



กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม



โดย  
นางสาวพัชรกานต์ นิมิตรคติกุล

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

THE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT  
OF NAKHON PATHOM RAJABHAT UNIVERSITY



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree  
Master of Business Administration  
Master of Business Administration Program  
Graduate School, Silpakorn University  
Academic Year 2015  
Copyright of Graduate School, Silpakorn University

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “กระบวนการบริหาร  
ทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ” เสนอโดยนางสาวพัชรกานต์ นิมิตรศติกุล เป็นส่วน  
หนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต หลักสูตร บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศนวงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ  
(อาจารย์ ดร.สรวรยา ธรรมอภิพล)

...../...../.....

..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทนา แสนสุข)

...../...../.....

..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์)

...../...../.....



57602313 : หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

คำสำคัญ : การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คุณภาพชีวิตในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร  
ความจงรักภักดี ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

พัชรกานต์ นิมิตรศตฤกษ์ : กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ  
นครปฐม อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์: ผศ.ดร.วิโรจน์ เจษภูาลักษณ์. 143 หน้า.

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัย  
ราชภัฏนครปฐม และ 2) ความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม  
โดยศึกษาในเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิง ลึกกับ  
ผู้บริหารและบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม จำนวน 14 คน ผลการวิจัย พบว่า  
กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์คำนึงถึงปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้ได้จำนวน  
บุคลากรที่เหมาะสมกับบริบทและนโยบายขององค์กรมากที่สุด กระบวนการสรรหา เปิดโอกาสให้ทั้ง  
บุคลากรภายในและบุคคลทั่วไปจากภายนอกหน่วยงานเข้าสู่กระบวนการสรรหา แบ่งวิธีการสรรหา  
ตามความต้องการขององค์กรแต่เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนด กระบวนการคัดเลือกนำ  
หลักเกณฑ์และวิธีดำเนินการสอบแข่งขันของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนมาเป็น  
แนวทางในการปฏิบัติ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีการกำหนดทิศทางในการพัฒนาบุคลากร  
ให้มีความเหมาะสมกับบริบทและเป็นไปตามยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดต่างๆ ขององค์กร กระบวนการ  
บริหารค่าตอบแทนออกข้อกฎหมายเพื่อเป็นหลักในการบริหารเงินเดือนและมีการปรับเปลี่ยนไปตาม  
สภาวะการณ์ต่างๆ กระบวนการให้สวัสดิการ มีการให้สวัสดิการตามที่กฎหมายบังคับและตามนโยบาย  
ขององค์กร กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานมีหลักเกณฑ์และวิธีการตามวัตถุประสงค์ของแต่ละ  
การประเมิน นอกจากนี้ยังพิสูจน์ว่ากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ  
นครปฐมประสบความสำเร็จ ซึ่งวัดจากบุคลากรมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีขึ้น มีความผูกพันและ  
ความจงรักภักดีต่อองค์กร และมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นจนทำให้องค์กรเกิด  
ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ปีการศึกษา 2558

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์.....

57602313 : MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION PROGRAM

KEY WORDS: HUMAN RESOURE MANAGEMEAT/ QUALITY OF WORK LIFE/  
ORGANIZATIONAL COMMITMENT/ WORK EFFICENCY

PATCHARAKAN NIMITSADIKUL: THE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT  
OF NAKHON PATHOM RAJABHAT UNIVERSITY. THESIS ADVISOR : ASST.PROF.VIROJ  
JADESADALUG. Ph.D. 143 pp.

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



---

Master of Business Administration Program

Graduate School, Slipakorn University

Student's signature.....

Academic 2015

Thesis Advisor's signature.....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาอย่างสูงของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ เจษภูาลักษณ์ ที่ได้สละเวลาอันมีค่าเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ชี้แนะแนวทางในการแก้ไขปรับปรุงให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความถูกต้องสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.สรวรรยา ธรรมอภิพล ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์เป็นประธานสอบวิทยานิพนธ์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จันทนา แสนสุข ที่กรุณา ให้ความอนุเคราะห์เป็นกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ เพื่อแก้ไขปรับปรุงให้ วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณอาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้แก่ผู้วิจัยตลอดระยะเวลาการศึกษาอยู่ในมหาวิทยาลัยศิลปากรแห่งนี้ ซึ่งสามารถนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์และเป็นพื้นฐานในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ได้เป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณผู้บริหารและบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมทุกท่านที่สละเวลาในการให้ข้อมูล ซึ่งทำให้ผู้วิจัยได้ผลการศึกษาที่เป็นประโยชน์ต่อการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

สุดท้ายนี้ หากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ได้ก่อเกิดประโยชน์ให้กับผู้ ที่สนใจศึกษา กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม เพื่อใช้สำหรับเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยต่อไป นับเป็นความปิติยินดีอย่างยิ่งที่ได้ทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

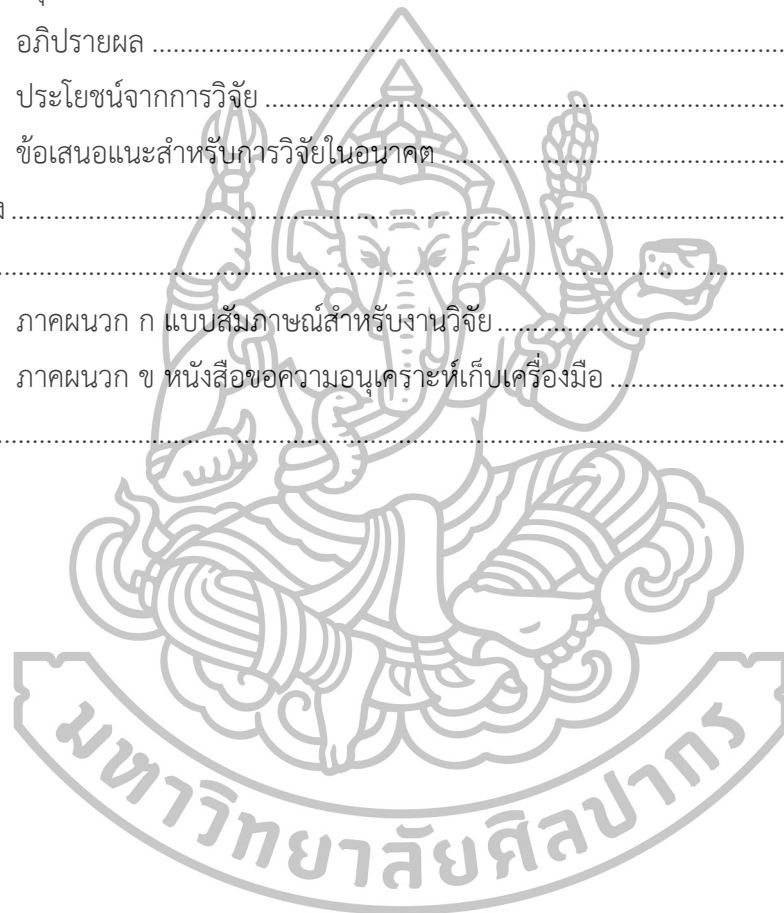


## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ .....	ช
บทที่	
1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของงานวิจัย .....	3
ขอบเขตของการวิจัย .....	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	4
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	8
ข้อมูลทั่วไปของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม .....	8
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ .....	12
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ .....	32
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	42
3 วิธีการดำเนินการวิจัย .....	48
แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา .....	48
ผู้ให้ข้อมูลหลักและการเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูล .....	49
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล .....	49
การสร้างเครื่องมือในการวิจัย .....	50
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	51
การบันทึกข้อมูลภาคสนาม .....	51
ระยะเวลาในการศึกษา .....	51
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	51
การตรวจสอบข้อมูล .....	52
การพิทักษ์สิทธิผู้ให้ข้อมูลและบทบาทผู้วิจัย .....	52



บทที่	หน้า
4 ผลการวิจัย .....	53
ส่วนที่ 1 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม	53
ส่วนที่ 2 ความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ .....	
ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม .....	95
5 สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ .....	107
สรุปผลการศึกษา.....	107
อภิปรายผล .....	115
ประโยชน์จากการวิจัย .....	128
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต .....	130
รายการอ้างอิง .....	131
ภาคผนวก.....	138
ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์สำหรับงานวิจัย .....	139
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บเครื่องมือ .....	141
ประวัติผู้วิจัย.....	143



## บทที่ 1

### บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ท่ามกลางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยีในปัจจุบันที่มีการผกผันอยู่ตลอดเวลา ตลอดจนมีภาวะความเสี่ยงซึ่งไม่อาจคาดการณ์ได้ล่วงหน้านั้น เป็นการยากที่ผู้บริหารจะสามารถบริหารองค์กร ฝ่า ฝ่าวิกฤตความผันผวนของปัจจัยแวดล้อมดังกล่าวไปได้โดยลำพัง องค์กรจำเป็นต้องระดมสรรพกำลังทั้งหมด เพื่อรับมือและตอบสนองต่อความผันผวนของปัจจัยแวดล้อมที่รุนแรงเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา (ทวิศักดิ์ สุททาทิน, 2551: 2-3) เพื่อเป็นการเตรียมองค์กรให้พร้อมทันอนาคตที่กำลังจะเกิดขึ้นและสร้างความเข้มแข็งขององค์กรให้มีประสิทธิภาพอยู่รอดและยั่งยืนนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นความสำคัญในลำดับต้นๆ ที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ โดยทรัพยากรมนุษย์มาจากคำ 2 คำ คือ “ทรัพยากร” แปลว่า สิ่งซึ่งปวงอันเป็นทรัพย์ หรือสิ่งซึ่งปวงที่ถือว่ามีความสำคัญ เมื่อมารวมกับคำว่า “มนุษย์” จึงความหมายว่า มนุษย์อันมีค่ายิ่ง (บุญเลิศ กลิ่นรัตน์, 2542: 1) ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นกลไกอันสำคัญยิ่งอย่างหนึ่งในการบริหารงานขององค์กร ให้บรรลุเป้าหมาย บุคลากรในองค์กรจึงถือเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุด การสำรวจจากผู้บริหาร 300 คน โดย Towers Perrin เชื่อว่า 90% ที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ คือ พนักงาน (ACA News March, 1997: 14-15 อ้างถึงใน ดนัย เทียนพูน, 2543: 12) ทรัพยากรมนุษย์จะเป็นผู้สร้างสรรค์สิ่งทุกอย่างจนกระทั่งกลายเป็นผลผลิตหรือการบริการตามแต่ละประเภทขององค์กร นำไปสู่ความสำเร็จ และการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่องค์กร โดยทั่วไปมนุษย์แต่ละคนมีลักษณะหลากหลายแตกต่างกันในด้านความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ซึ่งจะประกอบกันเป็นองค์ประกอบที่ทำหน้าที่ในการปฏิบัติภารกิจต่างๆ ให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย การดำเนินการให้มนุษย์สามารถสร้างสรรค์งานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องอาศัยคุณภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรพยอม วงศ์สารศรี 2538: 2)

นอกจากองค์กรที่แสวงหาผลกำไรเพื่อการแข่งขันทางเศรษฐกิจแล้ว มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมซึ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ก็ต้องใช้บุคลากรเป็นต้นทุนสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรให้เป็นไปตามพันธกิจหลักขององค์กร คือการมุ่งผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตามสภาพแวดล้อม การเปิดกว้างของการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ส่งผลให้สถาบันการศึกษาเกิดแข่งขันในด้านคุณภาพการศึกษา ทำให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงานของบุคลากร การทบทวนองค์กรด้านกระบวนการกลไกให้มีความชัดเจน เพื่อให้

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเกิดประสิทธิภาพเกิดคุณภาพสูงสุดเป็นไปตามพันธกิจที่ตั้งไว้ บุคลากรในองค์กรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนจึงถือเป็นกุญแจสำคัญเป็นต้น ทุนสำคัญที่สุดขององค์กรที่จะนำมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมไปสู่ความสำเร็จและยั่งยืน

มนุษย์จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดขององค์กรที่จะนำพาองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งปัจจุบันนี้แต่ละองค์กรได้เล็งเห็นความสำคัญของมนุษย์ว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จได้เพียงใดขึ้นอยู่กับบุคคลซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญในการดำเนินการ การบริหารงานบุคคลหรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นภารกิจที่สำคัญในองค์กรที่ผู้บริหาร ดำเนินการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เพื่อคาดการณ์ และกำหนดกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ให้มีปริมาณที่เหมาะสมเพียงพอต่อการดำเนินพันธกิจด้านต่างๆ ขององค์กร กระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรจากแหล่งต่างๆ ที่มีความเหมาะสมกับ ตำแหน่งที่องค์กรต้องการมาร่วมปฏิบัติงานกับองค์กร พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพ พร้อม ปฏิบัติงานกับองค์กรตลอดเวลา การจ่ายค่าตอบแทนและการให้สวัสดิการตามความเหมาะสมเพื่อเป็น การสร้างขวัญกำลังใจและทัศนคติที่ดีต่อองค์กร และการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ทราบผล การปฏิบัติงานของบุคลากร (บรรยงค์ โตจินดา, 2546: 16)

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมเป็นส ถาบันอุดมศึกษาของรัฐ กำหนดเป้าหมายเพื่อที่จะ เป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพคู่คุณธรรมพัฒนาองค์ ความรู้ ภูมิปัญญาสู่สากล มีความมุ่งมั่นเป็นผู้นำด้านการศึกษาและการพัฒนาท้องถิ่น อย่างยั่งยืน บุคลากรจึงเป็นต้นทุนสำคัญในการ ขับเคลื่อนทุกภารกิจในองค์กรให้เป็นไปตามพันธกิจหลักของ องค์กรให้มีคุณภาพท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตามสภาพแวดล้อมและการแข่งขันด้าน คุณภาพการศึกษาทำให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงานของบุคลากร การทบทวน องค์กรด้านกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่มีความชัดเจนและเหมาะสมกับภารกิจในปัจจุบัน สามารถรองรับบทบาทภารกิจของมหาวิทยาลัยในอนาคตได้ บุคลากรในองค์กรทั้งสายวิชาการและ สายสนับสนุนจึงถือเป็นกุญแจสำคัญและเป็นต้นทุนสำคัญที่สุดขององค์กร ในการพัฒนางานทุกด้านให้ มีมาตรฐานบริการและทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมประสบความสำเร็จและยั่งยืนต่อไป

ด้วยเหตุนี้จึงทำให้เกิดแนวคิดในการศึกษากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การบริหาร ค่าตอบแทน การให้สวัสดิการและการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งกระบวนการต างๆ เหล่านี้มีความ เชื่อมโยงกัน หากองค์กรสามารถจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับบริบท และวัตถุประสงค์ขององค์กรแล้วจะสามารถส่งผลให้บุคลากรในองค์กร มีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี ขึ้น เกิดความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์กรและมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น สะท้อน ออกมาเป็นผลการปฏิบัติงานที่ดีจนกระทั่งทำให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร เกิดความได้เปรียบ

ทางการแข่งขันจนทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมประสบความสำเร็จและเป็นองค์กรที่มีความ  
ยั่งยืน

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
2. เพื่อศึกษาความสำเร็จใน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

นครปฐม

### ขอบเขตของการวิจัย

เพื่อให้การศึกษานี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัย  
ดังนี้

#### ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยเรื่องกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม  
มีแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย แนวคิดด้านการ  
วางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหา ด้านการคัดเลือก ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการ  
บริหารค่าตอบแทน ด้านการให้สวัสดิการ และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการศึกษา  
ความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านความ  
ผูกพันต่อองค์กร ด้านความจงรักภักดี และด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

#### ขอบเขตด้านพื้นที่

การวิจัยนี้เลือกสถานที่เก็บข้อมูล คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม จังหวัดนครปฐม

#### ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาเป็นผู้บริหารและพนักงานมหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัย  
ราชภัฏนครปฐม ดังนี้

1. ผู้วิจัยคัดเลือกผู้บริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการ  
กำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ประกอบด้วย
  - 1.1 ที่ปรึกษาอธิการบดี ด้านการบริหารงานบุคคล
  - 1.2 รองอธิการบดี ดูแลรับผิดชอบด้านการบริหารงานบุคคล
  - 1.3 ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี
  - 1.4 หัวหน้างานบริหารทรัพยากรบุคคล

2. ผู้วิจัยคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ทั้งพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการและพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานกับมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมเป็นระยะเวลามากกว่า 7 ปีขึ้นไป ประกอบด้วย

2.1 พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ จากคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และคณะวิทยาการจัดการ รวม 3 คน

2.2 พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนจากสำนักงานอธิการบดี สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ ศูนย์ภาษาและศูนย์คอมพิวเตอร์ รวม 7 คน

#### ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาการศึกษา แบ่งเป็นระยะเวลาในการศึกษาข้อมูลความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา ทบทวนวรรณกรรม และทำแบบสัมภาษณ์ ตั้งแต่เดือนสิงหาคม 2558 จนถึงเดือนมกราคม 2558 และระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูล ตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ จนถึงเดือนมิถุนายน 2559 รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 10 เดือน

#### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบกระบวนการนโยบายและการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมเพื่อเป็นประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีคุณภาพ
2. ทำให้ทราบความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมเพื่อเป็นประโยชน์ในการบริหารและพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนต่อไป

#### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการจัดการเกี่ยวกับบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ทั้งพนักงานสายวิชาการและสายสนับสนุน ในการสร้างแรงดึงดูดใจและชักจูงให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งต่างๆ ที่องค์กรต้องการ เข้ามาปฏิบัติ งานกับองค์กร อนุรักษ์ไว้ซึ่งบุคลากรที่องค์กรเล็งเห็นว่ามีคุณภาพ สามารถนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การบริหารค่าตอบแทน การให้สวัสดิการ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการพยากรณ์หรือการคาดการณ์จำนวนบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ทั้งพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ

และสายสนับสนุนให้มีจำนวนบุคลากรในปริมาณที่เหมาะสม สอดคล้องและสนับสนุนพันธกิจขององค์กรให้สามารถดำเนินงานด้านต่างๆ ด้วยความราบรื่นตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

1.2 การสรรหา หมายถึง กระบวนการจูงใจบุคคลจากแหล่งต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่มีความรู้ความสามารถ มีศักยภาพเหมาะสมกับตำแหน่งที่องค์กรต้องการ เข้ามาสมัครงานกับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ฏนครปฐม โดยจำแนกวิธีการสรรหาเป็น วิธีการสรรหาด้วยวิธีปกติ และวิธีการสรรหาด้วยวิธีพิเศษ

1.3 การคัดเลือก หมายถึง กระบวนการในการตัดสินใจคัดเลือกบุคลากรที่เป็นไปตามคุณสมบัติที่องค์กรต้องการ ซึ่งจะต้องมีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับตำแหน่ง และเป็นไปตามการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรกำหนดไว้ นอกจากนี้จะต้องมีการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการคัดเลือกให้มีมาตรฐานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยฝ่ายคัดเลือกจะต้องมีกระบวนการคัดเลือกที่มีคุณภาพ เพื่อคัดกรองให้ได้คนที่เหมาะสมที่สุดกับตำแหน่งนั้นๆ มาร่วมงานด้วย เพราะหากองค์กรสามารถคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมมาดำรงตำแหน่ง เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง ก็จะเป็นการส่งเสริมให้องค์กรมีความก้าวหน้าและเจริญเติบโต เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรในที่สุดองค์กรก็จะประสบความสำเร็จและเป็นองค์กรที่มีความยั่งยืน

1.4 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมดำเนินการเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ ปรับทัศนคติในการทำงาน เพื่อให้มีความชำนาญในการปฏิบัติงานมากขึ้น ประกอบด้วย การปฐมนิเทศบุคลากร ฝึกอบรม การสอนงาน การศึกษาดูงาน เข้าร่วมการประชุมการสัมมนา การลาศึกษา และการส่งเสริมการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ โดยต้องอาศัยงบประมาณในการดำเนินงาน เมื่อองค์กรมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีขีดความสามารถ องค์กรก็จะสามารถดำเนินไปได้ตาม เป้าหมายขององค์กร และทำให้องค์กรยั่งยืนอย่างต่อเนื่อง

1.5 การบริหารค่าตอบแทน หมายถึง กระบวนการในการให้ค่าจ้าง เงินเดือน ผลประโยชน์อื่นๆ ทั้งเป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ที่มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมจัดทำให้บุคลากรขององค์กรเพื่อเป็นค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานด้วยความเหมาะสมและยุติธรรม นอกจากนี้ค่าตอบแทนจะเป็นการดึงดูด อารมณ์รักษา และจูงใจให้กับบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้อยู่กับองค์กรในระยะยาว

1.6 การให้สวัสดิการ หมายถึง กระบวนการในการจ่ายผลประโยชน์อื่นๆ นอกเหนือจากเงินเดือน ทั้งสวัสดิการที่กฎหมายกำหนดและนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด การให้สวัสดิการนั้นต้องสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรและเป็นประโยชน์ทั้งแก่องค์กรและผู้ได้รับผลประโยชน์

1.7 การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง เครื่องมือที่มีมาตรฐานเชื่อถือได้เพื่อใช้วัดผลการปฏิบัติงานระดับการปฏิบัติงานจุดแข็งจุดอ่อนของบุคลากรและนำไปหาแนวทางในการพัฒนาบุคลากรให้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ผลการประเมินยังสามารถเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจให้รางวัลต่างๆ ตามที่องค์กรกำหนด

2. ความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การที่องค์กรมีบุคลากรที่มีคุณภาพปฏิบัติงานร่วมกับองค์กร ซึ่งการได้คนที่มีคุณภาพมาปฏิบัติงานเป็นผลมาจากกระบวนการทรัพยากรมนุษย์หาคนดีเข้ามาทำงาน และมีระบบบริหารที่ อารงรักษาคนดีและพัฒนาให้เก่งยิ่งขึ้น สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานให้คนในองค์กรมีความสุขกับการทำงาน ความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถวัดได้จากคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร ความผูกพันต่อองค์กร ความจงรักภักดี และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน สิ่งเหล่านี้เป็นการสิ่งกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติงานให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เมื่อบุคลากรมีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้นจนองค์กรประสบความสำเร็จ แสดงให้เห็นถึงกระบวนการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ

2.1 คุณภาพชีวิตในการทำงาน หมายถึง ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานทั้งด้านสิ่งแวดล้อมทางกายภาพและด้านจิตใจ ได้แก่ ค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเพียงพอ สิ่งแวดล้อมที่ถูกลักษณะและปลอดภัย โอกาสได้พัฒนาความรู้ความสามารถ ความเจริญเติบโตและความมั่นคงในอาชีพ ลักษณะงานมีส่วนส่งเสริมด้านบูรณาการทางสังคม งานถูกต้องตามกฎหมาย ความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตครอบครัว และลักษณะงานที่มีความสัมพันธ์กับสังคมโดยตรงที่จะทำให้ผู้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีความสุขควบคู่ไปกับการเติบโตขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับองค์กร ความรู้สึกเต็มใจและต้องการทุ่มเทกับการปฏิบัติงานให้กับองค์กรอย่างเต็มความสามารถ และต้องการร่วมงานกับองค์กรไปให้นานที่สุด ทั้งนี้เป็นผลมาจากองค์กรได้หาแนวทางที่ทำให้บุคลากรมีความสุขกับการทำงาน ซึ่งปัจจัยสำคัญที่จะมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อ

2.3 ความจงรักภักดี หมายถึง ความรู้สึกส่วนบุคคลอันลึกซึ้งที่จะยอมรับในตัวองค์กร ยอมที่จะปฏิบัติงานและทุ่มเททั้งร่างกายและแรงใจเพื่อทำให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้จนเกิดความอยู่รอดอย่างยั่งยืน โดยอาจไม่คาดหวังสิ่งตอบแทนที่อาจได้รับหรือไม่ได้รับ มีความรู้สึก ที่มีความสัมพันธ์อย่างแน่นแฟ้นต่อบุคลากรภายในองค์กรและต่อองค์กรมีการรักษาสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคลากรและองค์กรไว้โดยปฏิเสธสิ่งที่มาทำลายความสัมพันธ์อันนี้ หากองค์กรสามารถรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถไว้กับองค์กรได้นั้น องค์กรก็จะมีความเข้มแข็งสามารถพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

2.4 ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จตอบสนองหรือบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกันไปตามสภาพร่างกายจิตใจ การศึกษา ความรู้ความสามารถ ความถนัดต่างๆ ซึ่งประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานวัดจากคุณภาพของงานที่ปฏิบัติ ปริมาณงานเป็นไปตามความคาดหวังขององค์กร และใช้เวลาในการดำเนินงานอยู่ในลักษณะที่ถูกต้องตามหลักการเหมาะสมกับงานและทันสมัย โดยสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานจะบรรลุเป้าหมายมากหรือน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ดังนั้น องค์กรจะต้องบริหารจัดการองค์กรทั้งการจัดการทางตรงและทางอ้อมเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถและทักษะเหมาะสมกับการปฏิบัติงานเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร





## บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ได้นำแนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### ข้อมูลทั่วไปของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม เริ่มก่อตั้งตั้งแต่ พ .ศ. 2479 เดิมชื่อโรงเรียนสตรีฝึกหัดครู นครปฐม ตั้งอยู่บริเวณถนนเทศบาล ตำบลพระปฐมเจดีย์ อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม เปิดสอน ชั้นฝึกหัดครูประจำภาคและรับเฉพาะนักเรียนหญิงเท่านั้น ต่อมาในปี พ .ศ. 2503 เปิดรับนักเรียน ฝึกหัดครูชาย โดยให้เรียนร่วมกับนักเรียนฝึกหัดครูหญิง และเริ่มเปิดสอนระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ การศึกษา (ป.กศ.) พ.ศ. 2511 เปลี่ยนชื่อเป็นโรงเรียนฝึกหัดครูนครปฐม และเมื่อปี พ .ศ. 2512 ย้ายมาตั้งบริเวณถนนมาลัยแมน อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม จนถึงปัจจุบัน และเมื่อวันที่ 16 มกราคม 2513 ได้เปลี่ยนชื่อจากโรงเรียนฝึกหัดครูนครปฐมเป็นวิทยาลัยครูนครปฐมและเป็นวัน สถาปนาวิทยาลัยครูนครปฐม โดยท่านพระเทพพรเวทีได้กรุณาให้คำขวัญซึ่งถือเป็นคติประจำวิทยาลัย ครูนครปฐมว่า “ปัญญา โลกสมิ ปชโชโต ” แปลว่า ปัญญาเป็น แสงสว่างในโลก ในปี พ.ศ. 2518 เริ่ม ดำเนินการและบริหารตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยครูทำให้วิทยาลัยครูเปลี่ยนแปลงทั้งทางบทบาท และโครงสร้างเข้าไปสู่ความเป็นอุดมศึกษามากขึ้น พ .ศ. 2521 เปิดสอนระดับปริญญาตรี (ค.บ.) หลักสูตร 2 ปี และเริ่มเปิดสอนหลักสูตรปริญญาตรี 4 ปี ในปี พ.ศ. 2523

เมื่อวันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2535 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานนามวิทยาลัยครูว่า “สถาบันราชภัฏ” และประกาศใช้ พ.ร.บ. สถาบันราชภัฏ วันที่ 25 มกราคม พ.ศ. 2538 จนกระทั่ง พ.ศ. 2547 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ

ลงพระปรมาภิไธยใน พ .ร.บ. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม พ .ศ. 2547 พิมพ์ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา เล่ม 121 ตอนพิเศษ 23 ก ลงวันที่ 14 มิถุนายน พ.ศ. 2547 มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 15 มิถุนายน เป็นต้นมา

ในการดำเนินงานด้านต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัย ราชภัฏนครปฐม ดำเนินงานภายใต้การบริหารของคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย มีหน่วยงานที่ทำหน้าที่บริหารและจัดการเรียนการสอน ซึ่งได้แก่ คณะครุศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คณะวิทยาการจัดการ และคณะพยาบาลศาสตร์ เปิดการเรียนการสอนแบ่งออกเป็น 11 หลักสูตร 54 สาขาวิชา ในระดับปริญญาตรี ปริญญาโทและปริญญาเอก นอกจากนี้ ยังมีสำนักงานอธิการบดี สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ สำนักศิลปะและวัฒนธรรม สถาบันวิจัยและพัฒนา ศูนย์ภาษา และศูนย์คอมพิวเตอร์ เป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุนการบริหารและการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัย

### 1. ปรัชญา (Philosophy)

"การศึกษาสร้างคน คิดค้นภูมิปัญญา พัฒนาท้องถิ่น"

### 2. วิสัยทัศน์ (Vision)

"มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม มุ่งมั่นที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลิตบัณฑิตที่มีศักยภาพพร้อมทำงานในประชาคมอาเซียน เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้อารยธรรมทวารวดี และเป็นคำตอบของท้องถิ่นในการสร้างภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลง"

### 3. พันธกิจ (Mission)

ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ .ศ. 2547 ระบุไว้ใน มาตรา 7 "ให้มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนา ท้องถิ่นที่เสริมสร้างพลังปัญญาของแผ่นดิน ฟื้นฟูพลังการเรียนรู้ เชิดชูภูมิปัญญาของท้องถิ่น สร้างสรรค์ศิลปวิทยา เพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนของปวงชนมีส่วนร่วมในการจัดการ การบำรุงรักษา การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและ ยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน วิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี ทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม ผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู " จึงกำหนดพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมไว้เป็น 6 ประการ คือ

1. ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพคู่คุณธรรมและขยายโอกาสทางการศึกษา
2. ผลิตบัณฑิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู
3. ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและประเพณีท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง
4. วิจัยเพื่อพัฒนาท้องถิ่นสู่มาตรฐานสากล และสืบสานพัฒนาโครงการพระราชดำริ
5. พัฒนาระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล

6. พัฒนาศักยภาพของชุมชน

#### 4. ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues)

1. การผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพคู่คุณธรรม มีอัตลักษณ์ ขยายโอกาสทางการศึกษา และส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต

2. การเพิ่มขีดความสามารถของครูและบุคลากรทางการศึกษา

3. การอนุรักษ์ พัฒนา แ ละเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมและประเพณีจากท้องถิ่นสู่  
สากล

4. การพัฒนางานวิจัยที่มีคุณภาพและมาตรฐาน ตอบสนองความต้องการท้องถิ่น  
และสากล

5. การพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผล โดยยึดหลัก  
ธรรมาภิบาล

6. การบริการวิชาการเพื่อเพิ่มขีดความสามารถและพัฒนาศักยภาพของชุมชน

7. การสร้างศักยภาพเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

#### 5. เป้าประสงค์ (Goal)

1. บัณฑิตมีคุณภาพและมาตรฐานทางวิชาการ มีคุณธรรม มีอัตลักษณ์ เรียนรู้ได้ด้วยตนเอง ประชาชนทุกวัยได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึง เท่าเทียมและต่อเนื่อง

2. ครูและบุคลากรทางการศึกษามีศักยภาพตามมาตรฐานวิชาชีพครู

3. นักศึกษา บุคลากร และชุมชน มีความรู้ และเห็นความสำคัญของวัฒนธรรม  
และประเพณีไทย สามารถนำองค์ความรู้สู่สาธารณชนและสากล

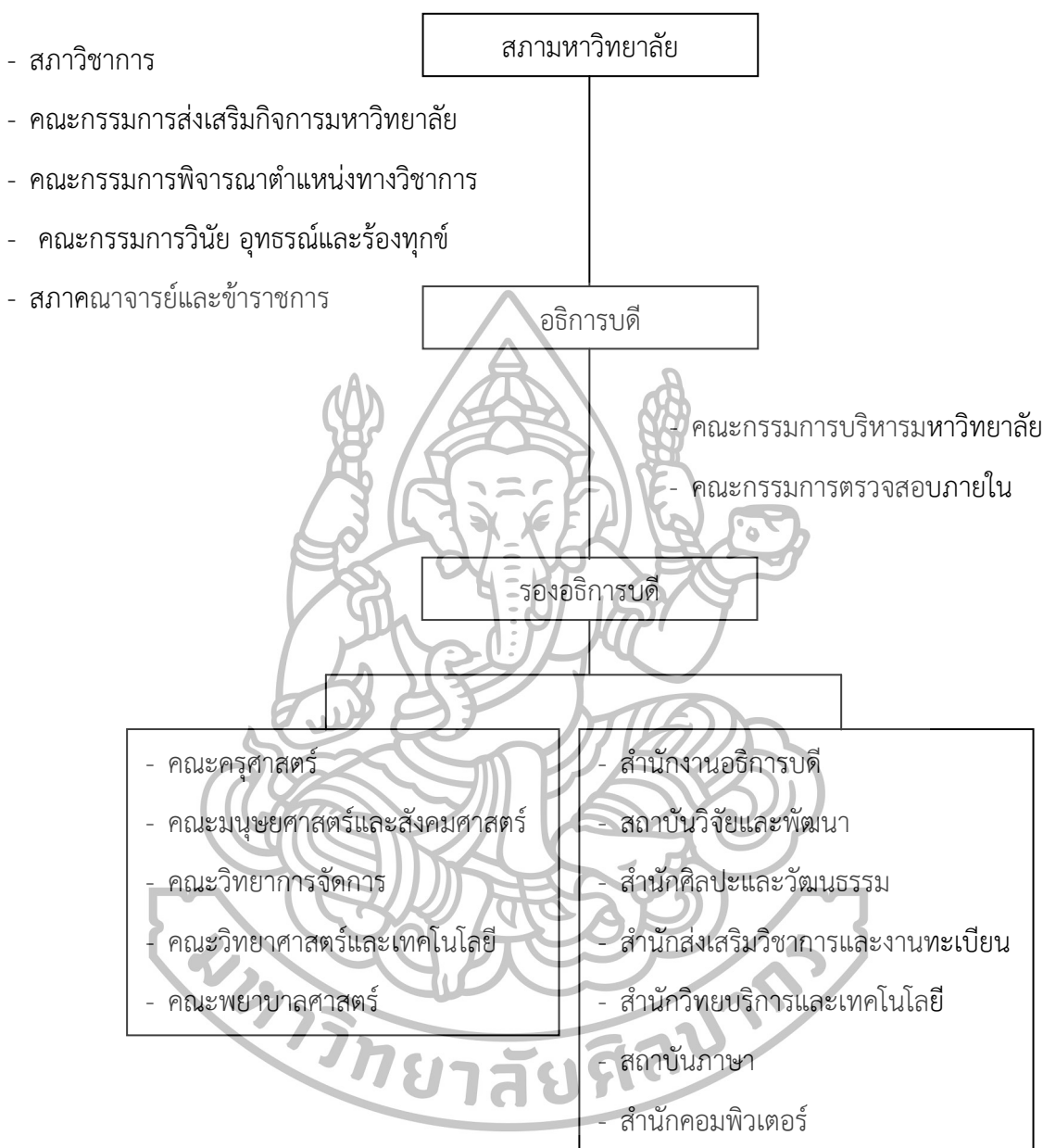
4. งานวิจัยมีคุณภาพและมาตรฐานตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นและสากล

5. การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

6. ชุมชนมีความเข้มแข็งและพึ่งตนเองได้

7. อาจารย์ นักศึกษา บุคลากรการศึกษา ชุมชนและท้องถิ่น มีศักยภาพ ในการเข้า  
สู่ประชาคมอาเซียน

### โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม



ภาพที่ 1 แสดงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

ที่มา: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ,  
เข้าถึงเมื่อ 15 ธันวาคม 2558, เข้าถึงได้จาก [http://www.npru.ac.th /info/npru\\_chartp.php](http://www.npru.ac.th /info/npru_chartp.php)

จากบทบาทและภาระหน้าที่ที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม มีภารกิจที่หลากหลายเพื่อ มุ่งเน้นให้มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีปัญญาควบคู่คุณธรรมพร้อมก้าวสู่ประชาคมอาเซียน

มีความสามารถในการประกอบอาชีพและพึ่งพาตนเองได้ ตลอดจนสามารถดำรงชีวิตและปรับตัวให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง โดยการบริหารงานที่สำคัญของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมจะต้องพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพมีความพร้อมความคล่องตัวเพื่อปฏิบัติการกิจหน้าที่ของตนทั้งด้านการผลิตบัณฑิตของบุคลากรสายวิชาการและการสนับสนุนด้านต่างๆ ให้พร้อมต่อการดำเนินงาน การเรียนการสอนของบุคลากรสายสนับสนุน เพื่อให้มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมเป็นไปตามพันธกิจทั้ง 6 ประการข้างต้น มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีคุณภาพสามารถเผชิญสถานการณ์การแข่งขันด้านคุณภาพ เพื่อนำพาวงศ์กรให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งมหา วิทยาลัยราชภัฏนครปฐมตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร จึงได้พยายามส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรในหลายรูปแบบ กล่าวคือ ส่งเสริมให้ลาศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น การอบรม สัมมนาในวิชาเฉพาะด้านที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในการเรียนการสอน นอกจากนี้ยังมีการส่งเสริมให้ทำวิ จัย เขียนตำราทางวิชาการ ทำตำแหน่งทางวิชาการ และทำผลงานที่แสดงถึงความเป็นผู้เชี่ยวชาญ ขำนาญการ เพื่อเป็นการพัฒนาคุณภาพของบุคลากร

จากการศึกษาข้อมูลของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ผู้วิจัยเห็นว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมเป็นสถาบันการศึกษาที่มีความพร้อมในการผลิตบัณฑิต ต่สุดลาดแรงงานและเป็นผู้นำด้านการพัฒนาท้องถิ่นที่สำคัญก่อตั้งมายาวนาน มีการดำเนินงานภายใต้ผู้บริหารและบุคลากรที่มีคุณภาพ ที่เป็นต้นทุนสำคัญที่สุดขององค์กรที่จะนำพามหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมไปสู่ความสำเร็จและยั่งยืน จากข้อมูลที่กล่าวมาข้างต้นเป็นข้อมูลที่ครบถ้วนมีความจำเป็นต่อการวิจัย จึงเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ผู้วิจัยเลือกทำการศึกษาวิจัยมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

### **แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์**

การบริหารทรัพยากรมนุษย์นับเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กรที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยทางด้านบุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงานจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในบรรดาทรัพยากรทั้งหมด เพราะสามารถที่จะจัดการหรือหาวิธีที่จะดำเนินการให้องค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นบุคลากรจึงเป็นที่มาของความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรอีก ด้วย ซึ่งในการบริหารประเทศก็ได้เล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 ให้คนเป็นยุทธศาสตร์ของการพัฒนาประเทศ จะเห็นว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อองค์กร มากที่สุดเนื่องจากเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งของการบริหารเกี่ยวกับบุคคลที่นำมาใช้ในองค์กรและที่มีอยู่แล้ว โดยเริ่มจากการวางแผน การสรรหาบุคคลเข้ามาทำงาน มีการจัดการเพื่อธำรงรักษาบุคลากร ซึ่งองค์กรใดจะบรรลุผลตามที่ตั้งเป้าหมายไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยสำคัญก็คือคนหรือบุคลากรในองค์กรซึ่งถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดของการบริหารงาน และเป็นทั้ง

ยอมรับกันว่า มนุษย์เป็นทรัพยากรทางเศรษฐกิจที่มีค่าและสำคัญที่สุดตามหลักการบริหาร ทำให้องค์การบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้และประสบความสำเร็จในที่สุด (คานาย อภิปรัชญาสกุล, 2557: 4)

### 1. ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

จากการศึกษาและค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์พบว่า กัลยารัตน์ วีระธนชัยกุล (2557: 11) สุนันทา เลานันทน์ (2556: 5) และมณีวรรณ ฉัตรอุทัย (2551: 311) นักวิชาการทั้ง 3 คน ให้ความหมายคำว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปในทิศทางเดียวกันว่าหมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการบุคคล ตั้งแต่การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน การรับสมัครงาน การสรรหา การคัดเลือก การสัมภาษณ์ การบรรจุแต่งตั้ง การอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์ เกื้อกูล สุขภาพและความปลอดภัยของพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ การพัฒนาองค์กรตลอดจนการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่ง ญัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545: 37) ได้ให้ความหมายเพิ่มเติมว่ากิจกรรมดังกล่าวข้างต้นเป็นหน้าที่ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรที่จะต้องใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการดำเนินกิจกรรมดังกล่าว

จากความหมายดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ใช้ในการจัดการบุคลากรในองค์กร ตั้งแต่การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้มีความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ กำหนดวิธีการในการสรรหาและการคัดเลือกเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานกับองค์กร มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ทันกับสภาพแวดล้อมการแข่งขัน การบริหารค่าตอบแทนและการให้สวัสดิการเพื่อ เป็นค่าตอบแทนและจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความมีประสิทธิภาพ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน การดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความเชื่อมโยงกันในทุกกระบวนการและเป็นปัจจัยสำคัญที่จะผลักดันให้องค์กรก้าวสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

### 2. หน้าที่ของงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

จตุรงค์ ศรีวงษ์วรรณะ (2558: 10-14) ได้สรุปไว้ว่า งานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นมีมาเนิ่นนาน ไม่ว่าจะองค์กรใดๆ ก็จำเป็นต้องมีหน่วยงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งยุคก่อนอาจไม่ได้ให้ความสำคัญกับหน่วยงานนี้มากนักถูกมองว่าเป็นเพียงหน่วยงานที่มีหน้าที่รับสมัครพนักงานและไล่พนักงานออก แต่เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคมและเศรษฐกิจ ทำให้บทบาทและหน้าที่ของงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เปลี่ยนไป ผู้ดูแลงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีส่วนในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร หรือการสร้างกระบวนการทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นจุดแข็งขององค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันระหว่างองค์กร

จากอดีตจนถึงปัจจุบัน กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้มีการเปลี่ยนแปลงไปตามวิวัฒนาการขององค์กร โดยในช่วงแรกนั้น กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทำ หน้าที่หลักๆ ได้แก่ การจ้างบุคลากร การจ่ายค่าจ้าง และการดูแลผลประโยชน์เท่าที่จำเป็น ต่อมาองค์กรได้ให้ความสำคัญกับแผนการบริหารบุคลากรมากยิ่งขึ้น จึงได้นำเอาแนวคิดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เข้ามาใช้ โดยเพิ่มบทบาทหน้าที่เกี่ยวกับการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสม การพัฒนาบุคลากร การออกแบบระบบงานและโครงสร้างองค์กร การพัฒนาระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการ และมีการเอาใจใส่ถึงรายละเอียดต่างๆ ของบุคลากรทั้งด้านความเป็นอยู่ที่ดีในองค์กร ขวัญกำลังใจ สุขอนามัย และในช่วงปัจจุบันองค์กรได้มีการเพิ่มบทบาทสำคัญด้านต่างๆ เพิ่มเข้ามา เช่น การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยยึดหลักสมรรถนะ การพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำให้เกิดขึ้นในองค์กร การพัฒนารูปแบบของการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในตัวบุคลากรทุกคน เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม กระบวนการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีการเชื่อมโยงเข้ากับการบริหารในทุกระดับชั้นขององค์กรด้วย ซึ่งระดับชั้นของการบริหารจะแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ประกอบด้วย 1) การบริหารงานในระดับสูง เช่น ผู้อำนวยการบริหาร 2) การบริหารงานในระดับกลาง เช่น ผู้จัดการฝ่ายต่างๆ 3) การบริหารในระดับล่าง เช่น ผู้ดูแลพนักงาน หรือหัวหน้างาน เป็นต้น ผู้ดูแลงานทางด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องเชื่อมโยงกระบวนการทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เข้ากับระดับชั้นการบริหารทั้ง 3 ระดับชั้น ไม่ว่าจะอยู่แผนกหรือหน่วยงานใดก็ตาม การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีนั้นจะต้องมีบทบาททำให้การดำเนินงานหรือการบริหารงานในองค์กรเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและทำให้องค์กรได้รับผลประโยชน์สูงสุด

การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นกระบวนการในการสร้างแรงดึงดูดใจและชักจูงให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งต่างๆ ที่องค์กรต้องการ เข้ามาปฏิบัติงานกับองค์กร อารมณ์รักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่องค์กรเล็งเห็นว่ามีความสามารถ สามารถนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การบริหารค่าตอบแทน การให้สวัสดิการ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

### 3. กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ใช้ในการจัดการบุคลากรในองค์กร ตั้งแต่การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การบริหารค่าตอบแทน การให้สวัสดิการ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถปฏิบัติงานกับองค์กรให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรตั้งไว้ ดังนี้

### 3.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

#### 3.1.1 ความหมายการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

จาก การศึกษาและค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการวางแผน ทรัพยากรมนุษย์พบว่า จตุรงค์ ศรีวิงษ์วรรณะ (2558: 71) กัลยารัตน์ ชีระธนชัยกุล (2557: 48) ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545: 67) บุญเลิศ กลิ่นรัตน์ (2542: 99) และพยอม วงศ์สารศรี (2540: 50) ได้ให้ความหมายคำว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ไปในทิศทางเดียวกันว่าหมายถึง กระบวนการที่ เป็นการคาดการณ์ไว้ล่วงหน้าเพื่อทำให้องค์กรทราบว่าจะต้องการบุคคลประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใดและต้องการเมื่อไร และกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการว่าจะได้มา จากแหล่งใด ด้วยวิธี อย่างไร ตลอดจนการกำหนดนโยบายและระเบียบปฏิบัติต่างๆ เพื่อที่จะใช้ ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุดสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับวัตถุประสงค์รวมขององค์กร โดยมีเป้าหมายสำคัญเพื่อประสิทธิภาพ ความมั่นคง และ การเจริญเติบโตขององค์กร บุคลากรและสังคมต่อไป ทั้งนี้การดำเนินการดังกล่าว องค์กรต้องคำนึงถึง ความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กรด้วย

จากความหมายดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า การวางแผนทรัพยากร มนุษย์ หมายถึง กระบวนการในการจัดเตรียมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล านกำลังคน เพื่อเป็นการ คาดการณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ล่วงหน้าขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ว่าต้องการ คนประเภทใด ลักษณะอย่างไร จำนวนเท่าใด และเมื่อใด เพื่อให้เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน ภายใต้ เงื่อนไขรอบเวลาที่กำหนดและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

#### 3.1.2 กระบวนการในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545: 73-80) สรุปว่าการวางแผนทรัพยากร มนุษย์เป็นงานที่มีความสำคัญเป็นลำดับแรกของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน ผู้จัดการ บริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการวางแผน เตรียมการต่างๆ เพื่อรองรับ สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นไว้ ล่วงหน้า จะต้องมีการวางแผนเพื่อให้บุคลากรเห็นภาพความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่างๆ ทำให้บุคลากร สามารถปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการตามที่ตั้งไว้ จนกระทั่งบรรลุเป้าหมาย ผ่านกระบวนการ 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการ (Preparation) ผู้ดำเนินการวางแผน จะต้องศึกษาวัตถุประสงค์ขององค์กร วิเคราะห์สถานการณ์จากแหล่งข้อมูลทั้งภายในและภายนอก องค์กร ทำการคาดการณ์อนาคตถึงความต้องการด้านบุคลากรขององค์กรว่าต้องการบุคลากรในสาย งานใด ระดับใด จำนวนเท่าใด ตลอดจนพิจารณาการโยกย้ายเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง เกษียณอายุ หรือการเปลี่ยนแปลงอื่นใด ในระยะเวลาและปริมาณเท่าใด เพื่อนำข้อมูลมาใช้เป็นแนวทางในการ จัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล



ขั้นตอนที่ 2 การสร้างแผน (Plan Formulation) ผู้ดำเนินการวางแผน จะทำการกำหนดรายละเอียดของกิจกรรมด้านบุคลากรต่างๆ ที่องค์กรจะต้องปฏิบัติ ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้น การโยกย้าย หรือการเปลี่ยนแปลงอื่นๆ เพื่อเลือกทางเลือกที่มีความเป็นไปได้มากที่สุด โดยจะต้องพิจารณา ถึงข้อได้เปรียบและข้อจำกัดของแต่ละทางเลือกเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ แล้วนำมาเขียนเป็นแผนการให้ชัดเจนเพื่อให้แผนการมีความรอบคอบและชัดเจนต่อการปฏิบัติซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรและเหมาะสมกับสถานการณ์มากที่สุด

ขั้นตอนที่ 3 การปฏิบัติตามแผน (Plan Implementation) เป็นขั้นตอนการนำแผนงานที่ถูกสร้างขึ้นไปปฏิบัติ โดยจะต้องกำหนดผู้รับผิดชอบการปฏิบัติงานในแต่ละส่วน สร้างความเข้าใจร่วมกันในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันตามแผนที่สร้างไว้ได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้จะต้องมีการควบคุมและมีการติดตามผล เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าแผนการที่วางไว้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ ตลอดจนให้การดำเนินงานนั้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผล (Plan Evaluation) เพื่อให้การวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพมากที่สุด ผู้วางแผนจำเป็นต้องมีการประเมินผลว่าแผนการที่สร้างมาสามารถทำให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ได้หรือไม่ การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนที่สร้างไว้หรือไม่ อย่างไร โดยผลลัพธ์จากการประเมินจะเป็นข้อมูลย้อนกลับเพื่อใช้ในการปรับปรุงแผนการหรือการวางแผนในครั้ง

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นหน้าที่ที่สำคัญหน้าที่หนึ่งของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากสถานการณ์ต่างๆ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรจำเป็นต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป การจัดการเตรียมบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมในการแข่งขันขององค์กร การนับว่ามีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการวางแผนอย่างมีคุณภาพ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงจำเป็นต้องดำเนินการตามกระบวนการวางแผน ซึ่งประกอบไปด้วย การวางแผนการจัดองค์กร การเก็บรวบรวมข้อมูล การศึกษา การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดเป้าหมาย การสร้างกลยุทธ์ต่างๆ และการตัดสินใจเลือกแนวทางการปฏิบัติที่เหมาะสมกับสถานการณ์มากที่สุด ซึ่งนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีข้อมูลพื้นฐานเหล่านี้เพื่อใช้ในการจัดการ หากนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่มีความสามารถเพียงพอก็จะใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการแก้ไขปัญหารายวันหรือเพียงแค่ปฏิบัติงานประจำเท่านั้น แต่หากนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีการวางรากฐานที่เข้มแข็งในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีแผนบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ เหมาะสมทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ สอดคล้องและสนับสนุนพันธกิจขององค์กรก็จะทำให้การดำเนินงานด้านต่างๆ ขององค์กรเป็นไปด้วยความราบรื่น ซึ่งแผนการที่ดีจะเป็นทั้งคู่มือและแนวทางการปฏิบัติของ

บุคลากรขับเคลื่อนองค์กรในลักษณะที่รู้จักทางขององค์กรว่าควรดำเนินการไปในทางใด และจะทำให้การปฏิบัติงานนั้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในที่สุด

### 3.2 การสรรหา

การสรรหาเป็นกระบวนการต่อเนื่องมาจากกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่ทำให้ได้มาซึ่งแผนบุคลากรขององค์กร ซึ่งจะเป็นแนวปฏิบัติด้านการจัดสรรกำลังคนเข้าไปทำงานตามโครงสร้างขององค์กรอย่างเป็นระบบ ช่วยให้ง่ายต่อการสรรหาบุคลากรที่เหมาะสมเข้ามาร่วมงาน ซึ่งการสรรหาถือเป็นกระบวนการที่สำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์อีกกระบวนการหนึ่ง เพราะเป็นกระบวนการที่จะทำให้ได้บุคลากรที่เป็นทุนมนุษย์มาเป็นองค์ประกอบสำคัญ ซึ่งคนจะเป็นผู้จัดการงานในทุกมิติขององค์กร ขับเคลื่อนองค์กรให้ไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในที่สุด ดังนั้น ผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ มีทักษะต่างๆ ในการดำเนินการแสวงหาบุคคลมีความรู้ความสามารถจากแหล่งต่างๆ ดึงดูดบุคคลดังกล่าวเข้ามาปฏิบัติงานกับองค์กร

#### 3.2.1 ความหมายของการสรรหา

จากการศึกษาและค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการสรรหาพบว่า จตุรงค์ ศรีวีงษ์วรรณะ (2558: 119) กัลยารัตน์ ชีระธนชัยกุล (2557: 104) คำนาย อภิปรัชญาสกุล (2557: 102) วิเชียร วิทยอุดม (2557: 4-2) และณัฐพันธ์ เชนรนนท์ (2545: 88) ให้ความหมายของการสรรหาไปในทิศทางเดียวกันว่าหมายถึง กระบวนการที่เกิดขึ้นเมื่อองค์กรมีความต้องการแรงงาน โดยความต้องการขององค์กรนั้นอาจจะเกิดขึ้นได้จากการเป็นองค์กรเปิดใหม่ เป็นองค์กรที่กำลังปรับปรุงโครงสร้าง เป็นองค์กรที่มีบุคลากรออกจากงาน หรือแม้แต่องค์กรที่กำลังมีการขยายขนาดหรือมีการเติบโต ทั้งหมดเหล่านี้ทำให้องค์กรจำเป็นต้องมีการสรรหาบุคลากรเพื่อเข้ามาทำงาน ซึ่งนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อการแสวงหาผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งที่องค์กรต้องการจากแหล่งต่างๆ และดึงดูดใจให้ผู้มีคุณสมบัติที่ดีดังกล่าวนั้น เกิดความสนใจที่จะร่วมงานกับองค์กร

จากความหมายดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า การสรรหา หมายถึง หน้าที่ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ภายใต้ข้อจำกัดของระยะเวลาและค่าใช้จ่าย เพื่อแสวงหาและจูงใจกลุ่มบุคคลจากแหล่งต่างๆ ที่มีคุณสมบัติตรงตามตำแหน่งที่องค์กรต้องการให้เกิดความสนใจและเข้ามาสมัครงานกับองค์กร

#### 3.2.2 แหล่งที่มาในการสรรหา

วนิดา วาดีเจริญ และคณะ (2556: 63-70) ได้แบ่งการเข้าถึงแหล่งที่มาของบุคลากรออกเป็น 2 แหล่ง ดังนี้

3.2.2.1 การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กร เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรภายในองค์กรได้มีสิทธิ์เข้ารับการพิจารณาในตำแหน่งที่ว่างลง หรือตำแหน่งที่เปิดใหม่ อาจทำได้ด้วยวิธีการสอบเพื่อเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง ซึ่งการสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กรถือเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจเป็นแรงกระตุ้นให้พนักงานได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ และยังเป็นการพัฒนาสายอาชีพแสดงถึงความก้าวหน้าในอนาคตด้วย ทั้งนี้การสรรหาดังกล่าวถือเป็นการประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายในการสรรหาและคัดเลือกอีกด้วย แต่การสรรหาดังกล่าวจะถูกจำกัดอยู่ภายใต้เงื่อนไขของบุคลากรภายในองค์กรเท่านั้น อาจทำให้องค์กรขาดความคิดสร้างสรรค์เนื่องจากองค์กรยึดติดกับกรอบแนวคิดเดิม บุคลากรเดิม วิธีการประเมินและแก้ไขปัญหาแบบเดิมๆ เกิดเป็นวัฒนธรรมที่ยึดติดกับสิ่งที่เคยปฏิบัติมาจนเคยชิน ซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาพนักงานไม่สามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นใหม่ได้

3.2.2.2 การสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กร การสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กรเป็นอีกหนึ่งแนวทางเพื่อเปิดกว้างให้บุคลากรจากหลากหลายสาขาที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งที่องค์กรเปิดรับเข้ามาร่วมงาน ซึ่งบุคคลเหล่านี้อาจมีแนวคิดที่แตกต่าง ทำให้เกิดความหลากหลายในองค์กรอันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาหรือแนวคิดริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงแผนงานในองค์กร แต่การสรรหาวิธีดังกล่าวอาจมีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรภายในองค์กร หากองค์กรไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรให้มีความก้าวหน้าในสายอาชีพอาจมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานตลอดจนความจงรักภักดีที่จะมีให้กับองค์กรด้วย นอกจากนี้ อาจเกิดความขัดแย้งทางความคิดระหว่างบุคลากรใหม่กับบุคลากรเดิม โดยเฉพาะกรณีที่บุคลากรใหม่เข้ามาดำรงตำแหน่งในฝ่ายบริหารอาจมีประสบการณ์หรือแนวคิดที่ไม่เป็นที่ยอมรับของบุคลากรเดิมส่งผลให้บุคลากรเดิมขาดความเชื่อมั่น อาจเป็นปัญหาและอุปสรรคในการทำงานตลอดจนบรรยากาศในการทำงานขององค์กรด้วย ทั้งนี้การสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กรอาจใช้ระยะเวลาและค่าใช้จ่ายที่สูงอีกด้วย

### 3.2.3 วิธีการสรรหา

กัลยารัตน์ ธีระชนชัยกุล (2557: 108-111) ได้กำหนดวิธีการสรรหาของบุคลากรเป็น 2 แห่ง ดังนี้

3.2.3.1 วิธีการสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กร เป็นการสื่อสารข้อมูลภายในองค์กร โดยการปิดประกาศตำแหน่งที่ว่างให้บุคลากรในองค์กรทราบอย่างทั่วถึง อาจทำควบคู่ไปกับการประกาศรับสมัครแข่งขันเพื่อบรรจุตำแหน่งงาน หรืออาจมีการเสนอชื่อของบุคลากรภายในองค์กรที่มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์เหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการ ซึ่งวิธีการเหล่านี้ถือเป็นการส่งเสริมการพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพของพนักงานด้วย

3.2.3.2 วิธีการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กร เนื่องจากความต้องการของบุคลากรแต่ละตำแหน่งมีความแตกต่างกันในด้านคุณสมบัติ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ และทัศนคติ ดังนั้นแหล่งที่มาของบุคลากรต้องมีความหลากหลายและสามารถตอบสนองต่อความต้องการขององค์กรได้ ผู้มีหน้าที่ในการสรรหาจึงต้องใช้ช่องทางต่างๆ เพื่อเป็นสื่อให้เข้าถึงผู้สมัครมากที่สุด เช่น การติดต่อกับหน่วยงานภายนอก ได้แก่ การติดต่อสถาบันการศึกษา สำนักงานจัดหางาน ตลาดนัดแรงงาน สหภาพแรงงาน หรืออาจใช้วิธีการโฆษณาผ่านสื่อต่างๆ การปิดประกาศ รวมถึงอินเทอร์เน็ต หรือเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีสนใจสมัครเข้ามาสมัครด้วยตนเอง ส่งประวัติพร้อมเอกสารประกอบการพิจารณา เมื่อองค์กรมีตำแหน่งว่างหรือสนใจผู้สมัครเป็นพิเศษก็จะติดต่อกลับถือเป็นการประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายในการสรรหา

### 3.2.4 กระบวนการสรรหา

กลียาร์ตัน ริเชธนชัยกุล (2557: 114-121) ได้กำหนดกระบวนการสรรหาบุคลากร สรุปได้ว่า การสรรหาเป็นขั้นตอนต่อจากกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่จะทำให้มีแผนบุคลากรขององค์กร ซึ่งแผนดังกล่าวจะกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับประเภทของบุคลากร จำนวน ต้องการเมื่อใด ลักษณะของงานที่รับผิดชอบ และคุณสมบัติอื่นๆ ที่องค์กรต้องการ และเมื่อหน่วยงานมีความต้องการรับบุคลากรใหม่ อาจเนื่องมาจากมีบุคลากรเดิมลาออก เกษียณอายุ หรือหน่วยงานมีภาระงานมากขึ้น ทำให้ต้องมีบุคลากรใหม่เข้ามาช่วยปฏิบัติงานเพิ่ม กระบวนการสรรหากิจจะเริ่มขึ้น โดยหน่วยงานที่มีความต้องการบุคลากรใหม่จะต้องจัดทำเอกสารขออนุญาตผู้บริหารขององค์กรเพื่อขอรับบุคลากรใหม่ ทั้งนี้จะต้องระบุความต้องการ เหตุผล ความจำเป็น คำบรรยายลักษณะงาน (job descriptions) คุณสมบัติของบุคลากร (job specifications) และคุณสมบัติอื่นๆ ที่หน่วยงานต้องการ เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาของผู้บริหาร และการขอตำแหน่งใหม่จะต้องคำนึงถึงโครงสร้างขององค์กรเป็นหลักด้วย

เมื่อผู้บริหารตัดสินใจจ้างพนักงานใหม่ ผู้สรรหาจะต้องกำหนดวิธีการสรรหาจากแหล่งภายในองค์กรหรือภายนอกองค์กร และ ดำเนินการสรรหาตามวิธีที่กำหนดไว้โดยจะต้องหาวิธีการเพื่อดึงดูดใจให้ผู้มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการเกิดความสนใจที่จะร่วมงานกับองค์กร ในกรณีนี้ ผู้บริหารอาจพิจารณาใช้ทางเลือกอื่นเพื่อทดแทนการสรรหาด้วยความจำเป็นทางสถานะเศรษฐกิจและนโยบายการลดขนาด (Downsizing) เพราะหากองค์กรมีการจ้างแล้วจะไม่สามารถไล่่ออกได้ แม้ว่าบุคลากรนั้นจะมีผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่น่าพอใจก็ตาม องค์กรอาจต้องสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม ดังนั้นองค์กรอาจพิจารณาทางเลือกอื่น เช่น การให้ปฏิบัติงานล่วงเวลา การจ้างงานชั่วคราว การใช้ผู้รับเหมาแทน เป็นต้น

กระบวนการสรรหาจึงเป็นกระบวนการในการจูงใจบุคคลจากแหล่งต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่มีความรู้ความสามารถ มีศักยภาพเหมาะสมกับตำแหน่งที่

องค์กรต้องการ เข้ามาสมัครงานกับองค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องกำหนดวิธีการและหลักเกณฑ์การสรรหา ให้เป็นไปตามความต้องการและ ละเอียดขององค์กร เพื่อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เกิด ประสิทธิภาพสูงสุด

### 3.3 การคัดเลือก

การคัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรถือเป็นอีกกระบวนการหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญ เพราะการได้บุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งมาร่วมปฏิบัติงานกับองค์กร ต้องอาศัยการคัดเลือกที่มีคุณภาพผ่านการใช้ เครื่องมือต่างๆ เพื่อให้มั่นใจได้ว่า คนที่องค์กรคัดเลือกมานั้นเหมาะสมตำแหน่งหน้าที่และองค์กรมากที่สุด

#### 3.3.1 ความหมายของการคัดเลือก

จากการศึกษาและค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการคัดเลือก จตุรงค์ ศรีวิงษ์วรรณ (2558: 119) และกัลยารัตน์ อธิระธนชัยกุล (2557: 104) ให้ความหมายไปในทิศทางเดียวกันว่าหมายถึง กระบวนการที่องค์กรใช้คัดกรองบุคลากรที่จะเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร โดยจะต้องมีความสอดคล้องกับคุณสมบัติต่างๆ ที่องค์กรได้ตั้งไว้ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติ และความสามารถด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องหรือเอื้อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ผ่านขั้นตอนการทดสอบต่างๆ เช่น การสอบข้อเขียน การสอบสัมภาษณ์ การทดสอบทางจิตวิทยา การทดสอบภาษาอังกฤษ เป็นต้น โดยค่านาย อภิปรัชญาสกุล (2557: 102) และณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545: 88) ให้ความหมายเพิ่มเติมว่า การคัดเลือกบุคคลกรเป็นกิจกรรมที่ผู้ทำหน้าที่คัดเลือกจะต้องมีความรู้ในหลักการและมีความเข้าใจในเทคนิคหรือมีศิลปะในการคัดเลือกบุคคลที่ต้องการออกจากกลุ่มผู้สมัครได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากความหมายดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า การคัดเลือก หมายถึง กระบวนการในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ประกอบด้วย การทดสอบ การสัมภาษณ์ การตรวจสอบภูมิหลัง หรือกิจกรรมต่างๆ ที่องค์กรกำหนด เพื่อคัดเลือกบุคคลที่เข้ามาสมัครงานกับองค์กรให้ตรงตามคุณสมบัติที่องค์กรต้องการอย่างครบถ้วน โดยผู้ทำหน้าที่คัดเลือกจะต้องมี ความรู้ในหลักการ และมีความเข้าใจในการคัดเลือกบุคคลที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้คนดีและคนเก่ง มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงานมาร่วมปฏิบัติงานด้วยซึ่งบุคลากรเหล่านั้นจะสามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

#### 3.3.2 กระบวนการการคัดเลือกบุคลากร

วนิดา วาตีเจริญ และคณะ(2556: 71-75) ได้กำหนดกระบวนการคัดเลือกบุคลากรดังนี้

1. ขั้นตอนการเตรียมการต่างๆ โดยฝ่ายคัดเลือกจะต้องดำเนินการเตรียมข้อมูลต่างๆ เช่น ตำแหน่งที่ต้องการรับสมัคร คุณสมบัติของผู้สมัคร เอกสารและหลักฐานต่างๆ

ที่จะใช้ประกอบการพิจารณา รวมทั้งกำหนดการเพื่อเป็นข้อมูลให้ผู้สมัครได้เตรียมการล่วงหน้าซึ่งจะทำให้การคัดเลือกเป็นไปด้วยความราบรื่น

2. การกรอกใบสมัคร ฝ่ายคัดเลือกจะต้องชี้แจงรายละเอียดของการกรอกใบสมัครให้กับผู้สมัครและสามารถตอบข้อสงสัยให้กับผู้สมัครได้อย่างถูกต้อง ทั้งนี้ใบสมัครที่ดีจะต้องเข้าใจง่าย ไม่มีความซับซ้อน ซึ่งในขั้นตอนการกรอกใบสมัครนี้ฝ่ายคัดเลือกสามารถบันทึกพฤติกรรมของผู้สมัครได้ในเบื้องต้นเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา

3. การสอบคัดเลือก เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมากที่สุด ทั้งนี้การคัดเลือกจะมีประสิทธิภาพมากเพียงใดจะขึ้นอยู่กับวิธีการและรูปแบบของการสอบคัดเลือก ข้อสอบที่ดีจะต้องทำการวัดความรู้ ความสามารถ แนวคิดและวิธีการแก้ปัญหาของผู้สมัครได้

4. การสัมภาษณ์ เป็นขั้นตอนที่จะเปิดโอกาสให้ฝ่ายคัดเลือกได้พิจารณาผู้สมัครโดยภาพรวมจากบุคลิกภาพ ทักษะการสื่อสาร ทักษะคิด วิเคราะห์ การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า เป็นต้น ทั้งนี้หากตำแหน่งที่กำลังดำเนินการเป็นตำแหน่งทางการบริหาร ฝ่ายคัดเลือกอาจให้ผู้สมัครนำแสดงวิสัยทัศน์เพื่อทำให้ทราบภาพรวมของผู้สมัครชัดเจนมากยิ่งขึ้น

5. การสอบประวัติ หลังจากที่ฝ่ายคัดเลือกได้คัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งแล้ว เพื่อให้ได้ทั้งคนเก่งและคนดี ฝ่ายคัดเลือกควรมีการตรวจสอบภูมิหลังทั้งประวัติส่วนตัว ประวัติอาชญากรรม ความถูกต้องของข้อมูล ตำแหน่งงานในอดีต ว่าตรงตามที่แจ้งไว้ในใบสมัครหรือไม่ ผ่านหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเรื่องสุขภาพโดยการขอใบรับ รongแพทย์ เพื่อตรวจสอบสุขภาพเบื้องต้นว่าไม่เป็นโรคร้ายแรงที่จะส่งผลกับการปฏิบัติงาน

6. การรับเข้าทำงาน ก่อนการปฏิบัติงานจริง ฝ่ายบุคคลจะต้องทำการชี้แจงข้อตกลงตามเงื่อนไขหรือสัญญาจ้างให้เป็นไปตามระเบียบและนโยบายขององค์กร เพื่อให้แน่ใจว่าบุคลากรที่รับมาจะสามารถปฏิบัติตามหน้าที่ที่องค์กรมอบหมายได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ควรมีการปฐมนิเทศเพื่อเป็นการแนะนำองค์กรให้บุคลากรใหม่เข้าใจภาพรวมขององค์กร ประวัติ ความเป็นมา วิสัยทัศน์ พันธกิจ ตลอดจนวัฒนธรรมองค์กร

แม้ว่าขั้นตอนการคัดเลือกจะมีการดำเนินการด้วยความรอบคอบแต่ก็ไม่สามารถยืนยันได้ว่าบุคลากรที่ได้มาจะสามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ตามที่องค์กรต้องการหรือไม่ ดังนั้นการเริ่มต้นงานที่ดีโดยมีแนวทางที่ชัดเจนจะช่วยผลักดันให้บุคลากรสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมในการทำงานได้เป็นอย่างดี ซึ่งบางองค์กรอาจมีการทดลองงานตามระยะเวลาที่องค์กรกำหนด เพื่อตรวจสอบว่าบุคลากรใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้หรือไม่ และทำการประเมินผลการปฏิบัติงานในช่วงทดลองงานเพื่อเป็นเครื่องมือใช้ในการยืนยันความโปร่งใสในการจ้างงาน หากประเมินแล้วพบว่าไม่ผ่านการทดลองงาน องค์กรก็สามารถปฏิเสธการจ้าง

งานได้ หรือหากผลการพิจารณาออกมาว่าผ่านการทดลองงานองค์กรก็ต้องดำเนินการบรรจุแต่งตั้ง เป็นพนักงานประจำขององค์กรต่อไป

การคัดเลือกบุคลากรขององค์กร นับเป็นกระบวนการที่เป็นหัวใจสำคัญ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยฝ่ายคัดเลือกจะต้องมีกระบวนการคัดเลือกที่มีคุณ ภาพและมี ประสิทธิภาพ เพื่อคัดกรองให้ได้คนที่เหมาะสมที่สุดกับตำแหน่งนั้นๆ มาร่วมงานด้วย เพราะหาก องค์กรสามารถคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมมาดำรงตำแหน่ง เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในการ ปฏิบัติงานในตำแหน่ง ก็จะเป็นการส่งเสริมให้องค์กรมีความก้าวหน้าและเจริญเติบโต เป็ นไปตาม วัตถุประสงค์ขององค์กรในที่สุดองค์กรก็จะประสบความสำเร็จและเป็นองค์กรที่มีความยั่งยืน

### 3.4 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ด้วยความพัฒนาทางวิทยาการ เทคโนโลยี สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และความ ซบซ้อนขององค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอยู่ตลอดเวลา ส่งผลให้ทุกอ งค์กรต่างต้องปรับตัว แข่งขันกันเพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างสอดคล้องกับกระแสสังคม จึงเป็นภารกิจสำคัญของผู้บริหาร ที่จะต้องเตรียมพร้อมด้านบุคลากรด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การให้ความรู้ การฝึกอบรม การให้ ประสบการณ์ เพื่อให้บุคลากรขององค์กรมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และแข่งขันกับองค์กรคู่แข่งได้ในระยะยาว

#### 3.4.1 ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากการศึกษาและค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์พบว่า จตุรงค์ ศรีวังษ์วรรณะ (2558: 160-161) และกัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล (2557: 147) ได้ให้ความหมายคำว่าพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปในทิศทางเดียวกันว่าหมายถึง กระบวนการ เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของบุคคลในองค์กรผ่านกระบวนการให้การศึกษา การฝึกอบรม การสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อให้มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ และ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและบุคลากร

จากความหมายดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่องค์กรมุ่งเน้นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร โดยใช้ทั้งกลยุทธ์และ ทักษะเพื่อพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพเพิ่ มขึ้น โดยมีการวางแผนอย่างเป็นระบบโดย จุดมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ คือ การปรับปรุงประสิทธิภาพของบุคลากรให้มี การพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร ผ่านการจัดกิจกรรมต่างๆ ที่เป็นการ เสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น อันจะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นทั้งใน ปัจจุบันและในอนาคตต่อไปได้

### 3.4.2 กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร

กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรอาจทำได้หลากหลายวิธี แต่วัตถุประสงค์หลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือการเพิ่มประสิทธิผลให้บุคลากรในองค์กร กัลยารัตน์ ชีระธนชัยกุล (2557: 148-194) ได้สรุปกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

1. การปฐมนิเทศบุคลากร คือการแนะนำองค์กรในมิติต่างๆ ทำให้บุคลากรใหม่ได้รู้จักองค์กรดียิ่งขึ้น เช่น ประวัติความเป็นมาขององค์กร หน้าที่ความรับผิดชอบ ภาวะเปรียบเทียบต่างๆ วัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรใหม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับองค์กรได้อย่างเหมาะสม ซึ่งการปฐมนิเทศถือเป็นกิจกรรมแรกที่บุคลากรใหม่จะได้ทำการเรียนรู้กับองค์กร ดังนั้น ความประทับใจในครั้งแรก (First Impression) จะฝังอยู่ในความรู้สึกรู้สึกของบุคลากรซึ่งเป็นการยากที่จะเปลี่ยนแปลง และจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ญัฐพันธ์ เชนรันทน์ (2545: 108) จึงเป็นหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องทำให้การปฐมนิเทศมีประโยชน์ต่อองค์กรที่สุด

2. ฝึกอบรม เป็นหน้าที่หลักของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องวิเคราะห์ความต้องการ ความจำเป็นในการฝึกอบรม สํารวจความต้องการของบุคลากร โดยลำดับความสำคัญก่อนหลังตามความจำเป็น รวมทั้งจำนวนผู้ต้องการฝึกอบรม ความเป็นไปได้ที่บุคลากรจะสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ได้จริงในการทำงาน การคัดเลือกวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์เหมาะสมกับเรื่องที่จะจัดอบรม งบประมาณที่ใช้ ระยะเวลาซึ่งสิ่งเหล่านี้ที่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องพิจารณาอย่างรอบคอบก่อนที่จะสร้างหลักสูตร และภายหลังจากการฝึกอบรม จะต้องทำการติดตามผลการทำงานของบุคลากรว่ามีเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้นหรือไม่ เป็นข้อมูลย้อนกลับไปพิจารณาปรับปรุงและวางแผนการฝึกอบรมครั้งต่อไป ทั้งนี้การฝึกอบรมจำเป็นต้องใช้ทั้งเงินและระยะเวลาในการดำเนินการ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องแน่ใจว่าจะได้รับผลตอบแทนที่คุ้มค่าต่อการลงทุนในการฝึกอบรม

3. การสอนงาน เป็นการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์จากผู้ที่มีความรู้มากกว่าไปยังผู้ที่มีความรู้น้อย จึงเป็นหน้าที่ของหัวหน้างานที่จะต้องชี้แจงวิธีปฏิบัติงาน รายละเอียดของงาน กระบวนการของงานเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาเกิดความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบของตน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ อย่างถูกต้องและรวดเร็ว นอกจากนี้ยังเป็นการช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีในการทำงานร่วมกันของหน่วยงาน อันจะนำไปสู่ความสำเร็จของงานและองค์กร

4. การย้ายหน่วยงาน เป็นการหมุนเวียนเปลี่ยนการทำงานของบุคลากรจากหน่วยงานหนึ่งไปยังอีกหน่วยงานหนึ่งภายในองค์กร เพื่อเปิดโอกาส และกระตุ้นให้บุคลากรได้เกิดการเรียนรู้ เพิ่มทักษะและเพิ่มประสบการณ์ และยังถือเป็นการพัฒนาความก้าวหน้าในสายงานอาชีพทำให้บุคลากรสามารถเติบโตในองค์กรได้



5. การศึกษาดูงาน ประชุม สัมมนา อบรม หรือการร่วมกิจกรรมต่างๆ ภายนอกองค์กร ถือเป็นโอกาสให้บุคลากรได้ แสวงหาประสบการณ์ ความรู้ แนวคิดใหม่ๆ จากภายนอกหน่วยงาน เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองตลอดเวลา แต่เทคนิควิธีการเหล่านี้จะได้ผลที่คุ้มค่าและนำไปสู่การพัฒนาอย่างแท้จริงจะต้องมีการวางแผนและกำหนดเป้าหมายอย่าง ชัดเจนเพื่อให้คุ้มค่ากับงบประมาณที่ใช้ไป

6. การลาศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งหลายองค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติงานได้ช่วงระยะเวลาหนึ่งสามารถลาไปเพื่อศึกษาต่อ โดยองค์กรอาจมีการสนับสนุนทุนการศึกษา หรือให้ได้รับเงินเต็ม อนุระหว่างลาศึกษาต่อ นอกจากจะเป็นการพัฒนาบุคลากรขององค์กรแล้ว ยังเป็นการสร้างความผูกพันและความจงรักภักดีต่อองค์กร ส่งผลให้บุคลากรทุ่มเทความสามารถในการปฏิบัติงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ ฦฎฐพันธ์ เจริญนันท์ (2545: 166-167)

7. การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ โดยทั่วไปการกำหนดเส้นทางการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพให้กับบุคลากรเป็นหน้าที่ของผู้บริหารในการพิจารณาคุณสมบัติต่างๆ ของบุคลากรที่มีความเหมาะสมจะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งที่สำคัญภายในองค์กร คอยให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน และกำกับดูแลให้อยู่ในกรอบตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนด เพื่อให้ได้บุคลากรที่จะนำความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นำมาสู่การเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องมีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม ให้บุคลากรมีความเข้าใจและมั่นใจว่าองค์กรจะสนับสนุนให้บุคลากรไปสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ฦฎฐพันธ์ เจริญนันท์ (2545: 179)

เมื่อบุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ผนวกกับองค์กรส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างเต็มที่ คนในองค์กรก็จะมีทักษะสำคัญคือ รู้ว่าจะเรียนรู้อย่างไร ซึ่งถือเป็นอุปนิสัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการเรียนรู้ของบุคลากร พร้อมผลักดันตนเองให้มีความรู้ทันต่อภารกิจที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งแสวงหาองค์ความรู้เพื่อนำมาสนับสนุนส่งเสริมให้การทำงานของตนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไปได้โดยอัตโนมัติ ส่งผลให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ได้อย่างไม่รู้จักจบ นั้นจึงถือว่าเป็นการพัฒนาที่แท้จริง และเมื่อองค์กรมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีขีดความสามารถ องค์กรก็จะสามารถดำเนินไปได้ตาม เป้าหมายขององค์กร และทำให้องค์กรยั่งยืนอย่างต่อเนื่อง แต่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ต้องใช้งบประมาณเป็นจำนวนมากเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถพร้อมที่จะนำพาองค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องมีการวางแผนไว้ล่วงหน้าให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร และมีการติดตามผล

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับไปพัฒนาและปรับปรุงแก้ไขการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป

### 3.5 การบริหารค่าตอบแทน

การจ่ายค่าตอบแทนถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะจูงใจและส่งเสริมความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ก่อให้เกิดความจงรักภักดีและสร้างความผูกพันของบุคลากรกับองค์กร กระจายเป็นอย่างมาก ดังนั้นนักทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีแนวทางการดำเนินงานด้านการบริหารค่าตอบแทนให้ชัดเจน โปร่งใส อธิบายได้ และมีการปรับเปลี่ยนไปตามความเหมาะสมตามสถานการณ์เพื่อเป็นการตอบแทนและเป็นการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรสร้างผลงานที่ดีให้กับองค์กรอย่างเต็มความสามารถต่อไป

#### 3.5.1 ความหมายการบริหารค่าตอบแทน

จากการศึกษาและค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการบริหารค่าตอบแทน คำนาย อภิปรัชญาสกุล (2557: 122) ได้ให้ความหมายคำว่าค่าตอบแทนว่าหมายถึง สิ่งของ เงิน หรือรางวัลที่พนักงานได้มาจากการทำงานให้นายจ้าง ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส รางวัลเหมาจ่ายหรือผลประโยชน์อื่นๆ ที่ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน การจ่ายค่าตอบแทนเป็นขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการบริหารงานบุคคลที่จะทำให้พนักงานเต็มใจทำงานอย่างเต็มที่ การจ่ายค่าตอบแทนอย่างยุติธรรมไม่มีความเหลื่อมล้ำจะทำให้พนักงานมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทนที่ต่ำหรือไม่สมเหตุผลจะทำให้คนย้ายไปยังสถานประกอบการที่ให้ค่าตอบแทนสูงกว่าหรือดีกว่า การบริหารค่าตอบแทนจึงจำเป็นต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ของหน่วยงานนั้น และณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2545: 214) แบ่งลักษณะ ของค่าตอบแทนใน 2 ลักษณะ คือ

1. เงินเดือน หมายถึง ค่าตอบแทนที่เป็นรายได้ประจำที่บุคลากรจะได้รับในอัตราคงที่ภายในระยะเวลาที่กำหนด โดยรายได้นี้จะไม่เปลี่ยนแปลงไปตามจำนวนชั่วโมงทำงานหรือปริมาณของผลผลิตของบุคลากร หรือที่นิยมเรียกว่า พนักงานคอปขาว (White Collar) ซึ่งหมายถึง ผู้บริหาร หรือพนักงานที่ปฏิบัติงานในสำนักงาน
2. ค่าจ้าง หมายถึง ค่าตอบแทนที่บุคลากรได้รับโดยยึดจำนวนชั่วโมงทำงานหรือปริมาณของผลผลิตเป็นหลัก ใช้กับพนักงานกลุ่มคอปน้ำเงิน (Blue Collar) ซึ่งหมายถึง พนักงานระดับปฏิบัติการในโรงงาน ลูกจ้างรายวัน

กัลยารัตน์ ธีระชนชัยกุล (2557: 240) ได้ให้ความหมายคำว่าการบริหารค่าตอบแทน หมายถึง การพัฒนานโยบาย การวางแผน การจัดรูปแบบงาน และการนำนโยบายในการจ่ายค่าตอบแทนไปปฏิบัติ ตลอดจนควบคุมการจ่ายค่าตอบแทนให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้ โดยค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่องค์กรจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงานนี้อาจจ่ายในรูปตัวเงินหรือมิใช่

ตัวเงินก็ได้เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ จูงใจให้บุคลากรมีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพส่งเสริมขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานและเสริมสร้างฐานะความเป็นอยู่ของครอบครัวผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

วนิดา วาดีเจริญ และคณะ (2556: 148-149) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า ค่าตอบแทนมี 2 ประเภท คือ

1. ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน มี 2 แบบคือ 1) ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางตรง คือ การจ่ายเงินเดือน ค่าจ้างตามจำนวนชั่วโมงทำงานหรือปริมาณของผลผลิตให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน 2) ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อม คือ การจ่ายเงินที่นอกเหนือจากค่าจ้างประจำ เช่น การให้สวัสดิการ ค่ารักษาพยาบาล ค่าประกันชีวิต กองทุน ค่าเช่าที่พัก ค่าเดินทาง การบริการรถรับส่ง เป็นต้น

2. ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน คือ การให้ค่าตอบแทนในรูปของสิทธิประโยชน์ที่ลูกจ้างพึงได้รับ เพื่อเป็นการส่งเสริมสนับสนุนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ มี 2 แบบคือ 1) การให้ทำงานที่มีความรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น สร้างความท้าทายให้กับบุคลากร เปิดโอกาสให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้าในสายอาชีพ ทำให้บุคลากรได้รับการยกย่องจนเกิดความภาคภูมิใจ ซึ่งถือว่าเป็นค่าตอบแทนอย่างหนึ่งที่ไม่ใช่เงิน 2) การให้สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี มีความเหมาะสม ความปลอดภัย เพื่อส่งเสริมความพร้อมต่อการปฏิบัติงาน

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การบริหารค่าตอบแทน เป็นหน้าที่ขององค์กรที่จะต้องดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องเงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส รางวัล หรือผลประโยชน์อื่นๆ ทั้งเป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เพื่อจ่ายให้กับผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ทั้งนี้ค่าตอบแทนยังถือเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

### 3.5.2 หลักเกณฑ์การกำหนดค่าตอบแทน

Mondy (1999: 374-412 อ้างถึงใน นพ ศรีบุญนาถ 2546: 22-23) ได้อธิบายหลักเกณฑ์การกำหนดค่าตอบแทน สรุปได้ว่า การจ่ายค่าตอบแทนขององค์กร ผู้บริหารจำเป็นต้องนำข้อมูลต่างๆ มาประกอบการพิจารณา ทำการเปรียบเทียบเพื่อกำหนดเป็นมาตรฐานค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับองค์กรเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานให้กับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้บุคลากรสามารถครองชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างปกติสุข หลักเกณฑ์ประกอบ การกำหนดค่าตอบแทน มีดังนี้

1. การสำรวจ จัดหาข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับอัตราค่าจ้างค่าตอบแทน และผลประโยชน์ด้านอื่นๆ ทั้งที่เป็นรูปแบบของตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน ซึ่งถือเป็นขั้นตอนที่เป็นการรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ แล้วนำผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลมาประกอบการวางแผน

เพื่อกำหนดนโยบายและโครงสร้างการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับองค์กรและจูงใจให้บุคลากรสนใจเข้ามาปฏิบัติงานกับองค์กร

2. การจ่ายค่าตอบแทนต้องสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของอัตราค่าครองชีพ เพื่อช่วยเหลือให้บุคลากรได้รับค่าตอบแทนตามหลักความพอเพียง มีรายได้เพียงพอแก่การดำรงชีพในสังคมได้อย่างมีความสุขตามความเหมาะสมของฐานะ

3. การจ่ายค่าตอบแทนต้องสอดคล้องกับประสิทธิภาพและความสามารถในการทำงานของบุคลากร ผู้ที่ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสมควรได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม เมื่อบุคลากรมีความพึงพอใจกับค่าตอบแทนที่ได้รับ ส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ และองค์กรก็ได้ผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วย

4. การจ่ายค่าตอบแทนควรศึกษาความสามารถในการจ่ายขององค์กรในกรณีของหน่วยงานของรัฐหรือหน่วยงานที่ไม่ได้มีวัตถุประสงค์ทางกำไรนั้น ความสามารถในการจ่ายนี้มักจะเปลี่ยนแปลงขึ้นลงตามรายได้ที่ทำได้

5. ความสำคัญของตำแหน่งงานที่จะต้องใช้ทักษะเฉพาะวิชาชีพเป็นพิเศษ เช่น นักวิศวกร พยาบาล ที่จะต้องมีค่าตอบแทนในวิชาชีพเป็นค่าตอบแทนที่กำหนดขึ้นตามลักษณะของงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจ และขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

การบริหารค่าตอบแทนถือเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะมนุษย์ทุกคนเมื่อปฏิบัติงานแล้วต่างก็คาดหวังว่าจะได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมสามารถนำไปดำรงชีวิตให้อยู่ในสังคมได้อย่างปกติสุข นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องกำหนดเรื่องค่าตอบแทนให้มีความเหมาะสมเพื่อให้สามารถดึงดูด อนุรักษ์ และจูงใจให้กับบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้อยู่กับองค์กรในระยะยาว

### 3.6 สวัสดิการ

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพในปัจจุบัน นอกจากองค์กรจะต้องจ่ายค่าตอบแทนในรูปแบบที่เป็นตัวเงินเพื่อตอบสนองบุคลากรที่ปฏิบัติงานให้กับองค์กรแล้ว องค์กรยังสามารถจูงใจและอนุรักษ์รักษาให้บุคลากรปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรได้ ด้วยสวัสดิการ ผลประโยชน์และบริการต่างๆ ที่นอกเหนือจากค่าจ้าง เพื่อสร้างความมั่นคงและแบ่งเบาภาระบางส่วนให้กับบุคลากร และนอกจากนี้ยังทำให้บุคลากรเกิดความผูกพัน จงรักภักดี และเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมในฐานะสมาชิกขององค์กร ทำให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เต็มกำลังความสามารถ และองค์กรจะสามารถบรรลุเป้าหมายในที่สุด ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการวางแผนทางปฏิบัติที่เหมาะสม ยุติธรรม และก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดทั้งองค์กรและผู้ที่ได้รับผลประโยชน์ ญัตติพนธ์ เขจรนนันท์ (2545: 236)

### 3.6.1 ความหมายสวัสดิการ

จากการศึกษาและค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้องกับเรื่องสวัสดิการ คำนายอภิปรายสภา (2557: 220) ให้ความหมายคำว่าสวัสดิการว่า หมายถึง การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของนายจ้าง สหภาพแรงงาน หรือรัฐบาลที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ลูกจ้างสามารถมีระดับความเป็นอยู่ที่ดีพอสมควร มีความผาสุกทั้งกายและใจ มีสุขภาพอนามัยที่ดี มีความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน มีความเจริญก้าวหน้ามีความมั่นคงในการดำเนินชีวิต ไม่เฉพาะแต่ตัวลูกจ้างเท่านั้น แต่รวมถึงครอบครัวของลูกจ้างด้วย และกัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล (2557: 264) ให้ความหมายเพิ่มเติมว่า การให้สวัสดิการนั้นต้องให้ทั้งในขณะที่บุคลากรกำลังปฏิบัติงานและนอกเวลาปฏิบัติงานด้วย

จากความหมายดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่าสวัสดิการ หมายถึง บริการหรือกิจกรรมใดๆ ที่องค์กรจัดให้แก่บุคลากรภายในองค์กร เพื่อให้ได้รับประโยชน์อื่นใดนอกเหนือจากค่าตอบแทนประจำ เป็นการให้ความสะดวกสบายในการปฏิบัติงานและสร้างความมั่นคงในอาชีพ ทั้งนี้เพื่อเป็นสิ่งกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจที่ดี และเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ไม่ต้องวิตกกังวล การให้สวัสดิการนั้น องค์กรจะต้องคำนึงถึงความสามารถในการให้อะไรขององค์กรและคำนึงถึงความพึงพอใจและประโยชน์ของผู้รับ ทั้งนี้ การให้สวัสดิการจะต้องคุ้มครองทั้งในเวลาและนอกเวลาปฏิบัติงาน ครอบครัวของบุคลากรด้วย

### 3.6.2 ประเภทของสวัสดิการ

คำนาย อภิปรายสภา (2557: 220-223) ได้อธิบายประเภทของสวัสดิการไว้ 2 ประเภท ดังนี้

1. สวัสดิการตามที่กฎหมายกำหนด ตามพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 กำหนดให้สถานประกอบการมี การส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินการให้มีการจัดสวัสดิการตามประกาศกระทรวงมหาดไทย เรื่อง กำหนดสวัสดิการเกี่ยวกับสุขภาพอนามัย สำหรับลูกจ้าง ประกาศให้สถานประกอบการทั้งภาครัฐและภาคเอกชนที่มีลูกจ้างตั้งแต่ 1 คนขึ้นไปต้องจัดสวัสดิการด้านสุขภาพอนามัย เช่น ห้องพยาบาล ห้องสุขา เพื่อส่งเสริม ให้ลูกจ้างมีสุขภาพอนามัยที่ดี อำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงาน

2. สวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด หมายถึงบริการต่างๆ ทั้งสวัสดิการด้านสุขภาพ ด้านความปลอดภัย ด้านความมั่นคง ด้านการศึกษา และบริการด้านอื่นๆ ที่องค์กรจะดำเนินการให้แก่บุคลากรในองค์กรด้วยความเต็มใจ ทำให้บุคลากรรู้สึกต่อองค์กรว่ามีการจัดสวัสดิการที่นอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด เพื่อยกระดับความเป็นอยู่ส่งเสริมคุณภาพชีวิตของบุคลากรและครอบครัวให้ดีขึ้น เป็นแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้บุคลากรต้องการร่วมงานกับองค์กรในระยะยาว

### 3.6.3 การบริหารสวัสดิการในองค์กร

ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบด้านสวัสดิการจะต้องดำเนินการบริหารจัดการโครงสร้างสวัสดิการและคำนวณต้นทุนสวัสดิการให้เป็นระบบ เพื่อให้สวัสดิการมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งองค์กรและผู้ได้รับผลประโยชน์ ญญฐพันธ์ เจริญนันทน์ (2545: 245-246) ดังนี้

1. การจัดโครงสร้างสวัสดิการ องค์กรต้องวางแผนงานสวัสดิการต่างๆ ขององค์กรให้เป็นระบบ มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ ประยุกต์ให้สอดคล้องกับกระแสสังคม และไม่ก่อให้เกิดภาระแก่องค์กรแต่องค์กรและผู้ได้รับผลประโยชน์จะต้องได้รับผลประโยชน์ร่วมกันอย่างสูงสุด โดยยึดหลักให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดีสามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างเป็นสุข เพราะสวัสดิการถือเป็นองค์ประกอบสำคัญอีกประการหนึ่งที่จะเป็นแรงจูงใจให้บุคคลเข้าร่วมปฏิบัติงานกับองค์กรทำให้บุคลากรรับรู้ถึงความเอาใจใส่ขององค์กรซึ่งแต่ละองค์กรมีการจัดสวัสดิการที่แตกต่างกันตามความเหมาะสมและศักยภาพขององค์กร

2. การคำนวณต้นทุนสวัสดิการ องค์กรต้องพิจารณาเปรียบเทียบกิจกรรมต่างๆ ที่ถือว่าเป็นการจัดสวัสดิการให้กับบุคลากร โดยจะต้องคำนึงเรื่องต้นทุนให้มีค่าใช้จ่ายที่ต่ำที่สุด แต่ต้องได้รับผลตอบแทนที่สูงสุด

การบริหารสวัสดิการของแต่ละองค์กรอาจมีความแตกต่างไปตามความพร้อมและความเหมาะสมขององค์กร หากองค์กรสามารถสร้างระบบสวัสดิการที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับได้อย่างเต็มที่จะเป็นปัจจัยที่จะทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันกับองค์กร อยู่ร่วมปฏิบัติงานและเป็นส่วนหนึ่งที่จะพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ เพียงแต่องค์กรจะต้องวิเคราะห์ความเหมาะสม และต้นทุนของการจัดสวัสดิการให้มีความเป็นไปได้มากที่สุด

### 3.7 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานนับเป็นกระบวนการที่สำคัญอีกกระบวนการหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เมื่อองค์กรมีการจัดระบบการประเมินผล การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพได้มาตรฐาน มีความน่าเชื่อถือ และยึดหลักความยุติธรรมแล้ว ผลการประเมินจะเป็นตัวผลักดันให้บุคลากรในองค์กรมีความกระตือรือร้นในการทำงานตลอดจนพัฒนาศักยภาพตนเองเพื่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ โดยผลการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ผู้บริหารนำมาพิจารณาใช้ในการเลื่อนตำแหน่ง การปรับเงินเดือน การเพิ่มสวัสดิการให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น แต่ในทางตรงกันข้ามหากบุคลากรมีผลการประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด องค์กรจะต้องกลับมาทบทวนพิจารณาหาสาเหตุและแนวทางในการแก้ไขปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

### 3.7.1 ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาและค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน คำนาย อภิปรัชญาสกุล (2557: 170) ให้ความหมายว่าหมายถึง การติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกระดับทุกคน ว่าผลงานที่ผ่านมาเปรียบเทียบกับมาตรฐาน เพื่อวัดว่าการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด และผลการประเมินนี้สามารถนำไปใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบเพื่อปรับค่าจ้างและเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ เพื่อเป็นขวัญกำลังใจแก่พนักงานด้วย กัลยารัตน์ ธีระ ธนชัยกุล (2557: 206) ให้ความหมายเพิ่มเติมว่า ผู้บังคับบัญชาตามสายงานจะเป็นผู้ประเมินหรือพิจารณาทบทวนและจะต้องทำการประเมินโดยปราศจากความอคติ

จากความหมายดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการติดตามผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่นๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์ของการประเมินและหลักเกณฑ์การประเมินที่มีมาตรฐานสอดคล้องกับลักษณะของงาน รวมทั้งมีความเป็นธรรม การประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นการวัดคุณภาพในการปฏิบัติงานและใช้เป็นเกณฑ์วัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานอีกด้วย

### 3.7.2 กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

คำนาย อภิปรัชญาสกุล(2557: 176-191) และวนิดา วาตีเจริญ และคณะ (2556: 140-142) ได้อธิบายกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน สรุปกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ประเมินจะต้องพิจารณาว่าจะประเมินด้านใดบ้าง ประเมินเพื่อประโยชน์อะไร โดยจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางและควบคุมให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยจะต้องพิจารณาทั้งข้อดีข้อเสีย ตลอดจนความเหมาะสม ความสอดคล้อง กับลักษณะงานและเป้าหมายขององค์กร

2. ขั้นตอนการกำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานและการกำหนดผู้ประเมินประเมินผลการปฏิบัติงาน วิธีการที่จะนำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานอาจมีเพียงวิธีการเดียวหรือหลากหลายวิธีขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและวิธีแนวปฏิบัติขององค์กร แต่ทุกวิธีการจะต้องมีเกณฑ์มาตรฐานที่ชัดเจน ซึ่งอาจประกอบไปด้วยการวัดปริมาณ คุณภาพ เวลา ประสิทธิภาพของงาน รวมทั้งลักษณะและพฤติกรรมแสดงออกของพนักงานในขณะปฏิบัติงาน นำมากำหนดเป็นเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานและกำหนดผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินมีความเข้าใจตรงกัน และจะทำให้การประเมินดังกล่าวมีคุณภาพ ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และเกิดแรงจูงใจในการทำงานต่อไป

3. ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ขั้นตอนนี้จะเป็นหน้าที่ของผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานในการรวบรวมข้อมูลของผู้ถูกประเมิน ซึ่งอาจได้มาด้วยวิธีการสังเกต เอกสารที่กำหนดไว้ในวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือเอกสารอื่นๆ ที่จะแสดงให้เห็นปริมาณ คุณภาพ เวลา ประสิทธิภาพของงาน รวมทั้งลักษณะและพฤติกรรมการแสดงออกของพนักงานในขณะที่ปฏิบัติงาน ทั้งนี้ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องตระหนักถึงเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน และทำการประเมินด้วยความเป็นธรรมปราศจากความอคติ

4. การวิเคราะห์ผลการประเมินและนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ เมื่อทำการประเมินเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการวิเคราะห์ผลการประเมินว่าเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดอย่างไร และส่งผลกลับไปยังผู้บังคับบัญชาเพื่อพิจารณาความดีความชอบหรือการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นหรือตามวัตถุประสงค์ของการประเมินตามที่ได้กำหนดไว้ในขั้นตอนที่ 1 ทั้งนี้ผู้ประเมินจะต้องมีการชี้แจงผลการประเมินให้ผู้ถูกประเมินได้รับทราบจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง หากผลการประเมินต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานควรเสนอแนวทางการแก้ไข เช่น การให้เข้าร่วมการอบรม เพื่อเพิ่มทักษะ เป็นต้น

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ให้ความสำคัญเรื่องผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลัก การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องอาศัย การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือในการวัดผลสำเร็จดังกล่าว โดยเครื่องมือนี้จะต้องมี มาตรฐานและสามารถเชื่อถือได้ เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีผลสัมฤทธิ์เป็นที่ประจักษ์และ ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องสามารถยอมรับได้ กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานนี้จะเป็นเครื่องมือ ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารในการให้รางวัล เลื่อนเงินเดือน เลื่อนขั้น หรือความก้าวหน้าในสาย อาชีพ และทำให้องค์กรทราบจุดแข็งและจุดอ่อนของบุคลากร และหาแนวทางเพื่อพัฒนาบุคลากรให้ ดียิ่งขึ้นจนทำให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่า สามารถ ปฏิบัติงานให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นส่วนหนึ่งที่จะนำพาให้องค์กรประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมายขององค์กรอย่างยั่งยืนในระยะยาว

การที่องค์กรจะดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพได้นั้น คนถือว่าเป็นทุนมนุษย์ที่มีความสำคัญที่จะสามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย ที่ตั้งไว้ ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นภารกิจที่มีความสำคัญยิ่งกัองค์กรที่จะจัดหาคนดีและคนเก่งเข้ามา ปฏิบัติงานร่วมกับองค์กร ซึ่งการดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบไปด้วย การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือกที่มุ่งเลือกสรรคนดี มีความรู้ความสามารถเข้ามา ปฏิบัติงานกับองค์กร ซึ่งปัจจุบันนี้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้มีหน้าที่แค่เพียงสรรหาบุคลากร เข้ามาปฏิบัติงานเท่านั้น แต่ยังต้องดูแลพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถให้สอดคล้องกับ สภาพการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมในปัจจุบัน การ บริหารค่าตอบแทน การให้สวัสดิการ และการ



ประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งแต่ละภารกิจมีการดำเนินการเป็นกระบวนการและทุกกระบวนการมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อที่จะวิเคราะห์ให้เห็นภาพรวมของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น ถือเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จ แต่ผู้บริหารจะอย่างไร จึงจะทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ประสบความสำเร็จ และนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างได้ยั่งยืน ปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จคือ มนุษย์ ดังที่ จาโรนัท อธิธาวัชกุล (2553: 32) กล่าวว่า “มนุษย์เป็นทรัพย์สินทางปัญญาขององค์กรที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย และเป็นปัจจัยที่สร้าง ความแตกต่างที่สำคัญในการแข่งขัน” ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องมีกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ เพื่อสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะที่เหมาะสมกับตำแหน่งเข้ามาร่วมปฏิบัติงานกับองค์กร อารงรักษาและดูแลบุคลากรให้มีประสิทธิภาพพร้อมปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรในขณะที่ยังคงมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งเป็นหน้าที่ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะบริหารจัดการเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพที่สุด หาวิธีการที่จะทำให้บุคลากรแสดงศักยภาพอย่างแท้จริง จนปฏิบัติงานที่มีคุณภาพและทุ่มเทให้กับองค์กรอย่างเต็มที่

ความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงหมายถึง การที่องค์กรมีบุคลากรที่มีคุณภาพปฏิบัติงานร่วมกับองค์กร ซึ่งการได้คนที่มีคุณภาพมาปฏิบัติงานเป็นผลมาจากกระบวนการทรัพยากรมนุษย์หาคนดีเข้ามาทำงาน และมีระบบบริหารที่อารงรักษาคนดีและพัฒนาให้เก่ง ยิ่งขึ้น สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานให้คนในองค์กรมีความสุขกับการทำงาน ความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถวัดได้จากคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร ความผูกพันต่อองค์กร ความจงรักภักดี และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน สิ่งเหล่านี้เป็นการสิ่งกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติงานให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เมื่อบุคลากรมีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้นจนองค์กรประสบความสำเร็จ แสดงให้เห็นถึงกระบวนการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ

#### 1. คุณภาพชีวิตในการทำงาน

การทำงานถือเป็นส่วนหนึ่งในการดำรงชีวิตประจำ วันของมนุษย์ คุณภาพชีวิตของการทำงานจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง องค์กรจะต้องส่งเสริมเพื่อให้สถานที่ปฏิบัติงานมีความเหมาะสม ทำให้บุคลากรเกิดความสุข เกิดความรู้สึกมั่นคง เป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานจนบุคลากรเกิดความรู้สึกที่ดีต่อการปฏิบัติงานจนส่งผลดีให้ผลผลิตขององค์กรเพิ่มขึ้น

### 1.1 ความหมายของคุณภาพชีวิตในการทำงาน

จากการศึกษาและค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้องกับเรื่องคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of work life) พบว่า ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2558: 153) และทศพร จิระกิจวิบูลย์ (2556: 10-11 ) ให้ความหมายคำว่าคุณภาพชีวิตในการทำงานไปในทิศทางเดียวกันว่า หมายถึง ความรู้สึกพึงพอใจของบุคคลที่มีต่อสภาวะความเป็นอยู่หรือความสุขของชีวิตโดยรวมได้รับ จากประสบการณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกและกิจกรรมในสถานที่ทำงานให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อ สถานที่ทำงาน ที่สามารถ ตอบสนองความต้องการของบุคคลทั้งด้านร่างกายและจิตใจผ่าน กระบวนการที่องค์การจัดขึ้นเพื่อสนับสนุนให้พนักงานรู้ถึงการมีชีวิตความเป็นอยู่ทั้งในการทำงานที่ดี และนอกจากนี้ จารุพันธ์ อธิธาวัชกุล (2558: 118) ได้ให้ความหมายเพิ่มเติมว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานได้กลายเป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาเข้าร่วมงานของผู้มีศักยภาพสูงทั้งหลายในปัจจุบัน

จากความหมายต่างๆ ที่นักวิชาการหรือผู้ที่เกี่ยวข้องนิยามไว้ข้างต้น ผู้วิจัยสรุป ได้ว่า คุณภาพชีวิตในการทำงาน หมายถึง ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานทั้งด้านสิ่งแวดล้อมกายภาพ และด้านจิตใจ ได้แก่ ภาระงานที่เหมาะสม การมีผู้ร่วมงานที่ดี การมีเครื่องมือที่เหมาะสมกับการ ปฏิบัติงาน การได้รับเงินเดือนและสวัสดิการที่คุ้มค่า การได้รับความปลอดภัยในการทำงาน การได้รับการส่งเสริมให้เจริญเติบโตในหน้าที่และความรู้สึกมั่นคง ซึ่งถ้าผู้ปฏิบัติงานรู้สึกพอใจมีความ มสุขกับสิ่งรอบตัว รู้สึกว่าชีวิตการทำงานได้รับความสมดุลทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวก็จะทำให้ผลลัพธ์ทั้ง ผู้ปฏิบัติงานและองค์กรเติบโตควบคู่กันไปอย่างมีคุณภาพ

### 1.2 แนวทางในการจัดการคุณภาพชีวิตในการทำงาน

จารุพันธ์ อธิธาวัชกุล (2558: 118-120) ได้เสนอแนวคิดการบริหารจัดการ ขององค์กรที่จะช่วยให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตในการทำงาน ดังนี้

1. การสร้างภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding) เป็นการชูประเด็นการ เป็นองค์กรที่พร้อมจะมอบคุณภาพชีวิตในการทำงาน เน้นย้ำว่าพนักงานสามารถเป็นส่วนหนึ่งของ องค์กรได้ สามารถลงทุนเวลาในชีวิตเพื่อให้เกิดคุณค่า ความสำเร็จในแบบที่พนักงานอยากเป็น เพื่อเป็นการสร้างแรงดึงดูดใจให้คนเก่งเข้ามาร่วมทำงานกับองค์กร

2. การสร้างประสบการณ์ให้พนักงานได้สัมผัสคุณภาพในการทำงานจริงๆ โดยเริ่มจากการทำให้พนักงานใหม่รู้สึกถึงความเป็นมืออาชีพ โดยการสอนงาน จัดหาที่ เลี้ยงดูแล ตั้งแต่ที่พนักงานเข้ามาปฏิบัติงาน การสนับสนุนด้วยเครื่องมือต่างๆ เปิดโอกาสให้พนักงานแสดง ความสามารถใช้ความคิดอย่างอิสระ จัดการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพให้ รวมทั้งการสร้าง สิ่งแวดล้อมและสวัสดิการที่ดีในการทำงาน

กิจกรรมที่กล่าวมาข้างต้น จะเป็นหน้า ที่ของผู้บริหารที่จะต้องให้ความสำคัญกับเรื่องดังกล่าว เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่เหมาะสม เพราะเมื่อบุคลากรมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีก็จะทำให้ทั้งบุคลากรและองค์กรเติบโตควบคู่กันไปอย่างมีคุณภาพ

### 1.3 องค์ประกอบของคุณภาพชีวิตในการทำงาน

Walton, R.E. เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะสำคัญที่ประกอบขึ้นเป็นคุณภาพชีวิตการทำงาน ในหนังสือ Criteria for Quality of Working life (Walton, R.E. 1973: 12-16 อ้างถึงใน ปวรรัตน์ เลิศสุวรรณเสรี 2556: 7-8) แบ่งออก เป็น 8 ประการ ดังนี้

1. ค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเพียงพอ (adequate and fair compensation) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับค่าจ้าง เงินเดือน ค่าตอบแทน หรือผลประโยชน์อื่นๆ ทั้งในรูปของตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงินอย่างเหมาะสม ไม่เกิดการเอาเปรียบจากนายจ้าง มีความเป็นธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับตำแหน่งของตนกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีลักษณะการทำงานคล้ายคลึงกัน การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเพียงพอนี้ จะเป็นกระบวนการพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะสามารถทำให้บุคลากรในองค์กรมีคุณภาพชีวิตทั้งในการทำงานและชีวิตส่วนตัวที่ดี

2. สิ่งแวดล้อมที่ถูกลักษณะและปลอดภัย (safe and healthy environment) หมายถึง สิ่งแวดล้อมทั้งทางกายภาพและทางด้านจิตใจ นั่นคือ สภาพการทำงานต้องไม่มีลักษณะที่ต้องเสี่ยงภัยจนเกินไป และจะต้องช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกสะดวกสบายไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพอนามัย ให้บุคลากรไม่ต้องวิตกกังวลกับอันตรายต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ

3. เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาความรู้ความสามารถ (development of human capacities) หมายถึง งานที่ปฏิบัติอยู่นั้นหัวหน้างานจะต้องมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถของบุคลากร เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงานของตนเองเป็นที่ยอมรับ นอกจากนี้จะทำให้ผลการปฏิบัติงานออกมาดีแล้ว ยังถือเป็นการให้บุคลากรได้มีการฝึกฝนและพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาอีกด้วย

4. หัวหน้างานจะต้องส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีความเจริญเติบโตและความมั่นคงในอาชีพ (growth and security) เนื่องจากบุคลากรทุกคนต้องการได้รับความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานและเป็นที่ยอมรับของสังคม เพราะจะเป็นการยกระดับความเป็นอยู่ให้ดียิ่งขึ้น

5. ลักษณะงานมีส่วนส่งเสริมด้านบูรณาการทางสังคมของผู้ปฏิบัติงาน (social integration) หมายความว่า งานที่บุคลากรปฏิบัตินั้น จะต้องเป็นการส่งเสริมหรือสนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสสร้างสัมพันธภาพอันดีกับบุคคลอื่นๆ ในสังคม เพราะการได้ปฏิบัติงานร่วมกับ

บุคคลภายนอกองค์กรจะทำให้บุคลากร ได้รับความรู้จักตนเอง ได้ทราบจุดเด่น จุดด้อยของตนเอง จนเกิดการ พัฒนาตนเองขึ้นมา

6. ลักษณะงานที่ปฏิบัติจะต้องเป็นงานที่ชอบด้วยกฎหมาย กระบวนการ ยุติธรรม และหลักจริยธรรม (Constitutionalism) หมายถึง วิธีการปฏิบัติงาน วิธีชีวิต วัฒนธรรมใน องค์กรจะต้องมีการส่งเสริมให้เกิดการเคารพสิทธิส่วนบุคคล ยึดหลักประชาธิปไตยในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้บุคลากรในองค์กรได้มีการแสดงออกด้วยเหตุผล ที่จะส่งผลให้เกิดการพัฒนาคุณภาพชีวิต ของสังคมอย่างไม่มีขีดจำกัด

7. ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานโดยส่วนรวม (The total life space) องค์กรจะต้องหาแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสมดุล ระหว่างการทำงานและชีวิตครอบครัว เช่น การกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่เหมาะสม การ จัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อลดความเคร่งเครียดจากการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพใน การปฏิบัติงาน

8. ลักษณะงานมีส่วน เกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับสังคมโดยตรง (social relevance) องค์กรจะต้องมีแนวปฏิบัติที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าองค์กรมีความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม

จากแนวคิดทั้ง 8 ประการ ของ Walton สามารถสรุปได้ว่า การสร้างคุณภาพ ชีวิตในการทำงานในบางแนวคิดของ Walton เป็นผลมาจากการดำเนินการด้านกระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์และการบริหารจัดการต่างๆ ภายในองค์กร เพื่อดูแลและส่งเสริมให้บุคลากรมีความ พร้อมกับการปฏิบัติงานซึ่งจะส่งผลดีต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เป็นขวัญกำลังใจและยัง สามารถเป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคลากรมีการพัฒนา เพื่อเพิ่มศักยภาพให้กับตนเองและปฏิบัติงานให้กับ องค์กรจนองค์กรประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

## 2. ความผูกพันต่อองค์กร

### 2.1 ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

จากการศึกษาและค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้องกับเรื่องความผูกพันต่อองค์กร พบว่า ปิยาพร ห่องแสง (2555: 43) จุฑาพร กบิลพัฒน์ (2554: 16) กาญจนา นุ้ใจกอง (2542: 7) และ Allen and Meyer (1990: 2) ให้ความหมายไปในทิศทางเดียวกันว่าหมายถึง ความรู้สึก ทัศนคติทางจิตใจของบุคลากรในองค์กรที่แสดงออกด้วยพฤติกรรมที่ดีต่อองค์กร ในการยอมรับเต็มใจ ปรารถนาดีที่จะปฏิบัติงานกับองค์กรอย่างเต็มที่ มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร อาจมีความรู้สึก เป็นเจ้าขององค์กร ทุ่มเทที่จะปฏิบัติและยอมรับในค่านิยมเป้าหมายขององค์กร โดยพนักงานที่มี ความผูกพันต่อองค์กรสูงนั้นจะมีความต้องการที่จะร่วมปฏิบัติงานกับองค์กรไปจนเกษียณ

นอกจากนี้ รุ่งโรจน์ อรรถานิติ (2554: 22-23) ให้ความหมายเพิ่มเติมว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นกระบวนการหนึ่งของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรในองค์กรจากสิ่งที่จะเป็นสัญญาณแสดงให้เห็นว่าบุคลากรมีความผูกพันกับองค์กร ด้วยการสังเกตความร่วมมือ การสนับสนุนองค์กร ความต้องการอยู่กับองค์กรจนถึงเกษียณ และการพูดถึงองค์กรในด้านบวก นำข้อมูลเหล่านี้มาวิเคราะห์และพัฒนาจนได้เป็นข้อมูลในการนำมาเป็นกิจกรรมหรือแนวทางเพื่อทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจ มีความสุข มีโอกาสในการพัฒนาตัวเองและมีความต้องการที่จะอยู่กับองค์กรให้นานที่สุด

จากความหมายต่างๆ ที่นักวิชาการหรือผู้ที่เกี่ยวข้องนิยามไว้ข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่าความผูกพันต่อองค์กรได้ว่า เป็นลักษณะความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับองค์กร ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร มีความเต็มใจและทุ่มเทการปฏิบัติ งานให้กับองค์กรอย่างเต็มความสามารถ และต้องการร่วมงานกับองค์กรไปให้นานที่สุด ทั้งนี้เป็นผลมาจากองค์กรได้หาแนวทางที่ทำให้บุคลากรมีความสุขกับการทำงาน

## 2.2 รูปแบบของความผูกพันกับองค์กร

สุพานี สฤกษ์วานิช (2552: 79-80) ได้เสนอรูปแบบของความผูกพันกับองค์กร ออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

2.2.1 ความผูกพันในเชิงความรู้สึก (Affective Commitment) หมายถึง ความรู้สึกทางด้านจิตใจของบุคลากรที่ต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ต้องการเป็นสมาชิกที่ดีอย่างต่อเนื่อง มีความทุ่มเทตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้องค์กรอย่างเต็มความสามารถจนบรรลุเป้าหมายขององค์กร

2.2.2 ความผูกพันเนื่องจากต้องการอยู่กับองค์กร (Continuance Commitment) หมายถึง ความต้องการของบุคลากรที่จะปฏิบัติงานกับองค์กรอย่างต่อเนื่อง ไม่ต้องการโยกย้ายสถานที่ปฏิบัติงาน อาจเนื่องมาจากมีความพึงพอใจกับสิ่งตอบแทน สวัสดิการต่างๆ ที่ได้รับ หรือระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กรนี้มานาน เป็นการลงทุนด้านระยะเวลา หากลาออกจะทำให้สูญเสียสิ่งที่ได้เคยลงทุนกับองค์กรนี้มา และสิ่งตอบแทนอื่นๆ ที่จะได้รับหลังจากนี้

2.2.3 ความผูกพันตามบรรทัดฐานที่ควรเป็น (Normative Commitment) หมายถึง บุคลากรที่มีจิตสำนึกที่ดีกับองค์กร การตระหนักอยู่เสมอว่าองค์กรแห่งนี้ให้โอกาสเรา หากบุคลากรต้องการลาออก จะรู้สึกเป็นกังวลว่าผู้บริหารจะมีความรู้สึกอย่างไร เป็นเหตุผลทางความรู้สึกที่ผูกมัดให้บุคลากรเกิดความผูกพันกับองค์กร

จากแนวคิดความผูกพันต่อองค์กรข้างต้นมีผลทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความรู้สึกความผูกพันระหว่างบุคลากรและองค์กร จึงเป็นหน้าที่ขององค์กรที่จะต้องใส่ใจส่งเสริมและสนับสนุนเพื่อรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้อยู่กับองค์กร เพราะบุคลากรที่ปฏิบัติงานมานานมักจะมี

ความรู้ความสามารถมีประสบการณ์และทักษะที่ดีในตำแหน่งหน้าที่ หากบุคลากรลา ออกเนื่องจากไม่มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร องค์กรจะต้องจัดหาบุคลากรมาทดแทนซึ่งจำเป็นต้องอาศัยงบประมาณในการฝึกฝนและใช้ระยะเวลาานพอสมควรกว่าจะได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง ความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้เป็นสิ่งที่องค์กรไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ต ราบใดที่องค์กรยังต้องขับเคลื่อนต่อ ดังนั้นองค์กรจะต้องศึกษาปัจจัยต่างๆ และนำมาวิเคราะห์เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรที่มีคุณภาพเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร

### 3. ความจงรักภักดี

#### 3.1 ความหมายของความจงรักภักดี

จากการศึกษาและค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้องกับ เรื่องความจงรักภักดี พบว่า ปชานนท์ ชนะราวี (2556) ให้ความหมายไว้ว่า ความจงรักภักดีต่อองค์กรหมายถึง ความรู้สึกและการแสดงออกของบุคลากร ด้วยความเคารพต่อองค์กร มีความเต็มใจปฏิบัติงานและอุทิศตนต่อองค์กร มีความรู้สึกผูกพัน ความรู้สึกต้องการเป็นเจ้าของและดี องค์กรเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความภูมิใจต่อองค์กร มีการสนับสนุนและส่งเสริมองค์กรให้องค์กรมีความผาสุก ปกป้ององค์กร จากความหวังร้ายจากบุคคลอื่น ตระหนักในด้านดีขององค์กร มีความเชื่อถือและไว้วางใจพร้อมที่จะช่วยเหลือองค์กรทุกเมื่อ มีความปรารถนาและความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรต่อไป รู้สึกและแสดงออกทั้งวาจา และการปฏิบัติที่ดีต่อองค์กรทั้งต่อหน้าและลับหลัง

นอกจากนี้ อารีรัตน์ หมั่นหาทรัพย์ (2554: 23) กล่าวว่า ความจงรักภักดีคือ ความเต็มใจของบุคคล เป็นปัจจัยสำคัญในองค์กร ความเต็มใจของบุคคลอาจจะเรียกในชื่อที่ ต่างกัน เช่น ความจงรักภักดี ความเป็นอันหนึ่งอันเดียว ขวัญกำลังใจและความเข้มแข็ง เป็นต้น ซึ่งความจงรักภักดีจะมีความสำคัญแต่ก็ได้รับการยอมรับเพียงเล็กน้อยเท่านั้นว่าเป็นเงื่อนไขที่สำคัญขององค์กรเกี่ยวกับความจงรักภักดี

ถวัลย์ เอื้อวิศาลรวงศ์ (อ้างถึงใน อภิวิ ชญ์ สุวรรณสุภา , 2557: 11) ให้ความหมายความจงรักภักดีต่อองค์กรว่า เป็นความรู้สึกต้องการที่จะอยู่และไม่อยากไปจากองค์กร มีความรู้สึกรักใคร่ น่าจะมีสาเหตุมาจากองค์กรมีสิ่งที่เป็นการจูงใจจนทำให้สมาชิกภายในองค์กรรู้สึกเสียตายเป็นจะต้องจากองค์กรไป นอกจ ากนี้สมาชิกจะผูกพันมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร และภาระงานที่สมาชิกทำงานอยู่ กล่าวคือ พึงพอใจที่จะทำและต้องการให้งานนั้นบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

จากความหมายต่างๆ ที่นักวิชาการหรือผู้ที่เกี่ยวข้องนิยามไว้ข้างต้น ผู้วิจัยสรุป คำว่าความจงรักภักดีได้ว่า หมายถึง บุคลากรมีความเต็มใจที่จะอุทิศตนเพื่อปฏิบัติงานร่วมกับองค์กร อย่างเต็มความสามารถเพื่อให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยอาจไม่คาดหวังสิ่งตอบแทนที่อาจได้รับหรือไม่ได้รับ หรือหากมีทางเลือกอื่นที่มีความน่าสนใจกว่าก็ยังคงพร้อมที่จะปฏิบัติ ติงาน

กับองค์กรต่อไป นอกจากนี้อาจมีความรู้สึกที่มีความสัมพันธ์อย่างแน่นแฟ้นต่อบุคลากรภายในองค์กร และต่อองค์กรมีการรักษาสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคลากรและองค์กรไว้โดยปฏิเสธสิ่งที่มาทำลายความสัมพันธ์อันนี้

จากการวิจัยของ Terrie Lynn Bittner (2008 อ้างถึงใน ปชานนท์ ชนะราวี 2556) นำเสนอขั้นตอนการสร้างความรักภักดีต่อองค์กรให้กับบุคลากรในองค์กร ดังนี้

1. องค์กรจะต้องคำนึงว่าบุคลากรเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติงานอย่างหนักเพื่อองค์กร ดังนั้นองค์กรจะต้องให้ผลตอบแทนแก่บุคลากรอย่างเหมาะสมและให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจ
2. องค์กรจะต้องให้บุคลากรมีโอกาสแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานและเคารพความรู้และทักษะของพนักงาน ซึ่งบุคลากรมักมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่ถนัด องค์กรควรให้ความสำคัญ โดยปรึกษาและให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
3. องค์กรจะต้องมีการปรับขึ้นตำแหน่งให้กับบุคลากรภายในองค์กรก่อน พิจารณาคณะอื่นภายนอกองค์กร
4. องค์กรจะต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรภายในองค์กรมีการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความตั้งใจ ปฏิบัติงานและเป็นการเพิ่มความจงรักภักดีต่อองค์กรด้วย
5. องค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกันและจัดหาสวัสดิการนอกเหนือสวัสดิการพื้นฐานที่บุคลากรควรได้รับเพื่อทำให้บุคลากรเกิดการรับรู้ว่าองค์กรมีความใส่ใจบุคลากร

### 3.2 องค์ประกอบของความภักดี

Hoy & Rees (1974: 274-275 อ้างถึงใน ธนัชร กบิลฤทธิวัฒน์ 2557: 26-27) จำแนกองค์ประกอบความภักดีของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา ดังนี้

1. ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก (Behavioral aspect) เช่น การไม่ต้องการย้ายหน่วยงานจากหัวหน้า หรือหากหัวหน้าโยกย้ายหน่วยงานก็มีความต้องการที่จะโยกย้ายตามหัวหน้าไปด้วย
2. ด้านความรู้สึก (Affective aspect) เช่น ความรักที่จะทำงานกับหัวหน้า หรือความพึงพอใจหัวหน้าของตน
3. ด้านการรับรู้ (Cognitive aspect) เช่น ความเชื่อมั่นและไว้วางใจ ความเชื่อถือในหัวหน้า ความเชื่อถือในหัวหน้าแม้คนอื่นจะมีปฏิกิริยาต่อการตัดสินใจของหัวหน้า ความรู้สึกที่หัวหน้ายินดีที่จะแสดงความรับผิดชอบแทนเมื่อตนเองมีความบกพร่องในหน้าที่ และ ความรู้สึกโดยตรงว่าตนเองรู้สึกจงรักภักดีต่อหัวหน้าโดยปราศจากความพึงพอใจในด้านอื่นๆ

ความจงรักภักดีเป็นความรู้สึกส่วนบุคคลที่เป็นการยอมรับในตัวเองค์กร ยอมที่จะปฏิบัติงานและทุ่มเททั้งร่างกายและแรงใจเพื่อทำให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้จน เกิดความอยู่รอดอย่างยั่งยืน ความจงรักภักดีจึงเป็นอีกบทบาทหน้าที่หนึ่งที่องค์กรจะต้องให้ ความสำคัญและพัฒนาหรือสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กรให้เกิดขึ้นกับบุคลากรภายในองค์กร เพราะ บุคลากรถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กรที่จะขับเคลื่อนให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ หาก องค์กรสามารถรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถไว้กับองค์กรได้นั้น องค์กรก็จะมีคามเข้มแข็ง สามารถพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

#### 4. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

##### 4.1 ความหมายของประสิทธิภาพ

จากการศึกษาและค้นคว้าเอกสาร ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับเรื่องประสิทธิภาพ Gibson และคณะ (อ้างถึงใน จิตติมา อัครธิติพงศ์ , 2556: 6-7) ให้ความหมายของประสิทธิภาพว่า เป็นการ เปรียบเทียบระหว่างการลงทุนโดยมีตัวบ่งชี้การวัดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เช่น อัตราการได้ ผลตอบแทน (Rate of return) ในเงินลงทุนหรือสินทรัพย์ที่เป็นทุน ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยผลผลิต (Unit cost) อัตราการสูญเปล่าสิ้นเปลืองการใช้ทรัพยากร อัตราส่วนของผลกำไรต่อค่าใช้จ่ายในการลงทุน นำมาเปรียบเทียบกับผลกำไรที่ผู้ลงทุนได้รับ ยิ่งถ้าผลกำไรสูงกว่าต้นทุนแล้วแสดงให้เห็นถึงความมี ประสิทธิภาพที่มากขึ้น ประสิทธิภาพอาจสามารถแสดงเป็นค่าเชิงตัวเลข หรือลักษณะการใช้ ทรัพยากรด้านเงิน วัสดุ คน และเวลาในการปฏิบัติงานอย่างประหยัด คุ่มค่า และไม่เกิดการสูญเสีย เกินความจำเป็น สอดคล้องกับ Herbert, 1960: 180-181 (อ้างถึงใน จุฬารวรรณ กล้ายเครือ , 2554: 20) กล่าวว่า ประสิทธิภาพสูงสุดของงานใดๆ นั้น เป็นผลมาจากความสัมพันธ์ของปัจจัยนำเข้า (Input) กับผลผลิต (Output) ที่ออกมา แต่หากเป็นหน่วยงานราชการจะมีความพึงพอใจของ ผู้รับบริการ (Satisfaction) เข้าไปด้วย ซึ่งสรุปได้ว่าประสิทธิภาพเท่ากับผลผลิต สามารถเขียนเป็น สูตรได้ดังนี้

$$E = (O-I)+S$$

เมื่อ E = Efficiency คือ ประสิทธิภาพ

O = Output คือ ผลผลิตหรืองานที่ได้รับ

I = Input คือ ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรที่ใช้ไป

S = Satisfaction คือ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ

ธงชัย สันติวงษ์ (2540: 29) ให้ความหมายคำว่าประสิทธิภาพว่า หมายถึง การเปรียบเทียบทรัพยากรที่ใช้ไปกับผลที่ได้จากการทำงานว่าดีขึ้นในระดับใด อย่างไร ซึ่งจะต้อง เปรียบเทียบในขณะที่กำลังทำงานตามเป้าหมายขององค์กร



Gibson และคณะ (อ้างถึงใน จิตติมา อัครธิพิงศ์, 2556: 6-7) ประสิทธิภาพ ออกเป็น 2 ระดับ ดังนี้

1. ประสิทธิภาพของบุคคล หมายถึง บุคคลที่มีความตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ สร้างผลงานได้ถูกต้อง รวดเร็ว ครบถ้วนและตรงตามวัตถุประสงค์อย่างมีคุณภาพสูญเสียเวลาและต้นทุนน้อยที่สุด เป็นผลมาจากบุคลากรมีความสุข พอใจในการทำงาน สร้างผลงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ

2. ประสิทธิภาพขององค์กร หมายถึง การที่องค์กรดำเนินภารกิจด้านต่างๆ ตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้อย่างคุ้มค่าที่สุด กล่าวคือ การใช้ทรัพยากรด้านบุคลากรงบประมาณอย่างประหยัด โดยนำเทคนิค วิธีการ กลยุทธ์ เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศเข้ามาช่วยทำให้การปฏิบัติงานมีความราบรื่น พบปัญหาและอุปสรรคน้อยที่สุด

จากความหมายต่างๆ ที่นักวิชาการ หรือผู้ที่เกี่ยวข้องนิยามไว้ข้างต้น ผู้วิจัยสรุปคำว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้ว่า หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จตอบสนองหรือบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกันไปตามสภาพร่างกายจิตใจ การศึกษา ความรู้ความสามารถ ความถนัดต่างๆ นอกจากนี้ องค์กรก็มีผลต่อการปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานให้บุคลากรผู้นั้นมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่มากขึ้น ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานวัดจากคุณภาพของงานที่ปฏิบัติ ปริมาณงานเป็นไปตามความคาดหวังขององค์กร และใช้เวลาในการดำเนินงานอยู่ในลักษณะที่ถูกต้องตามหลักการเหมาะสมกับงานและทันสมัย โดยสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด

#### 4.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

Certo, Samuel C. (2000: 282-286 อ้างถึงใน จิตราวรรณ ถาวรวงศ์สกุล, 2554: 66-67) กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร ประกอบด้วย 3 ปัจจัย ดังนี้

1. ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร หากองค์กรมีโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม สอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ขององค์กรทั้งในระยะสั้น และระยะยาว รวมทั้งสอดคล้องกับการบริหารจัดการที่ครอบคลุมถึงการจัดโครงสร้างเกี่ยวกับงานความซับซ้อน ความเป็นทางการ การรวมศูนย์หรือการกระจายอำนาจ การจัดสายงาน สายการบังคับบัญชา การวางแผน การสั่งการ การควบคุมการทำงาน การติดตามกำกับดูแล และการประเมินผลการทำงาน ปัจจัยเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร สอดคล้องกับธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2548: 290-291) ที่กล่าวว่า การออกแบบโครงสร้างและวิธีทำสิ่งต่างๆ ให้ดีที่สุด หรือเป็น one-best-way จะช่วยให้มีประสิทธิภาพได้นั้นเป็นความเชื่อที่ไม่ถูกต้อง เพราะสถานการณ์ต่างๆ ขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา องค์กรที่ดีต้องไม่ยึดถือโครงสร้างเดิมๆ

แต่ต้องปรับโครงสร้างให้สอดคล้องกับสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดความคล่องตัวที่สุด

2. ปัจจัยด้านบุคคล องค์กรต้องมีการวางแผนและกำหนดความต้องการด้านบุคคลให้เหมาะสมกับภารกิจขององค์กร คัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ มีเจตคติที่ดีกับองค์กร สามารถปรับตัวให้เข้ากับนโยบายและภารกิจขององค์กรที่มีการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา เข้ามาปฏิบัติงานกับองค์กร ซึ่งหากได้บุคลากรที่มีคุณภาพก็จะส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติกับองค์กรได้ นอกจากนี้ ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2548: 293-295) เสนอแนวคิดเพิ่มเติมว่า ในการที่จะทำให้บุคลากรปฏิบัติงานให้กับองค์กรจนเกิดประสิทธิภาพ นอกจากที่ Certo, Samuel C. กล่าวมาแล้วนั้น องค์กรจะต้องให้ความสำคัญในการพยายามทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความผูกพันกับการปฏิบัติงานและพยายามแสวงหาความเติบโตและการพัฒนาตนเองจากงานที่ปฏิบัติงานด้วย จะยิ่งส่งผลให้บุคลากรปฏิบัติงานให้กับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี เทคโนโลยีสารสนเทศสามารถช่วยเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงกระบวนการดำเนินการขององค์กรให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น ทั้งยังช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านแรงงานและวัสดุสิ้นเปลืองต่างๆ ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่องค์กรและส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากขึ้น สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ดียิ่งขึ้น

#### 4.3 วิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร

ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2548: 288-289) เสนอวิธีการปรับปรุงเพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยจะต้องคำนึงบรรยากาศในองค์กร (Climate) และสภาพแวดล้อมขององค์กร (Environment) ดังนี้

1. บรรยากาศในองค์กร (Climate) เช่น การให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การให้ความเชื่อถือ การให้ความมั่นคงแก่บุคลากรในองค์กร การรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรทุกระดับ การมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันเหล่านี้ ส่งผลให้ต่อบรรยากาศในการทำงานภายในองค์กรให้ดีขึ้น ซึ่งจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรอันจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรต่อไป

2. สภาพแวดล้อมขององค์กร (Environment) แรงผลักดันจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินการขององค์กร ทั้งที่องค์กรสามารถควบคุมได้ และไม่สามารถควบคุมได้ สภาพแวดล้อมเหล่านี้ จะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร

การปฏิบัติงานใดๆ ก็แล้วแต่ แม้งานนั้นจะมาจากบริบทและเป้าหมายที่แตกต่างกันแต่ทุกอย่างย่อมคำนึงถึงเป้าหมายและผลลัพธ์ของงานเป็นสำคัญ และการจะสร้างงานให้มี

ประสิทธิภาพได้นั้นต้องมีหลักการที่แน่ชัด นอกจากนี้ มีหลักแนวคิดแล้วยังจะต้องมีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพพร้อมที่จะขับเคลื่อนองค์กรให้ไปถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานจะบรรลุเป้าหมายมากหรือน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ดังนั้น องค์กรจะต้องบริหาร จัดการองค์กรทั้งการจัดการทางตรงและทางอ้อมเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถและทักษะเหมาะสมกับการปฏิบัติงานเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ภูวนาด วิสุทธากร (2558) ศึกษาเรื่องการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างผลการปฏิบัติงานเชิงนวัตกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนการสอนมหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี ผลการวิจัยพบว่า การสร้างแรงจูงใจในคุณลักษณะของงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมากการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผลการปฏิบัติงานเชิงนวัตกรรม ในภาพรวมอยู่ในระดับมากการสร้างแรงจูงใจในคุณลักษณะของงานส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับมากความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานเชิงนวัตกรรมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

กฤติยา จินตเศรณี (2557) ศึกษาเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของสายสนับสนุนวิชาการเพื่อรองรับการเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพา ผลการวิจัยพบว่า ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์มีกระบวนการดำเนินการที่ไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร จึงทำให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติไม่ตรงกับภาระงาน การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์มีการสร้างตัวชี้วัดในการประเมินผลงานแต่ยังไม่ได้ผลสัมฤทธิ์อย่างแท้จริง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์กรยังไม่มีแผนพัฒนาตัวบุคคล ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ องค์กรควรปรับปรุงกระบวนการให้มีประสิทธิภาพเพื่อรักษาคนดีและคนเก่งให้อยู่กับองค์กรอย่างยั่งยืน

ธรัชพร กบิลฤทธิวัฒน์ (2557) ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อองค์กรของพนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผลการวิจัยพบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีแรงจูงใจในด้านผลตอบแทนอยู่ในระดับปานกลาง โดยแรงจูงใจด้านผลตอบแทนที่เป็นตัวงานอยู่ในระดับมาก ส่วนแรงจูงใจด้านผลตอบแทนที่เป็นสภาพแวดล้อมในงานรางวัล และเงินเดือนอยู่ในระดับปานกลาง นอกจากนี้ยังพบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีความภักดีต่อองค์กรในระดับปานกลางโดยมีความภักดีต่อองค์กรในทุกด้าน ทั้งด้านความรู้สึก ด้านการรับรู้ และ

ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก ทั้งนี้ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและความภักดีต่อองค์กร เป็นไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าองค์กรมีการดำเนินการบริหารทรัพยากร มนุษย์ด้านการบริหารค่าตอบแทน การให้สวัสดิการ และปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ที่ดี เช่น การให้เงินเดือน การให้รางวัลและสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมจะส่งผลต่อ ความภักดีต่อองค์กรมากขึ้นเช่นกัน

พนิดา นิลอรุณ (2557) การศึกษาอิทธิพลของศักยภาพในการจัดการแรงงานต่างด้าวที่มี ต่อประสิทธิผลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการในจังหวัด ระนอง ผลการวิจัยพบว่า 1) ศักยภาพในการจัดการแรงงานต่างด้าวของผู้ประกอบการในจังหวัด ระนองส่งผลทางบวกต่อประสิทธิผลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้ประกอบการ จังหวัดระนอง 2) ประสิทธิผลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่งผลทางบวกต่อผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการ ในจังหวัดระนอง ซึ่งผลการวิจัยทำให้ผู้ประกอบการตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการ ด้านทรัพยากรมนุษย์กับแรงงานต่างด้าว เพื่อที่จะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพของผลการดำเนินการของ กิจการ

ศุภณัฐ ปัญญาแก้ว (2557) ศึกษาปัญหาและแนวทางการแก้ไขการบริหารทรัพยากร มนุษย์ของสถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน) ผลการวิจัยพบว่า การบริหารทรัพยากร มนุษย์มีปัญหาที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญก่อนเป็นลำดับแรก 3 ด้านนี้ ได้แก่ ด้านการพัฒนา บุคลากร ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งปัญหาทั้ง 3 ด้าน ดังกล่าวข้างต้นนั้นมีผลต่อการพัฒนาและเพิ่มศักยภาพให้แก่เจ้าหน้าที่ รวมถึงขวัญและกำลังใจในการ ปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ซึ่งเจ้าหน้าที่ ถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าของสถาบัน ถ้าเจ้าหน้าที่ไม่ได้รับการ พัฒนาอย่างสม่ำเสมอ ขาดขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงานก็จะส่งผลให้การดำเนินงานของ สถาบันในด้านต่างๆ ไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์การดำเนินงานของสถาบัน

กัญญา เปรมปรีดี (2556) ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การมีส่วนร่วมและกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันขององค์กร กรณีศึกษา บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันประกอบด้วย อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และระดับการปฏิบัติงาน ส่งผลให้บุคลากรเกิดความ ผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน และบุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรในด้านความกระตือรือร้นในการ ปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพ สูงสุดมากที่สุด นอกจากนี้ผลการศึกษาพบว่ากลยุทธ์การมีส่วนร่วม ของกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) พบว่า กลยุทธ์ การมีส่วนร่วมและกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมนั้นมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อ องค์กร

กรสรรค์ เอนกศัทยพงษ์ (2556) ศึกษาเรื่องกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน ผลการวิจัยพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เนื่องจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีกระบวนการในการจัดหาบุคลากรเข้ามาร่วมปฏิบัติงาน เมื่อบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานแล้วเกิดความพึงพอใจก็จะส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เนื่องจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีกระบวนการในการจัดการเรื่องคนและเมื่อ องค์กรมีรูปแบบในการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมจะทำให้ได้บุคลากรที่มีความมีความรู้ความสามารถเข้ามาร่วมปฏิบัติงานและเกิดความพึงพอใจก็จะส่งผลดีต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

รุ่งนภา เล่าเปี่ยม (2556) ศึกษาเรื่องการบริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน ผลการวิจัยพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนและช่วยวิชาการของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ ความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน อยู่ในระดับมาก และความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่กับองค์กร อยู่ในระดับปานกลาง และการบริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านระบบสารสนเทศ ด้านการประชาสัมพันธ์ ด้านการหารายได้เพื่อพึ่งตนเอง

สุนันทา มิ่งเจริญพร (2556) ศึกษาเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานขององค์การของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ ผลการวิจัยพบว่า 1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง เนื่องจากพบว่าธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ได้มีการจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง ทำให้บุคลากรได้เกิดความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นในระดับสูง 2. ประสิทธิภาพของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานขององค์การของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง เนื่องจากพบว่าการบริหารจัดการองค์กรและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีความโดดเด่นส่งผลต่อการดำเนินงานที่ดี 3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในระดับปานกลาง 4. ประสิทธิภาพของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์การ ในระดับปานกลาง กล่าวคือ เมื่อบุคลากรได้รับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาทรัพยากรในด้านต่างๆ เช่น เกิดการพัฒนาความรู้ เพิ่มพูนทักษะ ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นก่อให้เกิดผลการดำเนินงานขององค์การดีขึ้นด้วย

ปรสุตกร สิริวัฒนาการ (2555) ศึกษาเรื่องกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสมาคมวอลเลย์บอลแห่งประเทศไทยและสมาคมเทควันโดแห่งประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า มีการบริหาร

จัดการด้านกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์สอดคล้องกับแผนและนโยบาย มีการบริหารการ  
จัดการด้านกระบวนการวิเคราะห์งานจากภาวะการประชุมอย่างเป็นรูปธรรม มีการบริหารจัดการด้าน  
กระบวนการสรรหาบุคลากรจากองค์กรที่เหมาะสม มีการบริหารจัดการด้านการคัดเลือกบุคลากร  
อย่างเป็นระบบขั้นตอน ด้านกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรอย่าง  
สม่ำเสมอ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นลักษณะการประเมินบุ คคลากรทั้งองค์กรโดยรวม  
ด้านกระบวนการตอบแทนและสวัสดิการการกีฬาแห่งประเทศไทยมีบทบาทสำคัญในการดำเนินการ  
ด้านกระบวนการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ อุปกรณ์ สถานที่ทำงานได้มาตรฐานและมีความ  
ปลอดภัยสูง

สุพัตรา ธัญน้อม (2555) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากร มนุษย์กับ  
ความผูกพันต่อองค์กร: กรณีศึกษาโรงเรียนลาซาล ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาพรวมการบริหารทรัพยากร  
มนุษย์ของโรงเรียนลาซาล อยู่ในระดับดีมาก เนื่องจากโรงเรียนลาซาลมีระเบียบและแนวปฏิบัติ  
เกี่ยวกับกระบวนการสรรหาและการคัดเลือกที่ชัดเจน มีการวางแผนการใช้คนให้เกิดประ โยชน์สูงสุด  
เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร 2. ภาพรวมบุคลากรโรงเรียนลาซาลมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่  
ในระดับสูง เนื่องจากโรงเรียนลาซาลมีการให้สวัสดิการแก่บุคลากรเป็นอย่างดี 3. การจัดหาทรัพยากร  
มนุษย์ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการธำ รงรักษาและป้องกัน  
ทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรโรงเรียนลาซาล ทั้งนี้  
เนื่องมาจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญและมีความจำเป็นที่ต้องกระทำ  
เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์กรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล  
ตลอดจนเพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็น  
หน้าที่หนึ่งขององค์กร ซึ่งเริ่มตั้งแต่ การจัดหาทรัพยากรมนุษย์การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ การ  
พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ เพื่อต อบสนองวัตถุประสงค์  
ขององค์กร โดยถือว่าทรัพยากรมนุษย์มีฐานะเป็นทรัพย์สินที่มีประโยชน์และคุณค่าต่อองค์กร ซึ่ง  
การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพจะสร้างความสามารถในด้านต่างๆ ในการแข่งขันของ  
องค์กรสูงขึ้นและส่งผลให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์กร

พิมพ์วิไล ลัดดาวัลย์ (2554) ศึกษาเรื่องปัจจัยทรัพยากรมนุษย์ที่ทำให้การควรรวม  
กิจการประสบความสำเร็จ กรณีศึกษา ธนาคารธนาชาติกับธนาคารนครหลวงไทย ผลการวิจัยพบว่า  
ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านกระบวนการคัดเลือกมีระดับความสำคัญมาก ทำให้การ  
ควรรวมกิจการของธนาคารธนาชาติ กับธนาคารนครหลวงไทยประสบความสำเร็จ รองลงมาคือ  
กระบวนการสรรหาบุคลากร กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน และกระบวนการฝึกอบรม

สไบทิพย์ มงคลนิมิตร (2554) ศึกษาเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการบริการของ  
โรงแรมแมนดารินโอเรียนเต็ล กรุงเทพฯ ผลการวิจัยพบว่า องค์กรมีนโยบายในการคัดเลือกบุคลากรที่

มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรภายในองค์กรได้รับพิจารณาเลื่อนตำแหน่งก่อนบุคลากรภายนอก และมีหลักการประเมินเพื่อพิจารณาค่าตอบแทนตามผลงานโดยวัดทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ และองค์กรมีความเชื่อว่าหากพนักงานมีความพึงพอใจในค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมจะทำให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ รวมทั้งมีขวัญและกำลังใจในการที่จะปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรด้วยความจงรักภักดีส่งผลให้องค์กรเติบโตก้าวหน้าได้อย่างต่อเนื่อง ด้านกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์กรมีแผนการฝึกอบรม มุ่งเน้นการอบรมที่เป็นการพัฒนาทั้งความรู้ ทักษะและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน โดยการฝึกอบรม การศึกษาต่อ การพัฒนาการสอนงาน การหมุนเวียนงาน ซึ่งจะทำให้บุคลากรมีความสามารถอย่างแท้จริง

บงอร ทับทิม (2553) ศึกษาเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดพัทลุง ผลการวิจัยพบว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ไม่สอดคล้องกับความต้องการตำแหน่งจำนวนบุคลากรจริงทำให้มีการปรับเปลี่ยนแผนอัตรากำลังบ่อยครั้ง การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ต้องการผู้มีความรู้ความสามารถและได้มีการเปิดโอกาสอย่างทัดเทียม แต่ยังมีกระบวนการเล่นพรรคเล่นพวกทำให้ได้คนไม่เหมาะสมกับงาน การคัดเลือกใช้วิธีการสอบข้อเขียน สอบภาคปฏิบัติและการสัมภาษณ์ โดยผู้มีความรู้ความสามารถจากภายในและภายนอกองค์กรเป็นผู้ดำเนินการคัดเลือก ทำให้การคัดเลือกเกิดความเป็นธรรม การปฐมนิเทศมีการปฐมนิเทศเบื้องต้นให้กับพนักงานใหม่ทุกครั้งเพื่อให้มีความรู้ก่อนปฏิบัติงานจริงแต่ระยะเวลาสั้นเกินไปทำให้การปฐมนิเทศไม่ได้ประโยชน์เท่าที่ควร การฝึกอบรมเป็นการดำเนินงานให้แก่บุคลากรทั้งองค์กรในระยะเวลาสั้นและมีเนื้อหาในการอบรมไม่ครอบคลุมกับทักษะที่จำเป็นกับการปฏิบัติงาน และตัวบุคลากรเองไม่ยอมรับการพัฒนาประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ได้ประเมินผลงานแต่ประเมินด้วยความพึงพอใจของผู้บริหาร การพัฒนาเป็นการสร้างความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ มีการลดขั้นตอนการพัฒนาในการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยเปิดโอกาสอย่างทั่วถึง การจูงใจ มีวิธีการจูงใจให้บุคลากรทำงานดีขึ้นโดยการเลื่อนตำแหน่ง การจ่ายผลประโยชน์ตอบแทน การพิจารณาความดีความชอบ

ละองดาว ปานโปรง (2549) ศึกษาเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า ระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยในแต่ละด้านพบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นด้านความเป็นประโยชน์ต่อสังคมอยู่ในระดับสูงเพียงด้านเดียว ส่วนปัจจัยด้านโอกาสในการพัฒนาชีวิตความรู้ ความสามารถ ด้านโอกาสในความก้าวหน้าและความมั่นคงด้านการทำงานร่วมกันและความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ด้านสิทธิส่วนบุคคล ด้านจังหวะชีวิต ด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม และด้านสภาพการทำงานที่มีความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างสายงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ พบว่า สายงานของบุคลากรที่แตกต่า งกันมีระดับคุณภาพชีวิตการทำงานแตกต่างกัน ดังจะ

เห็นได้จากบุคลากรสายผู้สอนมีคุณภาพชีวิตการทำงานอยู่ในระดับสูง ส่วนบุคลากรสายสนับสนุนมีคุณภาพชีวิตการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง

มรกต โกมลดิษฐ์ (2546) ศึกษาเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ผลการวิจัยพบว่า กิจกรรมการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ให้ได้ว่าซึ่งทรัพยากรมนุษย์ในเวลาที่เหมาะสมตามความต้องการของหน่วยงาน ทำให้ทราบความต้องการจำนวนคนเพิ่มเปรียบเทียบกับกำลังคนที่มีอยู่เดิม และ ทราบคุณสมบัติของบุคลากรที่หน่วยงานต้องการ ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีความซับซ้อนและเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย ทั้งงบประมาณ หน่วยงาน จึงต้องมีการดำเนินงานให้รอบคอบรัดกุม โดยพิจารณาจัดทำแผนอัตรากำลังในรูปคณะกรรมการ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรมากที่สุด

จากแนวคิดและทฤษฎีทั้งหมดที่ศึกษามาข้างต้น รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ได้ศึกษามาถึงประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การคัดเลือก การสรรหา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจ่ายค่าตอบแทน การให้สวัสดิการ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร ความจงรักภักดี และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ทั้งในหน่วยงานภาครัฐราชการ รัฐวิสาหกิจและภาคเอกชน ทำให้ผู้วิจัยสามารถนำประเด็นต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้นมาเป็นแนวทางในการศึกษากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม และศึกษาความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม





### บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ความสำเร็จของกระบวนการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ร่วมกับการค้นคว้าและวิเคราะห์ข้อมูลเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง (Documentary Research) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์สามารถนำมาวิเคราะห์สรุปผลและบรรยายได้มากที่สุด โดยผู้วิจัยมีวิธีการดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนดังนี้

1. แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา
2. ผู้ให้ข้อมูลหลักและการเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูล
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การสร้างเครื่องมือในการวิจัย
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล
6. การบันทึกข้อมูลภาคสนาม
7. ระยะเวลาในการศึกษา
8. การวิเคราะห์ข้อมูล
9. การตรวจสอบข้อมูล
10. การพิทักษ์สิทธิของกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

#### แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้มาจากแหล่งข้อมูล 2 ประเภท ประกอบด้วย ข้อมูลปฐมภูมิ ซึ่งได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้วิจัยคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sample) ด้วยการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์บุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม และจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิซึ่งได้จากการศึกษาแหล่งข้อมูลที่เป็นเอกสาร ได้แก่ หนังสือ ตำรา ระเบียบ ข้อบังคับ เอกสารประกอบการประชุม บันทึกการประชุม คู่มือการดำเนินงาน แผนงานโครงการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งที่เป็นเอกสารต้นฉบับที่เผยแพร่

โดยทั่วไปหรือเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ที่เผยแพร่ทางเว็บไซต์ โดยทำแนวคิดและความรู้ที่ได้จากการศึกษาดังกล่าวมาเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือต่อไป

### ผู้ให้ข้อมูลหลักและการเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยทำการแบ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง โดยพิจารณาจากกลุ่มตัวอย่างจากลักษณะ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และคัดเลือกจากความสะดวกของผู้วิจัย โดยแบ่งผู้ให้ข้อมูลหลักที่สำคัญเป็น 2 กลุ่ม ประกอบด้วย

1. ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ผู้วิจัยคัดเลือกจากผู้บริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ประกอบด้วย

- 1.1 ที่ปรึกษาอธิการบดี ด้านบริหารงานบุคคล
- 1.2 รองอธิการบดี ดูแลรับผิดชอบด้านบริหารงานบุคคล
- 1.3 ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี
- 1.4 หัวหน้างานบริหารทรัพยากรบุคคล

2. พนักงานมหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ผู้วิจัยคัดเลือกจากพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการและพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานกับมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมเป็นระยะเวลามากกว่า 7 ปีขึ้นไป ประกอบด้วย

- 2.1 พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการจากคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และคณะวิทยาการจัดการ รวม 3 คน
- 2.2 พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนจากสำนักงานอธิการบดี สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน สำนักวิทยและบริการ สถาบันวิจัยและพัฒนา สถาบันภาษา รวม 7 คน

### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์ ซึ่งนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำไปวิเคราะห์แล้วสรุปเป็นผลการวิจัย แบบสัมภาษณ์เป็นชุดคำถามที่ใช้ถามและใช้จดบันทึกคำตอบในการสัมภาษณ์ โดยผู้สัมภาษณ์เป็นผู้บันทึกคำตอบที่ได้จากผู้ให้สัมภาษณ์

ในการวิจัยนี้ผู้วิจัยเลือกแบบการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง ว่าง คือ มีการสร้างแนวคำถามอย่างกว้างๆ ไว้ล่วงหน้า และอาจสามารถแตกประเด็นคำถามระหว่างการสัมภาษณ์ได้ เป็นการสัมภาษณ์ที่มีความยืดหยุ่น เน้นการสัมภาษณ์แบบเป็นกันเองเพื่อป้องกันความกังวลใจของผู้ให้ข้อมูล

ซึ่งอาจมีผลต่อความน่าเชื่อถือของข้อมูล และเพื่อให้ได้ข้อมูลระดับลึกที่เป็นจริงเป็นประโยชน์กับการวิจัยครั้งนี้มากที่สุด

### การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

การวิจัยนี้ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยสร้างแบบสัมภาษณ์ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย มีขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการหนังสือ ตำรา ระเบียบ ข้อบังคับ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสอบถามจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างข้อคำถามในการสัมภาษณ์
2. ศึกษาวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อกำหนดประเด็นหลักและประเด็นย่อยให้ข้อคำถามในการสัมภาษณ์มีรายละเอียดที่ครบถ้วน
3. ปรับปรุงและพัฒนาข้อคำถามตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิ ก่อนนำไปเก็บข้อมูลจริง

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้สร้างประเด็นคำถามเพื่อใช้เป็นแนวทางการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล โดยมีลักษณะคำถามเป็นแบบปลายเปิดและปลายปิดในการเก็บข้อมูลของผู้บริหารและบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม จำนวน 2 ตอน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคำถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

- 1.1 ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์
- 1.2 ด้านการสรรหา
- 1.3 ด้านการคัดเลือก
- 1.4 ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 1.5 ด้านการบริหารค่าตอบแทน
- 1.6 ด้านการให้สวัสดิการ
- 1.7 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 แนวคำถามเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

- 2.1 ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน
- 2.2 ด้านความผูกพันต่อองค์กร
- 2.3 ด้านความจงรักภักดี
- 2.4 ด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยนี้ผู้วิจัยอาศัยเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทราบข้อมูลเบื้องต้น จากนั้นทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยการจดบันทึก และบันทึกเสียงในการสัมภาษณ์ มีการกรอกเอกสารเพื่อยืนยันการสัมภาษณ์ทุกครั้ง รวมทั้งผู้วิจัยต้องมีความซื่อสัตย์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วย

### การบันทึกข้อมูลภาคสนาม

การบันทึกข้อมูลภาคสนาม นอกจากจะใช้วิธีการจดบันทึกข้อมูลต่างๆ ที่ได้ระหว่างการสัมภาษณ์แล้วนั้น ผู้วิจัยได้ขออนุญาตผู้ให้ข้อมูลบันทึกเสียงระหว่างทำการสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความสมบูรณ์และมีคุณภาพที่สุด สามารถนำมาทบทวนซ้ำได้ในภายหลัง

### ระยะเวลาในการศึกษา

ระยะเวลาที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งสิ้น 10 เดือน โดยแบ่งเป็น 3 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเบื้องต้น เพื่อดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐานนำมาประกอบการเขียนโครงการวิจัย

ระยะที่ 2 การเก็บข้อมูลภาคสนามเชิงลึก โดยการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องตามระเบียบวิธีวิจัยและให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบให้คำแนะนำและปรับปรุงแก้ไข

ระยะที่ 3 หลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลเสร็จแล้ว อาจต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมจนกว่าจะได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ที่จะสามารถตอบคำถามได้ตรงตามประเด็นเพื่อเขียนรายงานผลการวิจัย

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยการนำข้อมูลที่ได้จากการลงพื้นที่ในแต่ละครั้งมาลำดับเหตุการณ์ เรียงเรียง วิเคราะห์ และพรรณนา ดังนี้

การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น จากการนำข้อมูลที่ได้จากการสังเกต การสัมภาษณ์ในแต่ละครั้ง นำมาจดบันทึกแยกเป็นหมวดหมู่ตามประเด็นต่างๆ แล้วนำข้อมูลไปวิเคราะห์พิจารณาความสมบูรณ์ของข้อมูล

วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล โดยการศึกษามาจากเอกสารและข้อมูลต่างๆ ที่ได้จากการสัมภาษณ์ สังเกต และการจดบันทึกที่แยกเป็นหมวดหมู่ตามประเด็นต่างๆ ไปวิเคราะห์ข้อมูลตามแนวคิดเพื่อหาข้อสรุป ด้วยวิธีการวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Description Analysis) นำข้อสรุปไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อความถูกต้องของข้อมูลแล้วจึงจัดทำเป็นรายงานฉบับสมบูรณ์ต่อไป

### การตรวจสอบข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบข้อมูลเพื่อให้ข้อมูลที่เก็บรวบรวมนั้นมีความครบถ้วนถูกต้อง แม่นยำและน่าเชื่อถือได้ เพื่อให้ผู้วิจัยมีข้อมูลหลักฐานสนับสนุนที่สมบูรณ์เป็นประโยชน์มากที่สุด โดยใช้การตรวจสอบแบบสามเส้า (Data Triangulation) ประกอบด้วย

1. การตรวจสอบด้านข้อมูล โดยการนำข้อมูลทั้งเอกสาร ผลการสัมภาษณ์และข้อมูลต่างๆ ที่รวบรวมได้จากแหล่งข้อมูลต่างๆ ที่มีความแตกต่างกันในด้านเวลาสถานที่และตัวบุคคลมาเปรียบเทียบวิเคราะห์เพื่อหาความสอดคล้องตามประเด็นที่ศึกษา
2. การตรวจสอบด้านวิธีการรวบรวมข้อมูล คือการนำข้อมูลต่างๆ ที่ได้จากการเก็บรวบรวมมาตรวจสอบซึ่งกันและกันเพื่อทำให้เกิดความเชื่อมั่นได้ว่ารายงานการวิจัยมีข้อมูลสารสนเทศที่มีความครอบคลุมเพียงพอในการวิเคราะห์และอธิบายเป็นผลการศึกษา

### การพิทักษ์สิทธิผู้ให้ข้อมูลและบทบาทผู้วิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยจะต้องคำนึงถึงจรรยาบรรณผู้วิจัยและพิทักษ์สิทธิผู้ให้ข้อมูล ตั้งแต่กระบวนการเก็บข้อมูลจนกระทั่งนำเสนอผลการวิจัย โดยผู้วิจัยต้องแนะนำตนเองว่าเป็นผู้วิจัยจากมหาวิทยาลัยศิลปากร พร้อมกับชี้แจงวัตถุประสงค์ในการทำวิจัย ระยะเวลาที่คาดว่าจะใช้ในการสัมภาษณ์แก่ผู้ให้ข้อมูล และการขออนุญาตเพื่อบันทึกเสียงตลอดระยะเวลาการสัมภาษณ์ หากผู้ให้ข้อมูลไม่พร้อมที่จะให้ข้อมูลผู้วิจัยสามารถปฏิเสธได้ทันที และเอกสารหรือข้อมูลที่ได้จากการทำวิจัยครั้งนี้ จะเป็นความลับและจะทำลายข้อมูลเมื่อสิ้นสุด การวิจัย และผู้วิจัยจะทำการเผยแพร่ผล การศึกษาที่ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องและความน่าเชื่อถือเท่านั้น จะความระมัดระวังการเผยแพร่ข้อมูลการวิจัย

## บทที่ 4 ผลการวิจัย

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง “กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม” ผู้วิจัยเลือกใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research Methodology) โดยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ร่วมกับการค้นคว้าและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง (Documentary Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม และศึกษาความสำเร็จใน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ซึ่งแบ่งผลการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

### ส่วนที่ 1 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

ในการศึกษากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่เป็นผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมและบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมทั้ง พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการและสายสนับสนุน และการศึกษาค้นคว้าและวิเคราะห์ข้อมูลเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อศึกษากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมในแต่ละกระบวนการ ซึ่งประกอบด้วย 7 กระบวนการ คือ กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการสรรหา กระบวนการคัดเลือก กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการบริหารค่าตอบแทน กระบวนการให้สวัสดิการ และกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

#### 1. กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมแบ่งการดำเนินการในกา รวางแผนเป็น 2 ส่วน คือ การดำเนินการวางแผนของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ และการดำเนินการวางแผนของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน ซึ่งแต่ละส่วนมีกระบวนการแตกต่างกันตามภาระหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ดังนี้

#### 1.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ

##### 1.1.1 ขั้นตอนการวางแผน

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม มีกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการหรืออาจารย์ จากการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาการวางแผนบุคลากร ดังนี้

#### 1.1.1.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ตามหลักเกณฑ์ต่างๆ

การวางแผนจำนวนผู้สอน น ประธานโปรแกรมจะคำนึงถึงหลักเกณฑ์และวิธีการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทางด้านวิชาการตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด ได้แก่ ประกาศของกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับปริญญาตรี พ.ศ. 2548 ตามราชกิจจานุเบกษา เล่ม 122 ตอนพิเศษ 39 ง ลงวันที่ 25 พฤษภาคม 2548 มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 26 พฤษภาคม 2549 โดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศแนวทางการปฏิบัติ เพื่อให้การบริหารงานด้านวิชาการมีมาตรฐานทางวิชาการและวิชาชีพและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด สำหรับการจัดการเรียนการสอนหลักสูตรปริญญาตรีทุกสาขาวิชาทั้งหลักสูตรที่เปิดใหม่และหลักสูตรเก่าที่จะปรับปรุงใหม่ ทั้งสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน ในประกาศฉบับดังกล่าว ใจความสำคัญข้อ 10 ระบุว่า จำนวนและคุณสมบัติของอาจารย์ ต้องมีอาจารย์ประจำหลักสูตรตลอดระยะเวลาที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรนั้น ซึ่งมีคุณสมบัติตรงหรือสัมพันธ์กับ สาขาวิชาที่เปิดสอนไม่น้อยกว่า 5 คน และในจำนวนนั้นต้องเป็นผู้มีคุณสมบัติไม่ต่ำกว่าปริญญาโทหรือเทียบเท่า หรือเป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์ อย่างน้อย 2 คน ทั้งนี้ อาจารย์ประจำในแต่ละหลักสูตรจะเป็นอาจารย์ประจำเกินกว่า 1 หลักสูตรในเวลาเดียวกันไม่ได้ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมจึงดำเนินการจัดหาอาจารย์ผู้สอนในแต่ละหลักสูตรให้เป็นไปตามประกาศดังกล่าวอย่างน้อย 5 คนต่อ 1 หลักสูตร เพื่อให้การดำเนินการเรียนการสอนเป็นไปด้วยความถูกต้องและเป็นประโยชน์ต่อผู้เรียนและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

“กรณีที่เปิดสาขา ใหม่ รับอาจารย์ใหม่ หรืออาจารย์ที่มีอยู่เดิมมีคุณสมบัติ ไม่ตรงหรือไม่ครบ ตามหลักสูตร สาขาวิชาที่จะต้องทำเรื่องขอเสนอกรอบอัตรากำลังขึ้นมา เช่น โปรแกรมวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศ จะมี 3 แขนงวิชา คือสาขาเทคโนโลยีฯ สาขา มัลติมีเดีย สาขาเครือข่าย จึงสามารถใช้อาจารย์ร่วม มกันได้ 5 คน แต่พอมัลติมีเดียขอแยกออกมาเป็นอีกโปรแกรมวิชา และเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานของกระทรวงจะต้องขออนุมัติการเปิดสอน ” (ผู้บริหาร 3, 2559)

“สายวิชาการจะขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของอาจารย์ผู้สอน เพื่อให้โปรแกรมสามารถดำเนินการเปิดการเรียนการสอนไปได้ด้วยดี” (ผู้บริหาร 3, 2559)

นอกจากนี้ การดำเนินการเรียนการสอนของสาขาวิชาต่างๆ ในหลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการให้เป็นไปตามประกาศของคุรุสภา เรื่องการรับรองปริญญาและประกาศนียบัตรทางการศึกษาเพื่อการประกอบวิชาชีพ พ.ศ. 2557 ตามราชกิจจา

นุเบกษา เล่ม 131 ตอนพิเศษ 46 ง ลงวันที่ 14 มีนาคม 2557 ซึ่งได้กำหนดหลักเกณฑ์เพื่อการรับรองปริญญาและประกาศนียบัตรทางการศึกษาเพื่อการประกอบวิชาชีพ เพื่อเป็นหลักประกันคุณภาพให้กับผู้รับบริการทางการศึกษา โดยกำหนดมาตรฐานการผลิต ที่ระบุว่า จำนวนนิสิต นักศึกษา รับนิสิต นักศึกษาตามแผนกา รัรับที่กำหนดไว้ในหลักสูตร และแผนความต้องการกำลังคนในวิชาชีพในระยะยาวโดยมีอัตราส่วนคณาจารย์ต่อนิสิต นักศึกษา 1 : 30 และ 1 ห้องเรียน มีนิสิต นักศึกษา ไม่นเกิน 30 คน

“เพราะว่าเด็ก คบ .ตอนนี้อัดลง ปรับให้ลดลงเหลือเพียง 30 คนต่อห้อง เพราะครุสภาจำกัดให้ 30 คนต่อห้องต่อชั้นปี ” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ 1, 2559)

#### 1.1.1.2 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ตามจำนวนนักศึกษา

สำหรับหลักสูตรที่มีนักศึกษาเข้ามาศึกษาเป็นจำนวนมาก ซึ่งเกินกว่าที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้ ทั้งนี้เนื่องจากหลักสูตรดังกล่าวเป็นหลักสูตรที่มีความน่าสนใจหรือเป็นหลักสูตรที่มีแนวโน้มเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงาน อาจส่งผลกระทบต่อจำนวนอาจารย์ผู้สอนไม่เพียงพอกับจำนวนนักศึกษาที่เข้ามาใหม่ เพื่อไม่ให้ผู้เรียนเสียประโยชน์ ประธานโปรแกรมได้ศึกษาข้อมูลจำนวนนักศึกษาใหม่เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาการวางแผนการจัดหาอาจารย์ผู้สอนให้สอดคล้องกับจำนวนผู้เรียน

“ในกรณีที่เราวางแผนจะรับเด็กเท่านี้ แต่พอถึงเวลาเด็กมาเยอะ อาจารย์เราไม่พอ” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ 2, 2559)

“แต่ที่นี้ในการขอเราก็ต้องดูว่าเด็กเท่าไร ยังไง เราถึงจะขอได้” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ 1, 2559)

#### 1.1.1.3 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ตามภาระงานของผู้สอน

การวางแผนตามภาระงานของผู้สอน เป็นหน้าที่ของผู้บริหารคณะ ได้แก่ คณบดี รองคณบดี หรือประธานโปรแกรม จะต้องศึกษาข้อมูลของอาจารย์ผู้สอนให้มีความสอดคล้องกับจำนวนผู้เรียน โดยการสำรวจจำนวนอาจารย์ประจำ ภาระงานประจำที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบหลักในการเรียนการสอน การวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม จำนวนอาจารย์ที่ลาศึกษาต่อแบบเต็มเวลา และนำข้อมูลเหล่านี้มาวิเคราะห์เพื่อหาจำนวนอาจารย์ผู้สอนที่เหมาะสมกับจำนวนผู้เรียน หากวิเคราะห์แล้วจำนวนผู้เรียนมีความต้องการสูงกว่าจำนวนอาจารย์จริง ประธานโปรแกรมจะทำบันทึกถึงมหาวิทยาลัยฯ เพื่อขอรับตำแหน่งอาจารย์ประจำสาขาวิชาเพิ่ม

“ฐานะที่เป็นรองคณบดี ก็จะต้องวางแผนเริ่มโดยการสำรวจใครจะไปเรียนต่อปีไหน อันนี้ทำอยู่” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ 2, 2559)



“ถ้าเกิดจะไปเรียนต่อก็คือในสาขาเราก็ต้องตกลงกันให้ดีว่าปีนี้ใครจะไป ปีหน้าใครจะไป ก็คือต้องมีการวางแผนกัน” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ 1, 2559)

“การขออนุญาตไปศึกษาต่อมันจะเกี่ยวข้องกับการจัดทำกรอบอัตรากำลังของแต่ละสาขาวิชาด้วย” (ผู้บริหาร 3, 2559)

“เรื่องการเรียนต่อ กรอบการเรียนต่อ เรื่องนี้จะผ่านมาจากคณะมายังประธานสาขา ประธานสาขาจะมาประชุมในสาขาว่าจะเรียนต่อกันอย่างไร เมื่อไร คือหมายความว่า ในสาขาคุณจะไปเรียนไหม จะไปเรียนเมื่อไร แต่ต้องไม่กระทบกับการเรียนการสอนและเด็ก” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ 3, 2559)

“ถ้าไหลตสอนมันเริ่มเยอะ ประธานโปรแกรมเค้าก็จะเป็นคนคิดที่จะขออัตรากำลังเพิ่ม” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ 2, 2559)

“ถ้าเป็นของสาขาทำอยู่ มีกระบวนการคือ เราจะดูว่า ตอนนี้อัตรากำลังวิชาไหน เช่น วรรณคดี ภาษาศาสตร์ หลักภาษา การสอน พอใหม่ ถ้าไม่พอเราจะทำเรื่องขออนุญาตข้างบน” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ 1, 2559)

### 1.1.2 ขั้นตอนการดำเนินการ

เมื่อผู้บริหารคณะดำเนินการวิเคราะห์การวางแผนผู้สอนตามปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งหลักเกณฑ์ที่กระทรวงศึกษาธิการและคุรุสภากำหนด จำนวนนักศึกษาเข้าใหม่ จำนวนผู้สอนมาพิจารณาและเห็นว่ามีจำนวนจำเป็นที่จะต้องรับอาจารย์ผู้สอนเพิ่ม เนื่องจากภาระงานสอนที่มากเกินไปประสิทธิภาพของผู้สอน เพื่อให้การเรียนการสอนเป็นไปด้วยความมีประสิทธิภาพ นักศึกษาได้รับความรู้อย่างเต็มที่ ประธานโปรแกรมจะต้องทำบันทึกเสนอมหาวิทยาลัยฯ เพื่อขอตำแหน่งอาจารย์ใหม่ โดยในบันทึกฉบับดังกล่าวจะต้องชี้แจงเหตุผลและ ความจำเป็นของความต้องการในการรับอาจารย์ผู้สอน ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงโครงสร้างของมหาวิทยาลัยด้วย โดยสามารถปรึกษาขอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน และนำบันทึกการขออนุมัติตำแหน่งเพิ่มผ่านความเห็นชอบจากผู้มีอำนาจสูงสุดของคณะ มายังระบบ งานสารบรรณกลางของมหาวิทยาลัย ได้แก่ หัวหน้าหน่วยบริหารงานทั่วไป ผู้อำนวยการกองกลาง ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี รองอธิการบดี ตามลำดับ ก่อนนำเสนออธิการบดีหรือผู้ที่ได้รับมอบอำนาจเป็นผู้อนุมัติตำแหน่งดังกล่าว

“เรามีปัญหาที่จะไปคุยกับประธานโปรแกรม ประธานโปรแกรม เค้าก็จะเป็นคนคิดที่จะขออัตรากำลังเพิ่ม” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ 2, 2559)

“โดยจะต้องผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการบริหารคณะ ว่าจำนวนอาจารย์ผู้สอนมีเพียงพอหรือไม่ มีคุณสมบัติ ตรงตามหลักสูตรหรือไม่ หากไม่พอก็จะต้องมาปรึกษานักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน และสำหรับกรณีที่มีมหาวิทยาลัยอนุมัติให้เปิดสอนได้

จึงมีความจำเป็นที่จะต้องขอรับอาจารย์เพิ่ม สาขาวิชาที่จะบันทึกหนังสือถึงมหาวิทยาลัยเพื่อขอเปิดรับสมัครอาจารย์ประจำวิชา” (ผู้บริหาร 3, 2559)

แต่หากการขอตำแหน่งอาจารย์ผู้สอนใหม่ไม่ได้รับการอนุมัติ เนื่ องจากผู้บริหารพิจารณาเห็นว่า การจ้างบุคลากรใหม่เข้ามาในตำแหน่งอาจารย์ประจำไม่คุ้มค่า เพราะมหาวิทยาลัยจะมีค่าใช้จ่ายในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีการจ่ายค่าตอบแทนและดูแลพัฒนาบุคลากรในระยะยาวและอาจไม่ได้รับประโยชน์เท่าที่ควร ผู้บริหารจะอนุมัติด้วยวิธีกา รอื่นๆ เพื่อเป็นการทดแทนการขอตำแหน่งอาจารย์ประจำ เช่น การจ้างอาจารย์พิเศษ การขอให้สาขาวิชาอื่นช่วยสอน หรือการให้อาจารย์สอนเพิ่มเกินภาระงานสอนโดยจ่ายค่าตอบแทนเพิ่ม

“คืออย่างแรกเราต้องวางแผนเราดูกันแล้วว่าวิชาไหนที่ยังไม่มีคนสอน เพราะฉะนั้นเวลาเราวางแผนประ เด็นที่ 1 เรามี ศศบ . เราจะเชิญ ศศบ . มาสอน แต่ถ้าเชิญมาแล้วยังไม่พอ ก็คือต้องขอเป็นอาจารย์พิเศษ ณ ตอนนี่คือถ้าขอกรอบอัตราข้างบนเค้าไม่ให้ เพราะว่าเด็กศบ . ตอนนี่ลดลงปรับให้ลดลงเหลือเพียง 30 คนต่อห้อง เพราะครุสภาจำกัดให้ 30 คน/ห้อง/ชั้นปี” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ 1, 2559)

“อาจจะเกลี่ยคนภายในก่อน” (ผู้บริหาร 3, 2559)

“หวังจำนวนบุคลากรที่เพิ่มมากขึ้นมากกว่าอดีต คงจะขึ้นอยู่กับกา รขยายโครงสร้างมหาวิทยาลัย แต่การจะเพิ่มแต่ละอัตราเราต้องเลี้ยงดูเค้าไปอีกนาน ตอนนี่เค้าจึงอยากได้ที่เป็นที่นั่งจริงๆ” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน 1, 2559)

## 1.2 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม มีกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน โดยการจัดทำกรอบอัตรากำลังของมหาวิทยาลัยซึ่งจะมีการกำหนดอัตรากำลังของแต่ละหน่วยงานย่อย ซึ่งการมีจำนวนผู้ปฏิบัติงานที่ถูกต้อง จะสามารถสร้างความชัดเจนในการบริหารงาน และสามารถดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรในทิศทางที่เหมาะสม ตรงกับความต้องการจริง เช่น การจัดการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรได้อย่างเหมาะสม การส่งเสริมให้บุคลากรสามารถเติบโตในสายอาชีพเพื่อทำตำแหน่งชำนาญการและชำนาญการพิเศษได้ ซึ่งปัจจุบันมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมอยู่ระหว่างการดำเนินการจัดทำกรอบอัตรากำลัง พ .ศ. 2559 – 2562 ทั้งนี้ เพื่อให้ตำแหน่งงานมีความเหมาะสมกับภาระงานและสถานการณ์ปัจจุบัน มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมจะมีการวิเคราะห์กรอบอัตรากำลังใหม่ทุกๆ 4 ปี

“เดิมมหาวิทยาลัยยังไม่มีระบบจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน ไม่มีการวิเคราะห์กรอบที่ชัดเจนในตำแหน่งต่างๆ และหน่วยงานต่างๆ มอบหมายงานไม่ตรงกับโครงสร้างที่กำหนดจึงทำให้เกิดปัญหา” (ผู้บริหาร 1, 2559)

“ตอนที่อธิการบดีบอกให้ทำเกี่ยวกับเรื่อง ฝึกรอบบร ที่นี้ก็พออยู่ไปเรื่อยๆ รองอธิการก็ให้ช่วยวางแผนด้วย เลยเสนอรองว่า ควรจะปรับโครงสร้างก่อนจะได้รู้ว่าใครควรจะ ฝึกรอบบรยังไง ก็รอบบรอัตโนมัติกำลัง เวลาต่อสัญญาจะได้รู้ว่าใครต้องการอะไรแล้วเราจะได้จัดตาม ความต้องการเค้าได้ถูกต้อง มันมีปัญหาตรงนี้ต้องทำตรงนี้ก่อน” (ผู้บริหาร 2, 2559)

“สำหรับกรอบเดิมที่มีอยู่บุคลากรไม่ได้ปฏิบัติงานตามกรอบงานเดิมของตนที่ รับสมัครเข้ามาตั้งแต่แรก ทำให้ไม่สามารถเติบโตในงานสายงาน ไม่สามารถนำกระบวนการที่ปฏิบัติ จริงมาใช้ในการเขียนขอขานาญการ ขานาญการพิเศษได้” (ผู้บริหาร 3, 2559)

“ในปัจจุบันมีการวิเคราะห์จัดทำแผนกรอบอัตรากำลัง ระหว่างปี 2559-2562 เพื่อกำหนดให้ทุกหน่วยงานในช่วงเวลา 4 ปีสามารถรับคนเพิ่มได้เท่าไร” (ผู้บริหาร 1, 2559)

โดยทั่วไปการกำหนดจำนวนตำแหน่งต่างๆ ภายในหน่วยงาน มหาวิทยาลัยจะ คำนึงถึงการกำหนดจำนวนผู้ปฏิบัติงาน ให้มีความเหมาะสมกับลักษณะหน้าที่ ความรับผิดชอบ และ ปริมาณงานของหน่วยงาน มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมจึงมีกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน โดยการศึกษาปัจจัยด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณา การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน ดังนี้

### 1.2.1 ขั้นตอนการวางแผน

#### 1.2.1.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ตามมาตรฐานกำหนด

##### ตำแหน่ง

การจัดทำกรอบอัตรากำลังของพนักงานมหาวิทยาลัย สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมคำนึงถึงการนำ มาตรฐานกำหนดตำแหน่งข้าราชการพล เรือในสถาบันอุดมศึกษา มาตรฐาน กำหนดตำแหน่ง กพอ.ใหม่ (กพอ.บัญชีแสดงมาตรฐานกำหนด ตำแหน่งของข้าราชการพลเรือในสถาบันอุดมศึกษา พ .ศ. 2553) มาเป็นหลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ กรอบอัตรากำลัง ซึ่งแต่ละตำแหน่งจะมีการกำหนดมาตรฐานของตำแหน่ง ประเภท สายงาน ชื่อ ตำแหน่งในสายงาน ระดับตำแหน่ง และลักษณะงานโดยทั่วไปว่าแต่ละสายงานครอบคลุมลักษณะงาน ใดบ้าง การปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งจะต้องสอดคล้องและเป็นไปตามมาตรฐานตำแหน่งเพื่อให้การ บริหารจัดการเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

“เป็นไปตามกรอบวิเคราะห์กรอบงานตามระบบราชการ ”

(ผู้บริหาร 1, 2559)

“เค้าก็เปลี่ยนชื่อตำแหน่ง ให้เป็นนักวิชาการศึกษา แต่ใน กรอบของสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียนไม่มีตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ถ้าพ็อยู่ตำแหน่งนั้น ก็จะทำงานไม่ได้เลย เพราะที่ทำงานตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปมาตลอด ก็เลยทำบันทึกขอ

ปรับให้มาเป็นตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปเหมือนเดิม” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน 2, 2559)

### 1.2.1.2 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ตามภาระงาน

การจัดทำกรอบอัตรากำลังของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมคำนึงถึงภาระงานของพนักงานสายสนับสนุนที่มีหน้าที่หลักในการสนับสนุนงานวิชาการของมหาวิทยาลัย ทั้งการสนับสนุนด้านการเรียนการสอนให้มีการดำเนินการด้านการเรียนการสอนให้มีคุณภาพและมีเกิดประสิทธิภาพสูงสุด การสนับสนุนด้านงานวิจัย และการบริการแก่ชุมชน ตามพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย

วิธีการคำนวณกรอบอัตรากำลังจะคำนวณจากภาระงานที่ปฏิบัติในระยะเวลา 1 ปี ว่ามีจำนวนเท่าใด คำนวณออกมาว่าจะต้องใช้จำนวนคนเท่าใดต่อภาระงานนั้น ซึ่งภาระงานนั้นต้องเป็นไปตามมาตรฐานตำแหน่ง สอดคล้อง สนับสนุนต่อสถานการณ์ปัจจุบัน พันธกิจและยุทธศาสตร์ด้านต่างๆ ของมหาวิทยาลัยด้วย

“โดยมีกระบวนการวิเคราะห์กรอบภาระงาน สถานการณ์ภาระงานปัจจุบันว่าเป็นอย่างไร วิเคราะห์ปริมาณงานและปริมาณเวลา” (ผู้บริหาร 1, 2559)

“อาจารย์เยอะมากเลยนะ ถ้าเทียบสัดส่วนของอาจารย์ก็ไม่เพียงพอกับความต้องการของอาจารย์ ต้องยอมรับว่าพวกอาจารย์เค้าไม่ถนัดงานด้านเอกสาร เค้าก็จะถนัดด้านการสอนของเค้า พอเวลาเค้าต้องมานั่งทำโครงการ าร พอเจอเอกสารเยอะแยะเค้าก็จะเริ่มทำไม่ต้องทำ แล้วมหาวิทยาลัยก็กิจกรรมเยอะมาก เช่น กิจกรรม โครงการให้กับเด็กในภาควิชา ” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน 3, 2559)

“ตั้งแต่มีนโยบาย AEC เข้ามาสถาบันภาษาก็จะได้รับงบประมาณและเป็นหน่วยงานหลักที่จะขับเคลื่อนและพัฒนา ทักษะทางด้านภาษาอังกฤษให้กับนักศึกษา งานก็จะเยอะขึ้น ยากขึ้น มีตัวแปร ปัจจัยเข้ามาเยอะขึ้น ” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน 3, 2559)

“แต่คนที่จะมาลงก็ต้องแล้วแต่ว่าทางมหาวิทยาลัยมีการจัดสรรอย่างไร หรือว่าภาระงานเท่าไร ควรมีคนเท่าไร แล้วเค้าก็พิจารณาตามลำดับ ด้วย ลำดับความสำคัญ สิ่งที่ต้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย คือดูหลายๆ อย่าง” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน 4, 2559)

### 1.2.2 ขั้นตอนการดำเนินการ

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน เป็นหน้าที่ของงานบริหารทรัพยากรบุคคล มีการดำเนินการในรูปแบบของคณะ กรรมการที่แต่งตั้งโดยอธิการบดี ซึ่งคณะกรรมการพิจารณากรอบอัตรากำลังข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัยสาย

สนับสนุน ประจำปีงบประมาณ 2559 – 2562 ประกอบด้วย รองอธิการบดีดูแลรับผิดชอบงานบุคคล อธิการบดี ตัวแทนผู้บริหารและตัวแทนบุคลากรจากคณะ ศูนย์และสำนัก หัวหน้างานบริหาร หาร ทรัพยากรบุคคล และนิติกรของมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ ได้เชิญผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์ ด้านการบริหารบุคคล มาเป็นที่ปรึกษาของคณะกรรมการชุดดังกล่าว ซึ่งคณะกรรมการพิจารณา กรอบอัตรากำล้าง มีอำนาจหน้าที่ดำเนินการวิเคราะห์และพยากรณ์จำนวนบุคลากรสายสนับสนุนให้ เป็นไปประเพณีของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนและภาระงานปัจจุบันของแต่ละตำแหน่ง

กระบวนการในการพิจารณากรอบอัตรากำล้าง คณะกรรมการจะมีการ ประชุมเพื่อพิจารณา โดยให้แต่ละหน่วยงานเข้ามาชี้แจงเหตุผลและความจำเป็นในการขออัตรากำล้าง ในบางหน่วยงานมีการจัดตั้งในรูปแบบของคณะกรรมการเพื่อพิจารณากรอบอัตรากำล้างของหน่วยงาน ก่อนเข้ามานำเสนอกรอบอัตรากำล้างต่อคณะกรรมการกลางของมหาวิทยาลัย เมื่อคณะกรรมการกลาง ของมหาวิทยาลัยจัดทำกรอบอัตรากำล้างแล้วเสร็จ จะนำกรอบอัตรากำล้างดังกล่าวผ่านการเห็นชอบ จากคณะกรรมการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยฯ และคณะ กรรมการบริหารมหาวิทยาลัย จากนั้น นำเสนอคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยเพื่ออนุมัติกรอบอัตรากำล้าง ตามลำดับ และจะมีการปรับปรุง กรอบอัตรากำล้างทุกๆ 4 ปี เพื่อให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับภารกิจและสถานการณ์ปัจจุบัน

“ก็ช่วยคิดในลักษณะของทุกงาน แล้วทำเป็นเล่ม เพราะเป็นหน้า ที่ของ กจ. ที่จะดูแลเรื่องกรอบอัตรากำล้าง” (ผู้บริหาร 4, 2559)

“มหาวิทยาลัยจึงได้แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดกรอบอัตรากำล้างใหม่ โดยให้หน่วยงานมอบหมายงานให้ผู้ปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามกรอบ” (ผู้บริหาร 2, 2559)

“มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีการวิเคราะห์หรือจัดทำแผนกรอบ อัตรากำล้างทุกๆ 4 ปี โดยการประชุมปรึกษาหารือ” (ผู้บริหาร 1, 2559)

“ในตอนนี้มหาวิทยาลัยได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดกรอบ อัตรากำล้าง ในปี 2559 โดยในกรอบอัตรากำล้าง โดยให้หน่วยงานต่างๆ แจกกรอบอัตรากำล้างที่สังกัด และคนที่มีอยู่ทำงานในส่วนใดบ้าง และมหาวิทยาลัยจะ จัดประชุมพนักงาน เพื่อชี้แจงกรอบอัตรากำ ล้าง ภาระงานของตัวว่าตรงกับสายงานที่ตัวทำอยู่หรือไม่ และประสานกับงาน กจ. โดยจะเสนอผ่าน คณะกรรมการกำหนดกรอบฯ เพื่อพิจารณา และเสนอคณะกรรมการบริหารงานบุคคลพิจารณาอีก ครั้ง ในการทำกรอบใหม่นั้นจะต้องผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการ กบม.” (ผู้บริหาร 3, 2559)

“พอเค้าทำกรอบใหม่ ก็เรียกประชุมว่าแต่ละหน่วยงานมีงานอะไรบ้าง ตำแหน่งใดบ้าง และนำเรื่องเข้าประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย ” (พนักงานมหาวิทยาลัย สายสนับสนุน 2, 2559)

“มหาวิทยาลัยให้แต่ละหน่วยซึ่งส่วนใหญ่ก็เป็นหัวหน้างาน หรือ ตัวแทนหรือว่าผู้ที่รับผิดชอบดูแลเรื่องกรอบอัตรากำล้างไปเป็นคณะกรรมการของส่วนกลาง ก็จะมีการ

ประชุมชี้แจงกรอบ 4 ปี คือ มหาวิทยาลัยจะต้องทำกรอบใหญ่แล้วทุกหน่วยจะต้องทำภาระงานพร้อมกรอบของแต่ละหน่วยงานขึ้นมา คือกรรมการชุดนี้เค้าไม่ได้เป็นคนพิจารณา จะมีกรรมการอีกชุดที่มีบุคคลภายนอกที่เป็นผู้ชำนาญการ ผู้เชี่ยวชาญมาพิจารณากรอบว่าโอเค ภาระงานเหมาะสมไหม เพราะฉะนั้นทุกหน่วยงานจะมีส่วนช่วยกันวางแผน เป็นการให้ข้อมูลผู้บริหารในการตัดสินใจว่าภาระงานเราเป็นอย่างไร ทั้งให้ข้อมูลและนำเสนอ Defiance ว่าทำไมกรอบอันนี้เราต้องมีเท่านี้ ภาระงานมันคืออะไร กรอบที่เสนอไปก็ได้นะ” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน 4, 2559)

## 2. กระบวนการสรรหา

เมื่อหน่วยงานที่ได้รับอนุมัติตำแหน่งใหม่ที่เป็นไปตามกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ข้างต้น ก็จะเข้าสู่กระบวนการในการดำเนินการด้านการสรรหาทั้งพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการและสายสนับสนุนมีการดำเนินการที่คล้ายคลึงกัน ดังนี้

### 2.1 ขั้นตอนการอนุมัติการเปิดรับตำแหน่งใหม่

ประธานโปรแกรมหรือหัวหน้าหน่วยงานที่มีความต้องการในการขอตำแหน่งใหม่จะทำบันทึกเสนอขอความต้องการตำแหน่งใหม่ถึงมหาวิทยาลัย ระบุหลักการ เหตุผลและความจำเป็นของการขอตำแหน่ง ทั้งการขอตำแหน่งเพื่อทดแทนตำแหน่งเดิมที่ลาออก ทดแทนบุคลากรที่เกษียณอายุ หรือการเปิดรับตำแหน่งใหม่เนื่องจากภารกิจที่เพิ่มขึ้น ทั้งนี้จะต้องเป็นไปตามภารกิจหลักและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

“ส่วนมากงานจะกระจายไปคณะ สมมุติว่าคณะหายไปหรือมีการเกษียณอายุ คณบดีเค้าก็จะดูแลว่า อาจารย์ตำแหน่งนี้ล่อนวิชานี้หายไป เค้าจะมีอัตราทดแทน ” (ผู้บริหาร 4, 2559)

“ถ้ามีอาจารย์ลาออกกะทันหัน ถ้าอย่างอาจารย์เกษียณเรารู้ เราวางแผนไว้ล่วงหน้า แต่ประเภทลาออกไปเราไม่ทัน เราก็ต้องหาคนมาแทน ” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ 2, 2559)

การทำบันทึกเพื่ออนุมัติตำแหน่งใหม่ หน่วยงานต้นสังกัดจะกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง ภาระงาน หน้าที่ หรือคุณสมบัติพิเศษเฉพาะของแต่ละสาขาวิชาหรือหน่วยงาน เช่น สาขาพยาบาลศาสตร์ สาขาวิศวกรรม ผู้สมัครจะต้องมีใบประกอบวิชาชีพ เป็นต้น พร้อมทั้งเสนอรายชื่อคณะกรรมการ การตรวจสอบคุณสมบัติผู้สมัครคัดเลือกเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย กรรมการออกข้อสอบความรู้ความสามารถเฉพาะตำแหน่ง คณะกรรมการคัดเลือกข้อสอบความรู้ความสามารถเฉพาะตำแหน่ง คณะกรรมการประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่งและทดลองสอน คณะกรรมการสอบสัมภาษณ์ และคณะกรรมการคุมการสอบ

“แต่ละสาขาก็มากำหนด Spec ของเค้ามา ว่าต้องการ Spec แบบไหน คณะก็มีหน้าที่แค่ผ่าน เพราะเป็นหน้าที่ของโปรแกรม” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ 2, 2559)

“กรณีที่มีคนออกไปทั้งในส่วนสายวิชาการหรือสนับสนุน กรณีที่ลาออกนั้นแล้ว ได้รับการอนุมัติเรียบร้อยแล้ว ตำแหน่งจะยังคง อยู่ หน่วยงานต้นสังกัดจะดำเนินการทำบันทึกถึง มหาวิทยาลัย เพื่อขอเปิดรับบุคลากรใหม่ โดยจะแนบคุณสมบัติ และเสนอรายชื่อกรรมการสอบ คัดเลือกมาพร้อม โดยจะเสนอผ่านระบบหนังสือราชการ จากคณะ ผ่านคณบดี ผ่าน ผอ .กองกลาง ผอ.สนอ. และเสนอรองอธิการบดีที่ได้รับมอบหมาย” (ผู้บริหาร 3, 2559)

ขั้นตอนการเสนอเรื่องเพื่ออนุมัติ จะผ่านความเห็นชอบจากผู้มีอำนาจสูงสุด หน่วยงานต้นสังกัด ได้แก่ คณบดีหรือผู้อำนวยการสำนัก มายังระบบงานสารบรรณกลางของ มหาวิทยาลัย ได้แก่ หัวหน้าหน่วยบริหารงานทั่วไป ผู้อำนวยการกองกลาง ผู้อำนวยการสำนักงาน อธิการบดี รองอธิการบดี ตามลำดับ ก่อนนำเสนออธิการบดีหรือผู้ที่ได้รับมอบอำนาจเป็นผู้อนุมัติการ เปิดรับ การดำเนินการดังกล่าวเป็นไปตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 มาตรา 31 (1) แห่ง ที่มอบอำนาจและหน้าที่ให้อธิการบดีบริหารกิจการของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับของทางราชการและของมหาวิทยาลัย และสอดคล้องกับนโยบายและ วัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย

## 2.2 แหล่งที่มาของการสรรหา

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมเปิดโอกาสให้ทั้งบุคลากรภายในหน่วยงานและ บุคคลทั่วไปจากภายนอกหน่วยงานจากหลากหลายสาขาวิชาที่มีความเกี่ยวข้อง ข้องกับตำแหน่งที่ต้องการ ได้เข้าสู่กระบวนการสรรหาของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการ

ซึ่งในการสรรหาโดยการเปิดโอกาสให้บุคลากรภายในหน่วยงานนั้น ถือเป็นการ ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรภายในได้มีโอกาสเติบโตในสายอาชีพ เช่น บุคลากรสายสนับสนุนที่ ปฏิบัติงานกับมหาวิทยาลัยในตำแหน่งลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน เมื่อปฏิบัติงานไปได้ระยะเวลาหนึ่ง มหาวิทยาลัยเล็งเห็นความสามารถของบุคลากรคนนั้น ประกอบกับมหาวิทยาลัยมีกรอบอัตรากำลังที่ จะสามารถบรรจุให้ดำรงตำแหน่งเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยได้ จึงมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ บุคลากรคนนั้นเข้าสู่ตำแหน่งเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย แต่การดำเนินการดังกล่าวจะเป็นไปตาม กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และเข้าสู่กระบวนการสรรหาของมหาวิทยาลัยตามขั้นตอน จึงเป็นที่มา ของการเปิดโอกาสให้บุคลากรภายในหน่วยงานได้เข้าสู่กระบวนการสรรหาของมหาวิทยาลัย โดยระบุ ในคุณสมบัติผู้สมัครว่าผู้สมัครต้องเป็นผู้ที่มีประสบการณ์และเคยผ่านการปฏิบัติงานกับมหาวิทยาลัย ราชภัฏนครปฐมจะได้รับการพิจารณาเป็นกรณีพิเศษ เป็นต้น

“การเปิดโอกาสให้ทั้งคนภายในเองและภายนอกด้วยได้มาแข่งขัน กัน ”  
(ผู้บริหาร 1, 2559)

“มีการสรรหาภายในแต่ส่วนน้อย แต่ก็ต้องประกาศให้คนทราบโดยทั่วไป ก็ต้องเปิดให้ทั้งคนภายในและภายนอก แต่จะมีใครมาสมัครก็ได้ ไม่มีการเปิดเพื่อคนใน ไม่มีระเบียบในสรรหาภายใน ก็เปิดรับสมัครทั่วไป แต่ในคุณสมบัติจะระบุพิเศษไปว่า เอาคน ที่ปฏิบัติงานตรงนี้ มาแล้วก็ปี รู้เรื่องนี้” (ผู้บริหาร 4, 2559)

“ในการประกาศการรับสมัครนั้นหากมหาวิทยาลัยตั้งการสนับสนุนและส่งเสริมคนภายในก่อน ทั้งในสายวิชาการและสายสนับสนุนนั้น มหาวิทยาลัยจะกำหนดคุณสมบัติที่เฉพาะ เช่น จะต้องเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และปฏิบัติงานภายในสถาบันอุดมศึกษาหรือมหาวิทยาลัย มาไม่น้อยกว่า 3 ปี หรืองานที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น โดยการรับสมัครในส่วนของสายสนับสนุนนั้นจะต้องดำเนินการขอกรอบอัตราค่าจ้างก่อน ในกรณีที่ไม่มีกรอบเดิมอยู่ ” (ผู้บริหาร 3, 2559)

### 2.3 วิธีการสรรหา

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ออกข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2555 ประกาศ ณ วันที่ 30 มิถุนายน พ.ศ. 2555 ลงนามโดยนายกสภา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม เพื่อเป็นหลักเกณฑ์ในการดำเนินการสรรหาบุคลากรเข้ามาดำรง ตำแหน่งต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัย โดยในหมวด 2 การบรรจุ การจ้าง และสัญญาจ้าง ข้อ 13 ระบุ วิธีการบรรจุเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยให้ทำโดยวิธีสอบ สอบคัดเลือก คัดเลือก สรรหาหรือคัดสรร แต่ โดยทั่วไปมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมดำเนินการสรรหาด้วยวิธีการสรรหา ดังนี้

#### 2.3.1 การรับสมัครบุคคลด้วยวิธีปกติ

การรับสมัครบุคคลเพื่อดำรงตำแหน่งต่างๆ ของมหาวิทยาลัยด้วยวิธีปกติ เป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลที่สนใจทั้งบุคลากรภายในองค์กรและบุคคลภายนอกองค์กรที่มี คุณสมบัติตรงตามตำแหน่งที่กำหนด ได้มีโอกาสเข้าสู่กระบวนการสรรหาของมหาวิทยาลัย ผ่านกระบวนการคัดเลือกด้วยการทดสอบภาควิชาต่างๆ ตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการ สอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

โดยพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ จะต้องมีการสอบภาคความรู้ ความสามารถทั่วไป การสอบวิชาความรู้ความสามารถเฉพาะตำแหน่ง การสอบความเหมาะสมกับ ตำแหน่ง และการทดลองสอน ด้านพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน จะต้องมีการทดสอบวิชา ความรู้ความสามารถทั่วไป และการสอบวิชาความรู้ความสามารถเฉพาะตำแหน่ง

“เข้ามาด้วยวิธีการสอบ สอบข้อเขียน สอบสัมภาษณ์ เปิดรับสมัคร ตามปกติที่ที่สมัครเข้ามา” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน 5, 2559)

วิธีการรับสมัครบุคคลด้วยวิธีปกตินี้ หากไม่มีผู้ผ่านการสรรหา มหาวิทยาลัยก็จะขยายเวลาการรับสมัครตำแหน่งนั้นๆ ออกไป



“ถ้าเราไม่รีบ เราก็ทำตามกระบวนการปกติมันยุติธรรมอยู่แล้ว ถ้ายังสอบไม่ได้ก็ยังไม่ต้องเข้ามา เราก็ขยายเวลาในการที่จะประกาศไปเรื่อยๆ ” (พนักงานมหาวิทยาลัยสาข วิชากร 2, 2559)

“ถ้าบางช่วงที่เราไม่รีบมากมันก็จะได้ตาม Spec” (พนักงานมหาวิทยาลัยสาข วิชากร 2, 2559)

### 2.3.2 การรับสมัครบุคคลด้วยวิธีพิเศษ

หากตำแหน่งที่จะขอเปิดรับนั้น มีความต้องการเร่งด่วนก็สามารถดำเนินการรับสมัครด้วยวิธีพิเศษ เช่น มีบุคลากรลาออกกะทันหันไม่สามารถทำให้ภารกิจของมหาวิทยาลัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ หรือมีนักศึกษาเพิ่มมากขึ้นจากที่กำหนดไว้ จึงต้องมีการรับอาจารย์ประจำใหม่เพื่อให้ทันกับการเปิดการเรียนการสอน เพื่อไม่ให้มีผลกระทบต่อพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจะแก้ไขปัญหาด้วยกา รดำเนินการสรรหาบุคคลด้วยวิธีพิเศษ เพื่อให้ทันกับความต้องการและสถานการณ์ต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ขั้นตอนการดำเนินการมีความคล้ายคลึงกับวิธีการรับสมัครบุคคลด้วยวิธีปกติ มีขั้นตอนการดำเนินการด้านการจัดทำประกาศ การแต่งตั้งคณะกรรมการชุดต่างๆ เช่นเดียวกับวิธีการรับสมัครบุคคลด้วยวิธีปกติ แต่จะแตกต่างที่ช่วงระยะเวลาในการประกาศรับสมัครที่มีการกำหนดระยะเวลาให้สั้นลงเพื่อให้ได้บุคคลเข้ามาปฏิบัติงานให้เร็วที่สุด และวิธีการสรรหาของการรับสมัครบุคคลด้วยวิธีพิเศษ อาจดำเนินการสรรหาด้วยการสอบสัมภาษณ์ หรือสอบความรู้ความสามารถทั่วไป หรือสอบภาควิชาความรู้ความสามารถเฉพาะตำแหน่ง หรือสอบความเหมาะสมกับตำแหน่ง หากเป็นการสรรหาอาจารย์อาจให้ทำการทดลองสอน อย่งใดอย่างหนึ่ง ตามที่มหาวิทยาลัยพิจารณาอนุมัติให้ดำเนินการ

“แต่บางช่วงมันเด็กลงมาแล้ว มีการเปิดสอนแล้วแต่อาจารย์ยังไม่ได้ก็จะใช้วิธีพิเศษ มันก็อาจจะมั่วบ้าง” (พนักงานมหาวิทยาลัยสาข วิชากร 2, 2559)

“สำหรับกรณีการรับโดยวิธีการสรรหาหรือคัดเลือกเป็นวิธีพิเศษ ซึ่งเป็นกรณีที่มีบุคคลที่ต้องการให้มาสอนอยู่แล้ว จะใช้วิธีการสอบโดยการสัมภาษณ์เพียงอย่างเดียว ไม่ต้องสอบเฉพาะตำแหน่ง ไม่ต้องมี การสอบความรู้ความสามารถทั่วไป โดยจะมีคณบดีกับสาขาวิชาเป็นกรรมการสัมภาษณ์ภายใน แต่ในกระบวนการอื่นๆ จะเหมือนกัน” (ผู้บริหาร 3, 2559)

“มีอาจารย์ชวนให้มาทำงานที่ห้องสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน ไม่ได้เปิดรับสมัครนะ พอดีเจ้าหน้าที่คนเดิมไม่มาทำงาน อยู่ดีๆ ก็หายไป เค้าก็เลยชวนให้สมัคร แล้วรับเลย โดยที่ไม่ต้องสอบ เค้าทำบันทึกเสนอมหาวิทยาลัย ขออนุญาตรับโดยมีการทดลองพิมพ์ สัมภาษณ์เบื้องต้น” (พนักงานมหาวิทยาลัยสาข วิชากร 2, 2559)

### 3. กระบวนการคัดเลือก

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีกระบวนการคัดเลือกผู้สมัครในตำแหน่งต่างๆ ทั้งพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการและสายสนับสนุน ด้วยการคัดเลือกแบบวิธีปกติและวิธีพิเศษ มีกระบวนการคัดเลือกที่คล้ายคลึงกัน โดยยึดหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการ ตามหนังสือของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ที่ นร 1004.1/ว 15 ลงวันที่ 11 ธันวาคม 2551 เรื่องหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการ ซึ่งก่อนที่มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมจะออกพระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 มหาวิทยาลัยก็ได้ยึดกฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ต่างๆ ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนอยู่แล้ว เนื่องจากเดิมกลุ่มบุคลากรของมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่เป็นกลุ่มข้าราชการ แต่เมื่อมหาวิทยาลัยได้ออกกฎ ระเบียบ ข้อบังคับเป็นของตนเอง ก็ไม่ได้กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการต่างๆ ในเรื่องกระบวนการคัดเลือกไว้ จึงได้นำหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขต่างๆ ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้แก่ หลักเกณฑ์และวิธีดำเนินการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการ หลักสูตรและวิธีการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการ หลักเกณฑ์และวิธีการนำรายชื่อผู้สอบแข่งขันได้ในตำแหน่งหนึ่งไปขึ้นบัญชีเป็นผู้สอบแข่งขันได้ในตำแหน่งอื่นมาประยุกต์ใช้กับมหาวิทยาลัย

“แต่เราอยู่ภายใต้ลกอ . สกอ. ก็กำหนดระบบมาให้เรา เราก็ทำตาม นำระเบียบ สกอ. มาทำเป็นระเบียบมหาวิทยาลัยเร่อีกที ก็มีบ้าง แต่ก็ต้องเป็นไปตามนโยบายของ กพ .” (ผู้บริหาร 4, 2559)

#### 3.1 ขั้นตอนการเตรียมการ

ขั้นตอนแรกของกระบวนการคัดเลือกเมื่อหน่วยงานที่มีความต้องการรับบุคลากรได้รับการอนุมัติให้ดำเนินการคัดเลือกหรือสรรหาบุคลากรเข้ามาดำรงตำแหน่งใหม่ งานบริหารทรัพยากรบุคคลจะประสานงานกับหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อขอข้อมูลในการจัดทำประกาศรับสมัครและคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการคัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงานเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย ซึ่งนำหลักเกณฑ์ และวิธีดำเนินการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนมาปรับเปลี่ยนไปตามความเหมาะสมของมหาวิทยาลัยมีรายละเอียด ดังนี้

##### 3.1.1 การจัดทำร่างประกาศรับสมัคร

งานบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นผู้ร่างประกาศรับสมัครการคัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงานเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยทั้งวิธีปกติและวิธีพิเศษ ประกอบไปด้วย การระบุชื่อตำแหน่งที่จะบรรจุและแต่งตั้ง พร้อมระบุเงินเดือนที่จะได้รับ ระบุจำนวนตำแหน่ง หนึ่งที่ ต้องการรับ ลักษณะงานที่ปฏิบัติของตำแหน่ง คุณสมบัติทั่วไปที่ต้องไม่เป็นผู้มีลักษณะต้องห้าม และ

มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งเป็นไปตามบันทึกที่ได้รับการอนุมัติไว้ และวุฒิการศึกษาต้องเป็นของสถาบันการศึกษาที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนรับรองว่ามีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง ระเบียบวิธีการรับสมัครสอบ วิธีการคัดเลือก หลักเกณฑ์การตัดสิน พร้อมทั้งระบุเงื่อนไขหรือข้อความอื่นๆ ที่ผู้สมัครควรทราบเบื้องต้น ทั้งนี้การจัดทำร่างประกาศจะเป็นไปตามวิธีการและหลักเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนกำหนด

“คุณสมบัติต้องเป็นไปตามเกณฑ์ของสกอ. หมายถึงเป็นผู้มีคุณวุฒิตรงตามหลักสูตรต้องการ เป็นศัภษาของสาขาวิชาได้” (ผู้บริหาร 1, 2559)

“การจบการศึกษาต้องเป็นมหาวิทยาลัยที่ได้รับการยอมรับจาก สกอ. ทั้งในและต่างประเทศ” (ผู้บริหาร 1, 2559)

“คจ.ดำเนินการประกาศรับสมัคร ตามคุณสมบัติที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนด” (ผู้บริหาร 3, 2559)

“กระบวนการสรรหาคนของที่นี่เป็นไปตามแนวปฏิบัติของ กพ ยึดระเบียบ กพ. คุณสมบัติเป็นไปตามที่ กพ.กำหนด” (ผู้บริหาร 4, 2559)

เมื่องานบริหารทรัพยากรบุคคล จัดทำร่างประกาศเรียบร้อยแล้ว นำร่างประกาศดังกล่าวผ่าน การตรวจสอบเอกสารตามหลักงานสารบรรณตามระบบงานสารบรรณของมหาวิทยาลัย เพื่อเสนอให้อธิการบดีหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายเป็นผู้ลงนามประกาศ

จากนั้นทำการปิดประกาศให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกท่านทราบอย่างทั่วถึงผ่านเว็บไซต์ของมหาวิทยาลัย ([www.npru.ac.th](http://www.npru.ac.th)) หรือสื่อต่างๆ เพื่อให้เข้าถึงกลุ่มบุคคลจากแหล่งต่างๆ เป็นการจูงใจให้ผู้มีความรู้ความสามารถเข้ามาสมัครงานกับมหาวิทยาลัย ซึ่งการดำเนินการประกาศ เป็นไปตามหลักเกณฑ์ และวิธีดำเนินการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ที่ระบุให้ผู้ดำเนินการสอบแข่งขันประกาศรับสมัครและให้มีการเผยแพร่ให้ทราบทั่วกันก่อนวันรับสมัครไม่น้อยกว่า 5 วันทำการ โดยเผยแพร่บนเว็บไซต์ของส่วนราชการที่รับสมัคร หรือประกาศผ่านสื่ออื่นๆ ตามความเหมาะสม

“ดูจากประกาศรับสมัครแล้วก็เข้ามาสมัคร ” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ 1, 2559)

“เค้าประกาศรับสมัครก็มาสมัครตามปกติ ก็เหมือนการสมัครอาจารย์ทั่วไป ประกาศผ่านเว็บไซต์ อาจารย์ที่สาขาซึ่งรู้จักกัน เค้าโทรมาตามให้มาสมัคร ” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ 3, 2559)

“มีการประกาศเผยแพร่ให้ภายนอกทราบโดยทั่วกัน ” (ผู้บริหาร 1, 2559)

“ถ้าเราไม่ประกาศให้ทราบก็จะผิดกฎหมาย ถ้าไม่ประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน” (ผู้บริหาร 4, 2559)

### 3.1.2 การจัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการชุดต่างๆ

งานบริหารทรัพยากรบุคคลจะร่างคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการคัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงานเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย ซึ่งการแต่งตั้งคณะกรรมการชุดต่างๆ จะมีคณะกรรมการที่แตกต่างกันตามการคัดเลือกประเภทของพนักงานมหาวิทยาลัย มีรายละเอียดดังนี้

การคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ จะมีการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบคุณสมบัติผู้สมัครคัดเลือกเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย กรรมการออกข้อสอบ ความรู้ความสามารถทั่วไป กรรมการออกข้อสอบความรู้ความสามารถเฉพาะตำแหน่ง คณะกรรมการคัดเลือกข้อสอบความรู้ความสามารถเฉพาะตำแหน่ง คณะกรรมการประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่ง และทดลองสอน และกรรมการควบคุมการสอบ

ส่วนการคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ จะมีการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบคุณสมบัติผู้สมัครคัดเลือกเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย กรรมการออกข้อสอบ ความรู้ความสามารถทั่วไป กรรมการออกข้อสอบความรู้ความสามารถเฉพาะตำแหน่ง คณะกรรมการคัดเลือกข้อสอบความรู้ความสามารถเฉพาะตำแหน่ง คณะกรรมการสอบสัมภาษณ์ คณะกรรมการประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่ง และกรรมการควบคุมการสอบ

ซึ่งคณะกรรมการส่วนใหญ่จะแต่งตั้งผู้บริหารของมหาวิทยาลัยหรือผู้บังคับบัญชาสูงสุดของหน่วยงานที่ต้องการตำแหน่งเป็นประธาน รองหัวหน้าหน่วยงานเป็นกรรมการ และบุคลากรในหน่วยงานเป็นกรรมการและเลขานุการของกรรมการชุดต่างๆ

“ กจ. จัดทำคำสั่งคณะกรรมการดำเนินการออกข้อสอบ ความรู้ความสามารถทั่วไป ความรู้เฉพาะตำแหน่ง คณะกรรมการตรวจสอบคุณสมบัติ คณะกรรมการสอบสัมภาษณ์ พร้อมส่งเอกสารนัดหมายกำหนดการดำเนินการสอบให้คณะกรรมการแต่ละคนทราบ ” (ผู้บริหาร 3, 2559)

“ในทุกกระบวนการการทดสอบวัดความรู้ ทักษะ การวัดทัศนคติ ทุกๆ ด้านมีคณะกรรมการ ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย คณบดี สาขา ร่วมพิจารณา ” (ผู้บริหาร 1, 2559)

“ในการสอบสัมภาษณ์นั้นกรรมการส่วนใหญ่จะเป็น คณบดี ผอ. หรือหัวหน้างานในส่วนต้นสังกัด และอาจจะมีบุคคลจากส่วนกลางเป็นคณะกรรมการสอบสัมภาษณ์ด้วยแล้วแต่ละกรณี เพื่อให้เกิดความยุติธรรม โดยมีจำนวน 3- 5 คน” (ผู้บริหาร 3, 2559)

“อาจารย์มีส่วนในการช่วยเค้าคัดคน เช่น ช่วยออกข้อสอบ สอบสอน สอบสัมภาษณ์ มีส่วนในการคัดเลือกเข้ามา” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ 1, 2559)

“แต่พอกระบวนการที่ตรวจหลักฐานของคนมาสมัครคณะก็มีส่วนในการคัดเลือก” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ 2, 2559)

“คือทางเจ้าของหน่วยงานจะเป็นผู้บอกความต้องการไป อย่างสำนักวิชาฯ ต้องการอย่างนี้ ผู้มีความรู้ทางด้านนี้ ก็ระบุความต้องการไปพร้อมทั้งเสนอรายชื่อ คณะกรรมการสัมภาษณ์ กรรมการออกข้อสอบ เมื่อก่อนทาง กจ.จะเป็นคนแต่งตั้งเอง แต่พอช่วยหลังเค้าก็ให้เราเสนอชื่อกรรมการของหน่วยงานไป แต่ส่วนเรื่องการสัมภาษณ์ ส่วนใหญ่จะเป็นเรา ทางเราเสนอชื่อขึ้นไป” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน 4, 2559)

คณะกรรมการตามที่มหาวิทยาลัยแต่งตั้งขึ้นข้างต้นนั้น มีอำนาจหน้าที่ในการออกข้อสอบ และทำการประเมินผลการสอบเสนอมหาวิทยาลัย โดยใช้หลักการทางวิชาการที่สามารถวัดผลสัมฤทธิ์อย่างมีมาตรฐาน และดำเนินการตามขั้นตอนที่กำหนดให้เป็นไปด้วยความถูกต้องและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีการออกข้อสอบชุดต่างๆ ตามที่มหาวิทยาลัยกำหนดเป็นหลักสูตรและวิธีการคัดเลือก ดังนี้

พนักงานมหาวิทยาลัยสาย วิชาการ มหาวิทยาลัยได้กำหนดให้มีการสอบภาควิชาความรู้ต่างๆ ครอบคลุมการวัดความรู้ความสามารถของตำแหน่งทุกด้าน ได้แก่ วิชาความรู้ความสามารถทั่วไป เพื่อวัดความรู้ความสามารถทางด้านคิดคำนวณ ด้านเหตุผล ด้านภาษา การสอบวิชาความรู้ความสามารถเฉพาะตำแหน่ง ความเหมาะสมกับตำแหน่ง และการทดลองสอน นอกจากนี้ ในบางสาขาวิชาที่มีการใช้อุปกรณ์และเครื่องมือต่างๆ ที่เป็นส่วนหนึ่งในการเรียนการสอน มหาวิทยาลัยจะกำหนดให้มีการทดสอบการใช้เครื่องมือด้วย

“มีกระบวนการทดสอบวัดความรู้ ทักษะการสอน วัดทัศนคติจากการสัมภาษณ์” (ผู้บริหาร 1, 2559)

“มีการทดสอบด้านการสอนหรือจัดการเรียนรู้หรือบางสาขาวิชาอาจต้องสอบปฏิบัติด้วย” (ผู้บริหาร 1, 2559)

พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยกำหนดวิธีการทดสอบต่างๆ เพื่อวัดความรู้ความสามารถและทักษะที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานกับมหาวิทยาลัย โดยแบ่งข้อสอบออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) การทดสอบแบบปรนัยหรืออัตนัย ได้แก่ การทดสอบวิชาความรู้ความสามารถทั่วไป เพื่อวัดความรู้ความสามารถทางด้านคิดคำนวณ ด้านเหตุผล ด้านภาษา และการสอบวิชาความรู้ความสามารถเฉพาะตำแหน่ง 2) การทดสอบแบบสัมภาษณ์ คือ การทดสอบความเหมาะสมกับตำแหน่ง

“มีกระบวนการทดสอบวัดความรู้ ทักษะ และทัศนคติ เช่น มีการทดสอบความรู้ความสามารถทั่วไป ทดสอบความรู้เฉพาะด้าน และมีการสัมภาษณ์ มีเกณฑ์ด้านทักษะการใช้ภาษาที่ต้องผ่านตามเงื่อนไขของมหาวิทยาลัยกำหนด” (ผู้บริหาร 1, 2559)

ในส่วนการออกข้อสอบความรู้ความสามารถทั่วไป มหาวิทยาลัย ยจะมีข้อสอบกลาง โดยมีรองอธิการบดี ด้านงานบริหารบุคคลและผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดีเป็นกรรมการการออกข้อสอบ เพื่อให้ข้อสอบมีมาตรฐานและป้องกันการทุจริตในการสอบ

“ในส่วนของคณะกรรมการออกข้อสอบความรู้ความสามารถจะเป็นส่วนกลางเป็นผู้ออกข้อสอบ โดยจะเป็นรองอธิการ แล ะ ผอ.สนอ. เป็นผู้ออกข้อสอบ ” (ผู้บริหาร 3, 2559)

“แต่ถ้าเป็นชุดความรู้ความสามารถทั่วไป ทางส่วนกลางเค้าจะมีกรรมการออกข้อสอบ” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน 4, 2559)

“ปัจจุบันมีการสอบความรู้ความสามารถทั่วไป ซึ่งเป็นข้อสอบกลางของมหาวิทยาลัย” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน 3, 2559)

“มีข้อสอบวิชาความรู้ความสามารถทั่วไป” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน 3, 2559)

ด้านหลักเกณฑ์การตัดสิน มหาวิทยาลัยกำหนดให้ผู้ที่ผ่านการคัดเลือกจะต้องได้คะแนนแต่ละภาคความรู้ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนกำหนด

“คะแนนของแต่ละวิชา จะต้องไม่น้อยกว่า 60%” (ผู้บริหาร 3, 2559)

“จะล้มภาษณ์ก็คะแนน ยังไงบ้าง เป็นไปตาม กพ .กำหนดหมดเลย ” (ผู้บริหาร 4, 2559)

นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมเห็นความสำคัญของภาษาต่างประเทศจึงดำเนินการตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับปริญญาตรี พ.ศ. 2558 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 132 ตอนพิเศษ 295ง เมื่อวันที่ 13 พฤศจิกายน 2558 ข้อ 4 กำหนดว่า สำหรับอาจารย์ประจำที่สถาบันอุดมศึกษารับเข้าใหม่ตั้งแต่เกณฑ์มาตรฐานนี้บังคับใช้ ต้องมีคะแนนทดสอบความสามารถภาษาอังกฤษได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในประกาศคณะกรรมการการอุดมศึกษา เรื่อง มาตรฐานความสามารถภาษาอังกฤษของคณาจารย์ประจำ ม หวิทยาลัยจึงออกประกาศมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม เรื่อง หลักเกณฑ์มาตรฐานความสามารถภาษาอังกฤษสำหรับการคัดเลือกอาจารย์ พ .ศ. 2559 มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 6 มกราคม 2559 โดยถือปฏิบัติเฉพาะการรับสมัครพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ โดยมีต้องมีผลการสอบภาษาอังกฤษตาม เกณฑ์ของประกาศ คือ ต้องมีคะแนนสอบ TOEFL (Paper Based) คะแนนไม่ต่ำกว่า 500 คะแนน หรือคะแนนสอบ TOEFL (Computer Based) คะแนนไม่ต่ำกว่า 173 คะแนน หรือคะแนนสอบ TOEFL (Internet Based) คะแนนไม่ต่ำกว่า 61 คะแนน หรือคะแนนสอบ IELTS (Academic Module) คะแนนไม่ต่ำกว่า 5.5 คะแนน หรือคะแนนสอบ TOEIC คะแนน

ไม่ต่ำกว่า 625 คะแนน หรือคะแนนสอบ TU-GET คะแนนไม่ต่ำกว่า 550 คะแนน หรือคะแนนสอบ CU-TEP คะแนนไม่ต่ำกว่า 70 คะแนน

“ล่าสุดมีการสอบภาษาอังกฤษ ก็ทำตามที่สกอ .กำหนด สกอ .กำหนด ว่าใครที่เป็นข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ต้องมีการ สอบภาษาอังกฤษให้ผ่าน ” (ผู้บริหาร 4, 2559)

“มีเกณฑ์พื้นฐานจากมหาวิทยาลัย เช่น คะแนนภาษาอังกฤษ (ผู้บริหาร 1, 2559)

“มีการวัดด้านภาษาอังกฤษเข้ามาด้วย รู้สึกว่ามันยากขึ้น ” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน 3, 2559)

“เห็นว่าจะมีภาษาอังกฤษด้วย” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ 1, 2559)

### 3.2 ขั้นตอนการดำเนินการคัดเลือก

#### 3.2.1 ขั้นตอนการรับสมัคร

เมื่องานบริหารทรัพยากรบุคคล ดำเนินการต่างๆ เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมก่อนการดำเนินการคัดเลือกเรียบร้อยแล้ว งานบริหารทรัพยากรบุคคลจะดำเนินการตามกำหนดการที่กำหนดไว้ โดยผู้ที่สนใจ และมีคุณสมบัติตรงตามประกาศจะสามารถขอรับใบสมัครและยื่นใบสมัครได้ที่งานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามวัน เวลาที่กำหนด ซึ่งวิธีการสรรหาแบบปกติ งานบริหารทรัพยากรบุคคลจะกำหนดเวลาให้มีการรับสมัครไม่น้อยกว่า 15 วันทำการ เป็นไปตามประกาศที่คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนกำหนด ส่วนการคัดเลือกแบบวิธีพิเศษกำหนดวันเวลาการรับสมัครให้ขึ้นอยู่กับความจำเป็นเร่งด่วนของความต้องการ ตามที่มหาวิทยาลัยพิจารณา

#### 3.2.2 ขั้นตอนการตรวจสอบคุณสมบัติและประกาศผู้มีสิทธิ์เข้ารับการ

##### คัดเลือก

เมื่อสิ้นสุดระยะเวลาการรับสมัครดังกล่าว คณะกรรมการตรวจสอบคุณสมบัติจะตรวจสอบคุณสมบัติของผู้สมัครให้เป็นไปตามคุณสมบัติที่ได้ประกาศไว้ และเสนอรายชื่อผู้สมัครที่ตรงตามคุณสมบัติต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม และมหาวิทยาลัยจะประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิ์เข้ารับการคัดเลือกสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงาน และแจ้งกำหนดการ วัน เวลา สถานที่ และวิธีการสอบคัดเลือกผ่านเว็บไซต์และสื่อต่างๆ ของมหาวิทยาลัย ก่อนวันสอบไม่น้อยกว่า 5 วันทำการ เป็นไปตามประกาศที่คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนกำหนด

“การตรวจสอบคุณสมบัติของผู้ได้รับการคัดเลือกเข้าสอบแข่งขันว่าเป็นไปตามกำหนดหรือไม่” (ผู้บริหาร 1, 2559)

### 3.2.3 ขั้นตอนการเข้ารับการคัดเลือกและประกาศผลการคัดเลือก

เมื่อถึงกำหนดการสอบคัดเลือก ผู้ที่มีรายชื่อเป็นผู้มีสิทธิ์เข้ารับการคัดเลือกจะเข้ามาทดสอบภาคความรู้ต่างๆ ตามประกาศของมหาวิทยาลัย โดยคณะกรรมการชุดต่างๆ ที่มหาวิทยาลัยแต่งตั้งจะเป็นผู้ทำหน้าที่และดำเนินกิจกรรม ต่างๆ ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย เมื่อทดสอบภาควิชาความรู้ต่างๆ เรียบร้อย คณะกรรมการจะประมวลผลคะแนนจากภาควิชาต่างๆ และรายงานผลการสอบให้มหาวิทยาลัยทราบ โดยให้จัดส่งเอกสารบัญชีรอกคะแนน และบัญชีผู้ที่สอบแข่งขันได้เป็นเอกสารประกอบการรายงาน และมหาวิทยาลัยจะประกาศรายชื่อผู้ผ่านการคัดเลือก พร้อมกำหนดวัน เวลา สถานที่สำหรับการรายงานตัวและเอกสารต่างๆ ประกอบการทำสัญญาจ้าง

“ในการสอบนั้น งาน กจ. จะเป็นดำเนินการควบคุมการสอบและเก็บรวบรวมข้อสอบ และตรวจสอบ พร้อมรวบรวมคะแนนในแต่ละวิชา ” (ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี, 2559)

“ดำเนินการประกาศรายชื่อผู้สอบผ่านการคัดเลือกตามคะแนนที่ได้รับ แต่จะไม่บอกคะแนนสอบ แจ้งกำหนดการรายงานตัวเพื่อเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัย ” (ผู้บริหาร 3, 2559)

### 3.2.4 ขั้นตอนการรายงานตัวเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย

ผู้ผ่านการคัดเลือกทั้งพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ และสายสนับสนุนจะต้องเข้ารายงานตัวกับงานบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อจัดทำสัญญา รับทราบข้อตกลงตามเงื่อนไขหรือสัญญาจ้าง รับทราบระเบียบ ข้อบังคับ และนโยบายต่างๆ ของมหาวิทยาลัย และถือว่าบุคคลนั้นเป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัยอย่างสมบูรณ์ แต่มหาวิทยาลัยจะไม่บรรจุ ให้เป็นพนักงานมหาวิทยาลัย แต่จะแต่งตั้งเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยทดลองปฏิบัติงานจนกว่าบุคคลนั้นจะผ่านการทดลองปฏิบัติงาน ซึ่งมหาวิทยาลัยกำหนดระยะเวลาการทดลองงานไว้ 6 เดือน

## 4. กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมให้ความสำคัญกับเรื่องการพัฒนาบุคลากรภายในหน่วยงาน และเพื่อให้การดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น มหาวิทยาลัยได้แต่งตั้งที่ปรึกษาอธิการบดี ด้านบริหารงานบุคคล ให้มีอำนาจหน้าที่ควบคุม ดูแล ตรวจสอบ และสั่งการการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัย และตั้งแต่ปีงบประมาณ 2559 ที่ปรึกษาอธิการบดีจะมีหน้าที่รับผิดชอบภาพรวมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการและสายสนับสนุน

“มหาวิทยาลัยได้มอบหมาย อาจารย์ ดร .ดารินทร์ ที่ปรึกษาอธิการบดี เป็นผู้ดูแลโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” (ผู้บริหาร 3, 2559)



“ในปีงบประมาณ 2559 ที่ปรึกษาอธิการบดีเป็นผู้ดำเนินการจัดโครงการอบรมพัฒนาศักยภาพให้กับบุคลากรสายสนับสนุนและสายวิชาการ” (ผู้บริหาร 3, 2559)

นอกจากนี้ ได้มีการปรับโครงสร้างและภารกิจหน้าที่ จากเดิมมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมได้มอบหมายงานให้ การเจ้าหน้าที่และนิติการเป็นหน่วยงานกลางที่มีหน้าที่รับผิดชอบงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน และมอบหมายให้สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียนเป็นหน่วยงานกลางที่มีหน้าที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ ต่อมามหาวิทยาลัยได้มีการทบทวนโครงสร้างระดับหน่วยงาน เพื่อให้ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานมีความสอดคล้องกับบทบาทและพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจึงมีมติเห็นชอบประกาศมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม เรื่อง การแบ่งส่วนราชการระดับงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม พ.ศ. 2559 เมื่อวันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2559 ในประกาศดังกล่าว ได้แบ่งส่วนงานการเจ้าหน้าที่และนิติการออกเป็น งานบริหารทรัพยากรบุคคล และงานกฎหมายและนิติการ โดยแบ่งภาระหน้าที่ออกกันอย่างชัดเจน

“มีการปรับโครงสร้างงานการเจ้าหน้าที่และนิติการเป็นงานบริหารทรัพยากรบุคคล” (ผู้บริหาร 1, 2559)

งานบริหารทรัพยากรบุคคลมีพันธกิจหลักในการเป็นหน่วยงานกลางของมหาวิทยาลัยในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยทั้งพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการและสายสนับสนุน โดยในพันธกิจระบุว่า จะต้อง พัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ โดยการเพิ่มพูนสมรรถนะที่จำเป็นที่ใช้ในการปฏิบัติงานทุกด้านให้บุคลากร ผสมผสานกับหลักธรรมเบื้องต้นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรใช้ความรู้คู่คุณธรรม ในการปฏิบัติงานและมีจิตสำนึกในการให้บริการ (Service mind) รวมถึงการส่งบุคลากรศึกษาต่อเพื่อเพิ่มวุฒิ การฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ เพื่อพัฒนาตนเอง

“มีการแบ่งงานและบริหารกรอบงานใหม่ให้ชัดเจน เพื่อทำงานเชิงรุกในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพ จัดวางระบบการพัฒนาอย่างยั่งยืน” (ผู้บริหาร 1, 2559)

ซึ่งที่ปรึกษาอธิการบดี ได้มีนโยบายในการเริ่มต้นพัฒนาบุคลากรของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้บุคลากรในหน่วยงานมีความรู้ ทักษะเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อที่จะนำความรู้ และวิธีการต่างๆ ไปปฏิบัติหน้าที่ของตน

“อยากให้ กจ.ไปอบรมเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยตรงก่อน เพราะว่าหลายคนที่อยู่ใน กจ. ไม่ได้จบ HR ก็เลยจะจัดให้คือ เราจะอบรมให้คนอื่นเรายังไม่รู้ตัวเลยว่า เราต้องทำอะไร” (ผู้บริหาร 2, 2559)

ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมได้กำหนดทิศทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความเหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานด้วยการพัฒนาบุคลากรให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดต่างๆ ตามการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัย เพื่อให้สิ่งต่างๆ เหล่านี้เป็นตัวกำกับและเป็น

ตัวกำหนดทิศทางของกิจกรรมต่างๆ ที่เป็นการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานเพื่อให้หน่วยงานมีการดำเนินการด้วยความประสิทธิภาพและทำให้องค์กรเกิดความยั่งยืน

“กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีปัจจัยที่ค้ำึงอยู่ 3 ด้าน คือ 1) มีกรอบเป็นไปตามหลักวิชาด้าน HR หรือ HRD 2) มีทิศทางในการพัฒนาคน มุ่งเน้นตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย 3) มีหลักของงานประกันคุณภาพเป็นตัวกำกับ” (ผู้บริหาร 1, 2559)

“ตอนที่อธิการบดีบอกอาจารย์ให้ทำเกี่ยวกับเรื่องฝึกอบรม ที่นี้ฝึกอบรมงบประมาณที่ได้ก็ไปวางแผนมาโดยยึดประกันคุณภาพเป็นหลัก แล้วก็ใช้การฝึกอบรมกับยุทธศาสตร์ของ ” (ผู้บริหาร 2, 2559)

“ท่านอธิการบดีให้นโยบายว่า อยากจะพัฒนาโดยจัดการในลักษณะเอามาร่วมกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน” (ผู้บริหาร 2, 2559)

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีกิจกรรมต่างๆ ที่ถือ เป็นการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน ทั้งพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการและสายสนับสนุนให้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะที่จะสามารถนำมาประยุกต์กับการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนให้เกิดประสิทธิผลมากขึ้น นอกจากนี้บางกิจกรรมที่มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมดำเนินการถือเป็นการส่งเสริม และสนับสนุนด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพอีกด้วย ด้วยการดำเนินการจัดกิจกรรมต่างๆ โดยมหาวิทยาลัยจะมอบหมายให้หน่วยงานกลางเป็นผู้ดำเนินการจัดโครงการหรือกิจกรรมต่างๆ หรือการจัดสรรงบประมาณลงไปที่คณะหรือหน่วยงานให้เป็นผู้รับผิดชอบการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานย่อยของตน

“มหาวิทยาลัยจัดใหญ่เองจัดให้ทั้งหมด อีกส่วนคือการพัฒนาบุคลากรของสำนักเองจะเป็นผู้เขียนโครงการขึ้นเองอย่างห้องสมุด ไม่นับส่วนกลาง ก็ตั้งงบไว้สำหรับพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน เช่น เชิญวิทยากรมาอบรม บางโครงการก็เผยแพร่ให้หน่วยงานอื่นๆ เช่น การจัดโยคะเพื่อสุขภาพ ถ้าเกิดเกี่ยวข้องก็จะเชิญมาด้วย” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน 4, 2559)

“เรามีการทำแผนพัฒนาบุคลากรของหน่วยเราเอง มีนโยบายของการให้ไปพัฒนาเราจะมีแผนกำหนดเลย จะมีแผนนโยบายกำกับเป็นแนวทาง ” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน 4, 2559)

นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยได้จัดสรรงบประมาณเป็นรายบุคคลเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมกับหน่วยงานภายนอกองค์กร

“ทั้งสายสนับสนุนและสายวิชาการ เค้ายจัดสรรงบให้ต่อหัว เช่น เค้ายจะดูว่าเรามีบุคลากรเท่าไร เค้ายก็ให้ตามหัว แต่เกณฑ์ให้ไม่เท่ากับอาจารย์ เค้ายก็จะให้ตามกรอบ ” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน 4, 2559)

ซึ่งกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรต่างๆ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม มีรายละเอียดดังนี้

#### 4.1 การปฐมนิเทศ

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมอบหมายให้งานบริหารทรัพยากรบุคคลจัดการปฐมนิเทศให้กับบุคลากรใหม่ โดยแยกการปฐมนิเทศระหว่างพนักงานมหาวิทยาลัย สายวิชาการและสายสนับสนุน เนื่องจากภาระงานของแต่ละสายมีความแตกต่างกัน โดยการปฐมนิเทศจะมีผู้บริหาร ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี หัวหน้างานบริหารทรัพยากรบุคคล นิติกรของมหาวิทยาลัย แนะนำหน่วยงานให้บุคลากรใหม่เข้าใจภาพรวมขององค์กร รับผิดชอบต่อประวัติความเป็นมา วิสัยทัศน์ พันธกิจ คณะผู้บริหาร ตลอดจนวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้บุคลากรใหม่ได้รู้จักองค์กรดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ได้มีการอธิบายภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ กฎระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อจะได้นำไปถือปฏิบัติกับการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

“จะมีการชี้แจงการปฏิบัติตน และการปฏิบัติงานภายในมหาวิทยาลัยโดยจะมีรองอธิการบดี ที่ได้รับมอบหมาย และผอ. สนอ. เข้าร่วมประชุมชี้แจงนโยบายของมหาวิทยาลัย ” (ผู้บริหาร 3, 2559)

ในพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ หน่วยงานกลางของมหาวิทยาลัยจะมีการจัดการอบรมเกี่ยวกับบทบาทของผู้สอนให้กับพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการที่เข้ามาปฏิบัติงานใหม่ ซึ่งถือเป็นหัวข้อหนึ่งของการปฐมนิเทศหรือเป็นเรื่องแรกๆ ที่บุคลากรใหม่ในสายวิชาการจะต้องรับทราบและถือเป็นแนวในการปฏิบัติตน โดยเชิญวิทยากรที่มีความรู้ทางด้านสายครูมาสอนเทคนิค วิธีการ หลักการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน เช่น การเตรียมตัวตั้งแต่ก่อนเข้าห้องเรียน การวางตัวกับนักศึกษา การเตรียมการเรียนการสอน หลักการออกข้อสอบและวัดผล เป็นต้น

“อย่างแรกอาจารย์ทุกคนที่เข้ามาตามบทบาทของอาจารย์ผู้สอน คุณต้องไปอบรมถึงแม้ว่าจะ จบครูหรือไม่ มหาวิทยาลัยต้องอบรมในเรื่องความเป็นครูให้ก่อน 1 สัปดาห์สำหรับอาจารย์ใหม่ อาจจะไม่ถึงช่วงระยะเวลาบางที่ต้องการคนด่วน ก็ไม่สามารถให้ไปเข้าอบรมก่อนได้ ก็ต้องไปสอนก่อน มหาวิทยาลัยก็อบรมครูให้ก่อน การเป็นครูมีเรื่องอะไรบ้าง เริ่มตั้งแต่การเข้าห้องเรียน ห้องสอน การอยู่กับเด็ก การคุยกับเด็ก การสอนเด็ก การเตรียมตัว การออกข้อสอบ การวัดผล การประเมินผล” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ 2, 2559)

“สายวิชาการจะขึ้นตรงกับสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียนซึ่งจะมีการจัดโครงการอบรมอาจารย์ใหม่ โดยมีการเชิญวิทยากรมาให้ความรู้ โดยจะมีการจัดอบรมให้อาจารย์ใหม่ปีละ 1 ครั้ง” (ผู้บริหาร 3, 2559)

นอกจากนี้ ในส่วนของคณะเองก็ได้เล็งเห็นความสำคัญของความเป็นครูก็ได้มีการจัดการอบรมการเป็นครูเบื้องต้นให้กับบุคลากรในคณะตนเองเพิ่มเติมเช่นกัน เพราะเนื่องจากในบางสาขาวิชาอาจารย์ผู้สอนไม่ได้จบการศึกษาหลักสูตรสายครูมาโดยตรง จึงได้จัดการอบรมเพื่อเป็น

การส่งเสริมให้อาจารย์ในสังกัดของตนได้ตระหนักถึงบทบาทของความเป็นครู ได้มีทักษะ ความรู้ ความสามารถด้านความเป็นครูเพิ่มขึ้น

“แต่ในส่วนของคุณะ คณะก็จัดให้ในเรื่องเป็นระยะๆ นี่ก็กำลังจะจัดการเป็นครูให้อีก เพราะคณะเราไม่ได้เรียนสายครูกันมาเลย” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ 2, 2559)

ในส่วนของหน่วยงานของสายสนับสนุนก็ได้มีการจัดการปฐมนิเทศภายในหน่วยงานตนเองด้วยเช่นกัน เพราะแต่ละหน่วยงานมีภารกิจและบทบาทหน้าที่ที่มีความแตกต่างกันไป

“นอกจากนี้ก็จะมีการปฐมนิเทศเจ้าหน้าที่ใหม่ที่เข้ามา สำนักฯ จัดเอง มีแนะนำ ปฐมนิเทศ” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน 4, 2559)

#### 4.2 การฝึกอบรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม มีนโยบายในการจัดการฝึกอบรมอย่างชัดเจน โดยการจัดทำแผนการฝึกอบรมตลอดปีงบประมาณ และดำเนินการฝึกอบรมตามโครงสร้างของมหาวิทยาลัย และให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกสายงาน โดยการแบ่งการฝึกอบรมเป็นสายวิชาการ และสายสนับสนุนเพื่อให้บุคลากรแต่ละสายงานสามารถนำความรู้จากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ได้จริงในการทำงาน เนื่องจากแต่ละสายมีภาระหน้าที่และบทบาทที่แตกต่างกันไป จึงต้องมีการแยกการจัดการฝึกอบรมเพื่อให้เหมาะสมกับทักษะงานที่จะนำไปใช้กับการปฏิบัติงานจริง ในการจัดการฝึกอบรม ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2559 เป็นต้นไป งานบริหารทรัพยากรบุคคลจะเป็นหน่วยงานกลางในการจัดการฝึกอบรมให้กับพนักงานมหาวิทยาลัยทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน

“ควรที่จะปรับโครงสร้างก่อนจะรู้ว่าใครควรที่จะฝึกอบรมยังไง” (ผู้บริหาร 2, 2559)

“อยากให้โอกาสลูกจ้างชั่วคราว / ลูกจ้างประจำ เช่น แม่บ้าน คือเราน่าจะให้ความสำคัญกับทุกคน” (ผู้บริหาร 2, 2559)

หัวข้อที่จะจัดการฝึกอบรมจะเป็นหัวข้อที่เป็นกลางๆ บุคลากรในสายงานเดียวกันสามารถนำไปใช้ประโยชน์กับงานได้จริง หรือเป็นการสร้างความเข้าใจหรือแนวปฏิบัติให้ไปในทิศทางเดียวกัน ลดปัญหาความผิดพลาดในการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร เช่น การจัดโครงการเกี่ยวกับอาจารย์ที่ปรึกษาให้กับพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ การจัดโครงการเกี่ยวกับการให้บริการให้แก่พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน การจัดโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อต่อสัญญาจ้างในแต่ละระยะ เป็นต้น

“ส่วนสายสนับสนุนจะอบรมทั้งระบบ เรื่องการบริการ บุคลิกภาพ ” (ผู้บริหาร 2, 2559)

“แล้วก็ได้รับความรู้ตรงกับสายงานที่เราทำกันอยู่ จะทำให้ลดช่องว่างในการจะประสานงานกันแล้วก็อาจเกิดข้อผิดพลาด” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน 3, 2559)

มหาวิทยาลัยจะคำนึงระยะเวลาในการจัดการอบรมที่เหมาะสม ซึ่งส่วนใหญ่จะดำเนินการจัดในช่วงปิดภาคเรียนซึ่งจะไม่กระทบกับการเรียนการสอน และส่วนใหญ่จะจัดภายในมหาวิทยาลัยเนื่องจากการลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในด้านสถานที่และความสะดวกของผู้เข้าร่วมเพื่อให้บุคลากรทุกคนสามารถเข้าร่วมกิจกรรมได้

“ส่วนกลางก็จะเป็นโครงการ จัดอบรมให้เราในช่วงปิดเทอม เพราะมองว่าเป็นเรื่องของเวลามากกว่า ทุกคนจะพร้อมๆ กัน” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ 3, 2559)

“ส่วนสายสนับสนุน จะอบรมทั้งระบบ เริ่มเดือนเมษายน- พฤษภาคม ” (ผู้บริหาร 2, 2559)

“เป็นการลดต้นทุนว่าไม่ต้องเดินทางออกไป ” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ 3, 2559)

นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยได้จัดสรรงบประมาณไปแต่ละคณะหรือหน่วยงานในการจัดการฝึกอบรมภายในหน่วยงานเอง

“แต่โดยส่วนใหญ่หน่วยงานแต่ละหน่วยงานในมหาวิทยาลัย ก็จะจัดอบรมในงานที่ปฏิบัติกันอยู่แล้ว” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ 3, 2559)

“คณะจัดโครงการประกันคุณภาพ โครงการทำแผนยุทธศาสตร์คณะ โครงการทวนสอบ ผลสัมฤทธิ์ มีโครงการบริหารความเสี่ยง จัดทำ KM ปิดเทอมอาจารย์ไม่ได้หยุด ” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ 2, 2559)

#### 4.3 การสอนงาน

เมื่อพนักงานมหาวิทยาลัยที่เข้ามาปฏิบัติงานใหม่ทั้งพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการและสายสนับสนุนได้เข้าไปปฏิบัติงานภายในหน่วยงานต้นสังกัดของตนแล้ว ภายในหน่วยงานต้นสังกัดจะมีการถ่ายทอดความรู้หรือการสอนงาน ซึ่งแจ้งภาระ หน้าที่ วิธีการและรายละเอียดของการปฏิบัติงาน ระหว่างหัวหน้างานกับพนักงานใหม่ หรือระหว่างเพื่อนร่วมงานกับพนักงานใหม่ โดยการสอนงานที่เกี่ยวข้องกับที่ภาระงานที่พนักงานใหม่ต้องปฏิบัติ

“มีพี่เลี้ยงประกบคู่ดูแล” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน 4, 2559)

“อาจารย์โชคดี มีพี่เลี้ยงรู้ระเบียบเพราะฉะนั้นก็จะคอยสอน จะทำอะไรต้องทำบันทึกข้อความ” (ผู้บริหาร 2, 2559)

แต่ในบางหน่วยงานที่ไม่มีผู้สอนงาน อาจเนื่องมาจากหน่วยงานนั้นมีผู้ปฏิบัติงานเพียงคนเดียว และผู้ปฏิบัติงานนั้นลาออกหรือมีการโยกย้ายแบบกะทันหัน จึงไม่สามารถสอนงานกับพนักงานใหม่ได้ พนักงานใหม่จะต้องเรียนรู้การปฏิบัติงานเองจากเอกสารเดิม

หรือจากคู่มือการปฏิบัติงานที่พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนทุกคนจะต้องทำไว้ในการต่อสัญญาจ้างระยะที่ 3 ที่จะต้องส่งคู่มือปฏิบัติงานเป็นผลงานประกอบการต่อสัญญาจ้าง

“พอได้มาทำงานปุ๊บก็ยังไม่มีความรู้เลย ทำงานด้วยการเรียนรู้การทำงานจากการเอาบันทึกเก่าๆ มาท่องอ่าน” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ 3, 2559)

#### 4.4 การศึกษาดูงาน

การศึกษาดูงานนอกสถานที่ เป็นเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรรูปแบบหนึ่ง ที่มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม มีการส่งเสริมให้บุคลากรภายในหน่วยงานได้มีการจัดโครงการเพื่อศึกษาดูงาน ทั้งภายในและต่างประเทศ

โดยมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม มีการจัดการศึกษาดูงาน 2 ส่วน คือ

1) ส่วนกลางเป็นผู้ดำเนินการจัดโครงการศึกษาดูงานให้ โดยแบ่งเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการและสายสนับสนุน เนื่องจากภาระหน้าที่ของแต่ละสายงานมีความแตกต่างกัน จึงต้องจัดโครงการแยกตามความต้องการของแต่ละสายงาน ส่วนใหญ่มหาวิทยาลัยจะมีนโยบายจัดปีละ 1 ครั้ง และ 2) มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมได้จัดสรรงบประมาณกระจายไปตามคณะ/หน่วยงาน เพื่อให้แต่ละคณะ/หน่วยงาน ได้ดำเนินการจัดโครงการศึกษาดูงานเอง แต่ทั้งนี้จะต้องผ่านความเห็นชอบจากอธิการบดีหรือผู้มีอำนาจที่ได้รับมอบหมายเป็นผู้อนุมัติโครงการก่อนดำเนินการจริง ผู้บริหารจะพิจารณาวัตถุประสงค์ของการจัดโครงการศึกษาดูงาน ประโยชน์ที่จะได้รับและความเหมาะสมต่างๆ ประกอบการพิจารณา เมื่อดำเนินการโครงการศึกษาดูงานเรียบร้อยแล้วคณะทำงานของโครงการทำรายงานสรุปผลการศึกษาดูงานนำเสนออธิการบดีให้รับทราบด้วย

“แต่บางคนก็เรียกร้องเกินเหตุ จะไปต่างประเทศ คือไปต่างประเทศกลับมาแล้วช่วยอะไร ก็ไม่เคย บางอย่างไปดูเค้ากลับมาแล้วเราทำไม่ได้ มันไม่ใช่เรา บางอย่าง” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ 2, 2559)

#### 4.5 การเข้าร่วมประชุม สัมมนา อบรม หรือกิจกรรมต่างๆ ภายนอกองค์กร

นอกจากมหาวิทยาลัยจะดำเนินการจัดโครงการต่างๆ เพื่อเป็นการฝึกอบรมบุคลากรภายในหน่วยงานเองหรือจัดให้ศึกษาดูงานนอกสถานที่แล้ว มหาวิทยาลัยได้ส่งเสริมให้บุคลากรภายในหน่วยงานทั้งพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการและสายสนับสนุนเข้าร่วมการประชุม สัมมนา อบรม หรือกิจกรรมต่างๆ ที่ภายนอกหน่วยงานจัดแต่จะต้องเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับบุคลากร

“ได้ไปอบรมในที่ที่บางหน่วยงานไม่สามารถเข้าไปได้” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน 3, 2559)

กระบวนการในการขอเข้าร่วมประชุม สัมมนา อบรม หรือกิจกรรมต่างๆ กับหน่วยงานภายนอก มหาวิทยาลัยจะได้รับหนังสือเชิญให้เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ จากหน่วยงาน

ภายนอก หนังสือเชิญฉบับดังกล่าวจะนำเข้าสู่ระบบสารบรรณกลางของมหาวิทยาลัยหรือระบบสารบรรณของคณะ/หน่วยงานแล้วแต่ว่าหนังสือฉบับดังกล่าวจะส่งถึงใคร ถ้าส่งถึงอธิการบดีมหาวิทยาลัย ราชภัฏนครปฐมจะนำเข้าสู่ระบบสารบรรณกลางของมหาวิทยาลัยและอธิการบดีหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจะเป็นผู้อนุมัติให้เข้าร่วมกิจกรรม หรือถ้าหนังสือฉบับดังกล่าวส่งถึงคณบดีหรือหัวหน้า หน่วยงานหนังสือฉบับดังกล่าวจะนำเข้าสู่ระบบงานสารบรรณของคณะ/หน่วยงาน ผู้มีอำนาจสูงสุดของ คณะหรือหน่วยงานหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจะเป็นผู้อนุมัติให้เข้าร่วมกิจกรรม โดยจะพิจารณาถึง ประโยชน์ที่ได้รับจากการเข้าร่วมเป็นสำคัญ ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้เข้าร่วมกิจกรรมนั้น จะต้องทำเรื่อง ขออนุมัติไปราชการในระบบการไปราชการของมหาวิทยาลัยและเมื่อได้รับการอนุมัติจึงจะสามารถเข้า ร่วมกิจกรรมนั้นๆ ได้

“นอกจากนี้ก็มีคำสั่งไปอบรม สัมมนา ประชุมข้างนอก อันนี้ก็มิใช่โครงการข้าง นอกมาส่งหนังสือถึงคณะแล้วก็ประชาสัมพันธ์ให้อาจารย์ ” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ 2, 2559)

“ในส่วนกรณีของสายสนับสนุนนั้น หากมีหน่วยงานภายนอกจัดโครงการ ฝึกอบรมพัฒนาศักยภาพของบุคลากรแล้วเกี่ยวข้องกับหน่วยงานใด ส่วนกลางก็จะเสนอผ่าน ระบบงานสารบรรณ แล้วมอบให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม ” (ผู้บริหาร 2, 2559)

“หัวหน้างานพิจารณาส่งลูกน้องในสังกัดเข้าร่วมฝึกอบรม สัมมนา ” (ผู้บริหาร 2, 2559)

“ให้ไปอบรมเกี่ยวกับหน้าที่ของเราะ ที่ธรรมศาสตร์ ไปเป็นเดือนๆ เลย อบรมเกี่ยวข้องกับสายงานเรา การปรับปรุงงาน” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน 2, 2559)

นอกจากนี้ หากบางกิจกรรม ไม่มีหนังสือเพื่อเชิญชวนให้กิจกรรมมาถึง มหาวิทยาลัย บุคลากรภายในหน่วยงานเองก็สามารถสืบค้นข่าวสารต่างๆ ได้ด้วยตนเอง หากเป็นเรื่อง ที่มีความเกี่ยวข้องกับสายปฏิบัติงานก็สามารถทำบันทึกเสนอถึงมหาวิทยาลัยเพื่อขออนุมัติเข้าร่วม กิจกรรมนั้นๆ ได้

ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีนโยบายในการสนับสนุนด้านงบประมาณ โดยจัดสรรให้เป็นรายบุคคลทั้งพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการและสายสนับสนุนรายละ 7,500 บาทต่อปีงบประมาณ แต่หากงบประมาณไม่เพียงพอสามารถของบประมาณเพิ่มเติมได้ ซึ่ง งบประมาณดังกล่าวสนับสนุนเป็นค่าใช้จ่ายต่างๆ ในการไปราชการ ได้แก่ ค่าลงทะเบียน ค่าเช่าที่พัก ค่าพาหนะ ค่าเบี้ยเลี้ยงการไปราชการและค่าใช้จ่ายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการไปราชการ ซึ่งการเบิกจ่าย เป็นไปตามระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการเบิกค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2554 ตามราชกิจจานุเบกษา เล่ม 128 ตอนพิเศษ 42 ง ลงวันที่ 11 เมษายน 2554

“อาจารย์ท่านใดสนใจก็มีงบประมาณของคณะให้ไป” (พนักงานมหาวิทยาลัย  
สายวิชาการ 2, 2559)

“โดยใช้งบประมาณที่ได้รับจัดสรร ผ่านคณะ” (ผู้บริหาร 2, 2559)

“การส่งเสริมพัฒนาความรู้ความสามารถต่อเนื่อง สำหรับสายวิชาการนั้น  
มหาวิทยาลัยได้จัดสรรงบประมาณไปที่คณะ โดยจัดสรรไปตามรายหัว” (ผู้บริหาร 2, 2559)

“เค้าก็ให้งบะ ใน1ปีหรือ1เทอมจำไม่ได้ เค้าจะให้หัวละ 7,500 บาท ในการที่  
คุณจะไปอบรมหรือจะยังงี้ก็แล้วแต่” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ 1, 2559)

“โดยใช้งบจากส่วนกลางที่ได้รับการจัดสรรไว้” (ผู้บริหาร 2, 2559)

ในการนี้ หากเป็นการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่จะต้องเดินทางไปต่างประเทศ  
อธิการบดีจะต้องเป็นผู้อนุมัติตามอำนาจหน้าที่ในคำสั่งสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา  
ที่ 425/2552 เรื่อง มอบอำนาจให้อธิการบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดปฏิบัติ ราชการแทน  
เลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา ลงวันที่ 29 ตุลาคม 2552 มอบอำนาจให้อธิการบดี  
สถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัด เป็นผู้อนุมัติให้บุคลากรภายในสังกัดไปราชการ ณ ต่างประเทศ  
แทนเลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา

#### 4.6 การลาศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีนโยบาย ในการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงาน  
ด้านการสอน การวิจัยและการปฏิบัติภารกิจต่างๆ ตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยให้ดำเนินไป  
อย่างมีประสิทธิภาพจึงจัดสรรเงินทุนสนับสนุนการศึกษาเพื่อเพิ่มคุณวุฒิทางการศึกษา และการ  
ฝึกอบรมทางวิชาการแก่บุคลากรของมหาวิทยาลัยทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนให้สามารถปฏิบัติ  
หน้าที่ตามตำแหน่งหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ จึงออกระเบียบว่าด้วยการให้  
ทุนสนับสนุนการศึกษาเพื่อเพิ่มคุณวุฒิทางการศึกษาและการฝึกอบรมแก่ บุคลากร พ.ศ. 2552 และ  
แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาการให้ทุนสนับสนุนการศึกษาเพื่อเพิ่มคุณวุฒิทางการศึกษาและ  
ฝึกอบรมแก่บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม มีอำนาจในการพิจารณา บุคลากรให้ ได้รับทุน  
สนับสนุนการศึกษาในสถาบันการศึกษาทั้งภายในประเทศและต ่างประเทศ โดยพิจารณาประเด็น  
ต่างๆ ตามความจำเป็นและความเหมาะสมเป็นรายบุคคล

“ใครไม่ตามกรอบก็ขอเป็นกรณีพิเศษ สมมติบางคนสอบได้พอไม่ได้เรียนก็เสีย  
โอกาสมันไม่สามารถเก็บผลสอบไว้ได้ อันนี้ก็ต้องทำบันทึกขอเป็นกรณีไป” (พนักงานมหาวิทยาลัย  
สายวิชาการ 2, 2559)

“ทั้งนี้มหาวิทยาลัยก็จะพิจารณาเป็นรายกรณีไป” (ผู้บริหาร 2, 2559)

“ก็ต้องพิจารณาว่าการศึกษาต่อนั้น วิชาที่เรียนนั้น จะต้องตรงกับงานที่ปฏิบัติ  
อยู่นั้น” (ผู้บริหาร 2, 2559)



“คนที่อยากเรียนก็ไปเรียนโดยมีทุนให้ คือลำพังตัวเองสมมตินะ คนที่เค้าเดินเข้ามาที่นี้บางคนไม่ได้ตั้งใจมาเป็นอาจารย์ ตั้งใจมาเพื่อเข้าตำแหน่งอาจารย์แล้วก็ขอทุนไปเรียนต่อ เพราะการที่จะไปเรียนต่อในระดับสูง ถ้าเป็นเอกชนหรือ no-name เข้าไปไม่ได้มีต้นสังกัดกว่าจะรับอีกนาน เค้าไม่ได้รับคนง่ายๆ แต่พอคนมาจากมหาวิทยาลัยฯ ส่งไปเค้ารับหมด ” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ 2, 2559)

ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมได้ให้ทุนการศึกษาทั้งแบบระยะสั้น คือ การเข้ารับการศึกษา รมหรือการเข ารับฟังการบรรยายเป นรายวิชาหรือตามหลักสูตรเฉพาะในสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาหรือสถาบันการศึกษาชั้นสูงหรือสมาคมวิชาชีพ เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ หรือเพื่อให้ ได้รับประกาศนียบัตรหรือวุฒิบัตรเฉพาะสาขาวิชาตามจำนวนที่เหมาะสมและการศึกษาแ บบระยะยาว คือ การให้ใ้ รับคุณวุฒิการศึกษาสูงขึ้นในระดับปริญญาโทหรือปริญญาเอกหรือปริญญาโทต่อเนื่องปริญญาเอกเพื่อให้ได้รับวุฒิการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น

กระบวนการขออนุญาตลาศึกษาโดยขอใช้ทุนของมหาวิทยาลัยนั้น พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการที่มีความประสงค์จะขอศึกษาต่อจะทำบันทึกถึงมหาวิทยาลัยพร้อมชี้แจงเหตุผลและความจำเป็นพร้อมประโยชน์ที่จะได้รับจากการลาศึกษาต่อเสนอต่อมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยโดยอธิการบดีจะเป็นผู้พิจารณาสั่งการให้นำเรื่องดังกล่าวเข้า คณะกรรมการพิจารณาการให้ทุนสนับสนุนการศึกษาเพื่อเพิ่มคุณวุฒิทางการศึกษา และฝึกอบรมแก่บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมเป็นคณะกรรมการพิจารณานุมัติการให้ลาศึกษา

“โดยเสนอผ่านสำนักส่งเสริมฯ เสนอกรรมการพิจารณาทุนพิจารณาให้ความเห็นชอบ” (ผู้บริหาร 2, 2559)

“คนที่จะไปเรียนก็ต้องดูสาขาให้ตรง ถ้าสาขาไม่ตรงก็ปรับวุฒิไม่ได้ ” (ผู้บริหาร 4, 2559)

“แต่ต้องไม่กระทบกับการเรียนการสอนและเด็ก ” (พนักงานมหาวิทยาลัย 3, 2559)

ส่วนพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนจะต้องดูประกาศของมหาวิทยาลัยว่า มหาวิทยาลัยมีนโยบายในการสนับสนุนให้พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนขอทุนการศึกษาในปี การศึกษานั้นจำนวนกี่ทุน หากพนักงานสายสนับสนุนมีความประสงค์ที่จะขอทุนการศึกษาที่ทำบันทึกชี้แจงเหตุผลและความจำเป็นพร้อมกับระบุประโยชน์ที่จะสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติหน้าที่เสนอต่ออธิการบดีและอธิการบดีจะพิจารณาสั่งการให้นำบรรจุเป็นวาระพิจารณาของ คณะกรรมการพิจารณาให้ทุนฯ ของมหาวิทยาลัยต่อไป

“ในกรณีของการลาศึกษาต่อนั้น เจ้าหน้าที่จะทำบันทึกถึงมหาวิทยาลัยขออนุญาตไปสมัครสอบก่อน” (ผู้บริหาร 2, 2559)

ทั้งนี้ ผู้ประสงค์จะขอลาศึกษาต่ออาจใช้ทุนการศึกษาของตนเองโดยไม่ขอทุนสนับสนุนจากมหาวิทยาลัยก็ได้ แต่ก็ต้องผ่านคณะกรรมการพิจารณาการให้ทุนฯ เป็นผู้พิจารณาอนุมัติให้ลาศึกษาต่อ เพราะหากไม่ได้รับการอนุมัติและไปศึกษาต่อโดยไม่แจ้งให้มหาวิทยาลัยทราบ เมื่อสำเร็จการศึกษาจะไม่สามารถนำวุฒิการศึกษานั้นมาขอปรับวุฒิเพื่อขอเพิ่มเงินเดือนได้

“กรณีที่ไม่ขอรับทุนสนับสนุน จะต้องทำบันทึกขออนุญาตลาศึกษาต่อ หากไม่ทำเรื่องขออนุญาตไปเรียนมหาวิทยาลัยจะไม่ดำเนินการปรับวุฒิให้” (ผู้บริหาร 3, 2559)

ผู้ได้รับทุนจะต้องปฏิบัติตามเงื่อนไขการรับทุนสนับสนุนการศึกษา โดยการจัดทำสัญญาเกี่ยวกับงานกฎหมายและนิติการ เพื่อเป็นการทำข้อผูกพันการรับทุนสนับสนุนการศึกษาและรับรองการกลับมาปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่งหน้าที่ของตนที่กำหนดไว้ในสัญญาเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 2 เท่าของระยะเวลาที่ได้รับอนุมัติให้เข้ารับการศึกษาระดับปริญญาตรี เมื่อสำเร็จการศึกษาหรือครบกำหนดเวลาที่ใด รับอนุมัติก็จะต้องรับกลับมาทำงานตัวเขา ปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่งหน้าที่ของตนทันที

ในการนี้ มหาวิทยาลัยมีนโยบายในการสนับสนุนบุคลากรทั้งพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการและสายสนับสนุน แต่เนื่องด้วยภารกิจของแต่ละสายมีความแตกต่างกันซึ่งพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการมีความจำเป็นในการนำความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และคุณวุฒิมาใช้ในการสอนและงานวิจัยที่เป็นหน้าที่ปฏิบัติหลัก มหาวิทยาลัยจึงสามารถสนับสนุนการลาศึกษาต่อในกรณีต่างๆ ได้ แต่พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนมีหน้าที่หลักในการสนับสนุนการเรียนการสอนให้เป็นที่ไปด้วยความเรียบร้อยและคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของพนักงานสายสนับสนุนตามกรอบมาตรฐานตำแหน่งนั้น ใช้เพียง คุณวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีก็สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีคุณภาพแล้ว ซึ่งพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนก็ยอมรับกับเหตุผลดังกล่าวแต่ยังมีความรู้สึกว่ามหาวิทยาลัยควรจะให้การสนับสนุนและส่งเสริมพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนให้มากกว่านี้

“ที่ว่าสายวิชาการเยอะกว่า เพราะว่าเค้าสามารถเอาวุฒิมาผลิตบัณฑิต แต่สายสนับสนุน วุฒิจะจำกัดแค่ปริญญาตรี อยากให้มหาวิทยาลัยเปิดใจ ถ้ามหาวิทยาลัยจะมองเพียงแค่ว่าด้วยภาระหน้าที่งานแค่นี้ วุฒิแค่นี้คุณก็ทำได้ แต่คือต้องต้องยาวๆ มันก็เป็นน่าตาของมหาวิทยาลัยก็อยากให้มหาวิทยาลัยผลักดัน พวกเราไปเรียน ให้เพิ่มทุนให้สายสนับสนุนมากกว่านี้” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน 3, 2559)

“สายสนับสนุนไปเรียนน้อยกว่าวิชาการ ผู้บริหารมีนโยบายสนับสนุนให้ไปเรียนนะ แต่คนไม่ค่อยไปเรียน เพราะไปเรียนก็ปรับวุฒิไม่ได้ เพราะภาระงานต้องการแค่วุฒิปริญญาตรี” (ผู้บริหาร 4, 2559)

แต่ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมก็ได้มีการพิจารณาอนุมัติให้พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนได้ลาศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น หรือการเข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรต่างๆ ที่พิจารณาเห็นว่าจะสามารถทำให้มีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น แต่ก็ไม่สามารถปรับเงินเดือนให้เป็นวุฒิการศึกษาที่สูงขึ้นได้แต่ละลงในประวัติการศึกษาว่ามีวุฒิการศึกษาที่สูงขึ้น

“ในการลาไปศึกษาต่อนั้น มหาวิทยาลัยไม่ได้กำหนดว่าเมื่อจบแล้วจะให้โอนย้ายไปสายวิชาการ หรือไม่ได้ให้ปรับวุฒิเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน เพียงแต่ปรับให้เฉพาะวุฒิการศึกษาเท่านั้น” (ผู้บริหาร 3, 2559)

#### 4.7 การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีนโยบายในการส่งเสริมการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพให้กับบุคลากรภายในหน่วยงาน ด้วยการกำหนดเส้นทางเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ที่เหมาะสม ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนและกำกับดูแลให้อยู่ในกรอบตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนด เพื่อให้ได้บุคลากรได้นำความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มาสู่การเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ เพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร ดังนี้

##### 4.7.1 การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีการส่งเสริมให้พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการหรือตำแหน่งอาจารย์ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น ได้แก่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ ตามลำดับ โดยใช้หลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาแต่งตั้งบุคลากรให้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ ตามประกาศของ ก.พ.อ. เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2550 ตามราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 124 ตอนพิเศษ 39 ง ลงวันที่ 2 เมษายน 2550 โดยให้สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาตำแหน่งทางวิชาการ ประกอบด้วย ประธานกรรมการที่ดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการของสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิ และกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจากบุคคลภายนอกสถาบันจากบัญชีรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ ก.พ.อ. กำหนด ไม่น้อยกว่า 5 คน แต่ไม่เกิน 10 คน เป็นคณะกรรมการ โดยพิจารณาจากผลการสอน ผลงานทางวิชาการและจริยธรรมและจรรยาบรรณทางวิชาการตามที่ ก.พ.อ. กำหนด การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการมี 2 วิธี คือ การแต่งตั้งโดยวิธีปกติ และการแต่งตั้งโดยวิธีพิเศษ

ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยได้ออกข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ว่าด้วยภาระงานทางวิชาการของผู้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ พ.ศ. 2552 เพื่อกำหนดภาระงานทางวิชาการให้ผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการหรือ

พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการทุกคนได้ปฏิบัติตามและเป็นแนวทางสร้างความก้าวหน้าทางวิชาการและพัฒนาองค์ความรู้อย่างต่อเนื่องอีกด้วย

นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ได้มีการส่งเสริมให้พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการมีความก้าวหน้าในสายอาชีพด้วยการกำหนดเงื่อนไขตามข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคลพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2555 ข้อ 17 การกำหนดระยะเวลาการต่อสัญญาจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย แบ่งเป็น 5 ระยะ ในแต่ละระยะจะมีการส่งผลงานทางวิชาการ เช่น เอกสารประกอบการสอน หนังสือ ตำรา บทความทางวิชาการ งานวิจัยชั้นเรียนหรือผลงานวิจัยที่มีคุณภาพ ซึ่งในการต่อสัญญาจ้างระยะที่ 5 ผู้ต่อสัญญาจ้างจะต้องดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ และมีผลงานทางวิชาการเพิ่มเติมตามข้อกำหนดในกา รขอกำหนดตำแหน่งรองศาสตราจารย์ การกำหนดหลักเกณฑ์ต่างๆ เหล่านี้ นอกจากเป็นการกำหนดหลักเกณฑ์เพื่อใช้ในการต่อสัญญาจ้างได้แล้ว ถือเป็นการส่งเสริมให้พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการมีความก้าวหน้าในสายอาชีพอีกด้วยเพราะผู้ที่มีตำแหน่งทางวิชาการจะได้รับค่าตอบแทนประจำตำแหน่งตามประกาศ ก.พ.อ. และเพื่อเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยมีความก้าวหน้าในอาชีพ มีขวัญและกำลังใจในการขอตำแหน่งทางวิชาการ มหาวิทยาลัยจึงออกระเบียบว่าด้วยอัตราเงินประจำตำแหน่งทางวิชาการของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ พ.ศ. 2553 เพื่อกำหนด หลักเกณฑ์การจ่ายเงินสมทบประจำตำแหน่งทางวิชาการให้อีก 1 เท่า ได้แก่ ตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ประกาศ ก.พ.อ. กำหนดให้ได้รับเงินประจำตำแหน่งเดือนละ 5,600 บาท มหาวิทยาลัยสมทบให้อีกเดือนละ 5,600 บาท รวมเป็น 11,200 บาทต่อเดือน ตำแหน่งรองศาสตราจารย์ประกาศ ก.พ.อ. กำหนดให้ได้รับเงินประจำตำแหน่งเดือนละ 9,900 บาท มหาวิทยาลัยสมทบให้อีกเดือนละ 9,900 บาท รวมเป็น 19,800 บาทต่อเดือน และตำแหน่งศาสตราจารย์ประกาศ ก.พ.อ. กำหนดให้ได้รับเงินประจำตำแหน่งเดือนละ 15,600 บาท มหาวิทยาลัยสมทบให้อีกเดือนละ 15,600 บาท รวมเป็น 31,200 บาทต่อเดือน

“มีการส่งเสริมการทำตำแหน่งทางวิชาการมันทำให้ติดตัวเราไป แล้ว ยังมีเงินประจำตำแหน่งให้อีกด้วยที่อื่นเค้าให้แค่ครึ่งเดียวคือ 5,600 บาท แต่ที่เราให้ 2 เท่า เป็น 11,200 บาท” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ 2, 2559)

ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยได้มีการเตรียมความพร้อม โดยมอบหมายให้หน่วยงานส่วนกลางของมหาวิทยาลัยจัดโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการต่างๆ เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจและแนวทางในการทำผลงานทางวิชาการ

“ที่ปรึกษาอธิการบดีจะเป็นผู้ดำเนินการจัดโครงการอบรมพัฒนาศักยภาพให้กับบุคลากรสายสายวิชาการ” (ผู้บริหาร 3, 2559)

“จะมี การอบรมการต่อสัญญา ว่าจะต้องทำเอกสารประกอบการทำสัญญาแต่ละระยะ อย่างไรบ้าง” (ผู้บริหาร 3, 2559)

“แต่เท่าที่ได้รับเพิ่มเติมก็จะเป็นโครงการส่วนกลางก็จะเป็นโครงการของสว.เพิ่มเติม” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ 3, 2559)

นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยได้จัดสรรงบประมาณไปในแต่ละคณะเพื่อให้ดำเนินการจัดโครงการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพอาจารย์ในแต่ละคณะเอง เช่น การจัดโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการการทำผลงานทางวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น การจัดโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการการเขียนบทความวิจัย การเขียนตำรา เอกสารประกอบการสอน เป็นต้น

“ตัวคณะเอง ก็จะมีโครงการพัฒนาศักยภาพอาจารย์ทุกปี ตามปีงบประมาณไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการทำผลงาน โครงการเข้าสู่ตำแหน่ง การทำวิจัย ก็เป็นโครงการที่คณะดำเนินการช่วย เหมือนคณะก็จะจัดโครงการขึ้นมาว่า อบรมเกี่ยวกับการเขียน proposal อบรมเกี่ยวกับการเขียนบทความ” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ3, 2559)

“คณะก็มีอบรมการเขียนตำรา เอกสารประกอบการสอน เพราะว่าอาจารย์ทุกคนต้องทำเอกสาร” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ2, 2559)

#### 4.7.2 การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานมหาวิทยาลัยสาย

##### สนับสนุน

ด้านพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม มีการส่งเสริมให้พนักงานสายสนับสนุนมีความก้าวหน้าในสายอาชีพด้วยการส่งเสริมให้บุคลากรภายในหน่วยงานมีความรู้ ความสามารถและให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น สำหรับพนักงานมหาวิทยาลัยที่วุฒิการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นจากตำแหน่งประเภททั่วไป เป็นระดับชำนาญงาน ระดับชำนาญงานพิเศษ สำหรับพนักงานมหาวิทยาลัยที่วุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นจากตำแหน่งประเภทวิชาชีพ เฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะ เป็นระดับชำนาญการ และระดับชำนาญการพิเศษ หรือตำแหน่งประเภทเชี่ยวชาญและเชี่ยวชาญพิเศษ เป็นระดับเชี่ยวชาญ และเชี่ยวชาญพิเศษ นอกจากนี้ ได้ส่งเสริมให้พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนสามารถดำรงตำแหน่งผู้บริหาร ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงาน อธิการบดี ผู้อำนวยการกองกลาง และหัวหน้าสำนักงานต่างๆ ซึ่งเป็นตามประกาศ ก .พ.อ. เรื่อง มาตรฐานการกำหนดตำแหน่งและการแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น พ .ศ. 2553 และข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ว่าด้วยการกำหนดระดับตำแหน่งและการแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น พ .ศ. 2554 เพื่อเป็นแนวปฏิบัติในการส่งเสริมให้พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนมีตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยให้สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินเพื่อแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น ประกอบด้วย กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิเป็นประธาน รองอธิการบดีที่ได้รับมอบหมาย ผู้แทนคณบดี ผู้แทนผู้อำนวยการสำนักหรือสถาบัน ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกเป็นกรรมการ ผู้อำนวยการสำนักงาน

อธิการบดีเป็นเลขานุการ และผู้ปฏิบัติหน้าที่ด้านงานบุคคลของมหาวิทยาลัย นิติกรหรือผู้ปฏิบัติงาน ด้านกฎหมายของมหาวิทยาลัยเป็นผู้ช่วยเลขานุการ โดยพิจารณาตาม หลักประเมินค่างานและหลัก สมรรถนะตามที่ ก .พ.อ. กำหนด การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นมี 2 วิธี คือ การแต่งตั้งโดยวิธี ปกติ และการแต่งตั้งโดยวิธีพิเศษ

“โดยมีคณะกรรมการของมหาวิทยาลัยเป็นผู้ออกข้อสอบ โดยอิงเกณฑ์ จาก กพ. มีผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกมาเป็นกรรมการ มา พิจารณาเกณฑ์ ประกาศ ” (พนักงาน มหาวิทยาลัยสายสนับสนุน 4, 2559)

ทั้งนี้ หน่วยงานส่วนกลางของมหาวิทยาลัยได้มีการจัดการอบรมต่างๆ เพื่อเป็นการให้ความรู้และสร้างความเข้าใจในการเตรียมความพร้อม เช่น การจัดโครงการอบรมเชิง ปฏิบัติการเรื่องการวิเคราะห์และประเมินค่างานเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น เป็นต้น

“กจ. ก็มีจัดอบรมการกำหนดตำแหน่งให้สูงขึ้น อบรมเรื่องการวิเคราะห์ ค่างาน อบรมการเขียนผลงาน เน้นไปทางเรื่องงานวิชาการ เช่น อีก 6 ปี จะขึ้นเป็นชำนาญการ คุณ ต้องทำอะไร ให้เค้ารู้ระบบว่าเค้าต้องทำอะไร” (ผู้บริหาร 4, 2559)

“จะมีการอบรมการต่อสัญญา ว่าจะต้องทำเอกสารประกอบการทำ สัญญาแต่ละระยะ อย่างไรบ้าง” (ผู้บริหาร 3, 2559)

ในการนี้ มีพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนบางส่วนมีความรู้สึกว่ มหาวิทยาลัยมีการกำหนดนโยบายการเข้าสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้นที่ไม่มีความชัดเจน มีการเปลี่ยนแปลง หลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขต่างๆ อยู่บ่อยครั้ง ทำให้ผู้ที่เข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นเกิดความสับสน

“อยากให้มหาวิทยาลัยมีความชัดเจนในการที่จะสนับสนุนเรา ให้เราโต ไปในสายงานของเรา มีกระบวนการวิธีการที่ชัดเจน” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน 3, 2559)

ประกอบกับมหาวิทยาลัยกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขต่างๆ ที่ มีความยากเกินไป ไม่สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติประจำซึ่งอาจทำให้ไม่มีผู้ผ่านการประเมินเพื่อเข้าสู่ ตำแหน่งงานที่สูงขึ้นได้ จนกลายเป็นความรู้สึกว่ามหาวิทยาลัยไม่มีการส่งเสริมและสนับสนุนพนักงาน มหาวิทยาลัยสายสนับสนุนอย่างจริงจัง

“แต่ที่นี้เรื่องของ การขึ้นตำแหน่ง เกณฑ์หรือกฎมันยากเกินไป ปรับเป็น ชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ มันยากต้องมีการสอบ ต้องมีผลงาน พี่ว่ามันยากไปสำหรับสาย สนับสนุนซึ่งเค้าปฏิบัติหน้าที่ อย่างสงบเค้าก็โอเคนะ สอบในเนื้องาน แต่เนมีการสอบภาษาอังกฤษ สอบกฎหมาย สอบคณิตศาสตร์ ซึ่งบางคนเค้าไม่เคยได้ใช้แบบนี้ คือเค้าอาจจะรู้สึกว่า มหาวิทยาลัย ไม่ได้ส่งเสริมเท่าที่ควรนี่เปล่า” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน 4, 2559)

“ซึ่งของเรายังไม่มีใครผ่าน กำลังดำเนินการอยู่ ของเราใช้มาแล้วก็มีการ ปรับ รื้อระบบใหม่ ต้องมาเริ่มต้นใหม่ ทำให้ช้า คือตอนนี้เกณฑ์ยังไม่มีกรอบ ไม่ชัดเจน ว่าถ้าคุณจะขึ้น

ได้คุณต้องทำอะไร ตอนแรกก็มีคนของที่สำนักฯส่งไปแล้วเค้าบอกยังไม่มีการรอบ ยังไม่ได้วิเคราะห์ กรอบยังไม่มีเกณฑ์ คือมันไม่ชัดเจนว่าตกลง 1 ต้องทำอะไร 2 ต้องทำอะไร 3 ต้องทำอะไร ก็ยังไม่มีใครขึ้นได้” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน 4, 2559)

“ก็ไม่รู้เกณฑ์ของม .เป็นไง เพราะไม่มีความชัดเจน อยากให้แบบว่า มีความชัดเจนสามารถมองเห็นอนาคตได้ว่า จาก step นี้ไป step นี้ได้ มาตรฐานอยู่ตรงไหน ” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน 3, 2559)

## 5. กระบวนการด้านการบริหารค่าตอบแทน

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีการจ่ายค่าตอบแทนต่างๆ ให้กับพนักงาน มหาวิทยาลัยทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน ในรูปแบบต่างๆ ดังนี้

### 5.1 ค่าตอบแทนประเภทเงินเดือน

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมออกข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ว่าด้วยการบริหาร ฐานบุคคลพนักงานมหาวิทยาลัย พ .ศ. 2555 หมวด 5 เงินเดือน เพื่อเป็นหลักในการบริหารด้านเงินเดือน โดยกำหนดให้คณะกรรมการบริหารงานบุคคลพนักงานมหาวิทยาลัยมี หลักการในการพิจารณาอัตราเงินเดือนจากคุณวุฒิ ประสบการณ์ ความขาดแคลน ความชำนาญงานที่ ตรงกับความต้องการของมหาวิทยาลัย และอาจมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะ เศรษฐกิจ ค่าครองชีพปัจจุบัน และอาจได้รับเงินค่าครองชีพชั่วคราวเพิ่มเติมตามภาวะทางเศรษฐกิจ ได้ ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ของพนักงานมหาวิทยาลัยทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน

โดยจากการสืบค้นเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ย้อนหลัง 5 ปี ตั้งแต่ปี พ .ศ. 2554 - 2558 พบว่า คณะกรรมการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยได้มีการพิจารณาปรับเงินเดือนขึ้น ต่ำชั้นสูงของพนักงานมหาวิทยาลัย รวม 4 ครั้ง ซึ่งปรับเปลี่ยนไปตามประกาศของสำนักงาน คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนด้านคุณวุฒิที่สำนักงานคณะกรรมการ ข้าราชการพลเรือนรับรอง ใหม่ กล่าวคือ เมื่อสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนมีการยกเลิกหลักเกณฑ์และวิธีการ กำหนดอัตราเงินเดือนสำหรับคุณวุฒิที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนรับรอง และ กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกำหนดอัตราเงินเดือนสำหรับคุณวุฒิที่สำนักงาน คณะกรรมการ ข้าราชการพลเรือนรับรองใหม่ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมจะประชุมคณะกรรมการบริหารงาน บุคคลมหาวิทยาลัย เพื่อพิจารณาตามหลักเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน เปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ จะคำนึงถึงความสามารถในการจ่ายของมหาวิทยาลัย จึงมีมติเห็นชอบการ กำหนดบัญชีเงินเดือนขึ้นต่ำชั้นสูงของพนักงานมหาวิทยาลัยใหม่ และออกประกาศคณะกรรมการ บริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัย เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการกำหนดอัตราเงินเดือนสำหรับคุณวุฒิเพื่อ การบรรจุและแต่งตั้งเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย และประกาศเรื่องการกำหนดบัญชีเงินเดือนขึ้นต่ำชั้น สูงของพนักงานมหาวิทยาลัย

“ก็จะมีระเบียบของ มหาวิทยาลัย แต่เอาของ กพ .มาอิง ที่รามมหาวิทยาลัย กำหนดที่ 1.3 เท่าของเงินเดือนข้าราชการ ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน ฟังใช้มาตอนปี 2558 ยัง ไม่มีแนวโน้มจะเพิ่มขึ้นอีก ต้องดูรัฐบาลและเงินอุดหนุน และดูแนวข้าราชการ ถ้าข้าราชการขึ้น สกอ. ก็จะทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยด้วย แล้วก็เอามาปรับเป็นของเราเอง ตามข้อบังคับเรื่องเงินเดือน ” (ผู้บริหาร 4, 2559)

“จากเดิมที่ไม่เคยมีเงินเดือนขึ้นเลย ก็เริ่มเข้าสู่พนักงานมหาวิทยาลัย ก็มีการ อ่างระเบียบกับข้าราชการ มหาวิทยาลัยก็ออกระเบียบเพื่อเอื้อ ให้อำนาจพนักงานมหาวิทยาลัย ” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน 1, 2559)

“ค่าตอบแทนในสายวิชาการและสายสนับสนุนมีระบบค่าตอบแทนที่ชัดเจน ” (ผู้บริหาร 1, 2559)

“เงินเดือนที่จ่ายเหมาะสมกับสิ่งที่เราทำงานนะ ถ้าเรื่องค่าตอบแทนก็ถือว่า โอเค ก็ดูแลดี” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน 4, 2559)

“เราก็มีรายได้ มีนักศึกษาเข้ามาเยอะ ” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน 4, 2559)

## 5.2 การจ่ายค่าตอบแทนประเภทอื่นๆ

### 5.2.1 การจ่ายค่าครองชีพชั่วคราว

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม โดยคณะกรรมการบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัย ประกาศเรื่องหลักเกณฑ์และวิธี การเบิกจ่ายเงินเพิ่มการครองชีพชั่วคราวของพนักงาน มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2555 ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 20 กันยายน 2554 เพื่อปรับเงินเพิ่มการ ครองชีพชั่วคราวให้บุคลากรที่คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไปที่มี เงินเดือนหรือค่าจ้างไม่ถึงเดือนละ 15,000 บาท ได้รับเงินเพิ่มการครองชีพชั่วคราวเพิ่มขึ้นจาก เงินเดือนหรือค่าจ้างจนถึงเดือนละ 15,000 บาท ให้บุคลากรที่คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งวุฒิการศึกษา ระดับ ปวส.หรือเทียบเท่า ที่มีเงินเดือนหรือค่าจ้างไม่ถึงเดือนละ 12,850 บาท ได้รับเงินเพิ่มการครอง ชีพชั่วคราวเพิ่มขึ้นจากเงินเดือนหรือค่าจ้างจนถึงเดือนละ 1,500 บาท แต่เมื่อรวมกับเงินเดือนหรือ ค่าจ้างแล้วต้องไม่เกินเดือนละ 12,850 บาท และให้บุคลากรที่คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งวุฒิการศึกษา ระดับมัธยมศึกษาปีที่หกหรือต่ำกว่า ที่มีเงินเดือนหรือค่าจ้างไม่ถึงเดือนละ 11,700 บาท ได้รับเงินเพิ่ม การครองชีพชั่วคราวเพิ่มขึ้นจากเงินเดือนหรือค่าจ้างจนถึงเดือนละ 700 บาท แต่เมื่อรวมกับเงินเดือน หรือค่าจ้างแล้ว ต้องไม่เกินเดือนละ 11,700 บาท



### 5.2.2 การจ่ายค่าตอบแทนวิชาชีพเฉพาะ

มหาวิทยาลัยได้มีการพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนพิเศษให้กับพนักงานมหาวิทยาลัยในตำแหน่งที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถสูง ความชำนาญและประสบการณ์มาปฏิบัติหน้าที่หรือตำแหน่งที่มีความสำคัญกับหน่วยงาน เช่น ตำแหน่งวิศวกร วิชาชีพพยาบาล เป็นต้น

“ค่าตอบแทนอื่น ในวิชาชีพ เช่น พยาบาล วิศวกร จะได้ค่าตอบแทนตามใบประกอบวิชาชีพ สำหรับพนักงาน” (ผู้บริหาร 3, 2559)

นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยได้มีการจ้างบุคลากรที่เกษียณอายุราชการมาปฏิบัติงานต่อหลังเกษียณอายุราชการ โดยแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นมา 1 ชุด เพื่อพิจารณาการจ้างและอัตราค่าตอบแทนพิเศษ เนื่องจากเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์เป็นอย่างดี

“กรณีการจ้างบุคลากรที่เกษียณอายุราชการทำงานต่อ ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในสาขาที่ขาดแคลนนั้น จะมีคณะกรรมการพิจารณาให้ความเห็นชอบในการจ้างและพิจารณาอัตราค่าตอบแทน” (ผู้บริหาร 3, 2559)

### 5.2.3 การจ่ายค่าตอบแทนคณะกรรมการ

มหาวิทยาลัยมีการจ่ายค่าตอบแทนให้กับคณะกรรมการในชุดต่างๆ ที่ปฏิบัติงานนอกเหนือภารกิจหลัก เช่น คณะกรรมการผู้ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการพัสดุและผู้ควบคุมงาน กล่าวคือ บุคลากรตำแหน่งอาจารย์ มีภารกิจหลัก คือ การสอน การวิจัยและการบริการชุมชนตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย แต่เมื่อมหาวิทยาลัยแต่งตั้งให้อาจารย์เป็นผู้ควบคุมงานก่อสร้างของมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นภารกิจนอกเหนือจากงานประจำ มหาวิทยาลัยจึงพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนพิเศษให้กับบุคลากรดังกล่าว และออร์กระเบียบของมหาวิทยาลัยเพื่อเป็นหลักเกณฑ์และวิธีการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ

### 5.2.4 การจ่ายค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ

นอกจากมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม จะเปิดสอนนักศึกษาภาคปกติแล้ว ได้เปิดสอนภาคพิเศษหรือที่เรียกว่าโครงการจัดการศึกษาเพื่อปวงชน (กศ.พป.) เพื่อจัดการเรียนการสอนในวันอาทิตย์ซึ่งเป็นช่วงนอกเวลาราชการ โดยออร์กระเบียบมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมว่าด้วยการจ่ายเงินโครงการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาปวงชน พ .ศ. 2554 โดยกำหนดให้มหาวิทยาลัยจ่ายค่าตอบแทนให้กับผู้ปฏิบัติงานตามโครงการดังกล่าว โดยจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการที่มีการสอนอัตราไม่เกินคาบละ 300 บาทและไม่เกิน 12 คาบต่อสัปดาห์ หากออกนิเทศนักศึกษาจะได้รับค่าตอบแทนการนิเทศไม่เกินคนละ 150 บาทต่อวันตั้งแต่ 3 ชั่วโมงเป็นต้นไป และสามารถเบิกค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการได้ตามที่กระทรวงการคลังกำหนด นอกจากนี้ หากเป็นกรรมการคุมสอบจะได้รับค่าตอบแทนเป็นค่ากรรมการและกรรมการกำกับการสอบปลายภาคเรียนในอัตรา ไม่เกินวันละ 400 บาทต่อวันตั้งแต่ 3 ชั่วโมงเป็นต้นไป และได้รับ

ค่าตอบแทนอาจารย์ที่ปรึกษาตามจำนวนนักศึกษาที่อยู่ในความรับผิดชอบที่ลงทะเบียนเรียนในภาคเรียนนั้น ในอัตราภาคเรียนละ 50 บาทต่อนักศึกษา 1 คน ส่วนพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน จะได้ค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานในอัตราคนละ 400 บาทต่อวัน แต่หากต้องปฏิบัติงานในช่วงเวลา ตั้งแต่ 17.00 น. ขึ้นไป จะได้รับค่าตอบแทนเป็นรายชั่วโมง ไม่เกินชั่วโมงละ 50 บาท

“ถ้าตอนนี้ เงินเดือนเท่านั้นบาท ก็โอเคอันนี้ไม่รวมกับ กศ .พบ. ถ้ามีก็จะ ได้ค่าจ้างต่างหาก” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ 1, 2559)

## 6. กระบวนการด้านการให้สวัสดิการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีการจัดการด้านการให้สวัสดิการแก่พนักงาน มหาวิทยาลัยทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน ดังนี้

### 6.1 การให้สวัสดิการตามกฎหมาย

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมดำเนินการให้พนักงานมหาวิทยาลัยทั้งสาย วิชาการและสายสนับสนุนเข้าร่วมกองทุนประกันสังคมตามที่กฎหมายบังคับ ซึ่งกองทุนประกันสังคม จะเป็นหลักประกันและให้ความคุ้มครองแก่ลูกจ้างให้ได้รับประโยชน์ทดแทน โดยมหาวิทยาลัยในฐานะนายจ้างจะเป็นผู้ดำเนินการด้านเอกสารต่างๆ ให้กับบุคลากร เช่น การดำเนินการเพื่อเข้าเป็น สมาชิก การเปลี่ยนแปลงสถานพยาบาล เป็นต้น

“ปัจจุบันมีประกันสังคม เป็นไปตามกฎหมายบังคับ ” (พนักงานมหาวิทยาลัย สายสนับสนุน 1, 2559)

“สวัสดิการเรื่องการทำประกันสังคมตามระบบ สามารถเลือกสถานพยาบาล สำหรับประกันสังคม” (ผู้บริหาร 3, 2559)

### 6.2 การให้สวัสดิการนโยบายของมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีนโยบายการให้สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ ต่างๆ แก่พนักงานมหาวิทยาลัยทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน โดยกำหนดไว้ในข้อบังคับ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ว่าด้วยการบริหารงานบุคคลพนักงานมหาวิทยาลัย พ .ศ. 2555 หมวด 6 สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ ดังนี้

#### 6.2.1 การให้สิทธิเป็นสมาชิกกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมได้เข้าร่วมกองทุนสำรองเลี้ยงชีพกับกลุ่ม มหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งเป็นกองทุนที่มีการจดทะเบียนถูกต้องตามกฎหมาย โดยผ่านความเห็นชอบ จากสภามหาวิทยาลัยให้เข้าร่วมกองทุนดังกล่าว

โดยบังคับให้พนักงานมหาวิทยาลัยทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนเป็น สมาชิกกองทุน มีผลบังคับตั้งแต่วันที่เริ่มปฏิบัติงานให้ผู้เป็นสมาชิกจ่ายเงินสะสมเข้ากองทุน สำรองเลี้ยงชีพเป็นรายเดือนทุกสิ้นเดือน โดยยินยอมให้มหาวิทยาลัยหักเงินสะสมจากค่าจ้างในอัตรา

ร้อยละ 3 ของค่าจ้าง ต่อเดือน และมหาวิทยาลัยจะจ่ายเงินสมทบเข้ากองทุนสำรองเลี้ยงชีพจากเงินกองทุนสำหรับพนักงานมหาวิทยาลัยให้แก่สมาชิกแต่ละรายในอัตราร้อยละ 3 ของค่าจ้าง โดยจ่ายในวันเดียวกับวันที่สมาชิกจ่ายเงินสะสม

“มีกองทุนสวัสดิการสำรองเลี้ยงชีพ ซึ่งเกิดจากการสะสมของบุคลากรเองและมหาวิทยาลัยสมทบอีกส่วนหนึ่ง” (ผู้บริหาร 1, 2559)

“มีกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ” (ผู้บริหาร 4, 2559)

“กองทุนสำรองเลี้ยงชีพพนักงานมหาวิทยาลัยหรือเงินเมื่อยามเกษียณที่เป็นตัวแทนไปกักตอย 2 คน ประชุมราชภัฏทั่วประเทศก็ทำกองทุน บางหน่วยงานสมทบให้แค่ 2% ที่นี้ให้ 3% เต็ม limit ที่อื่นเงินเค้าอาจยังไม่เพียงพอ” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน 1, 2559)

“แต่ยังงั้นมันปลายเราก็มียอดเลย ” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน 1, 2559)

#### 6.2.2 การให้สิทธิให้ได้รับเงินรางวัลประจำปี

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีนโยบายในการจ่ายเงินรางวัลประจำปีเพื่อเป็นเงินค่าตอบแทนพิเศษให้แก่พนักงานมหาวิทยาลัยทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน

การให้เงินรางวัลประจำปีมหาวิทยาลัยพิจารณาจากผลการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ที่จะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการแต่ละหน่วยงาน และสำนักงบประมาณจะจัดสรรงบประมาณเพื่อเป็นเงินรางวัลพิเศษแก่ข้าราชการ และเพื่อให้เกิดความเท่าเทียมในฐานะผู้ปฏิบัติงานร่วมหน่วยงานเดียวกัน มหาวิทยาลัยจะมีการจัดสรรให้จากเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยเพื่อจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัย ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนเพื่อเป็นเงินรางวัลประจำปี ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยจะพิจารณาฐานะทางการเงินและความสามารถในการจ่ายของมหาวิทยาลัยด้วย

“มหาวิทยาลัยดูจากคะแนน ก .พ.ร. ของข้าราชการและมีการเทียบสัดส่วนการจ่ายให้กลุ่มพนักงานโดยใช้เงินรายได้เราเอง ” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน 1, 2559)

#### 6.2.3 การให้สิทธิในการตรวจสุขภาพประจำปี

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีบริการตรวจสุขภาพประจำปีให้แก่พนักงานมหาวิทยาลัยทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน โดยมหาวิทยาลัยจะเป็นผู้ดำเนินการคัดเลือกสถานพยาบาลและออกค่าใช้จ่ายในการรับบริการตามรายการที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้

#### 6.2.4 การให้สิทธิเบิกค่าใช้จ่ายในการไปราชการ

พนักงานมหาวิทยาลัยทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน จะมีสิทธิในการเบิกค่าใช้จ่ายในการไปราชการ ตามระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการเบิกค่าใช้จ่ายในการ

เดินทางไปราชการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2554 ตามราชกิจจานุเบกษา เล่ม 128 ตอนพิเศษ 42 ง ลงวันที่ 11 เมษายน 2554 เพื่อเป็นหลักเกณฑ์ในการเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ ได้แก่ ค่าเช่าที่พัก ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าเดินทาง และค่าใช้จ่ายอื่นๆ ในการไปราชการ

## 6.2.5 การสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมได้ลงนามบันทึกข้อตกลงเพื่อสร้างความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชนและรัฐวิสาหกิจ เพื่อเป็นการส่งเสริมและอำนวยความสะดวกให้พนักงานมหาวิทยาลัยทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนสามารถขอสินเชื่อเอนกประสงค์และสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย

“สวัสดิการด้านสินเชื่อต่างๆ โดยมีการทำความร่วมมือ กับธนาคารออมสิน ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ธนาคารอิสลาม” (ผู้บริหาร 3, 2559)

“แล้วก็มีโครงการที่มหาวิทยาลัยไปทำ MOU เพื่อที่อยู่อาศัย เดียวนี้ดูพนักงานเราแต่ละคน รถมียี่ห้อ บ้านก็มีอยู่” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ 2, 2559)

“ทำให้กู้ยืมเงิน กู้แบงค์ต่างๆ ได้ ทำให้พนักงานมีเครดิตที่ดี กู้กันเต็มไปหมด มาทำเรื่องเยอะมาก ปีหนึ่งไม่ต่ำกว่า 500 ฉบับ มหาวิทยาลัยก็พยายามจะให้สวัสดิการ ติดต่อกับสถานที่ให้เพื่อให้ พนักงานมั่นคง มีบ้านอยู่ มีรถขับ มหาวิทยาลัยดูแลดี” (ผู้บริหาร 4, 2559)

ทั้งนี้ เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจและเพื่อเป็นการสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนให้ดียิ่งขึ้น มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อทบทวนการให้สวัสดิการในรูปแบบที่ไม่ใช่ตัวเงินของมหาวิทยาลัย เช่น การให้สวัสดิการด้านการประกันชีวิตและประกันอุบัติเหตุ

“มหาวิทยาลัยได้มีการทบทวนในด้านสวัสดิการค่าตอบแทนที่ไม่ใช่รูปแบบของเงินเดือน โดยตั้งคณะกรรมการทบทวนเรื่องสวัสดิการของบุคลากร เพื่อหาแนวทางการเพิ่มขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เช่น ประกันชีวิต ประกันอุบัติเหตุ” (ผู้บริหาร 1, 2559)

## 7. กระบวนการด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยของพนักงานมหาวิทยาลัยทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน ดังนี้

### 7.1 การประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างทดลองการปฏิบัติงาน

พนักงานมหาวิทยาลัยทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนเมื่อเข้ามาปฏิบัติงานต้องทดลองปฏิบัติงานเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 6 เดือน แต่ไม่เกิน 1 ปี เมื่อครบกำหนดระยะเวลาการทดลองงาน มหาวิทยาลัยจะแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผล การทดลองปฏิบัติงานเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานในช่วงเวลาทดลองงาน ซึ่งขอบเขตในการประเมินจะมีการประเมินให้ครอบคลุมกับความเหมาะสมของตำแหน่งหน้าที่ซึ่งเนื้อหาด้านวิชาการและคุณธรรมจริยธรรม สำหรับผู้ใดที่ไม่ผ่าน

การประเมินตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดหรือมีความประพจน์ไม่เห มาะสมที่จะปฏิบัติหน้าที่มหาวิทยาลัย อาจพิจารณาเลิกจ้าง แต่หากผ่านการประเมินก็จะได้รับการบรรจุแต่งตั้งให้เป็นพนักงานมหาวิทยาลัย ทั้งนี้การดำเนินการดังกล่าวเป็นไปตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ว่าด้วยการ บริหารงานบุคคลพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2555 หมวด 2 การบรรจุ การจ้าง และสัญญาจ้าง

“จะต้องผ่านเกณฑ์การทดลองงาน 6 เดือน มีแบบประเมินที่ชัดเจน” (ผู้บริหาร 1, 2559)

“มีการทดลองงาน 6 เดือน” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน 4, 2559)

“เริ่มปฏิบัติงาน โดยจะมีช่วงทดลองงาน 6 เดือน เมื่อปฏิบัติงานครบ 6 เดือน หน่วยงานต้นสังกัดจะทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน หากไม่ผ่านการทดลองงาน มหาวิทยาลัยจะไม่ จ้างต่อ โดยจะยกเลิกสัญญาจ้าง” (ผู้บริหาร 3, 2559)

## 7.2 การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของ พนักงานมหาวิทยาลัยทั้งสายวิชาการ และสายสนับสนุนเพื่อประเมินประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการเลื่อนขั้นเงินเดือน โดยออกข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏ นครปฐม ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของบุคลากรในมหาวิทยาลัย ราชภัฏนครปฐม พ.ศ. 2554 กำหนดให้มีการประเมินปีละ 2 รอบ ตามปีงบประมาณ ได้แก่ รอบที่ 1 การปฏิบัติงานระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม ถึง 31 มีนาคม และรอบที่ 2 การปฏิบัติงานระหว่างวันที่ 1 เมษายน ถึง 30 กันยายน ขอบเขตของการประเมินเพื่อวัดผลสัมฤทธิ์ของงานโดยประเมินจากปริมาณ ผลงาน คุณภาพผลงาน ความรวดเร็ว หรือตรงเวลาที่กำหนด หรือความประหยัดหรือความคุ้มค่าของ การใช้ทรัพยากรและพฤติกรรมการทำงานโดยประเมินจากสมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะตาม ลักษณะงานหรือสมรรถนะทางการบริหาร

“ใน 1 ปีเราจะมี การขึ้นเงินเดือน 2 ครั้ง” (ผู้บริหาร 3, 2559)

“1 ปีมีการประเมิน 2 ครั้ง ประเมินเพื่อพิจารณาความดีความชอบ เพื่อเลื่อน ขั้นการทำงาน” (ผู้บริหาร 4, 2559)

“การประเมินพิจารณาความดีความชอบเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน ” (ผู้บริหาร 3, 2559)

“ประเมินเพื่อดูประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพการทำงาน มีระเบียบบอกว่าเราต้อง ประเมินเพื่ออะไร วัดด้านการทำงาน สมรรถนะ การบริการของสายสนับสนุน สายวิชาการ ประเมิน การสอน” (ผู้บริหาร 4, 2559)

“โดยมีฐานจากการพิจารณาจากภาระงานและจะมีการให้ข้อมูลการมาขาด สาย ลาป่วย เกิน 9 ครั้ง” (ผู้บริหาร 3, 2559)

การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีมหาวิทยาลัยจะมอบหมายหัวหน้างานเป็นผู้ประเมินผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเริ่มจากช่วงเริ่มรอบการประเมินมหาวิทยาลัยกำหนดให้ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินกำหนดข้อตกลงร่วมกันและลงลายมือชื่อในข้อตกลงไว้เป็นหลักฐาน ระหว่างรอบการประเมินผู้ประเมินสามารถให้คำปรึกษาหรือการแนะนำแก่ผู้รับการประเมินได้ และเมื่อสิ้นรอบการประเมินผู้ประเมินจะแจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบเป็นรายบุคคล

“สำหรับการคิดนั้นเราจะส่งให้แต่ละหน่วยงานเป็นผู้ประเมิน ” (ผู้บริหาร 3, 2559)

“แต่ทุกครั้งที่มีการประเมินจะต้องแจ้งผลให้เจ้าตัวทราบทุกครั้งและเซ็นลงนามรับทราบ และชี้แจงเหตุผลให้เจ้าตัวทราบเพื่อที่จะได้ปรับปรุงตัว” (ผู้บริหาร 3, 2559)

“พอผลการประเมินมาแล้ว ส่วนใหญ่หัวหน้าจะบอกเป็นไต่ถามว่าให้ไปพัฒนา ระบบ กลไก ที่จะทำให้งานของเรานั้น flow ไปมากขึ้น ก็ได้ทำบ้าง แต่ด้วยงานที่เยอะมาก ” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน 3, 2559)

จากนั้น มหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของบุคลากร ประกอบด้วยรองอธิการบดีทุกคน โดยมีรองอธิการบดีที่อธิการบดีมอบหมายเป็นประธานมีอำนาจหน้าที่ในการกลั่นกรองผลการประเมิน

“คณะกรรมการจะประกอบด้วยรองอธิการบดีที่ได้รับมอบหมาย เป็นประธาน มีรองอธิการบดีทุกท่านเป็นคณะกรรมการ” (ผู้บริหาร 3, 2559)

“มีกรรมการชุดใหญ่พิจารณาอีกที ก็คงอาจจะดูในภาพรวม เรื่องการประเมินของเราค่อนข้างชัดเจนเพราะเรามีคณะกรรมการ” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน 4, 2559)

“เราจะเก็บไว้ให้ผู้บริหารเติมให้กับผู้ที่ปฏิบัติงานดีและทุ่มเทให้กับมหาวิทยาลัย มาช่วยในส่วนกลาง” (ผู้บริหาร 3, 2559)

“ยุติธรรม เพราะไม่ใช่แค่หัวหน้าที่ประเมินอย่างเดียว มีหัวหน้าระดับต้น ผู้อำนวยการกองกลาง มหาวิทยาลัยมีหลาย Step มีหลายคนประเมิน มีคณะกรรมการประเมิน ” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน 1, 2559)

เมื่อคณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของบุคลากรเรียบร้อย งานบริหารทรัพยากรบุคคลและงานการเงินและการบัญชีจะดำเนินการเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นฐานเงินเดือนใหม่

“เมื่อได้รับการอนุมัติการขึ้นเงินเดือนเรียบร้อย งาน กจ. ก็ทำเรื่องการเลื่อนขั้นเงินเดือน และมอบการเงิน ดำเนินการเบิกจ่าย” (ผู้บริหาร 3, 2559)

ทั้งนี้ หากพนักงานมหาวิทยาลัยทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนมีผลการประเมินไม่ผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานติดต่อกัน 2 ครั้ง บุคลากรคนนั้นก็จะสิ้นสุดการต่อสัญญาจ้างทันที

“แต่หากหน่วยงานประเมินไม่ผ่าน 2 ครั้งติดต่อกันจะไม่ทำการต่อสัญญาจ้าง ซึ่งเป็นไปตามระเบียบของมหาวิทยาลัย” (ผู้บริหาร 3, 2559)

### 7.3 การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการต่อสัญญาจ้าง

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการต่อสัญญาจ้างโดยกำหนดหลักเกณฑ์ในการต่อสัญญาจ้าง ดังนี้

#### 7.3.1 เกณฑ์การต่อสัญญาจ้างของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ

มหาวิทยาลัยได้กำหนดเงื่อนไขตามข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคลพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2555 ข้อ 17 การกำหนดระยะเวลาการต่อสัญญาจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย แบ่งเป็น 5 ระยะ ซึ่งแต่ละระยะได้กำหนดเกณฑ์การต่อสัญญาจ้าง ตามข้อ 21 (5) ว่า การจ้างพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการจะต้องมีการะงานเป็นไปตามเกณฑ์ของ ก.พ.อ. กำหนดมีการะงานสอนเป็นไปตามที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งเป็นไปตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งสายวิชาการตามเกณฑ์ ก.พ.อ. และมีผลการประเมินประจำปีตั้งแต่ระดับ 3.00 ขึ้นไปทุกปี และจะต้องมีผลงานทางวิชาการ ได้แก่ การต่อสัญญาจ้างระยะที่ 2 จะต้องส่งผลงานวิชาการ เช่น บทความ ทางวิชาการ เอกสารประกอบการสอน หรืองานวิจัยชั้นเรียน ไม่น้อยกว่า 1 ชิ้น การต่อสัญญาจ้างระยะที่ 3 ต้องมีผลงานทางวิชาการประเภทเอกสารประกอบการสอน หนังสือ ตำรา หรือผลงานวิจัยที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานไม่น้อยกว่า 1 ชิ้น หรือมีผลงานทางวิชาการอื่นที่คณะกรรมการเห็นชอบ การต่อสัญญาจ้างระยะที่ 4 ต้องได้เสนอขอกำหนดตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ไว้แล้ว หรือมีผลงานทางวิชาการอื่นที่คณะกรรมการเห็นชอบ และการต่อสัญญาจ้างระยะที่ 5 ต้องดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์และมีผลงานทางวิชาการเพิ่มเติมตามข้อกำหนดในการขอกำหนดตำแหน่งรองศาสตราจารย์ หรือมีผลงานทางวิชาการอื่นที่คณะกรรมการเห็นชอบ

#### 7.3.2 เกณฑ์การต่อสัญญาจ้างของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน

พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนก็มีเงื่อนไขตามข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคลพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2555 ข้อ 20 การต่อสัญญาจ้างในแต่ละระยะของการจ้างพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนจะต้องมีการะงานเป็นไปตามเกณฑ์ที่ ก.พ.อ. กำหนด มีผลการประเมินประจำปีตั้งแต่ระดับ 3.00 ขึ้นไปทุกปี มีผลงานที่เป็นคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งที่แต่ละหน่วยงานกำหนดขึ้น โดยการต่อสัญญาจ้าง แบ่งเป็น 5 ระยะเช่นเดียวกับการต่อสัญญาจ้างของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ แต่มีการกำหนดผลงานแตกต่างกัน ได้แก่ การต่อสัญญาจ้างระยะที่ 2 จะต้องส่งภาระงานในหน้าที่และสรุปปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานและแนวทางในการแก้ไข

การต่อสัญญาจ้างระยะที่ 3 จะต้องส่งภาระงานในหน้าที่และคู่มือปฏิบัติงาน การต่อสัญญาระยะที่ 4 จะต้องส่งภาระงานในหน้าที่และมีผลงานเชิงวิเคราะห์หรือสังเคราะห์หรืองานวิจัยซึ่งแสดงให้เห็นถึงการพัฒนางานในหน้าที่ และการต่อสัญญาจ้างระยะที่ 5 จะต้องส่งภาระงานในหน้าที่และมีผลงานเชิงวิเคราะห์ สังเคราะห์ นวัตกรรม หรือ Best Practice ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการพัฒนาของหน่วยงานหรือมีงานวิจัยหรือผลงานลักษณะอื่นที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน

“การต่อสัญญาในแต่ละระยะ จะต้องมีการทำผลงานตามระยะเวลาการจ้างงานตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด” (ผู้บริหาร 3, 2559)

## ส่วนที่ 2 ความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

ในการศึกษากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่เป็นผู้บริหาร ที่เกี่ยวข้องกับงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม และบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมทั้งพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการและสายสนับสนุน และการศึกษาค้นคว้าและวิเคราะห์ข้อมูลเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อศึกษาความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ประกอบด้วย คุณภาพชีวิตในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร ความจงรักภักดี และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ดังนี้

### 1. คุณภาพชีวิตในการทำงาน

พนักงานมหาวิทยาลัยทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนมีความรู้สึกว่าได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนด้านต่างๆ จากมหาวิทยาลัยจนรู้สึกว่ามีชีวิตความเป็นอยู่ในการทำงานที่ดี มีความสุขขณะปฏิบัติงาน มีความรู้สึกมั่นคงในอาชีพ มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน จนส่งผลให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและมีคุณภาพยิ่งขึ้น ผ่านกระบวนการทางด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัย มีรายละเอียดดังนี้

#### 1.1 โครงสร้างและนโยบายขององค์กร

พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการและสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีความรู้สึกว่ามีมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม สอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย และมีการบริหารจัดการที่ครอบคลุมถึงการจัดโครงสร้างเกี่ยวกับงาน สายการบังคับบัญชา การวางแผน การสั่งการ การควบคุมการทำงาน การติดตามกำกับดูแลและการประเมินผลการทำงาน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ง่ายยิ่งขึ้น

“มีงานให้ตรงตามหลักโครงสร้าง มีความชัดเจนในกรอบหน้าที่การทำงาน ”  
(ผู้บริหาร 1, 2559)



“ที่นี่มีโครงการองค์กรชัดเจน เลยกางานง่ายขึ้น ” (พนักงานมหาวิทยาลัยสาย  
สนับสนุน 4, 2559)

“นโยบายที่ดี การกำกับที่ดีทำให้การตัดสินใจหรือการแก้ปัญหาของเราได้ง่าย  
ขึ้น” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน 5, 2559)

ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมก็ได้มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรอยู่  
ตลอดเวลาซึ่งในมุมมองของผู้บริหารให้เหตุผลว่า จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพราะสถานการณ์  
ต่างๆ มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา องค์กรที่ดีต้องไม่ยึดถือโครงสร้างเดิมๆ แต่ต้องปรับโครงสร้าง  
ให้สอดคล้องกับสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดความคล่องตัวที่สุด

“มีการปรับโครงสร้างงานการเจ้าหน้าที่และนิติการเป็นงานบริหารทรัพยากร  
บุคคล” (ผู้บริหาร 1, 2559)

“มีการแบ่งงานและบริหารกรอบงานใหม่ให้ชัดเจน เพื่อทำงานเชิงรุกในการ  
พัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพ จัดวางระบบการพัฒนาอย่างยั่งยืน ” (ผู้บริหาร 1,  
2559)

“แต่ก็กำลังจะปรับโครงสร้างนะ เพราะล้าสมัยคอมฯเก่าแยกตัวออกไป แต่ก็ไม่  
กระทบอะไรเท่าไร” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน 4, 2559)

แต่บุคลากรบางส่วนเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรบ่อยๆ จะทำให้  
ผู้ปฏิบัติงานเกิดความสับสน ทำให้การปฏิบัติงานและการประสานงานกันภายในหน่วยงานไม่มีความ  
คล่องตัว

“มีการเปลี่ยนแปลงอยู่บ่อยๆ ทำให้ค่อนข้างทำงานยาก ไม่รู้วางงานที่ต้องไปหา  
ใคร” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน 5, 2559)

## 1.2 การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเพียงพอ

พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการและสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ  
นครปฐมมีความรู้สึกที่ได้รับค่าตอบแทนต่างๆ จากมหาวิทยาลัยจนทำให้มีคุณภาพชีวิตทั้งในการ  
ทำงานและชีวิตส่วนตัวดีขึ้น ได้แก่ การได้รับเงินเดือนที่มีความเป็นธรรมและเพียงพอ มีการ ปรับขึ้น  
เงินเดือนตามสภาวะเศรษฐกิจ ได้รับค่าครองชีพชั่วคราวต่างๆ ตามนโยบายของรัฐบาล ได้รับ  
ค่าตอบแทนพิเศษต่างๆ เช่น ค่าตอบแทนวิชาชีพเฉพาะ ค่าตอบแทนการเป็นคณะกรรมการ  
และค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ ซึ่งกระบวนการในการจ่ายค่าตอบแทนต่างๆ ของ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมก็มีการดำเนินการอย่างชัดเจนสามารถตรวจสอบได้ โดยมหาวิทยาลัยได้  
ออกระเบียบและประกาศต่างๆ เพื่อกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการจ่ายให้บุคลากรทุกคนรับทราบโดย  
ทั่วกัน

“มหาวิทยาลัยทำให้มีคุณภาพชีวิตในการทำงานดีขึ้นกว่าเดิมเยอะ เพราะสมัยก่อนตอนมาอยู่ใหม่ๆ เงินเดือนน้อยมากและไม่มีเงินเดือนขึ้นเลยนะ สมัยนี้เงินเดือนขึ้น ซึ่อร์ถ่วงๆ ขึ้น มองว่าดีขึ้นกว่าเดิม” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน 1, 2559)

นอกจากนี้ พนักงานมหาวิทยาลัยมีความรู้สึกว่าได้รับสวัสดิการต่างๆ ที่ดีและมีความเหมาะสม เช่น สวัสดิการห้องพัก ซึ่งมหาวิทยาลัยไม่ได้จัดสวัสดิการสำหรับบุคลากรของมหาวิทยาลัยเท่านั้น แต่มหาวิทยาลัยได้คำนึงถึงครอบครัวของบุคลากร จึงมีการจัดที่อยู่อาศัยให้กับบุคลากรที่มีครอบครัวโดยสามารถนำครอบครัวเข้ามาพักอาศัยในสถานที่ที่มหาวิทยาลัยจัดไว้ได้อีกด้วย ซึ่งคนไทยส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญกับเรื่องครอบครัวเป็นหลัก และถ้าบุคลากรรู้สึกว่าชีวิตการทำงานได้รับความสมดุลทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ก็จะทำให้ผลลัพธ์ทั้งผู้ปฏิบัติงานและองค์กรเติบโตควบคู่กันไปอย่างมีคุณภาพ

“ก็มีห้องพักให้อยู่ ส่วนของอาจารย์เองตอนแรกอยู่บ้านพักยังไม่ได้ขึ้น apartment แต่ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดีให้ขึ้นไปอยู่หอ เอาบ้านให้คนงานอยู่ไป เหมือนเค้าจะแยกส่วนด้วย สำหรับบ้านแบบนั้นต้องให้คนที่ไม่มีครอบครัวอยู่ไป” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ 2, 2559)

“สำหรับพนักงานมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยก็มีสวัสดิการเรื่องที่พักอาศัย โดยได้สร้างอาคารเพื่อพักพาทเมนท์ ให้กับบุคลากรได้ขอเช่าพักอาศัย สำหรับข้าราชการและลูกจ้างประจำ จะมีการจัดสรรบ้านพักให้ และพิจารณาในส่วนของผู้มีครอบครัว” (ผู้บริหาร 3, 2559)

### 1.3 การส่งเสริมด้านเทคโนโลยี

พนักงานมหาวิทยาลัยทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีความรู้สึกว่าได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนด้านเครื่องมือ อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก และเทคโนโลยีต่างๆ จากมหาวิทยาลัย เพื่อทำให้คุณภาพชีวิตในการทำงานดีขึ้น ทำให้การปฏิบัติงานมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เช่น การนำเทคโนโลยีและระบบสารสนเทศที่รองรับหรือสนับสนุนการเรียนการสอนและการบริหารจัดการภายในมหาวิทยาลัย เพื่อการบริหารจัดการมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เช่น มหาวิทยาลัยจัดหาระบบสารสนเทศด้านระบบบริการการศึกษา ได้แก่ ระบบสารสนเทศและงานทะเบียนวัดผล ให้นักศึกษาสามารถตรวจสอบประวัติ ส่วนตัว กิจกรรม ผลการเรียน ตารางเรียน เป็นต้น ด้านการสื่อสารภายในองค์กร มหาวิทยาลัยพัฒนาระบบไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์เพื่อเป็นช่องทางการติดต่อสื่อสารในการรับ-ส่งข้อความ ไฟล์ต่างๆ ผ่านระบบเครือข่ายของมหาวิทยาลัย และด้านระบบการบริหารจัดการ มหาวิทยาลัยจัดหาระบบที่ใช้ในการบริหารจัดการทางการเงิน พัสดุ และการจัดการข้อมูลบุคลากรของมหาวิทยาลัย เช่น ระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ระบบรายงานการเบิกจ่ายงบประมาณ เป็นต้น

“เครื่องไม้เครื่องมือมีผลต่อประสิทธิภาพย่อมดีขึ้น ” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน 5, 2559)

“ด้านเทคโนโลยีอา จารย์เป็นคนรุ่นแรกๆ ที่ใช้คอมพิวเตอร์สำหรับที่นี่เลยนะ มหาวิทยาลัยส่งเสริมมานานแล้ว เพื่อให้การทำงานสะดวกมากขึ้น ” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ 2, 2559)

“ผมว่าก็เป็นการสนับสนุนเรื่องวัสดุครุภัณฑ์เพราะว่าเรื่องนี้ถือว่ามหาวิทยาลัยให้เต็มที่ แล้วแต่ทางเราต้องการร้องขออะไรมหาวิทยาลัยก็ให้หมด อันนี้คือสิ่งที่ดีที่สุดตั้งแต่ทำงานมาถามว่าขอแล้วไม่ได้บ้างไหม ถ้ามันขอแบบสุรุ่ยสุร่ายไม่มีเหตุผลมันก็ธรรมดาที่เค้าจะไม่ให้ แต่ถ้าคุยกันด้วยเหตุผลมหาวิทยาลัยก็ให้ทุกอย่าง ผมว่ามันก็เป็นเรื่องที่เราทำงานง่ายขึ้น แต่เค้าก็ ให้ตามกรอบที่เค้าให้ได้นะ” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ 3, 2559)

“ระบบการทำงานที่นี่ เอื้อต่อการทำงานทำให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนะ อยากได้อะไร บอกเค้าเค้าก็ให้ ไม่มีอะไรรที่เค้าขัด เช่น อุปกรณ์เสริม เครื่องไม้เครื่องมือ เครื่องพิมพ์ไม่พอก็ขออนุมัติงบเพิ่ม” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน 1, 2559)

#### 1.4 ความปลอดภัยในสถานที่ปฏิบัติงาน

พนักงานมหาวิทยาลัยทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนมีความรู้สึกว่าคุณภาพสถานที่ปฏิบัติงานมีความปลอดภัย มหาวิทยาลัยมีการจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัยรับรู้ได้ถึงความปลอดภัย ด้รับความปลอดภัย ด้ภัยไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพกายและสุขภาพจิตพร้อมทั้งได้รับความสะดวกสบายทำให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดีขณะปฏิบัติงาน เช่น การจ้างผู้รักษาความเรียบร้อยทั่วไปจากหน่วยองค์การทหารผ่านศึกเข้ามาดูแลความเรียบร้อยความปลอดภัยทั้งชีวิตและทรัพย์สินของบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย การตั้งเวรรักษาความปลอดภัยภายในมหาวิทยาลัยในช่วงกลางคืนและวันหยุดราชการ การแต่งตั้งผู้บริหารเพื่อดูแลความเรียบร้อยทั่วไปในช่วงวันหยุดต่อเนื่องจนบุคลากรของมหาวิทยาลัยรับทราบถึงความใส่ใจในรายละเอียดต่างๆ ของผู้บริหาร ถือเป็นจิตวิทยาอย่างหนึ่งที่จะส่ง ผลต่อความรู้สึกที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจนทำให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดียิ่งขึ้น

“สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานให้มีความสุข” (ผู้บริหาร 1, 2559)

“ก็ดีนะ ปลอดภัย” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน 2, 2559)

“เค้ามีสิ่งสนับสนุน ให้มีปร ยากาศที่ดี แล้วหัวหน้าก็จะไปตรวจอยู่เสมอ สะอาดใหม่ คุณต้องการอะไร คือที่นี้จะเอาใจใส่ลงลึก ” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน 4, 2559)

### 1.5 ความสัมพันธ์อันดีภายในองค์กร

พนักงานมหาวิทยาลัยทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีความรู้สึก กว่าได้รับความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในองค์กรเดียวกัน บุคลากรภายในองค์กรมีความสัมพันธ์อย่างแน่นแฟ้น เช่น ความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา การให้ความเชื่อถือ การรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรทุกระดับส่งผลต่อบรรยากาศในการทำงานภายในองค์กรดีขึ้นหรือความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกันจนทำให้การปฏิบัติงานมีความคล่องตัวยิ่งขึ้น เมื่อเกิดปัญหาจะสามารถแก้ปัญหาได้ง่ายและรวดเร็วยิ่งขึ้น

“เพื่อนร่วมงานที่ดีก็ส่งผลให้โอเค เราสามารถไป ปัดช่วยกันได้ ” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน 5, 2559)

“องค์กรมันใหญ่ขึ้น ถึงแม้มันจะใหญ่แต่ในคณะอาจารย์ถึงคนจะเยอะอย่างไรก็ตาม เราก็ยังเป็นพี่เป็นน้อง คุยง่าย บริหารงาน อยากจะขอความช่วยเหลือใครแบบเดียวกัน ” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ 2, 2559)

“ความเป็นกันเองของผู้บริหาร ผู้บริหารเค้าก็มองเราเป็นลูกศิษย์ ทุกวันนี้ก็ยังมองว่าเป็นลูกศิษย์ เอ็นดูเหมือนลูกศิษย์ ไม่ได้ถูกมองว่าเป็นลูกน้องหรือลูกจ้าง ” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ 3, 2559)

“น่าจะเป็นกำลังใจมากกว่า คือจิตวิทยาผู้บริหาร จริงๆไม่ต้องให้อะไรเราหรอก แค่อุเลเอาใจใส่ แค่นี้ที่ว่า เราทำตายเลย คือไว้วางใจ แล้วเห็นคุณค่าของเรา ” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน 4, 2559)

### 1.6 ความก้าวหน้าในสายอาชีพ

พนักงานมหาวิทยาลัยทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนมีความรู้สึกที่มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเจริญเติบโตในสายอาชีพ มีเส้นทางความก้าวหน้า ความมั่นคงในสายอาชีพเพื่อยกระดับความเป็นอยู่ให้ดียิ่งขึ้น ด้วยการให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา ชี้แนะแนวทางการปฏิบัติในทางที่ดีขึ้นและเปิดโอกาสให้เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ทั้งภายในองค์กรและภายนอก องค์กรเพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

“หัวหน้างานส่งเสริมให้พี่พัฒนาในสายอาชีพ ก็ผลักดันอยู่ ” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน 3, 2559)

“เรื่องการเปิดโอกาสให้ไปเรียนรู้ อบรม สัมมนา ก็ได้ไปพัฒนาตัวเองได้ ” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน 4, 2559)

“แต่ในส่วนของสำนัก ผอ .เค้าจะผลักดันให้การขึ้นตำแหน่งจะช่วยเต็มที่ หมายถึงจะติดตามจะส่งเสริมว่าคุณจะขึ้นได้แล้วนะ ต้องมีอะไรบ้าง ” (พนักงานมหาวิทยาลัยสาย สนับสนุน 4, 2559)

ทั้งนี้ มีบุคลากรบางส่วนที่ไม่ได้คำนึงถึงสิ่งที่จะต้องได้รับจากมหาวิทยาลัยเพื่อ เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีขึ้น แต่กลับใช้ความสามารถของตัวเองในการ ปรับตัวให้เข้าสิ่งแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ และมีความเข้าใจอันดีกับบริบทขององค์กร

“ไม่ได้ซีเรียสตรงนี้ ถึงถ้าดีมันไม่สมบูรณ์ เราก็มีกลวิธีในการปรับการสอนให้ เข้า กับสภาพบรรยากาศ” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ 1, 2559)

“ปัจจุบันมันก็เปลี่ยนไป เปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยอื่น เค้ามีประกันที่เบิกให้พ่อแม่ได้ แต่เราก็มอง 2 มุมนะ มุมหนึ่งคือเราไม่ชอบมหาวิทยาลัยที่มีเงินเยอะแบบนั้น พวกอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียง ถ้าเปรียบเทียบกับเค้ามีค่าประกันให้พ่อแม่ได้ ซึ่งมันคนละมุมมอง ” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ 3, 2559)

## 2. ความผูกพันต่อองค์กร

พนักงานมหาวิทยาลัยทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ นครปฐมมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรมีความรู้สึกต้องการที่จะทุ่มเท ต้องการปฏิบัติ ติงงานร่วมกับ มหาวิทยาลัยด้วยสาเหตุและปัจจัยต่างๆ รายละเอียดดังนี้

### 2.1 ความผูกพันในเชิงความรู้สึก

พนักงานมหาวิทยาลัยทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ นครปฐมเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรในเชิงความรู้สึก กล่าวคือ บุคลากรมีรู้สึกต้องการทุ่มเท มีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้กับมหาวิทยาลัยอย่างเต็มที่ เต็มความสามารถ พร้อมทั้งจะอุทิศตัวให้กับ องค์กรเพื่อให้มหาวิทยาลัยไปสู่บรรลุเป้าหมายขององค์กร

“ที่ผูกพันกับที่นี่มากนะ คือพอทำๆ ไป แล้วเรารู้สึกทุ่มเท ” (พนักงาน มหาวิทยาลัยสายสนับสนุน 4, 2559)

ในขณะเดียวกัน ผู้บริหารก็ได้ให้ความสำคัญกับปัจจัยต่างๆ ที่จะทำให้บุคลากร ภายในองค์กรเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ให้รู้สึกว่าการทุ่มเททุกคนมีความสำคัญต่อองค์กร ด้วยการส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนามหาวิทยาลัยและเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อน มหาวิทยาลัยให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กร

“การมีส่วนร่วมทางความคิดในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัย แต่เขาเป็นส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัย” (ผู้บริหาร 1, 2559)

## 2.2 ความผูกพันเนื่องจากต้องการอยู่กับองค์กร

พนักงานมหาวิทยาลัยทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรมีความต้องการที่จะปฏิบัติงานกับองค์กรอย่างต่อเนื่องเนื่องด้วยระยะเวลาการปฏิบัติงานที่ยาวนานต่อเนื่องจนมีความรู้สึกที่ไม่ต้องการโยกย้ายสถานที่ปฏิบัติงานเพราะรู้สึกว่าได้ลงทุนด้านระยะเวลา หากลาออกจะทำให้สูญเสียสิ่งที่ได้เคยลงทุนกับองค์กรนี้มาและสิ่งตอบแทนอื่นๆ ที่จะได้รับหลังจากนี้

“เอาง่ายๆ นะ ถ้าไม่มีความผูกพันปานนี้ไปนานแล้ว แต่อายุตัวก็มีส่วนนะ ”

(พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน 5, 2559)

“อยากอยู่ที่นี้ไปจนแก่เลยนะ ” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน 2, 2559)

“คงไม่ไปเริ่มทำงานใหม่ที่ไหน ถ้าไปเริ่มงานใหม่คิดว่าไม่ได้แบบนี้ ” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน 1, 2559)

“ยังมีกองทุนสำรองเลี้ยงชีพหักเงินไปจริง แต่ยังไงบั้นปลายเราก็มีเงิน ตอนนี้อยู่ในใบจะมียอดเลย” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน 1, 2559)

## 2.3 ความผูกพันตามบรรทัดฐานที่ควรเป็น

พนักงานมหาวิทยาลัยทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมส่วนใหญ่มีจิตสำนึกที่ดีกับองค์กร จะตระหนักอยู่เสมอว่าองค์กรแห่งนี้ให้โอกาสได้เข้าปฏิบัติงาน มีตำแหน่ง หน้าที่ที่มีความมั่นคงกับชีวิตจนรู้สึกว่าผูกพันกับองค์กรและต้องการที่จะปฏิบัติงานกับองค์กรนี้เพื่อเป็นการตอบแทน

“พี่ก็มีความรักต่อองค์กรนะ เพราะพี่ทำงานมานานนะ พี่เกิดจากที่นี่ก็อยากตอบแทนให้ที่นี่” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน 2, 2559)

“พี่ว่าพี่ผูกพันนะ เพราะว่าถ้าไม่มีที่นี่ มีความรู้สึกเลยว่าวันนี้เราจะไม่ได้ขนาดนี้ เหมือนมีความมั่นคง รู้สึกโอเค” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน 1, 2559)

นอกจากนี้ พนักงานมหาวิทยาลัยทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนบางส่วนเป็นศิษย์เก่าของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกรักและห่วงแหนมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมเพิ่มขึ้นเป็นพิเศษ

“แน่นอน ก็คือจบที่นี่ คือมีความรู้สึกอยากกลับมาที่นี่ เรื่องความเป็นศิษย์เก่า ” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ 1, 2559)

“สิ่งแรกก็คงเป็นเรื่องของศิษย์เก่า ตั้งแต่เรียนและทำงานอยู่ที่นี้ ทุกคนก็เป็นอาจารย์ ลูกศิษย์เราก็เปรียบเหมือนรุ่นน้อง รู้สึกมัน เป็นแบบนี้มากกว่า ” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ 3, 2559)

“พี่มีความผูกพันกับที่นี่มาก เพราะตอนนี้พี่เป็นตัวแทนของสมาคมศิษย์เก่า ”  
(พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสุนน 1, 2559)

“ให้คะแนน 150, 200 เลย เต็มแค่ 100 นะ ก็อยู่มานานแล้วเป็นศิษย์เก่า  
ด้วย” (พนักงานมหาวิทยาลัยวิชาการ 2, 2559)

### 3. ความจงรักภักดี

พนักงานมหาวิทยาลัยทั้งสายวิชาการและสายสนับสุนนของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีความรู้สึกที่ตนเองมีความจงรักภักดีกับองค์กร รู้สึกพอใจในการปฏิบัติงานกับองค์กรแห่งนี้ และยังคงมีความต้องการที่จะปฏิบัติงานกับองค์กรแห่งนี้ต่อไปด้วย ความเต็มใจ โดยไม่คิดที่จะเปลี่ยนย้ายสถานที่ทำงาน ถึงแม้ว่าจะมีทางเลือกอื่นที่น่าดึงดูดใจหรือจะสามารถทำให้มีความมั่นคงในอาชีพมากกว่าที่แห่งนี้ก็ตาม เช่น การได้รับเข้าบรรจุเป็นราชการแต่ยังคงต้องการที่จะปฏิบัติกับมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

“คือถามว่าตอนที่มาสมัคร มีให้สอบเป็นอาจารย์นักเรียนนายร้อยกับมหาวิทยาลัยนี่คือเลือกที่นี่ไม่ไปไหน คือ ถ้าไปไหนได้เป็นข้าราชการเรียบริ้อยแล้ว ” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ 1, 2559)

“อยู่ที่นี้มาตั้งนาน ตั้งแต่ปี 2531 ไม่ใช่ไม่มีที่ไปนะ ” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ 2, 2559)

“ทำงานที่นี่ 10 ปีก็ไม่ได้ไปไหน ที่จริงสายงานของพี่สามารถไปได้ถึงกรุงเทพต่างประเทศ แต่เราเลือกที่จะอยู่ที่นี่” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสุนน 3, 2559)

พนักงานมหาวิทยาลัยบางส่วนให้การเปรียบเปรยว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมเปรียบเสมือนบ้านหลังที่ 2 มีความรู้สึกที่ดี มีเจตคติที่ดี มีความเชื่อมั่น ให้ความศรัทธา และรู้สึกภาคภูมิใจ รักและหวงแหนมหาวิทยาลัยแห่งนี้ มีความรู้สึกต้องการที่จะปกป้องไม่ต้องการให้ภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยเป็นไปในทางที่ไม่ดี ตระหนักถึงด้านดีของมหาวิทยาลัย ละเว้นการกล่าวร้ายแก่มหาวิทยาลัยและจะต่อสู้ปกป้ององค์กรจากผู้ที่ต่อต้านและเต็มใจที่จะเข้าไปกระทำการใดแทนได้

“ก็อยู่มานานแล้วเป็นศิษย์เก่าด้วย บ้านเราชื่อเสียงของเรา ” (พนักงานมหาวิทยาลัยวิชาการ 2, 2559)

“พอจะทำอะไรขึ้นมา เออ บ้านเรานะ ” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ 3, 2559)

“มองว่าเป็นบ้าน คือจะเน้นว่าองค์กรมันเป็นของเรา ถือว่าเป็นบ้าน ” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสุนน 3, 2559)

“เพราะตอนนี้พี่เป็นตัวแทนของสมาคมศิษย์เก่า พี่บอกกับเค้าเลยว่าจะไม่ทำให้ภาพลักษณ์ภายนอกมองแล้วดูไม่ดี” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน 1, 2559)

“ถ้ามีคนมาพูดไม่ดีกับ องค์กร ก็จะต้องร้อนแทนสิ นี่มันหน่วยงานของเรา ” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน 2, 2559)

“ใครคิดไม่ดีใครว่าเนี่ย ว่าไม่ได้นะ เราต้องเถียงนะ ” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน 4, 2559)

ด้านผู้บริหารของมหาวิทยาลัยก็ตระหนักในการที่จะทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยทุกคนมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายสูงสุดที่องค์กรกำหนดไว้ ถ้ามีการพูดถึงความสำเร็จขององค์กรก็ต้องการให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจกับมหาวิทยาลัยด้วย

“สร้างความตระหนักในการเป็นส่วนส่วนไม่ใช่เป็นลูกจ้างของมหาวิทยาลัยแต่เขาเป็นส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัย” (ผู้บริหาร 1, 2559)

จากเหตุผลต่างๆ เหล่านี้ทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนแปรเปลี่ยนจากความรู้สึกพึงพอใจเป็นความผูกพันต่อองค์กรและนำมาซึ่งความจงรักภักดีต่อองค์กร สังเกตได้จากข้อมูลย้อนหลัง 3 ปี ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2556 – 2558 ของอัตราการลาออกของพนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีแนวโน้มลดลง แสดงให้เห็นถึงความต้องการที่จะปฏิบัติงานกับองค์กรต่อไป

“โดยภาพรวมพี่โอเค ถ้าถามเป็น % ด้านความจงรักภักดี พี่ให้ 100%” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน 1, 2559)

“ส่วนใหญ่เค้าก็จงรักภักดี ถ้าเค้าไม่บรรจุที่ไหนได้ เค้าก็อยู่ที่นี้ไปเรื่อยๆ อัตราการเข้าออก 1 เดือน เช่นประมาณ 3 คน แต่เราก็มีคนใหม่พร้อมที่จะเข้ามาทำงานกับเราตลอด อัตราคนเข้าออก ปี 56 เข้า 63 คน ปี 57 เข้า 76 คน ปี 58 เข้า 92 คน คนออก ปี 56 ออก 33 คน ปี 57 ออก 27 คน ปี 58 ออก 23 คน” (ผู้บริหาร 4, 2559)

จากข้อมูลดังกล่าว ถึงแม้จะเป็นข้อมูลเชิงบวกที่ทำให้ทราบว่าบุคลากรมีความจงรักภักดีกับองค์กรมากขึ้น มหาวิทยาลัยก็ไม่ได้เพิกเฉยแต่ได้มีการวางแผนต่อไปเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรภายในองค์กรตระหนักเรื่องความจงรักภักดีกับองค์กรมากขึ้น เพื่อเป็นการรัก ษาบุคลากรให้คงอยู่กับมหาวิทยาลัยต่อไป เนื่องจากมหาวิทยาลัยใช้งบประมาณจำนวนมากในการดูแลและรักษาบุคลากรต่อคน

“ก็คิดแผนกันว่า จะทำยังไงให้เค้ารักองค์กร” (ผู้บริหาร 2, 2559)

“ถ้าเราสร้างบ่อยๆ ก็น่าจะมีส่วนนะ ถ้าคนของหน่วยงานรักองค์กรยังใงองค์กรเราก็ต้องเจริญ” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน 4, 2559)



#### 4. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

พนักงานมหาวิทยาลัยทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนมีความรู้สึกพึงพอใจกับงานที่ตนปฏิบัติงานเกิดเป็นความสุขขณะปฏิบัติงาน รู้สึกว่างานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติมีความท้าทาย ถึงแม้จะมีการมอบหมายภาระงานในปริมาณที่มาก ต้องปฏิบัติงานในหลากหลายหน้าที่ หลากหลายความรับผิดชอบ บางงานที่ได้รับให้ปฏิบัติก็เป็นงานที่นอกเหนือภาระงานหลัก บางหน้าที่ก็มีความสำคัญมาก พบเจอปัญหาและอุปสรรคขณะปฏิบัติงานบ้าง แต่ก็สามารถใช้ความสามารถในด้านต่างๆ ของตนเองจนผ่านอุปสรรคต่างๆ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

“ตอนนี้เจ้าหน้าที่ของสถาบันภาษา 1 คนไม่ได้แค่ 1 งาน 1 คนทำงานหลายหน้าที่ซึ่งเราก็มองว่า คือ พี่สามารถทำได้หมดนะ” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน 3, 2559)

“ก็มีพานักศึกษาไปออกค่าย เราคนเดียวต้องดูแลเด็ก 80 คน จัดกิจกรรมปฐมนิเทศ ดูแลกิจกรรมเพียงคนเดียว ทำตั้งแต่เชิฐวิทยากรจนถึงสรุปรายงาน ” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน 7, 2559)

“ต้องดูแลผู้ทรงคุณวุฒิของมหาวิทยาลัย ” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน 7, 2559)

นอกจากนี้ พนักงานมหาวิทยาลัยทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนมีความรู้สึกว่าคุณเองมีความทุ่มเทให้กับองค์กรอย่างมาก ทั้งร่างกายและแรงใจเพื่อปฏิบัติงานให้กับองค์กร รู้สึกว่าคุณเองมีความรับผิดชอบมากขึ้น โดยไม่หวังที่จะได้รับค่าตอบแทนพิเศษจากองค์กรถึงแม้จะปฏิบัติงานนอกเหนือเวลาราชการก็ตาม

“เรารู้สึกว่าเราทุ่มเทกับการทำงาน มีเครียดบ้าง เพราะว่าเป็นคนที่มีความรับผิดชอบสูง” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน 3, 2559)

“คือพอทำๆ ไปแล้วเราทุ่มเท” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน 4, 2559)

“ปกติเวลางานคือ 8.30 - 16.30 น. แต่บางวันที่มีงานเราก็ต้องมาจัดเตรียมก่อนเรื่องโอทีเราก็ไม่ได้เบิก” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน 7, 2559)

จากความรู้สึกว่าคุณเองมีคุณค่าเป็นประโยชน์สำหรับองค์กรและเป็นส่วนหนึ่งที่สามารถทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ แปรเปลี่ยนความรู้สึกให้ดียิ่งขึ้นจนกลายเป็นความรู้สึกผูกพันในงานที่กำลังปฏิบัติ

“คิดว่าตัวเองมีประสิทธิภาพ จากแต่ก่อน มีรายได้เข้ามาวิทยาลัยหลักแสน แต่ตอนนี้พอมาทำงานตรงนี้ก็มียาได้ประมาณ 8 ล้าน” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน 7, 2559)

ทั้งนี้สอดคล้องกับนโยบายของผู้บริหารที่พยายามจะส่งเสริมให้บุคลากรใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้การปฏิบัติงาน เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งการ

สนับสนุนให้ไปศึกษาความรู้เพิ่มเติมจากแหล่งความรู้ต่างๆ และการใช้จิตวิทยาในการบริหารงานของผู้บริหาร

“เปิดโอกาสให้เขาใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ” (ผู้บริหาร 1, 2559)

“สร้างความเป็นคุณค่าไม่ใช่มูลค่า” (ผู้บริหาร 1, 2559)

“ก็มีการสนับสนุนให้เราไปอบรมข้างนอก สนับสนุนค่าที่พัก เบี้ยเลี้ยงในการเดินทาง ไม่ได้ปิดกั้นเรา” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน 7, 2559)

“แล้วผู้บริหารเค้าก็เห็นคุณค่าของเรา ” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน 4, 2559)

ดังจะเห็นได้จากผลงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการดำเนินงานวิจัยที่ถือว่าเป็นงานวิจัยที่มีคุณภาพจนได้รับการสนับสนุนงบประมาณจาก สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ ซึ่งจากสถิติย้อนหลัง 5 ปี ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2554 – 2558 พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ได้รับงบประมาณด้านการสนับสนุนงานวิจัยจากสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติมีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปี ทั้งนี้ปีงบประมาณที่ได้รับในปีงบประมาณ 2558 เป็นจำนวนเงินที่สูงขึ้นถึง 2.20 เท่าของปีงบประมาณ 2557 แสดงให้เห็นถึงความมีศักยภาพและความมีประสิทธิภาพของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการที่สร้างสรรค์ผลงานด้านการวิจัย ออกมาเพื่อเป็นประโยชน์ต่อสังคมอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการที่มีนโยบายและการกำหนดเงื่อนไข หลักเกณฑ์เพื่อเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรมีประสิทธิภาพมากด้านวิชาการมากยิ่งขึ้น ดังจะเห็นได้จากจำนวนผู้ขอตำแหน่งทางวิชาการ ตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำ พ.ศ. 2558 ซึ่งมีผู้ยื่นขอถึง 17 ราย เป็นผลมาจากกระบวนการการต่อสัญญาจ้างระยะที่ 4 ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการที่ต้องได้เสนอขอตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ไว้แล้ว

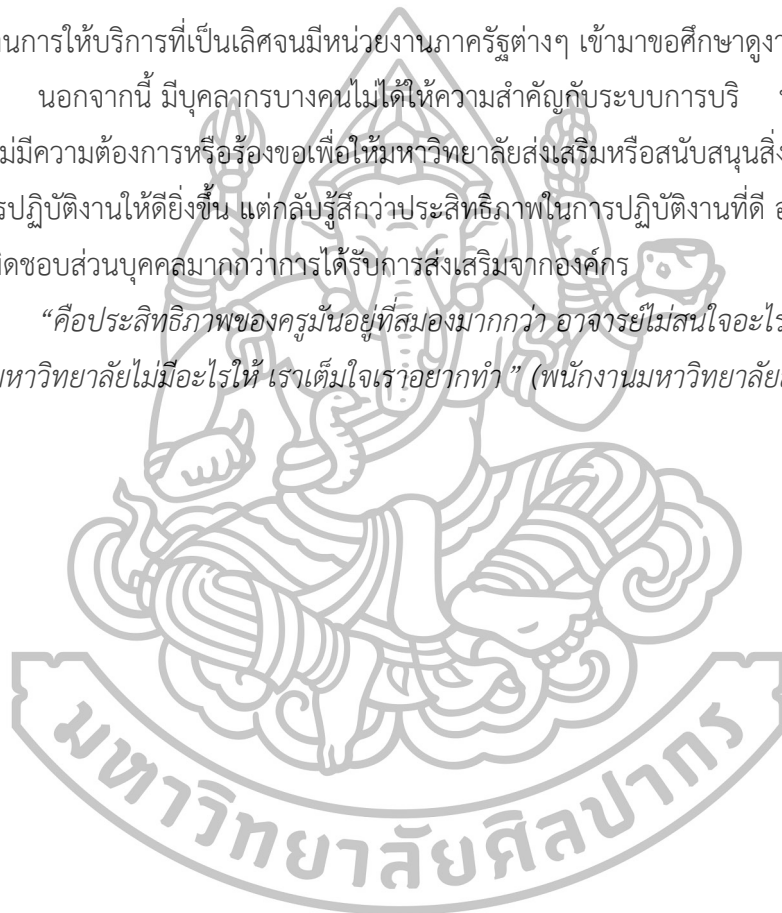
“ปี 2558 ที่ผ่านมามีผู้ยื่นขอตำแหน่ง ทางวิชาการ ตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ 17 คน” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน 6, 2559)

ทั้งนี้ ผลลัพธ์ต่างๆ ก็มีผลสอดคล้องต่อประสิทธิภาพของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ เช่น จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาทั้งระดับปริญญาตรีและระดับบัณฑิตศึกษาที่มีอัตราเพิ่มขึ้นทุกปี จากการศึกษารายงานประจำปีมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมย้อนหลัง 5 ปี ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 – 2558 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการประสิทธิภาพในการสอนเพิ่มขึ้น เพื่อผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพสู่ตลาดแรงงานและปฏิบัติงานตามหน้าที่ต่างๆ เพื่อเป็นส่วนหนึ่ง ในการพัฒนาประเทศต่อไป

ด้านพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน ก็ได้รับรางวัลด้านการบริการ ได้แก่ รางวัลประกาศเกียรติคุณด้านการบัญชีภาครัฐประเภทดีเด่น ประจำปีงบประมาณ 2558 จากกรมบัญชีกลาง ซึ่งรางวัลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงคุณภาพองค์กรที่มีความเป็นเลิศในการบริหารจัดการด้านการเงิน การคลังจากกรมบัญชีกลาง ด้านคุณธรรม จริยธรรม และความซื่อสัตย์สุจริต ดำเนินกิจการด้วยความโปร่งใส มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี และการดูแลผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายด้วยความยุติธรรม โปร่งใส และเชื่อถือได้ ซึ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมเป็น 1 ใน 28 หน่วยงานที่ได้รางวัล จากหน่วยงานทั้งหมด 223 หน่วยงานที่เข้ารับการคัดเลือก ถือเป็นรางวัลที่สร้างชื่อเสียงให้กับมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมในด้านการให้บริการที่เป็นเลิศจนมีหน่วยงานภาครัฐต่างๆ เข้ามาขอศึกษาดูงาน

นอกจากนี้ มีบุคลากรบางคนไม่ได้ให้ความสำคัญกับระบบการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยไม่มีความต้องการหรือร้องขอให้มหาวิทยาลัยส่งเสริมหรือสนับสนุนสิ่งต่างๆ เพื่อเป็นการเอื้อต่อการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น แต่กลับรู้สึกว่าคุณภาพในการปฏิบัติงานที่ดี อยู่ในจิตสำนึก และความรับผิดชอบส่วนบุคคลมากกว่าการได้รับการส่งเสริมจากองค์กร

“คือประสิทธิภาพของครูมันอยู่ที่สมองมากกว่า อาจารย์ไม่สนใจอะไร มันอยู่ที่ตัวเรามากกว่า ถึงมหาวิทยาลัยไม่มีอะไรให้ เราเต็มใจเรายากทำ” (พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ 1, 2559)



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม และศึกษาความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ซึ่งประโยชน์ที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ เพื่อทราบ กระบวนการ นโยบายและดำเนินงานในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม และทราบความสำเร็จในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม เพื่อเป็นประโยชน์ในการบริหารและพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนต่อไป โดยการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาข้อมูล โดยการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research Methodology) และทำการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลโดยผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ 1. กลุ่มผู้บริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม และ 2. พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการและสายสนับสนุน ร่วมกับการค้นคว้าและวิเคราะห์ข้อมูลเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง (Documentary Research)

#### สรุปผลการศึกษา

##### 1. กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

ในการศึกษากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม และการศึกษาค้นคว้าและวิเคราะห์ข้อมูลเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง พบว่า

##### 1.1 กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมแบ่งการดำเนินการในการวางแผนเป็น 2 ส่วน คือ 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ ผู้บริหารจะพิจารณาหลักเกณฑ์ต่างๆ ตามที่กระทรวงศึกษาธิการ และคุรุสภากำหนด นอกจากนี้ พิจารณาจำนวนนักศึกษาและภาระงานของผู้สอนมาวิเคราะห์เพื่อวางแผนให้ได้จำนวนผู้สอนที่เหมาะสมกับจำนวนผู้เรียนและตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด หากวิเคราะห์แล้วมีความจำเป็นจะต้องขออัตราผู้สอนเพิ่ม ประธานโปรแกรมจะทำบันทึกเสนอมหาวิทยาลัยเพื่อให้

อธิการบดีเป็นผู้อนุมัติตำแหน่งดังกล่าว ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยอาจไม่อนุมัติการขอตำแหน่งนั้นๆ แต่อาจอนุมัติวิธีการอื่นๆ เพื่อเป็นการทดแทนการขอตำแหน่งอาจารย์ประจำแทน 2) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำเป็นกรอบอัตรากำลัง ประจำปี 2559 – 2562 โดยวิเคราะห์กรอบอัตรากำลังจากชื่อตำแหน่งของบุคลากรที่ต้องเป็นไปตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา และวิเคราะห์จากภาระงาน เพื่อพยากรณ์จำนวนบุคลากรสายสนับสนุน โดยมีคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมเป็นผู้พิจารณาอนุมัติกรอบอัตรากำลังดังกล่าว ทั้งนี้ กรอบอัตรากำลังจะมีการปรับปรุงทุกๆ 4 ปี เพื่อให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับภารกิจและสถานการณ์ปัจจุบัน

## 1.2 กระบวนการสรรหา

กระบวนการสรรหาของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมทั้งพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการและสายสนับสนุนมีการดำเนินการที่คล้ายคลึงกัน หากหน่วยงานใดมีความประสงค์จะรับบุคลากรเพิ่ม ประธานโปรแกรมหรือหัวหน้าหน่วยงานจะทำบันทึกเสนอขอตำแหน่งต่ออธิการบดีซึ่งเป็นผู้มีอำนาจในการอนุมัติการขอตำแหน่งใหม่ ด้านแหล่งที่มาของการสรรหา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมเปิดโอกาสให้ทั้งบุคลากรภายในหน่วยงานและบุคคลทั่วไปจากภายนอกหน่วยงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการ วิธีการสรรหามหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมดำเนินการสรรหาบุคคลเพื่อดำรงตำแหน่งต่างๆ แบ่งออกเป็น 2 วิธี คือ 1) การรับสมัครบุคคลด้วยวิธีปกติ มีวิธีการทดสอบภาควิชาต่างๆ ตามหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไข โดยมหาวิทยาลัยกำหนดให้พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการมีการสอบความรู้ความสามารถทั่วไป ความรู้ความสามารถเฉพาะตำแหน่ง ความเหมาะสมกับตำแหน่ง และการทดลองสอน นอกจากนี้ อาจมีการทดสอบการใช้เครื่องมือในสาขาวิชาที่ใช้อุปกรณ์เฉพาะสำหรับการเรียนการสอน ส่วนพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยกำหนดให้มีการทดสอบความรู้ความสามารถทั่วไป ความรู้ความสามารถเฉพาะตำแหน่งและการทดสอบแบบสัมภาษณ์ 2) การรับสมัครบุคคลด้วยวิธีพิเศษ ใช้ในกรณีที่ต้องการบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานด้วยความเร่งด่วน ขั้นตอนการดำเนินการมีความคล้ายคลึงกับวิธีการรับสมัครบุคคลด้วยวิธีปกติ แตกต่างที่ช่วงระยะเวลาในการประกาศรับสมัครที่มีการกำหนดระยะเวลาให้สั้นลง และวิธีการสรรหาของการรับสมัครบุคคลด้วยวิธีการใดวิธีการหนึ่งตามที่มหาวิทยาลัยพิจารณาอนุมัติให้ดำเนินการ

## 1.3 กระบวนการคัดเลือก

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีกระบวนการคัดเลือกผู้สมัครในตำแหน่งต่างๆ ทั้งพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการและสายสนับสนุน โดยนำหลักเกณฑ์และวิธีดำเนินการสอบแข่งขันของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติของ

มหาวิทยาลัย ขั้นตอนแรกงานบริหารทรัพยากรบุคคลจะประสานงานกับหน่วยงานที่ได้รับการอนุมัติให้ขอตำแหน่ง เพื่อขอข้อมูลในการจัดทำร่างประกาศรับสมัครและร่างคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการคัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงานเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย ซึ่งคณะกรรมการส่วนใหญ่จะแต่งตั้งผู้บริหารของมหาวิทยาลัย หัวหน้าหน่วยงานที่ต้องการขอตำแหน่ง รองหัวหน้าหน่วยงาน หรือบุคลากรภายในหน่วยงานร่วมเป็นคณะกรรมการคัดเลือกบุคคล เสนอให้อธิการบดีหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายเป็นผู้ลงนามประกาศ และประกาศการรับสมัครบนเว็บไซต์ของมหาวิทยาลัย ([www.npru.ac.th](http://www.npru.ac.th)) หรือสื่อต่างๆ ของมหาวิทยาลัย โดยจะต้องมีการเผยแพร่ให้ทราบทั่วกันก่อนวันรับสมัครไม่น้อยกว่า 5 วันทำการ เมื่อถึงกำหนดการรับสมัครผู้ที่สนใจสมัครเข้ารับการคัดเลือกสามารถสมัครได้ที่งานบริหารทรัพยากรมนุษย์ เมื่อสิ้นสุดระยะเวลาการรับสมัครดังกล่าว คณะกรรมการตรวจสอบคุณสมบัติจะตรวจสอบคุณสมบัติของผู้สมัคร และเสนอรายชื่อผู้สมัครที่ตรงตามคุณสมบัติต่อมหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยจะประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิ์เข้ารับการคัดเลือกสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงานพร้อมแจ้งกำหนดการ วัน เวลา สถานที่และวิธีการสอบคัดเลือกผ่านเว็บไซต์และสื่อต่างๆ ของมหาวิทยาลัย เมื่อถึงกำหนดการสอบคัดเลือกผู้ที่มีรายชื่อเป็นผู้มีสิทธิ์เข้ารับการคัดเลือกจะมาทดสอบภาคความรู้ต่างๆ ตามประกาศของมหาวิทยาลัย โดยคณะกรรมการชุดต่างๆ ที่มหาวิทยาลัยแต่งตั้งจะทำหน้าที่และดำเนินตามขั้นตอนต่างๆ ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และรายงานผลการสอบให้มหาวิทยาลัยรับทราบ ด้านหลักเกณฑ์การตัดสิน มหาวิทยาลัยกำหนดให้ผู้ผ่านการคัดเลือกทั้งวิธีปกติและวิธีพิเศษจะต้องได้คะแนนแต่ละภาคความรู้ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนกำหนด เมื่อได้บุคคลที่ผ่านการคัดเลือกแล้ว มหาวิทยาลัยจะประกาศรายชื่อผู้ผ่านการคัดเลือก พร้อมกำหนดวัน เวลา สถานที่สำหรับการรายงานตัวและเอกสารต่างๆ ประกอบการทำสัญญาจ้าง ผู้ผ่านการคัดเลือกจะต้องเข้ารายงานตัวกับงานบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อจัดทำสัญญาและรับทราบแนวปฏิบัติในเบื้องต้น และมหาวิทยาลัยจะแต่งตั้งเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยทดลองปฏิบัติงานจนกว่าบุคคลนั้นจะผ่านช่วงการทดลองปฏิบัติงานซึ่งมหาวิทยาลัยกำหนดระยะเวลาการทดลองงานไว้ 6 เดือน

#### 1.4 กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมให้ความสำคัญกับเรื่องการพัฒนาบุคลากร โดยแต่งตั้งที่ปรึกษาอธิการบดีด้านบริหารงานบุคคล ให้มีอำนาจหน้าที่ควบคุม ดูแล ตรวจสอบ และสั่งการการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัย เพื่อให้การดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากนี้ได้มีการปรับโครงสร้างและภารกิจหน้าที่จากงานการเจ้าหน้าที่และนิติการออกเป็นงานบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีหน้าที่หลักเพื่อเป็นหน่วยงานกลางของมหาวิทยาลัยในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยทั้งพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการและสายสนับสนุน โดยมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมกำหนดทิศทางการบริหาร

ทรัพยากรมนุษย์ให้มีความเหมาะสมกับบริบทของหน่วยงาน ด้วยการพัฒนาบุคลากรให้เป็นไปตามนโยบาย ยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดของการประกันคุณภาพของ มหาวิทยาลัย ผ่านกระบวนการของกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ได้แก่ 1) การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ โดยแบ่งการปฐมนิเทศระหว่างพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการและสายสนับสนุน 2) การฝึกอบรมมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีนโยบายในการจัดการฝึกอบรมอย่างชัดเจนโดย การจัดทำแผนการฝึกอบรมตลอดปีการศึกษา และให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกสายงาน นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยได้จัดสรรงบประมาณไปแต่ละคณะหรือหน่วยงานเพื่อให้ภายในหน่วยงานได้มีการจัดการฝึกอบรมที่เป็นไปตามแต่ละบริบทของหน่วยงานและเพื่อความคล่องตัวในการบริหารจัดการ 3) การสอนงาน เป็นการถ่ายทอดความรู้หรือการสอนให้กับบุคลากรใหม่ 4) การศึกษาดูงาน มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีการส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาดูงานทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ โดยมหาวิทยาลัยเป็นผู้ดำเนินการโครงการและการจัดสรรงบประมาณไปตามคณะหรือหน่วยงาน เพื่อให้แต่ละคณะหรือหน่วยงานได้ดำเนินการจัดโครงการศึกษาดูงานที่เหมาะสมกับบริบทของแต่ละหน่วยงาน 5) การเข้าร่วมประชุม สัมมนา อบรม หรือกิจกรรมต่างๆ ภายนอกองค์กร มหาวิทยาลัยมีการส่งเสริมให้บุคลากรภายในหน่วยงานทั้งพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการและสายสนับสนุนเข้าร่วมการประชุม สัมมนา อบรม หรือกิจกรรมต่างๆ ที่ภายนอกหน่วยงานจัดขึ้น โดยมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมจัดสรรงบประมาณเป็นรายบุคคล ทั้งพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการและสายสนับสนุน รายละ 7,500 บาทต่อปีงบประมาณเพื่อเป็นการสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการไปราชการ 6) การลาศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีนโยบายในการสนับสนุนให้พนักงานมหาวิทยาลัยทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนเพิ่มคุณวุฒิทางการศึกษา และการฝึกอบรมทางวิชาการแก่ บุคลากรทั้งศึกษาแบบระยะสั้นและระยะยาว ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ โดยผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการพิจารณาการให้ทุนสนับสนุนการศึกษาเพื่อเพิ่ม คุณวุฒิทางการศึกษาและฝึกอบรมแก่บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม การสนับสนุนให้ลาศึกษาต่อมี 2 กรณี คือ ผู้ที่ประสงค์ขอใช้ทุนของมหาวิทยาลัยและผู้ประสงค์ขอใช้ทุนส่วนตัว ซึ่งจะต้องผ่านการอนุมัติให้ลาศึกษาต่อได้จากคณะกรรมการทั้ง 2 กรณี 7) การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีการส่งเสริมให้พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น ได้แก่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ ตามลำดับ ด้านพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีการส่งเสริมให้พนักงานสายสนับสนุนดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นจากตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะเป็นระดับชำนาญการ และระดับชำนาญการพิเศษหรือตำแหน่งประเภทเชี่ยวชาญและเชี่ยวชาญพิเศษเป็นระดับเชี่ยวชาญและเชี่ยวชาญพิเศษ นอกจากนี้ ได้ส่งเสริมให้พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนสามารถดำรงตำแหน่ง ผู้บริหาร ในตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี ผู้อำนวยการกองกลาง และหัวหน้าสำนักงานต่างๆ

### 1.5 กระบวนการบริหารค่าตอบแทน

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมออกข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมว่าด้วยการบริหารงานบุคคลพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2555 หมวด 5 เงินเดือน เพื่อเป็นหลักในการบริหารด้านเงินเดือน โดยมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาอัตราเงินเดือนจากคุณวุฒิ ประสบการณ์ ความขาดแคลน ความชำนาญงานที่ตรงกับความต้องการของมหาวิทยาลัยและมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สอดคล้องกับสถานะเศรษฐกิจ ค่าครองชีพปัจจุบัน และอาจได้รับเงินค่าครองชีพชั่วคราวเพิ่มเติมตามภาวะทางเศรษฐกิจได้ จากการสืบค้นเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องย้อนหลัง 5 ปี ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2554 – 2558 พบว่า มหาวิทยาลัยมีการปรับเงินเดือนขั้นต่ำขั้นสูงของพนักงานมหาวิทยาลัย รวม 4 ครั้ง นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยมีการจ่ายค่าตอบแทนประเภทอื่นๆ ได้แก่ 1) การจ่ายค่าครองชีพชั่วคราวตามมติคณะรัฐมนตรี 2) การจ่ายค่าตอบแทนวิชาชีพเฉพาะในตำแหน่งวิศวกรและวิชาชีพพยาบาล และการจ้างบุคลากรที่เกษียณอายุราชการมาปฏิบัติงานต่อหลังเกษียณอายุราชการ ซึ่งจะได้รับค่าตอบแทนเพิ่มเป็นกรณีพิเศษ เนื่องจากเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ 3) การจ่ายค่าตอบแทนคณะกรรมการให้กับผู้ที่ปฏิบัติงานนอกเหนือภารกิจหลัก 4) การจ่ายค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ตามโครงการจัดการศึกษาเพื่อปวงชน (กศ.พ.) เพื่อจัดการเรียนการสอนในวันอาทิตย์ซึ่งเป็นช่วงนอเวลาราชการ

### 1.6 กระบวนการให้สวัสดิการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมดำเนินการให้พนักงานมหาวิทยาลัยทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนเข้าร่วมกองทุนประกันสังคมซึ่งเป็นสวัสดิการตามที่กฎหมายบังคับ นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีนโยบายการให้สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่างๆ แก่พนักงานมหาวิทยาลัยทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน โดยกำหนดไว้ในข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ว่าด้วยการบริหารงานบุคคลพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2555 หมวด 6 สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ ได้แก่ 1) การให้สิทธิเป็นสมาชิกกองทุนสำรองเลี้ยงชีพซึ่งเป็นกองทุนที่มี การจดทะเบียนถูกต้องตามกฎหมาย โดยบังคับให้พนักงานมหาวิทยาลัยทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนเป็นสมาชิกกองทุน ผู้เป็นสมาชิกจ่ายเงินสะสมเข้ากองทุนเป็นรายเดือนอัตราร้อยละ 3 ของค่าจ้างต่อเดือน และมหาวิทยาลัยจะจ่ายเงินสมทบเข้ากองทุนให้แก่สมาชิกแต่ละรายในอัตราร้อยละ 3 ของค่าจ้าง 2) การให้สิทธิได้รับเงินรางวัลประจำปี การจ่ายนั้นมหาวิทยาลัยพิจารณาจากผลการประเมินการปฏิบัติงานของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการที่ประเมินหน่วยงาน สำนักงานงบประมาณจะจัดสรรงบประมาณเพื่อเป็นเงินรางวัลพิเศษแก่ข้าราชการ และเพื่อให้เกิดความเท่าเทียมในฐานะผู้ปฏิบัติงานร่วมหน่วยงานเดียวกัน มหาวิทยาลัยมีการจัดสรรเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยเพื่อจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน เพื่อเป็นเงินรางวัลประจำปี โดยพิจารณาความสามารถในการจ่ายของมหาวิทยาลัยด้วย 3) การให้



สิทธิในการตรวจสอบสุขภาพประจำปี โดยมหาวิทยาลัยจะเป็นผู้ดำเนินการจัดหาสถานพยาบาลที่มีมาตรฐานมาบริการบุคลากรและดูแลค่าใช้จ่ายในการรับบริการตามรายการที่มหาวิทยาลัยกำหนด 4) การให้สิทธิเบิกค่าใช้จ่ายในการไปราชการ พนักงานมหาวิทยาลัยทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนที่เดินทางไปราชการตามที่มหาวิทยาลัยอนุมัติจะมีสิทธิในการเบิกค่าใช้จ่ายในการไปราชการ ตามระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการเบิกค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2554 5) การสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก โดยมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมได้ทำกา รลงนามบันทึกข้อตกลงเพื่อสร้างความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งหน่วยงาน ภาครัฐ ภาคเอกชนและรัฐวิสาหกิจ เพื่อเป็นการส่งเสริมและอำนวยความสะดวกให้พนักงาน มหาวิทยาลัยทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนสามารถขอสินเชื่อเอนกประสงค์และสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย

### 1.7 กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ 1) การประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างทดลองการปฏิบัติงาน เมื่อพนักงานมหาวิทยาลัยทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนเข้ามาปฏิบัติงานต้องทดลองปฏิบัติงานเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 6 เดือน แต่ไม่เกิน 1 ปี เมื่อครบกำหนดระยะเวลาการทดลองงาน มหาวิทยาลัยจะแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผล การทดลองปฏิบัติงานเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานในช่วงเวลาทดลองงาน เมื่อผ่านการประเมินจะ ได้รับการบรรจุแต่งตั้งให้เป็นพนักงานมหาวิทยาลัย 2) การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี เพื่อประเมินประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อวัดผลสัมฤทธิ์ของงานโดยประเมินจากปริมาณผลงาน คุณภาพผลงาน ความรวดเร็วหรือตรงเวลาที่กำหนด หรือความประหยัด หรือความคุ้มค่าของการใช้ ทรัพยากรและพฤติกรรมการทำงานโดยประเมินจากสมรรถนะหลัก ก สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะ งาน หรือสมรรถนะทางการบริหารและนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการเลื่อนขั้นเงินเดือน โดย ประเมินปีละ 2 รอบ ตามปีงบประมาณ 3) การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการต่อสัญญาจ้าง โดย แบ่งการต่อสัญญาจ้างเป็น 5 ระยะ ในแต่ละระยะจะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติ งานพร้อม ประเมินผลงานตามหลักเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด

## 2. ความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

ในการศึกษากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ นครปฐม และการศึกษาค้นคว้า และวิเคราะห์ข้อมูลเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง พบว่า

### 2.1 คุณภาพชีวิตในการทำงาน

พนักงานมหาวิทยาลัยทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราช ภัฏนครปฐมมีความรู้สึกว่ามีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีซึ่งเป็นผลมาจาก 1) โครงสร้างขององค์กรที่

เหมาะสมและมีนโยบายที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย และมีการบริหารจัดการที่ครอบคลุมถึงการจัดโครงสร้างเกี่ยวกับงาน สายการบังคับบัญชา การวางแผน การสั่งการ การควบคุมการทำงาน การติดตามกำกับดูแล และการประเมินผลการทำงาน 2) การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเพียงพอต่อการดำรงชีวิตจนทำให้มีคุณภาพชีวิตทั้งในการทำงานและชีวิตส่วนตัวดีขึ้น นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยมีสวัสดิการต่างๆ ที่ดีและมีความเหมาะสมทำให้บุคลากรรู้สึกว่าการปฏิบัติงานได้รับความสมดุลทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว 3) การส่งเสริมด้านเทคโนโลยีเพื่อทำให้การปฏิบัติงานเกิดความคล่องตัวยิ่งขึ้น การปฏิบัติงานมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น 4) ความปลอดภัยในสถานที่ปฏิบัติงาน มหาวิทยาลัยมีการจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมภายในจนรับรู้ได้ถึงการได้รับความปลอดภัยไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพกายและสุขภาพจิตพร้อมทั้งได้รับความสะดวกสบายจนทำให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดีขณะปฏิบัติงาน 5) ความสัมพันธ์อันดีภายในองค์กร ที่ส่งผลต่อบรรยากาศในการทำงานภายในองค์กรดีขึ้น ทำให้การปฏิบัติงานมีความคล่องตัวยิ่งขึ้น เมื่อเกิดปัญหาจะสามารถแก้ปัญหาได้ง่ายและรวดเร็ว ยิ่งขึ้น 6) ความก้าวหน้าในสายอาชีพ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเจริญเติบโตในสายอาชีพมีเส้นทางความก้าวหน้าเพื่อยกระดับความเป็นอยู่ให้ดียิ่งขึ้น ด้วยการให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา ชี้แนะแนวทางการปฏิบัติในทางที่ดียิ่งขึ้น และเปิดโอกาสให้เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรเพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## 2.2 ความผูกพันต่อองค์กร

พนักงานมหาวิทยาลัยทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรหลากหลายรูปแบบ ได้แก่ 1) ความผูกพันในเชิงความรู้สึกคือมีรู้สึกต้องการทุ่มเทตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้กับมหาวิทยาลัยอย่างเต็มที่เต็มความสามารถพร้อมที่จะอุทิศตัวให้กับองค์กรเพื่อให้มหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมายขององค์กร 2) ความผูกพันเนื่องจากต้องการอยู่กับองค์กร มีความรู้สึกต้องการที่จะปฏิบัติงานกับองค์กรอย่างต่อเนื่อง เนื่องด้วยระยะเวลาการปฏิบัติงานที่ยาวนานต่อเนื่องจนมีความรู้สึกที่ไม่ต้องการโยกย้ายสถานที่ปฏิบัติงานเพราะรู้สึกว่าได้ลงทุนด้านระยะเวลา หากลาออกจะทำให้สูญเสียสิ่งที่ได้เคยลงทุนกับองค์กรนี้มาและสิ่งตอบแทนอื่นๆ ที่จะได้รับหลังจากนี้ 3) ความผูกพันตามบรรทัดฐานที่ควรเป็น บุคลากรจะตระหนักอยู่เสมอว่าองค์กรแห่งนี้ให้โอกาสได้เข้าปฏิบัติงานมีตำแหน่งหน้าที่ที่มีความมั่นคงกับชีวิตจนรู้สึกว่าผูกพันกับองค์กรและต้องการที่จะปฏิบัติงานกับองค์กรนี้เพื่อเป็นการตอบแทน นอกจากนี้ พนักงานมหาวิทยาลัยที่เป็นศิษย์เก่าของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม จะเกิดความรู้สึกรักและห่วงแหนมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมยิ่งขึ้น

### 2.3 ความจงรักภักดี

พนักงานมหาวิทยาลัยทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีความรู้ สึกว่าตนเองมีความจงรักภักดีกับองค์กร รู้สึกพอใจในการปฏิบัติงานกับองค์กรแห่งนี้และก็ยังคงมีความต้องการที่จะปฏิบัติงานกับองค์กรแห่งนี้ต่อไปด้วยความเต็มใจ โดยไม่คิดที่จะเปลี่ยนย้ายสถานที่ทำงานถึงแม้ว่าจะมีทางเลือกอื่นที่น่าดึงดูดใจหรือจะสามารถทำให้มีความมั่นคงในอาชีพมากกว่าที่แห่งนี้ก็ตาม พนักงานมหาวิทยาลัยบางส่วนให้การเปรียบเทียบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมเปรียบเสมือนบ้านหลังที่ 2 ต้องการที่จะปกป้องเพื่อไม่ให้ภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยเป็นไปในทางที่ไม่ดี ด้านผู้บริหารของมหาวิทยาลัยก็ตระหนักในการที่จะทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยทุกคนมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งที่นำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายสูงสุดที่องค์กรกำหนดไว้ สังเกตได้จากข้อมูลย้อนหลัง 3 ปี ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2556 – 2558 ของอัตราการลาออกของพนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมก็มีแนวโน้มลดลงแสดงให้เห็นถึงความต้องการที่จะปฏิบัติงานกับองค์กรต่อไป

### 2.4 ประสิทธิภาพในการทำงาน

พนักงานมหาวิทยาลัยทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนมีความรู้สึกพึงพอใจกับงานที่ตนปฏิบัติงานเกิดเป็นความสุขขณะปฏิบัติงาน รู้สึกว่างานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติมีความท้าทาย ถึงแม้จะมีการมอบหมายภาระงานในปริมาณที่มาก บางงานที่ได้รับให้ปฏิบัติก็เป็นงานที่นอกเหนือภาระงานหลัก พบเจอปัญหาและอุปสรรคแต่ก็สามารถใช้ความสามารถในด้านต่างๆ ของตนเองจนผ่านอุปสรรคต่างๆ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี โดยไม่หวังที่จะได้รับค่าตอบแทนพิเศษจากองค์กร จากความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าเป็นประโยชน์สำหรับองค์กรและเป็นส่วนหนึ่งที่สามารถทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ แปรเปลี่ยนความรู้สึกให้ดียิ่งขึ้นจนกลายเป็นความรู้สึกผูกพันในงานที่กำลังปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายของผู้บริหารที่พยายามจะส่งเสริมให้บุคลากรใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ดังจะเห็นได้จากผลงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการด้านงานวิจัยที่ถือว่าเป็นงานวิจัยที่มีคุณภาพสร้างสรรค์ผลงานด้านการวิจัยออกมาเพื่อเป็นประโยชน์ต่อสังคมอย่างต่อเนื่องจนได้รับการสนับสนุนงบประมาณที่มีแนวโน้มสูงขึ้นทุกปีอย่างต่อเนื่องจาก สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ นอกจากนี้ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการที่มีนโยบายและการกำหนดเงื่อนไขหลักเกณฑ์เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีประสิทธิภาพมากด้านวิชาการมากยิ่งขึ้น ดังจะเห็นได้จากจำนวนผู้ขอตำแหน่ง ตําแหน่งทางวิชาการ ตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำ พ .ศ. 2558 ซึ่งมีผู้ยื่นขอถึง 17 ราย นอกจากนี้ จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาทั้งระดับปริญญาตรีและระดับบัณฑิตศึกษาที่มีอัตราเพิ่มขึ้นทุกปี ก็แสดงให้เห็นว่าพนักงาน

มหาวิทยาลัยสายวิชาการประสิทธิภาพในการสอนเพิ่มขึ้น ผลผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพสู่ตลาดแรงงานและปฏิบัติงานตามหน้าที่ต่างๆ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาประเทศต่อไป

ด้านพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน ก็ได้รับรางวัลด้านการบริการ ซึ่งเป็นรางวัลประกาศเกียรติคุณด้านการบัญชีภาครัฐประเภทดีเด่น ประจำปีงบประมาณ 2558 จากกรมบัญชีกลาง ซึ่งรางวัลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงคุณภาพองค์กรที่มีความเป็นเลิศในการบริหารจัดการด้านการเงิน การคลังจากกรมบัญชีกลาง ด้านคุณธรรม จริยธรรม และความซื่อสัตย์สุจริต ดำเนินกิจการด้วยความโปร่งใส มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี และการดูแลผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายด้วย ความยุติธรรม โปร่งใส และเชื่อถือได้ ถือเป็นรางวัลที่สร้างชื่อเสียงให้กับมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมในด้านการให้บริการที่เป็นเลิศจนมีหน่วยงานภาครัฐต่างๆ เข้ามาขอศึกษาดูงาน

นอกจากนี้ มีบุคลากรบางคนไม่ได้ให้ความสำคัญกับระบบการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยไม่มีความต้องการหรือร้องขอเพื่อให้มหาวิทยาลัยส่งเสริมหรือสนับสนุนสิ่งต่างๆ เพื่อเป็นการเอื้อต่อการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น แต่กลับรู้สึกว่าการปฏิบัติงานที่ดี อยู่ในจิตสำนึกและความรับผิดชอบส่วนบุคคลมากกว่าการได้รับการส่งเสริมจากองค์กร

## อภิปรายผล

### 1. กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

#### 1.1 กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ผลการศึกษาพบว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีการดำเนินการเป็นกระบวนการ โดยให้ความสำคัญกับปัจจัยต่างๆ ทั้งปัจจัยภายในอง ค์กรและปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีผลกระทบต่อกระบวนการเรียนการสอน เนื่องจากสถานการณ์ต่างๆ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรจำเป็นต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้องค์กรมีความพร้อมและสามารถรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยนำข้อมูลจากการศึกษาปัจจัยต่างๆ มาวิเคราะห์เพื่อให้ได้จำนวนผู้สอนที่สอดคล้องกับจำนวนผู้เรียนและสนับสนุนภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย ซึ่งจะมีการวิเคราะห์ทุกๆ ภาคเรียนการศึกษา เพื่อตรวจสอบว่าในปีการศึกษาหน้ามหาวิทยาลัยมีความสามารถในการรับนักศึกษาจำนวนเท่าไร และจะต้องจัดหาอาจารย์ผู้สอนให้เพียงพอกับผู้เรียน

ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มีการดำเนินการในรูปของคณะกรรมการพิจารณากรอบอัตรากำลัง โดยคณะกรรมการมาจากตัวแทนของแต่ละหน่วยงานมาร่วมการวิเคราะห์จากปัจจัยต่างๆ ทั้งมาตรฐานการกำหนดตำแหน่ง ภาระงานของแต่ละตำแหน่ง สอดคล้องกับ กฏติยา จินตเศรษฐี (2557) ศึกษาเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของสายสนับสนุนวิชาการเพื่อรองรับการเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพา

พบว่า การจัดหาทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการวิเคราะห์ภาระงานในภาพรวมขอ ทั้งส่วนงานเพื่อ กำหนดภาระงานของตำแหน่ง เพื่อให้องค์กรทราบว่าต้องการบุคคลประเภทใด จำนวนเท่าไร และ เมื่อไร ให้เหมาะสมทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ สอดคล้องและสนับสนุนกับพันธกิจขององค์กร โดยการเตรียมการณต่างๆ หรือการคาดการณ์สถานการณ์ไว้ล่วงหน้า เพื่อให้องค์กรมีความพร้อมและ สามารถรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งมหาวิทยาลัยมีการทบทวนกรอบอัตรากำลัง ในทุกๆ 4 ปี ซึ่งถือเป็นการเอื้อต่อการปรับเปลี่ยนและพัฒนาในอนาคตถือเป็นวิธีการที่เหมาะสม สอดคล้องกับ มรทท โกลดดิษฐ์ (2546) ศึกษาเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน มหาวิทยาลัยใน กำกับของรัฐ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี พบว่า กิจกรรมการวางแผน ทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ให้ได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ในเวลาที่เหมาะสมตามความต้องการ ของหน่วยงาน ทำให้ทราบความต้องการจำนวนคนเพิ่มเปรียบเทียบกับกำลังคน ที่มีอยู่เดิม และทราบคุณสมบัติของบุคลากรที่หน่วยงานต้องการ ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีความซับซ้อนและ เกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย ทั้งงบประมาณ หน่วยงาน จึงต้องมีการดำเนินงานให้รอบคอบรัดกุม โดยพิจารณาจัดทำแผนอัตรากำลังในรูปคณะกรรมการ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรมากที่สุด

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะทำให้เห็นภาพความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทำให้การดำเนินงานด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรเป็นไปด้วยความราบรื่น หากองค์กรมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่มีความชัดเจน เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ ขององค์กรที่เป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่ง บุคลากรถือเป็นทุนมนุษย์ที่จะเป็นแรงขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ทุกกระบวนการมีความเชื่อมโยงกัน ตั้งแต่การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การบริหารค่าตอบแทน การให้สวัสดิการ และการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า หากองค์กรมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่ดีก็จะ เป็นเช่นลูกโซ่ที่ทำให้องค์กรสามารถดำเนินการวางแผนในกิจกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง กับการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างราบรื่นและต่อเนื่อง นอกจากนี้ องค์กรจะต้องรักษาสมดุลของบุคลากร ภายในองค์กรอยู่ในระดับที่เหมาะสมอยู่ตลอดเวลา การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะเป็นเครื่องมือและ แนวทางสำคัญในการสร้างหลักประกันว่าองค์กรจะมีบุคลากรที่มีคุณภาพตามที่ต้องการในปริมาณที่ เหมาะสม โดยไม่เกิดสภาวะบุคลากรล้นงานหรือขาดแคลนแรงงานขึ้น

## 1.2 กระบวนการสรรหา

ผลการศึกษาพบว่า กระบวนการสรรหาของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมทั้ง พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการและสายสนับสนุน มีการเปิดโอกาสให้ทั้งบุคลากรภายในได้มีโอกาส ในการเข้าสู่กระบวนการสรรหาขององค์กร ถือเป็นการให้ โอกาสความก้าวหน้าในการทำงานแก่ บุคลากรที่มีความตั้งใจทำงาน ส่งเสริมขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งอาจจะส่งผลให้บุคลากร

เกิดความเชื่อมั่นในองค์กร มีความจงรักภักดี และซื่อสัตย์ต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ วนิดา วาตีเจริญ และคณะ ได้กล่าวว่า การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กรถือเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ เป็นแรงกระตุ้นให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการพัฒนาตนเอง และยังเป็นส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพอีกด้วย แต่การได้บุคลากรภายในองค์กรเข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งใหม่เป็นการปิดกั้นคนดี มีความรู้ ความสามารถจากภายนอกองค์กร อาจทำให้เกิดอุปสรรคต่อการพัฒนาการทำงาน นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมก็เปิดโอกาสให้บุคคลทั่วไปจากภายนอกในสาขาวิชาที่มีความเกี่ยวข้องกับตำแหน่งที่ต้องการ เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการ การดำเนินการเช่นนี้จะทำให้องค์กรได้ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่ดีจากภายนอกองค์กรเข้ามาร่วมปฏิบัติงานกับองค์กร ทำให้องค์กรมีแนวคิดและวิธีการใหม่ๆ จากนอกองค์กร ซึ่งอาจเป็นการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร ซึ่ง สอดคล้องกับ วนิดา วาตีเจริญ และคณะ ที่ได้กล่าวไว้ว่า การสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กร เป็นอีกหนึ่งแนวทางเพื่อเปิดกว้างให้บุคลากรจากหลากหลายสาขาที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งที่องค์กรเปิดรับเข้ามาร่วมงาน ซึ่งบุคคลเหล่านี้อาจมีแนวคิดที่แตกต่าง ทำให้เกิดความหลากหลายใน องค์กรอันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในการแก้ปัญหาหรือแนวคิดริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงแผนงานในองค์กร

ด้านวิธีการสรรหา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมดำเนินการสรรหาบุคคลเพื่อดำรงตำแหน่งต่างๆ แบ่งออกเป็น 2 วิธี คือ 1) การรับสมัครบุคคลด้วยวิธีปกติ วิธีการนี้มีการทดสอบภาควิชาต่างๆ ตามหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขขององค์กร ครอบคลุมการวัดความรู้ความสามารถของตำแหน่งทุกด้าน ทั้งด้านคิดคำนวณ ด้านเหตุผล ด้านภาษา เพื่อเป็นการทดสอบความรู้ความสามารถ นอกจากนี้มีการทดสอบเพื่อวัดทักษะและทัศนคติจากการสอบสัมภาษณ์ สอดคล้องกับ ศุภณัฐ ปัญญาแก้ว (2557) ศึกษาปัญหาและแนวทางการแก้ไขการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน) พบว่า การสรรหาและคัดเลือกจำเป็นต้องมีกระบวนการสอบข้อเขียน สอบปฏิบัติ ทดสอบความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการวัดความรู้และทักษะในการปฏิบัติ งาน และ 2) การรับสมัครบุคคลด้วยวิธีพิเศษ ใช้ในกรณีที่มีความต้องการบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานด้วยความเร่งด่วน ขั้นตอนการดำเนินการมีความคล้ายคลึงกับวิธีการรับสมัครบุคคลด้วยวิธีปกติ แต่แตกต่างที่ช่วงระยะเวลาในการประกาศรับสมัครที่มีการกำหนดระยะเวลาให้สั้นลงและวิธีการสรรหาของการรับสมัครบุคคลด้วยวิธีการใดวิธีการหนึ่งตามที่ มหาวิทยาลัยพิจารณาอนุมัติให้ดำเนินการ ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า วิธีการนี้ถือเป็นวิธีการที่รวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ มีการยืดหยุ่นในวิธีการเพื่อรองรับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว แต่การดำเนินการด้วยวิธีนี้อาจไม่สามารถคัดกรองผู้ที่มีความรู้ ความสามารถและทักษะมาปฏิบัติงานกับหน่วยงานได้อย่างมีคุณภาพ

### 1.3 กระบวนการคัดเลือก

ผลการศึกษาพบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีกระบวนการคัดเลือกผู้สมัครในตำแหน่งต่างๆ ทั้งพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการและสายสนับสนุน โดยนำหลักเกณฑ์และวิธีดำเนินการคัดเลือกต่างๆ ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติของมหาวิทยาลัย เนื่องจากสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนเป็นองค์กรกลางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการ ภายใต้การบริหารงานตามระบบคุณธรรม พัฒนาระบบการบริหารกำลังคนในราชการให้เป็นกลไกการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติอย่างมีประสิทธิภาพ การนำหลักเกณฑ์ต่างๆ ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนมาถือปฏิบัติ ถือเป็นวิธีการที่เป็นมาตรฐานและสามารถคัดกรองบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ เหมาะสมกับการเข้าสู่ตำแหน่ง ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ พิมพ์วีไล ถัดดาวลัย (2554) ศึกษาเรื่องปัจจัยทรัพยากรมนุษย์ที่ทำให้การควบคุมกิจการประสบความสำเร็จ กรณีศึกษาธนาคารธนชาตกับธนาคารนครหลวงไทย พบว่า ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านกระบวนการคัดเลือกมีความสำคัญมาก ทำให้การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จ และสอดคล้องกับสุพัตรา ธัญน้อม (2555) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษาโรงเรียนลาซาล พบว่า ภาพรวมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนลาซาลอยู่ในระดับดีมาก เนื่องจากโรงเรียนลาซาลมีระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับกระบวนการสรรหาและการคัดเลือกที่ชัดเจน

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีการดำเนินการตามขั้นตอนต่างๆ ในกระบวนการคัดเลือกในรูปแบบของคณะกรรมการเพื่อให้ทุกขั้นตอนมีความโปร่งใสและตรวจสอบได้ และเพื่อให้การคัดเลือกมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น สอดคล้องกับ กรสรรรค์ เอนกศัศยพงค์ (2556) กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน พบว่า กระบวนการรับบุคลากรเข้ามาร่วมปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญต่อองค์กรอย่างมากและองค์กรจำเป็นต้องตระหนักและให้ความสำคัญเป็นอันดับต้นๆ เพราะทรัพยากรบุคลากรจะเป็นตัวขับเคลื่อนที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยได้แต่งตั้งให้บุคลากรภายในหน่วยงานที่ต้องการตำแหน่งนั้นๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการคัดเลือก เพื่อให้ได้ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และเหมาะสมกับตำแหน่งจริงเข้ามาปฏิบัติงานกับหน่วยงาน เนื่องจากแต่ละหน่วยงานมีบริบทและความต้องการที่แตกต่างกัน และการดำเนินการในรูปแบบของคณะกรรมการจะทำให้การดำเนินการในขั้นตอนต่างๆ มีความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ ญัฎฐพันธ์ เขจรนนท์ (2545) กล่าวไว้ว่า ผู้ทำหน้าที่ในการคัดเลือกบุคลากรจะต้องมีความรู้ในหลักการ และมีความเข้าใจในเทคนิค หรือมีศิลปะในการคัดเลือกบุคคลที่ต้องการออกจากกลุ่มผู้สมัครได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับ กรสรรรค์ เอนกศัศยพงค์ (2556) ศึกษาเรื่องกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน

พบว่า เมื่อองค์กรมีรูปแบบในการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมจะทำให้ได้บุคลากรที่มีความมีความรู้ความสามารถเข้ามาร่วมปฏิบัติงานและเกิดความพึงพอใจจะส่งผลดีต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ พ นิดา นิลอรุณ (2557) ศึกษาเรื่องอิทธิพลของศักยภาพในการจัดการแรงงานต่างด้าวที่มีต่อประสิทธิผลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการในจังหวัดระนอง พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหาและการคัดเลือกทำให้เพิ่มความสามารถในการจัดการแรงงานต่างด้าวให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น แสดงให้เห็นว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐและภาคเอกชน

#### 1.4 กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผลการศึกษาพบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมให้ความสำคัญกับเรื่องการพัฒนาบุคลากรผ่านกระบวนการของกิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่ การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ การฝึกอบรม การสอนงาน การศึกษาดูงาน การเข้าร่วมประชุม สัมมนา อบรม หรือกิจกรรมต่างๆ ภายนอกองค์กร การลาศึกษา และการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยวิธีการต่างๆ เหล่านี้ จะเป็นวิธีการที่จะทำให้บุคลากรได้มี ความรู้ ทักษะที่ดีเพิ่มมากขึ้น เป็นเปิดโลกทัศน์ขยายมุมมองและนำวิธีคิดนอกกรอบจากภายนอกองค์กรมาปรับใช้กับการทำงานในองค์กร ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับ สไบทิพย์ มงคลนิมิตร (2554) ศึกษาเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการบริการของโรงแรมแมนดารินโอเรียนเต็ล กรุงเทพฯ พบว่า กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์กรมีแผนการฝึกอบรม โดยเน้นการอบรมที่เป็นการพัฒนาทั้งความรู้ ทักษะและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน โดยการฝึกอบรม การศึกษาต่อ การพัฒนาการสอนงาน การหมุนเวียนงาน ซึ่งจะทำให้บุคลากรมีความสามารถอย่างแท้จริง และสอดคล้องกับ สุนันทา มิ่งเจริญพร (2556) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานขององค์การของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยส่งผลต่อประสิทธิผลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยที่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นแนวทางหนึ่งในการบริหารองค์กรส่งผลให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพได้

ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยแต่งตั้งที่ปรึกษาอธิการบดีด้านบริหารงานบุคคล เพื่อดำเนินการด้านการพัฒนาบุคลากรทั้งหมด และมีการ ปรับโครงสร้างภารกิจหน้าที่ของงานบริหารทรัพยากรบุคคลให้เป็นหน่วยงานกลางของมหาวิทยาลัยในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยทั้งพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการและสายสนับสนุน สอดคล้องกับ ประสูตร สิริวัฒนากร (2555) ศึกษาเรื่องกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสมาคมวอลเลย์บอลแห่งประเทศไทยและสมาคมเทควันโดแห่งประเทศไทย พบว่า กระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการจัดหาบุคลากรเพื่อดำเนินการและรับผิดชอบงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้ มหาวิทยาลัย



ราชภัฏนครปฐมมีกำหนดทิศทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความเหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานด้วยการพัฒนาบุคลากรให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดต่างๆ ตามการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัย เพื่อให้สิ่งต่างๆ เหล่านี้เป็นตัวกำกับและเป็นตัวกำหนดทิศทางของกิจกรรมต่างๆ ที่เป็นการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานเพื่อให้หน่วยงานมีการดำเนินการด้วยความประสิทธิทิภาพ และทำให้องค์กรเกิดความยั่งยืน สอดคล้องกับ ปรสสูตร สิริวัฒนากร (2555) ศึกษาเรื่องกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสมาคมวอลเลย์บอลแห่งประเทศไทยและสมาคมเทควันโดแห่งประเทศไทย พบว่า กระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการกำหนดจุดมุ่งหมายและบทบาทของหน่วยงานให้มีความสอดคล้องกับนโยบายและแผนงานของหน่วยงาน การพัฒนาบุคลากรให้เกิดประสิทธิทิภาพและประสิทธิผลจะช่วยให้้องค์กรสามารถเตรียมพร้อมบุคลากรที่มีคุณภาพและพร้อมที่จะขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดอย่างยั่งยืน

ด้านการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงาน มหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีการดำเนินการที่เป็นรูปธรรม มีกฎหมายและระเบียบต่างๆ รองรับพร้อมทั้งการสนับสนุนด้านต่างๆ ของมหาวิทยาลัย แต่ด้านพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมอยู่ระหว่างการดำเนินการปรับปรุงกฎหมายและระเบียบ ต่างๆ ให้มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น เพื่อให้บุคลากรรับรู้เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจน ซึ่งมหาวิทยาลัยมีนโยบายที่จะทำแผนพัฒนารายบุคคลเพื่อสร้างความชัดเจนของเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ

### 1.5 กระบวนการบริหารค่าตอบแทน

ผลการศึกษาพบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีการจ่ายค่าตอบแทนให้พนักงานมหาวิทยาลัยทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนในรูปแบบของเงินเดือนหรือค่าตอบแทนประจำ โดยมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาอัตราเงินเดือนจากคุณวุฒิ ประสบการณ์ ความขาดแคลน ความชำนาญงานที่ตรงกับความต้องการของมหาวิทยาลัย และมีการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจ ค่าครองชีพปัจจุบัน สอดคล้องกับ Mondy (1999 อ้างถึงใน นพ ศรีบุญนาท 2546: 22-26) ได้กล่าวว่า การจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรจะต้องจ่ายค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของอัตราค่าครองชีพ สอดคล้องกับประสิทธิทิภาพและความสามารถในการทำงานของบุคลากรด้วย ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าการที่องค์กรมีการทบทวนการจ่ายค่าตอบแทนให้เป็นไปตามปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลง ถือเป็นสิ่งที่ดีที่แสดงให้เห็นถึงความใส่ใจต่อคุณภาพชีวิตของบุคลากรในองค์กร มีต้องการให้บุคลากรสามารถดำเนินชีวิตอยู่ในสังคม ได้อย่างปกติสุข เพราะหากบุคลากรมีปัจจัย 4 ที่ครบถ้วนสมบูรณ์ จะทำให้บุคลากรไม่เกิดความวิตกกังวลกับการดำเนินชีวิต ซึ่งจะส่งผลที่ดีต่อความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ต่อไป สอดคล้องกับ สไบทิพย์ มงคลนิมิตร (2554) ศึกษาเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านกา รบริการของโรงแรมแมนดารินโอเรียน

เต็ล กรุงเทพฯ พบว่า หากพนักงานมีความพึงพอใจในค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมจะทำให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ รวมทั้งมีขวัญและกำลังใจในการที่จะปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรด้วยความจงรักภักดีส่งผลให้องค์กรเติบโตก้าวหน้าได้อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับ บังอร ทับทิม (2553) ศึกษาเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดพัทลุง พบว่า องค์กรต้องมีวิธีการจูงใจให้บุคลากรทำงานดีขึ้นโดยการจ่ายผลประโยชน์ตอบแทน นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีการจ่ายค่าตอบแทนประเภทอื่นๆ ได้แก่ การจ่ายค่าครองชีพชั่วคราวตามมติคณะรัฐมนตรี การจ่ายค่าตอบแทนวิชาชีพเฉพาะ สอดคล้องกับ Mondy (1999 อ้างถึงใน นพ ศรีบุญนาค 2546: 22-26) ได้กล่าวว่า การจ่ายค่าตอบแทนจะต้องให้ความสำคัญของตำแหน่งงานที่จะต้องใช้ทักษะเฉพาะวิชาชีพเป็นพิเศษ นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมได้มีการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษในการจ้างบุคลากรที่เกษียณอายุราชการมาปฏิบัติงานต่อหลังเกษียณอายุราชการ การจ่ายค่าตอบแทนคณะกรรมการให้กับผู้ที่ปฏิบัติงานนอกเหนือภารกิจหลัก การจ่ายค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ตามโครงการจัดการศึกษาเพื่อปวงชน (กศ.พป.) เพื่อจัดการเรียนการสอนในวันอาทิตย์ ซึ่งเป็นช่วงนอกเวลาราชการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมให้ความสำคัญกับการจ่ายค่าตอบแทนให้บุคลากร โดยเปรียบเทียบกับฐานเงินเดือนของข้าราชการ จึงทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีการจ่ายค่าตอบแทนสูงกว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏอื่นๆ และการดำเนินงานทุกขั้นตอนมีการกำหนดระเบียบรองรับและมีการดำเนินการรูปแบบของคณะกรรมการ ซึ่งมีความเป็นธรรม มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ทั้งนี้ ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าการจ่ายค่าตอบแทนมีความเกี่ยวข้องกับการจูงใจและดึงดูดให้มีผู้เข้ามาสมัครงานกับองค์กรมากขึ้น ทำให้องค์กรมีโอกาสในการคัดเลือกบุคคลมากขึ้น ทำให้ได้บุคคลที่มีคุณภาพเข้ามาร่วมปฏิบัติงานกับองค์กร นอกจากนี้ การจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานถือเป็นขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น ด้วยองค์กรจึงต้องมีการบริหารจัดการจ่ายค่าตอบแทนให้มีความยุติธรรม เหมาะสมและสร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากร ทั้งนี้ การจ่ายค่าตอบแทนจะต้องไม่ก่อให้เกิดภาวะผูกพันต่อองค์กรด้วย

### 1.6 กระบวนการให้สวัสดิการ

ผลการศึกษาพบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมจัดหาสวัสดิการทั้ง สวัสดิการตามที่กฎหมายบังคับและสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่างๆ ตามนโยบายของมหาวิทยาลัย โดยมีการกำหนดไว้ในข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ว่าด้วยการบริหารงานบุคคลพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2555 หมวด 6 สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ ได้แก่ การให้สิทธิเป็นสมาชิกกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ การให้สิทธิให้ได้รับเงินรางวัลประจำปี การให้สิทธิในการตรวจสอบสุขภาพ การให้สิทธิเบิกค่าใช้จ่ายในการไปราชการ สอดคล้องกับ คำนาย อภิปรัชญาสกุล (2557: 220-223) ได้กล่าวว่า นอกจากสวัสดิการที่เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนดไว้แล้ว นายจ้างจะต้องจัดหาสวัสดิการนอก กที่เหนือ

จากกฎหมายกำหนด ได้แก่ การบริการต่างๆ ทั้งสวัสดิการด้านสุขภาพ ด้านความมั่นคง และบริการด้านอื่นๆ ที่องค์กรจะดำเนินการให้แก่บุคลากรในองค์กรด้วยความเต็มใจ นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมได้สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกทั้งหน่วยงานภาครัฐ เอกชน และ รัฐวิสาหกิจ เพื่ออำนวยความสะดวกในการขอสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยและสินเชื่อประสงค์ด้วย ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยมีการทบทวนการให้สวัสดิการแก่บุคลากรเพิ่มเติม ถือเป็นสิ่งที่ดีเนื่องจากสถานการณ์ เศรษฐกิจและสังคมมีการเปลี่ยนแปลงไป แม้กระทั่งรายได้ของมหาวิทยาลัยที่ เพิ่มขึ้น ซึ่งก็เนื่องมาจากการปฏิบัติงานอย่างหนักของบุคลากรในองค์กร หากองค์กรมีการเพิ่มสวัสดิการที่มีความจำเป็นและทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจทำให้บุคลากรรู้สึกต่อองค์กรว่ามีการจัดสวัสดิการเพื่อยกระดับความเป็นอยู่ส่งเสริมคุณภาพชีวิตของบุคลากรและครอบครัวให้ดีขึ้น ซึ่งความรู้สึกเหล่านี้จะทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์กรมากยิ่งขึ้นและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

### 1.7 กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผลการศึกษาพบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างทดลองการปฏิบัติงาน สำหรับบุคลากรใหม่ที่ยังเข้ามาปฏิบัติงานจะต้องทดลองปฏิบัติงานเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 6 เดือน แต่ไม่เกิน 1 ปี จะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานครอบคลุมความเหมาะสมของตำแหน่งหน้าที่ทั้งด้านวิชาการและคุณธรรม จริยธรรม เพื่อให้องค์กรมั่นใจว่าบุคลากรที่จะมาร่วมปฏิบัติงานกับองค์กรนั้นเป็นผู้มีคุณสมบัติ มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและศักยภาพที่จะสามารถปฏิบัติงานกับองค์กรได้ ซึ่งเป็นไปตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ว่าด้วยการบริหารงานบุคคลพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2555 หมวด 2 การบรรจุ การจ้าง และสัญญาจ้าง ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน เพื่อวัดผลสัมฤทธิ์ของงานโดยประเมินจากปริมาณผลงาน คุณภาพผลงาน ความรวดเร็วหรือตรงเวลาที่กำหนด หรือความประหยัด หรือความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากรและพฤติกรรมการทำงานโดยประเมินจากสมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงาน หรือสมรรถนะทางการบริหารและนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการเลื่อนขั้นเงินเดือน โดยประเมินปีละ 2 รอบตามปีงบประมาณ และการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการต่อสัญญาจ้าง มหาวิทยาลัยออกข้อบังคับเพื่อกำหนดเกณฑ์การต่อสัญญาจ้างทั้ง 5 ระยะ ให้มีองค์ประกอบของการต่อสัญญาจ้างทั้งผลการประเมินและผลงานตามที่กำหนด ซึ่งผลงานดังกล่าวจะเป็นการแสดงให้เห็นการพัฒนาความสามารถของตนเองและเป็นผลงานที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏที่นำร่องนำหลักเกณฑ์เหล่านี้มาใช้ประกอบการประเมินเพื่อต่อสัญญาจ้างและอยู่ในระยะเวลาปรับเปลี่ยนเงื่อนไขต่างๆ บุคลากรอาจเกิดความสับสนและพบปัญหาในทางปฏิบัติ แต่หากหลักเกณฑ์ต่างๆ มีความเหมาะสมแล้วจะส่งผลให้บุคลากรมีผลงานทางวิชาการและเป็นการกำหนดให้เห็นเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนที่

ชัดเจน นอกจากนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงานยังส่งผลดีต่อบุคลากรผู้ซึ่งถูกประเมินการปฏิบัติงานที่จะทำให้เป็นแรงขับให้บุคลากรมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น เป็นแรงผลักดันให้บุคลากรในองค์กรมีความกระตือรือร้นในการทำงานตลอดจนพัฒนาศักยภาพตนเองแล้ว ในด้านขององค์กรก็จะทำให้องค์กรมีบุคลากรที่มีคุณภาพและปฏิบัติงานให้กับองค์กรบรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กรได้เช่นกัน มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมควรเร่งดำเนินการเรื่องดังกล่าว เพื่อดำเนินการให้เป็นรูปธรรมและเผยแพร่ให้สถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ นำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติ

หากผลการประเมินของบุคลากรในองค์กรมีเกณฑ์ต่ำลง องค์กรจะต้องมีการทบทวนพิจารณาหาสาเหตุและแนวทางในการแก้ไขปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นต่อไป เพื่อให้องค์กรทราบจุดแข็งและจุดอ่อนของบุคลากร และหาแนวทางเพื่อพัฒนาบุคลากรให้ดียิ่งขึ้นจนทำให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าสามารถปฏิบัติงานให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นส่วนหนึ่งที่จะนำพาให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรอย่างยั่งยืนต่อไป สอดคล้องกับ บังอร ทัพบิม (2553) ศึกษาเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดพัทลุง พบว่า องค์กรต้องมีวิธีการจูงใจให้บุคลากรทำงานดีขึ้นโดยการเลื่อนตำแหน่ง การพิจารณาความดีความชอบ และการประเมินการปฏิบัติงาน ถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถนำผลการปฏิบัติงานมาใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน การประเมินผลจะช่วยสร้างและรักษาไว้ซึ่งระดับของการทำงานให้อยู่ในระดับที่น่าพอใจจากการปฏิบัติงานของบุคลากรนั้นๆ ช่วยพัฒนาตัวบุคลากร ทำให้ผู้ประเมินทราบว่าบุคลากรผู้นั้นต้องการอะไร มีโอกาสที่จะก้าวหน้าและพัฒนาตัวเองอย่างไร ช่วยให้เกิดความเข้าใจ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เป็นช่องทางขยับขยายเปลี่ยนแปลงหน้าที่การทำงาน ช่วยในการพิจารณาเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่งโยกย้าย เลิกจ้าง และปลดออกจากงาน เป็นมาตรการนำมาใช้พิจารณาค่าจ้างเงินเดือน

## 2. ความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

### 2.1 คุณภาพชีวิตในการทำงาน

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมหาวิทยาลัยทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีความรู้สึกรู้สึกว่ามีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี ซึ่งเป็นผลมาจากโครงสร้างขององค์กรที่เหมาะสมและสอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย มีการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเพียงพอต่อการดำรงชีวิตจนทำให้มีคุณภาพชีวิตทั้งในการทำงานและชีวิตส่วนตัวดีขึ้น มีสถานที่ปฏิบัติงานที่มีความปลอดภัย และมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ สอดคล้องกับแนวคิดของ Walton, R.E. (1973 อ้างถึงใน ปวรรัตน์ เลิศสุวรรณเสรี 2556: 7-8) ที่ได้เสนอแนวคิดว่าการที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับค่าจ้าง เงินเดือน ค่าตอบแทน หรือผลประโยชน์อื่นๆ ทั้งในรูปของตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินอย่างเหมาะสมเป็นธรรม การมีสิ่งแวดล้อม

ที่ถูกลักษณะและปลอดภัย และการได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีความเจริญเติบโตมั่นคงในอาชีพ สิ่งต่างๆ เหล่านี้จะเป็นกระบวนการพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่สามารถทำให้บุคลากรในองค์กรมีคุณภาพชีวิตทั้งในการทำงานและชีวิตส่วนตัวที่ดี นอกจากนี้ เทคโนโลยีสารสนเทศและความสัมพันธ์อันดีภายในองค์กรก็เป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีขึ้นด้วย สามารถปฏิบัติงานได้คล่องตัวยิ่งขึ้นเช่นกัน สอดคล้องกับ ละอองดาว ปานโปร่ง (2549) ศึกษาเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ พบว่า ภาพรวมของระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งบุคลากรมีความคิดเห็นในด้านความก้าวหน้ามั่นคง ด้านการทำงานร่วมกันและความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม และด้านสภาพการทำงานที่มีความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ สิ่งต่างๆ เหล่านี้ทำให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีขึ้นเป็นผลมาจากองค์กรมีกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากร และทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจทั้งกระบวนการในการจ่ายค่าตอบแทน การให้สวัสดิการที่เหมาะสม รวมทั้งการจัดสภาพแวดล้อมภายในองค์กรเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน แสดงให้เห็นความใส่ใจขององค์กรและความต้องการให้บุคลากรกินดีอยู่ดีเพื่อไม่ให้เกิดความกังวล ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้

## 2.2 ความผูกพันต่อองค์กร

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมหาวิทยาลัยทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรทั้งความผูกพันในเชิงความรู้สึก พร้อมทั้งจะทุ่มเทอุทิศตน และใส่ใจในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเองให้กับองค์กรอย่างเต็มความสามารถ โดยยึดเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก เห็นประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ของตนเอง และมีความผูกพันเนื่องจากต้องการอยู่กับองค์กร เนื่องด้วยระยะเวลาการปฏิบัติงานที่ยาวนานต่อเนื่อง จนมีความรู้สึกที่ไม่ต้องการโยกย้ายสถานที่ปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ กุญญา เปรมปรีดี (2556) ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การมีส่วนร่วมและกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมที่ส่งผลต่อความผูกพันขององค์กรนักศึกษา บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) พบว่า ระยะเวลาในการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนจะส่งผลให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ บุคลากรมีความผูกพันตามบรรทัดฐานที่ควรเป็น เนื่องจากส่วนใหญ่มีจิตสำนึกที่ดีต่อองค์กรจะตระหนักอยู่เสมอว่าองค์กรแห่งนี้ให้โอกาสได้เข้าปฏิบัติงานจึงต้องการที่จะปฏิบัติงานกับองค์กรนี้เพื่อเป็นการตอบแทน สอดคล้องกับ รุ่งนภา เสาเปี่ยม (2556) ศึกษาเรื่องการบริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน พบว่า บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจและด้านบรรทัดฐาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับ และความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่กับองค์การ อยู่ในระดับปานกลาง

การที่บุคลากรจะมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กรมีเหตุปัจจัยมากมายจาก กระบวนการในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ เช่น บุคลากรที่มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรในเชิง ความรู้สึกเป็นผลมาจากกระบวนการสรรหาและการคัดเลือกขององค์กรที่มีการให้สัมภาษณ์เพื่อให้ ทราบทัศนคติ ความตั้งใจจริงที่จะร่วมงานกับองค์กร ผู้สัมภาษณ์มีจิตวิทยาในการซักถามหรือการ สังเกตจนได้บุคลากรที่ เหมาะสมกับองค์กรมาร่วมปฏิบัติงาน นอกจากนี้ กระบวนการประเมินเพื่อ ปรับขึ้นเงินเดือนหรือการจ่ายค่าตอบแทนที่มีการปรับขึ้นตามเศรษฐกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงไปมีผลต่อ ความผูกพันทางด้านความต้องการที่อยู่กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง ด้วยค่าตอบแทนที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง การจัดตั้งให้เข้าร่วมกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ประกันสังคม ซึ่งจะทำให้มีเงินไว้ใช้หลังเกษียณอายุแสดง ให้เห็นความมั่นคงหลังเกษียณอายุได้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็เช่นกัน การส่งเสริมให้บุคลากรมี การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง การจัดอบรมเพื่อสร้างจิตสำนึกองค์กรหรือกระ บวนการคัดเลือกที่ เลือบบุคลากรที่เป็นศิษย์เก่าขององค์กรมาร่วมปฏิบัติงานอาจเป็นเหตุผลที่ทำให้บุคลากรมีความผูกพัน ตามบรรทัดฐานที่ควรเป็น

การสร้างความรู้สึกให้บุคลากรในองค์กรเกิดความผูกพันต่อองค์กรนั้นเป็นเรื่อง ยาก เนื่องจากต้องอาศัยระยะเวลาในการสั่งสมความรู้สึก ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการวางแผนการด้าน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเพื่อสร้างให้บุคลากรเกิดความผูกพันอย่างจริงจัง เพราะความ ผูกพันต่อองค์กรจะเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่มีการแข่งขันสูง ความผูกพันต่อองค์กรจะ เป็นการลดปัญหาอัตราการลาออกของบุคคล ากรได้ที่จะส่งผลต่อด้านความรู้สึกและภาระค่าใช้จ่ายใน การสรรหาบุคลากรใหม่แล้ว ด้านความยั่งยืนขององค์กรความผูกพันจะสร้างให้บุคลากรมีความรู้สึก ต้องการที่จะตอบแทนองค์กรด้วยการปฏิบัติงานกับองค์กรด้วยความมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เมื่อบุคลากรมีศักยภาพในการป ฏิบัติงานให้กับองค์กรจะกลายเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าต่อองค์กรเป็น พลังขับเคลื่อนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายสูงสุดทำให้องค์กรเติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

### 2.3 ความจงรักภักดี

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมหาวิทยาลัยทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กร กล่าวคือ บุคลากรมีความรู้สึกส่วนบุคคลที่แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมที่แสดงออกว่ามีความรู้สึกพอใจในการ ปฏิบัติงานกับองค์กรแห่งนี้ และก็ยังคงมีความต้องการที่จะปฏิบัติงานกับองค์กรแห่งนี้ต่อไปด้วยความ เต็มใจ มีความเชื่อมั่นว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมเป็นบ้านอีกหนึ่งหลังที่ต้องการปกป้องเพื่อไม่ให้ ภาพลักษณ์ขององค์กรเป็นไปในทางที่ไม่ดี สอดคล้องกับสุพัตรา ธัญน้อม (2555) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์กร : กรณีศึกษาโรงเรียน ลาซาล พบว่า บุคลากรจะอธิบายสิ่งที่ถูกต้องเมื่อผู้อื่นพูดถึงองค์กรในด้านที่เสื่อมเสีย แสดงให้เห็นว่า บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร เต็มใจที่จะอยู่ในองค์กร มีความรู้สึกต่อองค์กรในทางบวก เหตุผล

ที่ส่งผลให้บุคลากรเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรเนื่องมาจากกระบวนการต่างๆ ของ การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ที่มีการแอบแฝงอยู่ในทุกกระบวนการ เช่น กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ เป็นการพัฒนาทั้งระบบความคิดและการหล่อหลอมให้คนมีความรักองค์กรยิ่งขึ้น เนื่องจากบุคลากร ได้รับการตอบสนองที่ตรงความต้องการ จนเกิดความรู้สึกจากความพึงพอใจเป็นความภักดี สอดคล้อง กับ รัชพร กบิลฤทธิวัฒน์ (2557) ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อองค์กรของ พนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล พบว่า ความสัมพันธ์ ระหว่างแรงจูงใจและความภักดีต่อองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าองค์กรมีการดำเนินการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการบริหารค่าตอบแทน การให้สวัสดิการ และ ปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี เช่น การให้เงินเดือน การให้รางวัลและ สภาพแวดล้อมที่เหมาะสม จะส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กรมากขึ้นเช่นกัน

ผู้วิจัยมีความเห็นว่า องค์กรจะต้องตระหนักและให้ความสำคัญในการสร้างจิต สำนักรักองค์กรให้เกิดขึ้นกับตัวบุคคล โดยการทำความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมบุคคล และสร้าง แรงจูงใจและพฤติกรรมองค์กร เพื่อสร้างแรงขับให้บุคลากรเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร ทำให้ บุคลากรมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายสูงสุดที่องค์กรกำหนดไว้ และเกิดความภาคภูมิใจกับองค์กรจนกลายเป็นความจงรักภักดีต่อองค์กร เพราะความจงรักภักดี สามารถเชื่อมโยงไปสู่เป้าหมายความสำเร็จขององค์กรได้

#### 2.4 ประสิทธิภาพในการทำงาน

พนักงานมหาวิทยาลัย ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนมีความรู้สึกพึงพอใจ กับงานที่ตนปฏิบัติจนเกิดเป็นความสุขขณะปฏิบัติงาน รู้สึกว่างานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติมีความ ทำทาย ถึงแม้จะมีการมอบหมายภาระงานในปริมาณที่มาก บางงานที่ได้รับให้ปฏิบัติก็เป็นงานที่ นอกเหนือภาระงานหลัก พบเจอปัญหาและอุปสรรคแต่ก็สามารถใช้ความสามารถในด้านต่างๆ ของ ตนเองจนผ่านอุปสรรคต่างๆ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี โดยไม่หวังที่จะได้รับค่าตอบแทนพิเศษจาก องค์กร จากความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าเป็นประโยชน์สำหรับองค์กรและเป็นส่วนหนึ่งที่สามารถทำให้ องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ แปรเปลี่ยนความรู้สึกให้ดียิ่งขึ้นจนกลายเป็นความรู้สึกผูกพัน ในงานที่กำลังปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายของผู้บริหารที่พยายามจะส่งเสริมให้บุคลากรใช้ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ประสิทธิภาพของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ ดังจะเห็นได้จากงานวิจัยที่มี คุณภาพเป็นประโยชน์ต่อสังคมอย่างต่อเนื่องจนได้รับการสนับสนุนงบประมาณที่มีแนวโน้มสูงขึ้นทุกปี อย่างต่อเนื่องจากสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาทั้งระดับปริญญาตรี และระดับบัณฑิตศึกษาที่มีอัตราเพิ่มขึ้นทุกปีแสดงให้เห็นประสิทธิภาพในการสอนเพิ่มขึ้น และจำนวน ผู้ขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ ตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประจำปี พ.ศ. 2558 ซึ่งมีผู้ยื่นขอถึง 17

รายสูงกว่าที่ผ่านมา ด้านพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนก็ได้รับรางวัลด้านการบริการ ซึ่งเป็นรางวัลประกาศเกียรติคุณด้านการบัญชีภาครัฐประเภทดีเด่น ประจำปีงบประมาณ 2558 จากกรมบัญชีกลาง

นอกจากนี้ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นผลมาจากกระบวนการบริหารด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพเป็นไปอย่างมีระบบ มีความต่อเนื่องและเชื่อมโยงกันในทุกกระบวนการที่จะทำให้อุบลนครมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น ทั้งกระบวนการสรรหาและกระบวนการคัดเลือก ที่มีการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาและการคัดเลือกให้ได้บุคคลที่มีประสิทธิภาพมาร่วมงานกับองค์กร สอดคล้องกับ กรสรสรค์ เอนกศักยพงศ์ (2556) ศึกษาเรื่องกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เนื่องจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่เริ่มตั้งแต่การรับบุคลากรเข้าทำงานจนกระทั่งออกจาก งาน ซึ่งเมื่อองค์กรมีรูปแบบการบริหารทรัพยากรที่ดี สามารถเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับงานเข้ามาปฏิบัติงานกับองค์กรได้ เมื่อบุคลากรที่เข้ามามีความรู้ความสามารถตรงตามสายงานที่ตนถนัดและเกิดความพึงพอใจในงานย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพกับการปฏิบัติงาน แต่ก็มีบุคลากรบางส่วนไม่ได้ให้ความสำคัญกับระบบการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยไม่มีความต้องการหรือร้องขอเพื่อให้มหาวิทยาลัยส่งเสริมหรือสนับสนุนสิ่งต่างๆ เพื่อเป็นการเอื้อต่อการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น แต่กลับรู้สึกว่าการมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่ดีอยู่ในจิตสำนึกและความรับผิดชอบ ส่วนบุคคลมากกว่าการได้รับการส่งเสริมจากองค์กร ถือเป็นสิ่งที่ดี องค์กรจะต้องมีกระบวนการในการสรรหาและคัดเลือกให้ได้บุคลากรเช่นนี้เข้ามาปฏิบัติงานกับองค์กร เพราะจะทำให้องค์กรมีความสำเร็จยิ่งขึ้นโดยไม่ต้องส่งเสริมบุคลากรมากนัก นอกจากนี้ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็เป็นกระบวนการที่คอยการสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพกับการปฏิบัติงานมากขึ้น สอดคล้องกับภูวนาล วิสุทธากร (2558) ศึกษาเรื่องการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างผลการปฏิบัติงานเชิงนวัตกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนการสอนมหาวิทยาลัย ราชภัฏกาญจนบุรี พบว่า การสนับสนุนงบประมาณให้ได้มีโอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถในอาชีพเป็นอย่างดี เช่น การฝึกอบรม การประชุมวิชาการ การศึกษาต่อ ส่งผลให้บุคลากรได้รับความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาใช้ในการปฏิบัติงานในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้านกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานก็ถือเป็นการจูงใจให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานยิ่งขึ้น ด้าน กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานก็เป็นอีกกระบวนการที่จะสามารถทำให้อุบลนครมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้นเช่นกัน เพราะองค์กรจะมีผลการประเมินผลงานตามปริมาณ และคุณภาพและงานที่ปฏิบัติได้อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับสุพัตรา ธัญน้อม (2555) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับ



ความผูกพันต่อองค์กร : กรณีศึกษาโรงเรียนลาซาล พบว่า การจัดหาทรัพยากรมนุษย์การให้รางวัล ทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ที่มีประสิทธิภาพจะสร้างความสามารถในด้านต่างๆ ในการแข่งขันขององค์กรสูงขึ้น และการจะมีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องมีการสรรหาและคัดสรรพอสมควร นอกจากนี้ทุกคนต้องมีทัศนคติที่ดีต่องานนั้นๆ ที่ได้รับมอบหมายด้วย ดังนั้น ผู้บริหารต้องมีจิตวิทยาที่ดี รู้จักบริหารคน บริหารงานที่สำคัญต้องบริหารค่าตอบแทนให้ทีมงานที่ปฏิบัติจึงจะประสบผลสำเร็จได้อย่างเต็มที่

## ประโยชน์จากการวิจัย

### 1. ประโยชน์เชิงการจัดการ

1.1 จากการศึกษาพบว่ากระบวนการสรรหาของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม มุ่งเน้นการทดสอบความรู้ความสามารถของตำแหน่ง แต่หากองค์กรมุ่งเน้นการทดสอบสมรรถนะต่างๆ เช่น การวัดค่านิยม ทัศนคติเพื่อประเมินทักษะและความเหมาะสมกับองค์กร และการทดสอบด้านบุคลิกภาพ เพื่อวัดพฤติกรรมของบุคลากรและทัศนคติที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับจุดมุ่งหมายและวัฒนธรรมขององค์กรที่อาจส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีต่อองค์กร

1.2 จากการศึกษาพบว่ากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นไปตามยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดต่างๆ ตามการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยเพื่อให้องค์กรมีบุคลากรที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามบริบทขององค์กร แต่หากองค์กรมีการพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม เทคโนโลยีและวิทยาการต่างๆ เพื่อเป็นการเพิ่มความสามารถและศักยภาพในการดำเนินขององค์กรให้สามารถปรับตัว ให้สอดคล้องกับการนำเทคโนโลยีต่างๆ เข้ามาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานกับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 จากการศึกษาพบว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมควรเร่งสร้างมาตรฐานด้านการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน ที่อยู่ระหว่างการปรับเปลี่ยนหลัก เกณฑ์และวิธีการให้มีความเหมาะสม ชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น เพื่อให้บุคลากรรับรู้เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจน ซึ่งจะเป็นแรงกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความผูกพันและความจงรักภักดีต่อองค์กร อาจส่งผลที่ดีต่อการปฏิบัติงานให้กับองค์กรจนบรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กร

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

รางวัลให้เป็นที่น่าประทับใจจะทำให้บุคลากรเห็นคุณค่าของรางวัลและเป็นแรงกระตุ้นให้บุคลากรสรรสร้างผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพให้กับองค์กรและอาจเกิดความรู้สึกผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์กรได้

1.5 จากการศึกษาพบว่ากระบวนการให้สวัสดิการของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมไม่มีการสำรวจความต้องการสวัสดิการต่อบุคลากร ผู้วิจัยมีความเห็นว่าหากมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมทำการสำรวจความต้องการด้านสวัสดิการว่าบุคลากรมีความต้องการด้านใด ประเภทใด เพื่อให้องค์กรจัดสรรสวัสดิการให้ผู้รับมีความพึงพอใจมากที่สุด เนื่องจากการให้สวัสดิการเป็นสิ่งที่นอกเหนือจากการจ่ายค่าตอบแทนปกติอยู่แล้ว หากองค์กรมีการให้สวัสดิการที่เหนือความคาดหมายของผู้รับน่าจะเป็นส่วนหนึ่งในการส่งผลความรู้สึกที่ดีให้กับองค์กร ทำให้บุคลากรรู้สึกต่อองค์กรว่ามี การจัดสวัสดิการเพื่อยกระดับความเป็นอยู่ส่งเสริมคุณภาพชีวิตของบุคลากรและครอบครัวให้ดีขึ้น ซึ่งความรู้สึกเหล่านี้ จะทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์กรมากยิ่งขึ้นและส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1.6 ผลการศึกษานี้องค์กรสามารถนำผลการวิจัยนี้ไปเป็นแนวทางในการสร้างการรับรู้และเชื่อมั่นกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเพื่อให้บุคลากรเข้าใจกระบวนการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์และสามารถนำไปปฏิบัติงานจนทำให้เกิดความผูกพันด้านจิตใจต่อองค์กรและส่งผลประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร

1.7 จากผลการศึกษาองค์กรสามารถนำผลการวิจัยนี้ไปเป็นแนวทางในการพัฒนาปัจจัยที่ทำให้เกิดความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อทำให้องค์กรมีความสำเร็จในการบริหารจัดการยิ่งขึ้น ทั้งด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร ความจงรักภักดี และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสู่เป้าหมายสูงสุดขององค์กร

## 2. ประโยชน์เชิงทฤษฎี

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการสรรหา กระบวนการคัดเลือก กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการบริหารค่าตอบแทน กระบวนการให้สวัสดิการ และกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการศึกษาแนวคิดของความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ คุณภาพชีวิตในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร ความจงรักภักดี และประสิทธิภาพในการทำงาน ทำให้ผู้วิจัย เกิดความเข้าใจถึงกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์จนสามารถนำเอามากำหนดเป็นวัตถุประสงค์ในการวิจัยครั้งนี้เพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่ครบถ้วนทุกประเด็น จนทำให้งานวิจัยมีคุณภาพและน่าเชื่อถือ

ดังนั้นงานวิจัยครั้งนี้จึงสามารถเป็นแนวทางให้กับองค์กรที่มีความสนใจเกี่ยวกับ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันการศึกษาของรัฐประจำท้องถิ่น เพื่อทำให้องค์กรมีความเข้าใจ ยิ่งขึ้นและสามารถนำไปเป็นแนวทางในการดำเนินองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. การศึกษาในครั้งนี้ได้ทำการศึกษากับกลุ่มตัวอย่างพนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏ นครปฐมเป็นการเลือกศึกษาเฉพาะองค์กรเพียงแห่งเดียว ซึ่งอนาคต ผู้วิจัยเห็นว่าควรมีการศึกษา ครอบคลุมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐอื่นๆ เพื่อขยายขอบเขต การศึกษา เนื่องจากการศึกษาดังกล่าวจะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรได้รับรู้กระบวนการบริหาร ทรัพยากร มนุษย์ขององค์กรที่ถูกต้องและจะได้นำไปใช้ปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร

2. การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารและพนักงาน มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม หากมีการวิจัยเชิงปริมาณควบคู่จะทำให้ทราบถึงกระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยที่มีความสมบูรณ์ในเนื้อหายิ่งขึ้น และยังจะทำให้ทราบปัจจัยแท้จริง ที่ทำให้ทราบความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมเนื่องจาก ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร และนำประโยชน์ไปใช้ในกา บริหารจัดการ และวางแผนที่เหมาะสมแก่องค์กรต่อไป

ควรมีการศึกษาเรื่องกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เฉพาะเจาะจง เนื่องจาก ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายสูงสุดขององค์กร หากองค์กรมี การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกต้องเหมาะสมจะเป็นการ ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีศักยภาพใน การปฏิบัติงานให้กับองค์กรจนเกิดความสำเร็จ

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- “ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง เกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับปริญญาตรี พ .ศ. 2548,”  
**ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 122, ตอนพิเศษ 39 ง (25 พฤษภาคม 2548): 7.
- “ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง เกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับปริญญาตรี พ .ศ. 2558,”  
**ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 132, ตอนพิเศษ 295ง (13 พฤศจิกายน 2559): 3.
- “ประกาศครุสภา เรื่อง การรับรองปริญญาและประกาศนียบัตรทางการศึกษาเพื่อการประกอบ  
 วิชาชีพ พ.ศ. 2557,” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 131, ตอนพิเศษ 46 ง (14 มีนาคม  
 2557): รายละเอียดแนบท้าย 7.
- “ประกาศ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา เรื่อง หลักเกณฑ์และ  
 วิธีการพิจารณาแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์  
 และศาสตราจารย์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2550.” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่มที่ 124, ตอนพิเศษ  
 39 ง (2 เมษายน 2550).
- “พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547.” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 121, ตอนพิเศษ 23 ก  
 (14 มิถุนายน 2547): 13.
- “ระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการเบิกค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ.  
 2554.” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 128, ตอนพิเศษ 42 ง (11 เมษายน 2554).
- กรสรรค์ เอนกศีกยพงศ์ . (2556). “กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการ  
 ปฏิบัติงานของอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน .” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจ  
 มหาลัยเทคโนโลยีการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- กฤติยา จินตเศรษฐี . (2557). “การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของสายสนับสนุนวิชาการเพื่อ  
 รองรับการเป็ นมหาวิทยาลัยวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพา .” วิทยานิพนธ์รัฐ  
 ประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ  
 มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กัลยารัตน์ ธีระชนชัยกุล. (2557). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร: ส.เอเชียเพรส.
- กาญจนา นุ้ใจกอง. (2542). “ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมการทำงาน  
 ในพนักงานระดับปฏิบัติการ .” วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการ  
 บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- กัญญา เปรมปรีดี. (2556). “ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การมีส่วนร่วมและกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม ที่  
 ส่งผลต่อความผูกพันองค์กร กรณีศึกษา บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน).”

วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการประกอบการ บัณฑิต  
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

คำนาย อภิปรัชญาสกุล . (2557). **การบริหารทรัพยากรบุคคล** . พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร :  
โพกัสมีเดีย แอนด์ พับลิชชิง.

จตุรงค์ ศรีวงษ์วรรณะ. (2558). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์.

จารุรัตน์ อธิธำวักกุล. (2553). **บริหารคนเหนือตำรา**. กรุงเทพมหานคร: เนชั่น อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล  
เอ็ดดูเทนเมนท์.

จารุรัตน์ อธิธำวักกุล. (2558). **HR A to Z คำบริหารคน**. กรุงเทพมหานคร: เนชั่น อินเทอร์เน็ตเนชั่น  
แนล เอ็ดดูเทนเมนท์.

จิตติมา อัครดิพิงศ์. (2556). “การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน.” เอกสารประกอบการสอนวิชา  
3562404 สาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

จิตราวรรณ ถาวรวงศ์ สกุล. (2554). “การศึกษาปัจจัยกระบวนการบริหารที่ส่งผลต่อ  
ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงาน  
ใหญ่.” วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

จุฑาทพร กบิลพัฒน์. (2554). “คุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรคณะ  
วิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี .” การค้นคว้าอิสระ  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาเอกการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล  
ธัญบุรี.

จุฬาวรรณ กล้ายเครือ. (2554). “แรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรศาลา  
กลางจังหวัดนครปฐม.” การค้นคว้าอิสระปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ  
จัดการภาครัฐภาคเอกชน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

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

दनัย เทียนพุด. (2543). **การบริหารทรัพยากรบุคคลสู่ศตวรรษที่ 21**. กรุงเทพมหานคร: ดีเอ็น ที  
คอนซัลแตนท์.

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

ทศพร จิรภิกขุบูลย์. (2556). “การศึกษาคุณภาพชีวิตในการทำงานและแนวทางในการปฏิบัติงานที่ดีที่  
มีผลต่อการสร้างแรงจูงใจต่อพนักงานระดับปฏิบัติการในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะ  
นคร จังหวัดชลบุรี.” การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

- ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ . (2548). **พฤติกรรมบุคคลภายในองค์กร** . พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร: ประชุมช่าง.
- ธงชัย สันติวงษ์ . (2540). **องค์การ ทฤษฎีและการออกแบบ** . กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ธนัชพร กบิลฤทธิวัฒน์. (2557). “แรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อองค์กรของพนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นใน เขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล .” สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- นพ ศรีบุญนาท . (2546). **การบริหารค่าจ้างและค่าตอบแทน** . กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ สุตรไพศาล.
- บรรยงค์ โตจินดา. (2546). **การบริหารงานบุคคล**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: อมรรการพิมพ์.
- บังอร ทับทิม . (2553). “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดพัทลุง .” การศึกษาอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- บุญเลิศ กลิ่นรัตน์. (2542). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์** . เชียงใหม่: คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏเชียงใหม่.
- ปชานนท์ ชนะราวี. (2559). **ความจงรักภักดี:พลังแห่งการพัฒนาและอยู่รอด (Loyalty: Power of Development and Outlast)**. เข้าถึงเมื่อ 8 กุมภาพันธ์ . เข้าถึงได้จาก <http://pachanon.blogspot.com/2013/06/loyalty-power-of-development-and-outlast.html>
- ประสูตร ศิริวัฒนากร . (2555). “กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสมาคมวอลเลย์บอลแห่งประเทศไทยและสมาคมเทควันโดแห่งประเทศไทย .” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล . (2558). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์ : แนวทางใหม่** . กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ปัญญาชน.
- ปวรรัตน์ เลิศสุวรรณเสรี . (2556). “รายงานการวิจัยเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรวิทยาลัยราชพฤกษ์.” วิทยาลัยราชพฤกษ์.
- ปิยาพร ห่องแสง. (2555). “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานสาขานาการออมสินในเขตกรุงเทพมหานคร .” วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- พนิดา นิลอรุณ และวิโรจน์ เกษภูาลักษณ์ . (2557). “การศึกษาอิทธิพลของศักยภาพในการจัดการ  
แรงงานต่างด้าวที่มีต่อประสิทธิผลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงาน  
ของผู้ประกอบการในจังหวัดระนอง.” *วารสารธรรมศาสตร์*, 33,3: 19-48.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2540). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร: คณะวิทยาการจัดการ  
สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- พยอม วงศ์สารศรี . (2538). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: คณะ  
วิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- พิมพ์วิไล ลัดดาว์ลัย. (2554). “ปัจจัยทรัพยากรมนุษย์ที่ทำให้การควบคุมกิจการประสบความสำเร็จ  
กรณีศึกษา ธนาคารธนาชาตกับธนาคารนครหลวงไทย .” *วิทยานิพนธ์ปริญญาธุรกิจ  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการประกอบการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร*.
- ภูวนาด วิสุทธาการ และวิโรจน์ เกษภูาลักษณ์ . (2558). “การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างผล  
การปฏิบัติงานเชิงนวัตกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนการสอนมหาวิทยาลัยราชภัฏ  
กาญจนบุรี.” *วารสารวิชาการ Veridian E-Journal*, 8,1: 1012-1031.
- มณีวรรณ ฉัตรอุทัย. (2551). *The people champion*. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ครั้งที่ 2. วี.เจ.  
พรินติ้ง.
- มรกต โกมลดิษฐ์. (2546). “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ :กรณีศึกษา  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี .” *วิทยานิพนธ์หลักสูตรบริหารธุรกิจ  
มหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช*.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม. “ข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล  
พนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2555.” 30 มิถุนายน 2555.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม. “ข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ว่าด้วยภาระงานทางวิชาการ  
ของผู้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์  
พ.ศ. 2552.” 31 ตุลาคม 2552.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม . “ข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ว่าด้วยการกำหนดระดับ  
ตำแหน่งและการแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น  
พ.ศ. 2554.” 1 ตุลาคม 2554.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม. “ข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการ  
ประเมินผลการปฏิบัติราชการของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม พ .ศ.  
2554.” 8 มกราคม 2554.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม . “ประกาศมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม เรื่อง การแบ่งส่วนราชการ  
ระดับงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม พ.ศ. 2559.” 4 กุมภาพันธ์ 2559.

- มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม . “ประกาศมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม เรื่อง หลักเกณฑ์มาตรฐาน  
ความสามารถภาษาอังกฤษสำหรับการคัดเลือกอาจารย์ พ.ศ. 2559.” 6 มกราคม 2559.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม . “ประกาศเรื่องหลักเกณฑ์และวิธีการเบิกจ่ายเงินเพิ่มการครองชีพ  
ชั่วคราวของพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2555.” 27 ตุลาคม 2555.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม . “ระเบียบมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ว่าด้วยการจ่ายเงินโครงการจัด  
การศึกษาเพื่อพัฒนาปวงชน พ.ศ. 2554.” 6 สิงหาคม 2554.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม . “ระเบียบมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ว่าด้วยอัตราเงินประจำ  
ตำแหน่งทางวิชาการของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ พ .ศ. 2553.” 18 ธันวาคม  
2553.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม . “ระเบียบมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ว่าด้วยการให้ทุนสนับสนุน  
การศึกษาเพื่อเพิ่มคุณวุฒิทางการศึกษาและการฝึกอบรมแก่ บุคลากร พ.ศ. 2552.” 27  
มิถุนายน 2552.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม (2558). โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม  
เข้าถึงเมื่อ 15 ธันวาคม เข้าถึงได้จาก [http://www.npru.ac.th/info/npru\\_chartp.php](http://www.npru.ac.th/info/npru_chartp.php)
- รุ่งนภา เล่าเปี่ยม . (2556). "ศึกษาการบริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน." วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาศึกษา  
ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย  
ศิลปากร.
- รุ่งโรจน์ อรรถานิติ . (2554). การสร้างความผูกพันของพนักงานในองค์กร . กรุงเทพมหานคร: เอช  
อาร์ เซ็นเตอร์.
- ละอองดาว ปานโปรง . (2549). “คุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏ  
เชียงใหม่.” การค้นคว้าแบบอิสระหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิต  
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วนิดา วาตีเจริญ และคณะ . (2556). การจัดการทรัพยากรมนุษย์จากแนวคิด ทฤษฎี สู่ภาคปฏิบัติ .  
กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- วิเชียร วิทยอดม. (2554). การจัดการสมัยใหม่. กรุงเทพมหานคร: ธนัชการพิมพ์.
- วิเชียร วิทยอดม. (2557). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: ธนชัยการพิมพ์.



- ศุภณัฐ ปัญญาแก้ว . (2557). “ศึกษาปัญหาและแนวทางการแก้ไขการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน).” การค้นคว้าแบบอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สไบทิพย์ มงคลนิมิตร. (2554). “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการบริการของโรงแรมแมนดารินโอเรียนเต็ล กรุงเทพฯ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา , “หนังสือที่ ศธ0509(2)/ว1430 เรื่อง การจัดตำแหน่งและการจัดข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาเข้าประเภทตำแหน่งสายงานและระดับตำแหน่งตามระบบจำแนกตำแหน่งใหม่.” 18 เมษายน 2553.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, “คำสั่งสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ที่ 425/2552 เรื่อง มอบอำนาจ ให้อธิการบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดปฏิบัติราชการแทนเลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา.” 29 ตุลาคม 2552.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน , “หนังสือที่ นร 1004.1/ว15 เรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการ.” 11 ธันวาคม 2551.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา . “ประกาศสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา เรื่อง มาตรฐานการกำหนดตำแหน่งและการแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น พ .ศ. 2553.” 22 ธันวาคม 2553.
- สุนันทา มิ่งเจริญพร . (2556). “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานขององค์การของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ .” วารสารวิทยบริการ 24,2(เมษายน – มิถุนายน): 157-167.
- สุพัตรา ธัญน้อม . (2555). “ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์การ : กรณีศึกษาโรงเรียนลาซาล .” วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยสวนดุสิต 8,3 (กันยายน-ธันวาคม): 76-87.
- สุพานี สฤกษ์วานิช . (2552). **พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ : แนวคิดและทฤษฎี** . พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อภิวิชญ์ สุวรรณสุภา. (2557) “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์และอิทธิพลต่อความภักดีผู้เล่นเกมออนไลน์ A ในเขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร .” การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

ภาษาอังกฤษ

Allen, N.J. and Meyer. (1990). "The measurement and antecedent of affective, continuance and normative commitment to the organization." *Journal of Occupational Psychology* 63,1: 1-18.









แบบสัมภาษณ์สำหรับงานวิจัย

เรื่อง กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

วันที่ให้สัมภาษณ์ วันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ. ....  
 เวลา ..... สถานที่สนทนา .....

ประเด็นคำถามมีดังนี้

ตอนที่ 1 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

- 1.1 กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์
- 1.2 กระบวนการสรรหา
- 1.3 กระบวนการคัดเลือก
- 1.4 กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 1.5 กระบวนการบริหารค่าตอบแทน
- 1.6 กระบวนการให้สวัสดิการ
- 1.7 กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

- 2.1 คุณภาพชีวิตในการทำงาน
- 2.2 ความผูกพันต่อองค์กร
- 2.3 ความจงรักภักดี
- 2.4 ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน



ที่ ศธ 0520.303/ 0084



คณะกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบลสามพระยา ย่านเพชรบุรี  
จังหวัดเพชรบุรี 76120

4 กุมภาพันธ์ 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

ด้วย นางสาวพัชรกานต์ นิมิตรคติกุล รหัสประจำตัว 57602313 (ผู้ศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษา คณะวิทยาการจัดการ วิทยาลัยราชภัฏนครปฐม) อยู่ระหว่างการศึกษาเป็นกรณีพิเศษ เรื่อง "กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม" มีตัวแปรประสงค์ขอเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ผลิตบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม โดยขอเข้าสัมภาษณ์ในช่วงเดือนกุมภาพันธ์ 2559 เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในกรณีศึกษา จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน แห่งมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม (นิมิตรคติกุล หมายเลขโทรศัพท์ 08-6595-8499) เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ ทั้งนี้ คณะฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอพระคุณต่อนักศึกษานี้



ขอแสดงความนับถือ  
(นางศาสตราจารย์ ดร.พิทักษ์ ศิริวงศ์)  
คณบดีคณะวิทยาการจัดการ  
ปฏิบัติราชการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยศิลปากร

คณะวิทยาการจัดการ  
โทร. 0 3259 4031  
โทรสาร 0 3259 4023

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นางสาวพัชรกานต์ นิมิตรศติกุล
ที่อยู่	51/1 หมู่ที่ 7 ตำบลพระประโทน อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม 73000
ประวัติการศึกษา	สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาวิชาการจัดการทั่วไป คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
พ.ศ. 2552	
พ.ศ. 2557	ศึกษาต่อระดับปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
ประวัติการทำงาน	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
พ.ศ. 2552 – ปัจจุบัน	

