ทำให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีขึ้นเป็นผลมาจากองค์กรมีกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรและทำให้บุคลกรเกิดความพึงพอใจทั้งกระบวนการในการจ่ายค่าตอบแทน การให้สวัสดิการที่เหมาะสม รวมทั้งการจัดสภาพแวดล้อมภายในองค์กรเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน แสดงให้เห็นความใส่ใจขององค์กรและความต้องการให้บุคลากรกินดีอยู่ดีเพื่อไม่ให้มีความกังวลซึ่งอาจจะส่งกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้ สอดคล้องกับ ศศิธร เหล่าเท้ง (2557) ศึกษาเรื่องอิทธิพลของกิจกรรมสร้างสุขในองค์กร ตามแนวทางความสุข 8 ประการ ที่มีต่อความสุขในการทำงาน ประสิทธิภาพการทำงาน และความตั้งใจในการลาออกของพนักงานบริษัทเอกชน พบว่า ความสุขในการทำงานมีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิภาพการทำงาน

2.2 ความผูกพันต่อองค์กร ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมหาวิทยาลัยทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรทั้งความผูกพันในเชิงความรู้สึก พร้อมที่จะทุ่มเทอุทิศตน และใส่ใจในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเองให้กับองค์กรอย่างเต็มความสามารถ โดยยึดเป้าหมายขององค์กรเป็นหลักเห็นประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ของส่วนตน และมีความผูกพันเนื่องจากต้องการอยู่กับองค์กร เนื่องด้วยระยะเวลาการปฏิบัติงานที่ยาวนานต่อเนื่องจนมีความรู้สึกที่ไม่ต้องการโยกย้ายสถานที่ปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ กุญฎา เปรมปรีดิ์ (2556) ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การมีส่วนร่วมและกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กร กรณีศึกษา บริษัท บางจากปิโตเลียม จำกัด (มหาชน) พบว่า ระยะเวลาในการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนจะส่งผลให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ บุคลากรมีความผูกพันตามบรรทัดฐานที่ควรเป็น เนื่องจากส่วนใหญ่มีจิตสำนึกที่ดีต่อองค์กรจะตระหนักอยู่เสมอว่าองค์กรแห่งนี้ให้โอกาสได้เข้าปฏิบัติงานจึงต้องการที่จะปฏิบัติงานกับองค์กรนี้เพื่อเป็นการตอบแทน สอดคล้องกับ รุ้งนภา เล่าเปี่ยม (2556) ศึกษาเรื่องการบริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน พบว่า บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจและด้านบรรทัดฐาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับ และความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่กับองค์การ อยู่ในระดับปานกลาง

การที่บุคลากรจะมีความรู้สึกว่าผูกพันกับองค์กรมีเหตุปัจจัยมากมายจากกระบวนการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น บุคลากรที่มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรในเชิงความรู้สึกเป็นผลมาจากกระบวนการสรรหาและการคัดเลือกขององค์กรที่มีการให้สัมภาษณ์เพื่อให้ทราบทัศนคติความตั้งใจจริงที่จะร่วมงานกับองค์กร ผู้สัมภาษณ์มีจิตวิทยาในการซักถามหรือการสังเกตจนได้บุคลากรที่เหมาะสมกับองค์กรมาร่วมปฏิบัติงาน

Veridian E-Journal, Silpakorn University
ISSN 1906 - 3431

นอกจากนี้ กระบวนการประเมินเพื่อปรับขั้นเงินเดือนหรือการจ่ายค่าตอบแทนที่มีการปรับขึ้นตามเศรษฐกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงไปมีผลต่อความผูกพันทางด้านความต้องการที่อยู่กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง ด้วยค่าตอบแทนที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง การจัดตั้งให้เข้าร่วมกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ประกันสังคม ซึ่งจะทำให้มีเงินไว้ใช้หลังเกษียณอายุแสดงให้เห็นความมั่นคงหลังเกษียณอายุได้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็เช่นกัน การส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง การจัดอบรมเพื่อสร้างจิตสำนักรักองค์กรหรือกระบวนการคัดเลือกที่เลือกบุคลากรที่เป็นศิษย์เก่าขององค์กรมาร่วมปฏิบัติงานอาจเป็นเหตุผลที่ทำให้บุคลากรมีความผูกพันตามบรรทัดฐานที่ควรเป็น

การสร้างความรู้สึกให้บุคลากรในองค์กรเกิดความผูกพันต่อองค์กรนั้นเป็นเรื่องยาก เนื่องจากต้องอาศัยระยะเวลาในการสั่งสมความรู้สึก ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการวางแผนการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเพื่อสร้างให้บุคลากรเกิดความผูกพันอย่างจริงจัง เพราะความผูกพันต่อองค์กรจะเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่มีการแข่งขันสูง ความผูกพันต่อองค์กรจะเป็นการลดปัญหาอัตราการลาออกของบุคลากรได้ที่จะส่งผลต่อด้านความรู้สึกและภาระค่าใช้จ่ายในการสรรหาบุคลากรใหม่แล้ว ด้านความยั่งยืนขององค์กรความผูกพันจะสร้างให้บุคลากรมีความรู้สึกต้องการที่จะตอบแทนองค์กรด้วยการปฏิบัติงานกับองค์กรด้วยความมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เมื่อบุคลากรมีศักยภาพในการปฏิบัติงานให้กับองค์กรจะกลายเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าต่อองค์กรเป็นพลังขับเคลื่อนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายสูงสุดทำให้องค์กรเติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

2.3 ความจงรักภักดี ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมหาวิทยาลัยทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีความรู้สึกว่าตนเองมีความจงรักภักดีให้กับองค์กร กล่าวคือ บุคลากรมีความรู้สึกส่วนบุคคลที่แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมที่แสดงออกว่ามีความรู้สึกพอใจในการปฏิบัติงานกับองค์กรแห่งนี้และก็ยังคงมีความต้องการที่จะปฏิบัติงานกับองค์กรแห่งนี้ต่อไปด้วยความเต็มใจ มีความเชื่อมั่นว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมเป็นบ้านอีกหนึ่งหลังที่ต้องการปกป้องเพื่อไม่ให้ภาพลักษณ์ขององค์กรเป็นไปในทางที่ไม่ดี สอดคล้องกับ สุพัตรา ธัญน้อม (2555) ที่ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่าง การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์การ : กรณีศึกษาโรงเรียนลาซาล พบว่า บุคลากรจะอธิบายสิ่งที่ถูกต้องเมื่อผู้อื่นพูดถึงองค์กรในด้านที่เสื่อมเสีย แสดงให้เห็นว่าบุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร เต็มใจที่จะอยู่ในองค์การ มีความรู้สึกต่อองค์การในทางบวก เหตุผลที่ส่งผลให้บุคลากรเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรเนื่องมาจากกระบวนการต่างๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีการแอบแฝงอยู่ในทุกกระบวนการ เช่น กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นการพัฒนาทั้งระบบความคิดและการหล่อหลอมให้คนมีความรักองค์กรยิ่งขึ้น เนื่องจากบุคลากรได้รับการตอบสนองที่ตรงความต้องการ จนเกิดความรู้สึกจากความพึงพอใจเป็นความภักดี สอดคล้องกับ ธนัชพร กบิลฤทธิวัฒน์ (2557) ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อองค์กรของพนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและความภักดีต่อองค์เป็นไปในทิศทางเดียวกันในระดับ ปานกลาง กล่าวคือ ถ้าองค์กรมีการดำเนินการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการบริหารค่าตอบแทน การให้สวัสดิการ และปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี เช่น การให้เงินเดือน การให้รางวัลและสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม จะส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กรมากขึ้นเช่นกัน

ผู้วิจัยมีความเห็นว่า องค์กรจะต้องตระหนักและให้ความสำคัญในการสร้างจิตสำนักรักองค์กรให้เกิดขึ้นกับตัวบุคคล โดยการทำความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมบุคคล และสร้างแรงจูงใจและพฤติกรรมองค์กร เพื่อสร้างแรงขับให้บุคลากรเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร ทำให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายสูงสุดที่องค์กรกำหนดไว้ และเกิดความภาคภูมิใจกับองค์กรจนกลายเป็นความจงรักภักดีต่อองค์กร เพราะความจงรักภักดีสามารถเชื่อมโยงไปสู่เป้าหมายความสำเร็จขององค์กรได้

2.4 ประสิทธิภาพในการทำงาน พนักงานมหาวิทยาลัยทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนมีความรู้สึกพึงพอใจกับงานที่ตนปฏิบัติจนเกิดเป็นความสุขขณะปฏิบัติงาน รู้สึกว่างานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติมีความท้าทาย ถึงแม้จะมีการมอบหมายภาระงานในปริมาณที่มาก บางงานที่ได้รับให้ปฏิบัติก็เป็นงานที่นอกเหนือภาระงานหลัก พบเจอปัญหาและอุปสรรคแต่ก็สามารถใช้ความสามารถในด้านต่างๆ ของตนเองจนผ่านอุปสรรคต่างๆ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี โดยไม่หวังที่จะได้รับค่าตอบแทนพิเศษจากองค์กร จากความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าเป็นประโยชน์สำหรับองค์กรและเป็นส่วนหนึ่งที่สามารถทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ แปรเปลี่ยนความรู้สึกให้ดียิ่งขึ้นจนกลายเป็นความรู้สึกผูกพันในงานที่กำลังปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายของผู้บริหารที่พยามยามจะส่งเสริมให้บุคลากรใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ประสิทธิภาพของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ ดังจะเห็นได้งานวิจัยที่มีคุณภาพเป็นประโยชน์ต่อสังคมอย่างต่อเนื่องจนได้รับการสนับสนุนงบประมาณที่มีแนวโน้มสูงขึ้นทุกปีอย่างต่อเนื่องจากสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาทั้งระดับปริญญาตรีและระดับบัณฑิตศึกษาที่มีอัตราเพิ่มขึ้นทุกปีแสดงให้เห็นประสิทธิภาพในการสอนเพิ่มขึ้น และจำนวนผู้ขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประจำ พ.ศ. 2558 ซึ่งมีผู้ยื่นขอถึง 17 รายสูงกว่าที่ผ่านมา ด้านพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนก็ได้รับรางวัลด้านการบริการ ซึ่งเป็นรางวัลประกาศเกียรติคุณด้านการบัญชีภาครัฐประเภทดีเด่น ประจำปีงบประมาณ 2558 จากกรมบัญชีกลาง

นอกจากนี้ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นผลมาจากกระบวนการบริหารด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพเป็นไปอย่างมีระบบ มีความต่อเนื่องและเชื่อมโยงกันในทุกกระบวนการที่จะทำให้บุคลากรมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น ทั้งกระบวนการสรรหาและกระบวนการคัดเลือก ที่มีการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาและการคัดเลือกให้ได้บุคคลที่มีประสิทธิภาพมาร่วมงานกับองค์กร สอดคล้องกับ กรสรรค์ เอนกศักยพงศ์ (2556) ศึกษาเรื่องกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เนื่องจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่เริ่มตั้งแต่การรับบุคลากรเข้าทำงานจนกระทั่งออกจากงาน ซึ่งเมื่อองค์กรมีรูปแบบการบริหารทรัพยากรที่ดี สามารถเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับงานเข้ามาปฏิบัติงานกับองค์กรได้เมื่อบุคลากรที่เข้ามามีความรู้ความสามารถตรงตาม สายงานที่ตนถนัดและเกิดความพึงพอใจในงานย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพกับการปฏิบัติงาน แต่ก็มีบุคลากรบางส่วนไม่ได้ให้ความสำคัญกับระบบการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยไม่มีความต้องการหรือร้องขอเพื่อให้มหาวิทยาลัยส่งเสริมหรือสนับสนุนสิ่งต่างๆ เพื่อเป็นการเอื้อต่อการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น แต่กลับรู้สึกว่า

Veridian E-Journal, Silpakorn University
ISSN 1906 - 3431

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่ดีอยู่ในจิตสำนึกและความรับผิดชอบส่วนบุคคลมากกว่าการได้รับการส่งเสริมจากองค์กร ถือเป็นสิ่งที่ดี องค์กรจะต้องมีกระบวนการในการสรรหาและคัดเลือกให้ได้บุคลากรเช่นนี้เข้ามาปฏิบัติงานกับองค์กร เพราะจะทำให้องค์กรมีความสำเร็จยิ่งขึ้นโดยไม่ต้องส่งเสริมบุคลากรมากนัก นอกจากนี้กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็เป็นกระบวนการที่คอยการสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพกับการปฏิบัติงานมากขึ้น สอดคล้องกับ ภูวนาถ วิสุทธากร (2558) ศึกษาเรื่องการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างผลการปฏิบัติงานเชิงนวัตกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนการสอนมหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี พบว่า การสนับสนุนงบประมาณให้ได้มีโอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถในอาชีพเป็นอย่างดี เช่น การฝึกอบรม การประชุมวิชาการ การศึกษาต่อ ส่งผลให้บุคลากรได้รับความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาใช้ในการปฏิบัติงานในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้านกระบวนการบริหารค่าตอบแทนและกระบวนการให้สวัสดิการก็ถือเป็นการจูงใจให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานยิ่งขึ้น ด้านกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานก็เป็นอีกกระบวนการที่จะสามารถทำให้บุคลากรมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้นเช่นกัน เพราะองค์กรจะมีการประเมินผลงานตามปริมาณ และคุณภาพและงานที่ปฏิบัติได้อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับ สุพัตรา ธัญน้อม (2555) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์การ: กรณีศึกษาโรงเรียนลาซาล พบว่า การจัดหาทรัพยากรมนุษย์การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ที่มีประสิทธิภาพจะสร้างความสามารถในด้านต่างๆ ในการแข่งขันขององค์การสูงขึ้นและการจะมีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องมีการสรรหาและคัดสรรพอสมควร นอกจากนี้ทุกคนต้องมีทัศนคติที่ดีต่องานนั้นๆ ที่ได้รับมอบหมายด้วย ดังนั้นผู้บริหารต้องมีจิตวิทยาที่ดี รู้จักบริหารคน บริหารงานที่สำคัญต้องบริหารค่าตอบแทนให้ดีงานที่ปฏิบัติจึงจะประสบผลสำเร็จได้อย่างเต็มที่

ประโยชน์จากการวิจัย

1. ประโยชน์เชิงการจัดการ

1.1 จากการศึกษาพบว่ากระบวนการสรรหาของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมุ่งเน้นการทดสอบความรู้ความสามารถของตำแหน่ง แต่หากองค์กรมุ่งเน้นการทดสอบสมรรถนะต่างๆ เช่น การวัดค่านิยม ทัศนคติเพื่อประเมินทักษะและความเหมาะสมกับองค์กร และการทดสอบด้านบุคลิกภาพ เพื่อวัดพฤติกรรมของบุคลากรและทัศนคติที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับจุดมุ่งหมายและวัฒนธรรมขององค์กรที่อาจส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีต่อองค์กร

1.2 จากการศึกษาพบว่ากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นไปตามยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดต่างๆ ตามการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยเพื่อให้องค์กรมีบุคลากรที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามบริบทขององค์กร แต่หากองค์กรมีการพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม เทคโนโลยีและวิทยาการต่างๆ เพื่อเป็นการเพิ่มความสามารถและศักยภาพในการดำเนินขององค์กรให้สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการนำเทคโนโลยีต่างๆ เข้ามาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานกับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 จากการศึกษาพบว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมควรเร่งสร้างมาตรฐานด้านการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน ที่อยู่ระหว่างการปรับเปลี่ยนหลักเกณฑ์และวิธีการให้มีความเหมาะสม ชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น เพื่อทำให้บุคลากรรับรู้เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจน ซึ่งจะเป็นแรงกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความผูกพันและความจงรักภักดีต่อองค์กร อาจส่งผลที่ดีต่อการปฏิบัติงานให้กับองค์กรจนบรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กร

1.4 จากการศึกษาพบว่ากระบวนการจ่ายค่าตอบแทนของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมไม่ได้จัดสรรรางวัลพิเศษอื่นๆ ทั้งที่เป็นรางวัลจับต้องได้ เช่น ค่าตอบแทนพิเศษ โบนัส หรือรางวัลที่จับต้องไม่ได้ เช่น การยกย่อง ให้เกียรติ เป็นต้น ระบบการให้ให้รางวัลนี้ถือเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญมาก เพราะนอกจากจะเป็นการตอบแทนที่บุคลากรปฏิบัติงานให้กับองค์กรแล้วการออกแบบรางวัลให้เป็นที่น่าประทับใจจะทำให้บุคลากรเห็นคุณค่าของรางวัลและเป็นแรงกระตุ้นให้บุคลากรสรรสร้างผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพให้กับองค์กรและอาจเกิดความรู้สึกผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์กรได้

1.5 จากการศึกษาพบว่ากระบวนการให้สวัสดิการของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมไม่มีการสำรวจความต้องการสวัสดิการต่อบุคลากร ผู้วิจัยมีความเห็นว่าหากมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมทำการสำรวจความต้องการด้านสวัสดิการว่าบุคลากรมีความต้องการด้านใด ประเภทใดเพื่อให้องค์กรจัดสรรสวัสดิการให้ผู้รับมีความพึงพอใจมากที่สุด เนื่องจากการให้สวัสดิการเป็นสิ่งที่นอกเหนือจากการจ่ายค่าตอบแทนปกติอยู่แล้ว หากองค์กรมีการให้สวัสดิการที่เหนือความคาดหมายของผู้รับน่าจะเป็นส่วนหนึ่งในการส่งผลความรู้สึกที่ดีให้กับองค์กร ทำให้บุคลากรรู้สึกต่อองค์กรว่ามีการจัดสวัสดิการเพื่อยกระดับความเป็นอยู่ส่งเสริมคุณภาพชีวิตของบุคลากรและครอบครัวให้ดีขึ้น ซึ่งความรู้สึกเหล่านี้ จะทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์กรมากยิ่งขึ้นและส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1.6 ผลการศึกษานี้องค์กรสามารถนำผลการวิจัยนี้ไปเป็นแนวทางในการสร้างการรับรู้และเชื่อมั่นกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเพื่อให้บุคลากรเข้าใจกระบวนการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์และสามารถนำไปปฏิบัติงานจนทำให้เกิดความผูกพันด้านจิตใจต่อองค์กรและส่งผลประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร

1.7 จากผลการศึกษานี้องค์กรสามารถนำผลการวิจัยนี้ไปเป็นแนวทางในการพัฒนาปัจจัยที่ทำให้เกิดความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อทำให้องค์กรมีความสำเร็จในการบริหารจัดการยิ่งขึ้น ทั้งด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร ความจงรักภักดี และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสู่เป้าหมายสูงสุดขององค์กร

2. ประโยชน์เชิงทฤษฎี

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการสรรหา กระบวนการคัดเลือก กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการบริหารค่าตอบแทน กระบวนการให้สวัสดิการ และกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการศึกษาแนวคิดของความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ คุณภาพชีวิตในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร ความจงรักภักดี และประสิทธิภาพในการทำงาน ทำให้ผู้วิจัยเกิดความเข้าใจถึงกระบวนการ

Veridian E-Journal, Silpakorn University
ISSN 1906 - 3431

บริหารทรัพยากรมนุษย์จนสามารถนำเอามากำหนดเป็นวัตถุประสงค์ในการวิจัยครั้งนี้เพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่ครบถ้วนทุกประเด็นจนทำให้งานวิจัยมีคุณภาพและน่าเชื่อถือ

ดังนั้นงานวิจัยครั้งนี้จึงสามารถเป็นแนวทางให้กับองค์กรที่มีความสนใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันการศึกษาของรัฐประจำท้องถิ่น เพื่อทำให้องค์กรมีความเข้าใจยิ่งขึ้นและสามารถนำไปเป็นแนวทางในการดำเนินองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. การศึกษาในครั้งนี้ได้ทำการศึกษากับกลุ่มตัวอย่างพนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมเป็นการเลือกศึกษาเฉพาะองค์กรเพียงแห่งเดียว ซึ่งอนาคตผู้วิจัยเห็นว่าควรมีการศึกษากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐอื่นๆ เพื่อขยายขอบเขตการศึกษา เนื่องจากการศึกษาดังกล่าวจะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรได้รับรู้กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรที่ถูกต้องและจะได้นำไปใช้ปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร
2. การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารและพนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม หากมีการวิจัยเชิงปริมาณควบคู่จะทำให้ทราบถึงกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยที่มีความสมบูรณ์ในเนื้อหายิ่งขึ้น และยังจะทำให้ทราบปัจจัยแท้จริงที่ทำให้ทราบความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมเนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร และนำประโยชน์ไปใช้ในการบริหารจัดการและวางแผนที่เหมาะสมแก่องค์กรต่อไป
3. ควรมีการศึกษาเรื่องกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เฉพาะเจาะจง เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายสูงสุดขององค์กร หากองค์กรมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกต้องเหมาะสมจะเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีศักยภาพในการปฏิบัติงานให้กับองค์กรจนเกิดความสำเร็จ

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี ขอขอบพระคุณอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์รวมถึงคณะกรรมการทุกท่านที่ได้สละเวลาอันมีค่าเพื่อให้คำปรึกษาและให้คำแนะนำที่มีคุณค่า อีกทั้งกรุณาตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาและภาษา จนงานวิจัยฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ และขอขอบพระคุณผู้บริหารและบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมที่สละเวลาอันมีค่าในการให้ข้อมูลในการจัดทำวิจัยฉบับนี้จนเสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาและขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

กรสรรค์ เอนกศักยพงศ์. (2556). “กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาเอกการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

กฤติยา จินตเศรณี. (2557). “การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของสายสนับสนุนวิชาการเพื่อรองรับการเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพา.” วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา.

กุญฎา เปรมปรีดิ์. (2556). “ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การมีส่วนร่วมและกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กร กรณีศึกษา บริษัท บางจากปิโตเลียม จำกัด (มหาชน).” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการประกอบการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

คำนาย อภิปรัชญาสกุล. (2557). **การบริหารทรัพยากรบุคคล.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: โฟกัสมีเดีย แอนด์ พับลิชชิ่ง.

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์. (2545). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น.

ทวีศักดิ์ สุทกวาทิน. (2551). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์.** กรุงเทพมหานคร: ทีพีเอ็น เพรส.

ธนัชพร กบิลฤทธิวัฒน์. (2557). “แรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อองค์กรของพนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล.” สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

นพ ศรีบุญนาค. (2546). **การบริหารค่าจ้างและค่าตอบแทน.** กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพสูตรไพศาล.

บังอร ทับทิม. (2553). “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดพัทลุง.” การศึกษาอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ปรสูตร ศิริวัฒนากร. (2555). “กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสมาคมวอลเลย์บอลแห่งประเทศไทยและสมาคมเทควันโดแห่งประเทศไทย.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตร มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.

ปวรรัตน เลิศสุวรรณเสรี.(2556).“รายงานการวิจัยเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรวิทยาลัยราชพฤกษ์.” วิทยาลัยราชพฤกษ์.

พนิดา นิลอรุณ และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์. (2557). “การศึกษาอิทธิพลของศักยภาพในการจัดการแรงงานต่างด้าวที่มีต่อประสิทธิผลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการในจังหวัดระนอง.” วารสารธรรมศาสตร์ 33,3 :19-48.

ภูวนาถ วิสุทธากร และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์. (2558). “การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างผลการปฏิบัติงานเชิงนวัตกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนการสอนมหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.” วารสารวิชาการ Veridian E-Journal 8,1 :1012-1031.

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม. “ข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2555.” 30 มิถุนายน 2555.

รุ้งนภา เล่าเปี่ยม. (2556). "ศึกษาการบริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน.” วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

รุ่งโรจน์ อรรถานิทธิ์. (2554). **การสร้างความผูกพันของพนักงานในองค์กร.** กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

ละอองดาว ปานโปร่ง. (2549). “คุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.” การค้นคว้าแบบอิสระหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

วนิดา วาดีเจริญ และคณะ. (2556). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์จากแนวคิด ทฤษฎี สู่ภาคปฏิบัติ.** กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

ศุภณัฐ ปัญญาแก้ว. (2557). “ศึกษาปัญหาและแนวทางการแก้ไขการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน).” การค้นคว้าแบบอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ศศิธร เหล่าเท้ง. (2557) “อิทธิพลของกิจกรรมสร้างสุขในองค์กร ตามแนวทางความสุข 8 ประการ ที่มีต่อความสุขในการทำงาน ประสิทธิภาพการทำงาน และความตั้งใจในการลาออกของพนักงานบริษัทเอกชน.” วารสารวิชาการ Veridian E-Journal 7, 2 :988-1006.

สไบทิพย์ มงคลนิมิตร์. (2554). “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการบริการของโรงแรมแมนดารินโอเรียนเต็ล กรุงเทพฯ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

สุพัตรา ธัญน้อม. (2555). “ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์การ: กรณีศึกษาโรงเรียนลาซาล.” วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยสวนดุสิต 8,3 (กันยายน-ธันวาคม) :76-87.

สุพานี สฤษฎ์วานิช. (2552). **พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี.** พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.