



การพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

วิทยานิพนธ์
ของ
กาญจนา ครูพิพรม

พหุ ประถม โศภิต

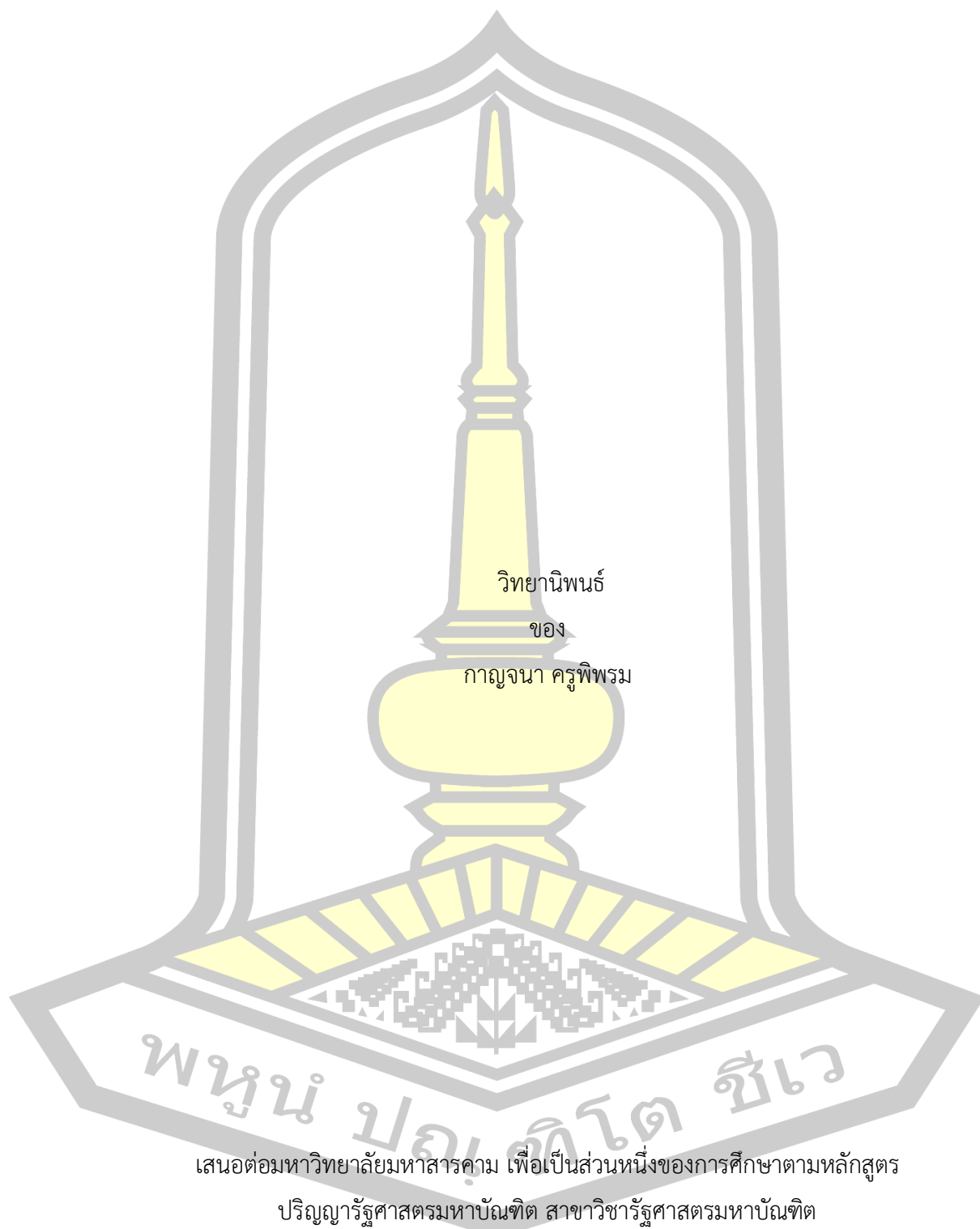
เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต

มิถุนายน 2563

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

การพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม



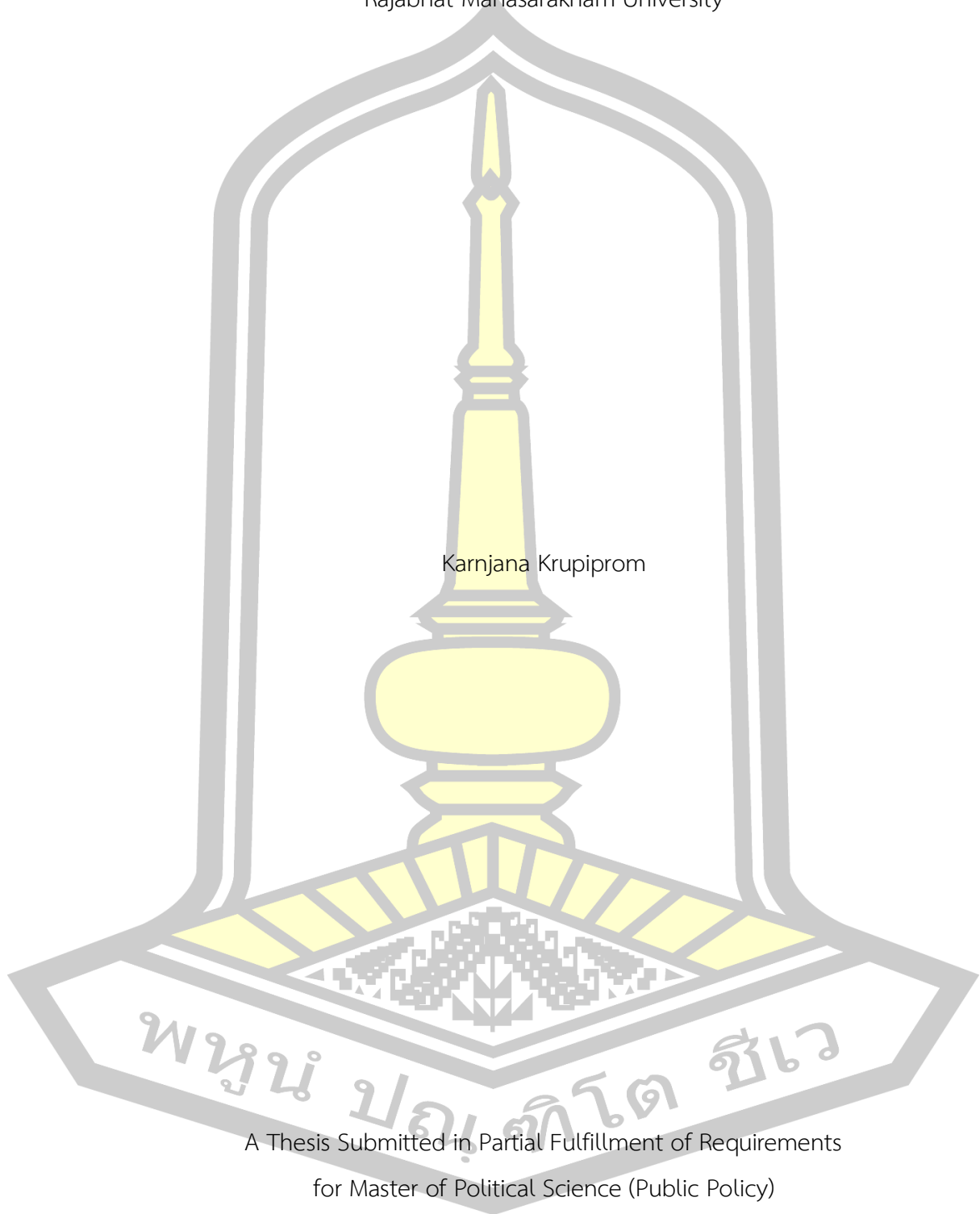
เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตรมหาบัณฑิต

มิถุนายน 2563

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

Human Capital Development in Higher Education Institution : A Case Study of
Rajabhat Mahasarakham University



Karnjana Krupiprom

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of Requirements
for Master of Political Science (Public Policy)

June 2020

Copyright of Mahasarakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนางสาวกาญจนา ครูพิพรม
แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
รัฐศาสตรมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(รศ. ดร. อลงกรณ์ อรรคแสง)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(รศ. ดร. ประโยชน์ ส่งกลิ่น)

..... กรรมการ

(ดร. วนิตา พรหมหล้า)

..... กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(รศ. ดร. ภัคดี โพธิ์สิงห์)

มหาวิทยาลัยขอนแก่นให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญา รัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา รัฐศาสตรมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

.....
(ผศ. เข็มชาญ จงสมชัย)

คณบดีวิทยาลัยการเมืองการปกครอง

.....
(รศ. ดร. กฤษณ์ ชัยมูล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ชื่อเรื่อง	การพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม		
ผู้วิจัย	กาญจนา ครูพิพรหม		
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร. ประโยชน์ สังกสิน		
ปริญญา	รัฐศาสตรมหาบัณฑิต	สาขาวิชา	รัฐศาสตรมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	ปีที่พิมพ์	2563

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม 2) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบการพัฒนาทุนมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ของบุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามที่มีเพศ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน หน่วยงานที่สังกัด และประเภทบุคลากร ที่แตกต่างกัน และ 3) เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำนวน 285 คน ใช้วิธีการคำนวณของทาโรยามาเน่ ผู้ให้สัมภาษณ์ ได้แก่ บุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำนวน 10 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test และ F-test (One-way ANOVA) และความถี่

ผลการวิจัยมีดังต่อไปนี้

1. ผลการศึกษาเกี่ยวกับระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พบว่า บุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านความผูกพันในงาน ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการจูงใจ และด้านภาวะผู้นำ

2. ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการพัฒนาทุนมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามของบุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามที่มีเพศ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน หน่วยงานที่สังกัด และประเภทบุคลากรที่แตกต่างกัน พบว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษา

และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ส่วนบุคลากรที่มีเพศ
หน่วยงานที่สังกัด และประเภทบุคลากร ต่างกัน มีระดับความคิดเห็น แตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ
.05

3. ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา
กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ที่สำคัญด้านโครงสร้างองค์กร ได้แก่ ควรปรับโครงสร้าง
การบริหารจัดการให้มีลักษณะยืดหยุ่นและมีความคล่องตัวเพื่อความรวดเร็วในการทำงาน ด้านภาวะ
ผู้นำ ได้แก่ ผู้นำควรรับฟังความคิดเห็นและปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน ด้าน
วัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ ควรสร้างบรรยากาศในการทำงานมีความโปร่งใสและตรวจสอบได้ ด้านการ
จูงใจ ได้แก่ ควรมีการเลื่อนเงินเดือนและค่าตอบแทนที่เหมาะสม และด้านความผูกพันในงาน ได้แก่
ควรส่งเสริมให้มีกิจกรรมที่ทำให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจในหน้าที่ของตนเอง

คำสำคัญ : การพัฒนาทุนมนุษย์, สถาบันอุดมศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม



TITLE	Human Capital Development in Higher Education Institution : A Case Study of Rajabhat Maharakham University		
AUTHOR	Karnjana Krupiprom		
ADVISORS	Associate Professor Prayote Songklin , Ph.D.		
DEGREE	Master of Political Science	MAJOR	Public Policy
UNIVERSITY	Maharakham University	YEAR	2020

ABSTRACT

This research aimed 1) to investigate levels of human capital development in higher education institutions: a case study of Rajabhat Maharakham University, 2) to study the comparison of the human capital development in Rajabhat Maharakham University among genders, educational levels, work experiences, workplaces, and types of jobs, and 3) to study on suggestions and guidelines for human capital development in higher education institutions from the case study. Research tools for data collecting were a questionnaire and an interview form. Samples of the study were 285 staffs who were working in Rajabhat Maharakham University. This sample size was calculated by employed Taro Yamane's method. The Interviewees were 10 staffs of Rajabhat Maharakham University who were selected by purposive sampling method. The statistics used for data analysis were percentage, mean, and standard deviation, T-test and F-test (One-way ANOVA) were employed for hypothesis testing, and frequency.

The research's findings were as follows:

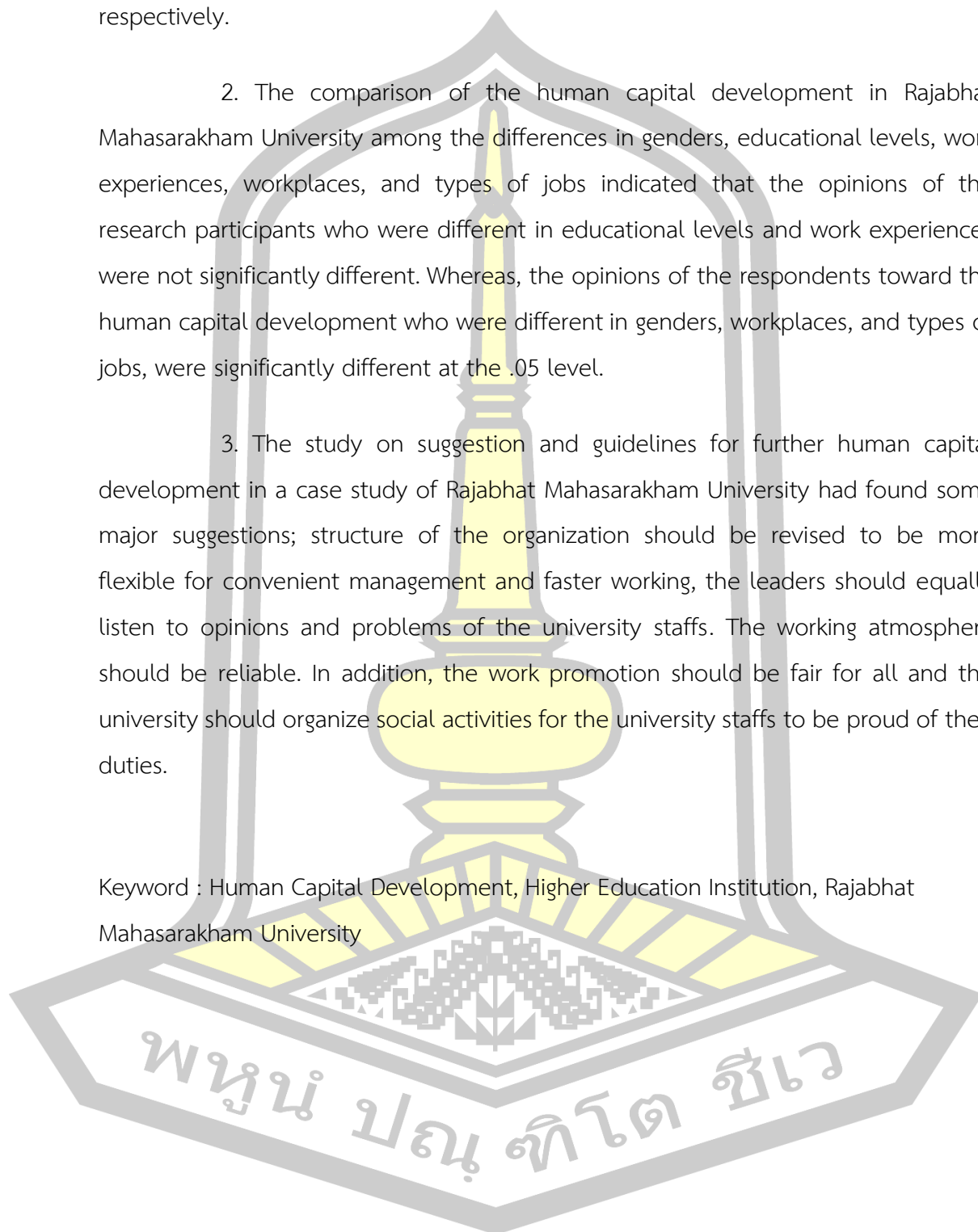
1. The average opinion of the respondents toward the human capital development in Rajabhat Maharakham University was at high level. Moreover, the results showed at high levels in every dimension; structure of the organization,

employee engagement, culture of the organization, motivation, and leadership, respectively.

2. The comparison of the human capital development in Rajabhat Mahasarakham University among the differences in genders, educational levels, work experiences, workplaces, and types of jobs indicated that the opinions of the research participants who were different in educational levels and work experiences were not significantly different. Whereas, the opinions of the respondents toward the human capital development who were different in genders, workplaces, and types of jobs, were significantly different at the .05 level.

3. The study on suggestion and guidelines for further human capital development in a case study of Rajabhat Mahasarakham University had found some major suggestions; structure of the organization should be revised to be more flexible for convenient management and faster working, the leaders should equally listen to opinions and problems of the university staffs. The working atmosphere should be reliable. In addition, the work promotion should be fair for all and the university should organize social activities for the university staffs to be proud of their duties.

Keyword : Human Capital Development, Higher Education Institution, Rajabhat Mahasarakham University



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้ สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างสูงยิ่งจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อลงกรณ์ อรรคแสง ประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ อาจารย์ ดร.วนิดา พรหมหล้า รองศาสตราจารย์ ดร.ภักดี โพธิ์สิงห์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ประโยชน์ ส่งกลิ่น กรรมการสอบและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ได้กรุณาสละเวลาอันมีค่าในการให้ความรู้ คำปรึกษา แนะนำ เสนอแนะ ควบคุมคุณภาพวิทยานิพนธ์ และข้อบกพร่องของงานวิจัยตลอดมาตั้งแต่ต้นจนเสร็จเรียบร้อยในที่สุด ผู้วิจัยจึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ประสพสุข ฤทธิเดช ผู้ช่วยศาสตราจารย์จรัสศักดิ์ โปกหาวิน และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อลงกรณ์ อรรคแสง ผู้เชี่ยวชาญที่ได้อนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือในการวิจัย ตลอดจนมอบความรู้ แนวทางด้านต่างๆ งานวิจัยเสร็จสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณบุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์และเสียสละเวลาในการให้ข้อมูลตอบแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ทำให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัย

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้และประสบการณ์ที่มีคุณค่ายิ่งแก่ผู้วิจัย ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อบุญ ครูพิพรม คุณแม่สว่าง ครูพิพรมและสมาชิกในครอบครัวทุกท่านที่คอยให้กำลังใจ ช่วยเหลือ และเป็นแรงสนับสนุนในการทำวิจัยให้สำเร็จลุล่วงด้วยดีตลอดจนเพื่อนนิสิตทุกคน ที่คอยเป็นกำลังใจและช่วยเหลือกันในการศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้

คุณค่าและประโยชน์จากวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณ บิดามารดา ตลอดจนบูรพาจารย์และผู้มีพระคุณที่ให้การอบรมสั่งสอน ให้ผู้วิจัยเป็นคนดี มีคุณธรรม ซึ่งผู้วิจัยจะนำความรู้ความสามารถไปพัฒนาในการปฏิบัติหน้าที่การงานให้ดียิ่งขึ้น เพื่อประโยชน์ต่อตนเองสังคม และประเทศชาติต่อไป

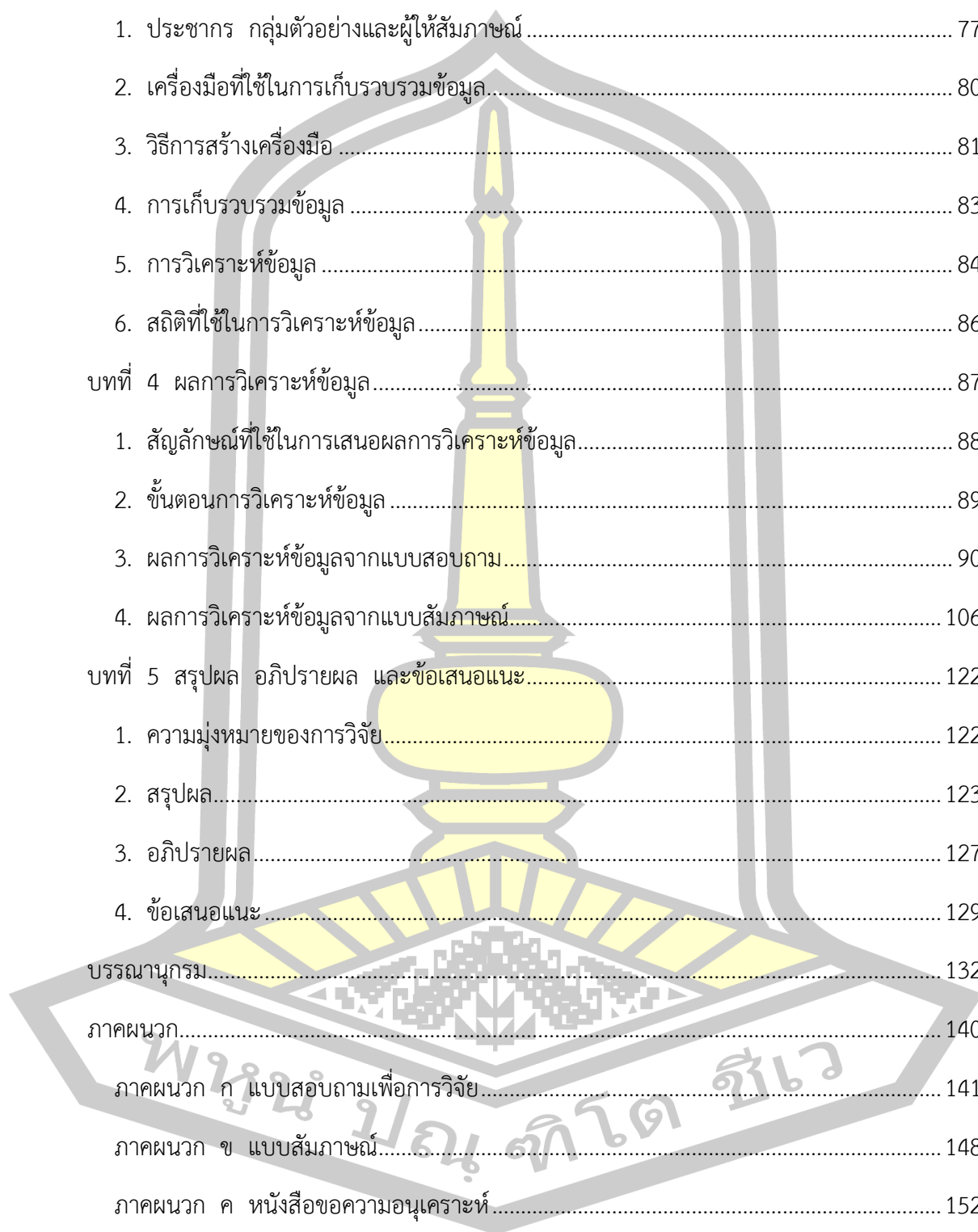
พูน ปณ ทิโต ชีเว

กาญจนา ครูพิพรม

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ฅ
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพประกอบ.....	ฐ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1. ภูมิหลัง	1
2. คำถามการวิจัย	5
3. วัตถุประสงค์ของการวิจัย	5
4. ขอบเขตการวิจัย	5
5. นิยามศัพท์เฉพาะ	7
6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	8
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนา.....	9
2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับทุนมนุษย์.....	15
3. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์.....	23
4. ปัจจัยในการพัฒนาทุนมนุษย์.....	29
5. บริบทของการพัฒนาทุนมนุษย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.....	45
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	70
7. กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	75

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	76
1. ประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้สัมภาษณ์.....	77
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	80
3. วิธีการสร้างเครื่องมือ.....	81
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	83
5. การวิเคราะห์ข้อมูล.....	84
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	86
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	87
1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	88
2. ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล.....	89
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม.....	90
4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์.....	106
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	122
1. ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	122
2. สรุปผล.....	123
3. อภิปรายผล.....	127
4. ข้อเสนอแนะ.....	129
บรรณานุกรม.....	132
ภาคผนวก.....	140
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	141
ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์.....	148
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์.....	152
ประวัติผู้เขียน.....	158

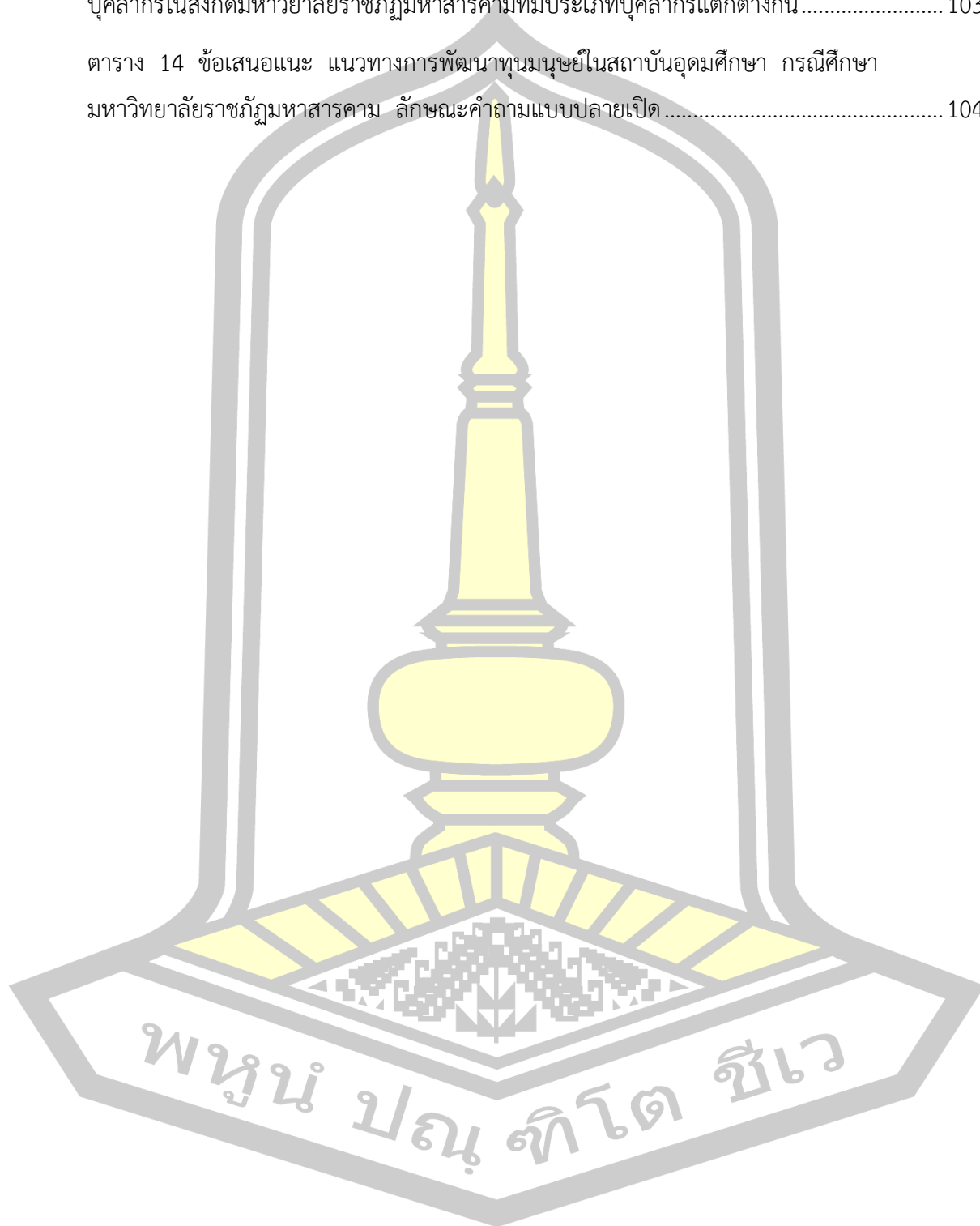


สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	78
ตาราง 2 แสดงค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	90
ตาราง 3 ผลการศึกษาเกี่ยวกับระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยรวมและรายด้าน	93
ตาราง 4 ผลการศึกษาเกี่ยวกับระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านโครงสร้างองค์กร รายข้อ.....	94
ตาราง 5 ผลการศึกษาเกี่ยวกับระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านภาวะผู้นำ รายข้อ.....	95
ตาราง 6 ผลการศึกษาเกี่ยวกับระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านวัฒนธรรมองค์กร รายข้อ	96
ตาราง 7 ผลการศึกษาเกี่ยวกับระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านการจูงใจ รายข้อ.....	97
ตาราง 8 ผลการศึกษาเกี่ยวกับระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านความผูกพันในงาน รายข้อ.....	98
ตาราง 9 วิเคราะห์เปรียบเทียบการพัฒนาทุนมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ของบุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามที่มีเพศแตกต่างกัน.....	99
ตาราง 10 วิเคราะห์เปรียบเทียบการพัฒนาทุนมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ของบุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน.....	100
ตาราง 11 วิเคราะห์เปรียบเทียบการพัฒนาทุนมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ของบุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน	101
ตาราง 12 วิเคราะห์เปรียบเทียบการพัฒนาทุนมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ของบุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามที่มีหน่วยงานสังกัดแตกต่างกัน.....	102

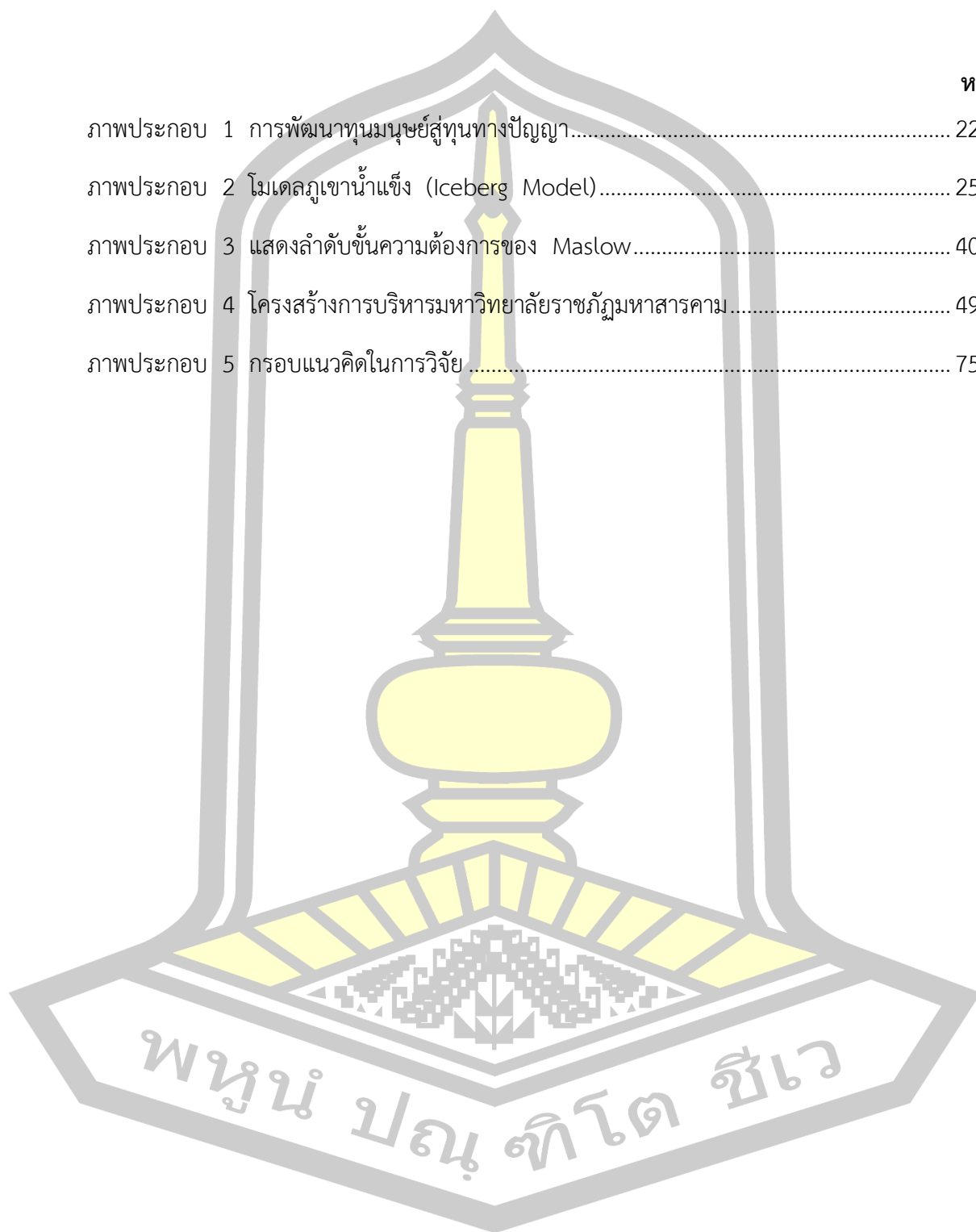
ตาราง 13 วิเคราะห์เปรียบเทียบการพัฒนาทุนมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ของ
 บุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามที่มีประเภทบุคลากรแตกต่างกัน..... 103

ตาราง 14 ข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษา
 มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ลักษณะคำถามแบบปลายเปิด..... 104



สารบัญภาพประกอบ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 การพัฒนาทุนมนุษย์สู่ทุนทางปัญญา.....	22
ภาพประกอบ 2 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model).....	25
ภาพประกอบ 3 แสดงลำดับชั้นความต้องการของ Maslow.....	40
ภาพประกอบ 4 โครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.....	49
ภาพประกอบ 5 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	75



บทที่ 1

บทนำ

1. ภูมิหลัง

องค์กรต่างๆ ทุกขนาด ตั้งแต่องค์กรขนาดใหญ่ระหว่างประเทศ องค์กรข้ามชาติ เรื่อยลงมาถึงองค์กรขนาดเล็กในท้องถิ่น ทั้งภาครัฐและเอกชน จำเป็นต้องปรับปรุงการทำงานขนาดใหญ่ ผลกระทบที่ชัดเจนนั้นทำให้ บุคคลทุกคน ทุกองค์กร ทุกระดับ ต้องเข้าสู่ภาวะที่มีการแข่งขันสูง ความสามารถในการมองอนาคตและการตัดสินใจเพื่ออนาคตที่ดีกว่า จึงเป็นเรื่องสำคัญ และองค์กรทุกแห่งพยายามที่จะทะยานไปให้ถึงคือการบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ การปฏิบัติงานและการบริหารงานในองค์กร จุดมุ่งหมายปลายทางของงานจึงอยู่ที่ความต้องการให้งานนั้นสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดผลสัมฤทธิ์และความคล่องตัว ไม่มีปัญหาและอุปสรรคใดๆ ตลอดจนต้องมีการพัฒนางานนั้นให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเรื่อยๆ อย่างสม่ำเสมอตลอดไปและด้วยพลังของบุคลากรในองค์กรเท่านั้นจะเป็นแรงผลักดันให้องค์กรสามารถดำรงอยู่และเจริญรุ่งเรืองต่อไปได้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2540) การใช้ประโยชน์จากพลังสติปัญญา ความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร จึงถือเป็นสิ่งที่จำเป็นและเป็นหน้าที่ที่สำคัญขององค์กรในการที่จะบริหารบุคลากรที่มีอยู่ให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารทรัพยากรบุคคลจึงนับเป็นภารกิจที่สำคัญยิ่งขององค์กรหรือหน่วยงาน ซึ่งมีผลต่อผลสัมฤทธิ์ขององค์กรหรือหน่วยงานมากกว่าปัจจัยด้านอื่นๆ

การปฏิรูประบบการบริหารงานบุคคลเป็นหนึ่งในการปฏิรูประบบราชการ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินงานที่จะช่วยทำให้การปฏิรูปหรือการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ การปฏิรูประบบบริหารราชการจึงจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพของบุคลากรภาครัฐให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อเป็นแกนนำในการแปลงนโยบายการพัฒนาประเทศไปสู่การปฏิบัติ ขณะเดียวกันการจัดอัตรากำลังคนในองค์กรในภาครัฐจะต้องมีขนาดที่เหมาะสมและมีความคล่องตัวในการบริหารงาน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2540) การใช้ประโยชน์จากพลังสติปัญญา ความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร จึงถือเป็นสิ่งจำเป็นและเป็นหน้าที่ที่สำคัญขององค์กรในการที่จะบริหารบุคลากรที่มีอยู่ให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารงานบุคคลจึงนับเป็นภารกิจที่สำคัญยิ่งขององค์กรหรือหน่วยงาน ซึ่งมีผลต่อผลสัมฤทธิ์ขององค์กรหรือหน่วยงานมากกว่าปัจจัยด้านอื่นๆ หลักการบริหารสมัยใหม่ได้ให้

ความสำคัญต่อการบริหารงานบุคคลมากยิ่งขึ้นตามความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการและเทคโนโลยี และยอมรับกันว่าถึงแม้จะมีความก้าวหน้าทางวิทยาการและเทคโนโลยีมากยิ่งขึ้นในสังคมปัจจุบันก็ตาม แต่ถ้าการบริหารงานบุคคลขาดประสิทธิภาพแล้วจะทำให้การพัฒนาองค์กรหรือหน่วยงานไม่ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ (เสถียร ภูมิเกล้า, 2550)

ท่ามกลางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีในปัจจุบัน ที่มีการผกผันอยู่ตลอดเวลา ตลอดจนมีภาวะความเสี่ยงซึ่งไม่อาจคาดการณ์ได้ล่วงหน้านั้น เป็นการยากที่ผู้บริหารจะสามารถบริหารองค์กรฝ่าวิกฤตความผันผวนของปัจจัยแวดล้อมดังกล่าวไปได้โดยลำพัง องค์กรจำเป็นต้องระดมสรรพกำลังทั้งหมด เพื่อรับมือและตอบสนองต่อความผันผวนของปัจจัยแวดล้อมที่ รุมเร้ากดดันอยู่ตลอดเวลา (ทวิศักดิ์ สุทกาทิน, 2551 : 2-3) รวมถึงมีการแข่งขันและมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้สอดคล้องกับสังคมยุคดิจิทัลที่ทุกๆ อย่างจะต้องขับเคลื่อนไปด้วย เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ องค์กรต่างๆ ไม่ว่าจะภาครัฐหรือภาคเอกชนจำเป็นที่จะต้องปรับตัวให้ เข้ากับยุคของเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงของนวัตกรรมใหม่ๆ อยู่เสมอ สิ่งหนึ่งที่สำคัญในองค์กร ที่มีการปรับเปลี่ยนหรือปรับตัวได้ดีในทุกสถานการณ์นั้นก็คือ ทรัพยากรมนุษย์นั่นเอง เพราะ ทรัพยากรมนุษย์คือ ผู้สร้างสรรค์และเป็นผู้ที่ขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นไปในทิศทางที่ได้กำหนดไว้ หรือการนำพาให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ ทรัพยากรมนุษย์เป็นทุนมนุษย์ที่มีอยู่ในทุกองค์กรที่ ไม่สามารถตีมูลค่าเป็นทรัพย์สินหรือประเมินค่าเป็นเงินทองได้ เนื่องจากเป็นทุนมนุษย์ที่แตกต่างจาก ทุนอื่นๆ เป็นทุนที่มีชีวิต มีความคิดสร้างสรรค์ มีจิตใจ และสามารถขับเคลื่อนพัฒนาให้เกิด ประโยชน์สูงสุดกับองค์กรให้เกิดความสำเร็จ

การพัฒนาทุนมนุษย์ที่อยู่ในองค์กรจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่องค์กรต่างๆ กำลังให้ความสำคัญ อย่างยิ่ง เพราะทรัพยากรบุคคลเปรียบเสมือนสินทรัพย์ที่ทรงคุณค่ามากที่สุดขององค์กร เป็นกลยุทธ์ หนึ่งที่สามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันขององค์กร ด้วยเหตุผลดังกล่าว องค์กรต่างๆ จึง พยายามที่จะแสวงหากกลยุทธ์หรือเครื่องมือต่างๆ มาใช้ในการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อที่จะขับเคลื่อน องค์กรให้บรรลุตามเป้าหมาย การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ผ่านมามักจะมองทรัพยากรมนุษย์เป็น เพียงค่าใช้จ่ายขององค์กร (Cost) เป็นการปฏิบัติงานที่ตายตัวหรือการปฏิบัติตามกลยุทธ์ขององค์กร เพียงอย่างเดียวเท่านั้น เพื่อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ก้าวไปสู่ยุค 4.0 องค์กรจึงควรมอง ทรัพยากรมนุษย์เป็นทุนมนุษย์ (Human Capital) ที่สำคัญที่สุดขององค์กรที่ควรค่าแก่การลงทุน การปรับตัวขององค์กรในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวไปสู่ยุค HR 4.0 ได้นั้นองค์กรนั้น จะต้องให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มากขึ้นและต้องดึง ศักยภาพที่มีอยู่ภายในตัวทรัพยากรมนุษย์ออกมาใช้ให้ได้มากที่สุด เนื่องจากปัจจุบันเป็นสังคมมีการ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เป็นสังคมยุคเทคโนโลยีข่าวสาร และอยู่ในยุคของ Gen y เป็นยุคที่งาน ใจคน ไม่ใช่ยุคของ Gen x ที่เป็นยุคคนงานอย่างที่ผ่านมา

ศาสตราจารย์ แกรี เบคเคอร์ (Gary Stanley Becker) ได้ทำการศึกษาวิจัยถึงแนวทางในการลงทุนที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ทางเศรษฐกิจมากที่สุด และได้พบว่าการลงทุนที่ดีและจะได้ผลตอบแทนทางเศรษฐกิจที่ดีที่สุดคือ การลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ หรือที่ถือว่าเป็นทุนมนุษย์ (Human Capital Investment) อันจะนำมาสร้างเป็นคุณค่าให้แก่องค์กรได้เพราะบุคลากรที่ได้รับ การพัฒนาจะนำเอาทุนที่อยู่ในตนเองกลับมาพัฒนาองค์กรหรือสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น หากองค์กรสามารถหาแนวทางในการบริหารทุนมนุษย์ในองค์กรได้อย่างเหมาะสมก็จะทำให้องค์กร ควรจะได้ผลตอบแทนได้สูงที่สุด (อ้างถึงใน ศิวะบุตร พิงอารมณ, 2562)

องค์กรต่างๆ จึงต้องปรับตัว และให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์ (Human Capital) เพื่อพัฒนาองค์กร ให้เป็นองค์กรแห่งอนาคต ที่สามารถดึงศักยภาพหรือดึงสมรรถนะที่อยู่ภายในของ ทุนมนุษย์ออกมาใช้ขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จให้ได้มากที่สุด แทนการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์แบบเดิมที่เป็นเพียงการปฐมนิเทศ การศึกษาดูงาน การฝึกอบรมงาน ซึ่งก็ไม่ได้หมายความว่า แบบเดิมนั้นไม่ดีหรือไม่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แต่แบบเดิมอาจจะดึงศักยภาพ ความรู้ ความสามารถ หรือสมรรถนะของบุคคลออกมาได้ไม่เต็มที่หรือดึงออกมาได้ไม่หมด ดังนั้น องค์กรจึงต้องตระหนักในการดึงสิ่งเหล่านั้นออกมาให้ได้จากการเปลี่ยนมุมมองจากที่มองทรัพยากร มนุษย์เป็นเครื่องมือเป็นเครื่องจักร หรือเป็นเพียงค่าใช้จ่ายอย่างหนึ่งในองค์กรเปลี่ยนเป็นมอง ทรัพยากรมนุษย์เป็นทุนมนุษย์หลักที่สำคัญและมีคุณค่าขององค์กร

สถาบันอุดมศึกษาเป็นแหล่งพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จัดการศึกษาหลากหลายสาขาวิชา ตามความต้องการของประเทศ การบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการ ผลิตทรัพยากรมนุษย์ระดับสูงที่มีบทบาทในการชี้นำร่วมพัฒนาชุมชน และสังคมไทย ในโลกแห่งการ แข่งขันให้เป็นสังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ นั้น ทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาถือเป็น ปัจจัยที่สำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จความก้าวหน้าหรือความล้มเหลวขององค์กร เพื่อให้การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการและสถาบันอุดมศึกษาสามารถปฏิบัติงานได้อย่าง คล่องตัว จึงต้องมีกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่มีความคล่องตัว ยืดหยุ่นหลากหลาย มีระบบจูงใจคน รุ่นใหม่เข้าสู่ระบบ มีการจัดหาคนเข้าทำงานให้สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายของหน่วยงานมี กระบวนการสำรวจความต้องการทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความสามารถและทักษะใน เวลาที่ต้องการ ดังนั้นกระบวนการในการวางแผนอัตรากำลังทรัพยากรบุคคลอุดมศึกษา จึงเป็น หน้าที่สำคัญที่ผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาจะต้องทำการวางแผนว่าองค์กรจะมีความต้องการ บุคลากรที่จะเข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ เป็นจำนวนมากน้อยเพียงใด รวมทั้งปรับขนาด กำลังคนให้เหมาะสมเพื่อให้มีการใช้กำลังที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด (สำนักงาน คณะกรรมการอุดมศึกษา, 2558) ในฐานะองค์กรหนึ่งของสังคมเป็นสถาบันชี้แนะแนวทางของสังคม

ให้ไปในทิศทางที่มีคุณค่าและมีความหมายต่อบุคคลในสังคมอย่างแท้จริง มีความพร้อมที่จะรับใช้สังคมและประเทศชาติอย่างมีคุณภาพ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2541)

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ตามมาตรา 7 ให้มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่เสริมสร้างพลังปัญญาของแผ่นดิน ฟื้นฟูพลังการเรียนรู้ เชิดชูภูมิปัญญาของท้องถิ่น สร้างสรรค์ศิลปวิทยา เพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนของปวงชน มีส่วนร่วมในการจัดการ การบำรุงรักษา การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน วิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคมปรับปรุง ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี ทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู (สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, 2547) การที่จะให้มหาวิทยาลัยเป็นแหล่งความรู้และแหล่งวิชาการที่สำคัญเพื่อการศึกษาเรียนรู้ เป็นแหล่งบ่มเพาะความเจริญของทางวิชาการ รวมถึงการเป็นมโนทัศน์หลักของประเทศชาติได้นั้น การบริหารงานภายในมหาวิทยาลัยจะต้องมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งทางด้านกระบวนการบริหาร การจัดการเรียนการสอน การวิจัยการส่งเสริมท้องถิ่น และการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม แต่สิ่งหนึ่งที่เป็นหน่วยขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยที่สำคัญคือ การพัฒนาทุนมนุษย์ที่จะส่งผลต่อการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้บรรลุตามเป้าหมาย

สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ฉบับที่ 12 ระยะ 5 ปี (2560-2564) ได้กำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบบริหาร ทรัพยากรบุคคลและการพัฒนาบุคลากรสายวิชาการและสนับสนุน เพื่อสนับสนุนการบรรลุวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย ในการเป็น “มหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ที่มีคุณภาพตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อพัฒนาท้องถิ่นและสังคม” จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาระบบการบริหาร ทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพ ทั้งการวางแผนอัตรากำลัง การสรรหา การคัดเลือก การพัฒนาขีดความสามารถ และความก้าวหน้าในสายอาชีพ การสนับสนุนและธำรงรักษา ผู้มีความรู้ ความสามารถให้คงอยู่กับมหาวิทยาลัย ระบบสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ การสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การวิจัย รวมทั้งระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (กองบริหารงานบุคคล สำนักงานอธิการบดี, 2560ก)

ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยจะศึกษาระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ในมหาวิทยาลัยให้มีศักยภาพ ที่เพียงพอสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มกำลังความสามารถส่งผลต่อการพัฒนาและขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้ไปสู่เป้าหมาย และเพื่อนำไปสู่ข้อเสนอแนะในการศึกษาหาแนวทางในการพัฒนาทุนมนุษย์ของมหาวิทยาลัยสามารถนำแนวทางที่ประสบความสำเร็จและยังไม่ประสบความสำเร็จไปประยุกต์ใช้ต่อไปได้

2. คำถามการวิจัย

- 1) การพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามอยู่ในระดับใด
- 2) การพัฒนาทุนมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ที่มีเพศ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน หน่วยงานที่สังกัด และประเภทบุคลากร แตกต่างกันหรือไม่
- 3) มีข้อเสนอแนะ แนวทางอย่างไรในการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

3. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
- 2) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบการพัฒนาทุนมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ของบุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามที่มีเพศ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน หน่วยงานที่สังกัด และประเภทบุคลากรที่แตกต่างกัน
- 3) เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

4. ขอบเขตการวิจัย

4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำการพัฒนาทุนมนุษย์มา 5 ด้าน เพื่อศึกษาระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ดังต่อไปนี้

- 1) ด้านโครงสร้างองค์กร
- 2) ด้านภาวะผู้นำ
- 3) ด้านวัฒนธรรมองค์กร
- 4) ด้านการจูงใจ
- 5) ด้านความผูกพันในงาน

เพื่อศึกษาเปรียบเทียบการพัฒนาทุนมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ของบุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามที่มีเพศ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน หน่วยงานที่สังกัด และประเภทบุคลากร ที่แตกต่างกัน และศึกษาข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

4.2 ขอบเขตด้านพื้นที่

การศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดพื้นที่ในการศึกษาการพัฒนาทุนมนุษย์ คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

4.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาในการศึกษา 6 เดือน ระหว่างเดือนกันยายน 2561 ถึงเดือนกุมภาพันธ์ 2562

4.4 ขอบเขตด้านประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้สัมภาษณ์

1) ประชากร คือ บุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำนวน 993 คน (กองบริหารงานบุคคล. 2561) โดยแยกประเภทของบุคลากรได้ดังนี้

- (1) ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 124 คน
- (2) ลูกจ้างประจำ จำนวน 12 คน
- (3) พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา (งบแผ่นดิน) จำนวน 248 คน
- (4) พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา (งบรายได้ของมหาวิทยาลัย) จำนวน 561 คน
- (5) พนักงานราชการ จำนวน 40 คน
- (6) ลูกจ้างชาวต่างประเทศ จำนวน 8 คน

2) กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำนวน 285 คน โดยใช้สูตรการคำนวณของทาโร ยามาเน่

3) ผู้ให้สัมภาษณ์ คือ บุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามจำนวน 10 ราย โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง ดังนี้

- (1) ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 2 คน
- (2) ลูกจ้างประจำ จำนวน 1 คน
- (3) พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา (งบแผ่นดิน) จำนวน 2 คน
- (4) พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา (งบรายได้) จำนวน 3 คน
- (5) พนักงานราชการ จำนวน 1 คน
- (6) ลูกจ้างชาวต่างประเทศ จำนวน 1 คน

5. นิยามศัพท์เฉพาะ

การพัฒนา (Development) หมายถึง กระบวนการที่ทำให้ดีขึ้น ทำให้เจริญ นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น

ทุนมนุษย์ (Human Capital) หมายถึง คุณค่าของบุคคลหรือคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ที่แฝงอยู่ในตัวของแต่ละบุคคลที่ประกอบไปด้วย ชีตความสามารถ ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ รวมไปถึงความคิดสร้างสรรค์ ทั้งที่ติดตัวมาแต่กำเนิดหรือที่เกิดจากการเรียนรู้และการสะสมประสบการณ์ โดยทุนที่ทุกคนมีนั้นไม่เท่ากันขึ้นอยู่กับประสบการณ์และการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล

การพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Development) หมายถึง แนวทางหรือกระบวนการที่ส่งผลให้การพัฒนาทุนมนุษย์เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น องค์กรที่มีบุคลากรที่มีการพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีชีตความสามารถสูงก็จะสามารถนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยจะได้ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทุนมนุษย์ จำนวน 5 ด้าน ดังต่อไปนี้

(1) ด้านโครงสร้างองค์กร หมายถึง ระบบความสัมพันธ์ของงานและระบบความเชื่อมโยงในการสื่อสารที่เหมาะสมระหว่างบุคลากร หรือสายการบังคับบัญชาในมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เพื่อให้การพัฒนาทุนมนุษย์ประสบผลสำเร็จและส่งผลต่อการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

(2) ด้านภาวะผู้นำ หมายถึง ความพร้อมและความสามารถของผู้นำในระดับต่างๆ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เพื่อทำให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยมุ่งสู่เป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

(3) ด้านวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง การรับรู้ในวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และการมีค่านิยมที่ยึดถือปฏิบัติร่วมกันสืบต่อกันมา จนกลายเป็นนิสัย ความเคยชิน เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในหน่วยงาน

(4) ด้านการจูงใจ หมายถึง บางสิ่งบางอย่างหรือพลังผลักดันให้คนมีพฤติกรรมอยากที่จะทำสิ่งนั้นๆ และยังกำหนดทิศทางและเป้าหมายของพฤติกรรมนั้น คนที่มีแรงจูงใจสูงจะใช้ความพยายามในการกระทำไปสู่เป้าหมายโดยไม่ลดละ แต่คนที่มีแรงจูงใจต่ำจะไม่แสดงพฤติกรรมหรือไม่ก็ล้มเลิกการกระทำก่อนบรรลุเป้าหมาย

(5) ด้านความผูกพันในงาน หมายถึง บุคคลมีความพร้อมและเต็มใจที่จะทำงานเพื่อมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้การทำงานประสบความสำเร็จมี

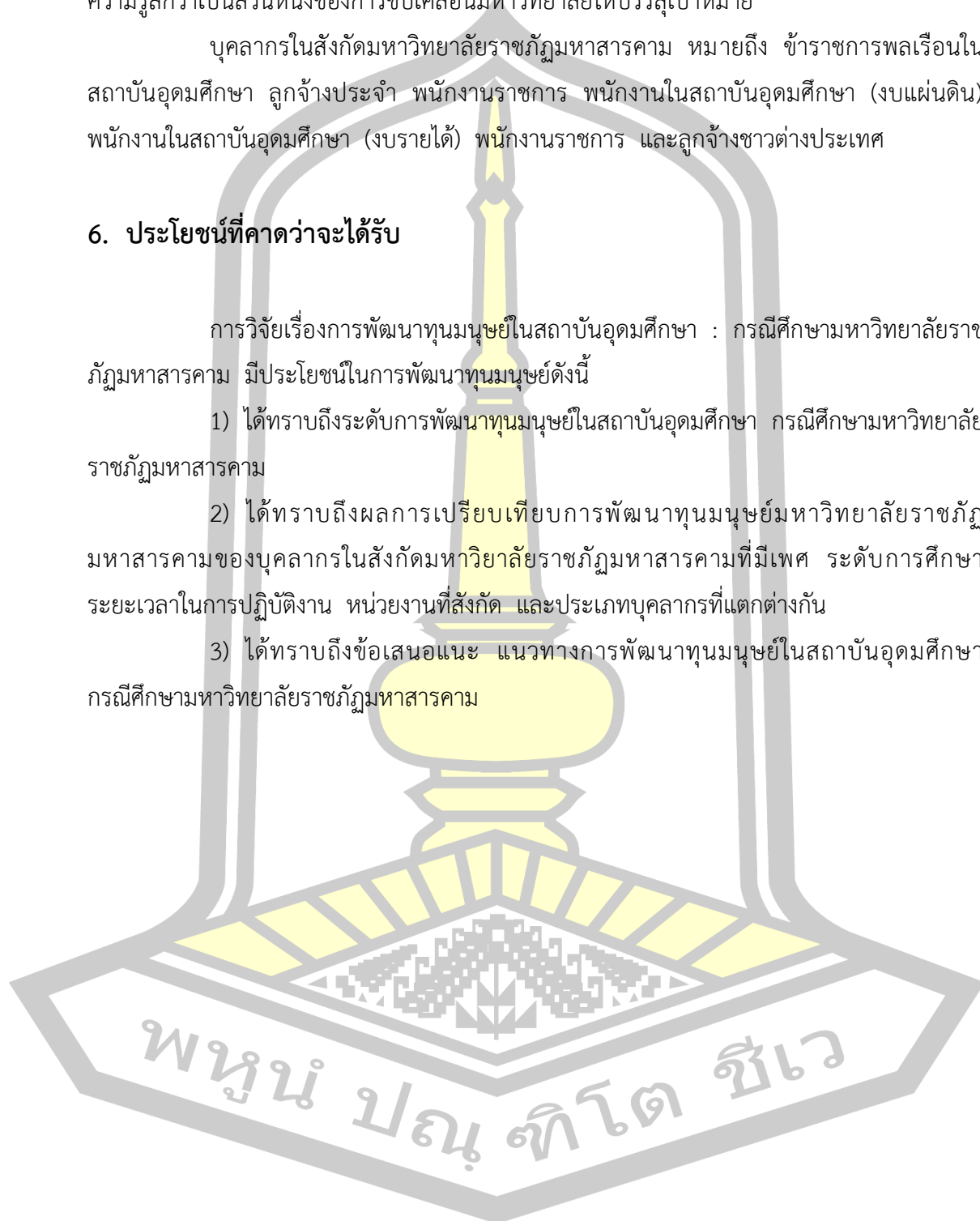
ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันที่จะร่วมกันทำกิจกรรม มีความภูมิใจในหน้าที่ของตนเอง และมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้บรรลุเป้าหมาย

บุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม หมายถึง ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา (งบแผ่นดิน) พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา (งบรายได้) พนักงานราชการ และลูกจ้างชาวต่างประเทศ

6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การวิจัยเรื่องการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มีประโยชน์ในการพัฒนาทุนมนุษย์ดังนี้

- 1) ได้ทราบถึงระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
- 2) ได้ทราบถึงผลการเปรียบเทียบการพัฒนาทุนมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามของบุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามที่มีเพศ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน หน่วยงานที่สังกัด และประเภทบุคลากรที่แตกต่างกัน
- 3) ได้ทราบถึงข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม



บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเรื่อง “การพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม” ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบไปด้วยแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากนั้นวิชาการหลายท่านที่ได้ศึกษา และให้ทัศนะไว้เพื่อนำมากำหนดเป็นกรอบในการศึกษา ซึ่งมีหัวข้อดังต่อไปนี้

1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนา
2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับทุนมนุษย์
3. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์
4. ปัจจัยในการพัฒนาทุนมนุษย์
5. บริบทของการพัฒนาทุนมนุษย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
7. กรอบแนวคิดในการวิจัย

1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนา

การพัฒนา (Development) เป็นคำที่แสดงถึงการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น เจริญขึ้น สอดคล้องกับ ทองคำ สิงห์ทอง (2557) เห็นว่าเป็นคำที่มีความหมายในทางดี (Euphemism) เป็นคำที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของการเปลี่ยนแปลง (Change) ความทันสมัย (Modernization) หรือความเจริญเติบโต (Growth) การพัฒนาจึงถูกนำไปใช้กันอย่างแพร่หลายที่ไม่ได้เป็นแค่คำเฉพาะคำเดียว เช่น การพัฒนาท้องถิ่น การพัฒนาการปฏิบัติงาน การพัฒนาประเทศ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

พหุ ประ โท ชี เว

1.1 แนวคิดการพัฒนาที่เน้นความต้องการขั้นพื้นฐาน (Basic Minimum Needs Approach)

แนวคิดนี้ได้พัฒนามาช่วงกลางทศวรรษที่ 1970 เป็นแนวคิดใหม่ที่เปลี่ยนจากการพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจมาเป็นการพัฒนาที่ตัวคนเป็นหลัก ในลักษณะของการปรับปรุงคุณภาพชีวิตของประชาชน และการพัฒนาสังคม ซึ่งแนวคิดนี้ถือว่าคนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของโลก และเชื่อว่าความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจเพียงอย่างเดียวไม่อาจแก้หรือขจัดปัญหาความยากจนได้เสมอไป มีคนอีกเป็นจำนวนมากที่ยังไม่อาจได้สิ่งซึ่งตนต้องการเป็นพื้นฐาน ในขณะที่เศรษฐกิจของประเทศเติบโตไป

ดัชนีบ่งชี้คุณภาพชีวิตของประชากรที่ใช้กันมาก ได้แก่ ความยืนยาวของชีวิตสุขภาพพลานามัยที่ดีการศึกษา ความเสมอภาคทางเพศ รวมทั้งเสรีภาพทางสังคมและการเมือง เป็นต้น ถึงแม้ว่าดัชนีเชิงปริมาณเหล่านี้จะไม่สามารถครอบคลุมแนวคิดที่ว่าด้วยการพัฒนาทรัพยากรได้ทั้งหมด แต่ก็นับว่ามีความสำคัญในทัศนะที่สองเช่นกัน เพราะการขยายทางเลือกในด้านวัตถุ ก็เป็นส่วนหนึ่งของเป้าหมายในทัศนะที่สอง ซึ่งมุ่งเพิ่มพูนสมรรถนะของมนุษย์ควบคู่ไปกับการขยายทางเลือกในด้านต่างๆ (คณะกรรมการธิการโลกว่าด้วยวัฒนธรรมและการพัฒนา, 2541 : 22)

แต่อย่างไรก็ตามความเป็นพื้นฐานที่จะนำไปสู่คุณภาพชีวิตที่ดีสามารถแยกออกได้เป็น

2 ส่วน คือ

1) ส่วนที่จะเป็นระดับพื้นฐาน ประกอบด้วย

(1) ปัจจัยสี่ คือ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่พักอาศัย และบริการด้านการแพทย์

(2) สุขภาพอนามัยที่สมบูรณ์ ไม่พิการหรือเจ็บป่วยเรื้อรัง

(3) ชีวิตที่มั่นคงปลอดภัย เช่น มีงานทำ ปลอดภัยจากโจรผู้ร้าย มีฐานะทางเศรษฐกิจและสภาพทางสังคมในระดับที่น่าพอใจ ปลอดภัยจากภาวะสงคราม

(4) มีอิสระเสรีตามสิทธิมนุษยชน ไม่อยู่ในสภาวะถูกจองจำ หรือคุมขังสามารถใช้สิทธิเสรีภาพในขอบเขตแห่งกฎหมายหรือประเพณีของสังคมที่ตนเป็นสมาชิกอยู่

2) ส่วนที่จำเป็นต่อการเพิ่มคุณภาพชีวิต ซึ่งมีอยู่ 3 ประเภท คือ

(1) สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมทั้งทางร่างกายและทางสังคม เช่น มีมลภาวะ (Pollution) น้อยที่สุด และใกล้ขีดธรรมชาติมากที่สุด อยู่ในสภาพที่สงบ สะอาด และยุติธรรมเอื้ออำนวยแก่พัฒนาตนเอง

(2) คุณสมบัติส่วนบุคคลที่เหมาะสมซึ่งจะทำให้บุคคลนั้นสามารถยกระดับคุณภาพชีวิตของตนเองได้ เช่น การมีจุดมุ่งหมายในชีวิต ความสามารถในการตัดสินใจอย่างถูกต้องและเหมาะสม ความมานะพยายาม ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับตนเองและสิ่งแวดล้อมที่ตัวเองอาศัยอยู่ ซึ่งจะช่วยให้บุคคลนั้นสามารถปรับตัวได้ดีและกลมกลืนกับสิ่งที่อยู่รอบตัว

(3) คุณสมบัติส่งเสริมอยู่ร่วมกันโดยสันติวิธี เช่น ความมั่งคั่ง รุจักประหยัดซึ่งจะทำให้บุคคลนั้นไม่คิดเบียดเบียนหรือเอาเปรียบคนอื่น การรู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีวินัยในตนเอง มีคุณธรรมและจริยธรรมที่สังคมยอมรับ (เย็นใจ เลาหวนิช, 2523 : 9 อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2562)

นอกจากนี้ตามแนวคิดผู้เขียนขอเสนอข้อคิดบางประการที่สามารถนำไปสู่การพัฒนาต่อความจำเป็นพื้นฐานของประชาชน ซึ่งอาจนำไปประยุกต์ใช้ได้กับหลายประเทศเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายความต้องการขั้นพื้นฐานอย่างจริงจัง เช่น

- 1) การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างมีประสิทธิภาพ มีการกระจายรายได้อย่างเท่าเทียมกัน
- 2) การทำให้เป็นประเทศอุตสาหกรรมใหม่ หรือ เกษตร-อุตสาหกรรม
- 3) แรงงานที่มีส่วนต่อการผลิตควรเป็นแรงงานกึ่งฝีมือ หรือแรงงานฝีมือ
- 4) นโยบายของประเทศต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (กำลังคนในชาติ) มีความต่อเนื่อง
- 5) ความเชื่อมโยงระหว่างความต้องการขั้นพื้นฐานในรูปลักษณะต่างๆ
- 6) บทบาทของรัฐ (Public Sector)
- 7) บทบาทขององค์กรเอกชน (Private Sector/Non-Governmental Organizations)

จะเห็นได้ว่า ถ้าปราศจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของประชาชนแล้ว ประเทศที่ด้อยพัฒนาไม่อาจจะอยู่ในสถานะที่จะสามารถปรับเปลี่ยนระบบการค้าระหว่างประเทศ เพื่อให้ตนพ้นจากความเสียเปรียบอย่างที่เป็นอยู่ในปัจจุบันได้เลย ให้ประเทศยากจนทั้งหลายมีโอกาสขยายสินค้าของตนไปยังตลาดโลกได้มากขึ้น ราคาสินค้าส่งออกอยู่ในอัตราที่ยุติธรรมและรักษาระดับได้มั่นคงขึ้น มีการให้ความช่วยเหลือในแบบให้เปล่าแทนการกู้ยืมจากต่างประเทศ มีการควบคุมพฤติกรรมของบริษัทข้ามชาติอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เป็นต้น (มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2562)

พูน ปณ ทิโต ชีเว

1.2 ทฤษฎีการพัฒนา

ไมเคิล โทดาโร (Michael Todaro) สรุปเอาไว้ว่าหลังสงครามโลกครั้งที่สองเป็นต้นมาทฤษฎีการพัฒนาที่สำคัญมีอยู่ 4 ทฤษฎี แต่ขณะเดียวกันเมื่อไม่นานมานี้ก็มีความพยายามเสนอทฤษฎีที่ 5 เข้ามา รวมทั้งหมดแล้วจึงเป็น 5 ทฤษฎี (Longman, 1994 : 66-89 อ้างถึงใน ทองคำ สิงห์ทอง, 2557) ดังนี้

1) ทฤษฎีการพัฒนาตามขั้นตอน (Linear-stages theory) ทฤษฎีนี้ยึดประเทศอุตสาหกรรมเป็นแม่แบบ วิเคราะห์ว่าประเทศเกษตรกรรมส่วนใหญ่ยังไม่พัฒนาเศรษฐกิจ จึงพยายามวางแผนให้พัฒนาไปสู่อุตสาหกรรม โดยกำหนดเป็นขั้นตอน เช่น ทฤษฎีความเจริญเติบโตของรอสทาว (Rostow's Stages of Growth) หรือตัวแบบการออมและการลงทุนเพื่อสร้างความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของฮาร์รอดและโดมาร์ (Harrod-Domar Growth Model) เป็นต้น

2) ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้าง (Structural-change models) ทฤษฎีนี้ต้องการให้เปลี่ยนโครงสร้างจากภาคเกษตรไปเป็นภาคอุตสาหกรรม ซึ่งสามารถผลิตได้มูลค่ามากกว่า อาจต้องมีการเคลื่อนย้ายแรงงานจากภาคเกษตรไปยังภาคอุตสาหกรรม เพื่อดูดซับแรงงานส่วนเกิน และพัฒนาเทคโนโลยีในการผลิต เช่น ทฤษฎีการพัฒนาของลูอิส (Lewis Theory of Development) เป็นต้น

3) ทฤษฎีพึ่งพาระหว่างประเทศ (International-Dependence Revolution) นักทฤษฎีในประเทศกำลังพัฒนาหรือมองจากจุดยืนของประเทศกำลังพัฒนาโดยเฉพาะละตินอเมริกานั้นไม่เห็นด้วยกับทฤษฎีการพัฒนาไปสู่ความทันสมัยของตะวันตก เพราะมองว่าเป็นการครอบงำซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาดังที่พึ่งพา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพึ่งพาทางเศรษฐกิจและเทคโนโลยีจนมีสภาพเหมือนเป็นอาณานิคมสมัยใหม่ และยิ่งพัฒนาไปจะมีคนรวยเพียงกลุ่มน้อยที่ได้รับผลประโยชน์ ปัญหาความเป็นธรรมและการกระจายรายได้จะยิ่งรุนแรงยิ่งขึ้น รวมไปถึงการสร้างค่านิยมในการพัฒนาในทางที่ผิดที่ต้องพึ่งภายนอกอยู่ตลอด

4) ทฤษฎีเสรีนิยมใหม่ (Neoclassical Counterrevolution) ทฤษฎีนี้เกิดในช่วงทศวรรษ 1980 เมื่อรัฐบาลอนุรักษ์นิยมของตะวันตก ได้แก่ สหรัฐอเมริกา อังกฤษ แคนาดาและเยอรมนีตะวันตก พร้อมใจกันรับเอาแนวคิดเสรีนิยมใหม่มาเป็นหลักในการกำหนดนโยบาย แนวคิดนี้จะเน้นเศรษฐศาสตร์มหภาคทางด้านอุปทาน (Supply-side macroeconomics) หมายความว่า สนใจการปรับปรุงทางการผลิตมากกว่าการบริโภค ขณะเดียวกันก็เน้นการแปรรูป ลดขนาดของรัฐ ลดการวางแผนจากส่วนกลาง ลดการควบคุมและลดกฎระเบียบแนวคิดนี้มีอิทธิพลต่อองค์กรระหว่างประเทศที่สำคัญ คือ ธนาคารโลกและกองทุนการเงินระหว่างประเทศ หรือ IMF ตลอดจนองค์กรระหว่างประเทศอื่นๆ จึงทำให้สามารถเผยแพร่แนวคิดของการเปิดเสรีไปอย่างรวดเร็ว

5) ทฤษฎีความเจริญเติบโตแนวใหม่ (New Growth Theory) ทฤษฎีนี้เห็นว่าการเปิดเสรีมีปัญหา เพราะความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจพึ่งพิงภายนอก ขณะที่สถานการณ์ภายนอกผันผวนยากจะคาดการณ์ได้ นอกจากนี้การเติบโตที่เกิดขึ้นยังมีภาวะไม่แน่นอน ขึ้นอยู่กับการเปลี่ยนแปลงของภายนอก เช่น การเคลื่อนย้ายทุนและการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี ดังนั้น การเพิ่มของผลผลิตมวลรวมจึงเป็นการปรับตัวระยะสั้นและอาจไม่ยั่งยืน ด้วยเหตุนี้ ทฤษฎีนี้จึงหันมาสนใจความเจริญเติบโตแนวใหม่ที่เน้นการเติบโตจากภายใน (Endogenous growth theory) และเน้นการเติบโตที่ยั่งยืน (Sustainable growth) ซึ่งมีความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างทุนกับแรงงาน ไม่ใช่เป็นเพียงการเคลื่อนย้ายทุน ทฤษฎีความเจริญเติบโตแนวใหม่จึงเน้นการใช้ทรัพยากรภายในและเน้นการพัฒนาทุนมนุษย์ (Human capital) โดยเฉพาะลงทุนทางการศึกษา การสร้างโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) และการวิจัยและการพัฒนา (R & D) ซึ่งเป็นทางเลือกอีกทางเลือกหนึ่งของการลงทุนในปัจจุบัน

1.3 ความหมายของการพัฒนา

ผู้ศึกษาได้รวบรวมความหมายของการพัฒนา จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีผู้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

นิพนธ์ ชัยวรมขกุล (2560) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาไว้ว่า Development หรือ การพัฒนา หมายถึง การทำให้ดีกว่าเดิม การปรับปรุง เปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนจากระดับหนึ่ง ไปสู่ระดับหนึ่งที่ดีกว่า การพัฒนาจึงแบ่งได้ 2 นัยด้วยกัน คือ

1) การแก้ปัญหา (Problem Solving) คือ การทำให้ปัญหานั้นคลี่คลายลง หรือ จนกระทั่งปัญหานั้นหมดไปนั่นคือ พิจารณาจากปัญหา วิเคราะห์หาสาเหตุ และวิธีการแก้ไข (นิยามปัญหา คือ ความแตกต่างระหว่างผลงานที่เกิดขึ้นกับความคาดหวังที่ตั้งไว้)

2) การปรับปรุงให้ดีขึ้น (Improve) คือ การทำให้ผลงานที่ออกมา ดีขึ้นกว่าเก่าโดยไม่ได้พิจารณาว่า ผลงานนี้มีปัญหาหรือไม่อาจจะไม่มีปัญหา หรือมีแต่ไม่ได้นำมาพิจารณาก็เป็นได้แต่สามารถทำให้ผลงานที่ออกมามีดีขึ้นได้เช่นกัน

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (ราชบัณฑิตยสถาน, 2546) การพัฒนา (Development) หมายถึง “ทำให้เจริญ”

“พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวได้พระราชทานพระบรมราโชวาทเกี่ยวกับความหมายนี้ไว้ว่า คำว่า “พัฒนา” ก็หมายถึงทำให้มั่นคง ทำให้ก้าวหน้า การพัฒนาประเทศก็ทำให้บ้านเมืองมั่นคง มีความเจริญ ความหมายของการพัฒนาประเทศนี้ก็เท่ากับตั้งใจที่จะทำให้ชีวิตของแต่ละคนมีความปลอดภัย มีความเจริญ มีความสุข ฉะนั้นจึงเข้าใจได้ว่า การพัฒนาทุกอย่างเป็นสิ่งที่ดี เพราะว่าจะนำมาซึ่งความสุขความเจริญและความพอใจของแต่ละบุคคลในประเทศ การพัฒนาคำ

เดียนี่ก็กินความหมายมากมายดังที่ว่านี้ จึงต้องประกอบด้วยปัจจัยหลายอย่างที่จะทำให้สำเร็จผลตามที่ต้องการความมั่นคงและความสงบสุขของส่วนรวมเป็นอันที่หนึ่ง สำหรับการพัฒนาวิชาการในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรม จะเป็นอุตสาหกรรม หรืออื่นๆ เป็นปัจจัยที่สอง ปัจจัยที่สามที่สำคัญที่สุดก็คือความเข้าใจซึ่งกันและกันระหว่างผู้ที่จะพัฒนาและผู้ที่อยู่ในกลุ่มชน จะเป็นหมู่บ้าน จะเป็นตำบล หรือจะเป็นอำเภอ เป็นจังหวัด และประเทศต้องมีความสามัคคีกลมเกลียวไม่ขัดซึ่งกันและกันจึงจะพัฒนาได้” (พระบรมราชาบาทพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช พระราชทาน แก่คณะที่ปรึกษาเยาวชนและเยาวชนดีเด่น ซึ่งเดินทางมารับการอบรม ณ ศูนย์ฝึกอบรมเยาวชนวัย ฉกรรจ์ บ้านบางพูน จังหวัดปทุมธานี ณ ศาลาภักดิ์ธรรม์ เมื่อวันที่ 7 พฤษภาคม 2513) (ฉัตรราภรณ์ วิวัฒนวานิช, 2550 : 4)

ยูเนสโก (UNESCO, 1982 : 305) ได้ให้ความหมายในเชิงปฏิบัติการ โดยในการพัฒนาจำต้องอาศัยการจัดการที่ดี ดังนี้

$$D = f (P + M)$$

เมื่อ D = Development

P = Planning

M = Management

f = Frequency

หมายความว่า ในการดำเนินการใดๆ ก็ตามเมื่อมุ่งหวังให้เกิดการพัฒนาแล้วก็จำเป็นต้องมีการวางแผนอย่างรอบคอบ มีการดำเนินการตามแผนที่วางไว้อย่างถูกต้องต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ และที่สำคัญก็คือ มีการจัดการที่เป็นระบบจนบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ คือ ดีขึ้นจากเดิมตามเป้าหมายที่ต้องการนั้น โดยมีความถี่ในการดำเนินการและมีผลต่อการพัฒนา

ดังนั้น การพัฒนา (Development) จึงหมายถึง กระบวนการที่ทำให้ดีขึ้น ทำให้เจริญ นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น หรือเปลี่ยนแปลงจากสิ่งเดิมที่มีอยู่ไปสู่สิ่งใหม่ที่ดีขึ้นกว่าเดิม เช่น การได้เลื่อนขั้นตำแหน่งที่สูงขึ้น จากเดิมเป็นเพียงเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานก็ได้เลื่อนขั้นไปสู่ตำแหน่งหัวหน้างาน การพัฒนาท้องถิ่นทางไกลให้มีไฟฟ้าและน้ำประปาใช้ การพัฒนาพื้นที่เกษตรกรรมเป็นพื้นที่อุตสาหกรรม เป็นต้น

2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับทุนมนุษย์

ศัพท์คำว่า “ทุนมนุษย์” ปรากฏครั้งแรกในบทความปี ค.ศ. 1961 ชื่อ “Investment in Human Capital” โดยนักเศรษฐศาสตร์รางวัลโนเบล ทีโอดอร์ ดับเบิลยู ชูลซ์ ตีพิมพ์ในวารสารวิจารณ์ชื่อ “American Economic Review” บรรดานักเศรษฐศาสตร์ได้ใช้ศัพท์เป็นจำนวนมากมาบรรยายคุณสมบัติของทุนมนุษย์ ซึ่งส่วนใหญ่ต่างเห็นตรงกันว่า ทุนมนุษย์นั้นประกอบไปด้วยทักษะ ประสบการณ์ และความรู้ นักเศรษฐศาสตร์บางคนอย่างแกรี เบคเกอร์ (ผู้ได้รับรางวัลโนเบลอีกราย) ได้เพิ่มเติมคุณสมบัติว่าด้วยบุคลิกภาพ รูปลักษณ์ภายนอก ชื่อเสียง และความน่าเชื่อถือเพิ่มเข้าไปอีก นอกจากนี้ยังมีคนอื่น ๆ เช่น ริชาร์ด ครอว์ฟอร์ด ที่ปรึกษาด้านบริหารจัดการ ให้น้ำหนักทุนมนุษย์นี้พอๆ กับบุคคลที่เป็นเจ้าของมันทีเดียว โดยกล่าวว่าทุนมนุษย์ประกอบรวมเข้าเป็น “บุคคลที่ได้รับการศึกษา มีทักษะความชำนาญงาน” (ศิริระ โอภาสพงษ์, 2543 : 32 อ้างถึงใน ไพรินทร์ ยศเลิศ, 2552 : 8-9)

2.1 แนวคิดทุนมนุษย์

ฐิติกร พูลภัทรชีวิน (2555) สำหรับแนวคิด Human Capital Management เกิดจากแนวคิดของ แกรี่ เบคเกอร์ ซึ่งได้ทำการศึกษาวิจัยถึงแนวทางในการที่จะทำให้การลงทุนทางเศรษฐกิจเกิดผลลัพธ์มากที่สุด และพบว่าการลงทุนที่ดีที่สุดคือ การลงทุนในการพัฒนามนุษย์ เนื่องจากการที่มนุษย์พัฒนาขึ้นนั้นจะทำให้เกิด Spill-over Effect กล่าวคือ เมื่อมนุษย์พัฒนาขึ้นแล้วก็มักจะนำเอาสิ่งที่ได้รับจากการพัฒนานั้นมาพูดคุยต่อในที่ทำงาน ทำให้ความรู้หรือทักษะที่ได้รับแพร่กระจายออกไปสู่ผู้อื่น เกิดการพัฒนาอย่างเป็นลูกโซ่ ซึ่งการพัฒนามนุษย์นี้จะต้องเป็นการพัฒนาโดยทำให้คนได้เรียนรู้จากการลงมือทำจริง (Learning-by-doing Effect) จึงจะทำให้สิ่งที่ได้เรียนรู้สั่งสมเข้าไปในตัวบุคลากรกลายเป็นทักษะและประสบการณ์ในการทำงาน สิ่งที่มีมนุษย์สั่งสมไว้จึงกลายเป็นทุนของแต่ละบุคคล ซึ่งมีไม่เท่ากันแตกต่างกันไปตามแต่สิ่งที่แต่ละคนได้รับการพัฒนาขึ้นมา ด้วยเหตุนี้จึงสมควรที่จะมองมนุษย์เป็นทุน และองค์กรจะเลือกลงทุนในมนุษย์ที่ทำให้องค์กรได้รับประโยชน์มากที่สุด หน้าที่ในการพัฒนาบุคลากรจึงตกมาเป็นของตัวบุคลากรเอง เนื่องจากการพัฒนาตัวเองจะทำให้ทุนที่มีอยู่ในตัวมีมากขึ้น กลายเป็นมูลค่าเพิ่มที่จะทำให้องค์กรเลือกลงทุนในตัวเองมากขึ้น นอกจากนี้บุคลากรยังสามารถเลือกลงทุนตามทิศทางและเป้าหมายชีวิตที่ตัวเองได้กำหนดไว้ ทำให้ขวัญและกำลังใจขึ้นอีกด้วย

การที่องค์กรจะสามารถบริหารทุนมนุษย์ได้นั้น องค์กรจะต้องคิดหาวิธีการที่จะทำให้ทุนมนุษย์เหล่านั้น ยินดีทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ด้วยความเต็มใจ หรืออาจกล่าวได้ว่า องค์กรต้องได้ทุนมนุษย์มาทั้งตัวและหัวใจ ซึ่งจะทำให้องค์กรได้รับทั้ง สมรรถนะของบุคลากร (Competence) และพันธะผูกพันจากบุคลากร (Commitment) เพราะว่าหากองค์กรได้เพียงคนเก่งสมรรถนะดีมาทำงานแต่คนนั้นไม่มีพันธะผูกพันกับองค์กร เมื่อคนไม่มีใจทำงานก็จะทำให้งานไม่เสร็จ หรือหากองค์กรได้เพียงคนที่มีพันธะผูกพันกับองค์กร ยินดีทุ่มเทเต็มที่เพื่อองค์กร แต่คนนั้นขาดสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานก็ทำให้คนนั้นไม่สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จได้นั่นเอง (ฐิติกร พูลภัทรชีวิน, 2555)

ในทฤษฎีทุนมนุษย์ได้อ้างถึง “คน” คือ ทรัพย์สินการลงทุนในคนจะคุ้มค่ามากตามแนวความคิดและข้อเสนอแนะของ Becker และ Scarborough and Elias ซึ่งได้กล่าวไว้อย่างน่าสนใจ คือ แนวคิดเกี่ยวกับทุนมนุษย์มีหลักการเช่นเดียวกันกับทฤษฎีทุนมนุษย์ ประกอบด้วย ทักษะ (Skill) มนุษย์ ส่วนทฤษฎีทุนกายภาพจะเน้นโรงงานและเครื่องมือ (Plant and equipment) ทฤษฎีทุนมนุษย์เน้นความสนใจไปยังสมรรถนะของพนักงาน (Employee competencies) เพื่อสร้างมูลค่าในองค์กร ทฤษฎีทุนมนุษย์มีทัศนะที่ว่าคนงาน คือ สินทรัพย์ ที่มีนัยสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการบริหาร ซึ่งจะนำไปสู่ประเด็นสรุปซึ่งบริษัทจำเป็นต้องให้ความหมายใหม่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของต้นทุน (Cost) ค่าตอบแทน (Remuneration) การฝึกอบรมพัฒนาวิชาชีพ ความก้าวหน้าในการลงทุนเพื่อเพิ่มค่าให้กับธุรกิจ (บุญทัน ดอกไธสง, 2551 : 9)

กล่าวคือ ทุนมนุษย์ มีลักษณะเป็นทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ (intangible) เป็นนามธรรม อันประกอบด้วยความรู้ ทักษะหรือความชำนาญ ความสามารถและประสบการณ์ ซึ่งเป็นคุณสมบัติเฉพาะที่อยู่ในตัวของมนุษย์ไม่สามารถจะแยกออกจากกันได้ แตกต่างจากทรัพย์สินที่จับต้องได้ (tangible) ทางกายภาพทุนมนุษย์เป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีการเสื่อมค่าเหมือนดังสินทรัพย์ชนิดอื่น กล่าวคือ ปกติทรัพย์สินจะมีการเสื่อมค่าลงตามอายุ และสภาพการใช้งาน เช่น อาคารรถยนต์ และเครื่องจักร เป็นต้น

พหุ อนุ ทิโต ชีเว

2.2 ความหมายของทุนมนุษย์ (Human Capital)

ผู้ศึกษาได้รวบรวมความหมายของ ทุนมนุษย์ (Human Capital) จากการศึกษา ค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีผู้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

อํารงค์กดี คงศาสวัสดิ์ (2550 : 8) ให้ความหมายทุนมนุษย์ว่า หมายถึง ทุนมนุษย์ เป็นความรู้ความสามารถ ตลอดจนทักษะหรือความชำนาญ รวมถึงประสบการณ์ของแต่ละคนที่สั่งสมอยู่ในตนเองและสามารถนำเอาสิ่งเหล่านี้มารวมเข้าด้วยกันจนเกิดเป็นศักยภาพองค์กรหรือเป็นทรัพยากรที่สำคัญ และมีคุณค่าซึ่งจะทำให้องค์กรนั้นมีความสามารถได้เปรียบเหนือคู่แข่ง

ดนัย เทียนพุด (2551) ให้ความหมายทุนมนุษย์ว่า คือ มิติใหม่เข้ามาเปลี่ยนแนวคิดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ดึงความสามารถของคน (Human Competency) ออกมาสร้างมูลค่าเพิ่มของทุนทางปัญญา (Intellectual Capital Value) สิ่งเหล่านี้กำลังเปลี่ยนแปลงในเรื่องของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development : HRD)

ประไพทิพย์ ลือพงษ์ (2555) ให้ความหมายทุนมนุษย์ว่า หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ความชำนาญ และประสบการณ์ที่คนแต่ละคนได้สั่งสมในตัวเอง ซึ่งสามารถนำมาสร้างคุณค่าให้กับองค์กรทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน

ศาสตราจารย์ แกรี่ เบคเคอร์ (Gary Stanley Becker) (อ้างถึงใน ศิวะบุตร พึ่ง อารมณ, 2562) ให้ความหมายทุนมนุษย์ว่า หมายถึง ทุนของทรัพยากรมนุษย์อันประกอบไปด้วย ทักษะที่สะสมมา ความรู้ความชำนาญ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ ความคิดสร้างสรรค์ ตลอดจนบุคลิกภาพ และทรัพย์สินส่วนบุคคลอื่น ที่จับต้องไม่ได้ อาทิ สัมพันธภาพส่วนบุคคลในสังคม การได้รับการยอมรับในแวดวง ฯลฯ ที่จะทำให้บุคคลนั้นสามารถสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจให้แก่ตนเอง องค์กร และสังคมได้

ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี (2557) ให้ความหมายทุนมนุษย์ไว้ว่า หมายถึง ผลรวมของ ทักษะ ความรู้ความสามารถ และคุณสมบัติเฉพาะส่วนบุคคล โดยเกิดจากการเสริมสร้าง สั่งสม และรวบรวมมาตั้งแต่เยาว์วัย เริ่มจากครอบครัว สังคม โรงเรียน และสถาบันการศึกษาในระดับต่างๆ รวมถึงการเรียนรู้จากประสบการณ์ผ่านกิจกรรมทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ยิ่งมนุษย์มีโอกาสได้มีการเรียนรู้และสะสมประสบการณ์มากเท่าใดก็จะมีทุนมนุษย์มากขึ้นเท่านั้น

นิสดารก์ เวชยานนท์ (2551 : 4 อ้างถึงใน จินดา วรปัสสุ, 2559) ให้ความหมาย ทุนมนุษย์ว่า ทุนมนุษย์ หมายถึง คุณลักษณะต่างๆ รวมถึงความสามารถที่มีอยู่ในตัวมนุษย์ อัน ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ซึ่งส่วนใหญ่เกิดมาพร้อมกับมนุษย์ผู้นั้น หรือใช้เงินและเวลา ในการสร้างเสริม สะสม คงไว้ ทุนมนุษย์ถูกสะสมขึ้นมาหลายทาง เช่น ทางการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน การย้ายถิ่น ประสบการณ์ชีวิต การรักษา สุขภาพ รวมทั้งการค้นคว้าหาข้อมูลต่างๆ

สุพัตรา นิยมชัย (2553 : 9-10) ให้ความหมายทุนมนุษย์ว่า ทุนมนุษย์ หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนทักษะหรือความชำนาญรวมถึงประสบการณ์ของแต่ละคนที่สั่งสมอยู่ในตัวเอง และสามารถจะนำสิ่งเหล่านี้มารวมเข้าด้วยกันจนเกิดเป็นศักยภาพในการผลิตหรือเป็นทรัพยากรที่สำคัญและมีคุณค่า สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เมื่อทุนมนุษย์เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีส่วนสำคัญต่อกระบวนการผลิต นักเศรษฐศาสตร์จำนวนมากจึงหันมาให้ความสนใจบทบาทของทุนมนุษย์ต่อการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจกันมากยิ่งขึ้น

ไพรินทร์ ยศเลิศ (2552 : 17) ให้ความหมายทุนมนุษย์ว่า ทุนมนุษย์ หมายถึง สมรรถภาพของแต่ละบุคคล ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ของผู้จัดการและพนักงานในองค์กร ดังนั้น ในเรื่องของทุนมนุษย์จะมีกิจกรรมที่สำคัญ คือ การสรรหา คัดเลือก การรักษาทุนมนุษย์ และการเรียนรู้ การพัฒนาและการปรับทัศนคติของบุคลากรในองค์กร

ธีโอดอร์ ดับเบิลยู ชุนท์ (Theodore W. Schultz) นักเศรษฐศาสตร์รางวัลโนเบล ได้ให้ความหมาย คำว่า “ทุนมนุษย์” (human capital) ในบทความของเขาว่า หมายถึง ความสามารถหลายอย่างที่อยู่ในตัวคน ทั้งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด (innate) หรือเกิดจากการสะสมเรียนรู้โดยแต่ละบุคคลจะมีอิสระเฉพาะของแต่ละบุคคลซึ่งจะเป็นตัวบ่งชี้ความสามารถ คุณลักษณะเหล่านี้ เป็นคุณลักษณะที่มีคุณค่า ซึ่งคุณค่านี้จะเพิ่มขึ้นเมื่อมีการลงทุนที่เหมาะสม (นิสดารก์ เวชยานนท์, 2551 : 2)

ลินดา เกรทตันและซุมานตรา โกซาล (Lynda Gratton and Sumantra Ghoshal) (อ้างถึงใน นิสดารก์ เวชยานนท์, 2551 : 5) ได้ให้ความหมายของทุนมนุษย์ว่า หมายถึง ส่วนผสมของ 3 สิ่ง คือ

1) ทุนทางปัญญา (intellectual capital) ประกอบด้วย ความรู้ และความสามารถในการเรียนรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะ ทักษะ ประสบการณ์ ที่คนสะสมไว้ รวมทั้งความรู้ที่อยู่ในตัวเราเรียกว่า Tacit Knowledge

2) ทุนทางสังคม (social capital) ประกอบด้วยเครือข่ายความสัมพันธ์

3) ทุนทางอารมณ์ (emotional capital) ประกอบด้วยคุณลักษณะต่างๆ เช่น การรับรู้ตนเอง (self-awareness) ความมีศักดิ์ศรี (integrity) การมีความยืดหยุ่น (resilience)

สรุปได้ว่า ทุนมนุษย์ (Human Capital) หมายถึง คุณค่าของบุคคลหรือคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ที่แฝงอยู่ในตัวของแต่ละบุคคลที่ประกอบไปด้วย ขีดความสามารถ ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์รวมถึงไปถึงความคิดสร้างสรรค์ ทั้งที่ติดตัวมาแต่กำเนิดหรือที่เกิดจากการเรียนรู้และการสะสมประสบการณ์ โดยทุนที่ทุกคนมีนั้นไม่เท่ากันขึ้นอยู่กับประสบการณ์และการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล องค์กรที่มีบุคลากรที่มีต้นทุนมนุษย์ที่มีขีดความสามารถสูงก็จะสามารถนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 ความสำคัญของทุนมนุษย์

ในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ ไม่ได้มองคนเป็นเพียงทรัพยากร (Resource) เท่านั้น แต่ยังให้ความสำคัญว่าคนเป็นทุน (Capital) หรือที่เรียกกันว่าทุนมนุษย์ (Human Capital) ซึ่งจุดมุ่งหมายที่สำคัญของการพัฒนาทุนมนุษย์ก็คือเป้าหมายสูงสุดสำหรับองค์กร และหากองค์กรจะต้องการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร ตัวขับเคลื่อนที่สำคัญไม่แพ้ปัจจัยด้านอื่นๆ เลยก็คือความสามารถของบุคลากรในองค์กรนั้นเป็นสำคัญ ดังนั้น การพัฒนาขีดความสามารถของทุนมนุษย์จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร พนักงานทุกคนในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญในการผลักดันให้องค์กรเดินไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ที่วางไว้ องค์กรเป็นได้ทั้งสิ่งที่ไม่ดีและมีชีวิต พนักงานในองค์กรทำให้องค์กรมีชีวิต สามารถเรียนรู้ เกิดทักษะ สร้างนวัตกรรม เพิ่มผลผลิต และพัฒนาคุณภาพสินค้าและบริการ สร้างผลกำไรให้กับองค์กร กลายเป็นองค์กรคุณภาพที่แข็งแกร่ง สามารถยืนหยัดต้านกระแสโลกาภิวัตน์ได้อย่างมั่นคง การสูญเสียพนักงานจากการลาออกทำให้องค์กรมีค่าใช้จ่ายหรือมีต้นทุนเพิ่มขึ้น ได้แก่ (จิรศักดิ์ โปกาวิน, 2552)

- 1) ต้นทุนทางตรง ได้แก่ การลงทุนเพื่อสรรหา คัดเลือกและพัฒนาบุคลากรใหม่ให้มีความรู้ความสามารถขึ้นมาทดแทนพนักงานเก่าที่ลาออกไปเป็นการลงทุนที่สูงและใช้เวลานาน
- 2) ต้นทุนทางอ้อม หากมีพนักงานลาออกอาจมีพนักงานคนอื่นลาออกตาม พนักงานใหม่ขาดทักษะไม่สามารถสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ทำให้ความพึงพอใจของลูกค้าลดลง ส่งผลให้ลูกค้าไม่กลับมาใช้บริการอีก นอกจากนี้หากพนักงานที่ลาออกเป็นผลจากความไม่ยุติธรรมของผู้บริหาร องค์กรก็จะเสียความภักดีของพนักงานไปอีกด้วย ทำให้ประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานลดลง ส่งผลให้องค์กรไม่สามารถแข่งขันกับองค์กรคู่แข่งได้ บางครั้งลูกค้าอาจติดตามพนักงานที่ลาออกไป ทำให้องค์กรเสียลูกค้าเพิ่มมากขึ้น
- 3) ต้นทุนค่าเสียโอกาส นอกจากองค์กรจะเสียบุคลากรออกไปองค์กรยังต้องเสียความรู้ ทักษะ ความสามารถ และภูมิปัญญาของพนักงานในการที่พัฒนาองค์กรให้ดีขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเสียบุคลากรไปให้กับคู่แข่ง เพราะองค์กรคู่แข่งสามารถรับทราบยุทธศาสตร์และกลยุทธ์รวมทั้งสามารถนำภูมิปัญญาดังกล่าวไปใช้พัฒนาการแข่งขันให้ดีขึ้น และย้อนกลับมาเล่นงานองค์กรเก่าของเราในอีกทางหนึ่งด้วย

ทรัพยากรหรือทุนมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญอันหนึ่งที่ทำให้องค์กรแข็งแกร่งและสามารถแข่งขันกับองค์กรคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ การสูญเสียพนักงานไปให้กับองค์กรอื่นอาจทำให้องค์กรสูญเสียต้นทุนทั้งทางตรง ทางอ้อมและค่าเสียโอกาส ผู้บริหารจำเป็นต้องธำรงรักษาพนักงานเอาไว้ ซึ่งไม่ได้หมายความว่า จะต้องรักษาพนักงานทุกคนเอาไว้ในองค์กร แต่จะต้องรักษาพนักงานที่สร้างคุณค่าให้กับองค์กรอย่างแท้จริง นั่นคือ ต้องรักษาพนักงานคนเก่ง คนดีและคนสำคัญเอาไว้ให้ได้ โดยประเมินจากผลการปฏิบัติงาน ความสามารถในการพัฒนาองค์กรและความจำเป็นของ

พนักงานต่อองค์กร สำหรับการดำรงรักษาพนักงานดังกล่าวไว้กับองค์กร ผู้บริหารจะต้องทราบ ธรรมชาติและความต้องการของมนุษย์ เหตุของการอยู่และการไปจากองค์กรของพนักงาน ที่สำคัญ คือ ความภาคภูมิใจในองค์กร งานที่ทำทนายและมีความหมาย ค่าตอบแทนที่อยู่ดีธรรม และความ สมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว ผู้บริหารจะต้องตอบสนองให้ตรงกับความต้องการและความ คาดหวังนั้นด้วยยุทธศาสตร์ที่แยบยลเหนือชั้นกว่าคู่แข่ง จึงจะชนะคู่ต่อสู้ในสงครามแย่งชิงตัวที่ นับวันจะรุนแรงมากขึ้น

2.4 ปัจจัยด้านทุนมนุษย์

ผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรขึ้นอยู่กับปัจจัย ดังนี้

- 1) ปัจจัยด้านความรู้ (knowledge) ของบุคลากรซึ่งอาจได้มาจากสถาบันการศึกษา การศึกษาด้วยตนเอง หรือการเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ
- 2) ปัจจัยด้านทักษะ (skill) ของบุคลากรซึ่งเกิดจากการลงมือปฏิบัติจริงจนมีความ ชำนาญจนสามารถปฏิบัติซ้ำได้อย่างคล่องแคล่ว
- 3) ปัจจัยด้านทัศนคติ (attitude) ของบุคลากรซึ่งเป็นมุมมองในการมองตนเอง มอง ผู้อื่นและมององค์กรโดยภาพรวม
- 4) ปัจจัยด้านเวลาที่ใช้แก่องค์กร ซึ่งเป็นปริมาณของเวลาที่บุคลากรสัญญาว่าจะอุทิศ ให้องค์กรในช่วงเวลาที่กำหนด
- 5) ปัจจัยด้านความพยายามในการทำงานของบุคลากร ในการทุ่มเทร่างกาย แรงใจ ให้กับงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์กร

ทั้งนี้ หากเรานำปัจจัยดังกล่าวข้างต้นมาตั้งเป็นสมการก็จะได้ดังนี้

$$\text{ผลการปฏิบัติงาน} = (\text{ความรู้} + \text{ทักษะ} + \text{ทัศนคติ} + \text{เวลา}) \times \text{ความพยายาม}$$

จากสมการดังกล่าวข้างต้น เราจะเห็นได้ว่าการที่คนคนหนึ่งจะปฏิบัติงานได้สำเร็จ เขาต้องใช้ความรู้ ที่มีอยู่บวกกับทักษะความชำนาญซึ่งเกิดจากการฝึกฝน บวกกับทัศนคติที่มองงานที่ทำและผู้คนที่ ร่วมงานด้วย รวมกับเวลาที่เขามอบให้แก่องค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้เป็นสิ่งที่ทุกคนมีอยู่แล้วในระดับที่ แตกต่างกันไป ในขณะที่ปัจจัยสุดท้ายคือเรื่องของความพยายามสามารถขึ้นลงได้ตามแต่ที่ เจ้าของความพยายามจะทุ่มเทให้ ซึ่งแน่นอนว่าหากเจ้าของความพยายามไม่ทุ่มเทให้เลย ปริมาณ ของความพยายามก็จะเท่ากับศูนย์ ซึ่งจะส่งผลให้สมการข้างต้นหรือผลการปฏิบัติงานเท่ากับศูนย์ เช่นกัน ทั้งนี้สมการดังกล่าวก็คือสูตรในการคำนวณสิ่งที่คนเรามีอยู่ข้างในและเป็นทุนส่วนตัวที่นำ มาร่วมลงทุนกับองค์กรที่ตนเองอยากจะทำร่วมลงทุนด้วยหรือที่เรียกกันว่า ทุนมนุษย์นั่นเอง (ปิยะวัฒน์ จารุณรัตน์กุล, 2550)

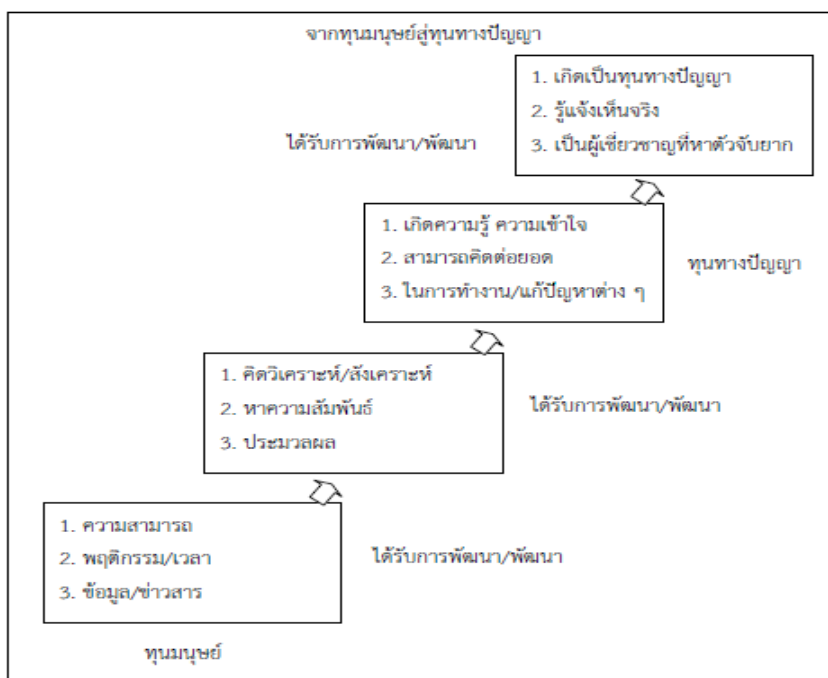
พสุ เดชะรินทร์ (2554) ได้กล่าวถึงปัจจัยด้านทุนมนุษย์ที่สำคัญไว้ 5 ประการด้วยกันที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย ดังนี้

- 1) ความสามารถหรือทักษะที่สำคัญ (Strategic Skills/Competencies) ซึ่งได้แก่ ทักษะ ความสามารถ และความรู้ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร
- 2) ภาวะผู้นำ (Leadership) ได้แก่ ความพร้อมและความสามารถของผู้นำในระดับต่างๆ ขององค์กร เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรมุ่งสู่กลยุทธ์ที่ได้ตั้งไว้
- 3) วัฒนธรรมองค์กรและการรับรู้ในกลยุทธ์ขององค์กร (Culture & Strategic Awareness) หมายถึงการรับรู้ในวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และการมีวัฒนธรรมที่ร่วมกันในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- 4) ความสอดคล้องร่วมกันภายในองค์กร (Strategic Alignment) ได้แก่ ความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ เป้าหมายในการดำเนินงาน รวมถึงปัจจัยในการจูงใจ (Incentives) ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรในทุกระดับ
- 5) การแบ่งปันและถ่ายทอดความรู้ (Strategic Integration & Learning) ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร

จะเห็นได้ว่าปัจจัยดังกล่าวข้างต้นทั้ง 5 ปัจจัยของ พสุ เดชะรินทร์ (2554) คือ ความสอดคล้องกันของทุนมนุษย์กับองค์กรที่เป็นปัจจัยที่เชื่อมโยงกันในการขับเคลื่อนองค์กรให้ เป็นไปตามกลยุทธ์ที่วางไว้ ส่วนปัจจัย 5 ปัจจัยแรกของ ปิยะวัฒน์ จารุธนรัตน์กุล (2550) นั้น คือปัจจัยที่จะส่งผลให้การดำเนินงานของบุคลากรให้เกิดความสำเร็จ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องเกี่ยวโยงกัน ทั้งหมด เพราะเมื่อการดำเนินงานประสบความสำเร็จด้วยดีแล้วองค์กรก็ประสบความสำเร็จบรรลุ เป้าหมายไปด้วยเช่นกัน

2.5 องค์กรประกอบทุนมนุษย์

ทุนมนุษย์ คือการมองมนุษย์ในองค์กรเป็นสินทรัพย์ที่ไม่สามารถตีราคาได้และเป็น ทรัพย์สินที่ไม่มีตัวตน แต่ทุนมนุษย์ดังกล่าวสามารถวัดค่าได้โดยการฝึกฝน เรียนรู้ พัฒนา จนสามารถ ดึงศักยภาพและการสะสมประสบการณ์นั้นออกมาใช้ได้กลายเป็นการสะสมทุนมนุษย์ที่สามารถพัฒนา องค์กรให้เจริญเติบโต มีผลกำไร และบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ ถือเป็น การวัดค่าของทุน มนุษย์ สอดคล้องกับ อารังค์ดี คังคาสวีส์ตี (2550 : 39) มีความเห็นว่า การที่บุคคลเกิดการ สะสมองค์ความรู้ในด้านต่างๆ ที่อยู่ในตัวคนเรา เรียกว่าเป็นทุนมนุษย์ และเมื่อถึงจุดๆ หนึ่งคนก็ จะสามารถสร้างองค์ความรู้ขึ้นมาใหม่ เกิดเป็นทุนทางปัญญาของตัวเองและเป็นขององค์กรด้วย แสดงดังภาพประกอบ 1



ที่มา : อารังศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2550)

ภาพประกอบ 1 การพัฒนาทุนมนุษย์สู่ทุนทางปัญญา

ในงานวิจัยขององค์กรความร่วมมือทางด้านเศรษฐกิจ (OECD) ไม่มี อธิบายว่าทุนมนุษย์เป็นหนึ่งในสามของสิ่งที่จะทำให้เกิดทุนทางปัญญา โดยอธิบายว่าทุนทางปัญญาประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

1) ทุนมนุษย์ ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และความสามารถในการพัฒนาและนวัตกรรมของคนในองค์กร

2) ทุนทางสังคม เป็นโครงสร้าง เครือข่ายและกระบวนการที่จะช่วยให้บุคคลต้องการที่จะพัฒนาทุนทางปัญญา โดยการแลกเปลี่ยนสังเคราะห์ความรู้ผ่านสัมพันธ์ภาพทั้งในองค์กรและนอกองค์กร

3) ทุนองค์กร ได้แก่ ความรู้ของสถาบันที่องค์กรเป็นเจ้าของ ซึ่งอาจเก็บอยู่ในรูปแบบของฐานข้อมูล คู่มือต่างๆ รวมถึงนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์และกระบวนการในการจัดการบุคลากรด้วย

Roos & Ross (1997 : 413-426) กล่าวว่า ทุณมนุษย์ ประกอบด้วย

- 1) ความสามารถ (Competence) โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความรู้ และทักษะ ความรู้จะเป็นความรู้ทางด้านวิชาการ หรือด้านเทคนิคที่เกิดจากการศึกษาเล่าเรียน
- 2) ทักษะ (Skill) คือสิ่งที่ได้จากการฝึกปฏิบัติอันเป็นผลมาจากความรู้ความสามารถของบุคคล
- 3) ทักษะคติ (Attitude) จะขึ้นกับคุณลักษณะของบุคคลที่มีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างน้อยสิ่งเหล่านี้เป็นผลมาจากแรงจูงใจ พฤติกรรมและความประพฤติ
- 4) ความสามารถทางสติปัญญา ความกระตือรือร้น (Intellectual Agility) จะครอบคลุมนวัตกรรม ความยืดหยุ่น และคุณลักษณะในการปรับตัวทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคล

องค์ประกอบของทุนมนุษย์นั้น มีความหลากหลายขึ้นกับมุมมองของแต่ละคน แต่อย่างไรก็ตามถ้าพึ่งทุนมนุษย์เพียงอย่างเดียว ไม่สามารถสร้างประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรได้ต้องอาศัยความเชื่อมโยงระหว่างทุนต่างๆ ที่มีในองค์กรและการพัฒนาทุนมนุษย์จะนำไปสู่การสร้างทุนทางปัญญาขององค์กรในที่สุด (พิชญานา พิมพ์สิงห์, 2558 : 21)

3. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์

มนุษย์เมื่อเกิดมาต่างมีทุนทั้งสิ้นและที่สำคัญ “ทุน (capital)” ก็แตกต่างกันในกรณีของสติปัญญา ความฉลาดของแต่ละคน ที่ต้องยอมรับความจริงว่าระดับมันสมองของแต่ละคนนั้นแตกต่างกันมาก เป็นแนวคิดเชิงวิทยาศาสตร์ที่พิสูจน์ได้ว่า มนุษย์เกิดมานั้นไม่เท่าเทียมกันในกรณีของทั้งยีนส์ ทั้งดีเอ็นเอและมันสมอง ดังนั้นทำไมคนแต่ละคนถึงคิดช้า คิดเร็วและแตกต่างกัน หรืออัจฉริยะแตกต่างกัน นั่นคือความจริงที่เราต้องยอมรับและนั่นคือ “ทุนที่ทุกคนมีแตกต่างกัน” (ไชยา ยี่มิวิไล, 2561)

3.1 แนวคิดการพัฒนาทุนมนุษย์

จากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมโลกที่เกิดขึ้น มีอิทธิพลสำคัญต่อการบริหารจัดการในทุกภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็นภาคธุรกิจ รัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานราชการและสถาบันการศึกษา ทำให้ต้องปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการของตนเอง เพื่อให้สามารถแข่งขันและสร้างความเติบโตขององค์กรหลังจากปลายศตวรรษที่ 20 เป็นต้นมา แนวคิดเรื่องทุนถูกตีความมากกว่าความหมายเรื่องของการเงินทรัพยากรการบริหารจัดการและเทคโนโลยี แต่ได้เริ่มให้

ความสำคัญต่อบุคลากรมากขึ้น ทุนมนุษย์จึงเป็นพลังขับเคลื่อนสำคัญที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายความสำเร็จ และเป็นตัวชี้วัดขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (รัชฎา อีสอนธิสกุล, 2550 : 39)

ประไพทิพย์ ลือพงษ์ (2555) ได้กล่าวถึงการพัฒนาทุนมนุษย์ให้สอดคล้องกับสมรรถนะความสามารถ (Competency) เริ่มจากการกำหนดลักษณะงาน กิจกรรม ความรับผิดชอบแต่ละตำแหน่งงานขึ้นไว้ล่วงหน้า เมื่อมีคนมาดำรงตำแหน่งงานตามที่กำหนด จะสามารถปฏิบัติได้ตามลักษณะงานความรับผิดชอบอย่างเหมาะสมกับงานที่ทำก็ถือว่าคนผู้นั้นมีสมรรถนะความสามารถเหมาะสมกับงานในตำแหน่ง สมรรถนะความสามารถ (Competency) หมายถึง สมรรถนะ ความรู้ทักษะ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ รวมถึงคุณลักษณะของบุคคลที่นำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการทำงาน การกำหนดประเภทของสมรรถนะความสามารถ (Competency) สามารถกำหนดได้ 2 ประเภทประกอบด้วย

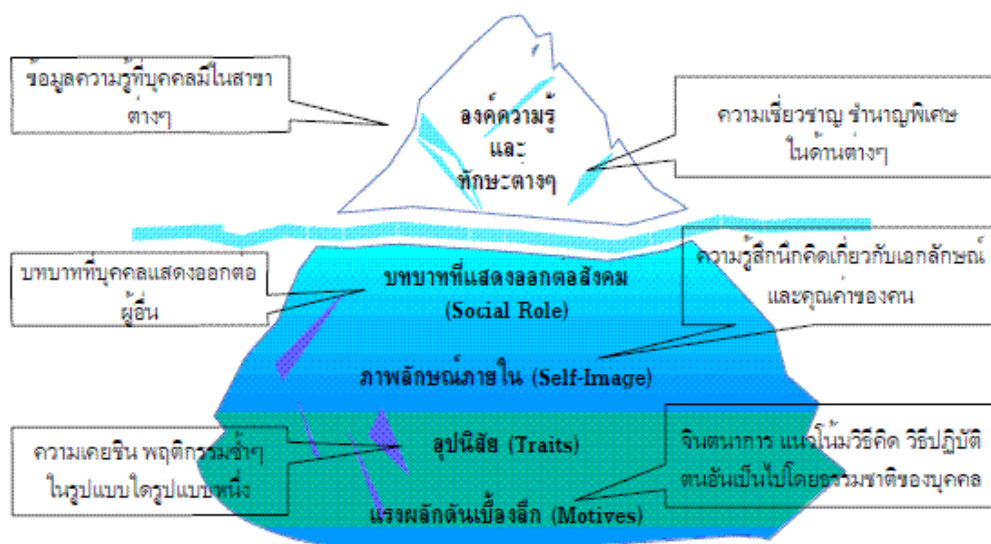
1) สมรรถนะความสามารถหลัก (Core Competency) หมายถึง คุณลักษณะสมรรถนะความสามารถหลักที่องค์กรกำหนดให้พนักงานทุกคนจะต้องมี เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ เช่น ความมีจิตสำนึกในความรับผิดชอบ ความเป็นผู้นำในการทำงาน ความใฝ่เรียนรู้

2) สมรรถนะในหน้าที่รับผิดชอบ (Functional Competency) หมายถึง คุณลักษณะ สมรรถนะ ความสามารถในตำแหน่งนั้นๆ เพื่อให้สามารถทำงานตามตำแหน่งงานได้อย่างประสบความสำเร็จ แตกต่างกันไปตามตำแหน่งงาน ได้แก่ ความรู้ (Knowledge : K) ในการทำงาน ทักษะ (Skill : S) ความชำนาญที่เกิดจากการฝึกฝนจนสำเร็จ คุณลักษณะ (Attribute : A) อุปนิสัย ความคิด ทศนคติ เช่น ความรู้และทักษะทางด้านบัญชีความรู้เรื่องภาษี ทักษะในการประสานงาน ทักษะทางด้านคอมพิวเตอร์

สิ่งที่สำคัญคือองค์กรจะต้องดึงสมรรถนะที่อยู่ภายในของบุคคลนั้นออกมาใช้ หรือหาวิธีการดึงสมรรถนะภายในที่แฝงอยู่ที่ไม่เห็นหรือหากเปรียบเป็นภูเขาน้ำแข็งก็คือส่วนที่อยู่ใต้น้ำนั้นออกมาลงทุนกับองค์กรให้ได้มากที่สุดเพื่อเพิ่มขีดความสามารถและนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย สมรรถนะความสามารถทั้งสองประเภทดังกล่าวข้างต้นจะช่วยให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับองค์กรเพื่อพัฒนาทุนมนุษย์ และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้องค์กรเอาชนะเหนือคู่แข่ง สมรรถนะความสามารถของคนถ้าปรับใช้อย่างเหมาะสมจะทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

ตามแนวคิดเรื่องสมรรถนะมักมีการอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ดังภาพที่แสดงด้านล่างซึ่งอธิบายว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่เห็นได้ง่ายและพัฒนาได้ง่าย คือส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือองค์ความรู้ และทักษะต่างๆ ที่บุคคลมีอยู่ และส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคล

อย่างมากและเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างไรขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ซึ่งอธิบายในตัวเองแบบภูเขาน้ำแข็ง คือ ทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ (ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ) และคุณลักษณะอื่นๆ (ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ) ของบุคคลนั้นๆ ดังภาพประกอบ 2



ที่มา : คณะทำงานโครงการสมรรถนะ (2548)

ภาพประกอบ 2 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)

3.2 ความหมายของการพัฒนาทุนมนุษย์

ผู้ศึกษาได้รวบรวมความหมายของการพัฒนาทุนมนุษย์ จากการศึกษาค้นคว้าเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีผู้ให้ความหมายของการพัฒนาทุนมนุษย์ไว้ ดังนี้

พิชิต เทพวรรณ (2554 : 119) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาทุนมนุษย์ หมายถึง การพัฒนาองค์ประกอบที่มีอยู่ในทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ได้แก่ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญ ซึ่งสามารถวัดในรูปของผลตอบแทน เช่นเดียวกับสินทรัพย์ หรือทุนประเภทอื่นๆ และสามารถทำให้องค์กรมีความโดดเด่นและแข่งขันได้

พรปวีณ์ กองแดง (2542) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาทุนมนุษย์ หมายถึง การพัฒนาความรู้ ความสามารถ ตลอดจนทักษะหรือความชำนาญ รวมถึงประสบการณ์ของแต่ละคนที่มีสิ่งสมในตนเอง และสามารถจะนำสิ่งเหล่านี้มารวมเข้าด้วยกัน จนเกิดเป็นศักยภาพขององค์กร หรือเป็นทรัพยากรที่สำคัญและมีคุณค่า ซึ่งจะทำให้องค์กรนั้นมีความสามารถในการสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง

ศศิวิมล แสงสุวรรณ (2555 : 58) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาทุนมนุษย์ หมายถึง การพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความเชี่ยวชาญ ทักษะคติ และประสบการณ์ที่มีอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งเกิดขึ้นมาพร้อมกับบุคคลนั้น หรือต้องเสริมสร้าง ด้วยการศึกษ ฝึกอบรม ค้นคว้าข้อมูลความรู้เพิ่มเติมอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยมุ่งให้เกิดการเรียนรู้และสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการปฏิบัติงานไปตามมาตรฐานของงานนั้นๆ เพื่อบรรลุประสิทธิภาพและประสิทธิผลทั้งขององค์กรและบุคลากร สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร

พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว (2551 : 294) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาทุนมนุษย์ หมายถึง กระบวนการเสริมสร้างความรู้ ความสามารถ และศักยภาพของบุคลากรอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง โดยมีเป้าหมายเพื่อยกระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและอนาคตให้สูงขึ้น ทำให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กร ขณะเดียวกันบุคลากรก็มีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพด้วย

Becker (1993) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาทุนมนุษย์ หมายถึง การพัฒนาการตัดสินใจระหว่างบุคคลต่อการศึกษา การฝึกอบรม การดูแลสุขภาพ และความรู้ที่ต่อเติมเข้ามา เมื่อเทียบกับผลประโยชน์ที่ได้รับและต้นทุนที่เสียไป ซึ่งผลประโยชน์นี้ยังรวมถึงวัฒนธรรม และผลประโยชน์อื่นๆ ที่ไม่เกี่ยวกับเงินตราที่เกิดขึ้นจากการประกอบอาชีพ ขณะที่ต้นทุนที่เสียไปนั้นจะขึ้นอยู่กับเวลาที่ใช้ในการลงทุน

จึงสรุปได้ว่า การพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Development) หมายถึง แนวทางหรือกระบวนการที่ส่งผลให้การพัฒนาทุนมนุษย์เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น กล่าวคือ เกิดการพัฒนาองค์ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความเชี่ยวชาญ ทักษะคติ และประสบการณ์ให้กับบุคลากรทำให้สามารถดึงศักยภาพเหล่านี้ที่แฝงอยู่ภายในออกมาใช้ประโยชน์ให้กับองค์กรได้อย่างเต็มที่ องค์กรที่มีบุคลากรที่มีการพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีขีดความสามารถสูงก็จะสามารถนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

พูน ปณ ทิโต ชีเว

3.3 ความสำคัญของการพัฒนาทุนมนุษย์

องค์กรจึงควรส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการพัฒนาบุคลากร เพื่อสร้างทุนมนุษย์ที่พร้อมด้วยทักษะ ความสามารถ และศักยภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้นในองค์กรอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและคงไว้ซึ่งศักยภาพทางการแข่งขันในระยะยาวขององค์กรต่อไป ซึ่งสามารถสรุปความสำคัญของการพัฒนาทุนมนุษย์ (ธารรงค์ดี คงคาสวัสดิ์, 2550 : 20-21) ได้ดังต่อไปนี้

1) ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย องค์กรในปัจจุบันมีการนำระบบหรือหลักการของ Balanced Scorecard มาใช้ซึ่งจะต้องมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy Map) เพื่อสร้างความเข้าใจของบุคลากรในองค์กรให้ตรงกันถึงวิธีการในการดำเนินงานสู่ผลสำเร็จที่ตั้งเป้าหมายไว้ ด้วยการกำหนดตัวชี้วัดหลัก (Key Performance Indicators : KPIs) ในมุมมองด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านที่เกี่ยวกับตัวเลขหรือการเงิน ด้านที่เกี่ยวกับลูกค้า ด้านที่เกี่ยวกับกระบวนการปฏิบัติภายในองค์กร หรือด้านที่เกี่ยวกับการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป้าหมายต่างๆ ขององค์กรจะประสบความสำเร็จได้นั้น ล้วนแล้วแต่เกิดมาจากบุคลากรที่พร้อมด้วยความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ที่สั่งสมในตัวบุคลากรนั้นๆ ในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยการใช้ศักยภาพหรือสมรรถนะที่มีอยู่อย่างเหมาะสม พร้อมทั้งสามารถปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรอื่นๆ ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน องค์กรใดมีบุคลากรที่มีสมรรถนะด้านความรู้ ความสามารถ ในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม ย่อมทำให้องค์กรนั้นมีความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งได้ทุกสถานการณ์ เนื่องจากมีทุนมนุษย์ที่มีคุณภาพในการรับมือกับการแข่งขันที่รุนแรงในภาวะปัจจุบัน

3) ทำให้องค์กรมีการพัฒนา อยู่รอด และประสบความสำเร็จ องค์กรที่มีทุนมนุษย์ที่มีศักยภาพในทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นระดับผู้บริหารหรือพนักงานระดับปฏิบัติการ จะสามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ด้วยการเพิ่มมูลค่าของทุนมนุษย์ในองค์กรให้มากยิ่งขึ้น ส่งผลให้เกิดการพัฒนาในองค์กร สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและอยู่รอดได้ในทุกสถานการณ์

3.4 เป้าหมายของการพัฒนาทุนมนุษย์

การพัฒนาทุนมนุษย์ เป็นแผนและกิจกรรมการปฏิบัติงานที่สร้างขึ้น เพื่อให้องค์กรมีความพร้อมในบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญในงานที่ได้รับมอบหมาย อีกทั้งยังเป็นการส่งเสริมขีดความสามารถและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนาบุคลากรให้ดีขึ้น การพัฒนาทุนมนุษย์จึงเป็นกุญแจสำคัญที่จะช่วยนำกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป้าหมายของการพัฒนาทุนมนุษย์ (พิชิต เทพวรรณ, 2554 : 156-157) มีดังต่อไปนี้

- 1) เพื่อให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน จากการมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา
- 2) เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยง สอดคล้องและครอบคลุมการพัฒนาบุคลากรกับกลยุทธ์ขององค์กร และกลยุทธ์การเรียนรู้ของแต่ละบุคคล
- 3) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับบุคลากรขององค์กร เนื่องจากบุคลากรเป็นทรัพยากรหลักที่จะเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ดังนั้น การพัฒนาความรู้ สติปัญญา และจริยธรรมของบุคลากร จึงมีความสำคัญต่ออนาคตขององค์กรเป็นอย่างมาก

อำนาจ อิระวนิช (2553 : 631) กล่าวว่า องค์กรหนึ่งๆ จะคงความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน บุคลากรขององค์กรจำเป็นต้องพัฒนาทักษะและผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น การฝึกอบรมและการพัฒนาจะทำให้บุคลากรมีความรู้และทักษะอย่างเพียงพอต่อการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อความรับผิดชอบใหม่ และสามารถปรับตัวให้เข้ากับเงื่อนไขการทำงานใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว โดยประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากรนั้น มีดังต่อไปนี้

- 1) การเพิ่มความรู้และทักษะให้กับบุคลากร
- 2) การเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ
- 3) การเพิ่มโอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพ
- 4) การสร้างขวัญกำลังใจและการตระหนักถึงความสามารถและความภาคภูมิใจในผลการปฏิบัติงาน
- 5) การเพิ่มคุณภาพและผลผลิตภาพ
- 6) การลดต้นทุนอันเกิดจากความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน
- 7) ลดความจำเป็นในการกำกับและแนะนำการทำงานของหัวหน้างาน

เป้าหมายของการพัฒนาทุนมนุษย์ คือ การพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถของบุคลากรขององค์กร ให้สามารถปฏิบัติงานของตนเองและปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและเป้าหมายขององค์กร ซึ่งช่วยให้องค์กรประหยัดค่าใช้จ่าย เนื่องจากบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพลดความผิดพลาดจากการลองผิดลองถูก ทำให้บุคลากรเกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน พร้อมรับมือกับความรับผิดชอบใหม่ๆ ที่ได้รับมอบหมายเป็นการเพิ่มคุณภาพและผลิตภาพขององค์กร ส่งผลให้องค์กรมีศักยภาพทางการแข่งขัน และเจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืน (ศศิวิมล แสงสุวรรณ, 2555 : 23)

4. ปัจจัยในการพัฒนาทุนมนุษย์

จากการศึกษาเรื่องปัจจัยในการพัฒนาทุนมนุษย์ ผู้วิจัยสามารถสรุปปัจจัยที่ได้จากการศึกษา รวบรวมจากวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยได้นำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ คือ ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ และปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลทางตรงและทางอ้อมต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

4.1 ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลทางตรงและทางอ้อมต่อการพัฒนาทุนมนุษย์

กระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์เป็นกระบวนการที่ดำรงอยู่ตลอดชีวิต แม้ในขณะทำงานก็ต้องมีการพัฒนาคนและเกี่ยวพันกับการพัฒนาทักษะฝีมือในที่ทำงาน ไปจนถึงการเรียนรู้จากประสบการณ์ชีวิตในด้านต่างๆ (James Heckman อ้างถึงใน ภาวิน ศิริประภาณุกุล, 2547 : 2) โดยมีปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลทางตรงและทางอ้อมต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ ดังนี้

4.1.1 ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กร (Organization Structure) เป็นระบบความสัมพันธ์ของงานและคนในองค์กรซึ่งต้องจัดให้มีความเหมาะสม เพื่อให้เกิดความร่วมมือกันจนเกิดผลสำเร็จจากการทำงาน เครื่องมือที่แสดงให้เห็นถึงวิธีจัดโครงสร้างองค์กร คือ ผังการจัดองค์กร (Organization Chart) ซึ่งอธิบายถึงการจัดตำแหน่งของงานภายในองค์กร ทำให้ทราบว่าใครจะทำอะไร ที่ไหน รายงานหรือขึ้นตรงต่อผู้ใด ทำให้เห็นระบบความเชื่อมโยงในการสื่อสารและระบบการไหลเวียนของงานมนุษย์ (เสาวลักษณ์ นิกรพิทยา, 2558 : 39-40)

การจัดโครงสร้างขององค์กรมีหลายแบบ ซึ่งแต่ละแบบมีข้อดีข้อเสียแตกต่างกัน ฉะนั้น การที่ผู้บริหารจะวางแนวทางในการจัดโครงสร้างองค์กรนั้น อาจจะต้องพิจารณาจากหลายๆ ปัจจัย ด้วยกัน อย่างไรก็ตามการจัดโครงสร้างขององค์กรสามารถแบ่งแยกออกเป็นประเภทใหญ่ๆ ได้ 5 ประเภท (วิทยาลัยเทคนิคศรีสะเกษ, 2561) ดังนี้

1) โครงสร้างองค์กรตามหน้าที่การทำงาน (Functional Organization Structure) หมายถึง โครงสร้างที่จัดตั้งขึ้นโดยแบ่งไปตามประเภทหรือหน้าที่การทำงาน เพื่อแสดงให้เห็นว่าในแต่ละแผนกนั้นมีหน้าที่ต้องทำอะไรบ้างซึ่งผลดีก่อให้เกิดการได้คนมีความสามารถทำงานในแผนกนั้นๆ ทั้งยังฝึกบุคคลในแผนกนั้นๆ ให้มีความเชี่ยวชาญกับหน้าที่ของงานนั้นอย่างลึกซึ้ง สำหรับฝ่ายบริหารระดับสูงนั้นก็เพียงแต่กำหนดนโยบายไว้กว้างๆ เพราะมีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านคอยป้อนข้อมูลที่ถูกต้องให้พิจารณาตัดสินใจและให้ความคิดพลาดได้น้อยมากอีกประการหนึ่งในแต่ละแผนกนั้นเมื่อทุกคนมีความเชี่ยวชาญงานในหน้าที่ชนิดเดียวกันย่อมก่อให้เกิดการประสานงานได้ง่าย เนื่องจากแต่ละคนมีความสนใจในงานและใช้ภาษาเดียวกันทำให้สามารถสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีได้ง่ายและการบริหารงานก่อให้เกิดความประหยัดด้วยอย่างไรก็ตามการจัดรูปแบบองค์กรแบบนี้มีผลเสียในทางการบริหารหลายประการ อาทิเช่น การแบ่งงานออกเป็นหลายแผนกและมีผู้เชี่ยวชาญหลายคน ทำให้การวางแผนยุ่งยากขึ้น อาจมีการปิดความรับผิดชอบได้ นอกจากนี้การจัดองค์กรรูปแบบนี้มักเน้นที่การรวมอำนาจไว้ ณ จุดที่สูงที่สุด ไม่มีการกระจายอำนาจในการบริหารให้ลดหลั่นลงไป

2) โครงสร้างองค์กรตามสายงานหลัก (Line Organization Structure) หมายถึง การจัดรูปแบบโครงสร้างให้มีสายงานหลัก และมีการบังคับบัญชาจากบนลงล่างลดหลั่นเป็นขั้นๆ จะไม่มีการสั่งการแบบข้ามขั้นตอนในสายงานซึ่งโครงสร้างแบบนี้เหมาะสมสำหรับองค์กรต่างๆ ที่ต้องการให้มีการขยายตัวในอนาคตได้เพราะเพียงแค่เพิ่มเติมโครงสร้างในบางสายงานให้มีการควบคุมบังคับบัญชาลดหลั่นลงไปอีกได้การจัดองค์กรแบบนี้อาจจะคำนึงถึงสภาพของงานที่เป็นจริง เช่น แบ่งตามลักษณะของผลิตภัณฑ์ หรือแบ่งตามอาณาเขต หรือแบ่งตามประเภทลูกค้า หรือแบ่งตามกระบวนการ ผลดีของโครงสร้างแบบนี้ คือ การจัดโครงสร้างด้วยรูปแบบที่เข้าใจง่าย การบังคับบัญชาตามสายงานเป็นขั้นตอน ฉะนั้น จุดใดที่มีการปฏิบัติงานล่าช้าก็สามารถตรวจสอบได้รวดเร็วจากผู้บังคับบัญชาในระดับนั้นได้ง่าย ผู้ปฏิบัติงานได้คลุกคลีกับสภาพของปัญหาที่เป็นจริงและเกิดขึ้นเสมอ ทำให้การตัดสินใจต่างๆ มีข้อมูลที่แน่นอนและสามารถตัดสินใจได้ถูกต้องรวดเร็วซึ่งส่งผลสะท้อนให้มีการปกครองบังคับบัญชาที่อยู่ในระเบียบวินัยได้ดี การติดต่อสื่อสารและการควบคุมการทำงานทำได้ง่าย ประการสุดท้าย องค์กรนี้เหมาะสำหรับการจัดรูปแบบองค์กรขนาดเล็กแต่ไม่เหมาะที่จะจัดในลักษณะองค์กรขนาดใหญ่ที่มีการปฏิบัติงานสลับซับซ้อน ส่วนข้อเสีย ประการแรกไม่ได้สนับสนุนให้ผู้ทำงานมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ปริมาณของงานมีมาก จนต้องใช้เวลาทำงาน

ประจำให้เสร็จ ไม่มีเวลาที่จะมาศึกษาถึงระบบการทำงานที่ดีกว่า และอีกประการ คือ ผู้บริหารระดับสูงอาจจะไม่ยอมมอบหมายงานให้ผู้บริหารระดับรองๆ ลงมา ทำให้ขวัญของผู้ปฏิบัติงานในระดับรองๆ ไม่ดี หมัดกำลังใจในการปฏิบัติงาน เนื่องจากโครงสร้างแบบนี้ให้อำนาจควบคุมโดยตรงต่อผู้บังคับบัญชาระดับสูงเท่านั้น

3) โครงสร้างองค์กรแบบคณะที่ปรึกษา (Staff Organization Structure) หมายถึง การจัดโครงสร้างโดยการให้มีที่ปรึกษามาช่วยการบริหารงาน เช่น ที่ปรึกษานายกฯ ที่ปรึกษาผู้ว่าฯ กทม. เป็นต้น เพราะว่าที่ปรึกษามีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้าน โดยเฉพาะการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ซึ่งต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญมาช่วย หรือคอยแนะนำทำให้องค์กรมองเห็นความสำคัญของการมีที่ปรึกษาขึ้น อย่างไรก็ตาม พวกที่ปรึกษาไม่มีอำนาจในการสั่งการใดๆ นอกจากคอยป้อนข้อมูลให้ผู้บริหารเป็นผู้ชี้ขาดอีกชั้นหนึ่ง ซึ่งการจัดองค์กรแบบนี้มีผลดีคือ ทำให้การดำเนินงานต่างๆ มีการวางแผนและประเมินสถานการณ์ล่วงหน้าได้มีที่ปรึกษาคอยให้ความกระจ่างและประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ และทำให้การทำงานใช้หลักเหตุและผลมากขึ้น มีการใช้เครื่องมือที่ทันสมัย และคนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น แต่ผลเสียของการใช้ที่ปรึกษาอาจมีการปิ่นเกลียวกันเนื่องจากความเห็นไม่ลงรอยกัน และฝ่ายคณะที่ปรึกษาอาจท้อถอยในการทำงานได้ เพราะมีหน้าที่เพียงเสนอแนะแต่ไม่มีอำนาจสั่งการ

4) โครงสร้างองค์กรแบบคณะกรรมการบริหาร (Committees Organization Structure) หมายถึง การจัดโครงสร้างองค์กรโดยให้มีการบริหารงานในลักษณะคณะกรรมการ เช่น คณะกรรมการบริหารงานรถไฟแห่งประเทศไทย คณะกรรมการ อสมท. และคณะกรรมการบริหารบริษัทเจริญโภคภัณฑ์ เป็นต้น ผลดีจะช่วยจัดปัญหาการบริหารงานแบบผูกขาดของคนคนเดียว หรือการใช้แบบเผด็จการเข้ามาบริหารงาน นอกจากนั้น การตั้งคณะกรรมการซึ่งประกอบด้วยบุคคลมาจากหลายๆ ฝ่ายจะทำให้ทุกคนเข้าใจปัญหาและก่อให้เกิดการยอมรับในปัญหาที่ฝ่ายอื่นเผชิญอยู่ทำให้การประสานงานเป็นไปได้อย่างดีขึ้น ข้อเสียคือ เกิดการสูญเสียทรัพยากรโดยใช้เหตุเนื่องจากเวลาส่วนใหญ่ใช้ไปในการประชุมถกเถียงกัน หรืออาจเกิดการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ในระดับคณะกรรมการ หรือยอมประนีประนอมกันเพื่อให้ได้ข้อยุติที่รวดเร็ว ทำให้การตั้งคณะกรรมการไร้ผล

5) โครงสร้างองคกรงานอนุกรม (Auxiliary) คือ หน่วยงานช่วย หรือเรียกว่า หน่วยงานแม่บ้าน (House Keeping Agency) ซึ่งเป็นงานเกี่ยวกับธุรกิจและอำนวยความสะดวก เช่น งานเลขานุการ และงานตรวจสอบภายใน เป็นต้น

กรปลา เจริญวานิช (2559) ให้ความหมายว่า การจัดการองค์กร (Organizing) คือ กระบวนการในการจัดโครงสร้างขององค์กร การกำหนดสายการบังคับบัญชา การแบ่งงานออกเป็นหน่วยงานตามลักษณะงาน การจัดกลุ่มงาน การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานแต่

ละคน การมอบหมายงาน (Delegation) การจัดสรรทรัพยากรให้กับหน่วยงาน และการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร โดยโครงสร้างองค์กร (Organization Structure) สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ

1) โครงสร้างองค์กรตามแนวดิ่ง (Vertical Structure) มีลำดับชั้นการบังคับบัญชาที่ยาวมาก ทำให้การสั่งการล่าช้า ส่วนใหญ่ จะเป็นสายการบังคับบัญชาของระบบราชการ และรัฐวิสาหกิจ จะพิจารณาจากหลักการ ดังนี้

- (1) สายการบังคับบัญชา
- (2) การมอบหมายอำนาจหน้าที่
- (3) การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ
- (4) ขนาดของการจัดการ
- (5) เจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการและฝ่ายให้คำปรึกษา
- (6) บรรษัทภิบาล เน้นการควบคุม ระเบียบ คำสั่ง ไม่โฆษณาชวนเชื่อ

2) โครงสร้างองค์กรตามแนวนอน (Horizontal Structure) ประกอบด้วย ความรับผิดชอบในหน้าที่ชัดเจน พนักงานต้องได้รับการอบรมสม่ำเสมอ โครงสร้างยืดหยุ่นเหมาะสมตามสภาพแวดล้อม

การออกแบบโครงสร้างองค์กร (สมคิด บางโม, 2538) มีสิ่งหนึ่งที่ควรคำนึง คือ ความสูง และความกว้างของโครงสร้าง ถ้าโครงสร้างขององค์กรมีการบังคับบัญชาชั้นหลายระดับ กระบวนการทำงานย่อมช้า แต่ถ้าโครงสร้างองค์กรมีระดับการสั่งการน้อยกระบวนการทำงานย่อมรวดเร็วกว่า ช่วงของการควบคุม (span of control) หมายถึง จำนวนผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่ถูกควบคุมหรือสั่งการจากผู้บังคับบัญชาคนหนึ่ง ตัวอย่างเช่น คุณวิสนี เป็นประธานบริษัท และมีคุณกำชัยเป็นรองประธานบริษัทเพียงคนเดียว แสดงว่าช่วงของการควบคุมของประธานคือมีเพียง 1 แต่ถ้าบริษัทนี้มีรองประธาน 3 คน แสดงว่าช่วงของการควบคุมของประธานมีเท่ากับ 3 เป็นต้น

โครงสร้างองค์กรต้องมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ ไม่ใช่รวมศูนย์อำนาจเข้าสู่ส่วนกลาง เป้าหมายขององค์กรและการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบต้องชัดเจน ไม่มีลักษณะซ้ำซ้อนกัน ระบบการประสานงานต้องเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ต้องมีลักษณะยืดหยุ่นไม่เข้มงวดเกินไป (เชียวชาญ อาศุวัฒน์กุล, 2530 : 221-222 อ้างถึงใน เบ็ญจพร พงษ์เจริญธรรม, 2552 : 20-21) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Steers (1991 อ้างถึงใน พัทธรินทร์ โตะบุรินทร์, 2548 : 21) ได้ให้ความหมายของโครงสร้างองค์กรไว้ว่า เป็นความสัมพันธ์ของทรัพยากรมนุษย์ที่ได้กำหนดไว้ในองค์กร เป็นการวางแผนการร่วมกัน เริ่มด้วยการกำหนดนโยบาย การจัดสายงาน การกำหนดองค์ประกอบ คุณลักษณะของสมาชิก การจัดบุคคลตามความเหมาะสมของงาน เป็นแผนผังแสดงให้เห็นถึงการแบ่งงานกันทำระหว่างผู้บริหารกับ

ผู้ใต้บังคับบัญชา การจัดแผนงาน และระดับการบริหาร เหมือนกับการมอบหมายงาน (work assignment)

ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ลักษณะที่สำคัญของโครงสร้างองค์กรที่สำคัญ คือ ต้องมีลักษณะยืดหยุ่นมีความคล่องตัว และมีการกระจายอำนาจ ซึ่งโครงสร้างองค์กรที่มีลักษณะดังกล่าว จะส่งผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ได้เป็นอย่างดีเพราะสมาชิกในองค์กรสามารถสร้างสรรค์ผลงานได้อย่างเต็มกำลังความสามารถ แต่หากโครงสร้างองค์กรมีลักษณะที่ตรงกันข้าม คือ ไม่ยืดหยุ่น ใช้การรวมศูนย์อำนาจในการตัดสินใจ ก็จะส่งผลให้สมาชิกในองค์กรเคยชินกับระเบียบแบบฟอร์มอนุรักษนิยม เป็นผู้ตามเพียงอย่างเดียว สนใจแต่งานประจำ และไม่สร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรมากยิ่งขึ้นเลย

4.1.2 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ

องค์กรจะต้องสามารถบริหาร ดูแล และโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกรักและพร้อมที่จะทำงานในองค์กร โดยเป้าหมายขององค์กรนั้นสามารถตอบสนองเป้าหมายส่วนตัวของสมาชิกด้วยในขณะเดียวกัน โดยกระบวนการดังกล่าวตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นผู้นำ อันหมายถึงการทำให้บุคคลมีแนวโน้มที่จะทำตามบุคคลอื่น ซึ่งต้องสนองความพึงพอใจของผู้ตามด้วยการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ดังนั้น ผู้นำต้องรู้จักใช้เทคนิคการจูงใจในการปฏิบัติงานและนำองค์กรเดินต่อไปข้างหน้าอย่างงดงาม (เบ็ญจพร พงษ์เจริญธรรม, 2552 : 18)

วีรัช สงวนวงศ์วาน (2550 : 230-231) ได้สรุปความแตกต่างของคุณลักษณะของผู้นำกับผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้นำไว้ 7 ประการดังนี้ 1) Dive มีพลังความพยายามและความปรารถนาอันแรงกล้าที่จะฟันฝ่าอุปสรรค ทำให้งานที่รับผิดชอบประสบผลสำเร็จ 2) Desire to Lead มีความมุ่งมั่นที่จะมีอิทธิพลหรือผู้อื่นโดยการจูงใจให้ผู้อื่นร่วมทำงานด้วยความเต็มใจ 3) Honesty and Integrity มีความซื่อสัตย์และความมั่นคงในความคิดและการกระทำ เพื่อให้ได้รับความเชื่อ และศรัทธาจากผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้อง 4) Self-Confident มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำและพร้อมจะปฏิบัติตามการตัดสินใจของผู้นำ 5) Intelligence มีความเฉลียวฉลาด สามารถรวบรวมวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ และตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง 6) Job-Relevant Knowledge มีความรู้ความเข้าใจเป็นอย่างดีเกี่ยวกับบริษัทของตนที่ดำเนินการอยู่ และเทคนิคการปฏิบัติงาน เพื่อประกอบการตัดสินใจในฐานะผู้นำได้อย่างถูกต้อง 7) Extraversion มีพลังมีความกระตือรือร้น ชอบสังคม สามารถพูดคุยมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้คน ไม่เก็บตัวเงียบอยู่ตามลำพัง นอกจากนี้ Steers (1991 อ้างถึงใน พัชรินทร์ โตะบุรินทร์, 2548 : 36) ได้แบ่งรูปแบบความเป็นผู้นำที่แตกต่างกันใน 4

รูปแบบ คือ 1) ผู้นำแบบบงการ 2) ผู้นำแบบให้การสนับสนุน 3) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม 4) ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จ

ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของ Fiedler & Chemers (1987) ได้ทำการศึกษารูปแบบพฤติกรรมของภาวะผู้นำและปัจจัยเกี่ยวกับสถานการณ์ขององค์กรเข้าด้วยกัน เพื่อหาความเหมาะสมของรูปแบบพฤติกรรมผู้นำว่ามีความเหมาะสมกับสถานการณ์ใด หรือในอีกความหมายหนึ่งก็คือในรูปแบบของสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ควรใช้รูปแบบพฤติกรรมผู้นำแบบใดจึงจะเกิดประสิทธิผลมากที่สุด ซึ่งได้เสนอองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ประเภทของพฤติกรรมผู้นำ อำนาจตามตำแหน่ง และแบบจำลองภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ องค์ประกอบด้านการควบคุมสถานการณ์ คือ ระดับของอำนาจและอิทธิพลที่ผู้นำมีและนำมาใช้ในการวางแผนตัดสินใจ และกำหนดกลยุทธ์ของการกระทำ ควบคุมสถานการณ์ถูกกำหนดโดยปัจจัย 3 ประการ ได้แก่ อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ เป็นอำนาจที่องค์กรมอบให้ผู้นำโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อนำไปใช้ในการทำงานโครงสร้างของงาน คือขอบเขตซึ่งเกี่ยวกับการปฏิบัติงานมากกว่าการควบคุม โดยผู้นำมีการสั่งการโดยกลุ่ม สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก หมายถึง ผู้นำเป็นที่ยอมรับและเคารพนับถือของกลุ่มสมาชิกซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญ การเคารพนับถือต่อผู้นำกับสมาชิกเกี่ยวข้องกับคุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา และระดับของการมอบอำนาจหน้าที่ในตำแหน่งอย่างไม่ทางการให้กับผู้นำองค์ประกอบด้านแบบจำลองทางสถานการณ์ที่ใช้วัดความมีประสิทธิภาพ เป็นจุดแข็งที่ส่งผลให้มีการนำไปใช้ในกลุ่มที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน พิชญานุกา พิมพ์สิงห์ (2558 : 36-37) ได้แบ่งผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก และผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยไว้อย่างละ 4 แบบดังนี้

ผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก 4 แบบ คือ

1) ผู้นำแบบผู้บริหาร (Executive) จะเน้นการส่งเสริม สนับสนุน ให้ผู้ร่วมงานใช้ความพยายาม ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย จัดว่าเป็นผู้นำที่มีการทำงานแบบบูรณาการ

2) ผู้นำแบบพัฒนา (Developer) จะมองความสำคัญ ศักยภาพของบุคคล มุ่งพัฒนาคนให้มีความรู้ ความสามารถ

3) ผู้นำแบบระบบราชการ (Bureaucrat) จะเน้นการควบคุมกฎเกณฑ์ ให้ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับอย่างเคร่งครัด

4) ผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีศิลปะ (Benevolent Autocratic) ผู้นำจะมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ใช้ศิลปะในการครองใจคน

ผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย 4 แบบ คือ

- 1) ผู้นำแบบประนีประนอม (Compromiser) มองเห็นประโยชน์ที่คน และความสัมพันธ์มักไม่กล้าตัดสินใจ ใช้วิธีการยอมความ
- 2) ผู้นำแบบนักบุญ (Missionary) มีความสัมพันธ์กับคนเป็นหลัก ไม่กล้าเสี่ยง ขาดความริเริ่มสร้างสรรค์ มุ่งเอาอกเอาใจเพื่อนร่วมงาน
- 3) ผู้นำแบบทิ้งงาน (Deserter) ไม่สนใจทั้งคนและงาน ผู้ร่วมงานจะอยู่อย่างโดดเดี่ยวขาดขวัญ กำลังใจ
- 4) ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic) ใช้อำนาจในการทำงาน มีความเชื่อมั่นในตนเอง สูงขาดการรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554) ได้ศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสายสนับสนุนสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผลการวิจัยพบว่าหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่พัฒนาขึ้นมีประสิทธิภาพเหมาะสม เนื่องจากเป็นหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นจากการศึกษาบริบทและความต้องการที่แท้จริงของกลุ่มผู้บริหารระดับสูง กลุ่มผู้บริหารสายสนับสนุนและกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ มีเนื้อหาครอบคลุมทุกด้าน มีวิธีการพัฒนาที่หลากหลาย มีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน และผู้เข้ารับการพัฒนามีความรู้ที่ได้รับไปสู่การปฏิบัติงานได้จริง จึงควรสนับสนุนและส่งเสริมให้นำหลักสูตรไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรต่อไป

Thompson (2008 อ้างถึงใน พิชญานา พิมพ์สิงห์, 2558 : 37-38) ได้ศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคลและอิทธิพลของพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม พบว่า พื้นฐานทางอารมณ์ ความเชื่อใจในภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ที่เกิดจากการทำงานของผู้ตาม เช่น ความพึงพอใจในงานของผู้ตาม ความพึงพอใจที่มีต่อผู้นำ การรับรู้เกี่ยวกับลักษณะงานหลัก และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร สำหรับหลักการในการประเมินตนเองของผู้ตามมีความสัมพันธ์ที่สอดคล้องระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความพึงพอใจในงานของผู้ตาม ความพึงพอใจที่มีต่อผู้นำ ส่วนพื้นฐานทางอารมณ์ ความเชื่อใจพบว่า มีผลโดยตรงของความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความพึงพอใจในงานของผู้ตาม ความพึงพอใจที่มีต่อผู้นำ และบางส่วนผ่านทางและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและการรับรู้เกี่ยวกับลักษณะของงานหลัก

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กร ผู้นำที่มีความสามารถย่อมนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กร และสามารถกระตุ้นใ้มนำ ส่งเสริมสนับสนุนและให้โอกาส แก่บุคลากรในองค์กรให้เป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ ความสามารถและพัฒนาตนเองและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (พิชญานา พิมพ์สิงห์, 2558 : 38)

4.1.3 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร

เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นคุณภาพและการแข่งขัน เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญในการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กรให้มีความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญอันนำไปสู่การสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี (รติพร ถึงฝั่ง และโกศล จิตวิรัตน์, 2555)

Robbins & Coulter (1996 อ้างถึงใน วิรัช สงวนวงษ์วาน, 2550) ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็นค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์กร และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น วัฒนธรรมจึงเป็นเสมือนบุคลิกภาพหรือจิตวิญญาณขององค์กร โดยวัฒนธรรมองค์กรจะมีลักษณะดังนี้ คือ

- 1) เป็นการรับรู้ร่วมกันของคนในองค์กรจากการที่ได้เห็น ได้ยิน ได้รู้สิ่งต่างๆ ร่วมกัน
- 2) คนในองค์กรแม้จะต่างตำแหน่งหน้าที่หรือสถานภาพก็จะเข้าใจและอธิบายถึง

วัฒนธรรมองค์กรได้เหมือนกัน

- 3) วัฒนธรรมองค์กรเป็นการอธิบายถึงลักษณะหรือมิติ ที่องค์กรยึดถือต่อเนื่องมาเป็นเวลานาน

Cameron & Quinn (1987 อ้างถึงใน จรัสศรี เพ็ชรคง, 2552 : 127) กล่าวว่า การนำคนในองค์กรให้ไปด้วยกันได้ส่วนมุมมองที่มองว่าวัฒนธรรมเป็นความแตกต่างและการแยกกันเป็นส่วนๆ นั้นเป็นการพิจารณาวัฒนธรรมว่าเป็นการสะสมวัฒนธรรมย่อยที่แฝงอยู่ในแต่ละบุคคล การศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรและได้แบ่งวัฒนธรรมองค์กรเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

- 1) วัฒนธรรมแบบเน้นความสัมพันธ์ เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นในเรื่องความสัมพันธ์ ลักษณะเด่น องค์กรเปรียบเสมือนครอบครัวใหญ่ ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกันและกันผู้นำในองค์กรเป็นแบบอย่างในการให้คำปรึกษาช่วยเหลือ ผู้ใต้บังคับบัญชาเน้นการทำงานเป็นทีม การตัดสินใจร่วมกัน สิ่งที่เชื่อมกันของวัฒนธรรมนี้คือ ความจงรักภักดี ความเชื่อถือ ผู้ปฏิบัติงานมีความผูกพันต่อองค์กรสูงองค์กรเน้นยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย ความสำเร็จวัดจากการพัฒนาคน การทำงานเป็นทีม การเอื้ออาทร

- 2) วัฒนธรรมแบบชั่วคราว วัฒนธรรมแบบนี้จะให้ความสำคัญกับสิ่งแวดลอมภายนอกและความกล้าตัดสินใจ ผู้นำองค์กรเป็นคนกล้าตัดสินใจ การบริหารงานเน้นให้ผู้ปฏิบัติงานกล้าตัดสินใจสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้อิสราภาพสิ่งที่ยึดสมาชิกเข้าด้วยกันคือเป้าหมายร่วมในการพัฒนา เกณฑ์วัดความสำเร็จ คือ นวัตกรรม

3) วัฒนธรรมการตลาด ลักษณะวัฒนธรรมแบบนี้มุ่งเน้นความสำเร็จเป็นหลัก ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ขอรับการแข่งขันในการทำงาน ผู้นำองค์กรเป็นผู้มีเหตุผล ดำเนินการในเชิงรุก มุ่งเน้นความสำเร็จของงาน สิ่งที่เชื่อมสมาชิกองค์กรเข้าด้วยกันคือ การเน้นความสำเร็จหรือชัยชนะ ในการครอบครองตลาด

4) วัฒนธรรมแบบราชการ ลักษณะเด่นของวัฒนธรรมนี้คือ มุ่งเน้นในเรื่องของการมีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ปฏิบัติตามระเบียบที่กำหนดไว้ ผู้นำองค์กรเป็นผู้ประสานงานเน้นการควบคุมกำกับ เพื่อให้การทำงานเป็นไปด้วยความราบรื่น และมีประสิทธิภาพ รูปแบบการบริหารเน้นความมั่นคงของผู้ปฏิบัติงาน เน้นการยอมรับตามคำสั่ง เน้นการปฏิบัติงานที่ คาดการณ์ได้ เน้นความสัมพันธ์ตามลำดับชั้น สิ่งที่ยึดเหนี่ยวสมาชิกเข้าด้วยกันคือ นโยบายและ กฎระเบียบที่เป็นทางการสิ่งสำคัญในการทำงานคือ ความราบรื่นและความมีเสถียรภาพ เกณฑ์ กำหนดความสำเร็จคือ การมีระบบที่เชื่อถือได้ จากผลงานวิจัยนำไปสู่การพัฒนากรอบแนวคิด ค่านิยมในการแข่งขัน โดยวัตถุประสงค์ของทฤษฎีนี้ก็เพื่อช่วยในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับ ปรัชญาการณขององค์กร เช่น การออกแบบองค์กร ชั้นวงจรชีวิตของการพัฒนา คุณภาพของ องค์กร บทบาทด้านภาวะผู้นำ และทักษะด้านการจัดการ ในขณะที่องค์กรต้องทำหน้าที่ให้ได้ใน สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วดังนั้นองค์กรเองก็ต้องการเปลี่ยนแปลงให้ดีที่สุด การ ที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้จำเป็นต้องรู้ถึงสภาพปัจจุบันและทิศทางที่พวกเขาต้องการจะไป ในอนาคต สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการพัฒนาทุนมนุษย์ที่ช่วยส่งเสริม ทั้งด้านการเรียนรู้ของบุคคล การเรียนรู้ขององค์กร การสร้างความรู้ใหม่ ความเต็มใจที่จะแบ่งปัน ความรู้ซึ่งกันและกัน รวมถึงการคิดสร้างสรรค์ การมีส่วนร่วมในการทำงาน และเป็นปัจจัยที่ส่งผล ต่อการยึดถือปฏิบัติของบุคคลในองค์กร

4.1.4 ปัจจัยด้านการจูงใจ

ติน ปรัชญพฤทธิ (2553) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า ระดับความพร้อมของ พนักงานที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งระดับความพร้อมเกิดจากปัจจัยต่างๆ ความสำเร็จ การที่ผลงานเป็นที่ยอมรับ ความรับผิดชอบ ความเจริญเติบโตส่วนบุคคลและงานในตัวของมันเองภายหลังความต้องการขั้นพื้นฐาน เช่น เงินเดือน สภาพความมั่นคงในงาน และสภาพ การทำงานที่ได้รับการตอบสนองแล้ว

บุญมัน ธนาศุภวัฒน์ (2552) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า เป็นแรงผลักดันจาก ภายในของแต่ละบุคคล ได้แก่ แรงขับ เช่น ความหิว ความกระหาย ความต้องการทางเพศ เป็นต้น อีกส่วนหนึ่งของแรงจูงใจได้แก่ ความต้องการ เช่น ความอยากรู้อยากเห็น ความสนใจ เป็นต้น ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในร่างกาย

สมพงษ์ เกษมสิน (2553) ได้อธิบายแรงจูงใจที่เกี่ยวกับการทำงานไว้ว่า เป็นภาระหน้าที่อันสำคัญที่นักบริหารและหัวหน้าหน่วยงานจะต้องสร้างสรรค์และจัดให้มีมากขึ้นในองค์กรหรือหน่วยงานเพื่อเป็นปัจจัยในการบริหารงานในองค์กร เพราะแรงจูงใจหรือการจูงใจ จะช่วยบำบัดความต้องการความจำเป็นหรือความเดือดร้อนของบุคคลในองค์กรได้ จะทำให้ขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานเจ้าหน้าที่ดีขึ้น มีกำลังใจในการปฏิบัติงานและเกิดประโยชน์ต่อการบริหารงานดังนี้

- 1) เสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคคลในองค์กร
- 2) สร้างขวัญและทำที่ที่ดีในการปฏิบัติงานแก่คนงานและพนักงานเจ้าหน้าที่ในองค์กร
- 3) ช่วยเสริมสร้างให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร
- 4) ช่วยให้การควบคุมงานดำเนินไปด้วยความราบรื่นอยู่ในกรอบของระเบียบวินัย
- 5) ทำให้เกิดศรัทธาและความเชื่อมั่นในองค์กร มีความสุขกาย สบายใจ และพึงพอใจ

ในการทำงาน

- 6) การจูงใจก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

สมยศ นาวิการ (2551) อธิบายแรงจูงใจที่เกี่ยวกับการทำงานไว้ว่า แรงจูงใจมี 2 ประเภท คือ 1) แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) หมายถึง แรงขับภายในจะเกิดจากภายในตัวบุคคลหรือรางวัลภายในซึ่งองค์กรไม่สามารถให้ได้ เช่น ความต้องการ ความพึงพอใจ ความรู้สึกที่ตนเองมีค่ามากขึ้น การลดความเครียด ความอยากรู้อยากเห็น การบรรเทาจากการบังคับ ผลสัมฤทธิ์เป็นต้น และ 2) แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) หมายถึง แรงขับที่เกิดจากภายนอก ตัวบุคคลหรือรางวัลภายในองค์กร เช่น อาหาร การสรรเสริญ ความรู้ เงิน สถานภาพ เป็นต้น

กิติ ตยัคคานนท์ (2554 : 121) กล่าวถึงความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงานว่าในการที่จะทำให้มนุษย์อยากทำงานจะต้องมีการสร้างแรงจูงใจเพื่อเป็นสิ่งเร้าหรือตัวกระตุ้นมนุษย์ให้เกิดความอยากที่จะทำงาน ทั้งนี้ เนื่องจากแรงจูงใจมีความสำคัญ 3 ประการ คือ

- 1) ทำให้เกิดความสนใจ การเลือกและกำหนดให้ตนเองแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมา
- 2) ทำให้เกิดพฤติกรรม เกิดพลังงาน เร้าให้มีกิจกรรม
- 3) นำไปสู่ความสำเร็จในเป้าหมาย

การจูงใจบุคลากรในองค์กรให้ทำงาน ผู้นำจะต้องส่งเสริมและจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ นอกจากนี้ผู้นำจะต้องเห็นความสำคัญในตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงาน ให้ความอิสระในการปฏิบัติงาน ให้มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างปฏิกริยาต่างๆ ซึ่งปฏิกริยาเหล่านี้ต่างมีหน้าที่ของตน (กมล ปิยภักดิ์, 2531

: 37) สอดคล้องกับความคิดเห็นของ ซี พินเดอร์ (1998 อ้างถึงใน ณรงค์ ศรีเกียรติทอง และ ประสพชัย พสุนนท์, 2558) ได้อธิบายว่า แรงจูงใจของการทำงานประกอบด้วยแรงผลักดัน 2 ส่วน คือ แรงจูงใจภายใน และแรงจูงใจภายนอก ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของพนักงานในองค์กรในการทำงานได้แก่

1) แรงจูงใจภายใน หมายถึง สิ่งที่มีอยู่ในตัวบุคคลที่กระตุ้นให้บุคคลปฏิบัติพฤติกรรมตามที่ตนเองต้องการ ซึ่งประกอบด้วย การยอมรับ ความรู้สึกประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน การเจริญเติบโตในการทำงาน หรือการบรรลุจุดมุ่งหวังของตนเอง

2) แรงจูงใจภายนอก หมายถึง แรงจูงใจอันเกิดจากสิ่งเร้าภายนอกที่กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ ซึ่งประกอบไปด้วยผลตอบแทน เงินเดือน ความต้องการทางกายภาพ นโยบายของผู้บริหาร ความปลอดภัยในการทำงาน หรือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

องค์ประกอบของแรงจูงใจ

กัญญา อีณะคุปต์ (2551 : 14) ได้กล่าวถึงสิ่งจูงใจที่จะใช้เป็นเครื่องมือในการกระตุ้นบุคคลให้เกิดความพึงพอใจและแสดงพฤติกรรมหนึ่งๆ ว่าประกอบด้วย

1) สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ อันได้แก่ เงิน สิ่งของ รางวัลที่จับต้องได้หรือสภาวะทางกายที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นค่าตอบแทน เป็นการชดเชยหรือเป็นรางวัลที่เขาได้ปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงานมาแล้วเป็นอย่างดี

2) สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสของบุคคลซึ่งไม่ใช่วัตถุ เป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญในการช่วยส่งเสริมความร่วมมือในการทำงาน มากกว่ารางวัล ที่เป็นวัตถุเพราะสิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสนี้บุคลากรจะได้รับแตกต่างจากคนอื่น เช่น เกียรติภูมิการใช้สิทธิพิเศษจากการมีอำนาจซึ่งได้รับการยกย่อง

3) สถานภาพทางกายที่พึงปรารถนา หมายถึง สิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ได้แก่ สถานที่ทำงาน เครื่องมือ สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานต่างๆ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอันอาจก่อให้เกิดความสุขทางกายในการทำงาน

4) ผลประโยชน์ทางอุดมคติ หมายถึง สมรรถภาพของหน่วยงาน ในการสนองความต้องการของบุคคลในด้านความภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือ การได้มีโอกาสช่วยเหลือ ครอบครัวตนเองและผู้อื่น ทั้งการได้แสดงความภักดีต่อหน่วยงาน

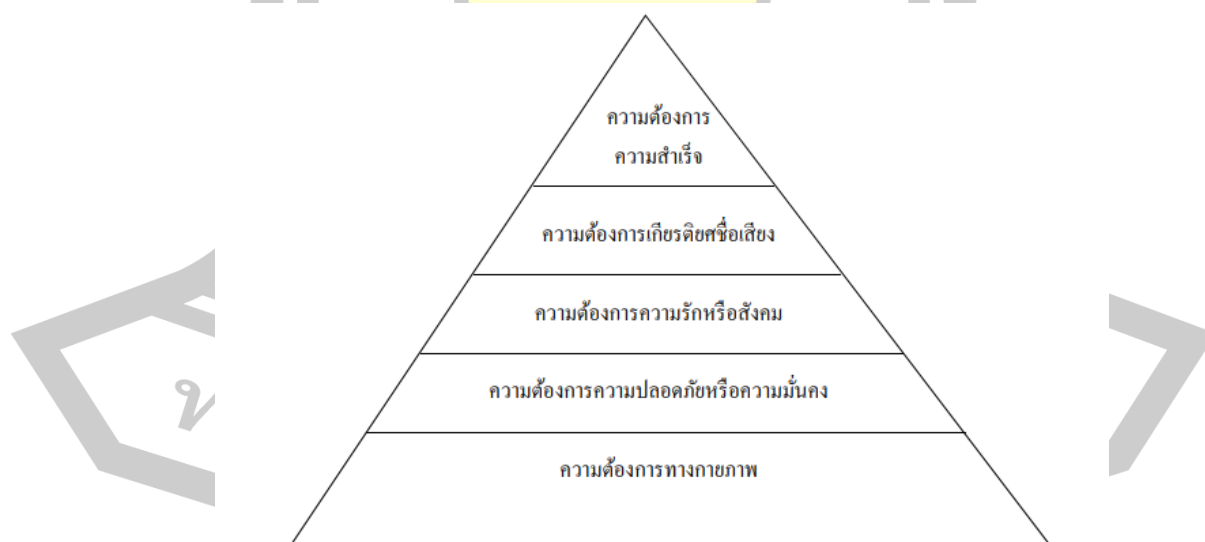
5) ความดึงดูดใจทางสังคม หมายถึง ความสัมพันธ์ ฉันทมิตรถ้ามีความสัมพันธ์เป็นไปด้วยดีก็จะทำให้เกิดความผูกพันและความพอใจร่วมกับหน่วยงาน

6) การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการและทัศนคติของบุคคล หมายถึง การปรับปรุงตำแหน่งงาน วิธีการทำงานให้สอดคล้องกับความสามารถของบุคลากร ซึ่งแต่ละคนมีความสามารถแตกต่างกัน

7) โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงาน หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรรู้สึกมีส่วนร่วมในงาน เป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งของหน่วยงานมีความรู้ที่เติมกันในกลุ่มผู้ร่วมงานและมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Needs Hierarchy Theory) ของมาสโลว์ซึ่งเป็นผู้ก่อตั้งจิตวิทยาทางด้านมนุษยนิยม ได้พัฒนาทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของแรงจูงใจ โดยความต้องการของมนุษย์ถูกจัดลำดับขั้นความสำคัญ มนุษย์มีความต้องการอยู่ตลอดเวลาในสิ่งที่ยังไม่มี และเมื่อความต้องการได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจสำหรับพฤติกรรมของบุคคลต่อไป ความต้องการใหม่ที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจะเป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม เมื่อความต้องการระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว บุคคลจะมีความต้องการในระดับสูงต่อไป (อรพินทร์ ชูชม, 2555 : 52-61) ทฤษฎีลำดับขั้นตอนของความต้องการของมนุษย์มีทั้งหมด 5 ชั้น เรียงลำดับจากขั้นต่ำสุดไปยังขั้นสูงสุด คือ

- 1) ความต้องการทางด้านกายภาพ
- 2) ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย
- 3) ความต้องการทางสังคม
- 4) ความต้องการความนิยมนับถือ ชื่อเสียง
- 5) ความต้องการพัฒนาศักยภาพของตน ความสำเร็จ



ที่มา : วินัย ขอนทอง (2556)

ภาพประกอบ 3 แสดงลำดับขั้นความต้องการของ Maslow

จะเห็นได้ว่าการตอบสนองความต้องการของมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญในการที่จะจูงใจคนให้มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์นั้น ต้องเข้าใจถึงธรรมชาติความต้องการของบุคคลด้วยจึงจะสามารถจูงใจบุคคลนั้นได้ ถึงแม้ว่าทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ได้รับการวิพากษ์ถึงลำดับขั้นความต้องการที่กำหนด และมีหลักฐานการวิจัยบางส่วนที่พบว่า การเรียงลำดับขั้นความต้องการไม่เป็นที่ไปตามทฤษฎีที่ระบุไว้ แต่มีนักวิชาการหลายท่านระบุว่า Maslow ไม่ได้ต้องการให้ลำดับขั้นความต้องการเป็นสิ่งที่ไม่ยืดหยุ่น ความต้องการบางอย่างอาจมีความสำคัญมากกว่าความต้องการอย่างอื่น ในทำนองเดียวกันความต้องการไม่จำเป็นต้องได้รับการตอบสนองตามลำดับขั้นที่กำหนด (อรพินทร์ ชูชม, 2555 : 52-61)

พวงเพชร วัชรอยู่ (2537 : 27) ได้กล่าวว่า “ถ้ายังมีแรงจูงใจมากเพียงใดคนก็ยิ่งจะมีผลงานที่เกิดจากการกระทำที่มีแต่การสร้างสรรค์สิ่งที่ดีงามให้เกิดขึ้นต่อตนเองและสังคม” ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า การสร้างแรงจูงใจในการทำงานเป็นสิ่งที่ควรทำให้เกิดขึ้นในองค์กร และจากการดำเนินธุรกิจที่มีการแข่งขันกันมากขึ้นทำให้เกิดปัญหาด้านมนุษยธรรม ผลผลิต และคุณภาพของงานลดลง โดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกทางด้านจิตใจตลอดจนการคิดหาวิธีการในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงาน เสถียรภาพหรือความเป็นปึกแผ่นของหน่วยงานจะเกิดขึ้นไม่ได้ ฉะนั้นองค์กรจึงต้องสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้พนักงานมีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน ทำงานให้สำเร็จลุล่วง โดยไม่รู้สึกว่าตนเองถูกบีบบังคับให้ทำงาน และพร้อมที่จะทำงานด้วยความเต็มใจ จึงทำให้งานที่ออกมามีคุณภาพ และสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีและรวดเร็ว (ไพศาล มหระพฤษ์วรรณ, 2542)

สรุปได้ว่า แรงจูงใจในการทำงานเป็นปัจจัยที่ส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กร เนื่องจากแรงจูงใจนั้นอาจเกิดจากปัจจัยภายในตัวบุคคลเอง หรืออาจเกิดจากปัจจัยภายนอกที่ผู้บริหารหรือผู้นำในองค์กรเป็นคนสร้างแรงจูงใจนั้นขึ้นมา เพื่อเป็นแรงผลักดันหรือแรงกระตุ้นให้พนักงานแสดงพฤติกรรมหรือการกระทำนั้นๆ ทำให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่น เต็มใจปฏิบัติงาน ตั้งใจปฏิบัติงาน และเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้งานนั้นบรรลุเป้าหมายขององค์กร

พูน ปณ ทิโต ชีเว

4.1.5 ปัจจัยด้านความผูกพันในงาน

เมื่อมีการจูงใจให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเกิดได้แล้วนั้น บุคลากรในองค์กรก็จะปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ มีความกระตือรือร้น ส่งผลให้บุคลากรเกิดความผูกพันในงาน และผูกพันในองค์กร ทำให้งานที่ปฏิบัติประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้วิจัยได้ศึกษาปัจจัยด้านความผูกพันในงานได้ดังนี้

Kahn (1990 อ้างถึงใน ประเวศ ชุมเกษรกุลกิจ, 2554) ได้ให้ความหมายว่า ความยึดมั่นผูกพันในงานเป็นการแสดงออกทางจิตใจหรือเป็นการมุ่งเน้นเรื่องกิจกรรมในหน้าที่ของตนเอง และเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญสำหรับผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเปรียบเสมือนเครื่องควบคุมพนักงานให้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ เมื่อพนักงานมีความยึดมั่นผูกพันในงานแล้วจะแสดงออกทางร่างกาย (Physical) การรับรู้ (Cognitive) และอารมณ์ความรู้สึก (Emotional) ในขณะที่ปฏิบัติงาน

Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., & Salanova, M. (2006) ได้ให้ความหมายว่า ความยึดมั่นผูกพันในงาน คือ สภาวะสุขสมหวังด้านงานในเชิงบวกที่เห็นได้ชัดจาก 3 คุณลักษณะ ได้แก่

- 1) ความกระตือรือร้น (Vigor) คือ การที่พนักงานมีระดับกระตือรือร้นสูง มีพลังในการทำงาน และมีความเพียรพยายามในการทำงานแม้ว่างานนั้นจะยากแค่ไหนก็ตาม
- 2) การอุทิศตนให้กับงาน (Dedication) คือ การที่พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมกับงาน พร้อมทุ่มเทแรงกายให้กับงานอย่างเต็มที่ มีความรู้สึกเต็มใจ มีแรงบันดาลใจ และรู้สึกท้าทายในการทำงาน
- 3) ความรู้สึกว่างานเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต (Absorption) คือ ความรู้สึกมุ่งมั่นและมีความสุขในการทำงาน ขณะทำงานจะรู้สึกว่าเวลาผ่านไปเร็วยากที่จะถอนตัวจากงาน (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker, 2002 อ้างถึงใน อรพินทร์ ชูชม, 2557 : 75-79)

ผู้ริเริ่มแนวคิดนี้ได้แก่ Kahn โดยในปี 1990 Kahn ได้ทำการศึกษาและแบ่งมิติของความยึดมั่นผูกพันของพนักงานออกเป็นมิติความยึดมั่นผูกพันในงาน (Job engagement) และมิติความยึดมั่นผูกพันในองค์กร (Organization engagement) และได้อธิบายถึงความยึดมั่นผูกพันในงาน คือ พนักงานที่มีความยึดมั่นผูกพันในงานจะปฏิบัติงานตามบทบาทที่ตนได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ทั้งร่างกาย (Physical) การรับรู้ (Cognitive) และอารมณ์ความรู้สึก (Emotional) ซึ่งเป็นพลังที่มุ่งตรงไปยังเป้าหมายขององค์กร (อรพินทร์ ชูชม, 2557 : 75-79) จากนั้นในระยะต่อมาได้มีนักวิจัยสนใจศึกษาความยึดมั่นผูกพันในงาน และค้นพบว่าแนวคิดความยึดมั่นผูกพันในงานถูกพัฒนามาจากความเหนื่อยหน่าย (Burnout) ซึ่งเกิดจากสภาวะการทำงานโดยรวม ก่อให้เกิดความเครียดกับบุคคลนั้น โดยลักษณะของบุคคลที่เกิดความเหนื่อยหน่ายในงาน คือ การที่พนักงาน

มีพฤติกรรมแสดงออกที่ตรงข้ามจากอดีตอย่างเห็นได้ชัด เช่น พฤติกรรมการขาดงาน ไม่เอาใจใส่ในงาน ขาดความกระตือรือร้นที่จะทำงาน และเริ่มทำงานอย่างไม่มีความสุข ในขณะที่ก่อนหน้านี้เคยแสดงออกถึงความขยัน และความรับผิดชอบ เป็นบุคคลที่เคยมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีแนวความคิดใหม่ๆ ในการทำงาน พยายามปรับปรุงและพัฒนางานและตัวเองอยู่เสมอ ซึ่งผู้ริเริ่มแนวคิดนี้ ได้แก่ Maslach and Leiter (1997 อ้างถึงใน เกตุนภัส เมธิกสิวัฒน์, 2555)

สอดคล้องกับความคิดเห็นของ ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร (2560 : 5-6) ความรู้สึกผูกพันของพนักงานจะพบในวัยที่สำคัญอยู่ 2 เรื่อง คือ

1) ความรู้สึกผูกพันของพนักงาน เป็นหัวใจของความสำเร็จและความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยกล่าวอ้างว่า องค์กรที่มีพนักงานซึ่งมีความรู้สึกผูกพัน จะมีผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น มีความสามารถในการทำกำไร มีผลิตภาพและความพึงพอใจของลูกค้าสูงกว่าองค์กรที่พนักงานมีความรู้สึกผูกพันน้อยกว่า

2) ความรู้สึกผูกพันของพนักงานอยู่ในภาวะขาด จากผลการศึกษาในงานบางชิ้นพบว่า ครึ่งหนึ่งของคนในวัยทำงานชาวอเมริกันไม่ค่อยมีความรู้สึกผูกพันหรืออาจไม่มีความรู้สึกนั้นเลย ปัญหานี้เรียกกันว่า “ช่องว่างแห่งความรู้สึกผูกพัน” (engagement gap) ซึ่งสร้างความเสียหายในรูปของผลิตภาพแก่ธุรกิจอเมริกันเป็นพันๆ ล้านดอลลาร์ต่อปี

Hallberg and Schaufeli (2006 อ้างถึงใน ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร, 2560 : 20-21) ชี้ให้เห็นว่า ความรู้สึกผูกพัน ความเป็นส่วนหนึ่งส่วนเดียวกันกับงาน และความมุ่งมั่นที่มีต่อองค์กร เป็นโครงสร้างแนวคิดที่โดดเด่น 3 อัน ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับเหตุปัจจัยและผลที่ได้รับทั้งหลายทำให้ความรู้สึกผูกพันในงานมีความเป็นเอกลักษณ์ในทางความคิด โดยเหตุที่ความรู้สึกผูกพันในการทำงานเป็นเรื่องของความรู้สึก บุคคลจะปรับบทบาทและความรู้สึกของตนไปตามสภาพงานที่ทำอยู่ประจำวัน ระดับของความรู้สึกผูกพันจึงเปลี่ยนไปตามองค์ประกอบของกระบวนการบริหารการปฏิบัติงานว่ามีคุณสมบัติที่ส่งเสริมให้เกิดความรู้สึกผูกพันมากน้อยเพียงใด

Macey (2009 อ้างถึงใน ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร, 2560 : 21) แบ่งความรู้สึกผูกพันออกเป็น 2 ประเภท คือ

1) ความรู้สึกผูกพัน (engagement feeling) ประกอบด้วย ความรู้สึกว่าจะต้องรีบทำโดยทันที (urgency) มุ่งเน้น (focused) เข้มข้น (intensity) และเปี่ยมด้วยความกระตือรือร้น (enthusiasm)

2) พฤติกรรมผูกพัน (engagement behavior) ประกอบด้วย การกระทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ (persistence) ไม่รอคอย (proactivity) ไม่เกี่ยงในบทบาทหน้าที่การงานที่อาจต้องกระทำเพิ่มเติม (role expansion) และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์

ห่วงโซ่คุณค่าของความผูกพันตามแนวคิดของ Macey คือ ความผูกพันทางจิตใจ นำไปสู่ความผูกพันทางพฤติกรรม และความผูกพันทางพฤติกรรมนำไปสู่ผลการปฏิบัติงาน หรือสรุปเป็นคุณสมบัติของความรู้สึกผูกพันได้ 3 ประการ ได้แก่

- 1) ความรู้สึกผูกพันของพนักงานมีมิติทั้งในเชิงสภาวะ (จิตใจ) และเชิงพฤติกรรม
- 2) สภาวะของความรู้สึกผูกพันนำไปสู่พฤติกรรมความผูกพัน
- 3) พฤติกรรมความผูกพันมีความสัมพันธ์ทางตรงกับผลการปฏิบัติงาน

สำหรับความทุ่มเทในงานเป็นพันธะผูกพันของบุคคลที่มีต่องาน เป็นการรู้คิดที่จะตอบสนองความสามารถในการทำงานและยึดติดกับภาพพจน์ของตนเองที่จะให้คุณค่าและความสำคัญต่องาน (May, D.R., Gilson, R.L., & Harter, 2004) อาจกล่าวได้ว่าบุคคลที่มีความทุ่มเทในงานมากนั้นเห็นว่างานนั้นเป็นส่วนสำคัญมากส่วนหนึ่งในชีวิต ทำให้ตนเองมีคุณค่า ในขณะที่ความยึดมั่นผูกพันในงานเกี่ยวข้องกับการใช้ทั้งอารมณ์และพฤติกรรม นอกเหนือจากปัญหาในการปฏิบัติงาน และความยึดมั่นผูกพันในงานไม่ใช่เรื่องทัศนคติ แต่เป็นเรื่องที่บุคคลมีความใส่ใจ ทุ่มเทกระตือรือร้น อุทิศตนในการปฏิบัติงานตามบทบาทที่ระบุไว้ ดังนั้นความผูกพันในองค์กรจึงมีแนวคิดแตกต่างจากความยึดมั่นผูกพันในงาน ในลักษณะที่ความผูกพันในองค์กรเป็นทัศนคติและความผูกพันของบุคคลที่มีต่อองค์กร (Saks, 2006) กล่าวคือความผูกพันในองค์กรหมายถึงทัศนคติทางบวกที่บุคคลมีต่อองค์กรและต่อค่านิยมขององค์กร แสดงออกมาในรูปแบบของอารมณ์ การรับรู้ และพฤติกรรม และผลจากการวิจัยพบว่าความยึดมั่นผูกพันในงานมีอิทธิพลทางตรงในทางบวกต่อความผูกพันในองค์กร และมีอิทธิพลทางอ้อมในทางลบต่อความตั้งใจลาออกจากองค์กรโดยผ่านตัวคั่นกลางคือความผูกพันในองค์กร (เกตุณภัส เมธิกสิวัฒน์, 2555)

สรุปได้ว่า บุคคลที่มีความผูกพันในงานนั้น จะมีความยึดมั่น มีพลังในการทำงานสูง มีความกระตือรือร้นในการทำงาน และมุ่งมั่นทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มที่ทั้งกายและใจ แต่หากบุคคลที่เป็นไปในทางตรงกันข้ามก็คือ ไม่มีความผูกพันในงาน ก็จะมีพฤติกรรมตรงกันข้ามกับบุคคลที่มีความผูกพันในงานเช่นกัน และอาจเป็นเหตุผลที่ทำให้องค์กรไม่ประสบความสำเร็จและทำให้บุคคลที่ไม่ผูกพันในงานต้องการที่จะลาออก

การพัฒนาทุนมนุษย์ให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรได้นั้นจะต้องคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ หลายประการที่ไม่ควรมองข้ามทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ สุวรรณีย์ คำมัน และคณะ (2551) ได้นำเสนอว่า สถานการณ์โลกยุคโลกาภิวัตน์มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเนื่องจากการเชื่อมโยงถึงกันสามารถทำง่ายและกว้างไปทั่วโลกอย่างไม่มีขีดจำกัด ความสัมพันธ์ต่างๆ มีความซับซ้อนหลายมิติ โครงสร้างเศรษฐกิจและสังคมเปลี่ยนแปลงไปสู่ความเป็นวิทยาศาสตร์และสังคมอุตสาหกรรมมากขึ้น ทุกองค์กรต้องเผชิญและรับผลกระทบจากบริบทการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ปัจจัยและแนวโน้มที่คาดว่าจะเกิดขึ้นและจะ

ส่งผลกระทบต่อทุนมนุษย์ขององค์กร ได้แก่ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและการสื่อสาร ความรวดเร็วของการสื่อสาร การก้าวสู่สังคมหลังฐานความรู้ ระบบอุปถัมภ์ วัฒนธรรมการเรียนรู้ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม การพัฒนาทุนมนุษย์ควรมีจุดหมายปลายทางหรือผลลัพธ์ที่ชัดเจน (Ends) โดยมีวิธีการ (Means) ต่างๆ ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย มีการปรับปรุงในเชิงรุกและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง (ณัฐวุฒิ โรจนันันรุตติกุล, 2554 : 4)

5. บริบทของการพัฒนาทุนมนุษย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มีเป้าหมายหลักที่จะผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ และพัฒนาระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามหลัก ธรรมาภิบาล เพื่อตอบสนองกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้เพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ตอบสนองการพัฒนาท้องถิ่น และพัฒนามหาวิทยาลัยต่อไป โดยมหาวิทยาลัยมีบริบททั่วไปและบริบทของการพัฒนาทุนมนุษย์ในมหาวิทยาลัย ดังนี้

5.1 บริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

บริบทของมหาวิทยาลัยหรือบริบททั่วไปของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประกอบด้วย ประวัติความเป็นมา วิสัยทัศน์ พันธกิจ โครงสร้างองค์กรและการบริหาร วัตถุประสงค์ เป้าประสงค์และแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม (มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, 2561) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

5.1.1 ประวัติความเป็นมา

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มีพื้นที่ 454 ไร่ มีอาคาร 57 หลัง และมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามศูนย์หนองโน ตั้งอยู่ที่บ้านหนองโน หมู่ 1 หมู่ 5 และบ้านกุดแคน หมู่ 6 ตำบลหนองโน (โคกก่อ) อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม มีพื้นที่ 1,050 ไร่ 3 งาน 32 ตารางวา เป็นที่ตั้งของคณะเทคโนโลยีการเกษตร และโครงการเกษตรทฤษฎีใหม่ตามแนวพระราชดำริ

พ.ศ. 2468 ตั้งเป็น “โรงเรียนประถมกสิกรรม” ขึ้นที่บริเวณวิทยาลัยเทคนิคมหาสารคามในปัจจุบัน

พ.ศ. 2470 ได้ย้ายไปตั้งที่โคกอีต้อย อยู่ห่างจากตัวเมืองมหาสารคามไปทางทิศตะวันตกประมาณ 4 กิโลเมตร ซึ่งเป็นที่ตั้งของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามในปัจจุบัน

พ.ศ. 2473 เปลี่ยนฐานะเป็นโรงเรียนประถมนวิสามันต์และฝึกหัดครูกสิกรรมชั้นต่ำ

พ.ศ. 2474 ได้ยุบเลิกแผนแผนกฝึกหัดครูกสิกรรมชั้นต่ำเหลืออยู่เฉพาะโรงเรียนประถมนวิสามันต์

พ.ศ. 2481 ยกฐานะเป็นโรงเรียนประกาศนียบัตรจังหวัด

พ.ศ. 2498 เปลี่ยนฐานะเป็นโรงเรียนฝึกหัดครู

พ.ศ. 2505 (1 พฤษภาคม) ได้ยกฐานะเป็นวิทยาลัยครูมหาสารคาม

พ.ศ. 2519 จัดระบบงานใหม่ตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู และ พ.ศ. 2518 มีผลให้วิทยาลัยครูมหาสารคามเป็นสถาบันอุดมศึกษา

พ.ศ. 2535 (14 กุมภาพันธ์) วิทยาลัยครูทุกแห่งได้รับพระราชทานนามว่า “สถาบันราชภัฏ” แปลว่า “คนของพระราชชา” ใช้ชื่อภาษาอังกฤษว่า “Rajabhat Institute” และต่อท้ายด้วยชื่อเดิมหรือชื่อจังหวัด

พ.ศ. 2538 (25 มกราคม) ยกฐานะเป็นสถาบันราชภัฏมหาสารคาม และดำเนินงานตามพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 และวันที่ 6 มีนาคม พ.ศ. 2538 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าพระราชทานพระราชลัญจกรประจำพระองค์ให้เป็นตราสัญลักษณ์ประจำสถาบันราชภัฏ

พ.ศ. 2547 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ทรงโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ซึ่งส่งผลให้สถาบันราชภัฏมหาสารคามเปลี่ยนสถานะเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ตั้งแต่วันที่ 15 มิถุนายน 2547 จนถึงปัจจุบัน

5.1.2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ

ปณิธาน : วิชาการเป็นเลิศ ประเสริฐคุณธรรม นำชุมชนพัฒนา

ปรัชญา : พัฒนาบัณฑิตให้มีความรู้ คู่คุณธรรม นำชุมชนพัฒนาให้มีความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน

วิสัยทัศน์ : เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำ เน้นการมีส่วนร่วมในการเสริมสร้างพลังปัญญาของแผ่นดิน เพื่อพัฒนาท้องถิ่นและภูมิภาคตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

อัตลักษณ์ : พร้อมทำงาน จิตบริการ สมานสามัคคี มีความรับผิดชอบ

เอกลักษณ์ : เป็นแหล่งเสริมสร้างภูมิปัญญาเพื่อแผ่นดิน

พันธกิจ :

- แสวงหาความจริงเพื่อความ เป็นเลิศทางวิชาการ บนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญาสากล

- ผลิตบัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรม สำนึกในความเป็นไทย มีความรักและผูกพันต่อท้องถิ่น อีกทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตในชุมชน เพื่อช่วยให้คนในท้องถิ่นรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง การผลิตบัณฑิตดังกล่าว จะต้องให้มีจำนวนและคุณภาพสอดคล้องกับแผนการผลิตบัณฑิตของประเทศไทย

- เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในคุณค่า ความสำนึก และความภูมิใจในอัตลักษณ์ ภูมิปัญญาและวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติ

- เรียนรู้และเสริมสร้างความเข้มแข็งของผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนาและนักการเมืองท้องถิ่นให้มีจิตสำนึกประชาธิปไตย คุณธรรม จริยธรรม ละความสามารถในการบริหารงานพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม

- เสริมสร้างความเข้มแข็งของวิชาชีพครู ผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง

- ประสานให้เกิดการมีส่วนร่วมและให้ความร่วมมือช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างมหาวิทยาลัย กับชุมชนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและองค์กรอื่นทั้งในและต่างประเทศ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

- ศึกษาและแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีพื้นบ้านและเทคโนโลยีสมัยใหม่ ให้เหมาะสมกับการเรียนการสอนการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพของคนในท้องถิ่น รวมถึงการแสวงหาแนวทางเพื่อส่งเสริมให้เกิดการจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน

- ศึกษาวิจัยส่งเสริมและสืบสานโครงการอันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริในการปฏิบัติการกิจของมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

- จัดระบบบริหารจัดการที่ดีมีคุณภาพได้มาตรฐาน

5.1.3 โครงสร้างองค์กรและการบริหาร

ตามที่สถาบันราชภัฏมหาสารคามได้ยกฐานะเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 นั้น ซึ่งมหาวิทยาลัยฯ มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง การบริการจัดการเพื่อให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัตินี้ดังกล่าวและเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและคุณภาพมากขึ้น โดยมีรายละเอียด ดังนี้

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 10 และ มาตรา 11 ของพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ความว่า มาตรา 10 มหาวิทยาลัยอาจแบ่งส่วนราชการ ดังนี้

- มหาวิทยาลัยอาจให้มีศูนย์ ส่วนราชการหรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ เพื่อดำเนินการตามวัตถุประสงค์ใน มาตรา 7 เป็นส่วนราชการหรือหน่วยงานในมหาวิทยาลัยอีกได้

- สำนักงานอธิการบดีและสำนักงานวิทยาเขตอาจแบ่งส่วนราชการเป็นกอง ส่วนราชการหรือเรียกหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากอง

- บัณฑิตวิทยาลัย คณะ และวิทยาลัยอาจแบ่งส่วนราชการเป็นสำนักงานคณบดี กอง ส่วนราชการหรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากอง

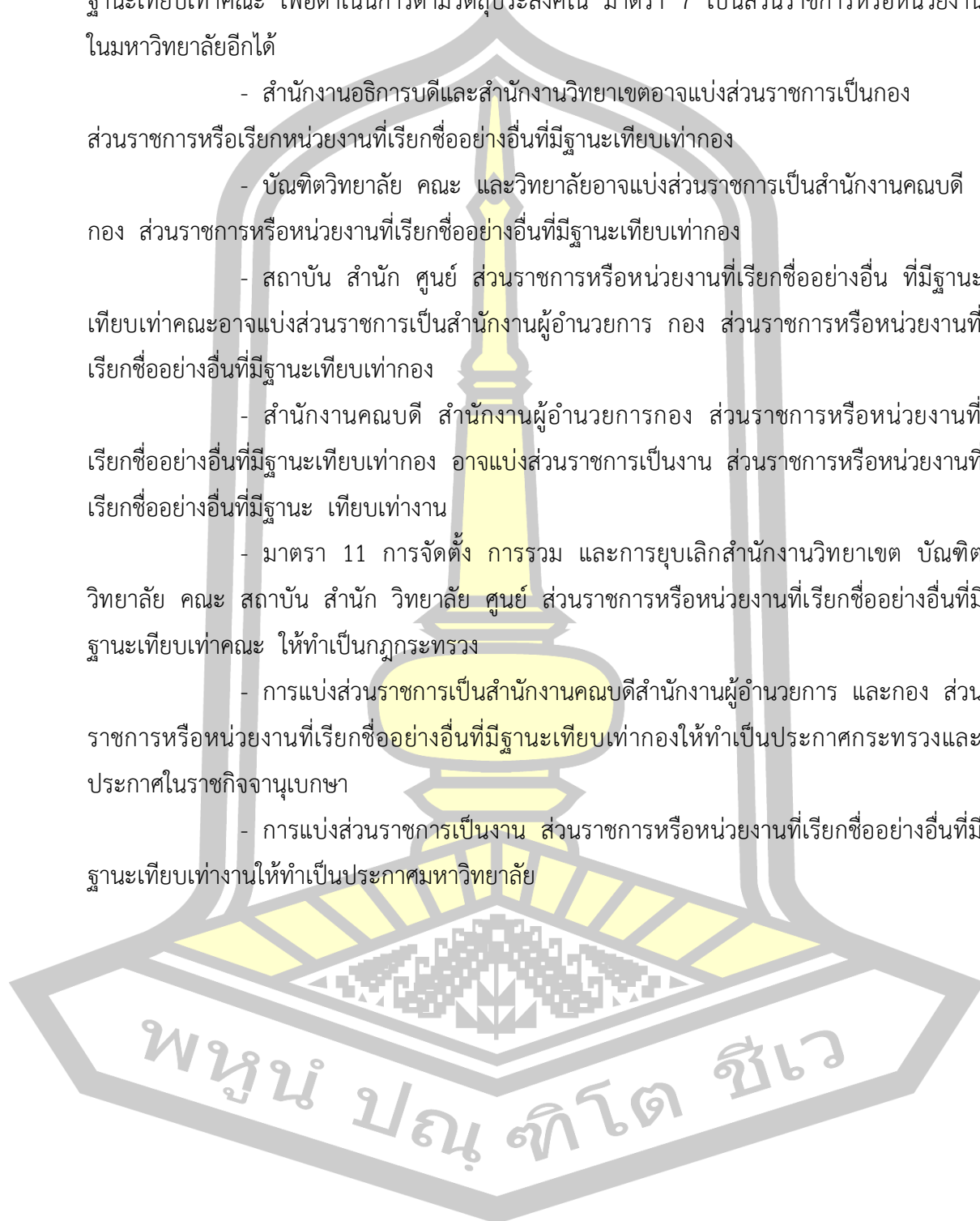
- สถาบัน สำนัก ศูนย์ ส่วนราชการหรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่น ที่มีฐานะเทียบเท่าคณะอาจแบ่งส่วนราชการเป็นสำนักงานผู้อำนวยการ กอง ส่วนราชการหรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากอง

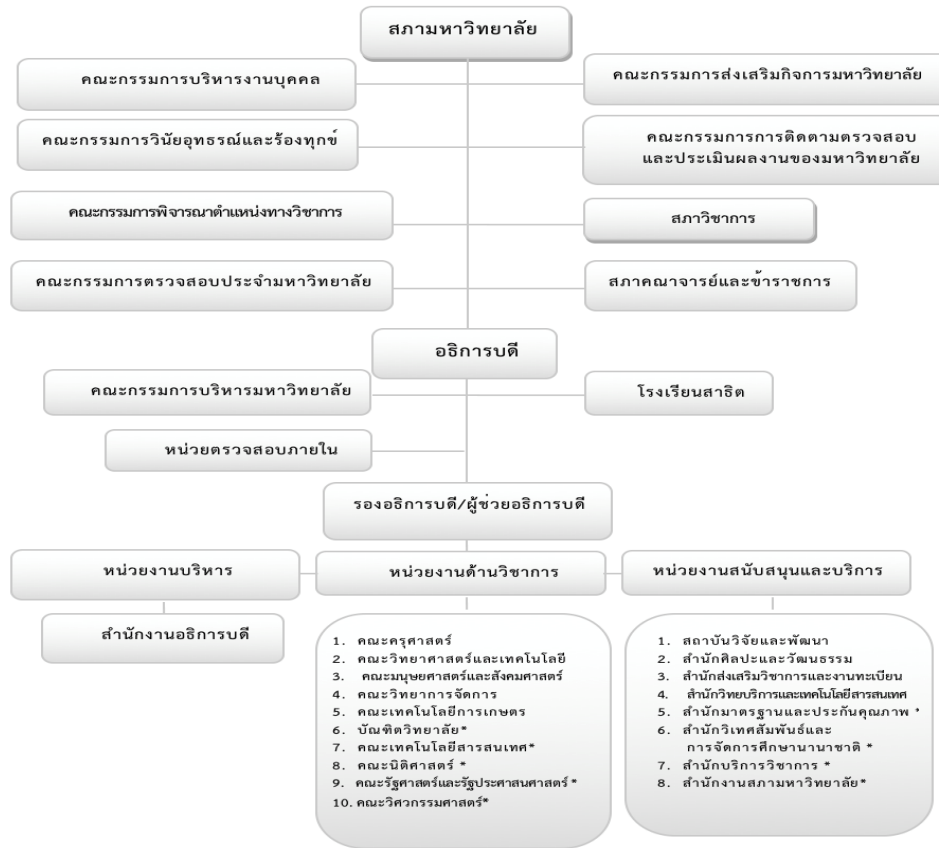
- สำนักงานคณบดี สำนักงานผู้อำนวยการกอง ส่วนราชการหรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากอง อาจแบ่งส่วนราชการเป็นงาน ส่วนราชการหรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะ เทียบเท่างาน

- มาตรา 11 การจัดตั้ง การรวม และการยุบเลิกสำนักงานวิทยาเขต บัณฑิตวิทยาลัย คณะ สถาบัน สำนัก วิทยาลัย ศูนย์ ส่วนราชการหรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ ให้ทำเป็นกฎกระทรวง

- การแบ่งส่วนราชการเป็นสำนักงานคณบดีสำนักงานผู้อำนวยการ และกอง ส่วนราชการหรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากองให้ทำเป็นประกาศกระทรวงและประกาศในราชกิจจานุเบกษา

- การแบ่งส่วนราชการเป็นงาน ส่วนราชการหรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่างานให้ทำเป็นประกาศมหาวิทยาลัย





ที่มา : มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม (2561)

ภาพประกอบ 4 โครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

5.1.4 วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อผลิตบัณฑิตที่มีคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสาธารณะ มีความรู้ความสามารถ และทักษะในระดับมาตรฐานสากล รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมอย่างมีเหตุผล และส่งเสริมสนับสนุนการขยายโอกาสทางการศึกษาให้แก่ผู้พิการ ผู้มีความสามารถพิเศษ บุคลากรประจำการ และประชาชนทั่วไป
- 2) เพื่อผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานของวิชาชีพชั้นสูง
- 3) เพื่อผลิตผลงานวิจัยที่สร้างองค์ความรู้และนวัตกรรม พัฒนาเทคโนโลยีพื้นฐานและเทคโนโลยีสมัยใหม่ ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริงในการพัฒนาการเรียนการสอน พัฒนาท้องถิ่นและภูมิภาค เพื่อนำไปสู่การแข่งขันของประเทศได้อย่างยั่งยืน

4) เพื่อเสริมสร้างพลังปัญญาของแผ่นดิน ในการพัฒนาชุมชนและสังคมให้เข้มแข็ง บนฐาน ความรู้และตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ยกย่องการบริการวิชาการ ในการช่วยให้ สังคม พึ่งตนเองได้อย่างยั่งยืน

5) เพื่อทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม ประเพณีไทย และท้องถิ่นอีสานโดย การพัฒนา และต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่น

6) เพื่อพัฒนาการจัดการ การบำรุงรักษาและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน

7) เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งและยกระดับคุณภาพทางวิชาการและงานวิจัยร่วมกับ สถาบันวิชาการในและต่างประเทศ

8) เพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการ คณาจารย์และบุคลากร โดยการมีส่วนร่วมให้มี ประสิทธิภาพมีความคล่องตัวตามหลักธรรมาภิบาล สามารถพึ่งตนเองได้อย่างยั่งยืนตามแนวปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียง

5.1.5 เป้าประสงค์

1) ให้โอกาสทางการศึกษาและจัดกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลายในการผลิตบัณฑิต ของ มหาวิทยาลัยให้มีคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ ได้รับการยอมรับจากสังคมและมีมาตรฐาน ระดับสากล

2) ได้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาการและมาตรฐาน วิชาชีพ

3) มีงานวิจัยและนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาผู้เรียน สังคม ท้องถิ่นและ ภูมิภาคได้อย่างยั่งยืน

4) มีงานวิจัยตีพิมพ์ในวารสารระดับชาติและนานาชาติเพิ่มขึ้น

5) เป็นคลังปัญญาและแหล่งการเรียนรู้ของสังคม ในการพัฒนาชุมชนให้สามารถ พึ่งตนเองได้อย่างยั่งยืนตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

6) เป็นแหล่งเรียนรู้ในการเรียนรู้ตลอดชีวิต สืบสาน อนุรักษ์ พัฒนาศิลปะและ วัฒนธรรม ตลอดจนสิ่งแวดล้อม

7) ให้มหาวิทยาลัยเป็นแบบอย่างที่ดีของการจัดการสภาพภูมิทัศน์ อนุรักษ์ทรัพยากร ธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม

8) ได้รับการยอมรับในระดับมาตรฐานสากล

9) มีหลักสูตรนานาชาติสำหรับนักศึกษาในประเทศในประชาคมอาเซียน

10) มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตามหลักธรรมาภิบาล

5.1.6 แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564 ได้จัดทำขึ้นบนพื้นฐานของการวิเคราะห์ข้อมูลตามภารกิจของมหาวิทยาลัย ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT) การวิเคราะห์กรอบ ทิศทาง และนโยบายประเทศในด้านต่างๆ เช่น การเกิดประชาคมอาเซียน การเพิ่มขึ้นของประชากรโลก ความมั่นคงด้านทรัพยากรอาหาร น้ำ พลังงาน และการเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร ปัจจัยทางเศรษฐกิจ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) กรอบแผนอุดมศึกษา ระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2560-2574) ยุทธศาสตร์การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในปี 2558 ของประเทศไทย นโยบายและยุทธศาสตร์การวิจัยของชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2555-2559) ทักษะนักศึกษาในศตวรรษที่ 21 นโยบายรัฐบาล ตลอดจนการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรทุกหน่วยงาน ภายใต้โครงการตรวจเยี่ยมหน่วยงาน เพื่อกำหนดแผนและทิศทางการบริหารมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับนโยบายในการบริหารและพัฒนา มหาวิทยาลัย ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564 แผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564 ได้กำหนดเป้าหมายเป็น “มหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ ตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อพัฒนาท้องถิ่นและสังคม” และเป็นมหาวิทยาลัยที่มีอัตลักษณ์ มีคุณภาพมาตรฐานความเป็นเลิศ ตอบสนองความต้องการและมีบทบาทในการชั้นนำเตือนสติของสังคม เป็นที่ยอมรับของสังคมในระดับท้องถิ่นและภูมิภาค เป็นองค์กรที่สร้างองค์ความรู้ตามพันธกิจ สู่การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์รวมทั้งสิ้น 7 ยุทธศาสตร์ 10 เป้าประสงค์ โดยมุ่งเน้นประเด็นสำคัญด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ เป้าประสงค์ที่ 1 เป็นสถาบันที่มุ่งเน้นการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ มีความรู้ ความสามารถด้านวิชาการ มีคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ และมีทักษะในการประกอบอาชีพ และการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เป้าประสงค์ที่ 2 ขยายโอกาสทางการศึกษาให้แก่ผู้พิการ ผู้มีความสามารถพิเศษ บุคลากรประจำการ และประชาชนทั่วไป

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรให้ มีคุณภาพ เป้าประสงค์ที่ 1 คณาจารย์ และบุคลากรมีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาการ และวิชาชีพ และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เป้าประสงค์ที่ 2 พัฒนาครูและส่งเสริมวิทยฐานะครูให้มีคุณภาพพร้อมกับภาคีเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาการบริหารจัดการงานวิจัยให้มีคุณภาพและมาตรฐาน เป้าประสงค์ที่ 1 เป็นมหาวิทยาลัยที่สร้างองค์ความรู้และใช้การวิจัยเป็นฐานในการดำเนินงานเพื่อถ่ายทอดเทคโนโลยีพื้นฐาน และเทคโนโลยีสมัยใหม่ในการพัฒนาท้องถิ่น และสังคม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาท้องถิ่นและสังคมตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เป้าประสงค์ที่ 1 นำองค์ความรู้ และนวัตกรรมจากการวิจัย ไปให้บริการวิชาการแก่ชุมชนและสังคม เพื่อสร้างความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน เป้าประสงค์ที่ 2 เป็นคลังปัญญาและแหล่งเรียนรู้ของท้องถิ่น และสังคม ในการพัฒนาชุมชนให้สามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืนตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมสนับสนุนการทำงานบำรุงศิลปและวัฒนธรรมอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน เป้าประสงค์ที่ 1 เป็นแบบอย่าง และเป็นแหล่งเรียนรู้ด้านการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 สร้างความร่วมมือกับภาคีเครือข่ายในการพัฒนามหาวิทยาลัยและสังคม ในภูมิภาคอาเซียน และภูมิภาคอื่นๆ ของโลก เป้าประสงค์ที่ 1 มีความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย และหน่วยงานภาครัฐ ภาคธุรกิจ ภาคอุตสาหกรรม ภาคเกษตร ภาคบริการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถานประกอบการและศิษย์เก่า ในการพัฒนามหาวิทยาลัย และสังคม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 7 พัฒนาระบบบริหารจัดการที่ดีสู่การกำกับดูแลตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ เป้าประสงค์ที่ 1 มีระบบบริหารจัดการภายในองค์กรที่มีคุณภาพ และมาตรฐานตามหลักธรรมาภิบาล (มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, 2561)

5.2 บริบทของการพัฒนาทุนมนุษย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

สถาบันอุดมศึกษาเป็นแหล่งพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จัดการศึกษาหลากหลายสาขาวิชาตามความต้องการของประเทศ การบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการผลิตทรัพยากรมนุษย์ระดับสูงที่มีบทบาทในการชี้นำ ร่วมพัฒนาชุมชน และสังคมไทย ในโลกแห่งการแข่งขันให้เป็นสังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ นั้น ทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จความก้าวหน้าหรือความล้มเหลวขององค์กร เพื่อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการและสถาบันอุดมศึกษาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัว จึงต้องมีกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่มีความคล่องตัว ยืดหยุ่นหลากหลาย มีระบบจูงใจคนรุ่นใหม่เข้าสู่ระบบ มีการจัดหาคนเข้าทำงานให้สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายของหน่วยงานมีกระบวนการสำรวจความต้องการทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความสามารถและทักษะในเวลาที่ต้องการ ดังนั้น กระบวนการในการวางแผนอัตรากำลังทรัพยากรบุคคลอุดมศึกษา จึงเป็นหน้าที่สำคัญที่ผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาจะต้องทำการวางแผนว่าองค์กรจะมีความต้องการบุคลากรที่จะเข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ เป็นจำนวนมากน้อยเพียงใด รวมทั้งปรับขนาดกำลังคนให้เหมาะสมเพื่อให้มีการใช้กำลังที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด (สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา, 2558)

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามเป็นสถาบันอุดมศึกษาหนึ่งที่อุดมไปด้วยพลังของทรัพยากรมนุษย์ ที่เป็นแรงขับเคลื่อนนำพาให้มหาวิทยาลัยดำเนินการให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และบรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ไม่ว่าจะเป็นการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพออกสู่สังคม เพื่อเป็นกำลังหลักในการพัฒนาชุมชน สังคม และประเทศชาติ เป็นมหาวิทยาลัยที่ดูแลท้องถิ่น และชุมชน การผลิตผลงานทางวิชาการ การวิจัยต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อวงวิชาการ และอื่นๆ สิ่งเหล่านี้ล้วนแล้วแต่เป็นผลผลิตของมหาวิทยาลัยที่มีทรัพยากรที่สำคัญในการขับเคลื่อนให้เกิดความสำเร็จ นั่นก็คือทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่งจะเห็นสิ่งที่สอดคล้องกับประเด็นที่ผู้วิจัยกำลังศึกษาเกี่ยวกับการ “พัฒนาทุนมนุษย์”

นั่นคือ มหาวิทยาลัยได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ตามที่ได้กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564 ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรให้ มีคุณภาพ เป้าประสงค์ที่ 1 คณาจารย์ และบุคลากรมีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาการ และวิชาชีพ และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เป้าประสงค์ที่ 2 พัฒนาครูและส่งเสริมวิทยฐานะครูให้มีคุณภาพร่วมกับภาคีเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง (กองบริหารงานบุคคล สำนักงานอธิการบดี, 2560ข)

5.2.1 โครงสร้างบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้มีความรู้ ทักษะ ในการปฏิบัติงานที่สนับสนุนการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ฉบับที่ 12 (2560-2564) โดยมุ่งพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ให้มีความพร้อมในด้านวิชาการ และการสนับสนุนให้การบริหารงานมหาวิทยาลัยเป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และการบริหารจัดการองค์กรยุคใหม่ มีจิตให้บริการ เสริมสร้าง ค่านิยมการทำงานเป็นทีม คุณธรรมและจริยธรรม เพื่อรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้จำแนกประเภทของบุคลากรมหาวิทยาลัย (กองบริหารงานบุคคล สำนักงานอธิการบดี, 2560ข) ดังนี้

1) ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา จำแนกออกเป็น 3 ประเภท ประกอบด้วย

(1) ตำแหน่งวิชาการซึ่งทำหน้าที่สอนและวิจัย หรือทำหน้าที่วิจัยโดยเฉพาะ ได้แก่ ตำแหน่ง ดังต่อไปนี้ ศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ผู้ช่วยศาสตราจารย์และอาจารย์หรือตำแหน่งอื่นตามที่ ก.พ.อ. กำหนด

(2) ตำแหน่งประเภทผู้บริหาร ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี หัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ ผู้ช่วยอธิการบดี รองคณบดี หรือรองหัวหน้าหน่วยงาน ที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ ผู้อำนวยการกองหรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากองตามที่ ก.พ.อ. กำหนดและตำแหน่งอื่นตามที่ ก.พ.อ. กำหนด

(3) ตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะตามที่ ก.พ.อ. กำหนด

2) ลูกจ้างประจำ ประกอบด้วย 4 กลุ่มงานรวม 356 สายงาน ได้แก่

(1) กลุ่มงานบริการพื้นฐาน หมายถึง กลุ่มตำแหน่งในสายงานที่มีลักษณะงานให้บริการเป็นหลักหรือเป็นงานพื้นฐานของส่วนราชการมี จำนวน 55 สายงาน เช่น ตำแหน่งคนสวน ตำแหน่งพนักงานทั่วไป ตำแหน่งพนักงานบริการเอกสารทั่วไป ฯลฯ

(2) กลุ่มงานสนับสนุน หมายถึง กลุ่มตำแหน่งในสายงานที่มีลักษณะงานในการช่วยปฏิบัติหรือสนับสนุน ผู้ปฏิบัติภารกิจหลักมีจำนวน 150 สายงาน เช่น ตำแหน่งพนักงานพิมพ์ ตำแหน่งพนักงานขับรถยนต์ ตำแหน่งพนักงานห้องปฏิบัติการ ฯลฯ

(3) กลุ่มงานช่าง หมายถึง กลุ่มตำแหน่งในสายงานที่มีลักษณะงานในการปฏิบัติงานช่าง ได้แก่ สร้างใช้ซ่อมแซมปรับแก้ติดตั้งประกอบเครื่องมือเครื่องจักรและอุปกรณ์มีจำนวน 141 สายงาน เช่นตำแหน่งช่างไฟฟ้า ตำแหน่งช่างไม้ ตำแหน่งผู้ช่วยช่างทั่วไป ฯลฯ

(4) กลุ่มงานเทคนิคพิเศษ หมายถึง กลุ่มตำแหน่งในสายงานที่มีลักษณะงานที่ต้องใช้ความสามารถเฉพาะตัวทักษะพิเศษประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในวิชาชีพเฉพาะในการปฏิบัติงานมีจำนวน 10 สายงาน เช่น ตำแหน่งช่างเครื่องปั้นตำแหน่งนายช่างประณีตศิลป์ ฯลฯ

3) พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา มีดังนี้

(1) ตำแหน่งวิชาการซึ่งทำหน้าที่สอนและวิจัย ได้แก่ ตำแหน่งดังต่อไปนี้ ศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ อาจารย์ และตำแหน่งอื่นตามที่คณะกรรมการกำหนด โดยความเห็นชอบของสภามหาวิทยาลัย

(2) ตำแหน่งประเภทผู้บริหาร ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดีหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ ผู้ช่วยอธิการบดีรองคณบดีหรือรองหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่น ที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ ตามที่คณะกรรมการกำหนด ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี ผู้อำนวยการสำนักงาน วิทยาเขต ผู้อำนวยการกองหรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากองตามที่คณะกรรมการ กำหนด โดยความเห็นชอบของสภามหาวิทยาลัย และตำแหน่งอื่นตามที่คณะกรรมการกำหนด โดยความเห็นชอบของสภามหาวิทยาลัย

(3) ตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะ ได้แก่ ระดับเชี่ยวชาญพิเศษ ระดับเชี่ยวชาญ ระดับชำนาญการพิเศษ ระดับชำนาญการระดับปฏิบัติการ และระดับอื่น ตามที่คณะกรรมการกำหนด โดยความเห็นชอบของสภามหาวิทยาลัย

4) พนักงานราชการ มี 2 ประเภทดังต่อไปนี้

(1) พนักงานราชการทั่วไป ได้แก่ พนักงานราชการซึ่งปฏิบัติงานในลักษณะเป็นงานประจำทั่วไปของส่วนราชการในด้านงานบริการงานเทคนิค งานบริหารทั่วไป งานวิชาชีพเฉพาะหรืองานเชี่ยวชาญเฉพาะ

(2) พนักงานราชการพิเศษ ได้แก่ พนักงานราชการซึ่งปฏิบัติงานในลักษณะที่ต้องใช้ความรู้หรือความเชี่ยวชาญสูงมากเป็นพิเศษเพื่อปฏิบัติงานในเรื่องที่มีความสำคัญและจำเป็นเฉพาะเรื่อง ของส่วนราชการหรือมีความจำเป็นต้องใช้บุคคลในลักษณะดังกล่าว ในการกำหนดตำแหน่งของพนักงานราชการให้กำหนดตำแหน่งโดยจำแนกเป็นกลุ่มงานตามลักษณะงานและผลผลิตของงานดังต่อไปนี้

- กลุ่มงานบริการ
- กลุ่มงานเทคนิค
- กลุ่มงานบริหารทั่วไป
- กลุ่มงานวิชาชีพเฉพาะ
- กลุ่มงานเชี่ยวชาญเฉพาะ
- กลุ่มงานเชี่ยวชาญพิเศษ

5) ลูกจ้างชาวต่างประเทศ

(1) ผู้สอน ประกอบด้วย

- ผู้สอน สอนภาษาต่างประเทศในระดับอนุปริญญาหรือระดับปริญญา สอนวิชาแขนงอื่นในระดับอนุปริญญาหรือระดับปริญญา และทำการวิจัยด้วยหรือสอนหลายสาขาวิชา

- ผู้สอน สอนภาษาต่างประเทศในระดับบัณฑิตวิทยาลัย และทำการวิจัยด้วย

(2) ผู้เชี่ยวชาญ

- ผู้เชี่ยวชาญ ระดับ 1 ให้คำแนะนำปรึกษาในกิจการหรือโครงการที่กำลังดำเนินการอยู่

- ผู้เชี่ยวชาญ ระดับ 2 ริเริ่มวางโครงการหรือแผนการดำเนินงานเกี่ยวกับงานใดงานหนึ่ง

- ผู้เชี่ยวชาญ ริเริ่มวางแผนดำเนินงานและทำการวิจัยงานโครงการให้คำแนะนำปรึกษาตลอดจนวิธีดำเนินงานทางเทคนิค ติดต่อบริษัทเอกชนกับองค์กรหรือรัฐบาล

ต่างประเทศ เป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์สูงกว่าผู้เชี่ยวชาญ ระดับ 2 และเป็นที่ยอมรับกันทั่วไป

- 6) ผู้มีความรู้ความสามารถพิเศษเป็นอาจารย์
 - (1) ผู้มีความรู้ในระดับปริญญาเอกในสาขาวิชาที่ขาดแคลน
 - (2) ผู้มีความรู้ในระดับปริญญาโทในสาขาวิชาที่ขาดแคลน
 - (3) ผู้ทรงคุณวุฒิ (มีความรู้ความสามารถพิเศษและประสบการณ์พิเศษ)

5.2.2 แนวทางในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ต้องเร่งดำเนินการในเรื่องการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรควบคู่กับแผนบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย เพื่อให้สอดคล้องกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ ในฐานะที่เป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ชุมชนที่มีหน้าที่ในการผลิตบัณฑิต พัฒนาบุคลากรระดับวิชาชีพให้กับประเทศชาติ เนื่องจากทรัพยากรบุคคลถือเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์กร เพราะปัจจัยด้านบุคลากร หรืออัตรากำลังเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญในการชี้ขาดความสำเร็จในการทำงานทุกองค์กร ดังนั้นการพัฒนาบุคลากร จึงเป็นกลไกสำคัญที่จะเข้าไปขับเคลื่อนการดำเนินงานตามภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์การพัฒนา เพื่อก้าวไปสู่มหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ พัฒนาคณะด้านวิชาชีพ เพื่อเสริมสร้างสังคมคุณภาพสู่มาตรฐานสากล

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่องค์กรต่างๆ กำลังให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะทรัพยากรบุคคล เปรียบเสมือนสินทรัพย์ที่ทรงคุณค่ามากที่สุดขององค์กร เป็นกลยุทธ์หนึ่งที่สามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันขององค์กร (Competitive Advantage) ด้วยเหตุผลดังกล่าว ทำให้องค์กรต่างๆ พยายามที่จะแสวงหากลยุทธ์หรือเครื่องมือต่างๆ มาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การบริหารผู้ที่มีความรู้และความสามารถสูง (Talent Management) การบริหารทรัพยากรบุคคลโดยใช้ทักษะเป็นพื้นฐาน (Skill based Human Resource Management) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) และการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยใช้สมรรถนะเป็นพื้นฐาน (Competency-based Human Resource Management) เป็นต้น โดยมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามได้นำสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร (กองบริหารงานบุคคล สำนักงานอธิการบดี, 2560ก)

สมรรถนะ (Competency)

สมรรถนะ (Competency) เป็นเครื่องมือและความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมากขึ้นเรื่อยๆ ในวงการบริหารทรัพยากรบุคคล องค์กรชั้นนำต่างๆ ได้นำเอาระบบสมรรถนะมาเป็นพื้นฐานในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล อย่างเป็นระบบต่อเนื่อง สามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างถูกต้องทิศทาง และคุ้มค่ากับการลงทุน นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่บุคลากรในองค์กรอีกแนวทางหนึ่งด้วย ดังนั้น สมรรถนะจึงมีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร ดังนี้

- 1) เป็นเครื่องมือช่วยในการแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัฒนธรรมองค์กร และยุทธศาสตร์ต่างๆ ขององค์กร มาสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 2) เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์กรอย่างมีระบบ ต่อเนื่องและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัฒนธรรมองค์กร และยุทธศาสตร์ขององค์กร
- 3) เป็นมาตรฐานการแสดงพฤติกรรมที่ดีในการทำงานของบุคลากร ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ
- 4) เป็นพื้นฐานสำคัญของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านต่างๆ ขององค์กร เช่น การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนา ความก้าวหน้าทางอาชีพ การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง และการจ่ายผลตอบแทน

สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดนิยามของสมรรถนะ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานในองค์กร กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ

สมรรถนะของข้าราชการ จึงเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม เป็นกลุ่มพฤติกรรมที่องค์กรต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่าหากข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานที่ดีและส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการได้ ตัวอย่างเช่น การกำหนดสมรรถนะการบริการที่ดี เพราะหน้าที่หลักของข้าราชการพลเรือนคือทำให้บริการแก่ประชาชน ทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์คือการทำให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน

องค์ประกอบของสมรรถนะ

องค์ประกอบหลักของการพัฒนาบุคลากร แบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบดังนี้

1) กลุ่มความรู้ (Knowledge) คือ ความสามารถอธิบายเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างชัดเจน แบ่งออกเป็น 3 ประเภทคือ รู้ความหมาย รู้ขั้นตอน รู้ประยุกต์ใช้

2) กลุ่มทักษะ (Skill) คือ ความสามารถในการลงมือทำเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้เกิดผลผลิตผลลัพธ์อันพึงประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การวัดทักษะมี 3 ระดับ คือ ระดับความซับซ้อนในการปฏิบัติ ระดับความหลากหลาย ระดับความสม่ำเสมอ

3) กลุ่มพฤติกรรมหรืออุปนิสัยในการทำงาน (Attribute) คือ รูปแบบการแสดงออกหรือพฤติกรรมของบุคคลที่สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่ ซึ่งแสดงออกอันพึงประสงค์ได้นั้นขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 ประการ คือ ค่านิยม แนวโน้มการแสดงออกและแรงจูงใจ ซึ่งส่งผลให้องค์กรมีความได้เปรียบคู่แข่ง เช่น ความกระตือรือร้น ความอดทน และขยันขันแข็งในการทำงาน ค่านิยมในการรับฟังความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์เพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

สมรรถนะในระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนที่ปรับปรุงใหม่

การกำหนดสมรรถนะในระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนที่ปรับปรุงใหม่นี้มีความหมายเกี่ยวกับกลุ่มงาน (Job family) ในระบบจำแนกตำแหน่ง

กลุ่มงาน (Job family)

การศึกษาระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่ของสำนักงาน ก.พ. ได้เก็บข้อมูลหน้าที่หลักของตำแหน่งงานต่างๆ ทุกตำแหน่งในส่วนราชการแล้วจัดทำตำแหน่งต่างๆ รวมกันเป็นกลุ่มงาน (Job family) แล้วกำหนดคุณสมบัติเชิงพฤติกรรม หรือสมรรถนะ ประจำกลุ่มงานต่างๆ เพื่อจะใช้คุณสมบัติเชิงพฤติกรรม (สมรรถนะ) ในการบริหารงานบุคคลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยได้แบ่งกลุ่มงานในภาคราชการพลเรือนไทยเป็น 18 กลุ่มงานเป็นวิธีการจำแนกประเภทของงาน โดยการจัดงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันไว้ในกลุ่มเดียวกันโดยพิจารณาเกณฑ์ดังต่อไปนี้ คือ

- 1) กลุ่มลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของตำแหน่งงานนั้นเป็นใครหรือเป็นกลุ่มใด
- 2) ตำแหน่งงานนั้นมุ่งผลลัพธ์/ผลสัมฤทธิ์ใดที่สนับสนุนส่งเสริมให้ระบบราชการพลเรือนไทยสามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจหลักของภาครัฐทางด้านใด

ดังนั้น งานที่จัดอยู่ในกลุ่มงานเดียวกันมีลักษณะงาน วัตถุประสงค์ของงานและผลสัมฤทธิ์ของงานคล้ายคลึงกัน ผู้ที่ดำรงตำแหน่งในกลุ่มงานเดียวกันไม่ว่าจะในตำแหน่งใด ควรมีสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมประจำงาน) เหมือนกัน เพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด

กลุ่มงานในระบบราชการพลเรือนไทยมี 18 กลุ่มงาน ได้แก่

- 1) กลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป (General support)
- 2) กลุ่มงานสนับสนุนงานหลักทางเทคนิคเฉพาะด้าน (Technical support)
- 3) กลุ่มงานให้คำปรึกษา (Advisory)
- 4) กลุ่มงานบริหาร (Executive)
- 5) กลุ่มงานนโยบายและวางแผน (Policy and planning)
- 6) กลุ่มงานวิจัยและพัฒนา (Study and research)
- 7) กลุ่มงานข่าวกรองและสืบสวน (Intelligence and investigation)
- 8) กลุ่มงานออกแบบเพื่อพัฒนา (Developmental design)
- 9) กลุ่มงานความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ (International relations)
- 10) กลุ่มงานบังคับใช้กฎหมาย (Law enforcement)
- 11) กลุ่มงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ (Public communication and development)
- 12) กลุ่มงานส่งเสริมความรู้ (Public education and development)
- 13) กลุ่มงานบริการประชาชนด้านสุขภาพและสวัสดิการ (Caring service)
- 14) กลุ่มงานบริการประชาชนทางศิลปวัฒนธรรม (Cultural and artistic vocation skill service)
- 15) กลุ่มงานบริการประชาชนทางเทคนิคเฉพาะด้าน (Technical services)
- 16) กลุ่มงานเอกสารราชการและทะเบียน (Registration and record)
- 17) กลุ่มงานการปกครอง (Public government)
- 18) กลุ่มงานอนุรักษ์ (Conservation)

การกำหนดสมรรถนะสำหรับระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนที่ปรับปรุงใหม่

วัตถุประสงค์ของการกำหนดต้นแบบสมรรถนะ (Competency model) สำหรับระบบราชการพลเรือนไทย เพื่อสร้างแบบสมรรถนะ (Competency) ให้ภาคราชการพลเรือน โดยเฉพาะสำหรับใช้ในการบริหารและประเมินผลงานตลอดจนพัฒนาศักยภาพในระยะยาว ซึ่งในด้านแบบสมรรถนะประกอบด้วย สมรรถนะ 2 ส่วน คือ (1) สมรรถนะหลักสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุกกลุ่มงาน และ (2) สมรรถนะประจำกลุ่มงานซึ่งแตกต่างกันในแต่ละกลุ่มงาน

สมรรถนะหลัก

สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบ เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 สมรรถนะ คือ

- 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation)
- 2) การบริการที่ดี (Service mind)
- 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
- 4) จริยธรรม (Integrity)
- 5) ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ได้ดียิ่งขึ้น โดยโมเดลสมรรถนะกำหนดให้แต่ละกลุ่มงานมีสมรรถนะประจำกลุ่มงานละ 3 สมรรถนะ (ยกเว้นกลุ่มงานนักบริหารระดับสูงมี 5 สมรรถนะ) สมรรถนะประจำกลุ่มงานมีทั้งหมด 20 สมรรถนะ ดังนี้

- 1) การคิดวิเคราะห์ (Analytical thinking)
- 2) การมองภาพองค์รวม (Conceptual thinking)
- 3) การพัฒนาศักยภาพคน (Caring & developing others)
- 4) การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding people accountability)
- 5) การสืบเสาะหาข้อมูล (Information seeking)
- 6) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural sensitivity)
- 7) ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal understanding)
- 8) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational awareness)
- 9) การดำเนินการเชิงรุก (Reactivity)
- 10) ความถูกต้องของงาน (Concern for others)
- 11) ความมั่นใจในตนเอง (Self confidence)
- 12) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)
- 13) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication influencing)
- 14) สภาวะผู้นำ (Leadership)
- 15) สุนทรียภาพทางศิลปะ (Aesthetic quality)

- 16) วิสัยทัศน์ (Visioning)
- 17) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic orientation)
- 18) ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง (Change leadership)
- 19) การควบคุมตนเอง (Self control)
- 20) การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (Empowering others)

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามเป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐทำหน้าที่ตามภารกิจที่กำหนดไว้ใน พ.ร.บ. มหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 โดยมีวิสัยทัศน์ "เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำเน้นการมีส่วนร่วมในการเสริมสร้างพลังปัญญาของแผ่นดิน เพื่อพัฒนาท้องถิ่นและภูมิภาคตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง" จึงได้จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจที่รับผิดชอบและเพื่อให้การพัฒนาบุคลากรได้ปรากฏเป็นนโยบายระดับมหาวิทยาลัย สำหรับเป็นกรอบทิศทางให้มหาวิทยาลัย ส่วนราชการ คณะ/หน่วยงานได้นำแนวทางดังกล่าวไปปฏิบัติให้บรรลุผลการพัฒนาบุคลากรซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์กรและเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การขับเคลื่อนการดำเนินการตามภารกิจของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ด้วยแผนพัฒนาบุคลากรฉบับนี้ใช้กรอบแนวคิดการพัฒนาสมรรถนะการบริหารบุคลากรในราชการพลเรือนของ ก.พ. มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สร้างสมรรถนะและศักยภาพบุคลากร ภายใต้การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลและระบบคุณธรรม ให้บุคลากรมีความก้าวหน้ามั่นคงในสายอาชีพ มีชีวิตการทำงานที่เป็นสุขมีผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูง ซึ่งเป็นการสร้างความเชื่อมั่นว่ามหาวิทยาลัยจะสามารถพัฒนากำลังคนสู่การพัฒนาประเทศได้อย่างมีคุณภาพอย่างยั่งยืนต่อไป

5.2.3 สมรรถนะของบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

การที่มหาวิทยาลัยจะประสบความสำเร็จได้ต้องมีบุคลากรที่มีศักยภาพมีความสามารถ และทักษะที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งวิธีการหนึ่งซึ่งจะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานมีทักษะในการปฏิบัติงานโดยใช้เวลาในการพัฒนาไม่มากนักคือการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในมหาวิทยาลัย

ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามนอกจากการมุ่งพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในประเด็นหลักคือการพัฒนาคุณวุฒิทางการศึกษาและการพัฒนาตำแหน่งทางวิชาการแล้วมหาวิทยาลัยยังได้คำนึงถึงการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรโดยมีจุดประสงค์เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานและผลการปฏิบัติงานมุ่งเน้นการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานที่ต้องการให้เกิดขึ้นในทันทีด้วยการทำให้บุคลากรเกิดทักษะเฉพาะด้านซึ่งมีความสำคัญต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานทั้งของมหาวิทยาลัยและของบุคลากรเอง

กระบวนการในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรเริ่มจากการวิเคราะห์ภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย ภาระงานตามมาตรฐานสำหรับแต่ละตำแหน่งและการประเมินความต้องการของมหาวิทยาลัยความต้องการของหน่วยงานและความต้องการของบุคลากรเองซึ่งมีกระบวนการในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร เช่น การพัฒนาระบบงาน และการสอนงาน, การฝึกอบรม/สัมมนา, การเข้าร่วมการสัมมนา/ประชุมเชิงปฏิบัติการ/การศึกษาดูงาน

การพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เพื่อเพิ่มศักยภาพและคุณภาพการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้

- 1) ความรู้ (Knowledge) คือ ความสามารถอธิบายเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างถูกต้องชัดเจน
- 2) ทักษะ (Skill) คือ ความสามารถในการปฏิบัติในเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้เกิดผลลัพธ์อันพึงประสงค์
- 3) อุปนิสัยในการทำงาน (Attribute) คือ รูปแบบการแสดงออกหรือพฤติกรรมของบุคคลที่สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่ ซึ่งการแสดงออกอันพึงประสงค์ได้นั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 ประการคือ ค่านิยม แนวโน้มการแสดงออก และแรงจูงใจ

สมรรถนะหลักที่มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำหนดไว้ดังนี้

- 1) การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
- 2) จิตบริการ
- 3) ความเชี่ยวชาญในงาน
- 4) การมีคุณธรรม จริยธรรม
- 5) การทำงานเป็นทีม

ในการกำหนดสมรรถนะประจำกลุ่มงานแต่ละกลุ่มงาน คณะกรรมการจัดทำสมรรถนะมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้ร่วมดำเนินการกับที่ปรึกษา ทีมสมรรถนะ อาจารย์ ดร.ทองม้วน นาเสงี่ยม และรองศาสตราจารย์ ดร.สิทธิชัย บุขหมั่น โดยใช้กระบวนการจัดการความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และแสดงความคิดเห็น ซึ่งได้ข้อสรุปสมรรถนะกลุ่มงานทั้ง 12 กลุ่มงาน ได้ 5 สมรรถนะ และกำหนดรายละเอียดของสมรรถนะในแต่ละสมรรถนะให้มีรายละเอียดครบถ้วน ถูกต้อง กำหนดชื่อคำจำกัดความ กำหนดการจัดระดับ และกำหนดพฤติกรรมในแต่ละระดับ ซึ่งในการกำหนดระดับและคำอธิบายนั้น ใช้เกณฑ์ที่ว่าในแต่ละระดับมีลักษณะสำคัญแฝงอยู่เช่นเดียวกันกับการจัดทำสมรรถนะหลัก ดังนี้

- 1) Level 0 : ไม่มี
- 2) Level 1 : มีความรู้
- 3) Level 2 : วางแผน + ปฏิบัติ
- 4) Level 3 : ทำอย่างมีประสิทธิภาพ
- 5) Level 4 : แนะนำได้
- 6) Level 5 : เป็นแบบอย่าง

คณะกรรมการจัดทำสมรรถนะมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้วิเคราะห์ผ่านกระบวนการจัดการความรู้ ร่วมกับการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อความทำให้ได้คำจำกัดความของสมรรถนะหลักทั้ง 5 สมรรถนะ ของแต่ละกลุ่มงานทั้ง 12 กลุ่มงาน

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ ความสามารถในแต่ละสายงานหรือแต่ละตำแหน่งโดยจะพิจารณาสมรรถนะหรือความสามารถที่จำเป็นและสอดคล้องกับภารกิจที่ปฏิบัติงานอยู่

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จัดแบ่งกลุ่มงานออกเป็น 12 กลุ่มงานได้แก่

- | | |
|-----------------------------|------------------------------------|
| - กลุ่มงานนโยบายและแผน | - กลุ่มงานบริการการศึกษา |
| - กลุ่มงานบริหารทั่วไป | - กลุ่มงานอาคารสถานที่และสวัสดิการ |
| - กลุ่มงานการเจ้าหน้าที่ | - กลุ่มงานช่วยวิชาการ |
| - กลุ่มงานการเงินและบัญชี | - กลุ่มงานประชาสัมพันธ์ |
| - กลุ่มงานห้องสมุด | - กลุ่มงานตรวจสอบภายใน |
| - กลุ่มงานเทคโนโลยีสารสนเทศ | - กลุ่มงานวิชาการ |

1) กลุ่มงานนโยบายและแผน

- (1) ทักษะการคิดวิเคราะห์
- (2) ทักษะในการบริหารจัดการข้อมูล
- (3) ทักษะการประเมินโครงการ
- (4) ความรู้ด้านการวิจัยสถาบัน
- (5) ทันทต่อการเปลี่ยนแปลงและมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน

2) กลุ่มงานบริหารทั่วไป

- (1) จิตบริการ
- (2) ทักษะงานสารบรรณ
- (3) ความอดทนอดกลั้น
- (4) ทักษะการบริหารจัดการองค์กร
- (5) ความรับผิดชอบ

3) กลุ่มงานการเจ้าหน้าที่

- (1) ความรู้ความเข้าใจในองค์กรและระบบบริหารงานบุคคล
- (2) การคิดวิเคราะห์และการสืบเสาะหาข้อมูล
- (3) ความรู้ระเบียบ กฎ ข้อบังคับ ด้านบริหารงานบุคคล
- (4) ทักษะในการพัฒนาด้านทรัพยากรบุคคล
- (5) ทักษะการให้คำปรึกษา การสื่อสารและสร้างความยืดหยุ่นผ่อนปรน

4) กลุ่มงานการเงินและบัญชี

- (1) การทำงานเป็นทีม
- (2) ความซื่อสัตย์
- (3) ทักษะในการใช้กฎระเบียบหลักเกณฑ์ในหน้าที่ที่รับผิดชอบ
- (4) จิตบริการ
- (5) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

5) กลุ่มงานห้องสมุด

- (1) ความรู้และทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
- (2) จิตบริการ
- (3) ความรู้ด้านบรรณารักษศาสตร์หรือสารสนเทศศาสตร์
- (4) การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า
- (5) ทำงานเป็นทีม

6) กลุ่มงานเทคโนโลยีสารสนเทศ

- (1) ความเชี่ยวชาญในงาน
- (2) การพัฒนาตนเอง
- (3) การทำงานเป็นทีม
- (4) จิตบริการ
- (5) การคิดค้นนวัตกรรมด้าน ICT

7) กลุ่มงานบริการการศึกษา

- (1) ความรับผิดชอบ
- (2) จิตบริการ
- (3) ทักษะในการประสานงาน
- (4) ความรู้ในด้านการบริการการศึกษา
- (5) มนุษย์สัมพันธ์

8) กลุ่มงานอาคารสถานที่และสวัสดิการ

- (1) การทำงานเป็นทีม
- (2) ความเชี่ยวชาญในงาน
- (3) ความรับผิดชอบ
- (4) จิตบริการ
- (5) ความอดทนอดกลั้น

9) กลุ่มงานช่วยวิชาการ

- (1) ความเชี่ยวชาญในงาน
- (2) ความรับผิดชอบ
- (3) จิตบริการ
- (4) ทักษะการประสานงาน
- (5) ความละเอียดรอบคอบและถูกต้อง

10) กลุ่มงานประชาสัมพันธ์

- (1) ทักษะในการหาข้อมูลข่าวสาร
- (2) ทักษะการสร้างความสัมพันธ์กับสื่อมวลชนและบุคคล
- (3) บุคลิกภาพ
- (4) ทักษะในการนำเสนอและเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูล
- (5) การจัดงานและกิจกรรมประชาสัมพันธ์เชิงสร้างสรรค์

11) กลุ่มงานตรวจสอบภายใน

- (1) จรรยาบรรณของวิชาชีพ
- (2) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน
- (3) ทักษะในการให้คำปรึกษา
- (4) ทักษะในการใช้กฎระเบียบหลักเกณฑ์ในหน้าที่รับผิดชอบ
- (5) ความละเอียดรอบคอบและถูกต้อง

12) กลุ่มงานวิชาการ

- (1) ทักษะการสอน
- (2) ความรู้ความเชี่ยวชาญด้านวิชาการ
- (3) การเป็นแบบอย่างที่ดี
- (4) ทักษะด้านการวิจัยและนวัตกรรม
- (5) ทักษะการให้คำปรึกษา

การประเมินสมรรถนะมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

มหาวิทยาลัยได้นำการประเมินสมรรถนะไปใช้เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติราชการของบุคลากรทุกระดับ โดยคิดเป็นสัดส่วนการประเมินพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ) ซึ่งใช้การประเมินสมรรถนะหลัก (Core Competency) ในสัดส่วนร้อยละ 20 ประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน ร้อยละ 70 และการปฏิบัติตามจรรยาบรรณของพนักงาน ร้อยละ 10 ในหนึ่งปีงบประมาณจัดให้มีการประเมิน 2 ครั้ง หรือรอบการประเมินปีละ 2 รอบ ดังนี้

- รอบที่ 1 ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม ถึง 31 มีนาคม
- รอบที่ 2 ระหว่างวันที่ 1 เมษายน ถึง 30 กันยายน

การจัดระดับช่วงคะแนนในการประเมินสมรรถนะได้แบ่งกลุ่มคะแนนผลการประเมิน เป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับการประเมิน	ช่วงคะแนน
ดีเด่น	91-100
ดีมาก	81-90
ดี	71-80
พอใช้	61-70
ไม่ผ่านเกณฑ์	เท่ากับหรือน้อยกว่า 60

วิธีการและขั้นตอนของการประเมิน

1) ต้นรอบการประเมิน

ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินจะจัดทำข้อตกลงร่วมกัน โดยใช้ข้อตกลงการประเมินพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติราชการ (องค์ประกอบที่ 2) ซึ่งระบุสมรรถนะที่คาดหวังให้ครอบคลุมสมรรถนะที่ใช้ในการประเมินในแต่ละระดับตำแหน่งตามกรอบที่มหาวิทยาลัยกำหนด (ป.มร.ม.-2)

เมื่อผู้ประเมินและผู้รับการประเมินเห็นชอบข้อตกลงร่วมกันแล้ว ให้ทั้งสองฝ่ายลงนามในข้อตกลง เพื่อเก็บไว้เป็นหลักฐานในการประเมินเมื่อสิ้นรอบการประเมิน

2) ระหว่างรอบการประเมิน

(1) ในระหว่างรอบการประเมิน หากมีกิจกรรม โครงการ หรืองานที่มีความสำคัญหรือเร่งด่วน ผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน อาจปรับปรุงข้อตกลงใหม่ได้ ทั้งนี้ จะต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์ต่อทางราชการเท่านั้น

(2) ในระหว่างรอบการประเมิน ให้ผู้ประเมินให้คำปรึกษาแนะนำ แก่ผู้รับการประเมินเพื่อการปรับปรุงแก้ไข หรือพัฒนาเพื่อนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของงานและสมรรถนะที่คาดหวัง ตามที่กำหนด

3) สิ้นรอบการประเมิน

(1) ผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน ร่วมกันวิเคราะห์ผลสำเร็จของงาน และพฤติกรรม หรือสมรรถนะในการปฏิบัติราชการ เพื่อหาความจำเป็นในการพัฒนาเป็นรายบุคคล โดยทำการประเมินในแต่ละองค์ประกอบตามข้อตกลงการประเมินที่กำหนด ดังนี้

(1.1) ประเมินพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ) โดยให้ประเมินตามข้อตกลงการประเมินพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ) ที่กำหนด ดังนี้

(1.2) ให้ผู้ประเมิน ประเมินพฤติกรรมเป็นรายสมรรถนะ โดยพิจารณาพฤติกรรมบ่งชี้ในแต่ละระดับของสมรรถนะ และต้องเริ่มต้นประเมินจากระดับ 1 ไปสู่ระดับ 5 และในแต่ละระดับต้องพิจารณาพฤติกรรมบ่งชี้และประเมิน “ผ่าน” ให้ครบทุกพฤติกรรมบ่งชี้ในระดับนั้นๆ จึงจะสามารถประเมินในระดับที่สูงต่อไปได้ หากมีพฤติกรรมบ่งชี้ใด “ไม่ผ่าน” ในระดับที่ประเมิน ถือว่า “ไม่ผ่าน” การประเมินในระดับนั้นๆ

(1.3) ให้ระบุ “ระดับสมรรถนะ” ที่คาดหวังสำหรับระดับตำแหน่ง ตามกรอบที่มหาวิทยาลัยฯ กำหนด และผลการประเมินที่เป็น “ระดับสมรรถนะ” ที่แสดงออกโดยรวมของผู้รับการประเมิน พร้อมระบุเหตุผลและหลักฐานเชิงพฤติกรรมสนับสนุนการประเมินดังกล่าวในแบบประเมินรายสมรรถนะเพื่อเก็บไว้เป็นหลักฐานในการตรวจสอบ

(1.4)ให้นำผลการประเมินที่เป็นระดับสมรรถนะที่คาดหวังของตำแหน่ง และระดับสมรรถนะที่แสดงออกของผู้รับการประเมิน โดยครอบคลุมสมรรถนะหลัก สำหรับตำแหน่งนั้นๆ มาระบุไว้ในแบบ ป.มรม.-2

(1.5) เปรียบเทียบผลการประเมินระดับสมรรถนะที่แสดงออกกับระดับสมรรถนะที่คาดหวัง และสรุปตามหลักเกณฑ์ ดังนี้

- จำนวนสมรรถนะที่แสดงออก ที่มีระดับสูงกว่าหรือเท่ากับระดับสมรรถนะที่คาดหวัง ให้คุณด้วย 5

- จำนวนสมรรถนะที่แสดงออก ที่มีระดับต่ำกว่าระดับสมรรถนะที่คาดหวัง จำนวน 1 ระดับ ให้คุณด้วย 4

- จำนวนสมรรถนะที่แสดงออก ที่มีระดับต่ำกว่าระดับสมรรถนะที่คาดหวัง จำนวน 2 ระดับ ให้คุณด้วย 3

- จำนวนสมรรถนะที่แสดงออก ที่มีระดับต่ำกว่าระดับสมรรถนะที่คาดหวัง จำนวน 3 ระดับ ให้คุณด้วย 2

- จำนวนสมรรถนะที่แสดงออก ที่มีระดับต่ำกว่าระดับสมรรถนะที่คาดหวัง จำนวน 4 ระดับ ให้คุณด้วย 1

(1.6) ให้รวมคะแนนผลการประเมิน และประมวลผลสรุปคะแนนส่วนสมรรถนะ โดยใช้สูตรคำนวณ ดังนี้

คะแนนสมรรถนะหลัก

ผลรวมของค่าคะแนนคะแนนถ่วงน้ำหนัก

จำนวนระดับค่าเป้าหมาย (=5)

เมื่อกำหนดค่าคะแนนสมรรถนะหลักได้แล้วแปลงคะแนนดังกล่าวอีกครั้งให้มีฐานคะแนน 20 คะแนน จากนั้นจึงนำค่าคะแนนดังกล่าวไปบันทึกลงในแบบฟอร์ม (ป-มรม.) ในส่วนสรุปผลการประเมิน องค์ประกอบที่ 2 : พฤติกรรมการปฏิบัติราชการ ทั้งนี้ต้องระบุข้อมูลในแบบประเมินดังกล่าวให้ครบถ้วนและสมบูรณ์เพื่อการตรวจสอบ

2) ผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน ได้ร่วมกันประเมินตามข้อตกลงการประเมินที่กำหนดแล้วลงนามให้ความเห็นชอบร่วมกันและเก็บไว้เป็นหลักฐานเพื่อการตรวจสอบ

3) ผู้ประเมินนำผลการประเมินมาสรุป นำผลการประเมินในส่วนสรุปของการประเมินการประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ (ป-มรม.-2) มากรอกในแบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ (แบบ ป.มรม.-4)

4) ผู้ประเมินหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ประมวลผลคะแนนในภาพรวมของหน่วยงาน กำหนดช่วงคะแนน รวบรวมผลการประเมินของพนักงานทุกคนในสังกัด และประมวลผลในภาพรวมเพื่อกำหนดช่วงคะแนนในแต่ละระดับแบบอิงกลุ่มใน 5 ระดับ ได้แก่ ดีเด่น ดีมาก ดี พอใช้ หรือไม่ผ่านเกณฑ์ โดยใช้สูตรคำนวณเพื่อกำหนดช่วงคะแนนในแต่ละระดับ ดังนี้

$$\text{ช่วงคะแนน} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนช่วงชั้นที่ต้องการ}}$$

จำนวนช่วงชั้นที่ต้องการ

5) ประกาศช่วงคะแนนในแต่ละระดับของการจัดกลุ่ม เมื่อกำหนดช่วงคะแนนในแต่ละระดับเรียบร้อยแล้วให้ผู้ประเมินหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ประมวลผลคะแนนในภาพรวมของหน่วยงานเสนอหัวหน้าหน่วยงาน หรือคณะกรรมการกลั่นกรองระดับหน่วยงาน พิจารณาให้ความเห็นชอบ และประกาศช่วงคะแนนในแต่ละระดับของการจัดกลุ่มให้พนักงานในสังกัดทราบโดยทั่วกัน

6) เสนอขอความเห็นชอบช่วงคะแนน เมื่อกำหนดช่วงคะแนนในแต่ละระดับเรียบร้อยแล้ว ให้ผู้ประเมินหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ประมวลผลคะแนนในภาพรวมของหน่วยงาน เสนอ

อธิการบดีหรือคณะกรรมการกลั่นกรองระดับมหาวิทยาลัยฯ พิจารณาให้ความเห็นชอบ และประกาศช่วงคะแนนในแต่ละระดับของการจัดกลุ่มให้พนักงานในสังกัดทราบโดยทั่วกัน

7) ระบุผลการประเมินที่ได้ในแบบ ป.มร. ผู้ประเมินหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ประมวลผลคะแนนในภาพรวม ของหน่วยงาน ประเมินผลตามช่วงคะแนนที่หัวหน้าหน่วยงาน หรือคณะกรรมการกลั่นกรองระดับหน่วยงาน ให้ความเห็นชอบโดยระบุผลการประเมินที่ได้ในแบบ ป.มร.ม.-4

8) ผู้ประเมินแจ้งผลการประเมินให้พนักงานในสังกัดทราบเป็นรายบุคคล โดยให้ผู้รับการประเมินลงลายมือชื่อรับทราบผลการประเมิน กรณีที่ผู้รับการประเมินไม่ยินยอมลงลายมือชื่อรับทราบผลการประเมินให้พนักงานในสังกัดอย่างน้อยหนึ่งคน ลงลายมือชื่อเป็นพยานว่าได้มีการแจ้งผลการประเมินดังกล่าวแล้ว

9) ประกาศรายชื่อพนักงานผู้มีผลการประเมินอยู่ในระดับดีเด่น และดีมากในที่เปิดเผยให้ทราบโดยทั่วกัน

10) จัดเก็บผลการประเมินและหลักฐานประกอบการประเมิน ผู้บังคับบัญชาและกองบริหารงานบุคคล จัดเก็บผลการประเมินและหลักฐานประกอบการประเมิน ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

11) นำผลการประเมินดังกล่าวไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล และพัฒนาระบบการบริหารผลงาน ผู้บังคับบัญชา และกองบริหารงานบุคคลนำผลการประเมินดังกล่าวไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลและพัฒนาระบบการบริหารผลงาน เพื่อการพัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด (กองบริหารงานบุคคล สำนักงานอธิการบดี, 2560ข)

การพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาโดยเฉพาะมหาวิทยาลัยราชภัฏส่วนใหญ่ยังคงพบปัญหาต่างๆ เช่น การขาดแคลนบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ ขาดความคล่องตัวของการบริหารงาน อีกทั้งภาวะวิกฤตจำนวนนักศึกษาที่จะเข้ามาศึกษาต่อมีจำนวนลดลงทุกปี ซึ่งเปรียบได้กับการขาดการพัฒนาในทุนมนุษย์ เพราะมนุษย์คือทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในองค์กรที่จะช่วยขับเคลื่อน ผลักดัน ให้องค์กรผ่านพ้นวิกฤตต่างๆ ได้

ฉะนั้น มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทุนมนุษย์ เพื่อเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาองค์ความรู้ เพื่อเพิ่มศักยภาพให้กับบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนให้ได้ทั้งคุณภาพและปริมาณที่เหมาะสม พร้อมขับเคลื่อนองค์กรภายใต้วิกฤตต่างๆ ของสถาบันอุดมศึกษาในปัจจุบัน ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ดังนี้

วันชัย สุขตาม (2558) ได้ศึกษาการพัฒนาทุนมนุษย์วิถีพุทธในยุคโลกาภิวัตน์ พบว่า

1) แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม พบว่า เป็นแนวคิดที่สามารถผลักดันให้ทุนมนุษย์ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล หลักพุทธธรรมที่สำคัญ ได้แก่ ภาวนา 4 ไตรสิกขา การสัปปริสธรรม 7 และจริต 6 เป็นต้น

2) หลักการพัฒนาทุนมนุษย์และผลกระทบของโลกาภิวัตน์ที่มีต่อการพัฒนาทุนมนุษย์นั้น พระพุทธศาสนาเป็นการพัฒนาที่มีปฏิสัมพันธ์กับบริบทของการพัฒนาทั้งทางด้านเศรษฐกิจสังคม การเมือง ซึ่งกระแสโลกาภิวัตน์รวมทั้งเทคโนโลยีต่างๆ มีอิทธิพลต่อทั้งภาคเอกชน ภาครัฐ ภาคการศึกษา และภาคการศาสนา นักพัฒนาทุนมนุษย์ในยุคโลกาภิวัตน์จะต้องนำการวางแผนพัฒนาทุนมนุษย์ตามวิถีพุทธ

3) วิธีการพัฒนาทุนมนุษย์วิถีพุทธในยุคโลกาภิวัตน์ แบ่งได้ 2 กระบวนทัศน์ คือ (1) กระบวนทัศน์ในการจัดการเพื่อพัฒนาให้อยู่ในระดับโลกียธรรม และ (2) กระบวนทัศน์ในการจัดการเพื่อพัฒนาให้อยู่ในระดับโลกุตระธรรม พุทธวิธีในการพัฒนาทุนมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนามีจุดมุ่งหมายที่จะจัดการคนให้เป็นทั้งคนเก่งและคนดี การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธจะเป็นไปตามหลักพุทธธรรม คือ การมีชีวิตอันประเสริฐ มีปัญญา รู้ความจริงตามความเป็นจริง พัฒนาตนเองให้มีภพภูมิที่ดีกว่าเดิม

พิชญาภา พิมพ์สิงห์ (2558) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาทุนมนุษย์ของบุคลากรสายวิชาการในมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีพบว่า การพัฒนาทุนมนุษย์โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ความสำคัญของปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์การกับการพัฒนาทุนมนุษย์ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบการพัฒนาทุนมนุษย์ของบุคลากรสายวิชาการที่มี อายุ ประเภทบุคลากร ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน อัตราเงินเดือนรวมค่าตอบแทนต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในกับการพัฒนาทุนมนุษย์ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ในทางบวก ($r = 0.49$) โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายนอกกับการพัฒนาทุนมนุษย์ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ในทางบวก ($r = 0.45$) โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ปัญหาในการพัฒนาทุนมนุษย์ บุคลากรสายวิชาการมีภาระงานมากจึงทำให้ไม่มีเวลาทำผลงานพัฒนาตนเอง

งบประมาณไม่เพียงพอต่อการพัฒนาบุคลากร บุคลากรขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง และกฎระเบียบการลาศึกษาต่อมีข้อจำกัดมากเกินไปไม่มีความยืดหยุ่น ข้อเสนอแนะในการนำปัจจัย การพัฒนาทุนมนุษย์ไปสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารจะต้องมีการถ่ายทอดนโยบายสู่การปฏิบัติตั้งแต่ระดับ องค์กรสู่ระดับบุคคล แบ่งกลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาให้เหมาะสมกับความรู้ที่จำเป็น วิเคราะห์ ความรู้ในการพัฒนาอย่างเป็นระบบ โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร และต้องมีการบูรณาการการพัฒนาทุนมนุษย์ ให้เชื่อมโยงกับการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ

รติพร ถึงฝั่ง และโกศล จิตวิรัตน์ (2555) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาทุนมนุษย์ภายใต้ การเปลี่ยนแปลงเชิงพลวัต กระแสโลกาภิวัตน์นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงในลักษณะเชิงพลวัต ธุรกิจ ต่างพยายามฉกฉวยโอกาสจากตลาดโลกด้วยการสร้างนวัตกรรมทำให้เศรษฐกิจก้าวสู่ยุคเศรษฐกิจ ฐานความรู้ คู่แข่งขันต่างพยายามปรับกระบวนการทัศน์ ในการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่องโดยไม่หลง ตกอยู่ในภาวะหลงตน ปัจจัยที่สำคัญที่สุดเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนใน ทศวรรษที่ 21 คือ การพัฒนาทุนมนุษย์ องค์กรใดมีปัจจัยบุคคลที่มีความเฉลียวฉลาดตลกตลกทาง ความรู้ความสามารถ และทักษะ ที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรตลอดเวลาย่อยสร้างความ ได้เปรียบจากการใช้ทุนทางปัญญาขององค์กรเป็นเครื่องมือในการปรับตัวเพื่อสร้างความได้เปรียบ ทางการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน ตัวแบบของการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการ แข่งขันอย่างยั่งยืนภายใต้การเปลี่ยนแปลงเชิงพลวัต จากการศึกษาพบปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการพัฒนา ทุนมนุษย์ภายใต้การเปลี่ยนแปลงเชิงพลวัต จำนวน 6 ปัจจัย ประกอบด้วย องค์กรแห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้การพัฒนาทุนมนุษย์ด้วยสมรรถนะความสามารถ การพัฒนาภาวะผู้นำ การ บริหารจัดการคนเก่ง และวัฒนธรรมองค์กร

ประไพทิพย์ ลือพงษ์ (2555) ได้ศึกษาการพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีสมรรถนะ ความสามารถในการแข่งขัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวคิดในการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กร ให้มีความรู้ความสามารถและมีสมรรถนะในการแข่งขัน ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้องค์กรบรรลุ เป้าหมายตามกลยุทธ์ที่วางไว้ เป็นปัจจัยในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน รวมทั้งเป็นปัจจัย ต่อการพัฒนาองค์กร การพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีสมรรถนะความสามารถให้การแข่งขัน ต้องมีการ วางแผนอย่างมีกลยุทธ์ โดยสร้างกลยุทธ์ในการพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีสมรรถนะในการแข่งขัน ประกอบด้วย การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีอย่างมีระบบ การสร้างคุณค่าให้แก่ทรัพยากรมนุษย์ การทำให้ทรัพยากรมนุษย์หายาก และการทำให้ทรัพยากรมนุษย์เลียนแบบได้ยาก องค์ประกอบสี่ ประการนี้จะช่วยในการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรเพื่อให้มีสมรรถนะในการแข่งขันได้อย่างดี ดังนั้น การพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีสมรรถนะในการแข่งขันเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้ทรัพยากรมนุษย์ได้รับการ พัฒนาความรู้ ทักษะ และสร้างศักยภาพให้แก่ตนเองซึ่งส่งผลให้องค์กรอยู่รอดและเติบโตอย่างยั่งยืน ตลอดไป

ธัญญพิศา รัตนกุลสรล (2553) ได้ศึกษาปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และแนวทางการพัฒนาของพนักงานพนักงานเทศบาลตำบลเขาพระ อำเภอเดิมบางนางบวช จังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า ประเด็นปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และแนวทางการพัฒนา 5 ด้าน คือ 1) ผลสัมฤทธิ์ของงานที่ปฏิบัติได้ 2) การปฏิบัติหน้าที่ ความรู้ ความสามารถ ไม่ตรงกับตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติ 3) ขาดความละเอียด รอบคอบ ไม่ศึกษาระเบียบ 4) ขาดการประเมินอย่างจริงจัง 5) ขาดความสามัคคี จึงต้องส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ในหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ นอกเหนือจากตำแหน่ง รู้จักการทำงานร่วมกัน ในด้านการวางแผนและการจัดระบบงาน ความคิดเห็น และทัศนคติของพนักงานที่มีต่อผู้บริหาร จะช่วยให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลตำบลเขาพระมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

พีเรื่องรอง ศรีวิบูลย์ (2556) ได้ศึกษาการพัฒนาทุนมนุษย์และการปฏิบัติงานของอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน (อสม.) ตำบลโพรงมะเดื่อ อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม พบว่า การปฏิบัติงานของอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน (อสม.) ตำบลโพรงมะเดื่อ ได้ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของการเป็นอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้านอย่างเต็มที่ ซึ่งการปฏิบัติหน้าที่ได้เป็นอย่างดีนั้น ขึ้นอยู่กับการได้รับการพัฒนาด้านความรู้ ด้านทักษะ ส่วนในด้านทัศนคติเป็นสิ่งที่อยู่ในคุณสมบัติ/คุณลักษณะของการเป็นอาสาสมัครสาธารณสุขอยู่แล้ว ซึ่งต้องการการยอมรับจากประชาชนในชุมชน ในความสามารถ และความเสียสละซึ่งเป็นเป้าหมายในการดำรงตำแหน่งอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน คือ เกิดความรู้สึภาคภูมิใจที่ได้ทำตนเป็นประโยชน์แก่สังคม ชุมชนที่ตนเองอยู่

สถาปนา ธรรมโมรา (2553) ได้ศึกษาการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กรบริหารส่วนตำบลไลโว้ พบว่า ที่ผ่านมาองค์กรบริหารส่วนตำบลไลโว้ มีการพัฒนาทุนมนุษย์ที่สำคัญอันประกอบไปด้วยการดำเนินการด้านสาธารณสุข ที่ได้มีการแนะนำให้ความรู้เกี่ยวกับสุขอนามัยของประชาชนทุกช่วงวัย ส่งเสริมและให้ความรู้เกี่ยวกับสรรพคุณของสมุนไพรที่ใช้ในการรักษาโรคต่างๆ ในด้านการศึกษา มีการเตรียมความพร้อมสำหรับเด็กก่อนวัยเรียน ให้ความช่วยเหลือเด็กบ้านไกลให้ได้รับการศึกษาโดยได้รับความร่วมมือและความช่วยเหลือจากภาคีเครือข่ายต่างๆ นอกจากนี้ ได้จัดให้มีทุนการศึกษาสำหรับเยาวชนสำหรับเข้ารับการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา เพื่อให้กลับมารับใช้บ้านเกิด ที่สำคัญมีการปลูกฝังให้เด็กและเยาวชนมีจิตสำนึกรักบ้านเกิด ส่วนการพัฒนาทุนมนุษย์ในด้านคุณภาพชีวิตและภูมิปัญญาท้องถิ่น ได้มีการจัดตั้งศูนย์วัฒนธรรมท้องถิ่นมีการรวบรวมปราชญ์ชาวบ้านเพื่อให้เป็นผู้ถ่ายทอดความรู้แก่คนรุ่นหลัง แต่ก็สามารถทำได้เพียงระดับหนึ่งเท่านั้น อันเนื่องมาจากการขาดแคลนงบประมาณ ดังนั้น จึงเป็นความสำคัญอย่างยิ่งที่จะต้องระดมทรัพยากรจากทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐและเอกชน รวมทั้งส่งเสริมให้เยาวชนภายในพื้นที่ที่ได้รับการศึกษาเพื่อให้

กลับมาทำงานในบ้านเกิด รวมทั้งการปลูกฝังให้ประชาชนทุกคนในพื้นที่มีจิตสำนึกของความเป็นพลเมืองในอันที่จะหวงแหนและอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติของตนเองสืบไป

สุพัตรา นียมชัย (2553) ได้ศึกษาบทบาททุนมนุษย์ต่อการขยายตัวทางเศรษฐกิจของประเทศไทยและประเทศสาธารณรัฐเกาหลี พบว่า ปัจจัยทุนมนุษย์ไม่มีอิทธิพลต่อการขยายตัวทางเศรษฐกิจของประเทศไทย เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับประเทศสาธารณรัฐเกาหลีพบว่า ปัจจัยทุนมนุษย์มีอิทธิพลต่อการขยายตัวทางเศรษฐกิจของประเทศสาธารณรัฐเกาหลี กล่าวคือ เมื่อปัจจัยทุนมนุษย์ของสาธารณรัฐเกาหลีเปลี่ยนแปลงไปร้อยละ 1 ส่งผลต่อการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ ร้อยละ 10.71 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับความเชื่อร้อยละ 99 แสดงให้เห็นว่า ระดับปัจจัยทุนมนุษย์ที่แตกต่างกันย่อมมีผลต่ออัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่แตกต่างกันดังในกรณีของประเทศสาธารณรัฐเกาหลี ซึ่งปัจจัยทุนมนุษย์มีอิทธิพลอย่างสูงต่างจากกรณีของประเทศไทยที่ปัจจัยทุนมนุษย์ไม่มีอิทธิพลต่อการขยายตัวทางเศรษฐกิจ

วินัย ขอนทอง (2556) ได้ศึกษาการศึกษาแรงจูงใจของผู้ใช้แรงงานชาวไทยและต่างชาตินิรโรคก่อสร้างอาคาร พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของผู้ใช้แรงงานชาวไทยและต่างชาตินิรโรคก่อสร้างอาคารในเขตอำเภอปากช่อง จังหวัดนครราชสีมา ภาพรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีความคิดเห็นมากที่สุดเป็นอันดับแรก โดยมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ด้านสภาพงานและลักษณะของงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และด้านการได้รับยกย่อง ด้านรายได้และผลตอบแทนในการทำงาน และด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการทำงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

เบ็ญจพร พงษ์เจริญธรรม (2552) ได้ศึกษาปัจจัยองค์กรที่มีผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของบริษัทผลิตน้ำอัดลม พบว่า

- 1) ระดับปัจจัยองค์กร ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กรและด้านความสุขในงาน ในทัศนะของพนักงานบริษัทผลิตน้ำอัดลมพบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก
- 2) ระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กร ในทัศนะของพนักงานบริษัทน้ำอัดลม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะด้านการพัฒนาทักษะ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ส่วนด้านการพัฒนาการเรียนรู้ และการพัฒนาทัศนคติ อยู่ในระดับมากรองลงมา
- 3) ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยส่วนบุคคล และการพัฒนาทุนมนุษย์ของพนักงานบริษัทผลิตน้ำอัดลม พบว่า พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทุนมนุษย์โดยรวมแตกต่างกัน
- 4) ปัจจัยองค์กรทั้งด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และความสุขในงาน มีผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของบริษัทผลิตน้ำอัดลม

เสาวลักษณ์ นิกรพิทยา (2558) ได้ศึกษาการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กรบริหารส่วนตำบลกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์ พบว่า รูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กรบริหารส่วนตำบลกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์ ได้แก่

1) การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาการสร้างบรรยากาศให้ทุกคนมีเสรีภาพ และการคิดอย่างอิสระ การพัฒนาการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และนำความรู้มาใช้อย่างอิสระ การพัฒนาการเรียนรู้เป็นหน้าที่และเป็นความรับผิดชอบของทุกคน การพัฒนาส่งเสริมให้รู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร การพัฒนาส่งเสริมบรรยากาศการทำงานแบบเปิดเผย โปร่งใส สุจริต และการพัฒนาหลักธรรมาภิบาลมาใช้

2) การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย การพัฒนาการใช้วัสดุอุปกรณ์ให้ทันสมัย การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนองความต้องการผู้ใช้ การพัฒนาขีดความสามารถบุคลากร การพัฒนาส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการพัฒนาการสร้างความรู้ความคุ้มค่าจากเทคโนโลยีสารสนเทศ

3) การพัฒนาความผูกพันในงาน ประกอบด้วย การพัฒนาการสร้างความภูมิใจในหน้าที่ การพัฒนาการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด การพัฒนากระตุ้นความต้องการที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย การพัฒนาการสร้างรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของ องค์กร. การพัฒนาให้องค์กร. เป็นองค์กรที่มีศักยภาพและไว้วางใจได้ การพัฒนาการสร้างความรู้ความรับผิดชอบอย่างเต็มความสามารถ และการพัฒนาความพร้อมในการปฏิบัติงาน

4) การพัฒนาการบริหารจัดการ ประกอบด้วย การพัฒนาการสร้างกลยุทธ์ในการพัฒนา การพัฒนาโดยสรรหาผู้ที่มีความรู้มาร่วมพัฒนา การพัฒนาปฏิบัติงานตามแผนพัฒนา การพัฒนาการสร้างทัศนคติทางบวกในการพัฒนา การพัฒนาการให้มีการจัดทำคู่มือการพัฒนาบุคลากร การพัฒนา กำหนดตัวชี้วัดของการพัฒนา และการพัฒนาการประเมินผลสำเร็จของการพัฒนา

5) การพัฒนาการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย การพัฒนาการร่วมวางแผน การพัฒนาส่งเสริมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาส่งเสริมการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนา และการพัฒนาการให้ประโยชน์จากการพัฒนาบุคลากร

6) การพัฒนาโครงสร้างองค์กร ประกอบด้วย การพัฒนาการจัดลำดับการบังคับบัญชาเหมาะสม การพัฒนาการติดต่อสื่อสาร การพัฒนาการสร้างการแบ่งงาน สายงานที่เหมาะสม และการพัฒนาความสัมพันธ์ตามลำดับชั้นบุคลากร

7) การพัฒนาการจูงใจ ประกอบด้วย การพัฒนาการให้รางวัลอย่างเหมาะสม การพัฒนาการยกย่องชมเชยผู้ที่มีความสามารถ การพัฒนาการสนับสนุนให้ได้พัฒนาตนเอง และการพัฒนาการมอบหมายงานที่ทำหาย

7. กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พบว่ามีการพัฒนาทุนมนุษย์อยู่ 5 ด้านที่ส่งผลต่อระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วยปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร ด้านภาวะผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการจูงใจ และด้านความผูกพันในงาน เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ คือ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านภาวะผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์กร และปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลทางตรงและทางอ้อมต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ คือ ด้านการจูงใจ และด้านความผูกพันในงาน เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้ คือการศึกษาระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา การศึกษาเปรียบเทียบการพัฒนาทุนมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ที่มีเพศ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน หน่วยงานที่สังกัด และประเภทบุคลากร ที่แตกต่างกัน และศึกษาข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้กำหนดตัวแปรที่สนใจศึกษาไว้ 2 ส่วน ได้แก่ ตัวแปรอิสระ และตัวแปรตามไว้ดังภาพประกอบ 5 ดังนี้



ภาพประกอบ 5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ใช้วิธีการศึกษาการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อศึกษาการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยผู้ศึกษาได้จัดลำดับ การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ขั้นตอนของการศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ โดยดำเนินการตามระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

1. ประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้สัมภาษณ์
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. วิธีการสร้างเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

พูน ปณ ทิโต ชีเว

1. ประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้สัมภาษณ์

1) ประชากร ในการวิจัยครั้งนี้คือ บุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำนวนทั้งสิ้น 993 คน (กองบริหารงานบุคคล สำนักงานอธิการบดี, 2561) ประกอบด้วย

- (1) ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 124 คน
- (2) ลูกจ้างประจำ จำนวน 12 คน
- (3) พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา (งบแผ่นดิน) จำนวน 248 คน
- (4) พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา (งบรายได้) จำนวน 561 คน
- (5) พนักงานราชการ จำนวน 40 คน
- (6) ลูกจ้างชาวต่างประเทศ จำนวน 8 คน

2) กลุ่มตัวอย่าง ในการวิจัยครั้งนี้คือ บุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำนวน 285 คน โดยใช้วิธีการคำนวณของทาโร ยามาเน่ ดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ

N = ขนาดของประชากร

e = ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ กำหนดไว้ที่ .05

$$\begin{aligned} \text{แทนค่าในสูตร} \quad n &= \frac{993}{1 + 993(0.05)^2} \\ &= 285 \end{aligned}$$

โดยจำแนกกลุ่มตัวอย่างตามหน่วยงานที่สังกัด ในมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ดังตาราง 1 ดังนี้

ตาราง 1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ที่	หน่วยงาน	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
1	คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	136	39
2	คณะครุศาสตร์	146	42
3	คณะวิทยาการจัดการ	85	25
4	คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	142	40
5	คณะเทคโนโลยีการเกษตร	63	18
6	คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ	40	12
7	คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์	32	9
8	คณะนิติศาสตร์	21	6
9	คณะวิศวกรรมศาสตร์	63	18
10	บัณฑิตวิทยาลัย	9	3
11	สำนักงานอธิการบดี	182	53
12	สถาบันวิจัยและพัฒนา	4	1
13	สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ	25	7
14	สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ	5	1
15	สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน	15	4
16	สำนักศิลปะและวัฒนธรรม	5	1
17	สำนักวิเทศสัมพันธ์และการจัดการศึกษานานาชาติ	8	2
18	สำนักบริการวิชาการ	5	1
19	สำนักงานสภาคณาจารย์และข้าราชการ	1	1
20	สำนักงานสภามหาวิทยาลัย	3	1
21	หน่วยตรวจสอบภายใน	3	1
	รวม	993	285

ที่มา : กองบริหารงานบุคคล สำนักงานอธิการบดี (2561)

วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างจากหน่วยงาน ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ (Accidental sampling) โดยมีวิธีการในการเลือกกลุ่มตัวอย่างแต่ละหน่วยงาน ดังนี้

$$D = \frac{Bxn}{A}$$

A = จำนวนประชากรทั้งหมด

B = จำนวนประชากรแต่ละหน่วยงาน

n = จำนวนประชากรกลุ่มตัวอย่าง

D = จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการแต่ละหน่วยงาน

แทนค่าในสูตร

$$D = \frac{136 \times 285}{993}$$

$$= 39 \text{ (จำนวนประชากรกลุ่มตัวอย่างสังกัดคณะ}$$

วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี)

3) ผู้ให้สัมภาษณ์ในการวิจัยครั้งนี้คือ บุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำนวน 10 คน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง ดังนี้

- (1) ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 2 คน
- (2) ลูกจ้างประจำ จำนวน 1 คน
- (3) พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา (งบแผ่นดิน) จำนวน 2 คน
- (4) พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา (งบรายได้ของมหาวิทยาลัย) จำนวน 3 คน
- (5) พนักงานราชการ จำนวน 1 คน
- (6) ลูกจ้างชาวต่างประเทศ จำนวน 1 คน

พูน ปณ ทิโต ชีเว

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ โดยพิจารณาจากกรอบแนวคิด การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ครบถ้วนสมบูรณ์ ตรงตามวัตถุประสงค์ และการสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 2 ชุด คือ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) แบบสอบถามการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา วิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ซึ่งประกอบด้วยคำถามปลายปิด (close-ended questionnaire) และคำถามปลายเปิด (open-ended questionnaire) แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน หน่วยงานที่สังกัด และประเภทบุคลากร เป็นคำถามแบบเลือกตอบ (checklist) เป็นคำถามปลายปิด จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา วิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบปลายปิดแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบตามระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านภาวะผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการจูงใจ และด้านความผูกพันในงาน

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา วิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ลักษณะคำถามแบบปลายเปิด (open-ended questionnaire) ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านภาวะผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการจูงใจ และด้านความผูกพันในงาน

2) แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure) เกี่ยวกับระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา วิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม และเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านภาวะผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการจูงใจ และด้านความผูกพันในงาน

3. วิธีการสร้างเครื่องมือ

3.1 วิธีการสร้างเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นตามกรอบแนวคิดและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ตามลำดับดังต่อไปนี้

1) ศึกษาค้นคว้าเอกสาร งานวิจัย แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทุนมนุษย์

2) นำผลการศึกษาตามข้อ 1) มากำหนดโครงสร้างแบบสอบถามตามประเด็นสำคัญ โดยพิจารณาเนื้อหาให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิด และวัตถุประสงค์ในการวิจัย

3) ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาโดยนำแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ที่สร้างเสร็จเรียบร้อยแล้วเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบการใช้ภาษา ความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไข ตลอดจนความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะของกรอบแนวคิดและเนื้อหา

4) ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ตามคำแนะนำแล้วนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน ดังนี้

(1) ผู้เชี่ยวชาญด้านภาษา ได้แก่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐา จักรไชย อาจารย์ประจำหลักสูตรสาขาวิชาภาษาไทย คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

วุฒิการศึกษา

- ศศ.ด. ภาษาไทย มหาวิทยาลัยพะเยา
- กศ.ม. ภาษาไทย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม
- ค.บ. ภาษาไทย วิทยาลัยครูอุบลราชธานี
- ป.กศ.สูง ภาษาไทย วิทยาลัยครูอุบลราชธานี

(2) ผู้เชี่ยวชาญทางด้านเนื้อหา ได้แก่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จีรศักดิ์ โปกาวิน อาจารย์ประจำหลักสูตรสาขาวิชาเอกการเมืองการปกครอง วิทยาลัยการเมืองการปกครอง มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

วุฒิการศึกษา

- ประ.ด. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และชุมชน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ร.ม. บริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ร.บ. บริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- ร.บ. การระหว่างประเทศ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

(3) ผู้เชี่ยวชาญด้านสถิติ ได้แก่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อลงกรณ์ อรรคแสง อาจารย์ประจำหลักสูตรสาขาวิชาเอกรัฐุประศาสนศาสตร์ วิทยาลัยการเมืองการปกครอง มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

วุฒิการศึกษา

- ป.ด. สื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ร.ม. การปกครอง มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ร.บ. การเมืองการปกครอง มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและครอบคลุมเนื้อหาของงานวิจัย

5) นำแบบสอบถามเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญเพื่อประเมินความถูกต้องและความสอดคล้องระหว่างแบบสอบถามกับวัตถุประสงค์ในการวิจัย (IOC) โดยกำหนดกฎเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้
ให้คะแนน + 1 เมื่อแน่ใจว่าแบบสอบถามนั้นวัดตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย
ให้คะแนน 0 เมื่อไม่แน่ใจว่าแบบสอบถามนั้นวัดตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย
ให้คะแนน - 1 เมื่อแน่ใจว่าแบบสอบถามนั้นไม่วัดตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย
พิจารณาเลือกข้อที่ได้ค่า IOC ตั้งแต่ 0.67 ขึ้นไป จากการให้คะแนนของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน

6) ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ และนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาอีกครั้ง

3.2 การทดสอบเครื่องมือ

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ได้กำหนดวิธีการทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา ดังนี้

1) หาความเชื่อมั่น (Reliability) นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try-Out) กับบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม รวม 30 ชุด ที่ไม่ใช่ประชากรกลุ่มตัวอย่างเพื่อนำมาหาความเชื่อมั่น โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของ Cronbach (1970 : 161 อ้างถึงใน พิชญานา พิมพ์สิงห์, 2558) ได้ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือเท่ากับ 0.939

2) นำแบบสอบถามที่หาค่าความเชื่อมั่นแล้วมาเสนออาจารย์ที่ปรึกษา และปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำ เพื่อให้แบบสอบถามมีความสมบูรณ์ครอบคลุมมากขึ้น และจัดทำเป็นฉบับสมบูรณ์นำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างตามที่กำหนดไว้

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนและวิธีการ ดังต่อไปนี้

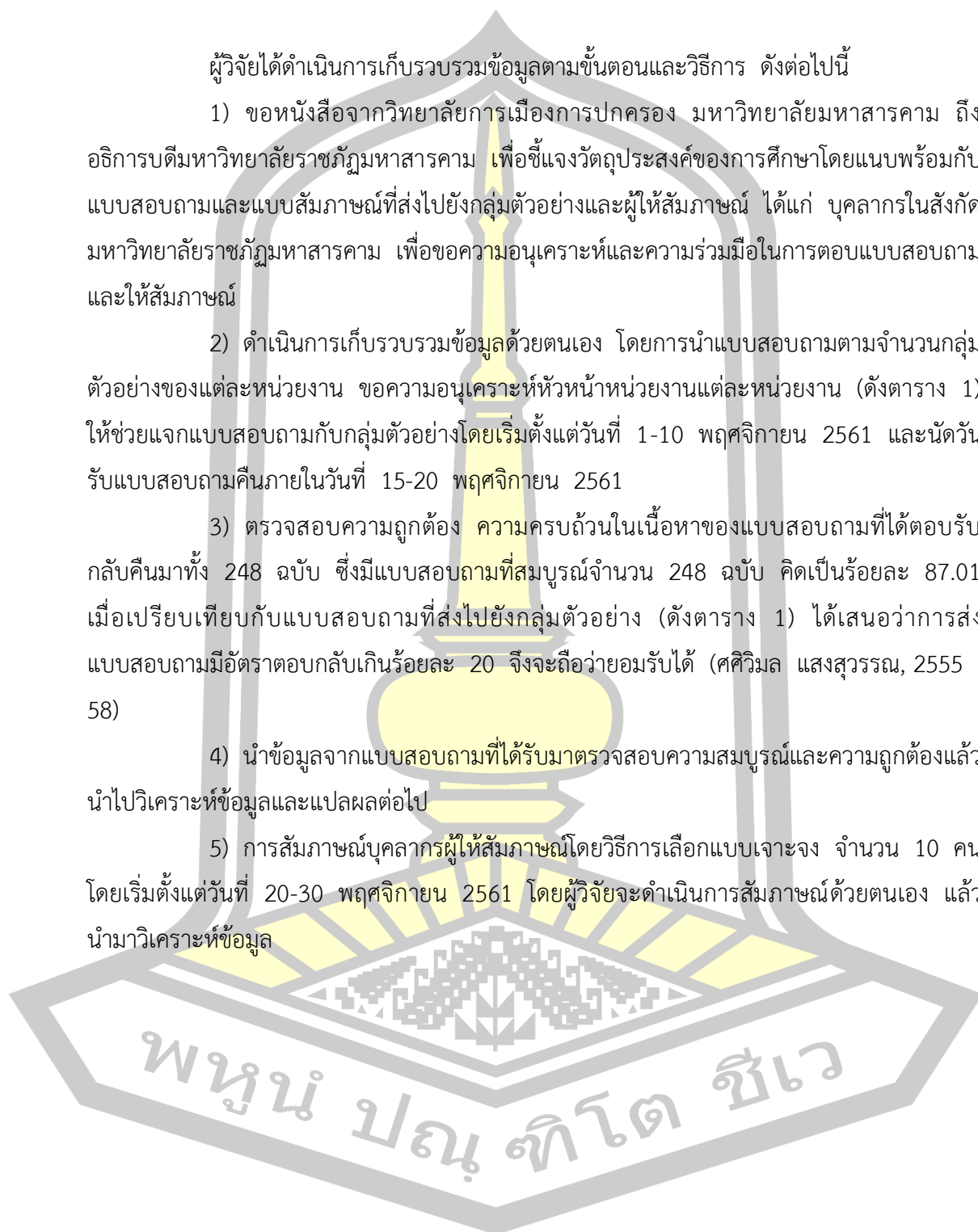
1) ขอนหนังสือจากวิทยาลัยการเมืองการปกครอง มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ถึงอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์ของการศึกษาโดยแนบพร้อมทั้งแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ที่ส่งไปยังกลุ่มตัวอย่างและผู้ให้สัมภาษณ์ ได้แก่ บุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เพื่อขอความอนุเคราะห์และความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามและให้สัมภาษณ์

2) ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยการนำแบบสอบถามตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างของแต่ละหน่วยงาน ขอความอนุเคราะห์หัวหน้าหน่วยงานแต่ละหน่วยงาน (ดังตาราง 1) ให้ช่วยแจกแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างโดยเริ่มตั้งแต่วันที่ 1-10 พฤศจิกายน 2561 และนัดวันรับแบบสอบถามคืนภายในวันที่ 15-20 พฤศจิกายน 2561

3) ตรวจสอบความถูกต้อง ความครบถ้วนในเนื้อหาของแบบสอบถามที่ได้ตอบรับกลับคืนมาทั้ง 248 ฉบับ ซึ่งมีแบบสอบถามที่สมบูรณ์จำนวน 248 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 87.01 เมื่อเปรียบเทียบกับแบบสอบถามที่ส่งไปยังกลุ่มตัวอย่าง (ดังตาราง 1) ได้เสนอว่าการส่งแบบสอบถามมีอัตราตอบกลับเกินร้อยละ 20 จึงจะถือว่ายอมรับได้ (ศศิวิมล แสงสุวรรณ, 2555 : 58)

4) นำข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับมาตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องแล้วนำไปวิเคราะห์ข้อมูลและแปลผลต่อไป

5) การสัมภาษณ์บุคลากรผู้ให้สัมภาษณ์โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง จำนวน 10 คน โดยเริ่มตั้งแต่วันที่ 20-30 พฤศจิกายน 2561 โดยผู้วิจัยจะดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูล



5. การวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โปรแกรม SPSS โดยแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1) การวิเคราะห์ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) โดยการหาค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

2) การวิเคราะห์ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การนำเสนอข้อมูลในรูปแบบตารางควบคู่การบรรยายและสรุปผลการวิจัย โดยได้กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนคำตอบของแบบสอบถาม (บุญชม ศรีสะอาด, 2553 : 161-162) ดังนี้

ระดับการพัฒนามากที่สุด	กำหนดให้ 5 คะแนน
ระดับการพัฒนามาก	กำหนดให้ 4 คะแนน
ระดับการพัฒนาปานกลาง	กำหนดให้ 3 คะแนน
ระดับการพัฒนาน้อย	กำหนดให้ 2 คะแนน
ระดับการพัฒนาน้อยที่สุด	กำหนดให้ 1 คะแนน

แล้วหาค่าเฉลี่ยของคำตอบในแบบสอบถาม โดยใช้เกณฑ์ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ย (บุญชม ศรีสะอาด, 2553 : 161-162) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง มีระดับการพัฒนายู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง มีระดับการพัฒนายู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง มีระดับการพัฒนายู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง มีระดับการพัฒนายู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง มีระดับการพัฒนายู่ในระดับน้อยที่สุด

3) การวิเคราะห์เปรียบเทียบการพัฒนาทุนมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามของบุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามที่มีเพศ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน หน่วยงานที่สังกัด และประเภทบุคลากรที่แตกต่างกันสถิติที่ใช้ ได้แก่ t-test F-test (One-way ANOVA)

4) การวิเคราะห์ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ใช้การวิเคราะห์เนื้อหาโดยการสรุปประเด็น แล้วนำมาแจกแจงความถี่ (Frequency) ในแต่ละประเด็นแล้วนำเสนอด้วยการพรรณนา

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์

ผู้วิจัยได้ใช้โปรแกรม Nvivo ที่ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลเป็นระบบมีประสิทธิภาพและแม่นยำให้กับงานวิจัยโดยการใช้โปรแกรม Nvivo ในการจัดเก็บข้อมูลโดยใส่รหัสข้อมูล (Coding) เพื่อช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล

1) จัดเตรียมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ให้เป็นเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อเตรียมใส่ข้อมูลในโปรแกรม

2) อ่านข้อมูลโดยละเอียดสร้างรหัส (Coding) ให้กับข้อมูล เพื่อจำแนกประเภทและกลุ่มข้อมูล (Nodes) ในโปรแกรมจะต้องให้สร้างเพื่อจัดชุดความคิดอย่างเป็นระบบสอดคล้องกับคำถามการวิจัยรวมถึงกรอบแนวคิดการวิจัย

3) เมื่อข้อมูลได้แยกเข้าตามประเภทชุดข้อมูลตามกรอบแนวคิดหรือวัตถุประสงค์แล้วอ่านข้อมูลที่ถูกจัดเรียงแยกตาม Code หรือ Nodes อีกครั้ง เพื่อวิเคราะห์ แก้ไข เปลี่ยนแปลงหรือหาข้อมูลเพิ่มเติม

4) จัดกลุ่มข้อมูลเชิงคุณภาพตามแต่ละกลุ่มแนวคิดตามรหัสข้อมูล เพื่อนำมาวิเคราะห์สรุปการพัฒนาทุนมนุษย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม



6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา วิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม สถิติที่ใช้ได้แก่ ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และความถี่ ดังนี้

1) การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน หน่วยงานที่สังกัด และประเภทบุคลากรในสังกัด วิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม วิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (descriptive statistic) ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และค่าร้อยละ

2) การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา วิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านภาวะผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการจูงใจ และด้านความผูกพันในงาน วิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จากข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามส่วนที่ 2 นำมาหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เพื่อการแปลผลการอธิบาย

3) การวิเคราะห์เปรียบเทียบการพัฒนาทุนมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ของบุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามที่มีเพศ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน หน่วยงานที่สังกัด และประเภทบุคลากร ที่แตกต่างกัน สถิติที่ใช้ ได้แก่ t-test F-test (One-way ANOVA)

4) การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา วิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านภาวะผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการจูงใจ และด้านความผูกพันในงาน วิเคราะห์โดยการหาค่าความถี่

พูน ปณ ทิโต ชีเว

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่อง การพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยมีวัตถุประสงค์ 3 ประการคือ 1) เพื่อศึกษาระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม 2) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบการพัฒนาทุนมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ของบุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ที่มีเพศ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน หน่วยงานที่สังกัด และประเภทบุคลากรที่แตกต่างกัน และ 3) เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ในการศึกษาคั้งนี้กลุ่มตัวอย่างได้แก่ บุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ สำหรับการเลือกกลุ่มตัวอย่างในการแจกแบบสอบถามจะใช้สูตรคำนวณของทาโร่ ยามาเน่ (Taro Yamane) และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ (Accidental sampling) ได้จำนวนทั้งสิ้น 285 คน จากนั้นนำแบบสอบถามที่รวบรวมได้มาดำเนินการวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ (Statistical Package for the Social Sciences : SPSS) เพื่อคำนวณหาค่าสถิติสำหรับตอบวัตถุประสงค์และสมมติฐานการวิจัยให้ครบถ้วนตามที่ตั้งไว้ และผู้ให้สัมภาษณ์ในการวิจัยครั้งนี้คือ บุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำนวน 10 คน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง ใช้การวิเคราะห์เนื้อหาโดยการสรุปประเด็น แล้วนำมาแจกแจงความถี่ในแต่ละประเด็นแล้วนำเสนอด้วยการพรรณนา มีลำดับขั้นตอนดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม
4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันในการแปลความหมายข้อมูล จึงกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

N	แทน	จำนวนประชากร
\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย (Means)
S.D.	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
SS	แทน	ผลรวมของคะแนนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง (Sum of Squares)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยผลบวกกำลังสองของคะแนนเฉลี่ย (Mean of Squares)
df	แทน	ระดับความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาความนัยสำคัญในการแจกแจง (Multiple-Factors)
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณาความนัยสำคัญในการทดสอบความแตกต่างรายคู่
Sig	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ (Significances)
*	แทน	ค่านัยสำคัญทางสถิติ .05

พหุ ประถมศึกษา ชีวะ

2. ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล

2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

ขั้นตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน หน่วยงานที่สังกัด และประเภทบุคลากร ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) โดยการหาค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) และนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบการบรรยาย

ขั้นตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา วิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean (\bar{X})) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) การนำเสนอข้อมูลในรูปแบบตารางควบคู่การบรรยายและสรุปผลการวิจัย

ขั้นตอนที่ 3 เปรียบเทียบการพัฒนาทุนมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามของบุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามที่มีเพศ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน หน่วยงานที่สังกัด และประเภทบุคลากร ที่แตกต่างกัน ซึ่งผู้วิจัยได้ตรวจสอบความแปรปรวนเท่ากันแล้วจึงใช้สถิติ t-test และ F-test (One-way ANOVA)

ขั้นตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา วิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ใช้การวิเคราะห์เนื้อหาโดยการสรุปประเด็น แล้วนำมาแจกแจงความถี่ในแต่ละประเด็นแล้วนำเสนอด้วยการพรรณนา

2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์

ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา วิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามและความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ใช้การวิเคราะห์เนื้อหาโดยการสรุปประเด็น นำเสนอด้วยการพรรณนา

พูน ปณ ทิโต ชีเว

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

ขั้นตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ในการวิจัยนี้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำนวน 285 คน ซึ่งมีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 248 คน มีข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ เพศ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน หน่วยงานที่สังกัด และประเภทบุคลากร ใช้การวิเคราะห์โดยการแจกแจงค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) แล้วนำเสนอในรูปตารางประกอบการบรรยาย ผลปรากฏดังตาราง 2

ตาราง 2 แสดงค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	ความถี่ (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
1) ชาย	116	46.8
2) หญิง	132	53.2
2. ระดับการศึกษา		
1) ต่ำกว่าปริญญาตรี	17	6.9
2) ปริญญาตรี	83	33.5
3) สูงกว่าปริญญาตรี	148	59.7
3. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน		
1) ต่ำกว่า 6 ปี	44	17.7
2) 6-10 ปี	90	36.3
3) 11-15 ปี	60	24.2
4) 16-20 ปี	26	10.5
5) 21 ปีขึ้นไป	28	11.3
4. หน่วยงานที่สังกัด		
1) คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	30	12.1
2) คณะวิทยาการจัดการ	14	5.6
3) คณะเทคโนโลยีการเกษตร	17	6.9
4) คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์	9	3.6

ข้อมูลทั่วไป	ความถี่ (คน)	ร้อยละ
5) คณะวิศวกรรมศาสตร์	15	6.0
6) สำนักงานอธิการบดี	48	19.4
7) สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ	7	2.8
8) สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน	4	1.6
9) สำนักวิเทศสัมพันธ์และการจัดการศึกษานานาชาติ	2	0.8
10) สำนักงานสภาคณาจารย์และข้าราชการ	1	0.4
11) หน่วยตรวจสอบภายใน	1	0.4
12) คณะครุศาสตร์	38	15.3
13) คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	38	15.3
14) คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ	10	4.0
15) คณะนิติศาสตร์	6	2.4
16) บัณฑิตวิทยาลัย	3	1.2
17) สถาบันวิจัยและพัฒนา	1	0.4
18) สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ	1	0.4
19) สำนักศิลปะและวัฒนธรรม	1	0.4
20) สำนักบริการวิชาการ	1	0.4
21) สำนักงานสภามหาวิทยาลัย	1	0.4

5. ประเภทบุคลากร

1) ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา	26	10.5
2) พนักงานราชการ	16	6.5
3) พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา (งบรายได้)	114	46.0
4) พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา (งบแผ่นดิน)	82	33.1
5) ลูกจ้างชาวต่างประเทศ	3	1.2
6) ลูกจ้างประจำ	7	2.8
รวม	248	100.0

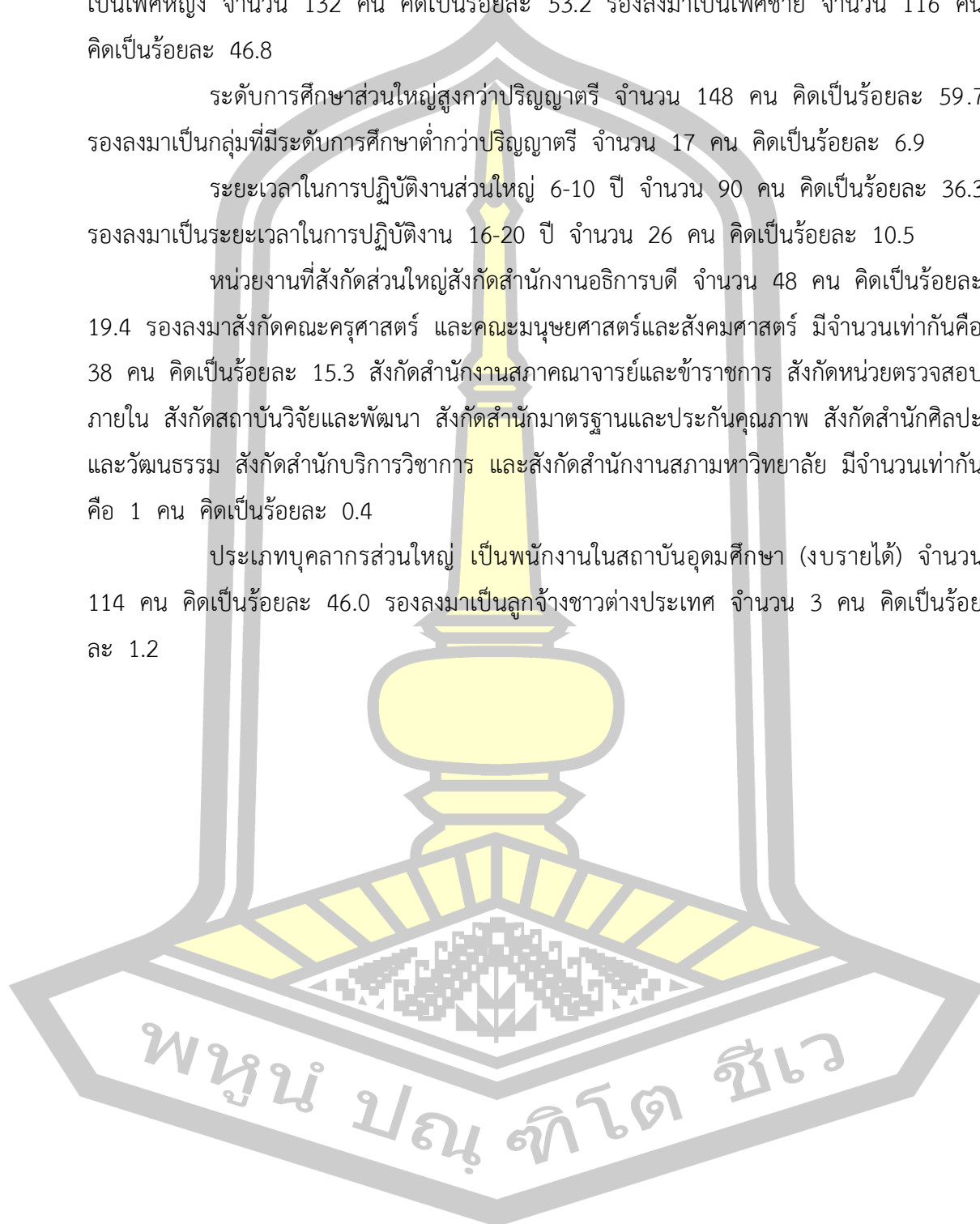
จากตาราง 2 จำนวนกลุ่มตัวอย่างมีทั้งหมด 248 คน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง จำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 53.2 รองลงมาเป็นเพศชาย จำนวน 116 คน คิดเป็นร้อยละ 46.8

ระดับการศึกษาส่วนใหญ่สูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 148 คน คิดเป็นร้อยละ 59.7 รองลงมาเป็นกลุ่มที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 6.9

ระยะเวลาในการปฏิบัติงานส่วนใหญ่ 6-10 ปี จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 36.3 รองลงมาเป็นระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 16-20 ปี จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 10.5

หน่วยงานที่สังกัดส่วนใหญ่สังกัดสำนักงานอธิการบดี จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 19.4 รองลงมาสังกัดคณะครุศาสตร์ และคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มีจำนวนเท่ากันคือ 38 คน คิดเป็นร้อยละ 15.3 สังกัดสำนักงานสภาคณาจารย์และข้าราชการ สังกัดหน่วยตรวจสอบ ภายใน สังกัดสถาบันวิจัยและพัฒนา สังกัดสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ สังกัดสำนักศิลปะ และวัฒนธรรม สังกัดสำนักบริการวิชาการ และสังกัดสำนักงานสภามหาวิทยาลัย มีจำนวนเท่ากัน คือ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.4

ประเภทบุคลากรส่วนใหญ่ เป็นพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา (งบรายได้) จำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 46.0 รองลงมาเป็นลูกจ้างชาวต่างประเทศ จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.2

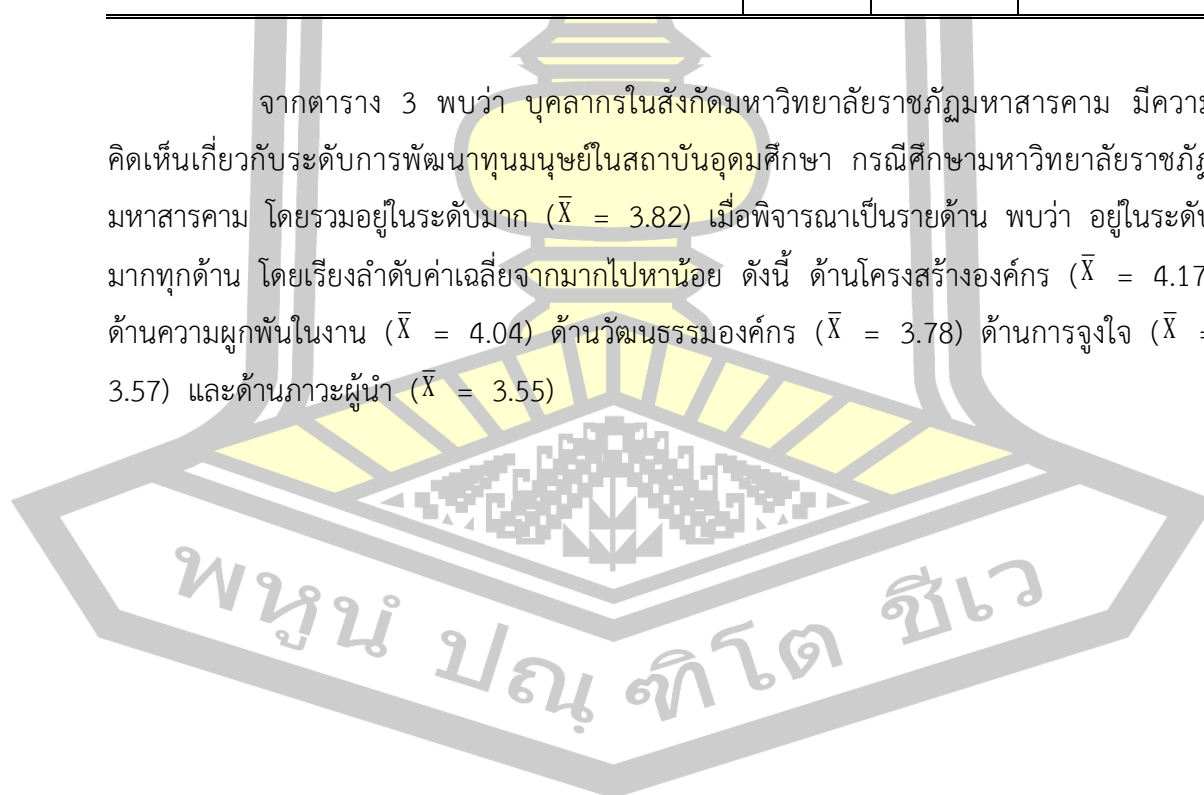


ขั้นตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยรวมรายด้าน และรายข้อ ผลปรากฏดังตาราง 3-8

ตาราง 3 ผลการศึกษาเกี่ยวกับระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยรวมและรายด้าน

การพัฒนาทุนมนุษย์	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ด้านโครงสร้างองค์กร	4.17	0.68	มาก
2. ด้านภาวะผู้นำ	3.55	0.78	มาก
3. ด้านวัฒนธรรมองค์กร	3.78	0.64	มาก
4. ด้านการจูงใจ	3.57	0.69	มาก
5. ด้านความผูกพันในงาน	4.04	0.66	มาก
โดยรวม	3.82	0.69	มาก

จากตาราง 3 พบว่า บุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.82$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านโครงสร้างองค์กร ($\bar{X} = 4.17$) ด้านความผูกพันในงาน ($\bar{X} = 4.04$) ด้านวัฒนธรรมองค์กร ($\bar{X} = 3.78$) ด้านการจูงใจ ($\bar{X} = 3.57$) และด้านภาวะผู้นำ ($\bar{X} = 3.55$)



ตาราง 4 ผลการศึกษาเกี่ยวกับระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านโครงสร้างองค์กร รายข้อ

การพัฒนาทุนมนุษย์	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. การจัดลำดับสายการบังคับบัญชาในมหาวิทยาลัยเหมาะสมกับการพัฒนาทุนมนุษย์	4.16	0.66	มาก
2. การติดต่อสื่อสารมีความเหมาะสมช่วยให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ	4.20	0.67	มาก
3. การแบ่งงานให้ปฏิบัติมีความเหมาะสมช่วยให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ	4.20	0.64	มาก
4. ความสัมพันธ์ของบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยเป็นไปด้วยความราบรื่น	4.17	0.71	มาก
5. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยเป็นไปด้วยความราบรื่น	4.14	0.73	มาก
โดยรวม	4.17	0.68	มาก

จากตาราง 4 พบว่า บุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านโครงสร้างองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.17$, S.D.= 0.68) เมื่อวิเคราะห์ตามประเด็นที่ศึกษารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 4 ลำดับ ดังนี้ การติดต่อสื่อสารมีความเหมาะสมช่วยให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ การแบ่งงานให้ปฏิบัติมีความเหมาะสมช่วยให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ ($\bar{X} = 4.20$) ความสัมพันธ์ของบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยเป็นไปด้วยความราบรื่น ($\bar{X} = 4.17$) การจัดลำดับสายการบังคับบัญชาในมหาวิทยาลัยเหมาะสมกับการพัฒนาทุนมนุษย์ ($\bar{X} = 4.16$) และความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยเป็นไปด้วยความราบรื่น ($\bar{X} = 4.14$)

ตาราง 5 ผลการศึกษาเกี่ยวกับระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านภาวะผู้นำ รายข้อ

การพัฒนาทุนมนุษย์	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ มีแนวทางใหม่ๆ เพื่อพัฒนาทุนมนุษย์ในมหาวิทยาลัย	3.67	0.75	มาก
2. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่น กระตือรือร้นสามารถระบุเป้าหมายที่จะให้ผู้อื่นสามารถมองภาพอนาคตของมหาวิทยาลัยได้	3.63	0.77	มาก
3. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานเพื่อให้งานนั้นบรรลุตามเป้าหมาย	3.54	0.81	มาก
4. ผู้บริหารกระจายอำนาจไปสู่ผู้ปฏิบัติและมีการส่งเสริมให้แต่ละคนทำงานได้อย่างอิสระ	3.48	0.81	ปานกลาง
5. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานอย่างทุ่มเท	3.45	0.77	ปานกลาง
โดยรวม	3.55	0.78	มาก

จากตาราง 5 พบว่า บุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.55, S.D. = 0.78$) เมื่อวิเคราะห์ตามประเด็นที่ศึกษารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 3 ข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ มีแนวทางใหม่ๆ เพื่อพัฒนาทุนมนุษย์ในมหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 3.67$) ผู้บริหารมีความมุ่งมั่น กระตือรือร้นสามารถระบุเป้าหมายที่จะให้ผู้อื่นสามารถมองภาพอนาคตของมหาวิทยาลัยได้ ($\bar{X} = 3.63$) และผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานเพื่อให้งานนั้นบรรลุตามเป้าหมาย ($\bar{X} = 3.54$) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง 2 ข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 2 ลำดับ ดังนี้ ผู้บริหารกระจายอำนาจไปสู่ผู้ปฏิบัติและมีการส่งเสริมให้แต่ละคนทำงานได้อย่างอิสระ ($\bar{X} = 3.48$) ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานอย่างทุ่มเท ($\bar{X} = 3.45$)

ตาราง 6 ผลการศึกษาเกี่ยวกับระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านวัฒนธรรมองค์กร รายข้อ

การพัฒนาทุนมนุษย์	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. มีการส่งเสริมการนำหลักธรรมาภิบาลและหลักคุณธรรมมาใช้ในมหาวิทยาลัย	3.90	0.57	มาก
2. มีการส่งเสริมบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ทุกคนมีสิทธิในการแสดงความคิดเห็น เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ	3.90	0.57	มาก
3. บรรยากาศในการทำงานมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้อย่างเปิดเผย	3.68	0.69	มาก
4. บุคลากรมีการยอมรับซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงานร่วมกัน	3.71	0.66	มาก
5. มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรักและความผูกพันต่อมหาวิทยาลัย และพร้อมที่จะพัฒนาให้เจริญก้าวหน้า	3.70	0.72	มาก
โดยรวม	3.78	0.64	มาก

จากตาราง 6 พบว่า บุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านวัฒนธรรมองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.78$, S.D.= 0.64) เมื่อวิเคราะห์ตามประเด็นที่ศึกษารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 4 ลำดับ ดังนี้ มีการส่งเสริมการนำหลักธรรมาภิบาลและหลักคุณธรรมมาใช้ในมหาวิทยาลัย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ มีการส่งเสริมบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ทุกคนมีสิทธิในการแสดงความคิดเห็นเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ($\bar{X} = 3.90$) บุคลากรมีการยอมรับซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงานร่วมกัน ($\bar{X} = 3.71$) มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรักและความผูกพันต่อมหาวิทยาลัย และพร้อมที่จะพัฒนาให้เจริญก้าวหน้า ($\bar{X} = 3.70$) และบรรยากาศในการทำงานมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้อย่างเปิดเผย ($\bar{X} = 3.68$)

ตาราง 7 ผลการศึกษาเกี่ยวกับระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านการจูงใจ รายข้อ

การพัฒนาทุนมนุษย์	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. มีการสนับสนุนด้านการศึกษาให้กับบุคลากร เช่น การอนุญาตให้ลาศึกษาต่อ หรือการให้ทุนสนับสนุนการศึกษา	3.82	0.62	มาก
2. มีการยกย่อง ชมเชย และให้รางวัลที่เหมาะสมแก่บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานที่ดีและมีประสิทธิภาพ	3.77	0.63	มาก
3. มีการเลื่อนขั้นเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทนตามเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม	3.37	0.74	ปานกลาง
4. การมอบหมายงานที่ทำทนายความรู้ความสามารถของบุคลากรได้อย่างเหมาะสม	3.49	0.72	ปานกลาง
5. สนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในสายงานที่สูงขึ้น	3.37	0.73	ปานกลาง
โดยรวม	3.57	0.69	มาก

จากตาราง 7 พบว่า บุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านการจูงใจโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.57, S.D. = 0.69$) เมื่อวิเคราะห์ตามประเด็นที่ศึกษารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 2 ข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 2 ลำดับ ดังนี้ มีการสนับสนุนด้านการศึกษาให้กับบุคลากร เช่น การอนุญาตให้ลาศึกษาต่อ หรือการให้ทุนสนับสนุนการศึกษา ($\bar{X} = 3.82$) และมีการยกย่อง ชมเชย และให้รางวัลที่เหมาะสมแก่บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานที่ดีและมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.77$) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง 3 ข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 2 ลำดับ ดังนี้ การมอบหมายงานที่ทำทนายความรู้ความสามารถของบุคลากรได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 3.49$) และมีการเลื่อนขั้นเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทนตามเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ สนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในสายงานที่สูงขึ้น ($\bar{X} = 3.37$)

ตาราง 8 ผลการศึกษาเกี่ยวกับระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านความผูกพันในงาน รายข้อ

การพัฒนาทุนมนุษย์	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ท่านมีความรู้สึกมั่นคงในสายงานของท่านที่ปฏิบัติอยู่	3.73	0.84	มาก
2. ท่านมีความพึงพอใจในตำแหน่ง หน้าที่ และความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบัน	4.00	0.66	มาก
3. บุคลากรทุกคนในมหาวิทยาลัยต้องการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้รับบริการ	4.06	0.60	มาก
4. ท่านมีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ	4.20	0.58	มาก
5. ท่านมีความพร้อม และมีการเตรียมตัวในการปฏิบัติงานเป็นประจำอย่างสม่ำเสมอ	4.20	0.59	มาก
โดยรวม	4.04	0.66	มาก

จากตาราง 8 พบว่า บุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านความผูกพันในงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.04$, S.D.= 0.66) เมื่อวิเคราะห์ตามประเด็นที่ศึกษารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 4 ข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มีความพร้อม และมีการเตรียมตัวในการปฏิบัติงานเป็นประจำอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ท่านมีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ ($\bar{X} = 4.20$) บุคลากรทุกคนในมหาวิทยาลัยต้องการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้รับบริการ ($\bar{X} = 4.06$) ท่านมีความพึงพอใจในตำแหน่ง หน้าที่ และความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบัน ($\bar{X} = 4.00$) และท่านมีความรู้สึกมั่นคงในสายงานของท่านที่ปฏิบัติอยู่ ($\bar{X} = 3.73$)

ขั้นตอนที่ 3 เปรียบเทียบการพัฒนาทุนมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ของบุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามที่มีเพศ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน หน่วยงานสังกัด และประเภทบุคลากรที่ต่างกัน โดยรวมและรายด้าน ผลปรากฏดังตาราง 9-13

ตาราง 9 วิเคราะห์เปรียบเทียบการพัฒนาทุนมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ของบุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามที่มีเพศแตกต่างกัน

ปัจจัยทุนมนุษย์	เพศ	N	\bar{X}	S.D.	t	sig
ด้านโครงสร้างองค์กร	ชาย	116	4.22	0.66	1.21	0.121
	หญิง	132	4.13	0.62	1.21	
ด้านภาวะผู้นำ	ชาย	116	3.54	0.83	0.22	0.008*
	หญิง	132	3.56	0.62	0.22	
ด้านวัฒนธรรมองค์กร	ชาย	116	3.77	0.65	0.24	0.001*
	หญิง	132	3.78	0.48	0.24	
ด้านการจูงใจ	ชาย	116	3.54	0.68	0.55	0.004*
	หญิง	132	3.58	0.51	0.54	
ด้านความผูกพันในงาน	ชาย	116	4.12	0.62	2.20	0.003*
	หญิง	132	3.96	0.51	2.17	
รวม	ชาย	116	3.82	0.618	0.88	0.027*
	หญิง	132				

* Sig. < 0.05

จากตารางที่ 9 พบว่า บุคลากรที่มีเพศต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา ศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยรวมแตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกเป็นรายด้าน ดังนี้ ด้านโครงสร้างองค์กร ไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านภาวะผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการจูงใจ และด้านความผูกพันในงาน มีความคิดเห็นแตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 10 วิเคราะห์เปรียบเทียบการพัฒนาทุนมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ของบุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน

แหล่งเปรียบเทียบ		SS	df	MS	F	Sig.
ด้านโครงสร้างองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	.972	2	.486	1.192	.305
	ภายในกลุ่ม	99.910	245	.408		
	รวม	100.882	247			
ด้านภาวะผู้นำ	ระหว่างกลุ่ม	1.594	2	.797	1.512	.223
	ภายในกลุ่ม	129.164	245	.527		
	รวม	130.759	247			
ด้านวัฒนธรรมองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	1.245	2	.622	1.954	.144
	ภายในกลุ่ม	78.020	245	.318		
	รวม	79.264	247			
ด้านการจูงใจ	ระหว่างกลุ่ม	3.836	2	1.918	5.655	.004*
	ภายในกลุ่ม	83.106	245	.339		
	รวม	86.942	247			
ด้านความผูกพันในงาน	ระหว่างกลุ่ม	5.394	2	2.697	8.806	.000*
	ภายในกลุ่ม	75.039	245	.306		
	รวม	80.433	247			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	2.61	2.00	1.30	3.82	0.14
	ภายในกลุ่ม	93.05	245.00	0.38		
	รวม	95.66	247.00			

* Sig. < 0.05

จากตารางที่ 10 พบว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา ภาควิชาศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านภาวะผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านการจูงใจ และด้านความผูกพันในงานมีความคิดเห็นแตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 11 วิเคราะห์เปรียบเทียบการพัฒนาทุนมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ของบุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน

แหล่งเปรียบเทียบ		SS	df	MS	F	Sig.
ด้านโครงสร้างองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	3.794	4	.949	2.374	.053
	ภายในกลุ่ม	97.088	243	.400		
	รวม	100.882	247			
ด้านภาวะผู้นำ	ระหว่างกลุ่ม	2.785	4	.696	1.322	.262
	ภายในกลุ่ม	127.974	243	.527		
	รวม	130.759	247			
ด้านวัฒนธรรมองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	3.967	4	.992	3.201	.014*
	ภายในกลุ่ม	75.297	243	.310		
	รวม	79.264	247			
ด้านการจูงใจ	ระหว่างกลุ่ม	5.335	4	1.334	3.972	.004*
	ภายในกลุ่ม	81.606	243	.336		
	รวม	86.942	247			
ด้านความผูกพันในงาน	ระหว่างกลุ่ม	20.080	4	5.020	20.212	.000*
	ภายในกลุ่ม	60.353	243	.248		
	รวม	80.433	247			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	7.19	4.00	1.80	6.22	0.07
	ภายในกลุ่ม	88.46	243.00	0.36		
	รวม	95.66	247.00			

* Sig. < 0.05

จากตารางที่ 11 พบว่า บุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า โครงสร้างองค์กร และด้านภาวะผู้นำ ไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการจูงใจ และด้านความผูกพันในงานมีความคิดเห็นแตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 12 วิเคราะห์เปรียบเทียบการพัฒนาทุนมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ของบุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามที่มีหน่วยงานสังกัดแตกต่างกัน

แหล่งเปรียบเทียบ		SS	df	MS	F	Sig.
ด้านโครงสร้าง องค์กร	ระหว่างกลุ่ม	39.294	20	1.965	7.241	.000*
	ภายในกลุ่ม	61.589	227	.271		
	รวม	100.882	247			
ด้านภาวะผู้นำ	ระหว่างกลุ่ม	35.608	20	1.780	4.247	.000*
	ภายในกลุ่ม	95.151	227	.419		
	รวม	130.759	247			
ด้านวัฒนธรรม องค์กร	ระหว่างกลุ่ม	16.270	20	.813	2.931	.000*
	ภายในกลุ่ม	62.994	227	.278		
	รวม	79.264	247			
ด้านการจูงใจ	ระหว่างกลุ่ม	23.770	20	1.188	4.271	.000*
	ภายในกลุ่ม	63.172	227	.278		
	รวม	86.942	247			
ด้านความ ผูกพันในงาน	ระหว่างกลุ่ม	16.558	20	.828	2.942	.000*
	ภายในกลุ่ม	63.875	227	.281		
	รวม	80.433	247			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	26.30	20.00	1.31	4.33	.000*
	ภายในกลุ่ม	69.36	227.00	0.31		
	รวม	95.66	247.00			

* Sig. < 0.05

จากตารางที่ 12 พบว่า บุคลากรที่มีหน่วยงานสังกัด ต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยรวมแตกต่างกัน ทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกด้าน

ตาราง 13 วิเคราะห์เปรียบเทียบการพัฒนาทุนมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ของบุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามที่มีประเภทบุคลากรแตกต่างกัน

แหล่งเปรียบเทียบ		SS	df	MS	F	Sig.
ด้านโครงสร้างองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	3.080	5	.616	1.524	.183
	ภายในกลุ่ม	97.803	242	.404		
	รวม	100.882	247			
ด้านภาวะผู้นำ	ระหว่างกลุ่ม	8.281	5	1.656	3.272	.007*
	ภายในกลุ่ม	122.478	242	.506		
	รวม	130.759	247			
ด้านวัฒนธรรมองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	4.627	5	.925	3.000	.012*
	ภายในกลุ่ม	74.638	242	.308		
	รวม	79.264	247			
ด้านการจูงใจ	ระหว่างกลุ่ม	11.378	5	2.276	7.287	.000*
	ภายในกลุ่ม	75.564	242	.312		
	รวม	86.942	247			
ด้านความผูกพันในงาน	ระหว่างกลุ่ม	17.018	5	3.404	12.989	.000*
	ภายในกลุ่ม	63.415	242	.262		
	รวม	80.433	247			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	8.88	5.00	1.78	5.61	0.04*
	ภายในกลุ่ม	86.78	242.00	0.36		
	รวม	95.66	247.00			

* Sig. < 0.05

จากตารางที่ 13 พบว่า บุคลากรที่มีประเภทบุคลากร ต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยรวมแตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความคิดเห็นด้านโครงสร้างองค์กร ไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านภาวะผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการจูงใจ และด้านความผูกพันในงานมีความคิดเห็นแตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ .05

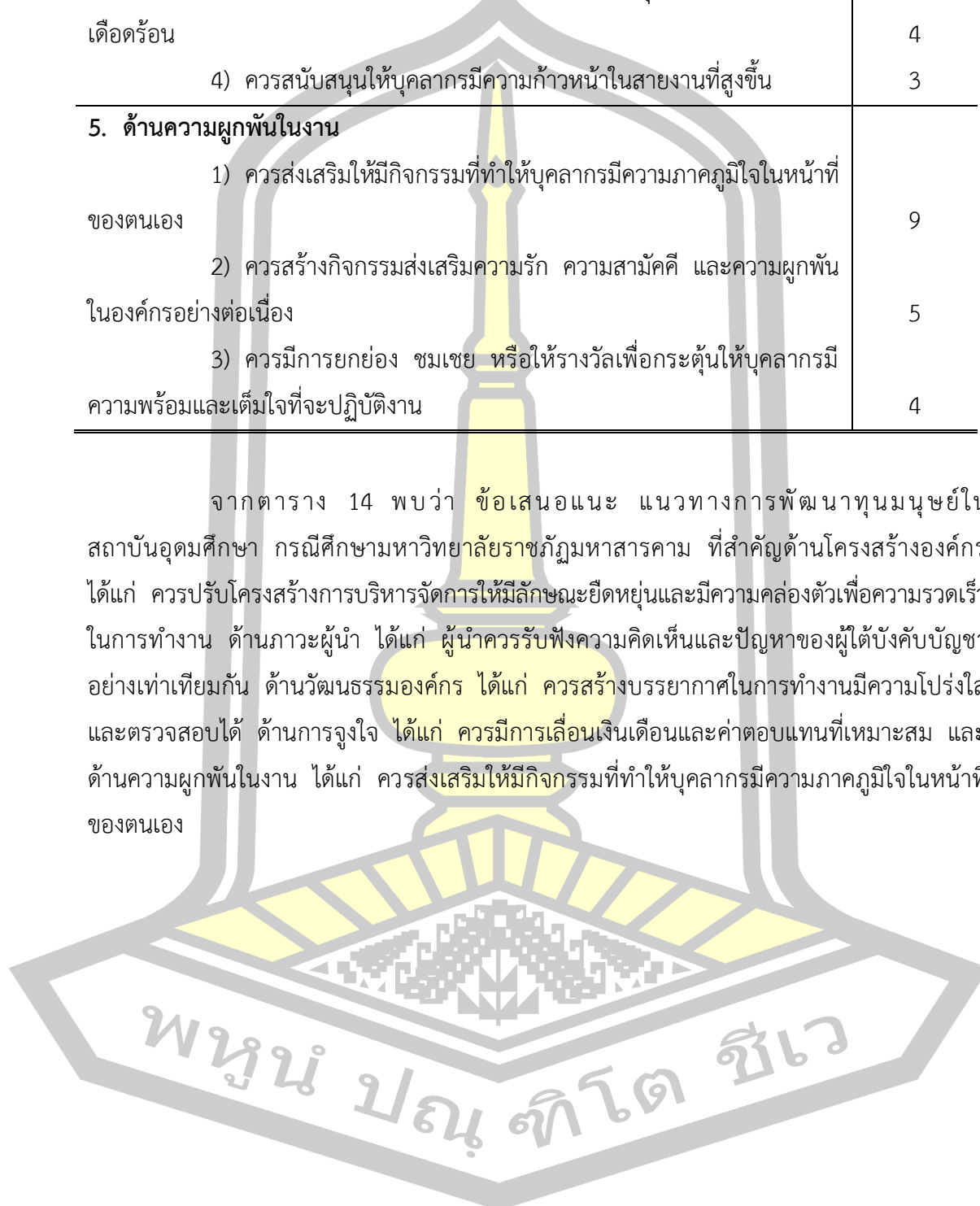
ขั้นตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ใช้การวิเคราะห์เนื้อหาโดยการสรุปประเด็น แล้วนำมาแจกแจงความถี่ในแต่ละประเด็นแล้วนำเสนอด้วยการพรรณนา ดังนี้

ตาราง 14 ข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ลักษณะคำถามแบบปลายเปิด

ข้อเสนอแนะ	ความถี่
1. ด้านโครงสร้างองค์กร	
1) ควรปรับโครงสร้างการบริหารจัดการให้มีลักษณะยืดหยุ่นและมีความคล่องตัวเพื่อความรวดเร็วในการทำงาน	9
2) ควรกำหนดเป้าหมายและหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานให้ชัดเจน เพื่อไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อน	4
3) ควรมีการกำหนดตำแหน่งงาน ขอบเขตหน้าที่ ความรับผิดชอบ และคุณสมบัติของบุคลากรให้ชัดเจน	3
2. ด้านภาวะผู้นำ	
1) ผู้นำควรรับฟังความคิดเห็นและปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน	8
2) ผู้นำควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานเพื่อให้งานนั้นบรรลุตามเป้าหมาย	6
3) ผู้นำควรส่งเสริมการกระจายอำนาจไปสู่ผู้ปฏิบัติ	4
4) ผู้นำควรมีการส่งเสริมให้บุคลากรแต่ละคนทำงานได้อย่างอิสระ	2
3. ด้านวัฒนธรรมองค์กร	
1) ควรสร้างบรรยากาศในการทำงานมีความโปร่งใสและตรวจสอบได้	9
2) ควรส่งเสริมให้บุคลากรมีความรักและความผูกพันต่อมหาวิทยาลัย และพร้อมที่จะพัฒนาให้เจริญก้าวหน้า	6
3) ควรเปิดโอกาสให้ทุกคนมีสิทธิในการแสดงความคิดเห็น เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ	5
4. ด้านการจูงใจ	
1) ควรมีการเลื่อนเงินเดือนและค่าตอบแทนที่เหมาะสม	10
2) ควรจัดสวัสดิการให้บุคลากรเพื่อให้เกิดความรู้สึกมั่นคงในหน้าที่	5

ข้อเสนอแนะ	ความถี่
3) ควรมีสวัสดิการด้านการเงินเพื่อช่วยเหลือบุคลากรที่ได้รับความเดือดร้อน	4
4) ควรสนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในสายงานที่สูงขึ้น	3
5. ด้านความผูกพันในงาน	
1) ควรส่งเสริมให้มีกิจกรรมที่ทำให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจในหน้าที่ของตนเอง	9
2) ควรสร้างกิจกรรมส่งเสริมความรัก ความสามัคคี และความผูกพันในองค์กรอย่างต่อเนื่อง	5
3) ควรมีการยกย่อง ชมเชย หรือให้รางวัลเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรมีความพร้อมและเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน	4

จากตาราง 14 พบว่า ข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา วิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ที่สำคัญด้านโครงสร้างองค์กร ได้แก่ ควรปรับโครงสร้างการบริหารจัดการให้มีลักษณะยืดหยุ่นและมีความคล่องตัวเพื่อความรวดเร็วในการทำงาน ด้านภาวะผู้นำ ได้แก่ ผู้นำควรรับฟังความคิดเห็นและปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน ด้านวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ ควรสร้างบรรยากาศในการทำงานมีความโปร่งใสและตรวจสอบได้ ด้านการจูงใจ ได้แก่ ควรมีการเลื่อนเงินเดือนและค่าตอบแทนที่เหมาะสม และด้านความผูกพันในงาน ได้แก่ ควรส่งเสริมให้มีกิจกรรมที่ทำให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจในหน้าที่ของตนเอง



4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา วิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม และความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา วิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ใช้การวิเคราะห์เนื้อหาโดยการสรุปประเด็น นำเสนอด้วยการพรรณนา ดังนี้

4.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา วิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

4.1.1 ด้านโครงสร้างองค์กร

ความคิดเห็นของบุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เกี่ยวกับระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา วิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านโครงสร้างองค์กร มีดังต่อไปนี้

“โครงสร้างองค์กรที่มีสายการบังคับบัญชาที่เหมาะสม ควรเป็นในแนวราบมากกว่า แนวตั้ง เพื่อการบริหารจัดการที่คล่องตัว เหมาะสม และรวดเร็ว”

(นาง ก นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 4 เมษายน 2562.)

“การจัดโครงสร้างองค์กรโดยให้มีการบริหารงานในลักษณะคณะกรรมการ จะช่วยขจัดปัญหาการบริหารงานแบบผูกขาดของคนคนเดียว หรือการใช้แบบเผด็จการเข้ามาบริหารงาน นอกจากนั้น การตั้งคณะกรรมการซึ่งประกอบด้วยบุคคลมาจากหลายๆ ฝ่ายจะทำให้ทุกคนเข้าใจปัญหาและก่อให้เกิดการยอมรับในปัญหาที่ฝ่ายอื่นเผชิญอยู่ทำให้การประสานงานเป็นไปได้ง่ายขึ้น”

(นาง ข นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 4 เมษายน 2562.)

“การแบ่งงานต่ำ การบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยไม่สามารถกำกับติดตามได้ทั่วถึง ส่วนใหญ่เป็นหน่วยงานจัดตั้ง และการมอบอำนาจระดับศูนย์ สำนัก รวมไปถึงที่ส่วนกลางสำนักงานอธิการบดีโครงสร้างเป็นแนวราบและกว้าง”

(นาย ง นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 4 เมษายน 2562.)

“โครงสร้างขององค์กรมีการบังคับบัญชากันหลายชั้นหลายระดับ กระบวนการทำงานย่อมช้า แต่ถ้าโครงสร้างองค์กรมีระดับการสั่งการน้อยกระบวนการทำงานย่อมรวดเร็วกว่า”

(นาง จ นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 4 เมษายน 2562.)

“โครงสร้างองค์กรมีความยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการ”

(นางสาว ช นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 4 เมษายน 2562.)

“โครงสร้างองค์กรที่มีการบังคับบัญชาจากบนลงล่าง ลดหลั่นเป็นชั้นๆ มีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน”

(นางสาว ฉ นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 5 เมษายน 2562.)

“สายการบังคับบัญชาที่สั้นพร้อมการบังคับบัญชาที่หลากหลาย”

(นาง ญ นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 5 เมษายน 2562.)

“องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาได้เป็นอย่างดี”

(นาย ฎ นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 5 เมษายน 2562.)

ผลการศึกษาระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านโครงสร้างองค์กร สามารถสรุปได้ว่า ด้านสำคัญที่มีผลต่อระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้แก่ 1) โครงสร้างต้องมีลักษณะยืดหยุ่นมีความคล่องตัว และมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ และ 2) มีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการลงไปสู่หน่วยงานย่อยให้มากขึ้น

พูน ปณ ทิโต ชีเว

4.1.2 ด้านภาวะผู้นำ

ความคิดเห็นของบุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เกี่ยวกับระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา ภาควิชาศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านภาวะผู้นำ มีดังต่อไปนี้

“ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานอย่างทุ่มเท เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานเพื่อให้งานนั้นบรรลุตามเป้าหมาย ร่วมกำหนดวิสัยทัศน์มีแนวทางใหม่ๆ เพื่อพัฒนาทุนมนุษย์ในมหาวิทยาลัย”

(นาง ก นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 4 เมษายน 2562.)

“กระจายอำนาจไปสู่ผู้ปฏิบัติและมีการส่งเสริมให้แต่ละคนทำงานได้อย่างอิสระมีความมุ่งมั่น กระตือรือร้นสามารถระบุเป้าหมายที่จะให้ผู้อื่นสามารถมองภาพอนาคตของมหาวิทยาลัยได้”

(นางสาว ค นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 4 เมษายน 2562.)

“ช่วงระหว่างวัยของผู้บริหาร มีผลต่อการบริหารงานบุคคล มีผลต่อการชี้แนะแนวทางการพัฒนาคน ขาดการวิเคราะห์ต้นทุนเฉพาะบุคคล”

(นาย ง นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 4 เมษายน 2562.)

“ผู้นำต้องเน้นการส่งเสริม สนับสนุน ให้ผู้ร่วมงานใช้ความพยายาม ในการทำงาน ให้บรรลุเป้าหมาย จัดว่าเป็นผู้นำที่มีการทำงานแบบบูรณาการ และมองความสำคัญ ศักยภาพของบุคคล มุ่งพัฒนาคนให้มีความรู้ ความสามารถ”

(นาง จ นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 4 เมษายน 2562.)

“ผู้นำต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติหน้าที่ อย่างถูกต้องตรงไปตรงมา”

(นางสาว ช นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 4 เมษายน 2562.)

“ผู้นำหรือผู้บริหารมีการปรับเปลี่ยนบ่อยตามวาระการดำรงตำแหน่ง ทำให้การบริหารจัดการไม่มีความต่อเนื่อง”

(นางสาว ฉ นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 5 เมษายน 2562.)

“ผู้นำต้องมีความรับผิดชอบ ทั้งรับผิดชอบและรับชอบ ทำให้มีความน่าเคารพนับถือ”

(นาง ญ นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 5 เมษายน 2562.)

“ผู้นำต้องยึดหลักความถูกต้องและความชัดเจน เป็นธรรม”

(นาย ฎ นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 5 เมษายน 2562.)

ผลการศึกษาระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านภาวะผู้นำ สามารถสรุปได้ว่า ด้านสำคัญที่มีผลต่อระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้แก่ 1) ผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานอย่างทุ่มเทโดยยึดหลักธรรมาภิบาล 2) ผู้นำควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานเพื่อให้งานนั้นบรรลุตามเป้าหมาย และ 3) มีการกระจายอำนาจไปสู่ผู้ปฏิบัติและมีการส่งเสริมให้แต่ละคนทำงานได้อย่างอิสระ

4.1.3 ด้านวัฒนธรรมองค์กร

ความคิดเห็นของบุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เกี่ยวกับระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านวัฒนธรรมองค์กร มีดังต่อไปนี้

“มหาวิทยาลัยนำนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์และกระบวนการในการจัดการบุคลากรด้วยหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการส่งเสริมบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ทุกคนมีสิทธิในการแสดงความคิดเห็น เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ในบรรยากาศการทำงานที่มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ อย่างเปิดเผย”

(นาง ก นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 4 เมษายน 2562.)

“มีวัฒนธรรมกล้าตัดสินใจ ผู้นำองค์กรเป็นคนกล้าตัดสินใจ การบริหารงานเน้นให้ผู้ปฏิบัติงานกล้าตัดสินใจสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้อิสรภาพสิ่งที่ยึดสมาชิกเข้าด้วยกันคือเป้าหมายร่วมในการพัฒนา เกณฑ์วัดความสำเร็จ คือ นวัตกรรม”

(นางสาว ค นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 4 เมษายน 2562.)

“วัฒนธรรมองค์กรดี มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกันเหมือนเป็นครอบครัว”

(นาง จ นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 4 เมษายน 2562.)

“มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกันดี”

(นางสาว ช นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 4 เมษายน 2562.)

“การเอื้อเฟื้อเกื้อกูลกันของคนในองค์กร”

(นางสาว ช นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 4 เมษายน 2562.)

“การทำงานไม่เกิดความคิดสร้างสรรค์ เพราะวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องยึดติดอยู่กับงานที่ได้รับมอบหมายและที่ได้รับผิดชอบเท่านั้น”

(นางสาว ฉ นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 5 เมษายน 2562.)

“บุคลากรยอมรับซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงานร่วมกันและส่งเสริมให้บุคลากรมีความรักและความผูกพันต่อมหาวิทยาลัย และพร้อมที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถ มีทักษะ มีทัศนคติ และความสามารถทางสติปัญญา ความกระตือรือร้น ทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคล ให้เจริญก้าวหน้า”

(นาง ญ นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 5 เมษายน 2562.)

“สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี เพื่อให้ได้รับการสืบทอดและปฏิบัติกันต่อไปได้ เช่น ข้อห้ามต่างๆ หรือการให้รางวัลเมื่อทำงานที่มอบหมายสำเร็จ”

(นาย ฎ นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 5 เมษายน 2562.)

ผลการศึกษาระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านวัฒนธรรมองค์กร สามารถสรุปได้ว่า ด้านสำคัญที่มีผลต่อระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้แก่ 1) การส่งเสริมบรรยากาศที่ดีในการทำงานมีการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน 2) การที่ทุกคนมีสิทธิในการแสดงความคิดเห็น 3) การส่งเสริมกิจกรรมให้บุคลากรมีความรักและความผูกพันต่อองค์กร และ 4) การให้รางวัลเมื่อบุคลากรสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ

4.1.4 ด้านการจูงใจ

ความคิดเห็นของบุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เกี่ยวกับระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านการจูงใจ มีดังต่อไปนี้

“บุคลากรทุกคนรักในตำแหน่ง หน้าที่ และความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ต้องการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้รับบริการ มีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จและมีศักยภาพในการปฏิบัติงานเป็นประจำ”

(นาง ก นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 4 เมษายน 2562.)

“ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความมั่นคงปลอดภัย และผลตอบแทนในการทำงานที่เหมาะสม”

(นางสาว ค นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 4 เมษายน 2562.)

“ระบบของการปรับอัตราเงินเดือน ค่าจ้าง ระหว่างงบบแผ่นดินกับงบรายได้อื่นต่างกันไปสูง เนื่องจากมุมมองและความคิดของบุคลากรภายในทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน ไม่มีแรงกระตุ้น มุ่งเน้น สร้างสรรค์ ริเริ่ม เพื่อก่อให้เกิดผลงานทางวิชาการแก่มหาวิทยาลัย ทำงานไปวันๆ ไม่มีแรงจูงใจ”

(นาย ง นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 4 เมษายน 2562.)

“สร้างแรงจูงใจอันเกิดจากสิ่งเร้าภายนอกที่กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ ซึ่งประกอบไปด้วยผลตอบแทน เงินเดือน ความต้องการทางกายภาพ นโยบายของผู้บริหาร ความปลอดภัยในการทำงาน หรือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล”

(นาง จ นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 4 เมษายน 2562.)

“ขาดแรงจูงใจในการทำงาน โดยเฉพาะด้านเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน”

(นางสาว ช นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 4 เมษายน 2562.)

“จัดสวัสดิการเบื้องต้นให้ครอบคลุมบุคลากรในมหาวิทยาลัยอย่างเท่าเทียม”

(นางสาว ซ นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 4 เมษายน 2562.)

“การจูงใจยังไม่สำเร็จเท่าที่ควร การรักษาคณเฑาะว์ให้อยู่กับองค์กรนั้นเริ่มจะเกิดปัญหา”

(นางสาว ฌ นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 5 เมษายน 2562.)

“การยกย่องชื่นชมและการให้รางวัลตอบแทนกับพนักงานที่ปฏิบัติงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ไม่กดดัน ไม่ก้าวก่ายจนเกินไป”

(นาง ญ นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 5 เมษายน 2562.)

“การยกย่อง ชมเชย ค่าตอบแทน กับพนักงานตามผลงานอย่างเหมาะสม ช่วยกระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงจูงใจ”

(นาย ฎ นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 5 เมษายน 2562.)

ผลการศึกษาระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านแรงจูงใจ สามารถสรุปได้ว่า ด้านที่สำคัญที่มีผลต่อระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้แก่ 1) การกระตุ้นโดยการใช้สิ่งจูงใจจากภายนอก เช่น ค่าตอบแทนและความปลอดภัยในการทำงาน เป็นต้น 2) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน และ 3) การลดความเหลื่อมล้ำของบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนในเรื่องของค่าตอบแทน



4.1.5 ด้านความผูกพันในงาน

ความคิดเห็นของบุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เกี่ยวกับระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา ภาควิชาศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านความผูกพันในงาน มีดังต่อไปนี้

“สภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงานที่ดี”

(นาง ก นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 4 เมษายน 2562.)

“มหาวิทยาลัยปลูกฝังทัศนคติให้บุคลากรรัก ผูกพันองค์กร พัฒนาความรู้ความสามารถ และความชำนาญในงานที่ได้รับมอบหมาย อีกทั้งยังส่งเสริมขีดความสามารถและสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนาบุคลากรให้ดีขึ้นจึงจะเกิดความผูกพันในงานที่ดี”

(นาง ข นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 4 เมษายน 2562.)

“มีการจูงใจที่ดี ความผูกพันในงานก็จะตามมา”

(นางสาว ค นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 4 เมษายน 2562.)

“ทำงานไปวันๆ ไม่มีแรงจูงใจ ส่งผลทำให้ไม่มีความผูกพัน ไม่พึงพอใจที่จะทำงานต่อไปขาดแรงจูงใจจากค่าตอบแทน จึงทำให้ไม่ผูกพันต่อการทำงาน”

(นาย ง นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 4 เมษายน 2562.)

“สร้างความรู้สึกรักและผูกพันกับงานและองค์กร เริ่มจากการมีผู้บังคับบัญชาที่ดี เข้าถึง เข้าใจ พนักงาน การทำงานก็จะมีความสุข งานออกมามีคุณภาพ เกิดความรู้สึกรักผูกพันในงาน”

(นาง จ นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 4 เมษายน 2562.)

“พอใจกับบทบาทหน้าที่ แต่มีความรู้สึกไม่มั่นคงในสายงาน เนื่องจากยังไม่ได้รับการบรรจุเป็นงบประมาณแผ่นดินซึ่งมีความมั่นคงกว่า”

(นางสาว ช นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 4 เมษายน 2562.)

“มอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถของบุคลากร”

(นางสาว ฉ นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 5 เมษายน 2562.)

“หัวหน้าและเพื่อร่วมงานที่ดี ทำให้อยากมาปฏิบัติงาน”

(นาง ญ นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 5 เมษายน 2562.)

ผลการศึกษาระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านความผูกพันในงาน สามารถสรุปได้ว่า ด้านที่สำคัญที่มีผลต่อระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้แก่ 1) การมีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงาน 2) การมีผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานที่ดี 3) การสร้างจูงใจโดยการให้รางวัล ซึ่งขมยินดี ทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันในงาน และมีความกระตือรือร้นในการทำงาน และ 4) การมีความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่

4.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

4.2.1 ด้านโครงสร้างองค์กร

ความคิดเห็นของบุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เกี่ยวกับข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านโครงสร้างองค์กร มีดังต่อไปนี้

“โครงสร้างการบริหารในมหาวิทยาลัยเหมาะสมกับการพัฒนาทุนมนุษย์ ควรแบ่งงานให้ปฏิบัติมีความเหมาะสมช่วยให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ ความสัมพันธ์ของบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยเหมือนเครือญาติเป็นวัฒนธรรมที่ดี ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในมหาวิทยาลัยอยู่ด้วยกันอย่างกัลยาณมิตร”

(นาง ก นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 4 เมษายน 2562.)

“เน้นการบริหารงานในลักษณะคณะกรรมการ เพื่อให้มีประสิทธิภาพและไม่ผูกขาดการบริหารงาน”

(นาง ข นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 4 เมษายน 2562.)

“ทบทวนตัวชี้วัดการพัฒนาบุคคลทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน โดยเน้นผลสัมฤทธิ์ กำหนดทิศทางที่ชัดเจน”

(นาย ง นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 4 เมษายน 2562.)

“กระบวนการทำงานควรมีระยะเวลาที่สั้น กระชับ รวดเร็ว ตอบสนองการบริการที่ดีและทันเวลา”

(นาง จ นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 4 เมษายน 2562.)

“ไม่ควรมีสายการบังคับบัญชาที่ลดย่อยมากเกินไป เช่น การมีหน่วยงานจัดตั้งที่ตั้งขึ้นใหม่เยอะเกินโครงสร้างเดิม สุดท้ายแล้วผู้บังคับบัญชาก็จะอยู่ที่สายงานหลักเดิม”

(นางสาว ฅ นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 5 เมษายน 2562.)

“ลดสายงานการบังคับบัญชา และขั้นตอนในการทำงานให้กระชับเพื่อความสะดวกรวดเร็ว”

(นาง ญ นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 5 เมษายน 2562.)

“กระบวนการในการจัดโครงสร้างขององค์กร ควรเน้นกำหนดสายการบังคับบัญชา การแบ่งงานออกเป็นหน่วยงานตามลักษณะงาน การจัดกลุ่มงาน การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน การมอบหมายงาน (Delegation) การจัดสรรทรัพยากรให้กับหน่วยงาน และการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรอย่างชัดเจน”

(นาย ฎ นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 5 เมษายน 2562.)

ผลการศึกษาเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านโครงสร้างองค์กร สามารถสรุปได้ว่า แนวทางสำคัญในการพัฒนาทุนมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้แก่ 1) การกำหนดตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถ 2) การบริหารงานในรูปแบบของคณะกรรมการเพื่อป้องกันการตัดสินใจที่ผิดพลาด และ 3) การแบ่งสายการบังคับบัญชาตามลักษณะงาน หรือการจัดกลุ่มงานเพื่อช่วยลดขั้นตอนในการทำงานให้รวดเร็วขึ้น

พูน ปณ ทิโต ชิว

4.2.2 ด้านภาวะผู้นำ

ความคิดเห็นของบุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เกี่ยวกับข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา ภาควิชาศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านภาวะผู้นำ มีดังต่อไปนี้

“ผู้นำควรมีศิลปะ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ใช้ศิลปะในการครองใจคน ให้บุคลากรทุกคนสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานเพื่อให้งานนั้นบรรลุตามเป้าหมาย”

(นาง ก นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 4 เมษายน 2562.)

“ผู้นำต้องเน้นการควบคุมกฎเกณฑ์ ให้ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับอย่างเคร่งครัด”

(นาง ข นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 4 เมษายน 2562.)

“ผู้นำที่ดีต้องรู้จักการให้เกียรติซึ่งกันและกัน และให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย”

(นางสาว ค นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 4 เมษายน 2562.)

“ผู้นำต้องเป็นแบบอย่างที่ดี”

(นางสาว ช นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 4 เมษายน 2562.)

“ผู้นำที่ดีต้องกล้าคิด กล้าทำ กล้าแสดงออก ยึดประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก”

(นางสาว ฉ นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 5 เมษายน 2562.)

“ผู้นำที่มีความรับผิดชอบจะทำให้เกิดความน่าเชื่อถือ และได้รับความไว้วางใจจากทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย”

(นาง ญ นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 5 เมษายน 2562.)

“ผู้นำในองค์กรควรเป็นแบบอย่างในการให้คำปรึกษาช่วยเหลือ ผู้ใต้บังคับบัญชา เน้นการทำงานเป็นทีมการตัดสินใจร่วมกัน สิ่งที่เชื่อมกันของวัฒนธรรมนี้คือ ความจงรักภักดี ความเชื่อถือ ผู้ปฏิบัติงานมีความผูกพันต่อองค์กรสูง”

(นาย ฎ นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 5 เมษายน 2562.)

ผลการศึกษเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านภาวะผู้นำ สามารถสรุปได้ว่า แนวทางสำคัญในการพัฒนาทุนมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้แก่ 1) ผู้นำสามารถกระตุ้น ส่งเสริม สนับสนุน และให้โอกาสแก่บุคลากรในองค์กรให้เป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความสามารถ และพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง 2) ผู้นำต้องกล้าคิด กล้าทำ กล้าแสดงออก และยึดมั่นในหลักคุณธรรม และ 3) ผู้นำต้องปฏิบัติตนตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ให้เป็นตัวอย่างเพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือ และเป็นที่ยอมรับของบุคลากรทุกคน

4.2.3 ด้านวัฒนธรรมองค์กร

ความคิดเห็นของบุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เกี่ยวกับ ข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านวัฒนธรรมองค์กร มีดังต่อไปนี้

“ควรสร้างวัฒนธรรมการแข่งขันในการทำงาน ผู้นำองค์กรเป็นผู้มีเหตุมีผล ดำเนินการในเชิงรุกมุ่งเน้นความสำเร็จของงาน สิ่งที่เชื่อมสมาชิกองค์กรเข้าด้วยกัน”

(นาง ก นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 4 เมษายน 2562.)

“สร้างวัฒนธรรมแบบเครือข่ายให้หน่อยลง สร้างวัฒนธรรมเน้นการบริการ ความถูกต้อง เหมาะสมให้มากขึ้น”

(นาง ข นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 4 เมษายน 2562.)

“มหาวิทยาลัยมีวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นในเรื่องความสัมพันธ์ลักษณะเด่น องค์กรเปรียบเสมือนครอบครัวใหญ่ ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกันและกัน”

(นางสาว ค นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 4 เมษายน 2562.)

“มีการเปิดกว้างทางความคิด ให้โอกาสพนักงานได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ”

(นางสาว ฉ นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 5 เมษายน 2562.)

“สร้างความเป็นกันเองให้เกิดขึ้นในองค์กร แต่ต้องอยู่ภายใต้ระเบียบ ข้อบังคับของมหาวิทยาลัย”

(นาง ญ นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 5 เมษายน 2562.)

“องค์กรเน้นยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงาน แสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย ความสำเร็จจะวัดจากการพัฒนาคน การทำงานเป็นทีม การเอื้ออาทร”

(นาย ฎ นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 5 เมษายน 2562.)

ผลการศึกษเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านวัฒนธรรมองค์กร สามารถสรุปได้ว่า แนวทางสำคัญในการพัฒนาทุนมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้แก่ 1) การสร้างวัฒนธรรมในการทำงานให้มีการแข่งขันเพื่อให้เกิดความกระตือรือร้น 2) การสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม มุ่งเน้นความสำเร็จของงานและการบริการ 3) การสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความถูกต้อง เหมาะสม เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และ 3) การยึดมั่นในกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ของมหาวิทยาลัยเพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือ

4.2.4 ด้านการจูงใจ

ความคิดเห็นของบุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เกี่ยวกับ ข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านการจูงใจ มีดังต่อไปนี้

“ควรเปิดเวทีถกอดองค์ความรู้สิ่งที่มีอยู่ในตัวบุคคลที่กระตุ้นให้บุคคลปฏิบัติ พฤติกรรมตามที่ตนเองต้องการ ซึ่งประกอบด้วย การยอมรับ ความรู้สึกประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน การเจริญเติบโตในการทำงาน หรือการบรรลุจุดมุ่งหวังของตนเอง”

(นาง ก นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 4 เมษายน 2562.)

“ควรเล็งเห็นความสำคัญของบุคคลที่มีความสามารถสูง เพื่อรักษา จูงใจ บุคคลที่จะสามารถเป็นแรงผลักดัน ส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล”

(นาย ง นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 4 เมษายน 2562.)

“การให้ค่าตอบแทนในการทำงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรทำอย่างเหมาะสมเป็นธรรม”

(นาง จ นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 4 เมษายน 2562.)

“การปรับอัตราค่าตอบแทน ค่าจ้าง เงินเดือน ให้เหมาะสมโดยเฉพาะงบประมาณ รายได้”

(นางสาว ช นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 4 เมษายน 2562.)

“สวัสดิการ ค่าตอบแทน ต้องมีความเหมาะสมไม่เกิดช่องว่างระหว่างบุคลากรงบประมาณดินกับงบประมาณรายได้เกินไป”

(นางสาว ช นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 4 เมษายน 2562.)

“ควรสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อให้พนักงานมีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน ทำงานให้สำเร็จลุล่วง โดยไม่รู้สึกรำคาญตัวเองถูกบีบบังคับให้ทำงาน และพร้อมที่จะทำงานด้วยความเต็มใจ จึงทำให้งานที่ออกมามีคุณภาพ และสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีและรวดเร็ว”

(นางสาว ฉ นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 5 เมษายน 2562.)

“มีค่าตอบแทน รางวัล สวัสดิการที่เหมาะสม ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรทุกคน เกิดความรู้สึกเท่าเทียมกัน”

(นาง ญ นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 5 เมษายน 2562.)

“เน้นการสร้างผลตอบแทนที่ไม่ได้อยู่ในรูปของค่าตอบแทนเพียงอย่างเดียว เช่น ความก้าวหน้าในสายงาน ความมั่นคง และการยกย่องชมเชย”

(นาย ฎ นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 5 เมษายน 2562.)

ผลการศึกษาเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านการจูงใจ สามารถสรุปได้ว่า แนวทางสำคัญในการพัฒนาทุนมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้แก่ 1) การสร้างกิจกรรมเพื่อกระตุ้นให้เกิดการยอมรับ เกิดความรู้สึกประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน และความรู้สึกผูกพันกับองค์กร 2) การให้ค่าตอบแทน รางวัลและสวัสดิการที่เหมาะสม และ 3) การส่งเสริมให้มีการปฏิบัติต่อบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน

4.2.5 ด้านความผูกพันในงาน

ความคิดเห็นของบุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เกี่ยวกับข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา ภาควิชาศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านความผูกพันในงาน มีดังต่อไปนี้

“สร้างแรงบันดาลใจ ความภูมิใจ ความเต็มใจ ให้เกิดขึ้นในองค์กร แล้วจะทำให้เกิดความผูกพันในงานขึ้น”

(นาง ก นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 4 เมษายน 2562.)

“สร้างความผูกพันของบุคลากร เพราะบุคลากรเป็นหัวใจของความสำเร็จและความสามารถในการแข่งขันขององค์กร เช่น องค์กรที่มีพนักงานซึ่งมีความรู้สึกผูกพัน จะมีผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น มีความสามารถในการทำกำไร มีประสิทธิภาพและความพึงพอใจของลูกค้า สูงกว่าองค์กรที่บุคลากรมีความรู้สึกผูกพันน้อยกว่าและแก้ปัญหา ช่องว่างแห่งความรู้สึกผูกพัน ซึ่งสร้างความเสียหายในอนาคต”

(นางสาว ค นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 4 เมษายน 2562.)

“กำหนดหลักเกณฑ์ เครื่องมือวัด พิจารณาในการเลื่อนเงินเดือน การบรรจุแต่งตั้งให้เป็นที่ยอมรับ”

(นาย ง นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 4 เมษายน 2562.)

“ต้องมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถของบุคลากร เพื่อให้ทำงานและบุคลากรเกิดการพัฒนา”

(นางสาว ฉ นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 5 เมษายน 2562.)

“ส่งเสริมการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของบุคลากรในมหาวิทยาลัย ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนอย่างเป็นธรรม”

(นาง จ นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 5 เมษายน 2562.)

ผลการศึกษาเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา
กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านความผูกพันในงาน สามารถสรุปได้ว่า แนวทาง
สำคัญในการพัฒนาทุนมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้แก่ 1) การสร้างแรงบันดาลใจ
ความภูมิใจและความเต็มใจให้เกิดขึ้นในองค์กร 2) การมีหลักเกณฑ์ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน
และเป็นที่ยอมรับ 3) การมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถของบุคลากร และ 4) การ
ส่งเสริมการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของบุคลากรในมหาวิทยาลัย ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน
อย่างเป็นธรรม



บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มีขั้นตอนการนำเสนอ ดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. สรุปผล
3. อภิปรายผล
4. ข้อเสนอแนะ

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
- 2) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบการพัฒนาทุนมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ของบุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามที่มีเพศ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน หน่วยงานที่สังกัด และประเภทบุคลากร ที่แตกต่างกัน
- 3) เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

พูนุ ปณ ทิโต ชีเว

2. สรุปผล

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามมีผลการวิจัย ดังนี้

1) ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 6-10 ปี หน่วยงานที่สังกัดสังกัดสำนักงานอธิการบดี และประเภทบุคลากรเป็นพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา (งบรายได้)

2) ผลการศึกษาเกี่ยวกับระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พบว่า บุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านความผูกพันในงาน ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการจูงใจ และด้านภาวะผู้นำ

3) ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการพัฒนาทุนมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามของบุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามที่มีเพศ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน หน่วยงานที่สังกัด และประเภทบุคลากร ที่แตกต่างกัน พบว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ส่วนบุคลากรที่มีเพศ หน่วยงานที่สังกัด และประเภทบุคลากร ต่างกัน มีระดับความคิดเห็น แตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ .05

4) ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ที่สำคัญด้านโครงสร้างองค์กร ได้แก่ ควรปรับโครงสร้างการบริหารจัดการให้มีลักษณะยืดหยุ่นและมีความคล่องตัวเพื่อความรวดเร็วในการทำงาน ด้านภาวะผู้นำ ได้แก่ ผู้นำควรรับฟังความคิดเห็นและปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน ด้านวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ ควรสร้างบรรยากาศในการทำงานมีความโปร่งใสและตรวจสอบได้ ด้านการจูงใจ ได้แก่ ควรมีการเลื่อนเงินเดือนและค่าตอบแทนที่เหมาะสม และด้านความผูกพันในงาน ได้แก่ ควรส่งเสริมให้มีกิจกรรมที่ทำให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจในหน้าที่ของตนเอง

5) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับระดับการพัฒนาทุนมนุษย์และความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม สรุปผลดังนี้

5.1) ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

(1) ด้านโครงสร้างองค์กร

ผลการศึกษาระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านโครงสร้างองค์กร สามารถสรุปได้ว่า ด้านที่สำคัญที่มีผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้แก่ 1) โครงสร้างต้องมีลักษณะยืดหยุ่นมีความคล่องตัว และมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ และ 2) มีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการลงไปสู่หน่วยงานย่อยให้มากขึ้น

(2) ด้านภาวะผู้นำ

ผลการศึกษาระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านภาวะผู้นำ สามารถสรุปได้ว่า ด้านสำคัญที่มีผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้แก่ 1) ผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานอย่างทุ่มเทโดยยึดหลักธรรมมาภิบาล 2) ผู้นำควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานเพื่อให้งานนั้นบรรลุตามเป้าหมาย และ 3) มีการกระจายอำนาจไปสู่ผู้ปฏิบัติ และมีการส่งเสริมให้แต่ละคนทำงานได้อย่างอิสระ

(3) ด้านวัฒนธรรมองค์กร

ผลการศึกษาระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านวัฒนธรรมองค์กร สามารถสรุปได้ว่า ด้านสำคัญที่มีผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้แก่ 1) การส่งเสริมบรรยากาศที่ดีในการทำงานมีการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน 2) การที่ทุกคนมีสิทธิในการแสดงความคิดเห็น 3) การส่งเสริมกิจกรรมให้บุคลากรมีความรักและความผูกพันต่อองค์กร และ 4) การให้รางวัลเมื่อบุคลากรสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ

(4) ด้านการจูงใจ

ผลการศึกษาระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านแรงจูงใจ สามารถสรุปได้ว่า ด้านสำคัญที่มีผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้แก่ 1) การกระตุ้นโดยใช้สิ่งจูงใจจากภายนอก เช่น ค่าตอบแทนและความปลอดภัยในการทำงาน เป็นต้น 2) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน และ 3) การลดความเหลื่อมล้ำของบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนในเรื่องของค่าตอบแทน

(5) ด้านความผูกพันในงาน

ผลการศึกษาระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านความผูกพันในงาน สามารถสรุปได้ว่า ด้านสำคัญที่มีผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้แก่ 1) การมีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงาน 2) การมีผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานที่ดี 3) การสร้างจูงใจโดยการให้รางวัล ชื่นชมยินดี ทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันในงาน และมีความกระตือรือร้นในการทำงาน และ 4) การมีความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่

5.2) ความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

(1) ด้านโครงสร้างองค์กร

ผลการศึกษาเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านโครงสร้างองค์กร สามารถสรุปได้ว่า ข้อเสนอแนะ แนวทางสำคัญในการพัฒนาทุนมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้แก่ 1) การกำหนดตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถ 2) การบริหารงานในรูปแบบของคณะกรรมการเพื่อป้องกันการตัดสินใจที่ผิดพลาด และ 3) การแบ่งสายการบังคับบัญชาตามลักษณะงาน หรือการจัดกลุ่มงานเพื่อช่วยลดขั้นตอนในการทำงานให้รวดเร็วขึ้น

(2) ด้านภาวะผู้นำ

ผลการศึกษาเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านภาวะผู้นำ สามารถสรุปได้ว่า ข้อเสนอแนะ แนวทางสำคัญในการพัฒนาทุนมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้แก่ 1) ผู้นำสามารถกระตุ้น ส่งเสริม สนับสนุน และให้โอกาสแก่บุคลากรในองค์กรให้เป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความสามารถ และพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง 2) ผู้นำต้องกล้าคิด กล้าทำ กล้าแสดงออก และยึดมั่นในหลักคุณธรรม และ 3) ผู้นำต้องปฏิบัติตนตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ให้เป็นตัวอย่างเพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือ และเป็นที่ยอมรับของบุคลากรทุกคน

(3) ด้านวัฒนธรรมองค์กร

ผลการศึกษาเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านวัฒนธรรมองค์กร สามารถสรุปได้ว่า ข้อเสนอแนะ แนวทางสำคัญในการพัฒนาทุนมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้แก่ 1) การสร้างวัฒนธรรมในการทำงานให้มีการแข่งขันเพื่อให้เกิดความกระตือรือร้น 2) การสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมมุ่งเน้นความสำเร็จของงานและการบริการ 3) การสร้างวัฒนธรรม

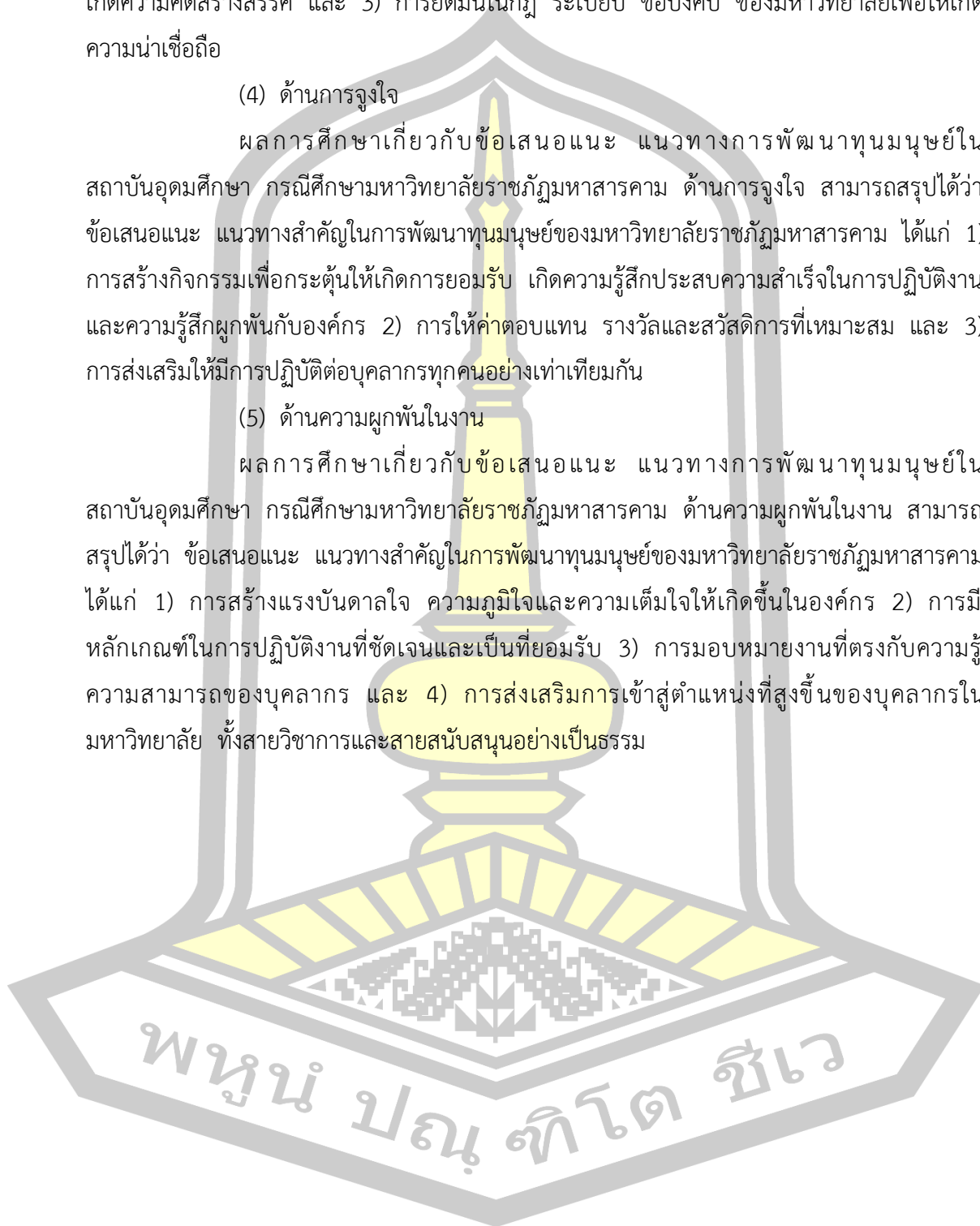
ที่มุ่งเน้นความถูกต้อง เหมาะสม เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และ 3) การยึดมั่นในกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ของมหาวิทยาลัยเพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือ

(4) ด้านการจูงใจ

ผลการศึกษาเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านการจูงใจ สามารถสรุปได้ว่า ข้อเสนอแนะ แนวทางสำคัญในการพัฒนาทุนมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้แก่ 1) การสร้างกิจกรรมเพื่อกระตุ้นให้เกิดการยอมรับ เกิดความรู้สึกประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน และความรู้สึกผูกพันกับองค์กร 2) การให้ค่าตอบแทน รางวัลและสวัสดิการที่เหมาะสม และ 3) การส่งเสริมให้มีการปฏิบัติต่อบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน

(5) ด้านความผูกพันในงาน

ผลการศึกษาเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านความผูกพันในงาน สามารถสรุปได้ว่า ข้อเสนอแนะ แนวทางสำคัญในการพัฒนาทุนมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้แก่ 1) การสร้างแรงบันดาลใจ ความภูมิใจและความเต็มใจให้เกิดขึ้นในองค์กร 2) การมีหลักเกณฑ์ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับ 3) การมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถของบุคลากร และ 4) การส่งเสริมการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของบุคลากรในมหาวิทยาลัย ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนอย่างเป็นธรรม



3. อภิปรายผล

จากการวิจัยเรื่อง การพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา : กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มีประเด็นในการอภิปราย ดังนี้

1) ผลการศึกษาเกี่ยวกับระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยรวม อยู่ในระดับมาก ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวน่าจะเป็นเพราะว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามมีการส่งเสริมการพัฒนาทุนมนุษย์อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้น ส่งผลให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ อังรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2550 : 20-21) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับทุนมนุษย์การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อการพัฒนา และพบว่าองค์กรควรส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการพัฒนาบุคลากร เพื่อสร้างทุนมนุษย์ที่พร้อมด้วยทักษะ ความสามารถ และศักยภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้นในองค์กรอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและคงไว้ซึ่งศักยภาพทางการแข่งขันในระยะยาวขององค์กรต่อไป ซึ่งสามารถสรุปความสำคัญของการพัฒนาทุนมนุษย์

2) ผลการศึกษาเกี่ยวกับระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม รายงาน พบว่า ด้านโครงสร้างองค์กรมีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) สูงกว่าด้านอื่นๆ ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวน่าจะเป็นเพราะว่า ความสัมพันธ์ของบุคลากรหรือสายการบังคับบัญชาในมหาวิทยาลัยฯ มีความเหมาะสม มีสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน รวมถึงมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ เสาวลักษณ์ นิกรพิทยา (2558 : 39-40) ที่ได้ศึกษาการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กรบริหารส่วนตำบลกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์ และพบว่าโครงสร้างองค์กร (Organization Structure) เป็นระบบความสัมพันธ์ของงานและคนในองค์กรซึ่งต้องจัดให้มีความเหมาะสม เพื่อให้เกิดความร่วมมือกันจนเกิดผลสำเร็จจากการทำงาน เครื่องมือที่แสดงให้เห็นถึงวิธีจัดโครงสร้างองค์กร คือ ผังการจัดองค์กร (Organization Chart) ซึ่งอธิบายถึงการจัดตำแหน่งของงานภายในองค์กร ทำให้ทราบว่าใครจะทำอะไร ที่ไหน รายงานหรือขึ้นตรงต่อผู้ใด ทำให้เห็นระบบความเชื่อมโยงในการสื่อสารและระบบการไหลเวียนของงาน

3) ผลการศึกษาเกี่ยวกับระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม รายงาน พบว่า ด้านภาวะผู้นำมีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) น้อยกว่าด้านอื่นๆ ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวน่าจะเป็นเพราะว่า การเข้ามาปฏิบัติงานของผู้นำขาดความต่อเนื่องในการบริหารจัดการนโยบายบางนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทุนมนุษย์ เนื่องจากมีการปรับเปลี่ยนการดำรงตำแหน่งตามวาระ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Thompson (2008 อ้างถึงใน พิชญานู

พิมพ์สิงห์, 2558 : 37-38) ที่ได้ศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคลและอิทธิพลของพฤติกรรมภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงต่อผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม และพบว่า พื้นฐานทางอารมณ์ ความเชื่อใจใน ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ที่เกิด จากการทำงานของผู้ตาม

4) ผลการศึกษาการเปรียบเทียบการพัฒนาทุนมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ของบุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามที่มีเพศ ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกัน ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวน่าจะเป็นเพราะว่า ลักษณะการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน รวมถึงแนวคิด และแรงจูงใจที่จะพัฒนาตนเองของเพศชายและเพศหญิงมีความพร้อมที่ต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดของ ไพศาล มะระพฤกษ์วรรณ และคณะ (2542) ที่ได้ศึกษาการจัดและพัฒนาองค์กรทาง การเมือง และพบว่า การสร้างแรงจูงใจในการทำงานเป็นสิ่งที่ควรทำให้เกิดขึ้นในองค์กร และจาก การดำเนินธุรกิจที่มีการแข่งขันกันมากขึ้นทำให้เกิดปัญหาด้านมนุษยธรรม ผลผลิต และคุณภาพของ งานลดลง โดยไม่คำนึงถึงความรู้สึทางด้านจิตใจตลอดจนการคิดหาวิธีการในการสร้างแรงจูงใจใน การทำงานให้กับพนักงาน เสถียรภาพหรือความเป็นปึกแผ่นของหน่วยงานจะเกิดขึ้นไม่ได้

5) ผลการศึกษาการเปรียบเทียบการพัฒนาทุนมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ของบุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามที่มีหน่วยงานที่สังกัด ต่างกัน มีระดับความ คิดเห็นแตกต่างกัน ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวน่าจะเป็นเพราะว่า การปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานมี โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ที่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ พิชญญา พิมพ์สิงห์ (2558) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาทุนมนุษย์ของบุคลากรสายวิชาการในมหาวิทยาลัยราช ภัฏสุราษฎร์ธานี และพบว่า ปัญหาในการพัฒนาทุนมนุษย์ บุคลากรสายวิชาการมีภาระงานมากจึง ทำให้ไม่มีเวลาทำผลงานพัฒนาตนเอง งบประมาณไม่เพียงพอต่อการพัฒนาบุคลากร บุคลากรขาด ความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง และกฎระเบียบการลาศึกษาต่อมีข้อจำกัดมากเกินไปไม่มี ความยืดหยุ่น

6) ผลการศึกษาข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พบว่า ประเด็นเกี่ยวกับการเลื่อนเงินเดือนและ ค่าตอบแทนที่เหมาะสม มีค่าความถี่สูงสุด ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวน่าจะเป็นเพราะว่า การเลื่อน เงินเดือนและค่าตอบแทนยังมีความเหลื่อมล้ำกันของบุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยฯ ซึ่งสอดคล้อง กับแนวคิดของ สมพงษ์ เกษมสิน (2553) ที่ได้ศึกษาการพัฒนาองค์กรและแรงจูงใจ และพบว่า แรงจูงใจที่เกี่ยวกับการทำงานเป็นภาระหน้าที่อันสำคัญที่นักบริหารและหัวหน้าหน่วยงานจะต้อง สร้างสรรค์และจัดให้มีมากขึ้นในองค์กรหรือหน่วยงานเพื่อเป็นปัจจัยในการบริหารงานในองค์กร เพราะแรงจูงใจหรือการจูงใจ จะช่วยบำบัดความต้องการความจำเป็นหรือความเดือดร้อนของบุคคล ในองค์กรได้

4. ข้อเสนอแนะ

4.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1) จากผลการศึกษาเกี่ยวกับระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา วิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พบว่า ด้านโครงสร้างองค์กรมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าด้านอื่นๆ ดังนั้น มหาวิทยาลัยฯ ควรให้ความสำคัญในการนำปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรไปเป็นแนวทางในการพัฒนาทุนมนุษย์ของมหาวิทยาลัยฯ เป็นอันดับแรก เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเด็นเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารมีความเหมาะสมช่วยให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ และการแบ่งงานให้ปฏิบัติมีความเหมาะสมช่วยให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ

2) จากผลการศึกษาข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา วิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พบว่า ประเด็นเกี่ยวกับการเลื่อนเงินเดือนและค่าตอบแทนที่เหมาะสม มีค่าความถี่สูงสุด ดังนั้น มหาวิทยาลัยฯ ควรให้ความสำคัญในประเด็นดังกล่าว โดยการกำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน มีความเป็นธรรมในการเลื่อนเงินเดือนและค่าตอบแทนที่เหมาะสมตามความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร

3) จากผลการศึกษาข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา วิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ที่สำคัญพบว่า ควรปรับโครงสร้างการบริหารจัดการให้มีลักษณะยืดหยุ่นและมีความคล่องตัวเพื่อความรวดเร็วในการทำงาน ด้านภาวะผู้นำ ได้แก่ ผู้นำควรรับฟังความคิดเห็นและปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน ด้านวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ ควรสร้างบรรยากาศในการทำงานมีความโปร่งใสและตรวจสอบได้ ด้านการจูงใจ ได้แก่ ควรมีการเลื่อนเงินเดือนและค่าตอบแทนที่เหมาะสม และด้านความผูกพันในงาน ได้แก่ ควรส่งเสริมให้มีกิจกรรมที่ทำให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจในหน้าที่ของตนเอง

4.2 ข้อเสนอแนะจากการสัมภาษณ์

จากผลการศึกษาระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา วิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ได้ยกประเด็นขึ้นมาสอดคล้องกันมากที่สุด ได้แก่ ประเด็นการจูงใจเกี่ยวกับการยกย่องชมเชย การให้รางวัล การให้ค่าตอบแทน และความมั่นคงในหน้าที่การงาน ดังนั้น มหาวิทยาลัยฯ ควรให้ความสำคัญกับประเด็นเหล่านี้ เพื่อนำไปกำหนดให้เป็นแนวทางหรือนโยบายเพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรและทำให้เกิดความผูกพันในองค์กร ดังนี้

1) จากผลการศึกษาระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม สามารถสรุปข้อเสนอแนะได้ดังนี้

(1) โครงสร้างต้องมีลักษณะยืดหยุ่นมีความคล่องตัว และมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ มีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการลงไปสู่หน่วยงานย่อยให้มากขึ้น

(2) ผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานอย่างทุ่มเทโดยยึดหลักธรรมาภิบาล และควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานเพื่อให้งานนั้นบรรลุตามเป้าหมาย มีการกระจายอำนาจไปสู่ผู้ปฏิบัติและมีการส่งเสริมให้แต่ละคนทำงานได้อย่างอิสระ

(3) การส่งเสริมบรรยากาศที่ดีในการทำงานมีการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน และการมีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงาน

(4) การที่ทุกคนมีสิทธิในการแสดงความคิดเห็น

(5) การส่งเสริมกิจกรรมให้บุคลากรมีความรักและความผูกพันต่อองค์กร

(6) การให้รางวัลเมื่อบุคลากรสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ การกระตุ้นโดยใช้สิ่งจูงใจจากภายนอก เช่น ค่าตอบแทนและความปลอดภัยในการทำงาน การสร้างจูงใจโดยการให้รางวัล ชื่นชมยินดี ทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันในงาน และมีความกระตือรือร้นในการทำงาน เป็นต้น

(7) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน

(8) การลดความเหลื่อมล้ำของบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนในเรื่องของค่าตอบแทน และการสร้างความมั่นคงในสายงาน

2) จากผลการศึกษาข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม สามารถสรุปข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาทุนมนุษย์ได้ดังนี้

(1) การกำหนดตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถ และการแบ่งสายการบังคับบัญชาตามลักษณะงาน หรือการจัดกลุ่มงาน

(2) การบริหารงานในรูปแบบของคณะกรรมการเพื่อป้องกันการตัดสินใจที่ผิดพลาด

(3) ผู้นำสามารถกระตุ้น ส่งเสริม สนับสนุน และให้โอกาสแก่บุคลากรในองค์กรให้เป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความสามารถ และพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง ผู้นำต้องกล้าคิด กล้าทำ กล้าแสดงออก และยึดมั่นในหลักคุณธรรม

(4) ผู้นำต้องปฏิบัติตนตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ให้เป็นตัวอย่างเพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือ และเป็นที่ยอมรับของบุคลากรทุกคน

(5) การสร้างวัฒนธรรมในการทำงานให้มีการแข่งขันเพื่อให้เกิดความกระตือรือร้น การสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมมุ่งเน้นความสำเร็จของงานและการบริการ และ การสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความถูกต้อง เหมาะสม เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

(6) การยึดมั่นในกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ของมหาวิทยาลัยเพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือ

(7) การสร้างกิจกรรมเพื่อกระตุ้นให้เกิดการยอมรับ เกิดความรู้สึกประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน และความรู้สึกผูกพันกับองค์กร การให้ค่าตอบแทน รางวัลและสวัสดิการที่เหมาะสม

(8) การส่งเสริมให้มีการปฏิบัติต่อบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน การสร้างแรงบันดาลใจ ความภูมิใจและความเต็มใจให้เกิดขึ้นในองค์กร การมีหลักเกณฑ์ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับ

(9) การมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถของบุคลากร การส่งเสริมการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของบุคลากรในมหาวิทยาลัย ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนอย่างเป็นธรรม

4.3 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาตนเอง ในการทำงานของบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยฯ

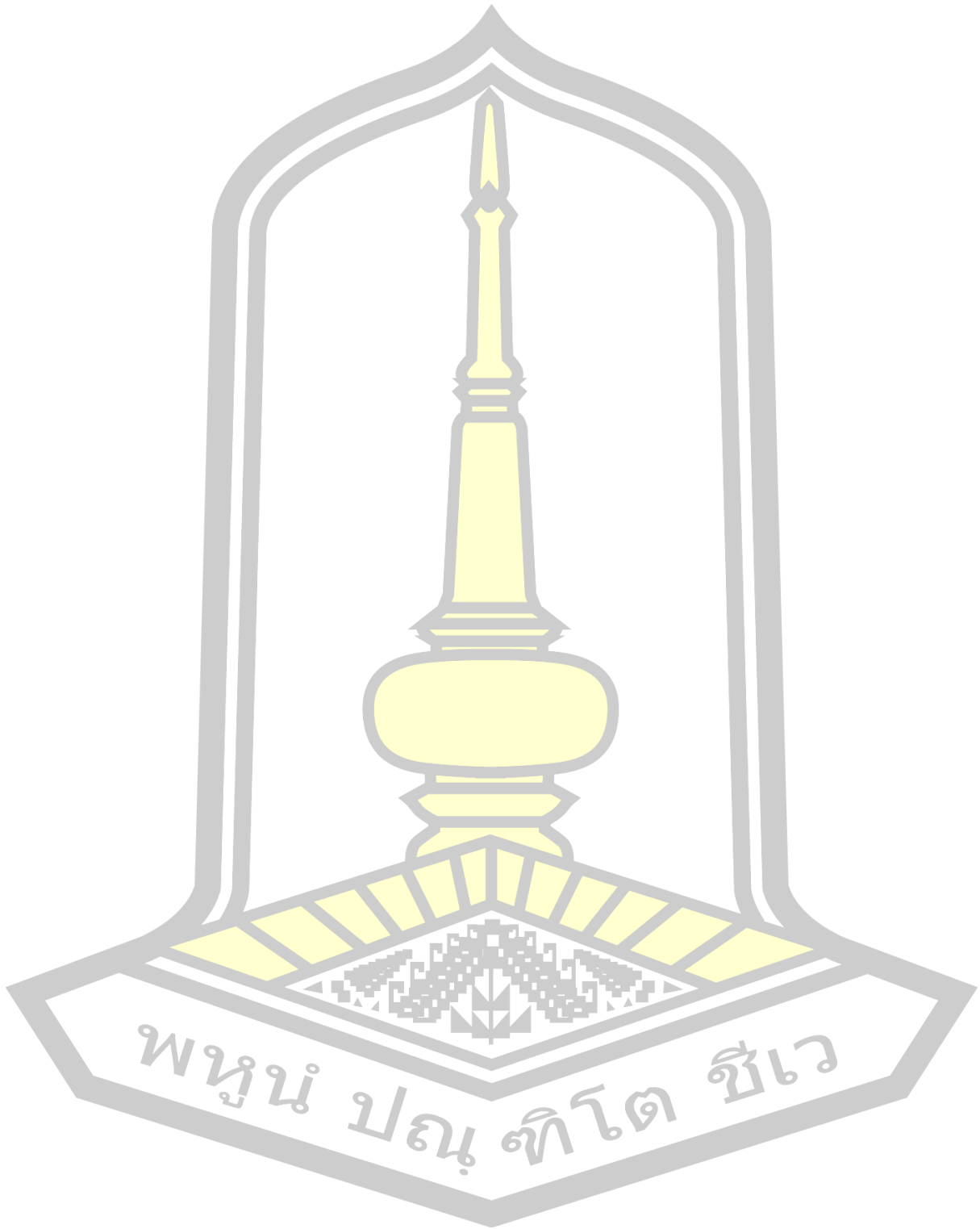
2) ควรศึกษาการพัฒนาการบริหารงานบุคคลสมัยใหม่ เพื่อเป็นแนวทางพัฒนาการบริหารงานบุคคลภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาล ให้มีความครอบคลุมเหมาะสมกับการบริหารงานในยุคปัจจุบัน

3) ควรศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

4) ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างมหาวิทยาลัยเพื่อให้ได้แนวทางใหม่ในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย

พัฒน บณ ทัโต ชีเว

บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กมล ปิยภัณฑ. (2531). *การวิเคราะห์ประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสมุทรสาคร (วิทยานิพนธ์)*. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- กรปภา เจริญวานิช. (2559). บทที่ 8 การกำหนดรูปแบบและโครงสร้างองค์กร (Organization Structure). สืบค้นจาก <http://mbaramadvanceprogram.blogspot.com/2016/09/bus-6011-8-international-business.html>, เข้าถึงเมื่อ 21 กันยายน 2561.
- กองบริหารงานบุคคล สำนักงานอธิการบดี. (2560ก). *แผนบริหารทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประจำปี พ.ศ. 2560-2564*. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- กองบริหารงานบุคคล สำนักงานอธิการบดี. (2560ข). *แผนพัฒนาบุคลากรระยะ 5 ปี (พ.ศ.2560-2564)*. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- กองบริหารงานบุคคล สำนักงานอธิการบดี. (2561). *ฐานข้อมูล Access*. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- กัญญา อีณะคุปต์. (2551). *แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท Gulf Aivline (การค้นคว้าอิสระ)*. มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- กิติ ตย์คานนท์. (2554). *นักบริหารทันสมัย*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์บัตเตอร์ฟลาย.
- เกตุนภัส เมธิ์สิวัฒน์. (2555). *ความสัมพันธ์ของความผูกพันทุ่มเทของพนักงานที่มีต่องานและองค์กร กับความตั้งใจลาออกของพนักงานในธุรกิจโรงแรม จังหวัดนครราชสีมา (วิทยานิพนธ์)*. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2541). *มหาวิทยาลัยที่ทางแยก: จุดประกายวิสัยทัศน์อุดมศึกษาไทยในอนาคต*. กรุงเทพมหานคร: ชัคเซสมิเดีย.
- คณะกรรมการธิการโลกว่าด้วยวัฒนธรรมและการพัฒนา. (2541). *วัฒนธรรมอันหลากหลายของมนุษยชาติ*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- คณะทำงานโครงการสมรรถนะ. (2548). *คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- จรัสศรี เพ็ชรคง. (2552). *การพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก (ดุษฎีนิพนธ์)*. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- จินดา วรปัสสุ. (2559). *การพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านทักษะการใช้ภาษาอังกฤษสำหรับนักเรียนสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ดุษฎีนิพนธ์)*. มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์.

จิรศักดิ์ โปกากวิน. (2552). การหมุนเวียนงานทางเลือกรหนึ่งสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. เอกสารประกอบการสอน. มหาสารคาม: สาขารัฐประศาสนศาสตร์
วิทยาลัยการเมืองการปกครอง มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. (ไม่ได้ตีพิมพ์).

ฉัตรภรณ์ วิวัฒน์วานิช. (2550). รัฐธรรมนูญกับการบริหารจัดการด้านทรัพยากรธรรมชาติและ
สิ่งแวดล้อมไทย. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.

ไชยา ยิมวิไล. (2561). ทูมนมนุษย์ที่ดี (HUMAN CAPITAL). สืบค้นจาก
<https://siamrath.co.th/n/35991>, เข้าถึงเมื่อ 20 ธันวาคม 2561.

ฐิติกร พูลภัทรชีวิน. (2555). การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management). สืบค้นจาก
<https://thitikornblog.wordpress.com/2012/09/26/humancapita/>, เข้าถึงเมื่อ 15
เมษายน 2562.

ณรงค์ ศรีเกียรียงทอง และประสพชัย พสุนนท์. (2558). ปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อการสร้างประสิทธิภาพ
ในงานขายของพนักงานที่ปรึกษางานขาย (PC) และพนักงานที่ปรึกษาความงาม (BA) ของ
บริษัทโมเดิร์นคาสอินเตอร์เนชั่นเนลคอสเมติกส์ จำกัด. *Veridian E-Journal, Slipakorn
University*, 8(2).

ณัฐวุฒิ โรจนันิรุตติกุล. (2554). บทควมปริทัศน์ การจัดการทุนมนุษย์: กลยุทธ์ทางการแข่งขันที่
ยั่งยืน. *วารสารเศรษฐศาสตร์อุตสาหกรรม*, 10(2).

दनัย เทียนพุด. (2551). *บริหารคนในทศวรรษหน้า*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: เอ็กสเปอร์เน็ท.

ติน ปรัชญพทุทธิ. (2553). *ทฤษฎีองค์กร*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนา
พานิช.

ทวีศักดิ์ สุทกวาทีน. (2551). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร: ทีพี เอ็น
เพรส.

ทองคำ สิงห์ทอง. (2557). *การพัฒนาสังคมตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงอันเนื่องมาจาก
พระราชดำริของมูลนิธิชัยพัฒนา (วิทยานิพนธ์)*. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

ธัญญพิศา รัตนกุลสรล. (2553). *ปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และแนวทางการพัฒนาของ
พนักงานพนักงานเทศบาลตำบลเขาพระ อำเภอเดิมบางนางบวช จังหวัดสุพรรณบุรี (การ
ค้นคว้าอิสระ)*. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2550). *ทุนมนุษย์กำหนดตัวชี้วัดเพื่อการพัฒนา*. กรุงเทพมหานคร:
สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

นาง ก นามสมมุติ. (2562). *สัมภาษณ์*. บุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม: มหาวิทยาลัย
ราชภัฏมหาสารคาม.

นาง ข นามสมมุติ. (2562). *สัมภาษณ์*. บุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

นาง จ นามสมมุติ. (2562). *สัมภาษณ์*. บุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

นาง ญ นามสมมุติ. (2562). *สัมภาษณ์*. บุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

นางสาว ค นามสมมุติ. (2562). *สัมภาษณ์*. บุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

นางสาว ช นามสมมุติ. (2562). *สัมภาษณ์*. บุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

นางสาว ซ นามสมมุติ. (2562). *สัมภาษณ์*. บุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

นางสาว ฌ นามสมมุติ. (2562). *สัมภาษณ์*. บุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

นาย ง นามสมมุติ. (2562). *สัมภาษณ์*. บุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

นาย ฎ นามสมมุติ. (2562). *สัมภาษณ์*. บุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

นิพนธ์ ชัยวรมุขกุล. (2560). *นิยามของการพัฒนา Development*. สืบค้นจาก <http://www.dominobg.com/blog/16/>, เข้าถึงเมื่อ 22 กันยายน 2563.

นิสตาร์ก เวชยานนท์. (2551). *มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร: กราฟิกซิสเต็ม.

บุญชม ศรีสะอาด. (2553). *การวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น.

บุญทัน ดอกไธสง. (2551). *การจัดการทุนมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ตะวัน.

บุญมัน ธนาศุภวัฒน์. (2552). *จิตวิทยาองค์กร*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตน.

เบ็ญจพร พงษ์เจริญธรรม. (2552). *ปัจจัยองค์กรที่มีผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของบริษัทผลิตน้ำอัดลม (วิทยานิพนธ์)*. มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ประไพทิพย์ ลือพงษ์. (2555). *การพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีสมรรถนะความสามารถในการแข่งขัน*. *วารสารนักบริหาร*, 32(4).

ประเวช ชุมเกษรกุลกิจ. (2554). *การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ความผูกพันในงาน การเพิ่มคุณค่าระหว่างงานกับครอบครัวและความสุขเชิงอัตวิสัยของพนักงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง (วิทยานิพนธ์)*. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร. (2560). การสร้างความรู้สึกร่วมกันให้กับพนักงาน. สืบค้นจาก <https://drpiyanan.com/wp-content/uploads/2017/10.pdf>, เข้าถึงเมื่อ 3 กรกฎาคม 2560.
- ปิยะวัฒน์ จารุธนรัตน์กุล. (2550). จากสมการทุนมนุษย์สู่กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคล. สืบค้นจาก www.thaihrm.com/articledetail.asp?id=3002, เข้าถึงเมื่อ 25 พฤษภาคม 2562.
- พรवीณ์ กองแดง. (2542). การพัฒนาทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรบริหารส่วนตำบลจังหวัดจันทบุรี (การศึกษาค้นคว้าอิสระ). มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- พวงเพชร วัชรอยู่. (2537). แรงจูงใจในการทำงาน. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์.
- พสุ เดชะรินทร์. (2554). ทุนมนุษย์. สืบค้นจาก <https://www.chulapedia.chula.ac.th/index.php?title>, เข้าถึงเมื่อ 25 พฤษภาคม 2562.
- พัชรินทร์ โต๊ะบุรินทร์. (2548). ปัจจัยองค์กรที่ส่งผลต่อการดำเนินงานการประกันคุณภาพการศึกษามหาวิทยาลัยศิลปากร (วิทยานิพนธ์). มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พิชญานา พิมพ์สิงห์. (2558). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาทุนมนุษย์ของบุคลากรสายวิชาการในมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี (วิทยานิพนธ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- พิชิต เทพวรรณ. (2554). การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์: แนวคิดและกลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว. (2551). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยกรุงเทพฯ.
- พิเรืองรอง ศรีวิบูลย์. (2556). การพัฒนาทุนมนุษย์และการปฏิบัติงานของอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน (อสม.) ตำบลโพรงมะเดื่อ อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม (การค้นคว้าอิสระ). มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- ไพรินทร์ ยศเลิศ. (2552). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์: บริษัท ซี เอฟ พี จำกัด (การค้นคว้าอิสระ). มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ไพศาล มะระพุกษ์วรรณ. (2542). การจัดการและพัฒนางานองค์กรทางการเมือง. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ไพศาล มะระพุกษ์วรรณ และคณะ. (2542). การจัดการและพัฒนางานองค์กรทางการเมือง. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ภาวิน ศิริประภาณุกุล. (2547, 15 เมษายน). คอลัมน์ มองข้ามมองขวา ว่าด้วยการพัฒนาทุนมนุษย์. ประชาชาติธุรกิจ, หน้า 2.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม. (2561). เกี่ยวกับมหาวิทยาลัยฯ. สืบค้นจาก <http://www.rmu.ac.th/structure>, เข้าถึงเมื่อ 22 ธันวาคม 2561.

- มหาวิทยาลัยรามคำแหง. (2562). บทที่ 3 แนวคิด ทฤษฎีและวิธีวิทยาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา. สืบค้นจาก <http://e-book.ram.edu/e-book/e/EF324/EF324-3.pdf>, เข้าถึงเมื่อ 15 พฤษภาคม 2562.
- รติพร ถึงฝั่ง และโกศล จิตวิรัตน์. (2555). การพัฒนาทุนมนุษย์ภายใต้การเปลี่ยนแปลงเชิงพลวัต. *วารสารการจัดการสมัยใหม่*, 7(2), 27-40.
- รัชฎา อีสสนธิสกุล. (2550, 12 กุมภาพันธ์). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่. *ประชาธุรกิจ*, หน้า 31.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542*. กรุงเทพมหานคร: นานมีบุ๊คส์.
- วันชัย สุขตาม. (2558). การพัฒนาทุนมนุษย์วิถีพุทธในยุคโลกาภิวัตน์ (วิทยานิพนธ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์.
- วิทยาลัยเทคนิคศรีสะเกษ. (2561). การบริหารงานคุณภาพในองค์กร. สืบค้นจาก <http://sites.google.com/site/rtech603xx/>, เข้าถึงเมื่อ 25 เมษายน 2562.
- วินัย ขอนทอง. (2556). *การศึกษาแรงจูงใจของผู้ใช้แรงงานชาวไทยและต่างชาติในธุรกิจก่อสร้างอาคาร (วิทยานิพนธ์)*. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2550). วัฒนธรรมองค์กรในองค์กรธุรกิจยุคใหม่. *วารสารมหาวิทยาลัยรามคำแหง*, 24(4), 231-239.
- ศศิวิมล แสงสุวรรณ. (2555). ผลกระทบของกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย (วิทยานิพนธ์). มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ศิริภัสสรศรี วงศ์ทองดี. (2557). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิวะบุตร พึ่งอารมณ. (2562). ความพึงพอใจและความคาดหวังในการทำงานที่มีผลต่อความตั้งใจจะลาออกของข้าราชการตำแหน่งเสมียนตราอำเภอ ในสังกัดกรมการปกครอง. สืบค้นจาก <http://www.mmm.ru.ac.th/mmm/is/vlt13-1/sec2/6014993063.pdf>, เข้าถึงเมื่อ 30 มิถุนายน 2562.
- สถาปนา ธรรมโมรา. (2553). *การพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กรบริหารส่วนตำบลไลโว่ (การศึกษาอิสระ)*. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สมคิด บางโม. (2538). *หลักการจัดการ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์วิทย์พัฒนา.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2553). *การพัฒนาองค์กรและแรงจูงใจ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- สมยศ นาวิการ. (2551). *การบริหาร*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ดอกหญ้า.

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. (2547). *พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547.*

กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2540). *ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล.*

กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา. (2558). *การวางแผนอัตรากำลังทรัพยากรบุคคลอุดมศึกษา.*

กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา.

สุพัตรา นิยมชัย. (2553). *บทบาททุนมนุษย์ต่อการขยายตัวทางเศรษฐกิจของประเทศไทยและประเทศสาธารณรัฐเกาหลี (วิทยานิพนธ์).* มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

สุวรรณี คำมั่น และคณะ. (2551). *ทุนทางสังคมกับการพัฒนาทุนมนุษย์. ใน การสัมมนาวิชาการ ประจำปี 2551 เรื่อง สู่การเติบโตอย่างมีคุณภาพและยั่งยืน กลุ่มที่ 3 ทุนมนุษย์. ชลบุรี: โรงแรม แอมบาสซาเดอร์ ซิตี้ จอมเทียน.*

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2554). *การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสายสนับสนุน สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (วิทยานิพนธ์).* มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

เสถียร ภูมิเกล้า. (2550). *ความสัมพันธ์ของการบริหารงานบุคคลกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น (การศึกษาคณะ).* มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

เสาวลักษณ์ นิกรพิทยา. (2558). *การพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กรบริหารส่วนตำบลกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์ (วิทยานิพนธ์).* มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

อรพินทร์ ชูชม. (2555). *แรงจูงใจในการทำงาน: ทฤษฎีและการประยุกต์. วารสารจิตวิทยา มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต, 2(2).*

อรพินทร์ ชูชม. (2557). *การวิเคราะห์โครงสร้างความยึดมั่นผูกพันในงาน. วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น, 11(2).*

อำนาจ ธีระวินิช. (2553). *การจัดการยุคใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: บริษัทมาเธอร์ บอส แพคเกจจิ้ง จำกัด.*

Becker, G. S. (1993). Nobel Lecture: The Economic way of Looking at Life. *Journal of Political Economy, 101(3), 385-409.*

Fiedler, F. E. & M. M. C. (1987). *Leadership and effective management.* Glenview, Illinois: Scott, Foresman.

May, D.R., Gilson, R.L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and avail ability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77, 11-73.*

Roos, G. & Ross, J. (1997). "Measuring Your Company's Intellectual Performance." *Long Range Planning*, 30(3).

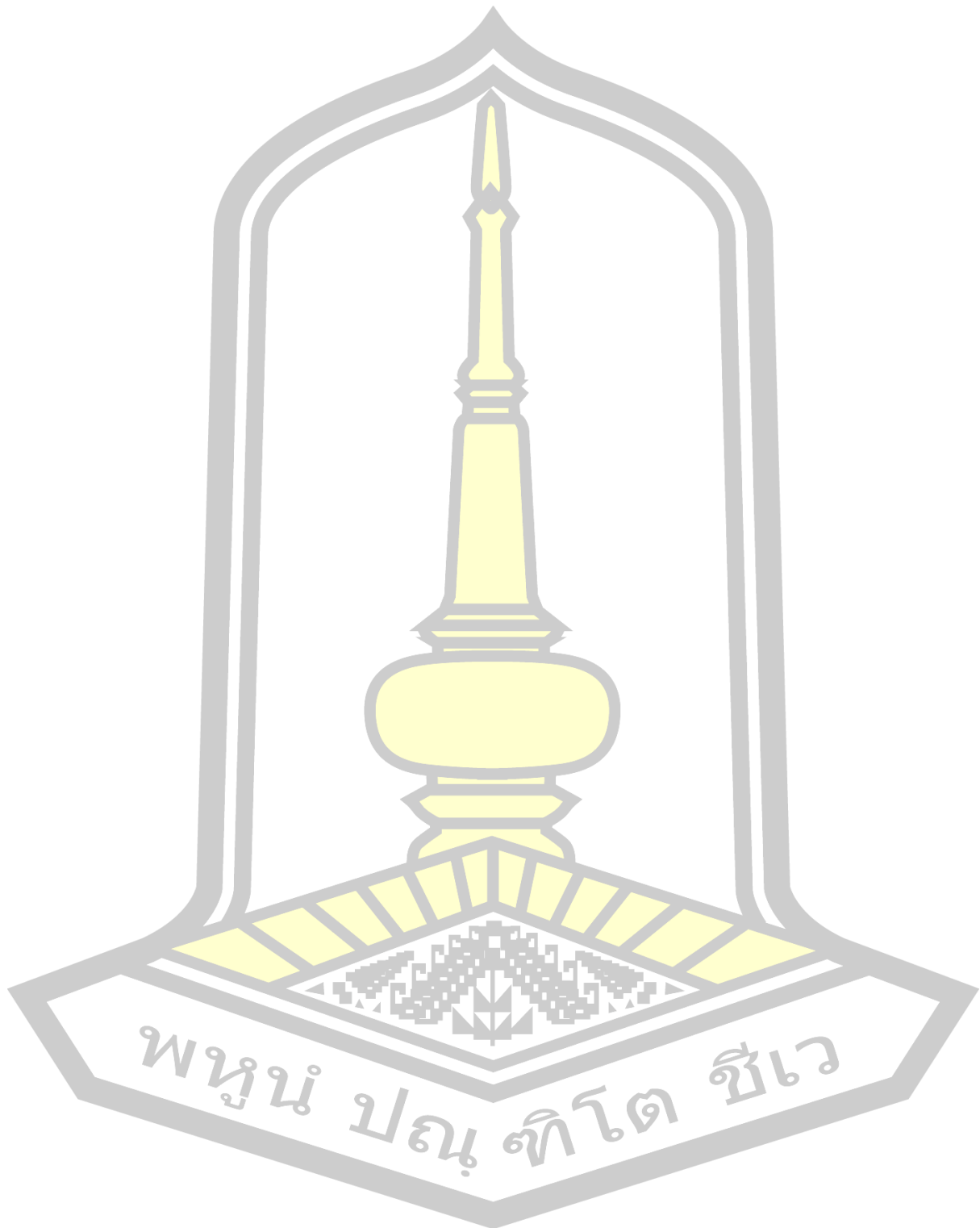
Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.

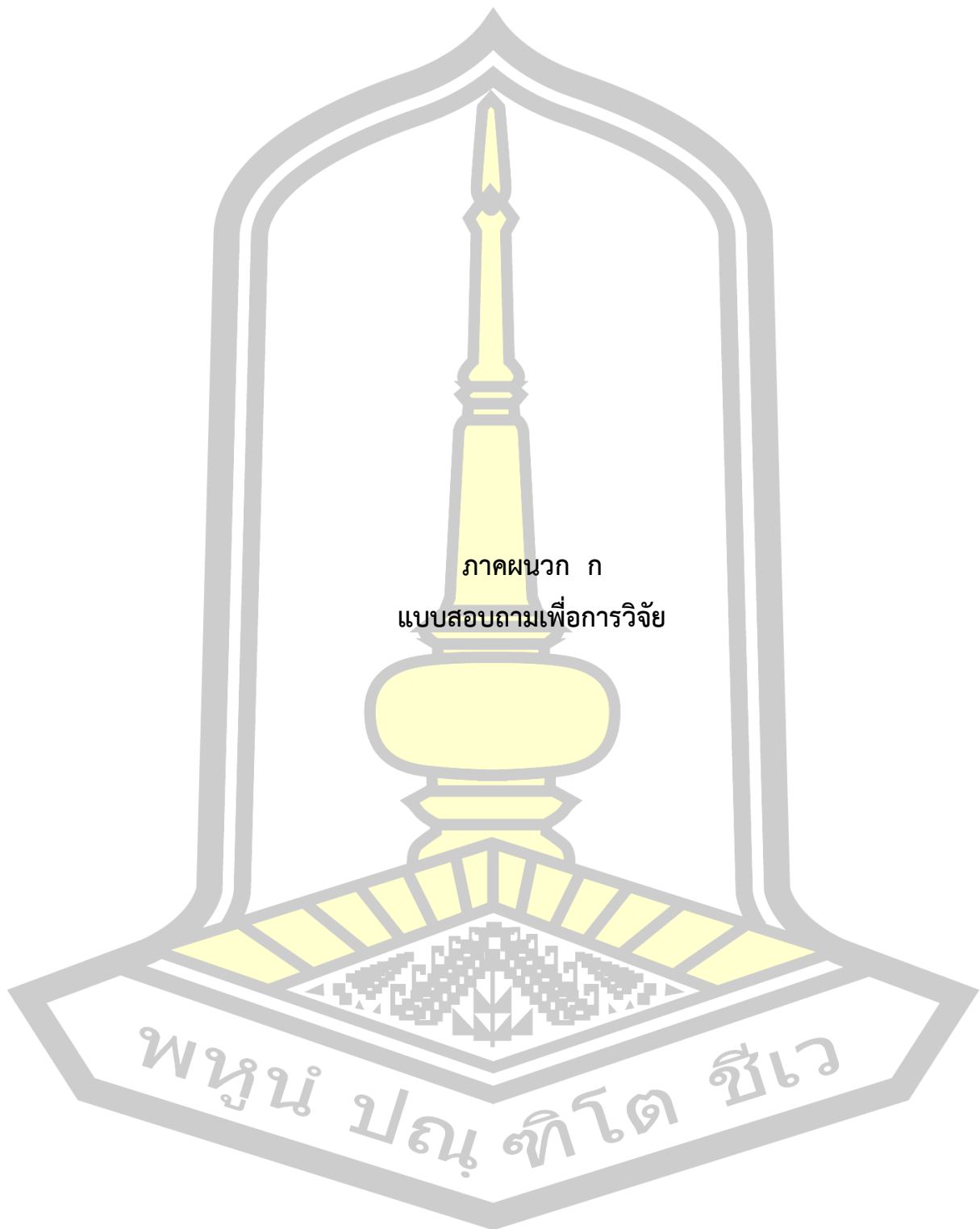
Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.

UNESCO. (1982). *Basic Concepts and Considerations in Educational Planning and Management*. Bangkok: UNESCO Regional Office for Education in Asia and the Pacific.



ภาคผนวก





ภาคผนวก ก
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

พหุบัณฑิต ชัยเว

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คำชี้แจง

1) แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เพื่อศึกษาเปรียบเทียบการพัฒนาทุนมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ที่มีเพศ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน หน่วยงานที่สังกัด และประเภทบุคลากร ที่แตกต่างกัน และเพื่อศึกษาข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ในการนี้ใคร่ขอความกรุณาท่านได้โปรดตอบแบบสอบถามทุกข้อตามความเป็นจริง ข้อมูลที่ได้จะนำเสนอในภาพรวมไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้ศึกษาเพียงต้องการข้อมูลมาวิเคราะห์ทางการศึกษาเท่านั้น

2) แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอนได้แก่

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ตอนที่ 3 แบบสอบถามปลายเปิด (Open-ended Question) เพื่อแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถาม และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณในความอนุเคราะห์

นางสาวกาญจนา ครูพิพรม

นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชานโยบายสาธารณะ วิทยาลัยการเมืองการปกครอง มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ตอนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่อง ตามความเป็นจริง

1. เพศ ชาย หญิง
2. ระดับการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี สูงกว่าปริญญาตรี
3. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ต่ำกว่า 6 ปี 6-10 ปี 11-15 ปี 16-20 ปี 21 ปีขึ้นไป
4. หน่วยงานที่สังกัด

<input type="checkbox"/> คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	<input type="checkbox"/> คณะครุศาสตร์
<input type="checkbox"/> คณะวิทยาการจัดการ	<input type="checkbox"/> คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
<input type="checkbox"/> คณะเทคโนโลยีการเกษตร	<input type="checkbox"/> คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ
<input type="checkbox"/> คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์	<input type="checkbox"/> คณะนิติศาสตร์
<input type="checkbox"/> คณะวิศวกรรมศาสตร์	<input type="checkbox"/> บัณฑิตวิทยาลัย
<input type="checkbox"/> สำนักงานอธิการบดี	<input type="checkbox"/> สถาบันวิจัยและพัฒนา
<input type="checkbox"/> สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ	<input type="checkbox"/> สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ
<input type="checkbox"/> สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน	<input type="checkbox"/> สำนักศิลปะและวัฒนธรรม
<input type="checkbox"/> สำนักพิเศษสัมพันธ์และการศึกษานานาชาติ	<input type="checkbox"/> สำนักบริการวิชาการ
<input type="checkbox"/> สำนักงานสภาคณาจารย์และข้าราชการ	<input type="checkbox"/> สำนักงานสภามหาวิทยาลัย
<input type="checkbox"/> หน่วยตรวจสอบภายใน	

5. ประเภทบุคลากร

- ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ลูกจ้างประจำ
 พนักงานราชการ พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา (งบแผ่นดิน)
 พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา (งบรายได้ของมหาวิทยาลัย)
 ลูกจ้างชาวต่างประเทศ

ตอนที่ 2 : แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

ข้อ ที่	การพัฒนาทุนมนุษย์	ระดับการพัฒนา				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
ด้านโครงสร้างองค์กร						
1	การจัดลำดับสายการบังคับบัญชาในมหาวิทยาลัย เหมาะสมกับการพัฒนาทุนมนุษย์					
2	การติดต่อสื่อสารมีความเหมาะสมช่วยให้การ ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ					
3	การแบ่งงานให้ปฏิบัติมีความเหมาะสมช่วยให้การ ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ					
4	ความสัมพันธ์ของบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย เป็นไปด้วยความราบรื่น					
5	ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและ ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย เป็นไปด้วยความราบรื่น					

ข้อ ที่	การพัฒนาทุนมนุษย์	ระดับการพัฒนา				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
ด้านภาวะผู้นำ						
1	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ มีแนวทางใหม่ๆ เพื่อพัฒนา ทุนมนุษย์ในมหาวิทยาลัย					
2	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่น กระตือรือร้นสามารถระบุ เป้าหมายที่จะให้ผู้อื่นสามารถมองภาพอนาคตของ มหาวิทยาลัยได้					
3	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนสามารถเข้า มามีส่วนร่วมในการดำเนินงานเพื่อให้งานนั้นบรรลุ ตามเป้าหมาย					
4	ผู้บริหารกระจายอำนาจไปสู่ผู้ปฏิบัติและมีการ ส่งเสริมให้แต่ละคนทำงานได้อย่างอิสระ					
5	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานอย่าง ทุ่มเท					
ด้านวัฒนธรรมองค์กร						
1	มีการส่งเสริมการนำหลักธรรมาภิบาลและหลัก คุณธรรมมาใช้ในมหาวิทยาลัย					
2	มีการส่งเสริมบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ทุกคน มีสิทธิในการแสดงความคิดเห็น เพื่อให้เกิด ความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ					
3	บรรยากาศในการทำงานมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ อย่างเปิดเผย					
4	บุคลากรมีการยอมรับซึ่งกันและกันในการ ปฏิบัติงานร่วมกัน					
5	มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรักและความ ผูกพันต่อ มหาวิทยาลัย และพร้อมที่จะพัฒนาให้ เจริญก้าวหน้า					

ข้อ ที่	การพัฒนาทุนมนุษย์	ระดับการพัฒนา				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านการจูงใจ						
1	มีการสนับสนุนด้านการศึกษาให้กับบุคลากร เช่น การอนุญาตให้ลาศึกษาต่อ หรือการให้ทุนสนับสนุนการศึกษา					
2	มีการยกย่อง ชมเชย และให้รางวัลที่เหมาะสมแก่บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานที่ดีและมีประสิทธิภาพ					
3	มีการเลื่อนขั้นเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทนตามเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม					
4	การมอบหมายงานที่ท้าทายความรู้ความสามารถของบุคลากรได้อย่างเหมาะสม					
5	สนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในสายงานที่สูงขึ้น					
ด้านความผูกพันในงาน						
1	ท่านมีความรู้สึกมั่นคงในสายงานของท่านที่ปฏิบัติอยู่					
2	ท่านมีความพึงพอใจในตำแหน่ง หน้าที่ และความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบัน					
3	บุคลากรทุกคนในมหาวิทยาลัยต้องการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้รับบริการ					
4	ท่านมีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ					
5	ท่านมีความพร้อม และมีการเตรียมตัวในการปฏิบัติงานเป็นประจำอย่างสม่ำเสมอ					

ตอนที่ 3 : ข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

1. ด้านโครงสร้างองค์กร

.....

.....

.....

2. ด้านภาวะผู้นำ

.....

.....

.....

3. ด้านวัฒนธรรมองค์กร

.....

.....

.....

4. ด้านการจูงใจ

.....

.....

.....

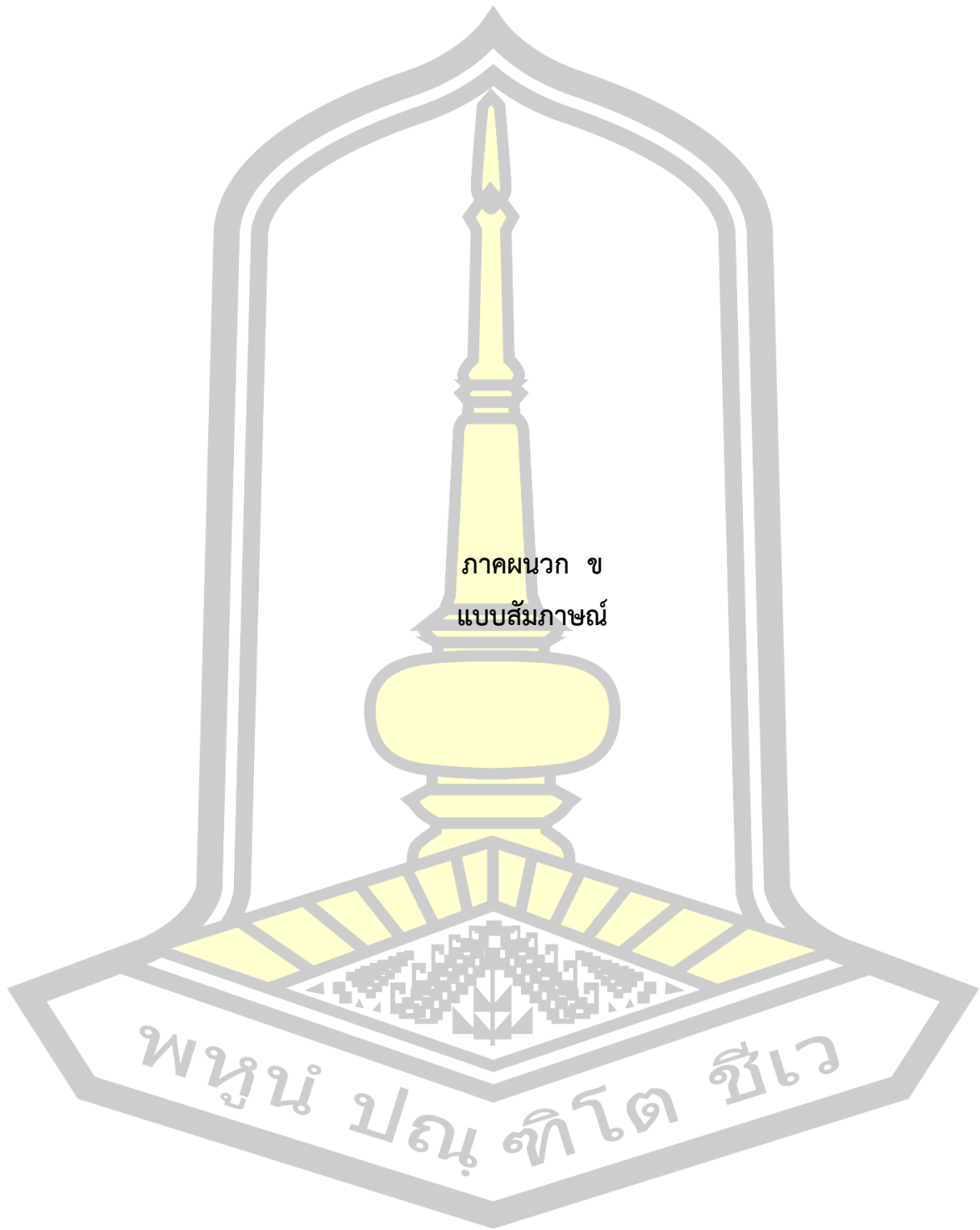
5. ด้านความผูกพันในงาน

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณในความร่วมมือนำในการตอบแบบสอบถาม



ภาคผนวก ข
แบบสัณฐาน

พหุ ประจันต ชัยเว

แบบสัมภาษณ์

เรื่อง การพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ตอนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

1. สถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์

- ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา
- ลูกจ้างประจำ
- พนักงานราชการ
- พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา (งบแผ่นดิน)
- พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา (งบรายได้ของมหาวิทยาลัย)
- ลูกจ้างชาวต่างประเทศ

2. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

- ต่ำกว่า 6 ปี
- 6-10 ปี
- 11-15 ปี
- 16-20 ปี
- 21 ปีขึ้นไป

3. วันที่สัมภาษณ์.....

พูนุ์ ปณฺ ทิโต ชีเว

ตอนที่ 2 : ระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ
มหาสารคาม

1. ด้านโครงสร้างองค์กร

.....

.....

.....

2. ด้านภาวะผู้นำ

.....

.....

.....

3. ด้านวัฒนธรรมองค์กร

.....

.....

.....

4. ด้านการจูงใจ

.....

.....

.....

5. ด้านความผูกพันในงาน

.....

.....

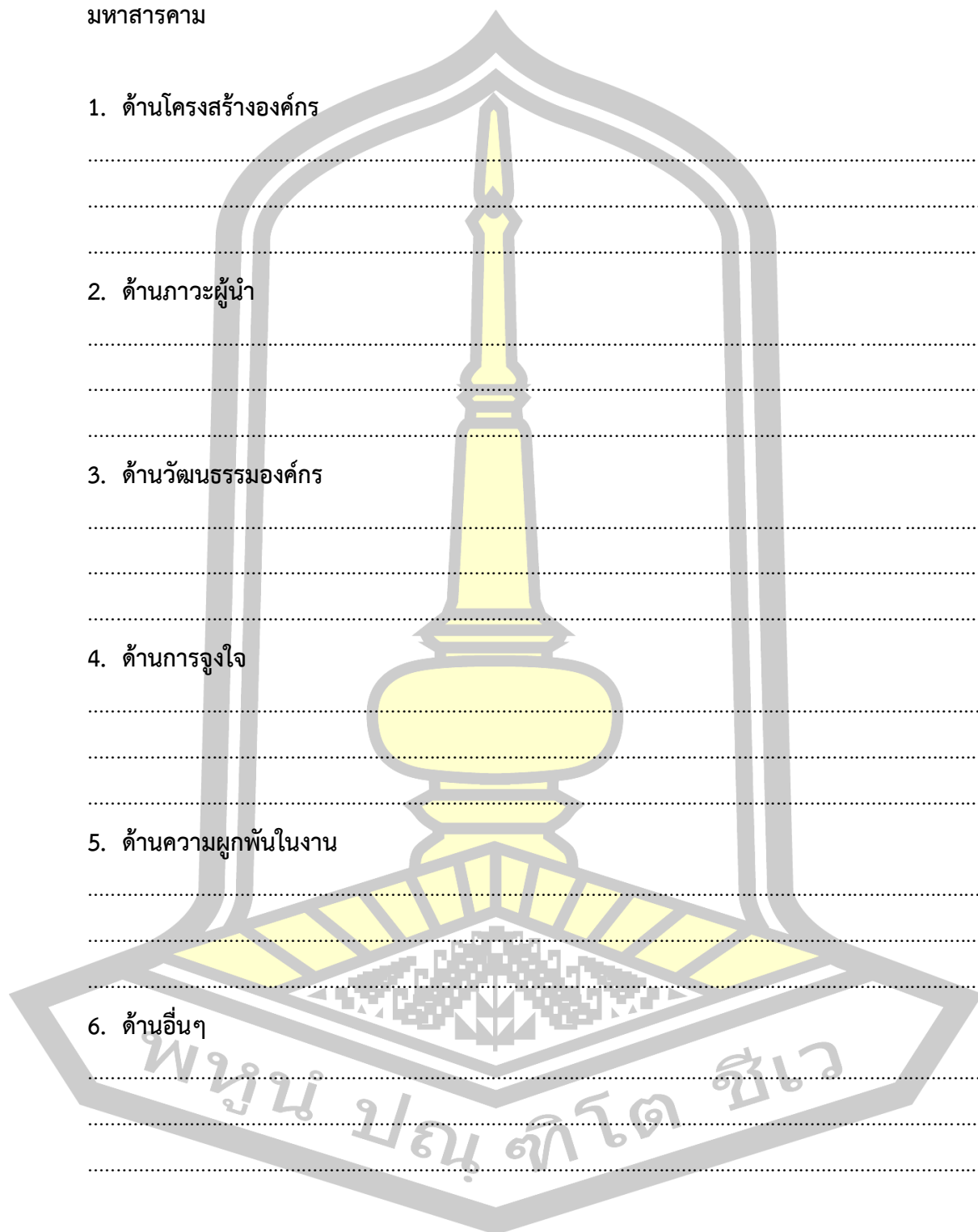
.....

6. ด้านอื่นๆ

.....

.....

.....



ตอนที่ 3 : ข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

1. ด้านโครงสร้างองค์กร

.....

.....

.....

2. ด้านภาวะผู้นำ

.....

.....

.....

3. ด้านวัฒนธรรมองค์กร

.....

.....

.....

4. ด้านการจูงใจ

.....

.....

.....

5. ด้านความผูกพันในงาน

.....

.....

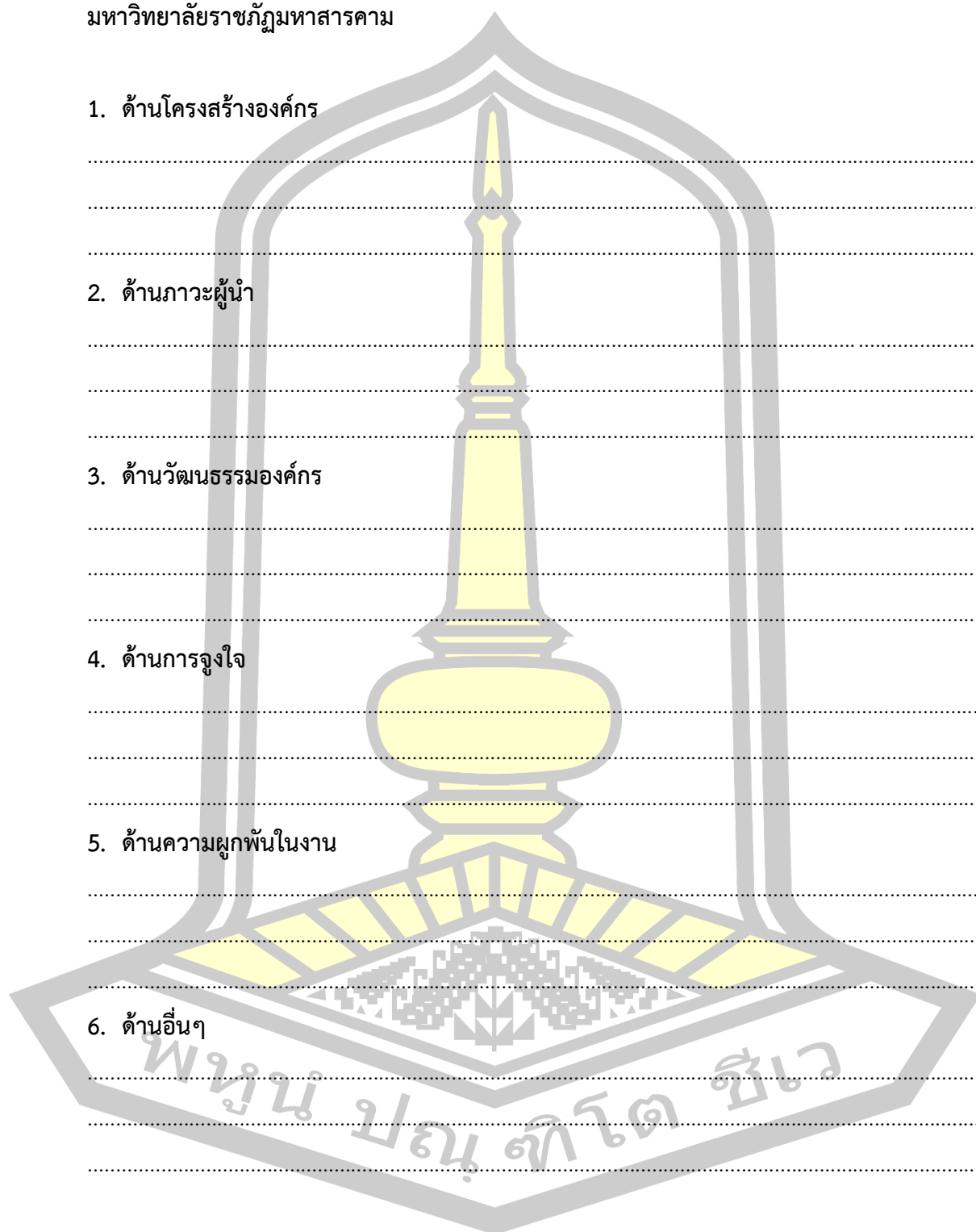
.....

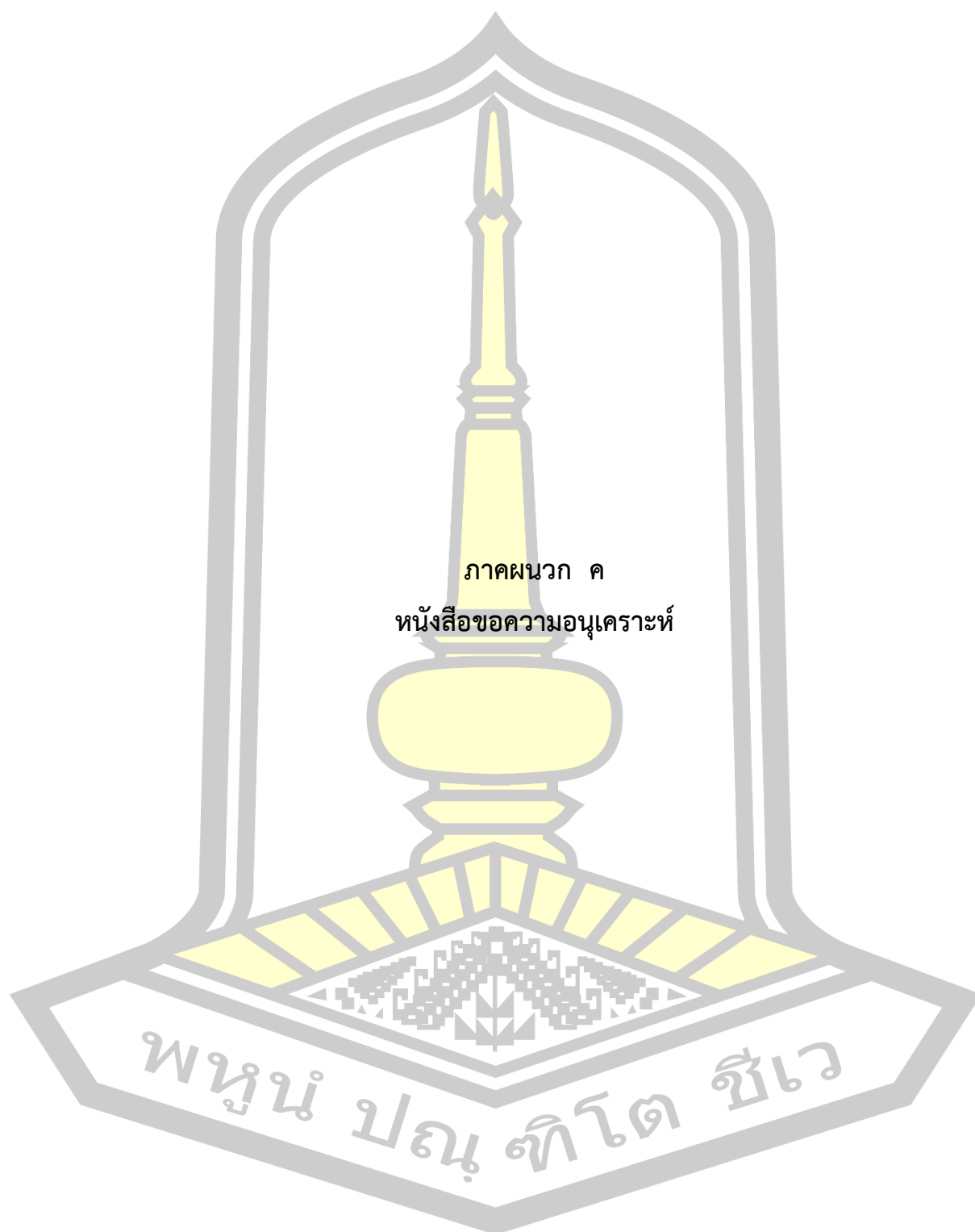
6. ด้านอื่นๆ

.....

.....

.....







ที่ ศธ 0530.19/ ๑๒๑

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
ตำบลขามเรียง
อำเภอกันทรวิชัย
จังหวัดมหาสารคาม 44150

6 กุมภาพันธ์ 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐา จักรไชย

ด้วย นางสาวกาญจนา ครุพิพรม นิสิตปริญญาโท หลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต กลุ่มวิชานโยบาย
สาธารณะ (ร.ม.) วิทยาลัยการเมืองการปกครอง มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาวิทยานิพนธ์เรื่อง
“ทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาตามหลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต (ร.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ประโยชน์ ส่งกลิ่น เป็น
ประธานควบคุม

ทางวิทยาลัยการเมืองการปกครอง พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าว
เป็นอย่างดี และเพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์
วิทยาลัยการเมืองฯ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
ตามแบบสอบถามที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์
จากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เชิงชาย จงสมชัย)

คณบดีวิทยาลัยการเมืองการปกครอง ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา
นางสาวกาญจนา ครุพิพรม
โทรศัพท์. 087-9446491



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม วิทยาลัยการเมืองการปกครอง วิชาการปริญญาโท โทร. 3713

ที่ ศธ 0530.19/๒๒๖

วันที่ ๖ กุมภาพันธ์ 2562

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์จรัสศักดิ์ โภกาวิน

ด้วย นางสาวกาญจนา ครูพิพรม นิสิตระดับปริญญาโท หลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต กลุ่มวิชานโยบายสาธารณะ (ร.ม.) วิทยาลัยการเมืองการปกครอง มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังดำเนินการจัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต (ร.ม.) โดยมี รศ.ดร.ประโยชน์ ส่งกลิ่น เป็นประธานควบคุมวิทยานิพนธ์ ในครั้งนี้

ดังนั้น เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์นิตดำเนินการเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุวัตถุประสงค์ วิทยาลัยฯ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการทำวิทยานิพนธ์ และขอเสนอแนะเพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการจัดทำวิทยานิพนธ์ต่อไป รายละเอียดตามเอกสารที่เรียนเสนอมาพร้อมหนังสือนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา วิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เชิงชาญ จงสมชัย)

คณบดีวิทยาลัยการเมืองการปกครอง





บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม วิทยาลัยการเมืองการปกครอง วิชาการปริญญาโท โทร. 3713

ที่ ศธ 0530.19/๑21

วันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อลงกรณ์ อรรคแสง

ด้วย นางสาวกาญจนา ครูพิพรม นิสิตระดับปริญญาโท หลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต กลุ่มวิชานโยบายสาธารณะ (ร.ม.) วิทยาลัยการเมืองการปกครอง มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังดำเนินการจัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต (ร.ม.) โดยมี รศ.ดร.ประโยชน์ ส่งกลิ่น เป็นประธานควบคุมวิทยานิพนธ์ ในครั้งนี้

ดังนั้น เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์นิตดำเนินการเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุวัตถุประสงค์ วิทยาลัยฯ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการทำวิทยานิพนธ์ และขอเสนอแนะเพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการจัดทำวิทยานิพนธ์ต่อไป รายละเอียดตามเอกสารที่เรียนเสนอมาพร้อมหนังสือนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา วิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เชิงชาญ จงสมชัย)

คณบดีวิทยาลัยการเมืองการปกครอง

พูน ปลูก ทัต ชีเว



ที่ ศธ 0530.19/๑๑๔

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอกันทรวิชัย
จังหวัดมหาสารคาม 44150

๖ กุมภาพันธ์ 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือ

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ด้วย นางสาวกาญจนา ครูพิพรม นิสิตปริญญาโท หลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต กลุ่มวิชา
นโยบายสาธารณะ (ร.ม.) วิทยาลัยการเมืองการปกครอง มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังทำ
วิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ
มหาสารคาม” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ประโยชน์ สังกิ้น เป็นประธานควบคุมวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้
เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์
มหาวิทยาลัยฯ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้ นางสาวกาญจนา ครูพิพรม ทดลองใช้
เครื่องมือตามแบบสอบถามที่แนบพร้อมนี้ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการจัดทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์
จากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เชิงชาย จงสมชัย)

คณบดีวิทยาลัยการเมืองการปกครอง ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

นางสาวกาญจนา ครูพิพรม นิสิตปริญญาโท

โทรศัพท์. 087-9446491



ที่ ศธ 0530.19/๒๒๕

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
ตำบลขามเรียง
อำเภอกันทรวิชัย
จังหวัดมหาสารคาม 44150

๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์เก็บข้อมูลเพื่อจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน อธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ด้วย นางสาวกาญจนา ครูพิพรหม นิสิตปริญญาโท หลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต
กลุ่มวิชานโยบายสาธารณะ (ร.ม.) วิทยาลัยการเมืองการปกครอง มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษา
วิทยานิพนธ์ เรื่อง “ทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม”
ของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต (ร.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ประโยชน์ ส่งกลิ่น
เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี

เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์นี้ลุล่วงไปได้ด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์
มหาวิทยาลัยฯ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้ นางสาวกาญจนา ครูพิพรหม สัมภาษณ์
เก็บข้อมูลเพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการจัดทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์
จากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เชิงชาญ จงสมชัย)

คณบดีวิทยาลัยการเมืองการปกครอง ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

วิทยาลัยการเมืองการปกครอง
นิสิตปริญญาโท นางสาวกาญจนา ครูพิพรหม
โทรศัพท์. 087-9446491

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาวกาญจนา ครูพิพรม
วันเกิด	วันที่ 12 เมษายน พ.ศ. 2529
สถานที่เกิด	อำเภอแกดำ จังหวัดมหาสารคาม
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 80/55 บ้านพักข้าราชการ ถนนนครสวรรค์ ตำบลตลาด อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม รหัสไปรษณีย์ 44000
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	บุคลากรปฏิบัติการ
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	กองบริหารงานบุคคล สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาสารคาม ตำบลตลาด อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม รหัสไปรษณีย์ 44000
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2548 มัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนผดุงนารี ตำบลตลาด อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม พ.ศ. 2551 รัฐศาสตรบัณฑิต (ร.บ.) สาขาวิชาบริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ วิทยาลัยการเมืองการปกครอง มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ. 2563 รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (ร.ม.) สาขารัฐศาสตร์ (การเมืองการปกครอง) มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
ทุนวิจัย	-
ผลงานวิจัย	-

พูนุ่ ปณุ่ ทิโต ชีเว