



การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานด้านการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ
ของเจ้าหน้าที่พัสดุกรมชลประทาน

Human Resource Development for Effectiveness in The Practice of
Public Procurement Conducted by Material & Supply Officials' Royal
Irrigation Department

ณัฐฐาพร สมเพียร

Nattaporn Somphian

สำนักงานก่อสร้างชลประทานขนาดกลางที่ 11 กรมชลประทาน

Office Irrigation Construction Medium-Sized Office No.11, Royal Irrigation Department

Email: nattaporns@gmail.com

Received November 09, 2017 & Revise November 23, 2017 & Accepted December 31, 2017

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคลของเจ้าหน้าที่พัสดุกรมชลประทาน ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานด้านการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐของเจ้าหน้าที่พัสดุกรมชลประทาน ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผล การปฏิบัติงานด้านการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐของเจ้าหน้าที่พัสดุกรมชลประทาน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลให้แบบสอบถามแบบปลายปิด เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้บังคับบัญชาเบื้องต้นภายในหน่วยงานย่อยของกรมชลประทานและเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานด้านการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ กรมชลประทาน จำนวน 33 หน่วย รวมทั้งหมด จำนวน 600 คน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน ใช้วิธีการแจกแบบสอบถามวิเคราะห์หาค่าของความเชื่อมั่น โดยใช้สัมประสิทธิ์อัลฟา .893

ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเจ้าหน้าที่ในพัสดุ กรมชลประทาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ย 4.13 เมื่อพิจารณาทางด้านเรียงลำดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อยได้แก่ ด้านการพัฒนาอาชีพ ด้านการฝึกอบรม ด้านการศึกษาด้านการพัฒนาองค์กร แห่งการเรียนรู้ ในส่วนของปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานด้านการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐของเจ้าหน้าที่ในพัสดุ กรมชลประทาน พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีคะแนนเฉลี่ย 4.30 เมื่อพิจารณาทางด้านเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย ได้แก่ด้านการปรับตัวด้านการบรรลุเป้าหมาย ด้านการบูรณาการ และด้านจรรยาภักดีต่อองค์กร

คำสำคัญ: การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, ประสิทธิภาพ, การปฏิบัติงาน, การจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐของเจ้าหน้าที่พัสดุ, กรมชลประทาน



Abstract

The research article objectives were to study 1) Trait of material and supply officials working for the royal irrigation department, 2) factors that influence human resource development aimed at achieving effectiveness of public procurement practice conducted by material and supply officials. In the royal irrigation department. Population sample included 600 immediate supervisors and procurement officials working for 33 individual units within the Department. The sample size of 400 people use questionnaire was conducted using accidental sampling. the alpha lain was 0.893.

The outcome of the research revealed that the overall scores on human resource development of the respondents, were high (Mean = 4.13) on a given rating scale. The factors ranking, in descending order of significance, were career development, training, education, and development of learning organization. The study of effectiveness of public procurement performed by officials, overall, were highest (Mean = 4.30). The ranking of factors that influence effectiveness of government procurement conducted by officials were, in descending order of significance; adaptation, goal attainment, work integration and loyalty to the organization.

Keywords: Human Resource Development, Effectiveness, The Practice, Public Procurement Conducted Material and Supply Official, Royal Irrigation Department

บทนำ

ด้วยผลของกระแสโลกาภิวัตน์ที่ทำให้องค์กรในปัจจุบันต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดและก้าวไปในสังคมยุคใหม่ได้อย่างราบรื่น ซึ่งการปรับองค์กรดังกล่าวจำเป็นต้องเริ่มจากการวางแผนโครงสร้างองค์กรจากการประเมินสถานการณ์แวดล้อม เพื่อให้ได้ภาพรวมองค์กรที่ควรจะเป็นในอนาคต โดยองค์กรมีเป้าหมายที่จะสามารถบรรลุตามวิสัยทัศน์และภารกิจได้ และนำวิสัยทัศน์และภารกิจนั้นมาแปลงเป็นกิจกรรมการดำเนินการที่จะทำให้องค์กรบรรลุซึ่งเป้าหมายดังกล่าว และจากที่ในปัจจุบันโลกได้หมุนแปลงเปลี่ยนไปตามสถานะเศรษฐกิจยุคดิจิทัล เป็นยุคที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการติดต่อสื่อสาร เพื่อนำหลักวิชาการมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานให้ราบรื่น มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ยุติธรรม โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้

ซึ่งการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลต้องสรรหา คัดเลือก ดำรงรักษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้มีความรู้ ความดี ความสามารถ ทศนคติที่กว้างไกล ก่อให้เกิดการพัฒนาในด้านสังคม เศรษฐกิจ วัฒนธรรม ส่งผลให้ระบบอื่นๆ ในสังคมเกิดการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงไปในทางที่ดีงาม ทรัพยากรมนุษย์ที่มีความพร้อม จริงใจ ก็จะสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรในอนาคต ซึ่งจะต้องใช้การวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เข้ามาช่วยพัฒนาประเทศให้ยั่งยืน ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม จำเป็นต้องมีองค์กรทุกภาคส่วนที่เข้มแข็ง จัดระบบการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สุข



ของประชาชน เพราะมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับทรัพยากรธรรมชาติทั้งหมด เพราะมนุษย์มีการดำเนินชีวิตที่ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน มีความต้องการขั้นพื้นฐานที่คล้ายคลึงกันในการดำรงชีวิต มีความสัมพันธ์ต่อกันทั้งทางตรงและทางอ้อม ในการพัฒนาสร้างสรรค์ด้านวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม ประเพณี การเมือง สังคม เศรษฐกิจ และการปกครองที่จะต้องมีการเรียนรู้ ผักผ่อน พัฒนาตนเองก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในการดำเนินชีวิต ให้อยู่ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมในยุคสังคมดิจิทัล ที่ต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการติดต่อสื่อสาร ประสานงาน เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ให้ผู้สนใจสามารถเข้าไปดูไปศึกษา และเข้าร่วมตามวัตถุประสงค์ต่างๆ อย่างโปร่งใส เป็นธรรมสามารถตรวจสอบได้

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Development) เป็นหัวใจสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ มนุษย์จึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาตลอดเวลา เพื่อให้มนุษย์มีความคิดริเริ่ม (Initiative) และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ การที่มนุษย์จัดทำสิ่งใหม่ๆ จะเป็นบ่อเกิดทำให้เศรษฐกิจและสังคมเกิดการเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย ก่อนจะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ผู้บริหารระดับสูงขององค์การต้องพิจารณาถึงหลักการบริหาร (Principle of Management) ว่ามีจุดใดบ้างที่จะต้องพัฒนาการบริหารเสียใหม่เพราะหากไม่พัฒนาระบบการบริหารใหม่แล้วจะทำให้การนำความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ดีที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ประโยชน์ไม่ได้ เพราะติดกับกฎเกณฑ์ที่มีอยู่เดิม

ดังนั้น กรมชลประทานซึ่งเป็นหน่วยงานภาครัฐที่มีภารกิจเกี่ยวกับการพัฒนาแหล่งน้ำตามศักยภาพของกลุ่มน้ำให้เพียงพอ และจัดสรรน้ำให้กับผู้ใช้น้ำทุกประเภท เพื่อให้ผู้ใช้น้ำได้รับน้ำอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม ตลอดจนป้องกันความเสียหายอันเกิดจากน้ำทั่วประเทศ โดยให้มีอำนาจหน้าที่ในการดำเนินการจัดให้ได้มาซึ่งน้ำ หรือกักเก็บ รักษา ควบคุม ส่ง ระบายหรือจัดสรรน้ำ เพื่อการเกษตร การพลังงาน การสาธารณสุข ภูมิภาค หรือการอุตสาหกรรม ตามกฎหมายว่าด้วยการชลประทานกฎหมายว่าด้วยคันและคูน้ำ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการป้องกันความเสียหายอันเกิดจากน้ำ ความปลอดภัยของเขื่อนและอาคารประกอบ การคมนาคมทางน้ำที่อยู่ในเขตชลประทาน พร้อมทั้งดำเนินการจัดรูปที่ดินตามกฎหมายว่าด้วยการจัดรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม และปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของ กรมชลประทานหรือตามที่รัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย ตลอดจนดำเนินการเกี่ยวกับกิจกรรมพิเศษต่างๆ ที่ไม่ได้เป็นแผนงานประจำปีของกรมชลประทาน โดยแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบภายในกรมให้เป็น การบริหารงานย่อย ในรูปแบบของสำนักและกอง ที่กระจายไปทั่วประเทศ จึงจำเป็นที่จะต้องนำเอาเทคโนโลยีการสื่อสารทางอินเทอร์เน็ตเข้ามาช่วยให้การปฏิบัติงาน และการรับข้อมูลข่าวสารจากส่วนกลางในกรุงเทพมหานคร แต่ก็ประสบปัญหาบุคลากรรุ่นเก่าที่ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงการทำงานของระบบใหม่ๆ การในเอาเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาเสริมในการปฏิบัติงาน มีการติดต่อสื่อสารทางอินเทอร์เน็ต แชนแนลข้อมูลทางสื่อโทรศัพท์ไร้สาย ส่งผลให้การปฏิบัติงานเกิดความล่าช้าไม่ทันระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งก็ยังรวมถึงเพศ อายุและระดับการศึกษาที่แตกต่างกันก็ทำให้ประสบปัญหาในการปฏิบัติงานได้

โดยการดำเนินการของหน่วยงานพัสดุ ด้านการจัดหาวัสดุ อุปกรณ์และครุภัณฑ์ สำหรับงานบริหารและงานก่อสร้าง ที่จะต้องอาศัยคนรุ่นใหม่ที่สามารถนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ดำเนินงานระบบจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ



ด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-GP) Electronic Government Procurement ซึ่งการใช้จ่ายภาครัฐเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ โดยมี กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการกำกับติดตามการเบิกจ่ายเงินภาครัฐให้เป็นไปตามมาตรการเร่งรัดการเบิกจ่ายเงินภาครัฐและตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี งบประมาณด้วยกระทรวงการคลังได้พัฒนาระบบจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐด้วยอิเล็กทรอนิกส์ โดยได้จัดทำแนวทางปฏิบัติในการจัดหาพัสดุด้วยวิธีตลาดอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Market : e-market) และด้วยวิธีประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Bidding : e-bidding) ขึ้น เพื่อให้การจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ลดปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างและมีมาตรฐานเดียวกัน เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐและเอกชนสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้าง และพัสดุภาครัฐได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง ครบถ้วน ทัวถึง เป็นศูนย์ข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐที่มีระบบบริหารจัดการรหัสสินค้าและบริการภาครัฐเก็บข้อมูลของหน่วยจัดซื้อและข้อมูลผู้ค้าสำหรับการจัดซื้อจัดจ้างรูปแบบต่างๆ เชื่อมต่อข้อมูลกับแหล่งข้อมูลภายนอกที่เกี่ยวข้องและเป็นต้นแบบการประมวลผลด้วยอิเล็กทรอนิกส์ที่ครบกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ เพื่อเพิ่มความโปร่งใส ลดปัญหาการทุจริตคอร์รัปชัน ลดความผิดพลาดในการปฏิบัติงานตามระเบียบลดความซ้ำซ้อน การบันทึกข้อมูล ซึ่งฝ่ายบริหารสามารถติดตามข้อมูลได้แบบ Online Real time ในระบบ รวมถึงเพิ่มประสิทธิภาพในการเร่งรัดติดตามการใช้จ่ายเงินงบประมาณได้มาตรการและแนวทางเร่งรัดติดตามการใช้จ่ายเงินงบประมาณ ประสบปัญหาอุปสรรคมากมายที่ผู้อำนวยการกองพัสดุ จัดหาแนวทางการดำเนินงานตามมาตรการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรภายในกรมชลประทาน

จากที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่าการบริหารจัดการกรมชลประทาน เพื่อให้บรรลุสู่เป้าหมายความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในภารกิจขององค์กรนั้น จำเป็นจะต้องอาศัยองค์ความรู้หลายๆ ด้านไม่ว่าจะเป็นองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยี องค์ความรู้ด้านการบริหารงบประมาณ/บัญชี ฯลฯ ซึ่งองค์ความรู้ก็ด้านที่สำคัญเป็นอย่างยิ่ง ก็คือ องค์ความรู้ด้านทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้เพราะถ้าลองวิเคราะห์ ทบทวน และเปิดใจให้กว้างๆ ก็คงพบว่าความสำเร็จหรือไม่สำเร็จใดๆ ในองค์กรมักเกิดจากคนในองค์กรทั้งสิ้น คนคือหัวใจสำคัญของการบริหารการพัฒนาองค์กร คนเป็นทรัพยากรทางการบริหารที่มีมูลค่า หรือมีคุณค่าสูงสุดที่จะทำให้องค์กรเจริญเติบโตอย่างมีเสถียรภาพภายใต้ความยั่งยืน ดังนั้นผู้บริหารฯ จึงควรทำความเข้าใจให้กระจ่างชัดและตรงกันอย่างเป็นเอกภาพว่า บทบาทของการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อการพัฒนาหรือการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้นเป็นอย่างไร ทั้งนี้เพราะเรื่องดังกล่าวถือเป็นจุดเริ่มต้นอันสำคัญยิ่งต่อการปรับเปลี่ยนหรือพัฒนาระบบทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั่นเอง อนึ่งการวิเคราะห์การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมชลประทานนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่สำนักบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรง เพื่อสร้างนโยบายและแผนกลยุทธ์จากการนำเอาส่วนสำคัญและข้อบกพร่องนำไปใช้ ซึ่งยังมีนโยบายบางประการที่นำมาใช้แล้วเกิดผลดี บางประการไม่ดี ซึ่งต้องหาจุดบกพร่องเพื่อนำไปพัฒนาต่อไป ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีเจตนารมณ์ที่ต้องการจะศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานด้านการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐของเจ้าหน้าที่พัสดุกรมชลประทาน ทั้งนี้เพื่อให้เห็นถึงผลลัพธ์ ผลกระทบขององค์กร



ในเรื่องของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ผู้บริหารทุกระดับ และเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานด้านการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐของเจ้าหน้าที่พัสดุกรมชลประทานนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานด้านการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐของเจ้าหน้าที่พัสดุกรมชลประทาน
2. เพื่อเปรียบเทียบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานด้านการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐของเจ้าหน้าที่พัสดุกรมชลประทาน ตามตัวแปรปัจจัยส่วนบุคคล

การทบทวนวรรณกรรม และแนวคิด

แนวคิดและทฤษฎีด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนสำคัญที่สุดของการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร เพราะองค์กรหนึ่ง ย่อมประกอบไปด้วยมนุษย์ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป และทรัพยากรมนุษย์ หรือคนเป็นปัจจัยเดียวที่มีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึก และเป็นผู้สร้าง ผู้ใช้ปัจจัยที่มีชีวิต มีความรู้สึก และเป็นผู้สร้าง ผู้ใช้ปัจจัยหรือใช้ทรัพยากรอื่นๆ ขององค์กร โดยมีแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน เช่น

จිරะ หงส์ลดาธรม 2551) ได้ให้ความคิดเห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ของบุคคลผู้ปฏิบัติงาน ให้สามารถตอบสนองและรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ของสังคมและเศรษฐกิจ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการเชื่อมโยงและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น ตามนัยของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความคิดที่สำคัญพื้นฐานไว้ 4 ประการ คือ

1. การพัฒนาจะต้องสร้างความรู้ ความสามารถและทักษะ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมปัจจุบัน
2. การพัฒนาจะต้องทำให้คนพอใจมีกำลังใจในการทำงานอย่างเต็มที่การจะทำงานนี้ได้ก็ต้องพัฒนาสิ่งแวดล้อมในที่ทำงานให้ดีขึ้นด้วย สิ่งแวดล้อมในการทำงานนั้นจะต้องให้พนักงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีระบบจูงใจที่พอเพียง
3. การพัฒนานั้นจะต้องพัฒนาคุณลักษณะของทรัพยากรมนุษย์ด้วยคือ จะต้องพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถในการเป็นผู้นำที่ดีความสามารถในการมีความคิดกว้างไกล (Vision) และมีความสามารถในการตัดสินใจที่ดี
4. จะต้องมีการพัฒนาทัศนคติ (Attitude) และค่านิยม (Value) ประเพณีและวัฒนธรรมที่เป็นปัจจัยสำคัญต่อการปรับตัวเข้ากับสังคมได้ ถ้าหากว่าผู้ปฏิบัติงานไม่มีทัศนคติและความรับผิดชอบ (Accountability) และจริยธรรมแล้ว การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็ไม่มีประโยชน์

ทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนสำคัญที่สุดของการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรเพราะองค์กรหนึ่งๆ ย่อมประกอบด้วยมนุษย์ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป และทรัพยากรมนุษย์หรือคนเป็นปัจจัยเดียวที่มีชีวิตจิตใจ มี



ความรู้สึก และเป็นผู้สร้าง ผู้ใช้ปัจจัย หรือทรัพยากรอื่นๆ ขององค์กรโดยอาจจะใช้อย่างพัฒนาสร้างสรรค์หรือทำลายล้างก็ได้ ดังนั้น ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรหากทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้รับการพัฒนาอย่างเพียงพอซึ่ง (ประชุม รอดประเสริฐ 2552) ได้เสนอแนวคิดที่ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรเน้นพัฒนาการทางด้าน ความรู้ ความสามารถทัศนคติ และบุคลิกภาพ ซึ่งมีสาระดังนี้

4.1. ความรู้ความสามารถ หมายถึง ทักษะและความเข้าใจในหน้าที่การงาน ซึ่งทุกคนมีพื้นฐานอยู่แล้ว แต่ด้วยการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมต่างๆ ในองค์กรและเทคนิควิธีการปฏิบัติใหม่ๆ เป็นความรู้ใหม่ ที่คนในองค์กรจะต้องได้รับการเรียนรู้และฝึกฝนให้เกิดความชำนาญ เพื่อจะสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย หรืองานในหน้าที่ด้วยความมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมต่างๆ

4.2. ทัศนคติ หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดของบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติหน้าที่การงานและต่อองค์กร ความเคยชินที่ทำให้คนเฉื่อยชา จำเป็นต้องมีการกระตุ้นเตือนให้มีความสำนึกในหน้าที่

4.3. การงาน การพัฒนาทัศนคติ เป็นที่ทำได้ค่อนข้างยาก แต่เป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องทำให้เกิดขึ้นกับหน่วยงานหรือองค์กรไม่เช่นนั้นอาจเกิดปัญหาความขัดแย้งภายในอันเป็นอุปสรรคต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร

4.4. บุคลิกภาพ หมายถึง กิริยา ท่าทาง และลักษณะของบุคคลในหน่วยงาน ซึ่งจะต้องเป็นที่น่าเชื่อถือ ศรัทธาและเป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้องต่างๆ เช่น แต่งกายดี วาจาดี มีศีลธรรม คุณธรรมเหล่านี้ เป็นต้น

กิตติ บุณนาค 2554) ได้อธิบายถึงกรอบแนวคิดที่สำคัญเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของไทย (Thai HRM paradigm) ไว้ว่าเป้าหมาย หรือผลลัพธ์ที่สำคัญของกรอบแนวคิดดังกล่าวคือ การบริหารคน เพื่อทำให้คนมีประสิทธิภาพสูงสุดต่อตนเอง ลูกค้า และองค์กร

โดยผลลัพธ์ของ HRM ที่ต้องการนั้นจะเกิดขึ้นได้ถ้าหากนักบริหารมีความเข้าใจและสามารถนำกรอบแนวคิดที่จะกล่าวถึงต่อไปนี้มาปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ กรอบแนวคิดดังกล่าว มีดังนี้

กรอบแนวคิดที่ 1 : ต้องวางแผนอัตรากำลังคนให้สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กรที่ได้กำหนดไว้

วิสัยทัศน์ และพันธกิจที่องค์กรได้กำหนดไว้สามารถนำมาใช้เป็นตัววัดระดับภารกิจและกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรได้ว่าจะมีมากน้อยเพียงใด ดังนั้นเราจึงสามารถวิเคราะห์ปริมาณอัตรากำลังที่จะนำมาใช้เพื่อรองรับปริมาณภารกิจและกิจกรรมที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างสมดุล หากองค์กรไม่ได้กำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจไว้ล่วงหน้า องค์กรสามารถใช้แผนการขยายงาน แผนการขยายตลาด หรือแผนการผลิตที่มักจะวางไว้ล่วงหน้าอย่างน้อย 1 ปีมาใช้ประเมินระดับปริมาณของภารกิจกิจกรรมเพื่อทำให้เกิดการวางแผนอัตรา กำลังคน (Man power planning) ล่วงหน้าได้เช่นกัน

การวางแผนอัตรากำลังคนล่วงหน้าจะนำไปสู่กระบวนการสรรหาคนที่มีความมีประสิทธิภาพ เนื่องจากมีเวลาเตรียมการในการสรรหาที่เพียงพอ ทำให้องค์กรมีโอกาสจะได้รับคนดีและมีคุณภาพเข้ามาทำงานในองค์กร



นอกจากนี้ยังทำให้เกิดการวางแผนด้านงบประมาณที่ต้องใช้กับบุคลากรได้ล่วงหน้า เป็นการส่งเสริมให้การบริหารการเงินในหมวดค่าตอบแทนบุคลากรเป็นไปอย่างเรียบร้อยอีกด้วย

กรอบแนวคิดที่ 2 : กระบวนการที่ใช้ในการสรรหาต้องเป็นระบบที่น่าเชื่อถือ และสามารถสร้างการยอมรับได้ว่า องค์กรได้สมาชิกใหม่ที่มีคุณภาพเข้ามาร่วมงานกับองค์กร

องค์กรที่มีระบบการสรรหาที่ดี ย่อมได้คนดีมีคุณภาพเข้ามาทำงาน และระบบการสรรหาที่ดีนั้น จะต้องมีการออกแบบโดยอาศัยองค์ความรู้ที่ถูกต้อง โดยมีความเชื่อถือเป็นตัวชี้วัดสำคัญที่จะบอกว่าการออกแบบระบบการสรรหาดังกล่าวมีประสิทธิภาพหรือไม่ ทั้งนี้ ระบบการสรรหาจะต้องแสดงให้เห็นถึงขั้นตอนและวิธีการต่างๆ ที่นำมาใช้ ซึ่งอาจแตกต่างกันไปตามประเภทและลักษณะการดำเนินงานของแต่ละองค์กร นอกจากนี้ ระบบการสรรหาจะเป็นที่ยอมรับได้หรือไม่ ก็สามารถวัดได้จากผลลัพธ์ของการสรรหา ว่าองค์กรได้สมาชิกที่มีคุณภาพเข้ามาร่วมงานหรือไม่ ซึ่งถ้าสมาชิกเก่าขององค์กร หรือคณะกรรมการติดตามผลการปฏิบัติงานได้ประเมินผลการทำงานของบุคลากรใหม่ว่าสอบผ่าน ก็อาจถือได้ว่า กระบวนการสรรหา นั้นสามารถยอมรับได้ อนึ่งกระบวนการสรรหาบุคลากรใหม่ ที่ผิดพลาดจะทำให้องค์กรมีภาระที่ต้องรับผิดชอบไปในระยะยาว ทำให้องค์กรสูญเสียงบประมาณ และพลาดโอกาสที่จะนำงบประมาณนั้นไปเพิ่มขวัญกำลังใจแก่บุคลากรอื่นที่มีประสิทธิภาพด้วย

กรอบแนวคิดที่ 3 : การปฐมนิเทศที่ดีถือเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญของการสร้างวัฒนธรรม การทำงานที่ดีให้แก่บุคลากรใหม่ขององค์กร

การปฐมนิเทศเป็นการใช้โอกาสเพื่อให้ข้อมูลข่าวสาร บอกกล่าวเรื่องราวสำคัญ ขององค์กรให้แก่บุคลากรใหม่ เพื่อกำหนดพฤติกรรมอันพึงประสงค์ให้แก่บุคลากรใหม่ตั้งแต่เริ่มต้น และเพื่อให้บุคลากรใหม่ได้ทราบถึงความเป็นไป และความคาดหวังต้องการขององค์กร

องค์กรต้องจุดประกายวัฒนธรรมที่ดีในการทำงานให้แก่บุคลากรใหม่ตั้งแต่เริ่มแรกที่เข้ามาทำงาน เพราะมิฉะนั้นแล้ว บุคลากรใหม่ก็อาจไปดูดซับวัฒนธรรม หรือพฤติกรรมการทำงานอันไม่พึงประสงค์จากบุคลากรเก่าๆ บางส่วนที่กำลังเป็นปัญหาอยู่กับองค์กรก็ได้ รวมถึงบุคลากรใหม่อาจมีทัศนคติ ความเข้าใจที่ไม่ถูกต้องกับองค์กรเนื่องมาจากการได้รับข้อมูลข่าวสารเพียงด้านเดียว และองค์กรอาจไม่มีโอกาสที่จะชี้แจงหรือทำความเข้าใจกับบุคลากรใหม่เหล่านั้นได้หากไม่มีการปฐมนิเทศตั้งแต่ต้น

กรอบแนวคิดที่ 4 : โครงสร้างค่าจ้าง ค่าตอบแทน และสวัสดิการ เป็นปัจจัยอันสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการขับเคลื่อนประสิทธิภาพของบุคลากร

ประสิทธิภาพซ่อนเร้นที่แฝงอยู่ในตัวของมนุษย์ทุกคนจะปรากฏออกมาให้สังคมได้เห็นเมื่อไร และอย่างไรนั้นก็ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และเงื่อนไขของปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ณ ขณะนั้น ในบางครั้งเรามีอาจปฏิเสธได้ว่า เรื่องตัวเงินที่เกิดจากระบบโครงสร้างค่าจ้าง ค่าตอบแทน และสวัสดิการขององค์กรก็เป็นสถานการณ์หรือเงื่อนไขที่สามารถสร้างพลังขับเคลื่อนในเชิงประสิทธิภาพของบุคลากรให้เกิดขึ้น และแสดงออกมาให้เกิดคุณประโยชน์แก่องค์กรได้ ดังนั้นนักบริหารระดับสูงขององค์กรควรเข้าใจและยอมรับว่า การดึงสมรรถนะของบุคลากรออกมาเพื่อสร้างคุณค่าที่ดีให้แก่องค์กร และลูกค้าหรือผู้รับบริการได้นั้น ต้องอาศัยการออกแบบ



โครงสร้างในเชิงผลประโยชน์ต่างๆ ของบุคลากรให้มีคุณภาพ และตอบสนองต่อปัจจัยตัวแปรต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

กรอบแนวคิดที่ 5 : การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรต้องมีตัวชี้วัด และมีกระบวนการของการประเมินผลที่มีคุณธรรม

การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรถือเป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการ HRM เป็นอย่างมาก ทั้งนี้เพราะเป็นกระบวนการของการตรวจสอบ กำกับ และดูแลบุคลากรขององค์การให้ปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์การที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งหากองค์การใดละเลยต่อการประเมินผลแล้ว องค์การนั้นจะไม่สามารถบรรลุเป้าหมายในเชิงความสำเร็จได้เลย องค์การจะต้องมีการประเมินผลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีคุณธรรม ซึ่งคุณธรรมดังกล่าวมีอยู่ 4 ระดับด้วยกัน คือ

ระดับที่หนึ่ง ผู้บริหารควรแจ้งให้ลูกน้องทราบล่วงหน้าถึงตัวชี้วัดที่จะใช้ในการประเมิน

ระดับที่สอง ความสมเหตุสมผลของกระบวนการที่ใช้ในการประเมิน ว่ามีขั้นตอน และเอกสารประกอบอะไร ระยะเวลาที่ใช้ประเมินอย่างไร และมีการแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบอย่างเป็นทางการ

ระดับที่สาม คุณภาพด้านจิตใจของผู้ประเมินจัดอยู่ในระดับใด มีการใช้คุณธรรมในการประเมินอย่างเหมาะสมและเพียงพอ

ระดับสุดท้าย มีการสร้างโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบถึงผลของการประเมิน และมีข้อเสนอแนะในการพัฒนาตนเองให้แก่ผู้ถูกประเมิน ซึ่งเรื่องนี้ถือว่ามีนัยสำคัญต่อกระบวนการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) เป็นอย่างมาก

กรอบแนวคิดที่ 6 : การปรับค่าจ้าง ค่าตอบแทน และสวัสดิการเป็นเครื่องมืออันสำคัญ ในการกระตุ้นให้บุคลากรทั้งหลายขององค์การมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นอย่างสม่ำเสมอ

การกระตุ้นประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของมนุษย์สามารถดำเนินการด้วยวิธีการต่างๆ ทั้งที่ใช้ตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน เช่น การยกย่อง การเชิดชูเมื่อทำดี ฯลฯ แต่ต้องยอมรับว่าเรื่องเงินและสวัสดิการต่างๆ มีบทบาทไม่น้อยในการที่นักบริหารจะนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการส่งเสริม สนับสนุน และผลักดันประสิทธิภาพของบุคลากรให้เพิ่มขึ้นอย่างสม่ำเสมอ

การปรับเงินเดือนให้บุคลากรเป็นประจำอย่างน้อยทุกๆ ปี และการจ่ายค่าตอบแทนอื่นๆ เช่น ค่าล่วงเวลา โบนัส เป็นต้น ล้วนเป็นการทำทนายและกระตุ้นบุคลากรให้มีความกระตือรือร้นอยู่เสมอ ทั้งนี้ต้องขึ้นอยู่กับเงื่อนไขสำคัญอีกประการหนึ่งคือ กระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งผลของการปรับเงินเดือนและค่าตอบแทนพิเศษต่างๆ ต้องชอบด้วยเหตุผล มีหลักเกณฑ์ ตลอดจนมีคุณธรรมอย่างเหมาะสม นอกจากนี้ระบบสวัสดิการต่างๆ ขององค์การควรมีการออกแบบพัฒนาให้ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมใหม่ในทางสังคมและเศรษฐกิจอยู่เสมอ ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรขององค์การมีความภาคภูมิใจในองค์การที่ตนเองทำงานอยู่เมื่อเปรียบเทียบกับองค์การอื่น

กรอบแนวคิดที่ 7 : วินัยและการลงโทษ คือเครื่องมือที่จำเป็นต่อการบริหาร ทั้งนี้เพื่อช่วยลดระดับปัญหาต่างๆ อันเกิดขึ้นจากบุคลากรบางส่วนขององค์การ



วินัยจัดว่าเป็นมาตรการสำคัญขององค์การเพื่อให้บรรดาบุคลากรสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข ส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีมเพราะทุกคนยึดถือวิสัยขององค์การตรงกันอย่างเป็นเอกภาพ นอกจากนี้วินัยยังช่วยสนับสนุน และส่งเสริมให้องค์การมีผลผลิตรวมที่ได้มาตรฐานที่ควรจะเป็นอีกด้วย และท้ายที่สุดผลประโยชน์ในทางที่ดีก็จะย้อนกลับไปหาบุคลากรทั้งหลายผู้ซึ่งมีวินัยที่ดีต่อองค์การและส่วนรวม

ในทางตรงกันข้าม ถ้าบุคลากรบางส่วนมีวินัยไม่ได้ตามเกณฑ์มาตรฐานขององค์การ หรือมีเจตนาฝ่าฝืนวินัยในรูปแบบต่างๆ องค์การจำเป็นต้องมีมาตรการลงโทษรองรับในลักษณะต่างๆ ตามกระบวนการลงโทษทางวินัยขององค์การ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวจะต้องยึดถือความมีคุณธรรมเป็นสำคัญ ทั้งนี้เพื่อให้กระบวนการลงโทษมีความศักดิ์สิทธิ์ น่าเชื่อถือ และเป็นที่ยอมรับทั้งในระดับองค์การและระดับสากล

องค์การที่สามารถส่งเสริม และสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมด้านวินัยอันดีงามให้เกิดขึ้นภายในองค์การแล้ว องค์การนั้นๆ มักจะมีปัญหาอันเกิดจากบุคลากรค่อนข้างน้อย และทำให้สภาพสังคมภายในขององค์การมีบรรยากาศที่ดี น่าอยู่ น่าทำงานเป็นอย่างมาก

กรอบแนวคิดทั้ง 7 ประการข้างต้นถือเป็นหัวใจสำคัญที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการกำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM policy formulation) เพื่อให้ให้องค์การได้มีแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละด้านอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรมและเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนยิ่งขึ้นจะได้อธิบายถึงกรอบแนวคิดที่สำคัญทั้งเจ็ดประการในหัวข้อต่อไป

สำหรับการกำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น มีองค์ประกอบของหลักการขั้นพื้นฐานขั้นต่ำที่องค์การทุกประเภทควรนำไปพิจารณาประกอบการกำหนดนโยบาย โดยหลักการดังกล่าวมีอยู่ทั้งสิ้น 5 ประการ ดังนี้

1. หลักการของ Win-Win ในการกำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นนักบริหารผู้กำหนดนโยบายต้องยึดหลักของ Win-Win ในแง่ที่ว่าต้องกำหนดนโยบายให้ลูกค้/ ผู้รับบริการชนะ (ได้รับผลประโยชน์ที่คุ้มค่า) องค์การชนะ (มีผลกำไรที่ดี) ผู้ถือหุ้นชนะ (ได้รับเงินปันผลที่เหมาะสม) และที่สำคัญก็คือบุคลากรก็ต้องชนะด้วย (ได้รับผลตอบแทนในรูปแบบต่างๆ อย่างเหมาะสม และสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง) กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ การใช้หลักการแห่งความสมดุล หรือการจัดสรรผลประโยชน์ไปยังบุคคลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับองค์การอย่างเป็นธรรม ทั้งนี้หลักการของ Win-Win จะช่วยส่งเสริม และสนับสนุนให้องค์การมีเสถียรภาพ และมีความยั่งยืน

2. หลักการของการวิเคราะห์ทัศนคติ และความต้องการของบุคลากร การรับรู้ทัศนคติของบุคลากรที่มีต่อองค์การในเรื่องต่างๆ รวมทั้งการรับรู้ประเภทและระดับของความต้องการในเรื่องต่างๆ ของบุคลากรมีส่วนช่วยส่งเสริม และสนับสนุนให้การกำหนดนโยบายเพื่อออกแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเป็นไปอย่างถูกต้อง และเหมาะสมมากยิ่งขึ้น ตัวอย่างเช่น ทัศนคติของบุคลากรที่มีต่อภาวะผู้นำของนักบริหาร หรือต่อสภาพแวดล้อมภายในองค์การ หรือความต้องการของบุคลากรในแง่ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ ความต้องการในแง่สวัสดิการ เป็นต้น



องค์การที่ดีจึงควรจัดให้มีการวิจัยทัศนคติและความต้องการของบุคลากรอยู่เสมออย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง ภายใต้ระเบียบการวิจัยที่ถูกต้องและเหมาะสม ทั้งนี้เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลและข่าวสารเชิงประจักษ์ส่วนหนึ่งที่นำเชื่อถือ และนำมาใช้ในการกำหนดนโยบายด้าน HRM ที่มีประสิทธิภาพ

3.หลักของความทันสมัย และมีความเป็นมาตรฐานสากล การกำหนดนโยบายด้าน HRM ที่ดีจำเป็นต้องมีความทันสมัย และเป็นมาตรฐานสากล กล่าวคือองค์การต้องติดตาม และวิเคราะห์องค์ความรู้ใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ HRM ทั้งในภาคทฤษฎี และในภาคปฏิบัติเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับการกำหนดนโยบาย HRM ขององค์การตนเอง ความทันสมัย และเป็นมาตรฐานสากลมีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรเป็นอย่างมาก เมื่อบุคลากรทำการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบกับองค์การข้างเคียง หรือองค์การอื่นๆ

ความทันสมัยของนโยบาย HRM อาจพิสูจน์ได้จากการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง เช่น เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงอัตราค่าจ้างขั้นต่ำในทางกฎหมาย แล้วองค์การปรับปรุงนโยบาย HRM ว่าด้วยโครงสร้างค่าจ้างให้ตอบสนองหรือไม่ เป็นต้น ส่วนความเป็นมาตรฐานสากล อาจพิสูจน์ได้จากวัฒนธรรมที่ดีในทางการบริหาร โดยทั่วไปที่องค์การประเภทเดียวกัน หรือองค์การอื่นๆ ใช้บริหารกัน เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงาน บุคลากรต้องมีตัวชี้วัดที่ถูกต้อง เหมาะสมเพื่อประเมินบุคลากร เป็นต้น

4.หลักของการคำนึงถึงเป้าหมายขององค์การ ในการกำหนดนโยบายด้าน HRM ที่ดี และมีประสิทธิภาพ นั้น นักบริหารจะต้องนำเอาเป้าหมายขององค์การมาประกอบการวิเคราะห์ และพิจารณาด้วย นโยบาย HRM ต้องมีเหตุผลสามารถยืนยันได้ว่าเมื่อกำหนดขึ้นมาและนำไปปฏิบัติจริงจะต้องทำให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ตัวอย่างเช่น องค์การต้องการจะมุ่งไปสู่ระบบบุคลากรที่ได้มาตรฐานโลก ผู้บริหารก็ต้องนำเป้าหมายนั้นมาเป็นตัวตั้ง และพิจารณา วิเคราะห์ว่าจะกำหนดนโยบายด้าน HRM อย่างไรเพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าว

5.หลักของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ในการกำหนดนโยบาย HRM สมัยใหม่ นักบริหารจะต้องนำเอาสภาพแวดล้อมภายนอกเข้ามาร่วมพิจารณาประกอบด้วย อาทิเช่น อัตราเงินเฟ้อ สถานการณ์ทางเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ เป็นต้น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ อาจมีความเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบาย HRM โดยตรงหรืออ้อมอ้อมก็ได้ หากองค์การมิได้กำหนดนโยบาย HRM ให้มีความสอดคล้องและสมดุลกับสภาพแวดล้อมภายนอกแล้ว อาจทำให้องค์การมีปัญหาเกี่ยวกับเรื่องคนในองค์การก็เป็นได้ เช่น ปัญหาเกี่ยวกับอัตราการเข้า-ออก (Turnover rate) ของบุคลากรที่ค่อนข้างสูง ปัญหาด้านขวัญกำลังใจของบุคลากร เป็นต้น

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากแนวคิดของนักวิชาการนั้น วัตถุประสงค์ก็เพื่อที่จะปรับปรุง หรือเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และความเปลี่ยนแปลงอื่นๆ ทั้งช่วยเสริมสร้างทัศนคติที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน เพิ่มขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน สิ่งที่เป็นประโยชน์มากที่สุดของงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ ช่วยแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน โดยใช้วิธีการเพิ่มคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานโดยเฉพาะการเพิ่มจำนวนอัตราค่าจ้างของรัฐและให้ยกระดับความสามารถของบุคคลากรโดยใช้วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาแทนการเพิ่มอัตราค่าจ้าง และวัตถุประสงค์หลัก



ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นั่นคือสิ่งที่องค์กรนั้นๆ ไปพัฒนาทรัพยากรอื่นอันเป็นปัจจัยสำคัญที่ใช้ในการผลิตขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด ดังนั้น อาจจะสามารถสรุปออกเป็นองค์ประกอบได้ 2 ประการคือ ตัวบุคคล ต้องคำนึงของความต้องการของบุคคลในการพัฒนาและประสบการณ์เดิมในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และบุคลิกภาพ และประการที่สอง องค์กร ต้องคำนึงถึงการจัดสภาพแวดล้อมการให้การสนับสนุนจากองค์กรและการจัดกิจกรรมในการพัฒนา

วิธีดำเนินการวิจัย

ขอบเขตของการวิจัย

งานวิจัยเรื่องนี้เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ที่ใช้แบบสอบถามแบบปลายปิด (Close-ended Questionnaire) ที่ประกอบด้วยคุณลักษณะส่วนบุคคลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานด้านการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐของเจ้าหน้าที่พัสดุกรมชลประทานเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ คือ ผู้บังคับบัญชาเบื้องต้นภายในหน่วยงานย่อยของกรมชลประทาน และเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานด้านการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ กรมชลประทาน จำนวน 33 หน่วย รวมทั้งหมด จำนวน 600 คน ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่าง Taro Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % ระดับความคลาดเคลื่อน $\pm 5\%$ ซึ่งได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยการกำหนดตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยจะกำหนดตัวแปร 2 ลักษณะ ดังนี้

ตัวแปรอิสระ แบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่

ตัวแปรต้น ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานและรายได้ต่อเดือน รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 1)ด้านการศึกษา เป็นการเรียนรู้ศึกษาประสบการณ์ในระดับบุคคล, ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร 2)ด้านการฝึกอบรม เป็นการจัดการความรู้ด้วยตนเองที่จะสามารถจัดการกับตนเองได้ต้องเป็นบุคคลที่มีความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์ 3)ด้านการพัฒนาอาชีพ เป็นการเสริมและพัฒนาเจ้าหน้าที่พัสดุ กรมชลประทานให้สามารถปฏิบัติงานด้านการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพและเพื่อเตรียมความพร้อมของพนักงานในการทำงานในอนาคตได้ 4)ด้านการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยระบบที่เลี้ยงที่จะเป็นต้นแบบในการทำงานให้คำแนะนำ ชี้แนะและนำเสนอแนวคิดต่างๆ เพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานกับองค์กร

ตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐของเจ้าหน้าที่พัสดุกรมชลประทาน ประกอบด้วย ด้านการปรับตัว ด้านการบรรลุเป้าหมาย ด้านการบูรณาการ และด้านจงรักภักดีต่อองค์กร



ผลการวิจัย

ผลการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 223 คน คิดเป็นร้อยละ 55.80 และเพศชาย จำนวน 177 คน คิดเป็นร้อยละ 44.20 ส่วนใหญ่มีอายุ 30-40 ปี จำนวน 208 คน คิดเป็นร้อยละ 52.00 รองลงมาคือ 41-50 ปี จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 14.00 มีอายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 10.00 และต่ำกว่าหรือเทียบเท่า 30 ปี จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 24.00 ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส จำนวน 168 คน คิดเป็นร้อยละ 42.00 รองลงมาคือโสด จำนวน 151 คน คิดเป็นร้อยละ 37.80 และหม้าย/หย่า/แยกกันอยู่ จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 20.20 ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 294 คน คิดเป็นร้อยละ 73.50 รองลงมาคือน้อยกว่าปริญญาตรี จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 15.00 และสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 11.50 ประสบการณ์ในการทำงาน 5-10 ปี จำนวน 123 คน คิดเป็นร้อยละ 30.80 รองลงมาคือ 20 ปีขึ้นไป จำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 30.20 มีประสบการณ์ในการทำงาน 11-20 ปี จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 23.00 และต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 16.00 และส่วนใหญ่มีรายได้ 15,001-20,000 บาท จำนวน 123 คน คิดเป็นร้อยละ 30.80 รองลงมาคือต่ำกว่าหรือเท่ากับ 15,000 บาท จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 24.50 รายได้ 20,001-30,000 บาท จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 23.20 รายได้ 40,001 บาทขึ้นไป จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 11.50 และมีรายได้ 30,001-40,000 บาท จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 10.00

2.รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเจ้าหน้าที่ในพัสดุกรมชลประทาน ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเจ้าหน้าที่ในพัสดุกรมชลประทาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ย 4.13 เมื่อพิจารณารายด้านเรียงตามลำดับ ดังนี้

2.1. ด้านการพัฒนาอาชีพ มีคะแนนเฉลี่ย 4.34 เมื่อพิจารณารายด้านลำดับแรกคือ มีการส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ และทักษะเฉพาะ ของงานในตำแหน่ง รองลงมาคือมีการส่งเสริมเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความสามารถใน ด้านความรู้ทั่วไปในการปฏิบัติงาน และลำดับสุดท้ายคือผู้บริหารให้ความสำคัญในการพัฒนาตนเองของเจ้าหน้าที่

2.2. ด้านการฝึกอบรม มีคะแนนเฉลี่ย 4.20 เมื่อพิจารณารายด้านลำดับแรกคือ ส่งเจ้าหน้าที่ไปฝึกอบรมกับหน่วยงานอื่นๆ รองลงมาคือมีโครงการจัดฝึกอบรมเป็นระยะๆ ตลอดปีและวางแผนเตรียมการในการฝึกอบรม และลำดับสุดท้ายคือผู้บริหารให้ความสำคัญในการฝึกอบรม

2.3. ด้านการศึกษา มีคะแนนเฉลี่ย 4.03 เมื่อพิจารณารายด้านลำดับแรกคือมีการเตรียมเจ้าหน้าที่ให้มีความรู้ ความสามารถในการ อนาคต โดยการศึกษาต่อทั้งในระบบและนอกระบบ รองลงมาคือมีการวิเคราะห์ และสำรวจความต้องการการศึกษาต่อของเจ้าหน้าที่ และลำดับสุดท้ายคือมีการนำทิศทางขององค์การมา กำหนดแนวทางใน การศึกษาต่อเจ้าหน้าที่

2.4. ด้านการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีคะแนนเฉลี่ย 3.95 เมื่อพิจารณารายด้านลำดับแรกคือสามารถปรับปรุง พัฒนาวิธีการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ตลอดเวลา รองลงมาคือเข้าร่วมประชุม



ทางวิชาการ สัมมนา การ อภิปราย การบรรยาย ทั้งในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน และลำดับสุดท้ายคือหน่วยงานเปิดโอกาสให้ท่านร่วมวิเคราะห์ เพื่อหาความรู้ใหม่ ๆ ในการทำงานให้สำเร็จ

3. ประสิทธิผลการปฏิบัติงานด้านการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐของเจ้าหน้าที่ในพัสดุกรมชลประทาน ผลการศึกษาพบว่า ประสิทธิผลการปฏิบัติงานด้านการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐของเจ้าหน้าที่ในพัสดุกรมชลประทาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีคะแนนเฉลี่ย 4.30 เมื่อพิจารณารายด้านเรียงตามลำดับ ดังนี้

3.1. ด้านการปรับตัว มีคะแนนเฉลี่ย 4.37 เมื่อพิจารณารายด้านลำดับแรกคือท่านมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ รองลงมาคือท่านพอใจงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา และลำดับสุดท้ายคือเพื่อนร่วมงานมีความคุ้นเคย พุดคุย และร่วมทำกิจกรรม กันด้วยความจริงใจ

3.2. ด้านการบรรลุเป้าหมาย มีคะแนนเฉลี่ย 4.30 เมื่อพิจารณารายด้านลำดับแรกคือสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ภายในองค์กรได้อย่างประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด รองลงมาคือสามารถปฏิบัติงานได้ตามวัตถุประสงค์ของงานที่ได้รับมอบหมาย และลำดับสุดท้ายคือ ได้รับการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม

3.3. ด้านการบูรณาการ มีคะแนนเฉลี่ย 4.25 เมื่อพิจารณารายด้านลำดับแรกคือสามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นภายในองค์กรเป็นอย่างดี รองลงมาคือองค์กรของท่านจัดกิจกรรมการมีส่วนร่วมกันภายในองค์กรเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง และลำดับสุดท้ายคือพนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนกำหนดแนวทาง การติดตามและการพัฒนางาน

3.4. ด้านจงรักภักดีต่อองค์กร มีคะแนนเฉลี่ย 4.25 เมื่อพิจารณารายด้านลำดับแรกคือท่านยินดีเป็นอย่างมากที่ได้ตัดสินใจทำงานที่องค์กรนี้แทนที่จะเป็นอื่น รองลงมาคือองค์กรท่านได้จัดสวัสดิการให้ท่านได้ได้อย่างเหมาะสมดีแล้ว และลำดับสุดท้ายคือ ห่วงใยชื่อเสียงขององค์กรเป็นอย่างยิ่งท่านจึงระวังเป็นอย่างมากในการปฏิบัติงาน

อภิปรายผล

จากการศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานด้านการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐของเจ้าหน้าที่พัสดุกรมชลประทาน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุ 30-40 ปี มีสถานภาพสมรส จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์ในการทำงาน 5-10 ปี และส่วนใหญ่มีรายได้ 15,001-20,000 บาท ซึ่งสามารถสรุปผลและอภิปรายผลการศึกษาได้ดังนี้

1. รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเจ้าหน้าที่ในพัสดุกรมชลประทาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ย 4.13 โดยมีรูปแบบลำดับแรกคือด้านการพัฒนาอาชีพ ในส่วนของมีการส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ และทักษะเฉพาะ ของงานในตำแหน่ง รองลงมาคือด้านการฝึกอบรม ในส่วนของส่งเจ้าหน้าที่ไปฝึกอบรมกับหน่วยงานอื่นๆ ด้านการศึกษา ในส่วนของมีการเตรียมเจ้าหน้าที่ให้มีความรู้ความสามารถใน อนาคต โดยการศึกษาต่อทั้งในระบบและนอกระบบ และด้านการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในส่วนของสามารถปรับปรุง พัฒนารูปแบบการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ตลอดเวลา ข้อค้นพบ



ดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคคลภาครัฐของ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. การบริหารงานบุคคลภาครัฐ 2556) ที่กล่าวว่าการพัฒนาภาครัฐ ข้าราชการเป็นตัวจักรสำคัญที่สุดของรัฐบาลในการบริหารราชการและการพัฒนาประเทศ ซึ่งต้องพัฒนาในส่วนของปัจจัยต่างๆ ดังนี้

1) การพัฒนาด้านความรู้ความเข้าใจด้าน กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อกำหนด รวมทั้ง วิธีการ และแนวทางปฏิบัติมากมายประกอบการดำเนินงาน เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานมีความรู้ความเข้าใจ จึงจะสามารถปฏิบัติงานได้

2) การพัฒนาบุคลากรหรือข้าราชการผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ความเข้าใจในโครงสร้างและระบบงานของทางราชการและวิธีการทำงานอย่างแท้จริงเพื่อสนองความจำเป็นในการให้บริการที่เหมาะสมแก่ประชาชนและปรับให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจสังคมของประเทศ

3) พัฒนาความรู้ความชำนาญของข้าราชการผู้ปฏิบัติงานให้ทันกับความก้าวหน้าของ เทคโนโลยี ในด้านต่าง ๆ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องมือสื่อสาร หรืออุปกรณ์ทางการแพทย์สมัยใหม่ เป็นต้น

4) ชีวิตการทำงานของข้าราชการย่อมต้องมีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่การงานหรือ มีการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น ในกรณีเช่นนี้หากมีการนำเอาวิธีการฝึกอบรมหรือการพัฒนาบุคคลวิธีใดวิธี หนึ่งที่เหมาะสมนำมาช่วยก็จะทำให้บุคลากรเหล่านั้นสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเร็วกว่าการให้เรียนรู้งานในหน้าที่ใหม่เอง และ

5) สภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับรายได้ของข้าราชการซึ่งได้แก่ เงินเดือนและค่าตอบแทนที่ ข้าราชการ ได้รับอยู่ในอัตราค่อนข้างต่ำไม่สัมพันธ์กับสภาวะการครองชีพในปัจจุบัน ก็ทำให้เกิดพฤติกรรมไม่พึงประสงค์หลายประการเช่น การทุจริตและประพฤติมิชอบของข้าราชการ การไม่เสียสละ อุทิศเวลาให้กับราชการ เป็นต้น จึงมีความจำเป็นต้องมีการพัฒนาจิตใจของข้าราชการให้มีคุณธรรม จริยธรรม ทศนคติและ จิตสำนึกที่ถูกต้องในการปฏิบัติราชการ และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ (นิจรินทร์ พึ่งเย็น 2557) ศึกษาความต้องการการพัฒนาบุคลากรด้านการฝึกอบรมของพนักงานสินเชื่อสาขาธนาคารอาคารสงเคราะห์ สาขาภาคตะวันออกเฉียงเหนือในการศึกษาประกอบด้วย พนักงานสินเชื่อสาขาในระดับบริหาร จำนวน 35 คน และระดับปฏิบัติการ จำนวน 11 คน รวม 46 คน ผลวิจัยพบว่า มีความต้องการ ในด้านการอบรม 4 ด้าน ด้านบุคลิกภาพ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านการปฏิบัติงานเฉพาะของพนักงานสินเชื่อ อยู่ในระดับมาก ซึ่งในระดับบริหารพบว่า มีความต้องการมากกว่าระดับปฏิบัติการ

2. ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐของเจ้าหน้าที่ในพัสดุกรมชลประทาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีคะแนนเฉลี่ย 4.30 โดยมีประสิทธิผลลำดับแรกคือด้านการปรับตัว ในส่วนที่มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ รองลงมาคือด้านการบรรลุเป้าหมาย ในส่วนที่สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ภายในองค์กรได้อย่างประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด ด้านการบูรณาการ ในส่วนที่สามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นภายในองค์กรเป็นอย่างดี และด้านจงรักภักดีต่อองค์กร ในส่วนที่ยินดีเป็นอย่างมากที่ได้ตัดสินใจทำงานที่องค์กรนี้แทนที่จะเป็นที่อื่น ซึ่งสอดคล้องกับดังกล่าวสอดคล้องกับผลการวิจัยของ (ปิยะรัตน์ ชุณหศรี 2551) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ การเพิ่มพูนสมรรถนะความต้องการระดับ



ปฏิบัติการโดยการฝึกอบรม: กรณีศึกษา 5 บริษัทในเครือสมิทธิกรูป พบว่า หลังการฝึกอบรมพนักงานสามารถพัฒนาสมรรถนะด้านทักษะในการปฏิบัติงานได้ดีมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านความรู้และด้านความสามารถในการประยุกต์ใช้ ตามลำดับ การฝึกอบรมเกิดการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมไปในทิศทางที่ดีขึ้นและยังสามารถลดอุบัติเหตุในการทำงานได้อย่างดีเยี่ยมอีกทั้งยังเป็นการช่วยลดต้นทุนให้กับบริษัท ทำให้เป็นการเพิ่มผลผลิตของบริษัทในภาพรวมของแต่ละงานในฝ่ายผลิต และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ (นายไพรัตน์ บุญศรีวงศ์ 2555) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ การพัฒนาองค์ความรู้ของบุคลากร: ศึกษากรณีบุคลากรที่ศึกษาอยู่ในระดับอุดมศึกษา (ภาคพิเศษ) จังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า สิ่งที่สำคัญต่อการพัฒนาองค์ความรู้ที่ขึ้นขึ้นอยู่กับ สิ่งเร้า แรงจูงใจในการพัฒนาองค์ความรู้แล้ว แต่ความก้าวหน้าในการทำงานยังเป็นส่วนที่ช่วยสนับสนุนอีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความสำคัญของความต้องการ (hierarchy of needs) ซึ่งเป็นทฤษฎีของ Abraham Maslow ที่จะทำให้อุบัติการณ์เกิดพฤติกรรมนำไปสู่เป้าหมายตามที่ได้ตั้งวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์ความรู้ ซึ่งเป็นแรงจูงใจ (motivation) ซึ่งเป็นตัวผลักดันให้เกิดพฤติกรรมที่แตกต่างกัน

3. เจ้าหน้าที่ที่มีอายุที่ต่างกันและมีประสบการณ์ทำงานที่ต่างกัน มีการพัฒนาเพื่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานด้านการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษาด้านการฝึกอบรม ด้านการพัฒนาอาชีพและด้านการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานด้านการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐของเจ้าหน้าที่พัสดุ กรมชลประทาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ (วิลาวัณย์ โพธิ์ปัสสา 2550) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพยาบาลสีเกล้าที่พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมมี 2 ประการคือปัจจัยที่เกิดจากตัวบุคคลเช่นเพศอายุการศึกษาค่านิยมความเชื่อความคาดหวังส่วนบุคคลและปัจจัยที่เกิดจากงาน เช่น ลักษณะของงาน นโยบายการบริหารงาน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน การมีโอกาสก้าวหน้าสภาพแวดล้อม ค่าตอบแทน ยังพบว่า ตัวแปรที่มีผลกระทบทางตรงต่อความพึงพอใจในการทำงานคือการสนับสนุนทางสังคมและความเหนื่อยหน่ายในการทำงาน ตัวแปรที่มีผลกระทบทางอ้อมต่อความพึงพอใจในการทำงานคือสภาพการทำงานความเครียดเครือข่ายทางสังคมด้านระยะเวลาติดต่อสื่อสาร ประสิทธิภาพการทำงาน อายุและโรงพยาบาลที่สังกัด การสนับสนุนทางสังคมมีปริมาณผลกระทบทางตรงต่อความพึงพอใจในการทำงานมากที่สุด รองลงมาคือความเหนื่อยหน่ายในการทำงาน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ (อริสา เจริญบุญยงค์ 2549) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรของข้าราชการสำนักงบประมาณ พบว่า บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับความต้องการพัฒนาตนเองของข้าราชการสำนักงบประมาณ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับความต้องการพัฒนาตนเองของข้าราชการสำนักงบประมาณในด้านการฝึกอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการวิจัยของ (คณิงพร สิงห์ธงธำรงกุล 2556) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ความต้องการในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะด้านการบริหารจัดการของพนักงาน:กรณีศึกษา บริษัท เอ.พี เนชั่นเนล เซล จำกัด พบว่า พนักงานที่มีสถานภาพบุคคลด้าน อายุ อายุงาน และหน่วยงานที่สังกัดโดยแบ่งเป็นฝ่าย จะมีความต้องการฝึกอบรมด้านการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาทักษะทั้ง 3 ด้าน แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจ



เนื่องจากตัวแปร ด้านอายุและด้านอายุงานนั้นจะส่งผลต่อตำแหน่งงานในบริษัทฯ ซึ่งเมื่อตำแหน่งงานมีความแตกต่างกันจะส่งผลต่อความจำเป็นในการใช้ทักษะต่างๆ ในการปฏิบัติงาน ทำให้ความต้องการในการฝึกอบรมด้านบริหารจัดการเพื่อพัฒนาทักษะในทั้ง 3 ด้านมีความแตกต่างกันออกไป และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ (วัชรี พงษ์ประเสริฐ 2553) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ความต้องการการฝึกอบรมของบุคลากรในธนาคารจังหวัดจันทบุรี พบว่า ความต้องการการฝึกอบรมของบุคลากรในธนาคารจังหวัดจันทบุรีในทักษะทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านเทคนิควิธี ด้านมนุษยสัมพันธ์และด้านความคิดรวบยอด อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับดังนี้ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านเทคนิควิธีและด้านความคิดรวบยอด เมื่อเปรียบเทียบความต้องการการฝึกอบรมทั้ง 3 ด้าน จำแนกตามตำแหน่ง พบว่า โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.1$)

เอกสารอ้างอิง

- กิตติ บุญนาค (2554) จริยธรรมและคุณธรรมของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์. เข้าถึงจาก www.ymba7-bangna.com/education/GB600/Y-MBARU3-3_07.pp
- คณิงพร สิงห์ธงอำรงกุล (2556) ความต้องการในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะด้านการบริหารจัดการของพนักงาน:กรณีศึกษา บริษัท เอ.พี เนชั่นเนล เซล จำกัด. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ: สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- คณิงพร สิงห์ธงอำรงกุล (2549) การพัฒนาตนเองของบุคลากรสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ที่2 วิทยานิพนธ์ชาญชัย อาจินสมาจาร (2550) การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรบุคคล. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มิตรสยาม.
- ป้อมมิ่ง ศรีสวัสดิ์ (2551) การฝึกอบรมของพนักงานระดับบริหารชั้นแผนก กระทรวงศึกษาธิการประเทศสาธารณรัฐประชาชนลาว งานนิพนธ์ (กจ.ม.)มหาวิทยาลัยบูรพา
- ประชุม รอดประเสริฐ (2552) ผู้นำและพฤติกรรมกรรมการบริหารงาน กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
- दनัย เทียนพุ่ม (2553).การพัฒนามูลค่าทุนมนุษย์ (Developing Human Capital Value). กรุงเทพมหานคร : บริษัท ดี เอ็น ที คอนซัลแตนท์.
- ระเบียบ ทองสุข (2554) ความต้องการในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะด้านการบริหารของพนักงานเพื่อความพร้อมสำหรับการเป็นผู้บริหารระดับต้นโรงงานสุบส่วนกลาง มหาวิทยาลัยบูรพา
- วิศาล วุฒิศักดิ์ศิลป์ (2556) แนวทางพัฒนาการให้บริการบุคลากรตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี กรณีศึกษาสำนักงานบุคลากรท่าอากาศยานกรุงเทพ : รองอธิบดีกรมบุคลากร
- ทองฟู ศิริวงศ์ (2556). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สำนักส่งเสริมและฝึกอบรม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- นิจรินทร์ พึ่งเย็น (2557) ความต้องการการพัฒนาบุคลากรด้านการฝึกอบรมของพนักงานสินเชื่อสาขาธนาคารอาคารสงเคราะห์ สาขาภาคตะวันออก. กรุงเทพ : มหาวิทยาลัยบูรพา. สำนักหอสมุด.มหาวิทยาลัยบูรพา. สำนักหอสมุด.



เนารัตน์ พลายน้อย (2557) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยมหิดล.

ธรานันท์ ศาสตร์อมร (2551) วิธีการบริหารจัดการที่ดี (Good Practices) : กรณีศึกษาการมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์บริษัท ไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัด. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.

วไลพร เก่งธัญการ (2552) ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานสายวิชาการ : ศึกษาเฉพาะกรณีสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ศศ.ม. (การวัดและการประเมินผลการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิต วิทยาลัยรามคำแหง.

วิลาวัลย์ โพธิ์ปัสสา (2550) ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพยาบาลสีเหล่าที่พิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาลจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อริสา เจริญบุญยงค์ (2549) ความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรของข้าราชการสำนักงบประมาณ วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์