

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยเรื่องประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งได้ทำการศึกษากันคว้า แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจาก ตำรา เอกสาร วารสาร เพื่อนำมาสนับสนุนและเป็นแนวทางในการศึกษา โดยมีสาระสำคัญตามลำดับ ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน
 - 1.1 ความหมายของประสิทธิผลการปฏิบัติงาน
 - 1.2 เกณฑ์การวัดประสิทธิผล
 - 1.3 การประเมินประสิทธิผล
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์
 - 2.1 ความเป็นมาของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์
 - 2.2 การจัดการทรัพยากรมนุษย์
 - 2.3 ความสำคัญของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์
 - 2.4 กระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์
 - 2.5 การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์
 - 2.6 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษา
 - 3.1 ระบบราชการและระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐต้องมีคุณลักษณะ
 - 3.2 จุดเน้นการพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐแนวใหม่
 - 3.3 การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันการพลศึกษา
4. แนวคิดเกี่ยวกับสถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
 - 4.1 ประวัติ และความเป็นมาของสถาบันการพลศึกษา
 - 4.2 โครงสร้างสถาบันการพลศึกษา
 - 4.3 วิสัยทัศน์
 - 4.4 พันธกิจของสถาบันการพลศึกษา
 - 4.5 นโยบายหลักของสถาบันการพลศึกษา
 - 4.6 การแบ่งส่วนราชการภายในสถาบันการพลศึกษา

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 5.1 งานวิจัยภายในประเทศ
 - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ
6. กรอบแนวคิดในการวิจัย

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

คำว่าประสิทธิผล (Defectiveness) กับคำว่าประสิทธิภาพ (Efficiency) เป็นคำที่ใช้กันอย่างกว้างขวาง จนบางครั้งทำให้เกิดความสับสน และใช้ผิดความหมาย จึงได้เสนอความหมายของคำทั้งสอง เพื่อที่จะทำให้เกิดความชัดเจนและเข้าใจได้อย่างถูกต้อง ดังนี้ “ประสิทธิผล” หมายถึงการปฏิบัติการที่ทำให้เกิดปริมาณและคุณภาพสูงสุด ทั้งนี้เพราะแต่ละกิจกรรมหรือกิจการจะมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ซึ่งการปฏิบัติการที่บรรลุถึงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ทั้งในด้านปริมาณ และคุณภาพ ก็คือการปฏิบัติการที่มีประสิทธิผล นั่นเอง ส่วนคำว่า “ประสิทธิภาพ” จะต้องคำนึงถึงทรัพยากรที่มีอยู่หรือการปฏิบัติการนั้นด้วยเนื่องจากทรัพยากรที่มีจำกัดผู้ปฏิบัติงานจะประสบความสำเร็จได้จะต้องใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดนั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุด

1. ความหมายของประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

จากการทบทวนบทวรรณกรรมและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า การศึกษาในแง่มุมมองของประสิทธิผลขององค์กรส่วนใหญ่แล้วเป็นการศึกษาในลักษณะกว้าง เพราะต้องทำการประเมินทุกอย่างเกี่ยวข้องกับองค์กร ซึ่งความหมายของประสิทธิผล โดยทั่วไปคือ การที่องค์กรทำงานได้บรรลุเป้าหมายและได้มีผู้ให้ค่านิยมประสิทธิผลไว้ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2514 ; อ้างถึงใน เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์. 2536 : 21) ให้ความหมายว่า ประสิทธิผลหมายถึง การพิจารณาผลของการทำงานที่สำเร็จลุล่วงดังประสงค์หรือที่คาดหวังไว้เป็นหลักและความสำเร็จของงานอย่างมีประสิทธิภาพนี้อาจเกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ไม่ประหยัดหรือไม่มีประสิทธิภาพก็ได้ เพราะประสิทธิภาพเป็นเรื่องของการที่จะทำให้ได้ผลผลิตสูงสุด ส่วนประสิทธิผลเป็นเรื่องของการนำเอาผลงานที่สำเร็จดังที่คาดหวังไว้มาพิจารณา ซึ่งจากความหมายดังกล่าวจะเห็นได้ว่าการเปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับผลงานที่คาดหวังไว้นั้นเอง นอกจากนี้ยังสำคัญอีกประการหนึ่งก็คือการมีประสิทธิผลอาจไม่ได้หมายความว่าต้องมีประสิทธิภาพด้วย

สมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 14) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพิจารณาผลของการทำงานที่สำเร็จลุล่วงดังประสงค์ หรือที่คาดหวังไว้เป็นหลักและความสำเร็จของงานอย่างมีประสิทธิภาพนี้อาจ

เกิดจากการปฏิบัติงานที่ไม่ประหยัด หรือ ไม่มีประสิทธิภาพ ได้เพราะประสิทธิภาพเป็นเรื่องของการที่จะทำงานให้ได้ผลสูงสุด ส่วนประสิทธิผลเป็นเรื่องของการนำเอาผลงานที่สำเร็จดังที่คาดหวังไว้มาพิจารณา ซึ่งเน้นการเปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นกับผลงานที่คาดหวังไว้เอง

จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์ (2529 : 692) ให้ความหมายประสิทธิผล (Effectiveness) ว่า หมายถึง ความสามารถขององค์กร ในอันที่จะบริหารงานให้บรรลุ วัตถุประสงค์ได้อย่างดีในช่วงเวลาที่กำหนด ประสิทธิผลเน้นการบริหารระยะยาวและต่อเนื่อง การประเมินประสิทธิผลเป็นการวัดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นตอบสนองความต้องการหรือบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด การประเมินประสิทธิผลอาจประเมินได้หลายลักษณะคือ ความสามารถในการบรรลุเป้าหมายอันเป็นความมีประสิทธิภาพ โดยทั่วไป และประเมินจากกิจกรรมขององค์กรที่เป็นเครื่องชี้วัดความสามารถปฏิบัติงานขององค์กรว่ามีประสิทธิผลหรือไม่

พิทยา บวรวัฒนา (2536 : 68) เห็นว่าประสิทธิผลขององค์กรเป็นเรื่องของการพิจารณาว่าองค์กรประสบความสำเร็จเพียงใดในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือสภาพขององค์กรตั้งไว้หรือปรารถนาให้เกิดขึ้น

สุเมธ ชัยเลิศวานิชกุล (2542 : 28) ให้ความหมายของประสิทธิผลว่า หมายถึง การปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ความมีประสิทธิภาพ คือ ตัวชี้วัดว่าวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ผลผลิตแล้วนำผลผลิตนั้นมาก่อให้เกิด (Impact) ผลลัพธ์ที่ผู้ให้บริการหรือประชาชนอยากได้จริง

อนันต์ เกตุวงศ์ (2543 : 349) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลผลิตหรือผลงานหรือผลลัพธ์เบื้องต้นของระบบการทำงาน หรือ โครงการ โดยการเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ หรือ ผลลาคว่าจะได้รับและเป้าหมาย

दनัย เทียนพุด (2544 : 41) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความสามารถขององค์กร ในการบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้โดยใช้ทรัพยากรในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ตุลา มหาพสุชานนท์ (2545 : 42 - 43) ได้ให้ความหมายไว้ว่า แนวทางหรือวิธีการ กระบวนการหรือตัววัดนั้นสามารถตอบสนองจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ดีเพียงใด การประเมินประสิทธิผลต้องประเมินว่าสามารถบรรลุความต้องการได้ดีเพียงใด ด้วยการใช้นโยบายที่เลือกการนำไปปฏิบัติหรือตัววัดที่ใช่

สมยศ นาวิการ (2545 : 14) กล่าวว่า ความมีประสิทธิภาพเกี่ยวข้องกับความสำเร็จของเป้าหมายความมีประสิทธิภาพตอบคำถาม 2 อย่าง คือ

1. เป้าหมายประสบความสำเร็จหรือไม่
2. เป้าหมายมีความเหมาะสมหรือไม่

ความมีประสิทธิภาพเกี่ยวกับความเหมาะสมและความสำเร็จของเป้าหมายในทางกลับกันความมีประสิทธิภาพเกี่ยวข้องกับค่าใช้จ่ายความสำเร็จของเป้าหมายความมีประสิทธิภาพจะต้องถามว่าต้องเสียค่าใช้จ่ายเท่าไร ในแง่ของเงินทุนเจ้าหน้าที่ อุปกรณ์ ปัจจัยจิตวิทยาอื่น ๆ ต่อการบรรลุเป้าหมายดังนั้น ความมีประสิทธิภาพคือ อัตราส่วนระหว่างผลผลิตและปัจจัยการผลิต

ริงชัย สันติวงษ์ (2549 : 30) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ขนาดความสามารถขององค์กรในการที่จะสามารถทำงานบรรลุตามเป้าหมายต่าง ๆ ที่ตั้งไว้ ความมีประสิทธิภาพขององค์กรนี้ จะมีขึ้นย่อมขึ้นอยู่กับเงื่อนไขที่ว่าองค์กรสามารถทำประโยชน์จากสภาพแวดล้อม จนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ แต่สิ่งที่อยู่เบื้องหลังควบคู่กันกับประสิทธิภาพ คือ ความมีประสิทธิภาพ ซึ่งหมายถึงการมีสมรรถนะสูง สามารถมีระบบการทำงาน สร้างสมทรัพย์ากรและความมั่งคั่งเก็บไว้ภายในไว้เพื่อการขยายตัวต่อไป และเพื่อเอาไว้สำหรับรองรับสถานการณ์ที่อาจเกิดวิกฤตการณ์จากภายนอกได้ด้วย

ดั๊กเกอร์ (Ducker. 1964 : 5) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การทำสิ่งต่าง ๆ ให้ถูกต้อง กล่าวคือความสามารถในการเลือกวัตถุประสงค์ได้อย่างเหมาะสม

ฟีลเลอร์ (Fiedler. 1967 : 11) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความสามารถของบุคคลในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของงานที่วางไว้ ซึ่งรวมถึงพฤติกรรมการวางแผนในการทำงานและบรรยากาศการทำงานในกลุ่มนี้ที่เอื้อต่อการบรรลุเป้าหมาย

อัลเลน (Allen. 1964 : 27) กล่าวถึงเป้าหมายว่าเป็นจุดมุ่งหมายอนาคตที่องค์กรมุ่งหวังและพยายามที่จะให้บรรลุถึงซึ่งสิ่งที่ได้มุ่งหวังไว้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพทางการบริหาร จึงต้องควรวางหลักการ (Principles) ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายดังต่อไปนี้คือ กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรควรต้องมีส่วนร่วมสนับสนุนหรือช่วยส่งเสริมทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร การกำหนดเป้าหมายขององค์กรต้องชัดเจนและเข้าใจง่ายเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ เป้าหมายที่กำหนดขึ้นต้องเป็นสิ่งที่ได้รับการยอมรับและเห็นด้วยจากสมาชิกในองค์กร เป้าหมายที่กำหนด ไม่ควรสูงหรือต่ำหรือง่ายหรือยากเกินไป ควรอยู่ในลักษณะสมเหตุสมผล (Reasonable) แต่ควรท้าทายความสามารถ ของสมาชิกในองค์กรพอสมควรและการกำหนดหรือจัดทำเป้าหมาย ควรให้สมาชิกในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วม (Participation) เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันและเกิดการยอมรับ

หากพิจารณาในแง่ของปัจจัยการผลิต ไม่ว่าจะเป็นเครื่องจักร วัตถุดิบ และ คน จะเห็นได้ว่าทั้งปัจจัยเครื่องจักร วัตถุดิบ ต่างมีความสามารถจำกัด ซึ่งตรงกันข้ามกับคนซึ่งมีศักยภาพเต็มเปี่ยมด้วยสติปัญญาและจิตใจโดยไม่มีข้อจำกัด หากแต่สามารถพัฒนาให้เติบโตขึ้นได้เรื่อย ๆ ดังนั้น

หากคนทุ่มเทกับงานผลผลิตย่อมสูงขึ้น ด้วยเหตุนี้การกำหนดเป้าหมายขององค์กรจึงควรต้องสอดคล้องต่อเป้าหมายของตัวสมาชิกในองค์กร เพราะจะมีผลต่อความสำเร็จหรือประสิทธิผลขององค์กร โดยรวมนั่นคือ ต้องสร้างความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ของเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายของสมาชิกให้เป็นหนึ่งเดียว เพราะองค์กรที่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ก็เท่ากับช่วยให้สมาชิกขององค์กรบรรลุเป้าหมายของตน ได้เช่นกัน ทุกองค์กรจึงควรทราบเป้าหมายของสมาชิกเพื่อการจัดทำเป้าหมายขององค์กรให้สนองตอบความต้องการของสมาชิกในองค์กร จึงจะทำให้เกิดประสิทธิผลและบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ด้วยเหตุนี้การปฐมนิเทศ (Orientation) จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องให้กับสมาชิกในองค์กรที่รับเข้ามาปฏิบัติงาน โดยการให้ทราบถึงเป้าหมายนโยบายของหน่วยงานรวมทั้งประโยชน์ต่าง ๆ ที่สมาชิกพึงจะได้รับเป็นคำตอบแทนไม่ว่าจะเป็นรูปของเงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส และสวัสดิการต่าง ๆ เป็นต้น

การทำให้สมาชิกขององค์กรได้เข้าใจและยึดถึงเป้าหมายขององค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิผลจึงต้องกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน ดังนั้น เป้าหมายขององค์กรจึงมีความสำคัญต่อองค์กรและสมาชิก ซึ่งในเรื่องนี้ได้มีผู้ให้ความสำคัญของเป้าหมายขององค์กรไว้หลากหลายเช่นเป้าหมายขององค์กรเป็นจุดรวมในความพยายามของทุกหน่วยงานในองค์กร เป้าหมายขององค์กรเป็นสิ่งจำเป็นในการประสานงานที่ดี โดยต้องมีการระบุเป้าหมายที่ชัดเจน ประสิทธิภาพขององค์กรจะเกิดขึ้นเมื่อมีการตรวจสอบทบทวนเป้าหมายขององค์กรอยู่เสมอ เป้าหมายของ องค์กรเปรียบเสมือนจุดหมายปลายทางที่องค์กรต้องมุ่งไปสู่และช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จได้และเป้าหมายที่ชัดเจนเปรียบเสมือนการมีตำแหน่งของดวงดาวเป็นจุดนำทางของการเดินเรืออันใดเป้าหมายที่ชัดเจน แจ่มชัด จึงนำไปสู่ประสิทธิผลและความสำเร็จขององค์กรที่บังเกิดขึ้น ได้จั้นนั้น

จากความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลที่นักวิชาการสาขาต่าง ๆ ให้ความหมายทั่ว ๆ ไป ซึ่งมีความหมายที่แตกต่างกัน เช่น นักวิชาการสาขาเศรษฐศาสตร์ให้ความหมายประสิทธิผลในทำนองเกี่ยวกับผลกำไร นักวิทยาศาสตร์ให้ความหมายประสิทธิผลในแง่ผลผลิตใหม่ ผู้จัดการฝ่ายตลาดให้ความหมายประสิทธิผลมักจะหมายถึงประสิทธิภาพหรือปริมาณของผลผลิต สำหรับนักการศึกษาที่มุ่งประสิทธิผลของการจัดการศึกษาของสถาบันการศึกษา ดังนั้น จากความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลจึงมีลักษณะที่แตกต่างกันไปตามลักษณะขององค์กรและหน่วยงาน แต่ส่วนใหญ่จะเป็นการเน้นที่การบรรลุเป้าหมาย จากความหมายและแนวคิดดังกล่าวจึงมีทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผล ดังนี้

1. แนวคิดของแคพลอ (Caplow : 1964 ; อ้างถึงใน ภรณ์ กิริติบุตร. 2529 : 59) โดยแคพลอ เสนอว่า ประสิทธิภาพขององค์กรควรวัดจากตัวแปร 4 ตัว คือ

1.1 ความมั่นคง หมายถึง ความสามารถในการรักษาโครงสร้างขององค์กรไว้

1.2 ความผสมผสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

1.3 ความสมัครใจ หมายถึง ความสามารถในการจัดให้มีความพึงพอใจสำหรับ

สมาชิก

1.4 ความสำเร็จ

2. แนวคิดของ มอท์ (Mott. 1972) ได้กำหนดเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลขององค์กรโดยพิจารณาจาก

2.1 ปริมาณและคุณภาพของผลผลิต

2.2 ประสิทธิภาพ

2.3 ความสามารถในการปรับตัว

2.4 ความสามารถในการยืดหยุ่น

3. แนวคิดของ กิปสัน (Gibson. 1979 : 27) กิปสันทำการศึกษาและกำหนดเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลขององค์กร โดยใช้หลายเกณฑ์ ดังนี้

3.1 ความสามารถในการผลิต

3.2 ประสิทธิภาพ

3.3 ความพึงพอใจ

3.4 ความสามารถในการปรับตัว

3.5 การพัฒนาและการอยู่รอด

4. แนวคิดของ พาร์สัน (Parson. 1993) ซึ่งพาร์สันเสนอความคิดในการวัดประสิทธิผลขององค์กร โดยพิจารณาจาก

4.1 การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม (Adaptation)

4.2 การบรรลุเป้าหมาย (Goal attainment)

4.3 การบูรณาการ (Integration)

4.4 การคงไว้ซึ่งระบบค่านิยม (Latency)

5. แนวคิดของ ฮอย และมิสเกิล (Hoy & Miskel. 2001 : 384 – 397) ฮอย และมิสเกิลได้เสนอแนวคิดในการประเมินประสิทธิผลองค์กร โดยพิจารณาจาก

5.1 ความสามารถในการปรับเปลี่ยน

5.2 การบรรลุเป้าหมาย

5.3 ความพึงพอใจในการทำงาน

5.4 ความสนใจชีวิต

จากความหมายของประสิทธิผลข้างต้น สามารถสรุปได้ดังนี้ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการทำงานร่วมกัน โดยใช้ทรัพยากรในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้ได้ผลงานหรือผลผลิตตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร โดยเน้นการเปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับผลงานที่คาดหวังไว้

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของสถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ คือ นักศึกษามีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน มีความพึงพอใจในการทำงาน และยังรวมถึงการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการศึกษาโดยพิจารณาจากความสามารถในการผลิตนักศึกษาให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และความสามารถในการพัฒนานักศึกษาให้มีทัศนคติทางบวก ตลอดจนความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนา สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ให้เข้ากับสภาพแวดล้อม ทั้งภายใน ภายนอก และรวมทั้งความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จนทำให้เกิดความพอใจในการทำงานซึ่งเป็นการมองประสิทธิภาพทั้งระบบ

2. เกณฑ์การวัดประสิทธิผล

จากแนวคิดในงานวิจัยของ Podsakoff, Aheame และ Mackenzie (1997 : 262-270) ได้สรุปว่า การวัดประสิทธิผลของกลุ่มใน 8 ด้าน คือ 1) คุณภาพของผลงาน 2) ปริมาณผลงานของกลุ่ม 3) ความตรงต่อเวลาในการทำงาน 4) การลาหยุดงานของผู้ได้บังคับบัญชาในกลุ่ม 5) การเปลี่ยนกลุ่มงาน 6) บรรยากาศในการทำงาน 7) ขวัญและกำลังใจในการทำงานกลุ่ม และ 8) ความร่วมมือในการทำงานกลุ่ม

ลลิตา สุนทรวิภาค (2531 : 30) ได้นำเครื่องมือของ Chemers และ Ayman ไปดัดแปลงใช้ในการวิจัยเรื่องลักษณะของหัวหน้าและกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของหน่วยงานด้านป้องกันและปราบปรามการทุจริต และประพฤติมิชอบในวงราชการ โดยแบบวัดดังกล่าวมีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับ การประเมินประสิทธิผลของกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาของหัวหน้าระดับต้นใน 8 ด้าน คือ คุณภาพของผลงาน ปริมาณผลงานของกลุ่ม ความตรงต่อเวลาในการทำงาน การลาหยุดงานของผู้ได้บังคับบัญชาในกลุ่ม การเปลี่ยนกลุ่มงาน บรรยากาศในการทำงาน ขวัญและกำลังใจในการทำงานกลุ่ม และความร่วมมือในการทำงานกลุ่ม

เจ็ดหล้า สุนทรวิภาค (2542 : 36) ได้นำเกณฑ์ประเมินของ (Podsakoff, Aheame and Mackenzie. 1997 : 262-270) และเกณฑ์การประเมินของ ลลิตา สุนทรวิภาค (2531 : 30) มาเป็นแนวทางใช้ประเมินภาควิชาด้วยเกณฑ์ของเนื้อหาต่อไปนี้ คุณภาพของผลงาน ปริมาณผลงานของ

กลุ่ม ความตรงต่อเวลาในการทำงาน การลาหยุดงานของผู้ได้บังคับบัญชาในกลุ่ม การเปลี่ยนกลุ่มงาน บรรยากาศในการทำงาน ขวัญและกำลังใจในการทำงานกลุ่ม ความร่วมมือในการทำงานกลุ่ม

อนันต์ เกตุวงศ์ (2543 : 35) ได้อธิบายถึงเรื่องของมาตรฐานซึ่งมีความหมายใกล้เคียงกับแผนและจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผลงานสำเร็จมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ จุดมุ่งหมายของแผนหรือวัตถุประสงค์อาจพิจารณาให้เป็นมาตรฐานได้ เพราะผลของแผนจะสามารถวัดได้โดยอาศัยจุดมุ่งหมายของแผน ฉะนั้น จุดมุ่งหมายจึงกลายเป็นเครื่องประกอบการพิจารณาเปรียบเทียบแต่ก็มีได้หมายความว่าจุดมุ่งหมายจะกลายเป็นมาตรฐานทุกกรณี เพราะบางครั้งบางคนตั้งจุดมุ่งหมายไว้โดยมิได้มีการหาเครื่องมือใด ๆ มาวัดหรือเปรียบเทียบจุดมุ่งหมายนั้นเลยทำให้มาตรฐานกลายเป็นจุดมุ่งหมาย แต่เรื่องการวางแผนและแผนกระทำเมื่อมีการเกิดแผนขึ้นจุดมุ่งหมายก็มักจะกลายเป็นเครื่องประกอบการวัดผล และถือเป็นส่วนหนึ่งของแผนเพื่อใช้ในการควบคุมหากมาตรฐานมีความละเอียด รัดกุม แน่ชัดมาก การควบคุมย่อมกระทำได้ดี และกล่าวถึงหลักการจำแนกมาตรฐานออกเป็น 2 แบบ คือ

1. เครื่องประกอบการพิจารณาที่ระบุไว้อย่างแน่นอนชัดเจนถึงผลสุดท้ายของการกระทำ

2. เครื่องประกอบการพิจารณาที่ระบุไว้อย่างแน่นอนชัดเจนถึงลักษณะของส่วนประกอบของการกระทำในแต่ละประเภทของการกระทำในแต่ละประเภทของมาตรฐานจำแนกส่วนย่อยของมาตรฐานได้ ดังนี้

2.1 มาตรฐานเกี่ยวกับผลงานของการกระทำ แบ่งเป็น 4 ประเภท คือ คุณภาพงาน ปริมาณงาน เวลาที่จะใช้เพื่อทำงานให้เสร็จ และต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายของงาน

2.2 มาตรฐานด้านกระบวนการ แบ่งเป็น 3 ประเภท มาตรฐานเกี่ยวกับตัวบุคคล มาตรฐานเกี่ยวกับหน้าที่การงาน และมาตรฐานเกี่ยวกับปัจจัยทางร่างกาย

อุษณา ภักธมนตรี (2545 : 1-16) กล่าวว่า การประเมินความประหยัดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ มักต้องทำโดยการเปรียบเทียบ เช่น เปรียบเทียบกับเป้าหมายมาตรฐาน งบประมาณอื่นหรือกับหน่วยงานอื่น ไม่อาจกระทำลอย ๆ โดยขาดการเปรียบเทียบและกิจกรรมอาจประเมิน ประสิทธิภาพไม่ได้ ถ้าไม่ได้กำหนดเป้าหมายที่ต้องการไว้อย่างแน่ชัดตั้งแต่แรกการประเมิน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยยึดความสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์การประเมินการปฏิบัติงาน ที่มุ่งประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ในแง่ผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยมักจะประเมินในรูปของ ปริมาณ คุณภาพ เวลา หรือ ประสิทธิภาพในการทำงานซึ่งแบ่งออกเป็น 7 วิธี ดังนี้

1. วิธีการประเมินตามผลงาน ซึ่งเอาผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาและช่วยให้เกิดสัมพันธภาพอันดี ที่เป็นการจูงใจการปฏิบัติงานด้วย หลักสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบนี้คือ

1.1 ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันศึกษาลักษณะงาน และความรับผิดชอบในหน้าที่ของแต่ละคน กล่าวคือ เพื่อให้รู้ปริมาณงาน และหน้าที่ของทุกคน

1.2 ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน และเป้าหมายนั้นจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักขององค์การ

1.3 กำหนดหลักเกณฑ์สำหรับวัดหรือสำหรับประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น

1.4 ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยกัน โดยอาศัยเกณฑ์และวัตถุประสงค์ข้างต้น การประเมินผลการปฏิบัติงานนี้จะต้องกระทำเป็นครั้งคราวปีละหลายครั้ง

1.5 ผู้บังคับบัญชาจะต้องดำเนินการ ในฐานะผู้สนับสนุน กล่าวคือ ต้องคอยแนะนำ และสอนงานอยู่เสมอ ๆ เพื่อช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

1.6 การพิจารณาคำนิ่งถึงผลงานเป็นหลัก แต่จะไม่คำนึงถึงวิธีการหรือการกระทำของแต่ละคนบุคคล

2. วิธีการประเมิน โดยใช้ตัวชี้วัดโดยตรง วิธีนี้ถือเป็นหลักการประเมิน โดยพิจารณาที่ผลงานเพียงด้านเดียว (ไม่พิจารณาคุณลักษณะ หรือ พฤติกรรมของผู้รับการประเมิน) เริ่มจากพิจารณางานแต่ละงาน แล้วกำหนดเกณฑ์ที่ใช้วัดผลผลิตหรือผลงานที่เหมาะสมซึ่งประกอบด้วยเกณฑ์ด้านคุณภาพและปริมาณ

3. วิธีการประเมิน โดยเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน วิธีนี้จะนำเอาผลการปฏิบัติงานที่ได้จริงมาพิจารณาเปรียบเทียบกับเป้าหมายกำหนดไว้ล่วงหน้า ซึ่งคล้ายคลึงกับวิธีการประเมิน โดยใช้ตัวชี้วัดโดยตรง แต่แทนที่จะใช้เพียงจำนวนตัวเลขในตัวชี้วัด ซึ่งจะแสดงเป้าหมายอย่างรวม ๆ การประเมินผลตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน จะกำหนดรายละเอียดในเป้าหมายที่จะใช้วัดผลการปฏิบัติงานชัดเจนกว่า โดยการระบุเงื่อนไขที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน โดยการใช้ข้อความบอกให้ทราบว่างานแต่ละงานของตำแหน่งต่าง ๆ จะถูกพิจารณาว่า “ดี” เมื่อได้มีการกระทำกิจกรรมใดบ้าง การกำหนดมาตรฐานจะพยายามให้อยู่ในลักษณะเชิงปริมาณให้มากที่สุด แต่หากไม่สามารถทำได้ อย่างน้อยจะต้องวางกรอบพิจารณาโดยบอกให้ทราบได้ว่า ในการประเมินงานตามกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งมีอะไรเป็นตัวชี้วัด หรือเป็นสิ่งที่คาดหวังจากกิจกรรมนั้น ลักษณะดังกล่าวเป็นการกำหนดมาตรฐานเชิงคุณภาพ ซึ่งอาจกำหนดเป้าหมายของงานบางส่วนซึ่งมีลักษณะเป็นงานตามวาระ

4. วิธีการจัดบันทึกปริมาณงาน วิธีนี้นิยมใช้กับงานประจำต้องทำซ้ำเหมือนเดิมและสามารถนับผลงานได้อย่างชัดเจน เช่น งานพิมพ์ งานผลิตทางอุตสาหกรรม งานเก็บเอกสาร โดยพิจารณาเปรียบเทียบผลงานรวมที่คนงานได้ปฏิบัติ และนับจำนวนปริมาณงานที่ได้ทำไว้ต่อวัน สัปดาห์ หรือเดือน กับมาตรฐานของงานที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า

5. วิธีบันทึกผลการปฏิบัติงานตามช่วงเวลา วิธีประเมินผลการปฏิบัติงานแบบนี้ จะวัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาหนึ่งที่กำหนด มักจะใช้ระยะเวลาสั้น ๆ เช่น วัดความเร็วในการพิมพ์ต่อนาทีของพนักงานพิมพ์คิดว่าพิมพ์ได้กี่คำ แตกต่างจากวิธีจัดบันทึกปริมาณงาน ซึ่งได้กำหนดระยะเวลาที่ต่อเนื่องกัน

6. วิธีทดสอบผลงาน ในการออกแบบวิธีการทดสอบผลการปฏิบัติงานเพื่อนำมาใช้ทดสอบ และประเมินผลแล้วติดตามการประเมินว่า พนักงานผู้นั้นทำงานได้ดีหรือเลวอย่างไร หลังจากนั้นก็จะทำการเลื่อนขั้น และเพิ่มเงินเดือนให้ในกรณีที่มียอดงานดี หรือลงโทษต่อไปเฉพาะกรณีที่มียอดงานต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด

7. วิธีการวิเคราะห์หน้าที่และความรับผิดชอบตามตำแหน่ง วิธีนี้หัวหน้างานให้รายละเอียดเกี่ยวกับงานของตำแหน่ง และการประเมินมุ่งพิจารณาผลงาน โดยตรงมากกว่า คุณลักษณะประจำตัวและลักษณะเฉพาะตัวบุคคล เช่น พิจารณาว่างานเป็นที่พอใจหรือไม่ ถ้าพอใจทำไมจึงปรากฏผลเช่นนั้น และจะมีทางแก้ไขข้อบกพร่องเหล่านั้นอย่างไรวิธีนี้ตรงกับแนวปฏิบัติ โดยปกติประจำวันของหัวหน้า กล่าวคือ การทำงานปกติหัวหน้าก็เปรียบเทียบกับงานที่คนงานทำได้กับงานที่เขาคาดหวังจะให้ทำเสร็จอยู่เป็นประจำในการประเมินแบบนี้หัวหน้างานจะระบุประเภทงานแต่ละอย่างที่มีขอบหมายให้ทำ หรือระบุโครงการที่คนงานมีส่วนต้องทำและประเมินผลตามคำอธิบายที่ระบุ เช่น ดีมาก ปานกลาง ไม่ดีหรือดีกว่าเกณฑ์เดิมที่ ทำได้เต็มที่ พอใช้ได้ แต่ต้องแก้ไข ปรับปรุงสิ่งที่ไม่ได้ และสรุปย่อไว้ท้ายรายงาน

เทพศักดิ์ นุชรัตนพันธุ์ (2541 : 11-12) กล่าวว่า ในการวัดระดับความสำเร็จของการบริหารหรือการจัดการนั้นตัวชี้วัดหนึ่งที่สำคัญที่ถูกนำมาใช้ในการประเมินความสำเร็จของการบริหารก็คือ ประสิทธิภาพ (Effectiveness) ประสิทธิภาพ หมายถึง ตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการปฏิบัติงานเมื่อเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ผลการปฏิบัติงานอย่างไรจึงจะสามารถเรียกได้ว่ามีประสิทธิภาพ อาจกล่าวได้ว่า การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ หมายถึงการปฏิบัติงานที่ได้ผลงานออกมาเท่ากับหรือมากกว่าวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งวัตถุประสงค์และเป้าหมายอาจถูกต้องในรูปของปริมาณการผลิต ยอดขายสินค้า ผลกำไรหรือแม้กระทั่งความพึงพอใจของลูกค้า เป็นต้นในการที่จะวัดว่าองค์กรใดหรือหน่วยงานใดประสบ

ความสำเร็จตามที่วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือการวัดระดับประสิทธิผลมีสูตรที่ใช้ในการคำนวณ ดังนี้

$$\text{อัตราร้อยละของประสิทธิผล} = \frac{\text{ผลงานปฏิบัติจริงที่เกิดขึ้น}}{\text{วัตถุประสงค์/เป้าหมาย}} \times 100$$

ในการวัดประสิทธิผลของการจัดการนั้นสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการวัดระดับความสำเร็จของการจัดการในด้านต่าง ๆ โดยวัดเป็นหน่วยช่วงเวลา ดังนี้

1. การผลิต อาจวัดเป็นรายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน โดยเปรียบเทียบระหว่างปริมาณการผลิตที่เกิดขึ้นจริงในแต่ละช่วงเวลากับเป้าหมายการผลิตที่ตั้งไว้
2. การจำหน่าย อาจวัดเป็นรายสัปดาห์ รายครึ่งเดือน รายเอน รายไตรมาส รายปี โดยเปรียบเทียบระหว่างปริมาณการจำหน่าย/การขายที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายการจำหน่าย/การขายที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายการจำหน่ายที่ตั้งไว้
3. ผลกำไร อาจวัดเป็นรายไตรมาส รายปี โดยเปรียบเทียบระหว่างผลกำไรที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายกำไรที่ตั้งไว้
4. การเจริญเติบโตของบริษัท อาจวัดเป็นรายปี โดยเปรียบเทียบระหว่างอัตราการเจริญเติบโตของบริษัทที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายอัตราการเจริญเติบโตที่ตั้งไว้ อัตราการเจริญเติบโตของบริษัทอาจพิจารณาได้จากส่วนแบ่งการตลาด อัตราราคาต่อกำไร/หุ้น
5. การประเมินผลงานของหน่วยงานที่ใช้แนวทางการบริหารงานแบบศูนย์กำไร อาจวัดเป็นรายปี โดยเปรียบเทียบระหว่างกำไรจริงที่เกิดขึ้นกับเป้าหมายกำไรที่แต่ละศูนย์ได้รับมอบหมายมา
6. ประเมินผลของแผน แผนงาน โครงการ โดยเปรียบเทียบระหว่างผลงานที่เกิดขึ้นจริงจากแผน แผนงาน และ โครงการ ไปปฏิบัติกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ในแผนงาน และ โครงการนั้น ๆ
7. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร กรณีที่มีการกำหนดเป็นตัวเลขหรือตัวดัชนีวัดไว้แน่นอน อาจเปรียบเทียบระหว่างผลงานที่เกิดขึ้นกับเป้าหมายที่ตั้งไว้

กรณี กิรีติบุตร (2528 ; อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ เนมใส. 2542 : 18) กล่าวไว้ว่า การชี้วัดประสิทธิผลมาจาก

1. การประเมินประสิทธิผลขององค์กรในแง่เป้าหมาย (The Goal Approach) เป็น

การใช้วิธีการวัดผลที่ตั้งอยู่บนวิธีการและเป้าหมายขององค์กร โดยพบว่าความสามารถในการผลิต (Productivity) ความยืดหยุ่นคล่องตัว (Flexibility) และปราศจากซึ่งความกดดัน (Strain) และข้อขัดแย้ง (Conflict) มีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกับประสิทธิผลเป็นเกณฑ์ที่บ่งชี้ความมีประสิทธิภาพ ปัจจัยเหล่านี้สัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดกับเป้าหมายขององค์กร

2. การประเมินประสิทธิผลองค์กรในแง่ของระบบทรัพยากร (The System Resource Approach) เป็นการพยายามหลีกเลี่ยงจุดอ่อนและข้อบกพร่องบาประการของการประเมินผลในแง่เป้าหมาย โดยไม่พิจารณาถึงเป้าหมายขององค์กรเสียเลย เพราะเห็นว่าเป็นไปได้ยากที่จะใช้การบรรลุเป้าหมายเป็นเครื่องวัดประสิทธิผลองค์กรจึงมีการใช้แบบจำลองของระบบทรัพยากรแทนแบบจำลองที่ตั้งอยู่บนแนวความคิดว่าองค์กรเป็นระบบเปิดซึ่งความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมในการแลกเปลี่ยน (Exchange) และการแข่งขันกัน ดังนั้นประสิทธิผล หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการแสวงหาผลประโยชน์จากสภาพแวดล้อม เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรซึ่งหายากและมีคุณค่า องค์กร จะมีประสิทธิภาพสูงก็ต่อเมื่อองค์กรสามารถแสวงหาประโยชน์สูงสุดได้จากตำแหน่งที่ทำการต่อรองและใช้ประโยชน์ได้มากที่สุด (Optimizes) ในการได้มาซึ่งทรัพยากร

3. การประเมินผลประสิทธิผล โดยใช้หลายหลักเกณฑ์ (The Multiple Criteria Effectiveness) วิธีการนี้มีความเหมาะสมเป็นที่ยอมรับกันกว้างขวาง ทั้งในแง่ของนักวิชาการและเมื่อนำมาใช้ในการวัดประสิทธิผลขององค์กรในทางปฏิบัติก็ใช้ประเมินหน่วยงานต่าง ๆ ได้ดี กล่าวคือ

3.1 ความสามารถในการผลิตและประสิทธิภาพ โดยวันจาการผลิต

3.2 ลักษณะขององค์กร เช่น บรรยากาศขององค์กร สไตล์ การอำนวยความสะดวกและสมรรถนะขององค์กรในการปฏิบัติงาน

3.3 พฤติกรรมในการผลิต เช่น การร่วมมือร่วมใจการพัฒนาการปฏิบัติงานที่เชื่อถือได้

สตีเยร์ (Steers : 1977 ; อ้างถึงใน วัตรภู อจหาญ. 2542 : 12-13) ได้เสนอแนวคิดการวิเคราะห์ประสิทธิผลขององค์กรด้วยวิธีครอบคลุมหลายด้าน (Multidimensional Approach) ซึ่งเหมาะสมกับการวิเคราะห์ประสิทธิผลขององค์กร การวัดประสิทธิผลสามารถทำได้ที่ดีที่สุดด้วยการพิจารณาความคิดที่สัมพันธ์กัน 3 ประการด้วยกัน คือ

1. การบรรลุถึงเป้าหมายให้ได้สูงสุด (Goal Optimization) ซึ่งการศึกษาในเรื่องเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางในบรรดานักวิชาการ

2. แนวความคิดด้านระบบ (System Perspective) เป็นแนวคิดความคิดที่สัมพันธ์กันกับ

แนวคิดแรก การวิเคราะห์ในแง่ของระบบพิจารณาเป้าหมายในฐานะที่ไม่ใช่อยู่ในสภาพที่นิ่งอยู่กับที่ (Static) เป็นระบบองค์กร

3. การเน้นเรื่องพฤติกรรม แนวความคิดการบรรลุเป้าหมายให้ได้สูงสุดเน้นบทบาทของพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรที่มีต่อความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว

จากเกณฑ์การวัดประสิทธิผลที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า เกณฑ์ในการวัดประสิทธิผลขององค์กรสามารถพิจารณาการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ประสบความสำเร็จเพียงใด ผลผลิตขององค์กรที่มีคุณภาพก่อให้เกิดประโยชน์และสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนและองค์กรอย่างแท้จริง นอกจากนี้ยังต้องพิจารณาในแง่ของความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ โดยปราศจากความขัดแย้ง ความกดดัน ทั้งภายในและภายนอกองค์กรและสามารถดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างต่อเนื่องและดำรงอยู่ต่อไปได้

3. การประเมินประสิทธิผล

การประเมินประสิทธิผลขององค์กรเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง (รุ่ง แก้วแดง และ ชัยณรงค์ สุวรรณสาร. 2536 : 164) กล่าวว่า องค์กรจะดำรงอยู่รอดได้ต้องมีผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ประสิทธิผลเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กร ถ้าปราศจากการประเมินประสิทธิผลแล้ว จะไม่มีทางทราบว่าการปฏิบัติการกิจขององค์กรเป็นอย่างไร ดังนั้น การประเมินประสิทธิผลขององค์กรจะต้องอาศัยหลักเกณฑ์หรือตัวบ่งชี้วัดความสำเร็จเป็นแนวทางในการประเมิน (ภรณ์ กীরดีบุตร. 2528 : 185 – 187) กล่าวถึงแนวทางการประเมินประสิทธิผลของ 3 แนวทาง คือ

1. การประเมินประสิทธิผลในแง่เป้าหมาย (The Goal Approach)

การประเมินประสิทธิผลในแง่เป้าหมาย เป็นการพิจารณาองค์กรมีประสิทธิผลหรือไม่โดยใช้เป้าหมายขององค์กรเป็นเกณฑ์ เช่น วัดความสำเร็จ และความสามารถในด้านการผลิต ความสำเร็จจากผลกำไร เป็นต้น

2. การประเมินประสิทธิผลในแง่ของระบบ – ทรัพยากร (The System Resource Approach)

เป็นการประเมินประสิทธิผลขององค์กร โดยอาศัยแนวคิดองค์กรเป็นระบบเปิด ซึ่งมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่ต้องการ

3. การประเมินประสิทธิผลโดยใช้หลายเกณฑ์ (The Multi Criteria of Effectiveness)

เป็นการวัดประสิทธิผลองค์กร โดยใช้เกณฑ์หลายเกณฑ์ ซึ่งพิจารณาจากตัวแปรหลักที่มีผลสำเร็จต่อองค์กรและพยายามให้เห็นว่าตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน ผู้ให้แนวคิดในการประเมินประสิทธิผลโดยวิธีนี้ได้แก่

แนวคิดของแคพลอ (Caplow : 1964 ; อ้างถึงใน ภรณ์ กীরติบุตร. 2529 : 59) โดยแคพลอ โด เสนอว่า ประสิทธิภาพขององค์กรควรวัดจากตัวแปร 4 ตัวด้วยกัน คือ

1. ความมั่นคง หมายถึง ความสามารถในการรักษาโครงสร้างขององค์กรไว้
2. ความผสมผสานอันเป็นอันเดียวกัน
3. ความสมัครใจ หมายถึง ความสามารถในการจัดให้มีความพึงพอใจสำหรับ

สมาชิก

4. ความสำเร็จ

มาโฮนี และเวทท์เซล (Mahoney & Weitzel. 1969 : 44) ให้ทรรศนะว่าเกณฑ์ ประสิทธิภาพขององค์กรธุรกิจและหน่วยงานวิจัยและพัฒนาได้แก่ ความสามารถในการผลิตของ หน่วยงานวิจัยและพัฒนาได้แก่ ความสามารถในการผลิตของหน่วยงานวิจัยและพัฒนา ควรใช้ ความน่าเชื่อถือได้ ความร่วมมือและการพัฒนา

พาร์สัน (Parson. 1960 cited in Hoy & Miskel. 2001 : 373) ได้เสนอแนวคิดในการวัด ประสิทธิภาพขององค์กรได้ดังนี้

1. การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม (Adaptation)
2. การบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment)
3. การบูรณาการ (Integration)
4. การคงไว้ซึ่งระบบค่านิยม (Latency)

มอทท์ (Mott : 1972 cited in Hoy & Miskel. 2001 : 373) ซึ่งได้กล่าวถึงประสิทธิผล ของสถาบันการศึกษา ในแง่ความสามารถ 4 ประการ ดังนี้

1. ความสามารถในการผลิต (Produktivity) ซึ่งหมายถึง ปริมาณและคุณภาพของ นักศึกษา ประสิทธิภาพของสถาบันการศึกษา ที่สร้างความเชื่อมั่นได้สูง โดยวัดความนิยมจากชุมชน และผู้ปกครองนักศึกษา ประการหนึ่ง ได้แก่ สถาบันการศึกษานั้นมีนักศึกษาเข้าเรียนมีปริมาณมาก และคุณภาพการเรียนการสอนอยู่ในเกณฑ์สูง โดยดูจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ความสามารถในการศึกษาต่อในสถาบันชั้นสูงเป็นจำนวนมาก สถาบันการพลศึกษา ที่มีทั้งปริมาณ และคุณภาพสูง ดังกล่าวนี้ได้แก่ สถาบันการศึกษาที่มีชื่อเสียง มีความพร้อมทั้งด้านปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกอย่างเพียงพอ อาคารสถานที่บรรยากาศสิ่งแวดล้อม เหมาะสม ปัจจัยด้านการเงินคล่องตัวสามารถจัดซื้อ จัดจ้าง และการเบิกจ่ายได้อย่างสะดวก มี บุคลากร คือ ครูผู้สอน มีคุณภาพ ตลอดจนการบริหารจัดการที่ดีประสิทธิภาพ เรื่อง คุณภาพของ นักศึกษานั้นส่วนใหญ่จะดูที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นเกณฑ์ชี้วัดเพียงประการเดียว ซึ่งเป็นความ เข้าใจผิดควรพิจารณาถึงส่วนประกอบต่าง ๆ ได้แก่ การพัฒนาทัศนคติ แรงจูงใจของนักศึกษา

ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความปรารถนา และความคาดหวังต่าง ๆ รวมทั้ง การประพฤติปฏิบัติตนอย่างเหมาะสม มีจริยธรรม คุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม ซึ่งลักษณะต่าง ๆ ดังกล่าวนับเป็นลักษณะที่พึงประสงค์คาดหวัง และมีความต้องการอย่างมาก (Hoy & Miskel. 2001 : 382) จึงอาจกล่าวได้ว่าคุณภาพที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน นอกจากจะเป็นผู้ที่มีความสนใจในการศึกษาเล่าเรียน มีความรู้ความสามารถทางวิชาการอย่างยอดเยี่ยมมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ในรายวิชาต่าง ๆ สูงเป็นที่น่าพอใจแล้ว ยังมีการพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะ เจตคติ ค่านิยม และคุณธรรมต่าง ๆ ที่พึงปรารถนาให้เพียงพอต่อการดำรงชีวิต และอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

องค์ประกอบต่าง ๆ ในการสร้างเสริมประสิทธิผลทั้งด้านปริมาณและคุณภาพของ นักศึกษานั้น นอกจากปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งได้แก่ อาคารสถานที่ที่เหมาะสมและเพียงพอความต้องการ บรรยากาศสิ่งแวดล้อมร่มรื่น สวยงาม วัสดุอุปกรณ์ที่เพียงพอและทันสมัยต่อการเรียนการสอนแล้ว บุคลากรที่สำคัญ ได้แก่ ผู้บริหาร และครูเป็นผู้ที่มีความสำคัญยิ่งต่อประสิทธิผลของสถาบัน การศึกษา หากผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความสามารถในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมองเห็น ความสำคัญของงานวิชาการในสถาบันการพลศึกษาอย่างแท้จริง หาแนวทางการส่งเสริมพัฒนางาน วิชาการให้มีคุณภาพได้งานมาตรฐาน และเป็นไปตามความคาดหวังของรัฐบาล ผู้ปกครอง และ ชุมชน สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ก่อให้เกิดประสิทธิผล ครูอาจารย์รู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง พัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองอยู่เสมอ วางแผนพัฒนาการเรียนการสอนได้อย่างเหมาะสม โดยยึดกระบวนการและผู้เรียนเป็นศูนย์กลางการเรียนการสอนตลอดจนปรับพฤติกรรม การสอน ให้ทันสมัย ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและความเจริญทางเทคโนโลยีใหม่แล้ว เป็นที่เชื่อว่าสถาบันการ พลศึกษา นั้นจะต้องบรรลุวัตถุประสงค์ เกิดประสิทธิผลด้านปริมาณและคุณภาพของผู้เรียน

2. ความสามารถพัฒนาทัศนคติทางบวก (Positive Attitude) หมายถึง มีความ คิดเห็นท่าทีความรู้สึกรู้สึกหรือพฤติกรรมของผู้ที่ได้รับการศึกษาแสดงออกในทางที่ดีงามสมเหตุสมผล และสอดคล้องกับความต้องการของสังคม การศึกษานอกจากจะสร้างเสริมความเจริญให้บุคคลทั้ง 4 ด้าน กล่าวคือ ด้านร่างกาย ให้มีความสมบูรณ์แข็งแรง พัฒนาการส่วนต่าง ๆ อย่างเหมาะสมกับวัย ด้านสติปัญญา มีความใฝ่รู้ใฝ่เรียน รู้จักคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผลและมีความความคิดสร้างสรรค์ ด้านสังคม สามารถนำความรู้ความสามารถและทักษะอันจำเป็นนำไปใช้ในการดำรงชีวิตในสังคม ยุคโลกาภิวัตน์ได้อย่างเป็นสุข และด้านจิตใจรู้จักเหตุผล มีวินัย คุณธรรม จริยธรรมอย่างเหมาะสม และดีงามแล้ว ทัศนคติทางบวกจะเป็นผลที่เกิดขึ้นจากผู้ที่ได้รับการศึกษารอบด้านทั้ง 4 ด้าน ดังกล่าวแล้ว ผู้ที่มีทัศนคติทางบวกจะเป็นผู้ที่มีความรู้สึกและแสดงออกซึ่งพฤติกรรมต่าง ๆ เป็นที่ พึงประสงค์ของสังคม โดยส่วนรวม มีจิตใจกว้างขวางไม่ทำตนต่อต้านหรือถดถอยหนีสังคมมีความ มั่นคงทางจิตใจ มีเหตุผลยอมรับกฎกติกาของสังคมที่ได้กำหนดขึ้นและปฏิบัติด้วยความจริงใจมี

จิตใจเป็นประชาธิปไตย ยอมรับและเคารพความคิดเห็นของส่วนรวม เห็นความสำคัญและคุณค่าของการอยู่ร่วมกันในสังคม ให้ความร่วมมือร่วมใจต่อการปฏิบัติภารกิจของส่วนรวม ให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี เป็นผู้ที่มีความสามารถควบคุมจิตใจและมีวินัยในตนเอง ออกกำลังกาย และเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม ประพฤติปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีของสังคม ตลอดจนสามารถดำเนินการอบรม สั่งสอนให้นักศึกษาเป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม อยู่ในระเบียบวินัย รู้จักพัฒนาตนเองมีเจตคติที่ดีต่อการศึกษาและอยู่ในสังคมได้อย่างเป็นสุข

3. ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ในองค์กรต่าง จะประกอบด้วย “คน” และ “งาน” สถาบันการศึกษา ซึ่งเป็นองค์กรทางการศึกษาก็เช่นเดียวกันย่อมประกอบด้วยผู้บริหารสถาบันการศึกษา ครู อาจารย์ นักศึกษา และนักการภารโรง ทำให้เกิดการเรียนการสอนอย่างสมบูรณ์ การจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิผลนั้น สถาบันการศึกษา จะต้องมีความสามารถในการปรับตัวได้อย่างเหมาะสม การกำหนดนโยบายต่าง ๆ ของสถาบันการศึกษา จะต้องสอดคล้องและทันสมัยทันกับความเจริญก้าวหน้าและความเปลี่ยนแปลง นโยบายของสถาบันการศึกษาไม่ควรยึดตายตัวตนเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ จะทำให้ล้าสมัยในขณะที่เดียวกันจะต้องสามารถปรับตัวให้ทันสมัยความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ โดยเฉพาะในด้านการเรียนการสอน ควรมีนวัตกรรมและสื่อการสอนใหม่ ๆ มีการค้นคว้าและพัฒนาสื่อ อุปกรณ์การสอนอย่างสม่ำเสมอ ปรับปรุงอาคารสถานที่ให้สะอาดร่มรื่น เพื่อให้เกิดบรรยากาศการเรียนรู้อย่างดี

ผู้บริหารและครู จะต้องมีบทบาท สำคัญต่อการปรับตัวไม่หยุดนิ่ง ต้องพยายามปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กร รูปแบบ การบริหารงาน และการดำเนินการต่าง ๆ ให้มีความคล่องตัวต่อการปฏิบัติงาน ผู้บริหารและครูต้องเป็นนักพัฒนามีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ การจัดการเรียนการสอนให้นักศึกษามีความรู้ เพื่อให้ปรับตัวอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข นั้นจะต้องมีเทคนิควิธีการสอนที่เหมาะสม ครูต้องสร้างกระบวนการสอนและวิธีการเรียนรู้ให้กับนักศึกษา ทั้งเนื้อหาวิชา และคุณธรรมจริยธรรม มากกว่าที่จะบอกความรู้หรือสอนหนังสือแบบธรรมดา เพราะวิธีการเรียนรู้ หรือกระบวนการเรียนรู้ของนักศึกษาจะเป็นวิธีการที่คิดตัวนักศึกษา ซึ่งสามารถนำไปใช้ต่อการประกอบอาชีพ และพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพ สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างเหมาะสม

4. ความสามารถในการแก้ไขปัญหา (Solving Problems) องค์กรต่าง ๆ หรือสถาบันการศึกษา ย่อมมีรูปแบบในการบริหารงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ การกำหนดรูปแบบการบริหารงานภายในสถาบันการศึกษานั้น แต่ละวิทยาเขตจะมีการกำหนดรูปแบบให้เหมาะสมกับขนาดและภารกิจของสถาบันการศึกษา แต่ไม่ว่าจะมีรูปแบบการบริหารงานแบบใดก็ตามระบบในการทำงานของสถาบันการศึกษา ย่อมประกอบด้วย องค์ประกอบต่าง ๆ

ได้แก่เป้าหมาย คือ การมุ่งถึงความสำเร็จสูงสุดที่เกิดจากการทำงาน บทบาทหน้าที่เป็นส่วนประกอบรองลงมา เพื่อร่วมกันปฏิบัติงานเป็นแนวทางของความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้มีความชัดเจนและเกิดความเรียบร้อย และเป็นการสร้างคนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของบุคคลตามแนวทางที่เหมาะสม การบริหารและจัดการในสถาบันการศึกษา จึงควรมีความยืดหยุ่นพอสมควร นับตั้งแต่เรื่องของหลักสูตร ควรปรับให้เหมาะสมกับสภาพท้องถิ่น สภาพของบุคลากร และทรัพยากรที่มีอยู่ การจัดวิชาต่าง ๆ สำหรับการเรียนการสอนรวมทั้งการจัดกิจกรรมทั้งในหลักสูตรและเสริมหลักสูตรควรจัดให้เพียงพอและหลากหลายเพื่อให้สอดคล้องกับความสนใจ ความต้องการและความถนัดของนักเรียน จะช่วยเป็นแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้ การปรับตัว บุคลิกภาพ ของนักศึกษา ได้อย่างเหมาะสม กฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ บางเรื่องเป็นสิ่งที่ล้ำสมัยไม่ทันกับสภาพปัจจุบันควรมีการปรับปรุงให้เหมาะสมยิ่งขึ้น การบริหารและการจัดการนั้น ผู้บริหารเป็นผู้มีส่วนสำคัญยิ่งในการดำเนินการให้เกิดประสิทธิภาพ เกิดความราบรื่นเรียบร้อย และเจริญก้าวหน้า ผู้บริหาร จึงควรปฏิบัติตนให้เหมาะสมไม่ควรใช้อำนาจที่ในทางเผด็จการ ไม่สมควรยึดกฎระเบียบ โดยเคร่งครัด สิ่งใดที่จะเป็นอุปสรรคต่อการทำงานควรมีการยืดหยุ่นบ้าง แต่ไม่เสียประโยชน์หรือเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่สร้างความไว้วางใจให้กับผู้ร่วมงาน ให้มีการยอมรับและมีความเอื้ออาทรต่อเพื่อร่วมงาน สร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน ไม่ควรวางตัวเป็นผู้บังคับบัญชา แต่ควรวางตัวเสมือนเพื่อร่วมงานเพื่อไม่ให้ช่องว่างซึ่งกันและกันควรมีการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยวิธีการต่าง ๆ เช่น การยกย่องชมเชย หรือให้รางวัลในบางโอกาสพยายามสร้างบรรยากาศในสถาบันการพลศึกษาให้เกิดความเป็นมิตร ให้ความร่วมมือร่วมใจแก่บุคลากรทุกฝ่ายย่อมก่อให้เกิดประสิทธิผล ในสถาบันการศึกษาได้

แนวคิดของเชมเมอร์ส และอายแมน (Chemers and Ayman, 1985 : 359-367) ซึ่งได้กำหนดเนื้อหาการวัดประสิทธิผลของหัวหน้ากลุ่มทำงานไว้ 5 ด้าน ดังนี้

1. ความสามารถในการอำนวยความสะดวก หมายถึง ความสามารถในการใช้ทรัพยากรทั้งบุคคลและเครื่องมือเครื่องใช้ ตลอดจนทรัพยากรอื่น ๆ ในการวางแผน มอบหมายงาน และแนะนำสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. ความสามารถในการเป็นจุดเชื่อมโยง เป็นตัวแทนในการบริหารงานระหว่างผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไปกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งหมายถึงเป็นช่องทางติดต่อสื่อสารเชื่อมโยงความต้องการจากผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่ผู้บังคับบัญชา และถ่ายทอดนโยบายคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา
3. ความสามารถในการรักษาสัมพันธภาพและบรรยากาศที่ดีในกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา

4. ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง หมายถึง ความสามารถในการ หลีกเลี่ยงหรือแก้ปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลส่วนรวมของกลุ่มได้

5. ความสามารถในการดำรงความยุติธรรมในการปกครอง บังคับบัญชา และความ จริงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

สำหรับเกณฑ์การวัดประสิทธิผลของหัวหน้า ตามการวิจัยของ ลลิตา สุนทรวิภาต (2531 : 49) ได้กำหนดเนื้อหาการวัดประสิทธิผลของหัวหน้าในการบริหารงานไว้ 5 ด้าน อีกเช่นกัน คือ 1) ความสามารถในการอำนวยการ 2) ความสามารถในการเป็นจุดเชื่อมโยงตัวแทนใน การบริหารงานระหว่างผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไปกับผู้ใต้บังคับบัญชา และคนอื่น ๆ ในหน่วยงาน 3) ความสามารถในการรักษาสัมพันธภาพ และบรรยากาศที่ดีในกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา 4) ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง 5) ความสามารถในการดำรงความยุติธรรมในการ ปกครองบังคับบัญชา และความจริงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

จะเห็นได้ว่าเนื้อหาสำคัญของการประเมินประสิทธิผลของ ลลิตา สุนทรวิภาต นั้นนำ ความคิดมาจากแซมเมอร์ส และอายแมนทุกประการ โดยนำไปวัดข้าราชการในระบบสายงานที่มี การบังคับบัญชา เป็นลำดับชั้น แต่การวิจัยนี้จะนำมาใช้กับหัวหน้าภาควิชาที่มีลักษณะการบังคับ บัญชาและบทบาทของหัวหน้าที่แตกต่างไปกล่าวคือ

บทบาทหัวหน้าภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาในอดีต จะไม่ชัดเจนเท่าไรนัก เพราะ ไม่มีการระบุไว้ในพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัย ดังนั้นในทางปฏิบัตินั้นมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง จึงมักจะกำหนดบทบาทและอำนาจหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชาเป็นต้นว่า มหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ต่างกำหนดบทบาทไว้อย่างชัดเจน ซึ่งเมื่อนำมาสรุปรวมก็จะ ปรากฏเป็นบทบาททางบริหารกว้าง ๆ 2 ลักษณะ คือ 1) บทบาทหัวหน้าภาควิชาในลักษณะการ บริหารงานทั่วไป ซึ่งก็หมายถึงเรื่องของการวางแผนภาควิชาในเรื่องกำลังคนทรัพยากรอื่น ๆ การ ควบคุมค่าใช้จ่ายให้เป็นไปตามงบประมาณการจัดสรรภาระงานให้แก่บุคลากรภายในภาควิชาตาม ความรู้ความสามารถและเป็นธรรม รวมทั้งการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามภาระงานที่ มอบหมาย บทบาทดังกล่าวอาจสรุปสั้น ๆ ตามหน้าที่หัวหน้าภาควิชาต้องมีบทบาทในการเป็นผู้นำ บทบาทในการพัฒนาโปรแกรมการเรียนการสอน Rapeepun Suwannattachote. 1984 : 32) 2) บทบาทการบริหารวิชาการ ซึ่งก็หมายถึงการพัฒนาการเรียนการสอน การวิจัย การบริหารชุมชน และทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (เกษม สุวรรณกุล. 2531 : 29-34)

เมื่อเปรียบเทียบกับลักษณะการบริหารงานตามบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชา ดังกล่าวแล้ว บทบาทด้านการบริหารวิชาการจะมากและครอบคลุมกว้างไกลมากกว่า ขณะที่ย้อนไป พิจารณาด้านการบริหารทั่วไปพบว่าบทบาทกำหนดให้อยู่ในกรอบของการปฏิบัติการตามนโยบาย

หรือการตัดสินใจการวางแผน การกำหนดยุทธศาสตร์การบริหาร และกลวิธีตามผู้บริหารระดับสูง
กว่าเป็นสำคัญ

ดังนั้น การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แนวคิดและเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลของ
ลลิตา สุนทรวิภาต (2531 : 49) ซึ่งได้ผสมผสานแนวความคิดมาเป็นเกณฑ์หลายอย่างในการ
พิจารณาประสิทธิผลองค์กร ซึ่งสร้างเครื่องมือนี้โดยพัฒนาจากเครื่องมือวัดประสิทธิผลของมอทท์
และปรับปรุงเครื่องมือวัดประสิทธิผลของสถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
มาใช้วัดประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามที่ครอบคลุมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของ
บุคลากร ในสถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 8 ด้าน คือ 1) คุณภาพของ
ผลงาน 2) ปริมาณผลงานของกลุ่ม 3) ความตรงต่อเวลาในการทำงาน 4) การลาหยุดงานของ
ผู้ได้บังคับบัญชาในกลุ่ม 5) การเปลี่ยนกลุ่มงาน 6) บรรยากาศในการทำงาน 7) ขวัญและกำลังใจใน
การทำงานกลุ่ม และ 8) ความร่วมมือในการทำงานกลุ่ม

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

1. ความเป็นมาของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

นับเป็นเวลาหลายทศวรรษที่ความรับผิดชอบด้านการคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรมการ
จ่ายค่าตอบแทน และกิจกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้มีการดำเนินงานอย่างเป็นอิสระต่อกัน และมักจะ
เน้นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าของการจัดหาคนให้เพียงพอกับความต้องการของหน่วยงานภายใต้ชื่อ
ที่เรียกว่า “การบริหารงานบุคคล” (Personnel management) ซึ่งแนวคิดเดิมได้มองทรัพยากรมนุษย์
ในแง่ของค่าใช้จ่าย (Cost) เพียงอย่างเดียว ต่อมาได้มีความเคลื่อนไหวนำไปสู่กรอบแนวคิดที่กว้าง
ออกไป มีการขยายขอบเขตภารกิจหลักให้กว้างขวางขึ้น สะท้อนให้เห็นความสัมพันธ์เชิงระบบของ
ภารกิจเหล่านั้น เพื่อยังผลให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดตามวัตถุประสงค์ขององค์กร จุดเริ่มต้นสำคัญ
ของการขยายกรอบแนวคิดเกิดขึ้นในปี ค.ศ. 1989 โดยสมาคมเพื่อการบริหารงานบุคคลแห่ง
สหรัฐอเมริกา (American Society for Personnel Administration : ASPA) ได้ลงมติเปลี่ยนชื่อ
สมาคมจากเดิมเป็น “สมาคมเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Society for Human Resource
Management :SHRM) จึงนับเป็นครั้งแรกที่ได้มีการใช้คำว่า “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” (Human
Resource Management : HRM) ในวงการบริหารและได้แพร่หลายเป็นที่ยอมรับกันทั่วไป ถึงแม้ว่า
ทั้งสองคำจะกล่าวถึงกระบวนการเดียวกัน และยอมรับว่าพนักงานผู้ปฏิบัติงานในองค์กรทุกคนเป็น
ทรัพยากรที่ทรงคุณค่าที่สุด แต่แนวความคิดใหม่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้สะท้อนให้เห็น

การขยายขอบเขตความรับผิดชอบ และการเปลี่ยนบทบาทเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร การจัดการระบบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ไม่จำกัดอยู่ในกรอบของหน่วยงานเดียวเท่านั้น แต่เป็นภารกิจร่วมกันของทั้งองค์กรนับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงซึ่งรับผิดชอบด้านการกำหนดนโยบายและแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารระดับปฏิบัติการจะรับผิดชอบในการสนับสนุนส่งเสริมสร้างแรงจูงใจ และสร้างบรรยากาศการทำงานที่เหมาะสมภารกิจต่าง ๆ เหล่านี้สะท้อนให้เห็นการพัฒนากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะมวลรวมที่เป็นระบบ ในขณะเดียวกันบทบาทของทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้เป็นเพียงแรงงานเท่านั้นแต่เป็นทุนทางสังคม (Social capital) และสินทรัพย์ขององค์กร (Organizational assets) ที่มีผลต่อการสร้างโอกาสของการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าต่อไปในอนาคต นอกจากนี้ยังเป็นรากฐานสำคัญที่จะปรับองค์กรให้สามารถโต้ตอบกับสิ่งท้าทายต่าง ๆ ที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายนอกได้อย่างมั่นใจ (สุนันทา เลहनันท์. 2546 : 1-2)

จากแนวคิดนี้ ในการเรียบเรียงเอกสารตลอดทั้งเล่มนี้ ผู้วิจัยจะใช้คำว่า “การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์”

ความหมายของการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ในส่วนที่เกี่ยวกับความหมายของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้มีนักวิชาการชาวต่างประเทศได้อธิบายความหมายไว้ ดังนี้

อาร์ เวน มอนดี และโรเบิร์ต เอ็ม โน (R. Wayne Mondy and Robert M. Noe. 1996 : 4-6 ; อ้างถึงใน สุนันทา เลहनันท์. 2546 : 3) ได้ให้คำนิยามว่า การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นการใช้ทรัพยากรบุคคลอันทรงคุณค่าขององค์กร ให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมีภารกิจหลัก 6 ด้าน ได้แก่ การวางแผน การสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ สุขภาพและความปลอดภัย พนักงานสัมพันธ์และแรงงานสัมพันธ์ และการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์

แกรี เดสส์เลอร์ (Gary, Dessler. 1997 : 2 ; อ้างถึงใน สุนันทา เลहनันท์. 2546 : 3) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การกำหนดนโยบาย และแนวปฏิบัติที่ต้องดำเนินการเกี่ยวกับพนักงานในองค์กร ซึ่งครอบคลุมภารกิจต่าง ๆ ได้แก่ การสรรหา การกลั่นกรอง การฝึกอบรม การให้รางวัล และผลประโยชน์ที่เกี่ยวเนื่อง การประเมินผลและแรงงานสัมพันธ์

มอนดี โนว์และพรีมอกซ์ (Mondy, Noe and Premeaux. 1999 : GL-5) ให้ความหมายว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรจากความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของนักวิชาการชาวต่างประเทศสรุปได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การใช้ทรัพยากรบุคคลขององค์กร

ให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติที่ต้องดำเนินการ ซึ่งครอบคลุมภารกิจต่าง ๆ ได้แก่ การวางแผน การสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่เกี่ยวเนื่อง สุขภาพและความปลอดภัย พนักงานสัมพันธ์และแรงงานสัมพันธ์ การประเมินผล และการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์สำหรับนักวิชาการของไทยที่ได้อธิบายเกี่ยวกับความหมายของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2546 : 4) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารทุกคน (และของผู้ชำนาญการด้านบุคลากร โดยเฉพาะ) ที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยบุคคลขององค์กรเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2547 : 15) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการสรรหา การคัดเลือกและบรรจุบุคคลเข้าปฏิบัติงานในองค์กร รวมถึงการบำรุงรักษาและพัฒนาตลอดจนเสริมสร้างหลักประกันเมื่อบุคคลนั้นต้องพ้นจากงาน

พยอม วงศ์สารศรี (2545 : 5) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า คือ การใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานมีการธำรงรักษา เพิ่มพูนทักษะความรู้ความสามารถ และทำงานด้วยความสุขกายสบายใจ

วรณารต แสงมณี (2543 : 2) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือกและบรรจุคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งสนใจการพัฒนา ธำรงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรที่ต้องพ้นจากงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุหรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545 : 179) ได้อธิบายกรอบแนวคิดว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กิจกรรมการออกแบบ เพื่อจัดหาและร่วมมือกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเกี่ยวกับการจัดบุคคลเข้าทำงาน การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล การจ่ายค่าตอบแทน สุขภาพและความปลอดภัย ความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงาน และการวิจัยทรัพยากรมนุษย์

สุนันทา เลานันท์ (2546 : 5) สรุปไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการตัดสินใจและการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกระดับในหน่วยงานเพื่อให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร กระบวนการต่าง ๆ ที่สัมพันธ์เกี่ยวข้อง ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและ

ผลประโยชน์เกื้อกูล สุขภาพและความปลอดภัย พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ การพัฒนาองค์กร ตลอดจนการวินิจฉัยด้านทรัพยากรมนุษย์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช (2544 : 8) ได้สรุปสั้น ๆ ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการชักชวน การพัฒนา และการธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณสมบัติเป็นที่พึงประสงค์ขององค์กร

จากการศึกษาความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการตัดสินใจ และปฏิบัติที่เกี่ยวกับบุคลากรทุกระดับในหน่วยงาน เพื่อให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร ซึ่งกระบวนการต่าง ๆ ที่ใช้ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูล สุขภาพและความปลอดภัย ความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงาน แรงงานสัมพันธ์ การพัฒนาองค์กร ตลอดจนเสริมสร้างหลักประกันเมื่อบุคคลนั้นต้องพ้นจากงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

2. การจัดการทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้งในภาคเอกชนและภาครัฐก็มีความสอดคล้องกัน โดยเฉพาะในภาครัฐก็เป็นการจัดการตามระเบียบข้าราชการพลเรือน มีการจัดการอย่างเป็นระบบ มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอน มีระเบียบรองรับ จึงอาจกล่าวได้ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐก็ได้มีการดำเนินการอย่างมีหลักเกณฑ์ เพียงแต่หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของภาครัฐก็ได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง แต่ก็ไม่หนีการเป็นระบบราชการ คือต้องดำเนินการเป็นขั้นตอน มีระเบียบรองรับ และมีความสลับซับซ้อน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันได้มีการพัฒนาหลักการจัดการอันเนื่องมาจากผลของการจัดการทรัพยากรในอดีต ซึ่งได้มีการวิจัยทดสอบ ทฤษฎี และนำทฤษฎีมาทดลองใช้จนกลายเป็นกฎเกณฑ์ หรือหลักการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เชื่อถือได้ และใช้กันแพร่หลายในปัจจุบัน

การที่รัฐบาลเข้ามากำหนดแนวทางหรือหลักเกณฑ์ให้กับลูกจ้างและพนักงานหรือองค์กร เพื่อยึดเป็นแนวในการปฏิบัติสัมพันธ์ระหว่างกันเป็นผลทำให้เกิดความก้าวหน้าในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การที่รัฐบาลต้องเข้ามาเกี่ยวข้องกับจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรจนเป็นเหตุทำให้เกิดความก้าวหน้าในการจัดการทรัพยากรมนุษย์คือ

1. สังคมมีการเรียกร้องความเสมอภาคและความยุติธรรมในการจ้างแรงงาน
2. สุขภาพและความปลอดภัยของบุคลากรในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารกิจการจะต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษ
3. การที่รัฐบาลออกกฎหมายเกี่ยวกับแรงงานมาบังคับใช้เพื่อสร้างความเป็นธรรมในสังคม ทำให้ต้องมีหน่วยงานของรัฐทำหน้าที่บังคับใช้กฎหมายเกิดขึ้นตามมาความต้องการความเป็นธรรมในสังคม ได้ผลักดันให้องค์การต้องจัดบริการที่ดีและให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่าแก่บุคลากรผู้บริหารกิจการจึงต้องพิจารณาหน้าที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในมุมมองที่ความครอบคลุมทุกส่วนของระบบ ซึ่งได้ก่อให้เกิดวิวัฒนาการที่มีความก้าวหน้าและทันสมัย

การพัฒนาการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์อาจจำแนกออกได้เป็น 3 ทฤษฎี ดังนี้
(มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. 2544 : 68)

1. ทฤษฎีคลาสสิก (Classic Theory) เป็นทฤษฎีที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การเน้นที่ประสิทธิภาพในการทำงานและความประหยัด
2. ทฤษฎีโอคลาสสิก (Neo Classic Theory) เป็นทฤษฎีที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การเน้นที่พฤติกรรมมนุษย์เป็นสำคัญ ซึ่งการจัดการจะให้ความสำคัญกับความแตกต่างของมนุษย์ มนุษย์สัมพันธ์ ขวัญกำลังใจ และการทำงานเป็นทีม
3. ทฤษฎีสสมัยใหม่ (Modern Theory) การจัดการทรัพยากรมนุษย์เน้นความต้องการขององค์การที่มีความกว้างขวางครอบคลุมด้านต่าง ๆ หลายด้านที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การในระยะสั้นและระยะยาว โดยพิจารณาถึงสิ่งที่เกี่ยวข้องดังนี้
 - 3.1 การปรับตัวและความอยู่รอดของบุคลากร
 - 3.2 การพัฒนาศักยภาพของบุคคล
 - 3.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - 3.4 การวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่บุคลากรรับผิดชอบ
 - 3.5 การบริหารค่าตอบแทนแลผลประโยชน์สวัสดิการ
 - 3.6 การแรงงานสัมพันธ์
 - 3.7 การเพิ่มผลผลิต

ด้วยการวิวัฒนาการ และวัตถุประสงค์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในปัจจุบัน ดังกล่าวทำให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องคำนึงถึงหลักการที่สำคัญ คือ ความสมดุลระหว่างวัตถุประสงค์ขององค์การกับวัตถุประสงค์ของบุคลากร คือต้องพิจารณาวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การและของบุคคลควบคู่กันไป การจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงมีลักษณะที่สำคัญดังนี้

1. การบูรณาการนโยบายที่เกี่ยวข้องเข้าด้วยกัน คือ ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่ใช่ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญด้านเทคนิคในทุกขั้นตอนทั้งกระบวนการ ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถและเข้าใจความสัมพันธ์เชื่อมโยงของนโยบายทุกนโยบายที่เกี่ยวข้อง

2. รูปแบบในการจัดการ แต่ละกิจการจะมีรูปแบบในการจัดการทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความจำเป็นของแต่ละองค์กรที่แตกต่างกัน จากผลการวิจัยพบว่าองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการผลิตจะมีทรัพยากรมนุษย์ระดับจัดการน้อย แต่ในทางกลับกันก็จะมีทรัพยากรมนุษย์ในระดับใช้แรงงานมาก ทั้งนี้ไม่เป็นเช่นดังกล่าวเสมอไป ในยุคปัจจุบันที่มีความเจริญทางด้านเทคโนโลยีสูง การมีทรัพยากรมนุษย์ระดับปฏิบัติการอาจจะมีน้อย เพราะงานต่าง ๆ ที่ใช้แรงงานคนอาจใช้เทคโนโลยีเข้าทดแทนจึงมีจำนวนทรัพยากรมนุษย์ระดับปฏิบัติ น้อยมาก

3. บุคลากรยังเป็นส่วนของระบบสังคม ซึ่งบุคลากรไม่สามารถจะผละออกมาจากสังคมที่ตนเป็นส่วนหนึ่งในสังคมนั้น ๆ ในขณะที่เลือกเข้าทำงาน ภารกิจส่วนตัวในสังคมนั้นมีผลกระทบต่องานที่ทำและงานที่ทำก็จะกระทบต่อชุมชนและการเมือง ซึ่งต่างจะมีผลต่อกัน ผู้บริหารจึงเห็นถึงความจำเป็นในการสนับสนุนให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเป็นทั้งสมาชิกของสังคม สมาชิกของชุมชนและสมาชิกขององค์กร อีกทั้งยังสนับสนุนให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของสังคมใหญ่และย่อยไปพร้อมกัน และในด้านของการมีส่วนร่วมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์กรที่รับผิดชอบจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรควรได้มีการเชื่อมโยงสัมพันธ์กับกลุ่มต่าง ๆ ของชุมชน

4. มีการประนีประนอมให้เกิดความสมดุลระหว่างเป้าหมายของกิจการกับของบุคคลเพื่อธำรงรักษาบุคลากรที่เป็นคนดีมีความรู้ ความสามารถเอาไว้ในเรื่องดังกล่าวผู้บริหารจะต้องมีการตัดสินใจทันควันเพราะหากช้าจะทำให้เกิดการเสียหายต่อกิจการได้

5. เกิดการตระหนัก ถึงพลวัตของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีการจัดการในเชิงระบบให้สามารถใช้ได้กับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ การเปลี่ยนแปลงจะมีผลกระทบต่อทั้งระบบขององค์กรการจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงต้องให้ความสำคัญกับผลกระทบในส่วนต่าง ๆ ทั้งองค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีการยอมรับถึงการแลกเปลี่ยนระหว่างบุคลากรกับองค์กร คือทั้งองค์กรและบุคลากรต่างพึ่งพาอาศัยกัน ในการทำให้ทั้งสองฝ่ายต่างบรรลุวัตถุประสงค์ของตน

3. ความสำคัญของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2547 : 14) กล่าวว่า ทรัพยากรพื้นฐานที่มีความสำคัญต่อการจัดการ หรือที่เรียกว่า “4Ms” ได้แก่ บุคคล (Man) เงินทุน (Man) วัสดุคิบ (Material) และวิธีการ (Method) โดยที่ทรัพยากรเหล่านี้จะมีอยู่ในแต่ละองค์กร ในปริมาณที่จำกัดและแตกต่างกัน ดังนั้น

ผู้บริหารที่มีศักยภาพจะต้องสามารถจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ในอัตราส่วนที่เหมาะสมได้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร โดยทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุดในทรัพยากรทั้งสี่ คือ “คนหรือทรัพยากรมนุษย์ (Human resource)” เพราะถึงแม้ว่าองค์กรจะมีคนมาก มีวัตถุดิบที่ดี และมีราคาถูกกว่าผู้แข่งขัน มีวิธีการผลิตและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพียงใด ถ้าองค์กรขาดบุคคลที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติเหมาะสมเข้ามาทำหน้าที่เป็นผู้ใช้และบริหารทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ก็อาจส่งผลให้องค์กรขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ขาดศักยภาพในการแข่งขันและการพัฒนา และอาจส่งผลถึงความล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว

บรราชค์ โดจินดา (2543 : 113) กล่าวว่า คนเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งของการจัดการ หากคนไม่มีคุณภาพก็ไม่สามารถที่จะจัดงานในองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้ การจะได้บุคคลที่ดีมีคุณภาพเข้ามาทำงานย่อมขึ้นกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งนับว่าเป็นภารกิจที่ยิ่งใหญ่และยุ่งยากของผู้บริหาร

นพ ศรีบุญนาค (2546 : 47-48) ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะทำให้ องค์กรมีความสามารถในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะความสามารถในการแข่งขันขององค์กรสูงขึ้น

เสนห์ ชูย์โต (2545 : 52-57) ได้สรุปความสำคัญของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้ 8 ประการ ดังนี้

1. ช่วยนำพาองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
2. ช่วยทำให้บุคลากรมีทักษะ และความสามารถในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
3. ช่วยสร้างองค์กร ให้มีการฝึกฝนและกระตุ้นจูงใจบุคลากรอย่างดีพอ
4. ช่วยเพิ่มความพึงพอใจในงานและความสำเร็จในชีวิตของบุคลากร
5. ช่วยพัฒนาและธำรงรักษาคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรให้สอดคล้อง

ต่อเป้าหมายองค์กร

6. ช่วยสื่อสารวิสัยทัศน์ นโยบาย และกลยุทธ์สู่บุคลากรทุกคน
7. ช่วยธำรงรักษาพฤติกรรมบุคลากรให้มีจริยธรรมและความรับผิดชอบทางสังคม
8. ช่วยก่อให้เกิดเปลี่ยนแปลงการจัดการ

จากการศึกษาความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของนักวิชาการ สรุปได้ว่า ทรัพยากรมนุษย์มีฐานะเป็นสินทรัพย์ที่มีประโยชน์ และคุณค่าต่อองค์กร เพราะทรัพยากรมนุษย์ช่วยนำพาองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ถ้าบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพจะสร้างความสามารถในการแข่งขันด้านต่าง ๆ ขององค์กรให้สูงขึ้น

4. กระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะเป็นไปในแนวทางเดียวกับภารกิจในขอบเขตการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยกระบวนการ ดังนี้

4.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้ได้อย่างมีคุณภาพนั้น จะต้องมีการวางแผนที่ดี เพราะการวางแผนที่ดีจะนำไปสู่การปฏิบัติในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างถูกต้อง และตรงตามเป้าหมายตามที่องค์กรต้องการ ซึ่งการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีผู้กล่าวไว้ ดังนี้

เวน, เอฟ คาสซิโอ (Wayne, F. Casio. 1995 : 142 ; อ้างถึงใน สุนนทา เลहनันท์. 2546 : 86) ได้กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นความพยายามในการพยากรณ์อนาคตด้านธุรกิจและความต้องการทรัพยากรบุคคลขององค์กร เพื่อจัดให้บุคลากรที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการ มาปฏิบัติงานให้ตอบสนองต่อความต้องการดังกล่าว

อาร์เวน มอนดี และ โรเบิร์ต เอ็ม โน (R. Wayne, Mondy and Robert M. Noe. 1996 : 146 ; อ้างถึงใน สุนนทา เลहनันท์. 2546 : 86) ได้อธิบายว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่พบความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้มั่นใจว่า จำนวนบุคลากรที่มีคุณสมบัติและทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานมีเพียงพอเมื่อเวลาที่องค์กรต้องการ

มอนดี โน และพรีมีอกซ์ (Mondy, Noe and Premeaux. 1999 : GL-5) ได้ให้ความเห็นว่าการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นกระบวนการสำรวจความต้องการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ได้จำนวนบุคลากรที่มีทักษะที่ต้องการ และสามารถจัดหาได้เมื่อจำเป็นต้องใช้

สมศักดิ์ คงเที่ยง และอัญชติ โพธิ์ทอง (2542 : 57) กล่าวถึง การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ว่าการคาดคะเนความต้องการกำลังคนของหน่วยงานต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้าว่า ต้องการจะใช้คนในตำแหน่งอะไร ระดับใด จำนวนเท่าไร และจะสรรหาคคนเหล่านั้นมาได้จากไหน ตลอดจนถึงการวางแผนการใช้กำลังคนที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด และการศึกษาวิจัยเพื่อหาวิธีการจูงใจให้ ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

อานวย แสงสว่าง (2544 : 67) ได้อธิบายสรุปได้ว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการสำหรับกำหนดการตัดสินใจอย่างมีความมั่นใจว่าองค์กรจะมีจำนวนบุคลากรที่มีคุณภาพเพียงพอเพียง และสามารถจัดหาได้ภายในระยะเวลาที่เหมาะสม สามารถนำมาใช้ปฏิบัติงานได้ตรงกับความต้องการของธุรกิจอุตสาหกรรม และสามารถทำให้แต่ละบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องเกิดความพอใจ

บรรยงศ์ โตจินดา (2543 : 113) ได้อธิบายการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ว่าการวางแผนบุคลากร เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้องค์กรจัดหาทรัพยากรบุคลากรให้เพียงพอกับความต้องการในการใช้คนที่ทำให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และรวมถึงการคาดคะเนความต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานประเภทต่าง ๆ การเปรียบเทียบความต้องการที่จะใช้คนในอนาคตกับกำลังคน ที่มีอยู่ในปัจจุบันและกำหนดจำนวนคุณสมบัติของคนที่จะรับเข้ามาในช่วงเวลาต่าง ๆ

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2543 : 121) ได้อธิบายว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ พอสรุปได้ว่า การวางแผนกำลังคน หมายถึง กระบวนการเตรียมชุดของการตัดสินใจสำหรับจัดการกำลังคนให้เหมาะสมกับงานที่เป็นอยู่ เปลี่ยนแปลง ปรับปรุง หรือจะขยายในอนาคต เนื่องจากงานหรือกระบวนการทำงานที่เป็นอยู่เปลี่ยนไป หรือนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการดำเนินงาน

เกรียงไกร เกียมบุญศรี และจักร อินทจักร (2544 : 22-23) ได้อธิบายว่าการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ก่อนที่จะกำหนดนโยบายการบริหารอัตรากำลัง จะต้องมีการพยากรณ์กำลังคนให้ชัดเจน ด้วยวิธีการที่ถูกต้องสมเหตุผล ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์อุปสงค์และอุปทานกำลังคนทั้งในปัจจุบันและอนาคตก็จะทราบแน่ชัดว่า แนวนโยบายอัตรากำลังคนเป็นอย่างไร ต่อไปก็พัฒนาไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ วางแผนงานแต่ละด้าน และจัดทำแผนปฏิบัติการบริหารอัตรากำลัง เพื่อให้สามารถดำเนินการสรรหาคนได้ตามจำนวนและประเภทที่ต้องการขององค์กร สิ่งที่ต้องพิจารณา ทบทวนในการวางแผนอัตรากำลัง คือ ข้อมูลสภาพแวดล้อมและเงื่อนไขขององค์กร ข้อมูลกำลังคนที่เคลื่อนไหว เอกสารการวิเคราะห์งาน (Job analysis) คำพรรณนาลักษณะงาน (Job description) คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง (Job specification) ที่ชัดเจนถูกต้องตรงตามเนื้อหาจริง และโครงสร้างอัตรากำลังที่ต้องได้รับการอนุมัติ

สมยศ นาวิการ (2544 : 451) ได้กล่าวถึงการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ว่าการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resources planning) ถูกกำหนดขึ้นมา เพื่อเป็นหลักประกันว่าความต้องการกำลังคนขององค์กร จะเป็นไปโดยไม่มีอุปสรรค การวางแผนต้องอาศัยการวิเคราะห์ความต้องการทักษะในขณะนี้และที่คาดหมายไว้ ตำแหน่งหน้าที่ที่ว่าง และการขยายและการลดขนาดของแผนงาน ผลที่เกิดขึ้นจากการวิเคราะห์เหล่านี้คือ แผนงานจะถูกพัฒนาขึ้นมาเพื่อการดำเนินการของขั้นตอนอื่น ๆ ของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ศุลา มหาพสุชานนท์ (2545 : 165) ได้อธิบายความหมายการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการในการวิเคราะห์สภาพกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบันเปรียบเทียบกับความต้องการกำลังคนในอนาคต ทั้งนี้เพื่อเป็นหลักประกันว่าองค์กรจะมีบุคลากรที่ต้องการในช่วงเวลาที่เหมาะสม และองค์กรได้ใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งนี้เพื่อบรรลุเป้าหมาย หรือภารกิจหลักขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจากที่กล่าวมา

ข้างต้นสรุปได้ว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ล่วงหน้า ด้วยวิธีการที่ถูกต้องสมเหตุผล เพื่อวิเคราะห์อุปสงค์และอุปทานกำลังคน ทั้งในปัจจุบันและอนาคตที่จะทราบแน่ชัดว่า แนวนโยบายอัตรากำลังคนเป็นอย่างไร ใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้เป็นแนวทางปฏิบัติและเป็นหลักประกันว่าองค์กรจะมีบุคลากรที่มีคุณภาพเพียงพอ ในช่วงเวลาที่เหมาะสม สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การวางแผนต้องอาศัยการวิเคราะห์ความต้องการทักษะในขณะนี้และที่คาดหมายไว้ ตำแหน่งหน้าที่ที่ว่าง และการขยายและการลดขนาดของแผนกงาน ผลที่เกิดขึ้นจากการวิเคราะห์เหล่านี้คือ แผนงานจะถูกพัฒนาขึ้นมาเพื่อการดำเนินการของขั้นตอนอื่น ๆ ของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

4.2 การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Recruitment and Selection)

เมื่อองค์กรมีความต้องการบุคลากรเพื่อเข้ามาทำงานในองค์กรเพิ่มขึ้นก็จำเป็นต้องใช้กระบวนการในการนำคนเข้าสู่องค์กร ซึ่งเรียกกระบวนการนี้ว่าการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ โดยมีนักวิชาการได้ให้ความหมายสำคัญ และหลักที่ใช้ในการกำหนดนโยบายไว้ดังนี้

4.2.1 การสรรหา (Recruitment)

ผลสำเร็จของการบริหารงานในองค์กรใดขึ้นอยู่กับการที่มีจำนวนผู้ปฏิบัติงานที่เพียงพอ และมีความเหมาะสมกับงาน ดังนั้นการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นขั้นตอนสำคัญในการดึงดูดผู้มีความรู้ความสามารถจากแหล่งต่าง ๆ เข้ามาในองค์กร เพื่อพิจารณาความเหมาะสมในเบื้องต้น ได้มีผู้แสดงความเห็นเกี่ยวกับการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ไว้ ดังนี้

สมชาย หิรัญกิตติ (2542 : 87-91) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการสรรหาทรัพยากรมนุษย์สรุปได้ว่า การสรรหาบุคลากร (Recruitment) เป็นกลุ่มของกิจกรรมขององค์กรใช้เพื่อจงใจให้ผู้สมัครที่มีความสามารถ และมีทัศนคติที่ต้องการมาสมัคร ในตำแหน่งงานที่ต้องการเพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งการสรรหาเป็นสิ่งสำคัญ เพราะยังมีผู้มาสมัครจำนวนมากก็จะมีโอกาสในการคัดเลือกได้มาก มีวิธีการสรรหา ได้แก่ วิธีการสรรหาจากภายใน (Method used in Internal Recruitment) และวิธีการสรรหาจากภายนอก (Method used in External Recruitment)

สมศักดิ์ กองเที่ยง และอัญชลี โพธิ์ทอง (2542 : 65-66) กล่าวถึงการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ สรุปได้ว่า การสรรหาทรัพยากรมนุษย์เป็นการรวบรวมบุคลากรจำนวนหลาย ๆ คน หรือจำนวนมาก ๆ ที่สามารถจะทำหรือพร้อมที่จะทำและตั้งใจที่จะทำงาน ในตำแหน่งของหน่วยงานนั้น ๆ เพื่อทำการคัดเลือกต่อไปวิธีการสรรหาบุคลากร

1 การสรรหาจากบุคลากรภายนอก (External Dimension) เป็นกระบวนการที่ ชักจูงบุคลากรให้มาสมัครเข้าทำงานมาก ๆ โดยยึดหลักว่ายิ่งมีคนสมัครมากยิ่งดีเพื่อกระบวนการ ขั้นต่อไปคือ การคัดเลือกจะได้มีโอกาสดีกมากขึ้นที่จะได้คนมีคุณภาพสูงกระบวนการสรรหา บุคลากรจากภายนอกมีเทคนิคอยู่ 5 ประการ

- 1.1 โดยวิธีโฆษณาทางสื่อมวลชน
- 1.2 โดยการสัมภาษณ์ร่วมกับคณาจารย์ในหน่วยงานหลัก
- 1.3 โดยผ่านตัวแทนจัดหาบุคลากร
- 1.4 การบริการรับผู้สมัคร โดยมีหน่วยงานให้บริการ
- 1.5 โดยผ่านสมาคมวิชาชีพต่าง ๆ

2. การสรรหาบุคลากรจากภายใน (Internal Dimension) เป็นการสรรหาด้วย การพิจารณาคุณสมบัติของบุคลากรภายใน เพื่อการเลื่อนตำแหน่งไปยังตำแหน่งที่ว่างหรือตั้ง ตำแหน่งขึ้นใหม่ การสรรหาตามแนวนี้เกี่ยวข้องกับ การ โอน การเลื่อนตำแหน่ง และการบำรุงขวัญ การพัฒนาและปรับปรุงบุคลากรภายในด้วย

3. การสรรหาแบบบูรณาการ (Integrative Dimension) เป็นการประสาน กิจกรรมการสรรหา ทั้งจากภายนอกและภายในองค์กร ในการวางแผนกำลังคนกับการสรรหาใน องค์กร ในการวางแผนกำลังคนกับการสรรหาบุคลากรเข้าด้วยกัน

กึ่งพร ทองใบ (2543 : 226-267) ได้อธิบายการสรรหาทรัพยากรมนุษย์สรุปได้ว่า เป็นกระบวนการชักจูงบุคลากรให้มาสมัครทำงาน เพื่อองค์กรจะได้ทำการคัดเลือกผู้เหมาะสมเข้า ทำงานต่อไป แหล่งที่จะสรรหาแบ่งเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. การสรรหาภายในองค์กร คือ การพิจารณาบรรจุตำแหน่งที่ว่างจากบุคลากร ภายในด้วยวิธีการ โอน โยกย้าย เลื่อนตำแหน่ง และการวางแผน เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องหรือการ วางแผนสืบทอดตำแหน่ง

2. การสรรหาภายนอกองค์กร คือ การพิจารณารับสมัครบุคลากรใหม่จาก ภายนอกองค์กร

เกรียงศักดิ์ เขียวขี้ (2543 : 111) ได้กล่าวถึงการสรรหาพอสรุปได้ว่าการสรรหา เป็นกระบวนการที่ชักจูงบุคลากรในช่วงระยะเวลาที่เหมาะสม จำนวนที่มากพอ และมีคุณสมบัติ ตามที่ต้องการ ตลอดจนกระตุ้นให้สมัครงานกับองค์กร ผู้สมัครที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงที่สุดกับ คุณสมบัติของงานจะได้รับการคัดเลือก ดังนั้นการสรรหาได้บุคลากรที่ดีที่สุดย่อมมาจากวิธีการที่ ดีที่สุดในการสรรหา

เกรียงไกร เจียมบุญศรี และจักร อินทจักร (2544 : 20-23) ให้ความเห็นเกี่ยวกับการสรรหาพอสรุปได้ว่า กระบวนการสรรหาเป็นขั้นตอนแรกที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารงานบุคลากร เพราะบุคลากรเป็นปัจจัยชี้ขาดในการแข่งขันทุกประเภทการกำหนดนโยบายการสรรหา (Recruitment Policy) มี 2 แนวทาง

1. การสรรหาจากภายนอก กระทำได้ด้วยรูปแบบ การติดต่อสำนักงานจัดหางาน การประกาศรับสมัคร การติดต่อสถาบันการศึกษา การติดต่อสหภาพแรงงาน การออกรับสมัครงานนอกสถานที่ และการเปิดโอกาสให้มาสมัครงานที่องค์กรด้วยตนเอง

2. การสรรหาจากภายใน กระทำได้ด้วยรูปแบบการโอนย้ายภายใน (Transfer) และการเกลี้ยกำลัคน

สมยศ นาวิการ (2544 : 451) ได้กล่าวถึงการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การสรรหา (Recruitment) การสรรหาเกี่ยวข้องกับการสรรหากำลัคนที่เป็นไปตามแผนงานกำลัคนขององค์กร โดยการประกาศในหนังสือพิมพ์และวารสารวิชาชีพต่าง ๆ การสรรหาจากสำนักจัดหางาน และสถาบันการศึกษา

ตุลา มหาพรสุรานนท์ (2545 : 166) ได้ให้ความหมายของการสรรหาว่าการสรรหา (Recruiting) คือ กระบวนการดึงดูดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ หรือมีคุณภาพเข้ามาสู่องค์กร

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่าการสรรหา (Recruitment) เป็นกระบวนการที่ดึงดูดบุคลากรที่มีความต้องการมาสมัครเป็นจำนวนที่มากพอ โดยพิจารณาวัตถุประสงค์ขององค์กรว่าต้องการจากแหล่งภายในหรือภายนอกองค์กร เพื่อให้สามารถคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมและเพียงพอต่อความต้องการขององค์กร

จากความหมายของนักวิชาการดังกล่าวสรุปได้ว่า การสรรหาทรัพยากรมนุษย์หมายถึง การค้นหาบุคคลต่าง ๆ ที่มีความสามารถในการที่จะมาสมัครงานในตำแหน่งที่ว่างอยู่ภายในองค์กรหรือคาดว่าจะว่างในอนาคตข้างหน้า เพื่อตำแหน่งต่าง ๆ ที่ต้องการ การสรรหาจึงเป็นการดำเนินงานในกิจกรรมหลาย ๆ อย่างที่หน่วยงานได้จัดทำขึ้นเพื่อจูงใจผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถหลายอย่าง ๆ มีความรู้ความสามารถ และมีคุณสมบัติเหมาะสมตามที่หน่วยงานต้องการ ให้เข้ามาทำงาน เพื่อช่วยให้หน่วยงานประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

4.2.2 การคัดเลือก (Selection)

การจะได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมตรงกับความต้องการขององค์กรมาปฏิบัติงาน จะต้องดำเนินการคัดเลือกซึ่งเป็นขั้นตอนต่อเนื่องจากการสรรหา เพื่อให้ได้

บุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงความต้องการมากที่สุด ซึ่งจะสามารถนำพองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ได้มีผู้แสดงความเห็นไว้ ดังนี้

สมชาย หิรัญภิตติ (2542 : 112) ได้กล่าวถึงการคัดเลือก (Selection) เป็นกระบวนการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรที่มาสมัครงาน โดยคาดว่าจะจะเป็นบุคลากรที่ทำงานได้ประสบความสำเร็จได้ดีที่สุด โดยพิจารณาจากทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติอื่น ๆ ที่จำเป็นเพื่อการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง

กิ่งพร ทองใบ (2543 : 287-288) ได้ให้ความหมายการคัดเลือกว่าการคัดเลือก (Selection) หมายถึง การกลั่นกรองผู้สมัครงานเพื่อให้สามารถบรรจุผู้สมัครที่เหมาะสมที่สุดในตำแหน่งงานว่างที่เปิดรับ กระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 7 ขั้นตอน ได้แก่

1. การสัมภาษณ์เพื่อกลั่นกรองขั้นตอน
2. การทบทวนใบสมัครและประวัติของผู้สมัครงาน
3. การทดสอบเพื่อการคัดเลือก
4. การสัมภาษณ์เพื่อจ้างงาน
5. การตรวจสอบการอ้างอิง และการตรวจสอบประวัติ
6. การตรวจสอบสุขภาพ
7. การตัดสินใจคัดเลือก

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2543 : 142) ได้กล่าวถึงการคัดเลือกพอสรุปได้ว่าเป็นกระบวนการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมที่สุดจากกลุ่มผู้สมัคร สำหรับงานหนึ่งงานใด โดยเฉพาะกระบวนการคัดเลือกมักจะเริ่มต้นด้วยการกลั่นกรองผู้สมัคร เพื่อเอาคนที่ไม่มีคุณลักษณะที่ขัดแย้งตามความต้องการของตำแหน่งงานออกไป ขั้นตอนต่อไปคัดเลือกให้ได้บุคลากรจากผู้สมัครที่มีคุณสมบัติครบถ้วนเข้ามาทำงานในองค์กร ซึ่งกระบวนการคัดเลือกควรได้ข้อมูลที่เชื่อถือได้และเที่ยงตรงเกี่ยวกับผู้สมัครให้มากที่สุด เพื่อพิจารณาให้รอบคอบตรงกับลักษณะเฉพาะของงาน ข้อมูลที่ได้จึงควรเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กันอย่างชัดเจน หรือสามารถใช้คาดการณ์ถึงความสำเร็จของงาน โดยปราศจากการเลือกปฏิบัติ

บรรยงก์ โดจินดา (2543 : 125-149) ได้กล่าวถึงการคัดเลือกว่าการคัดเลือกบุคลากรเป็นกระบวนการต่อเนื่องจากการสรรหา การคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานเป็นกระบวนการที่คัดเลือกและบรรจุบุคลากรเข้าทำงานเพื่อให้เหมาะสมกับงาน จุดมุ่งหมายของการคัดเลือกบุคลากรนั้น เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความสามารถ มีคุณสมบัติเหมาะสมตามความต้องการของหน่วยงานและลักษณะงานที่ทำการลดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการนิเทศงาน และการฝึกบุคลากรเพื่อให้ทำงาน ทำให้

บุคลากรที่เข้ามาทำงานพอใจที่จะอยู่กับองค์กรนั้น ๆ ได้นานการคัดเลือกบุคลากรเป็นหน้าที่ ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารงานบุคลากร แต่เนื่องจากอำนาจการตัดสินใจจะเกี่ยวข้อง โดยตรงกับผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการ จึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารที่จะต้องเข้าใจกระบวนการคัดเลือกบุคลากร

4.3 กระบวนการคัดเลือก (Selection Process)

กระบวนการคัดเลือก หมายถึง การคัดเลือกผู้สมัคร การสรรหาโดยการทดสอบ สัมภาษณ์ การตัดสินใจเลือกและการแนะนำงาน ซึ่งมีขั้นตอน ดังนี้

4.3.1 ขั้นตอน มีหลายวิธี ได้แก่

- 1) ต้อนรับผู้มาสมัคร
- 2) ทำการสัมภาษณ์อย่างคร่าว ๆ
- 3) รับใบสมัครที่กรอกเรียบร้อยแล้ว
- 4) ทำการทดสอบ
- 5) สัมภาษณ์
- 6) ทำการสืบประวัติ
- 7) ทำการเลือกขั้นแรกโดยหัวหน้างาน
- 8) เลือกขั้นสุดท้ายโดยหัวหน้างาน
- 9) ตรวจสอบสุขภาพ
- 10) บรรจุทดลองงาน / แต่งตั้ง

4.3.2 วิธีการคัดเลือก มีหลายวิธี ได้แก่

- 1) วิธีการทดสอบรายตัว
- 2) วิธีการสอบคัดเลือกของหน่วยราชการ
- 3) วิธีการของหน่วยธุรกิจเอกชน
- 4) การคัดเลือกจากสถานศึกษา
- 5) การโฆษณาในหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์
- 6) การผ่านสหภาพแรงงาน

สมยศ นาวิการ (2544 : 456) ได้แสดงความเห็นเกี่ยวกับกระบวนการคัดเลือกไว้ว่า กระบวนการคัดเลือกเกี่ยวข้องกับการประเมินและการคัดเลือกผู้สมัครงาน ใบสมัครงาน ประวัติ การสัมภาษณ์ และการตรวจสอบการอ้างอิง เป็นเครื่องมือของการคัดเลือกที่ใช้กันโดยทั่วไป

ตุลา มหาพสุธานนท์ (2545 : 166) ได้ให้ความหมายของการคัดเลือกว่าการคัดเลือก (Selection) คือ กระบวนการที่องค์กรใช้เทคนิควิธีการและเครื่องมือต่าง ๆ มาดำเนินการพิจารณาคัดเลือกผู้สมัครเข้าทำงานจำนวนมากให้เหลือตามจำนวนที่องค์กรต้องการ

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ (Selection) เป็นกระบวนการต่อเนื่องจากการสรรหา (Recruitment) โดยทำการคัดเลือกผู้สมัครจากวิธีการเป็นขั้นตอน ได้แก่ การสัมภาษณ์ขั้นต้น การทบทวนใบสมัครและประวัติของผู้สมัครงาน การทดสอบเพื่อการคัดเลือก การสัมภาษณ์เพื่อจ้างงาน การตรวจสอบอ้างอิงและการตรวจสอบประวัติการตรวจสอบสุขภาพ และการตัดสินใจคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตรงกับความต้องการมากที่สุด

จากแนวคิดการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการสำคัญของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการนำทรัพยากรมนุษย์เข้าสู่องค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะลดปัญหาในด้านต่าง ๆ ในการปรับตัวของบุคลากรที่จะเข้าทำงาน ซึ่งต้องใช้ศิลปะในการจัดการเพื่อสร้างความประทับใจและสร้างทัศนคติที่ดีแก่บุคลากรใหม่ให้มีต่อองค์กร โดยการสรรหาขององค์กรซึ่งหาได้จากแหล่งภายนอกองค์กรและแหล่งภายในองค์กร ต้องผ่านการคัดเลือกโดยดำเนินการตามขั้นตอนและผ่านเกณฑ์การคัดเลือกการสอบ การทดสอบในแบบต่าง ๆ และเมื่อผ่านการทดสอบแล้วขั้นตอนสุดท้าย คือ การบรรจุเข้าทำงาน โดยเข้ารับการสัมภาษณ์ การปฐมนิเทศและการทดลองงาน ก่อนจะได้เข้ารับการบรรจุเข้าปฏิบัติงานเป็นบุคคลขององค์กรอย่างสมบูรณ์

4.4 การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ (Human resource maintenance)

เมื่อองค์กรรับบุคลากรเข้ามาทำงานในองค์กร ต้องมีการติดตามดูแลทั้งในด้านของการทำงาน และในด้านการดำรงชีวิตของบุคลากร องค์กรควรมีการดำเนินการเพื่อสร้างความพึงพอใจและทำให้บุคลากรปฏิบัติงานในองค์กรได้อย่างมีความสุขทั้งในทางกาย และทางจิตใจ โดยใช้กระบวนการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ดังจะกล่าวถึงในต่อไปนี้

พยอม วงศ์สารศรี (2545 : 218-219) กล่าวถึง ความหมายและความสำคัญของการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ไว้ดังนี้คือ “การบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การที่องค์กรจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่มุ่งป้องกัน พัฒนา และแก้ไขความไม่ปลอดภัยทางกายและจิตที่อาจเกิดในการทำงานของบุคลากรเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานให้แก่องค์กรทั้งกายและทางจิตใจ” การบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์นั้นมีความสำคัญในการทำให้องค์กรไม่สูญเสียคนซึ่งมีความสามารถไป ทั้งนี้เพราะคนเป็นกำลังงานที่มีค่าอย่างยิ่งสำหรับองค์กร ช่วยสร้างภาพพจน์ที่ดีขององค์กรสู่สายตาของคนภายนอก ซึ่งส่งผลต่อความมั่นคงต่อประเทศชาติ เพราะไม่มีปัญหาการประท้วงหรือการเรียกร้องในสิ่งที้องค์กร ไม่ได้จัดความคุ้มครองและช่วยเหลือบุคลากรในขณะที่ปฏิบัติงานการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้ได้ผลต้องประกอบไปด้วยปัจจัยในหลาย ๆ ด้าน เช่น ขวัญของ

บุคลากร การให้ค่าตอบแทน การที่องค์กรให้ประโยชน์และบริการแก่บุคลากร และสุดท้าย คือ การจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรในองค์กร ซึ่งจะกล่าวถึงในต่อไป

อุทัย หิรัญโต (2531 ; อ้างถึงใน พรทิพา สุกใส. 2546 : 161-165) ได้กล่าวถึง ขวัญ และการบำรุงรักษาขวัญ ไว้ทั้งในด้านความหมาย ความสำคัญ ปัจจัยที่ก่อให้เกิดขวัญที่ดี หลักการบำรุงรักษาขวัญ สภาพของขวัญ สภาพของขวัญไม่และวิธีการประเมินขวัญ ไว้ดังนี้ ขวัญ หมายถึง สภาวะของจิตใจและอารมณ์ ซึ่งกระทบต่อความตั้งใจในการทำงาน ซึ่งผลกระทบนั้นจะมีต่อบุคคลและวัตถุประสงค์ขององค์กร ตามนัยความหมายของขวัญแบ่งออกพิจารณาได้ 2 ประการ คือ ขวัญของบุคคลแต่ละคน (Individual morale) และขวัญของหมู่คณะ (Group morale) ขวัญทั้งสองพวกนี้พัวพันแยกกันไม่ออก หากที่ใดมีขวัญของหมู่คณะสูงที่นั่นขวัญของบุคคลแต่ละบุคคลก็สูงด้วย แต่ถ้าหากที่ไหนขวัญของหมู่คณะต่ำที่นั่น ขวัญของบุคคลแต่ละคนก็ต่ำด้วย ความสำคัญของ “ขวัญ” คือ ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างสมานฉันท์สร้างความจงรักภักดีต่อองค์กรให้เกิดขึ้นแก่เจ้าหน้าที่ทุกคน ช่วยเกื้อหนุนให้เจ้าหน้าที่อยู่ในระเบียบวินัยสร้างความสามัคคีต่อหมู่คณะและก่อให้เกิดพลังร่วม สร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์กรกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งยังช่วยจูงใจให้เจ้าหน้าที่องค์กรมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร และมีความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ทำให้เจ้าหน้าที่มีความมั่นคงทางใจและทำงานในองค์กรได้ยาวนาน ปัจจัยที่ก่อให้เกิดขวัญที่ดี ได้แก่ บทบาทของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาการมอบหมายงานให้บุคคลรับผิดชอบต้องมีความเหมาะสมกับความรู้และความสามารถ การจัดสภาพการทำงาน ระบบการวัดผลสำเร็จของงาน โอกาสในการแสดงความคิดเห็นและการยอมรับฟัง รวมถึงการให้บำเหน็จรางวัลและการลงโทษสภาพของขวัญพิจารณาได้จาก ระดับความสม่ำเสมอของงาน การขาดงานของบุคลากรการแจ้ง คำร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์ รวมไปถึงมีการวิพากษ์วิจารณ์งานของคนอื่น วิธีการประเมินขวัญสามารถทำได้โดย การสังเกตการณ์ การสัมภาษณ์ การใช้แบบสอบถามและการเก็บประวัติหลักการบำรุงรักษาขวัญมีดังนี้ คือ มีการสำรวจทัศนคติเป็นครั้งคราว สร้างเครื่องวัดผลในการทำงานของแต่ละบุคคลขึ้น เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น ผู้บังคับบัญชาต้องทำตัวเป็นที่ปรึกษาที่ดี การชมเชยให้รางวัล สร้างบรรยากาศการทำงานให้ทุกคนมีความหวังความก้าวหน้า ให้โอกาสทุกคนเท่าเทียมกันในการก้าวหน้าในหน้าที่การงานตามสัดส่วนของผลการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาต้องวางตัวเป็นผู้ร่วมงานที่ดี มีเมตตา กรุณา สามารถเข้าถึงตัวได้ และส่งเสริมสุขภาพอนามัยของผู้ปฏิบัติงานให้สมบูรณ์อยู่เสมอค่าตอบแทน ในด้านการจ่ายค่าตอบแทนแก่บุคลากร ก็เป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ โดยจะกล่าวถึงความหมาย ปัจจัย และหลักในการจ่ายค่าตอบแทนดังต่อไปนี้

ฉันทูพันธ์ เจริญนันทน์ (2547 : 214-217) ได้กล่าวถึง ความหมายและปัจจัยที่กำหนดค่าตอบแทน ไว้ดังนี้คือ ค่าตอบแทน หมายถึง การให้ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน เงินชดเชย หรือผลประโยชน์อย่างอื่นที่องค์กร ได้ให้บุคลากรเพื่อเป็นการตอบแทนการทำงาน ปัจจัยที่กำหนดค่าตอบแทนนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยสองสิ่งคือ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร ได้แก่ ค่างานเปรียบเทียบ ผลการปฏิบัติงาน ความอาวุโส ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ในองค์กร ประสบการณ์ ความสามารถ รวมถึงปัจจัยอื่น ๆ เช่น การเมืองในองค์กร และปัจจัยแวดล้อม ได้แก่ ระดับค่าจ้างทั่วไป ศักยภาพในการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กร ค่าครองชีพ องค์กร ด้านแรงงานอิทธิพลของภาครัฐ นอกจากนี้ยังมีปัจจัยอื่น เช่น วิทยาการสมัยใหม่ หรือประสิทธิภาพการผลิต

บรรยงค์ โตจินดา (2543 : 256-261) ได้กล่าวสรุปถึง หลักการจ่ายค่าตอบแทนและ หลักการบริหารค่าตอบแทน ไว้ดังนี้ หลักการจ่ายค่าตอบแทน ควรยึดหลักการ การจ่ายอย่างเป็นธรรม จ่ายอย่างพอเพียงกับการดำเนินชีวิต ต้องมีความสมดุลกับการปฏิบัติงาน และไม่เกินความสามารถของหน่วยงานสามารถจ่ายได้ องค์กรต้องมีความมั่นคงสม่ำเสมอในการจ่ายค่าตอบแทนเพื่อเป็นแรงจูงใจกับบุคลากร และสิ่งสำคัญคือการจ่ายต้องเป็นที่ยอมรับกับทุกฝ่ายทั้งฝ่ายบริหาร และฝ่ายบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารต้องใช้หลักการบริหารค่าตอบแทน สำหรับยึดเป็นแนวปฏิบัติโดยคำนึงถึงความยุติธรรมทั้งภายในองค์กร และภายนอกองค์กร เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการบริหารอัตราค่าจ้างและเงินเดือน การให้ประโยชน์และการบริการ การให้ประโยชน์และการบริการ เป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรต้องมอบให้แก่บุคลากรในการทำงาน ซึ่งจะกล่าวถึงดังต่อไปนี้สวัสดิการ นอกจากนี้ปัจจัยในการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่ได้กล่าวมาแล้วยังมีเรื่องของ การจัดสวัสดิการที่องค์กรต้องมีการจัดให้แก่บุคลากร โดยจะกล่าวถึงการจัดสวัสดิการดังต่อไปนี้

ฉันทูพันธ์ เจริญนันทน์ (2547 : 240) ได้กล่าวสรุปถึงประเภทและชนิดของการจัดสวัสดิการไว้ดังนี้ คือประเภทของสวัสดิการ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ สวัสดิการตามกฎหมาย สวัสดิการนอกเหนือจากกฎหมายกำหนด ส่วนชนิดของสวัสดิการ ได้แก่ บริการด้านสุขภาพบริการด้านความปลอดภัย บริการด้านความมั่นคง การจ่ายค่าตอบแทนในวันหยุดตามระยะเวลาที่ได้รับอนุญาตบริการด้านการศึกษา บริการด้านเศรษฐกิจ บริการด้านนันทนาการ บริการด้านให้คำปรึกษา โบนัสและสวัสดิการบริการอื่น ๆ อย่างไรก็ตาม หลักการจัดสวัสดิการ ต้องคำนึงถึงหลักการที่ตอบสนองความต้องการการมีส่วนร่วม ความสามารถในการจ่าย ความยืดหยุ่นและประสิทธิภาพของการทำงาน

จากแนวความคิดของนักวิชาการพอสรุปได้ว่า การบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์คือ การที่องค์กรจัดกิจกรรมให้แก่บุคลากร เพื่อป้องกันแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นทั้งต่อร่างกายและจิตใจเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความสุข ทำให้องค์กรมีภาพจน์ที่ดีและรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถให้อยู่ทำงานกับองค์กรเป็นเวลานาน โดยการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ต้องคำนึงถึงองค์ประกอบในด้าน ขวัญและกำลังใจ จึงมีความจำเป็นต้องมีการบำรุงขวัญบุคลากร นอกจากนี้การจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรและการให้ประโยชน์และบริการแก่บุคลากร ที่เป็นส่วนหนึ่งในการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน และสนองความต้องการและสามารถจูงใจบุคลากรให้ทำงานด้วยความทุ่มเทพลังกายพลังใจ เพื่อองค์กรและทำให้องค์กรเป็นองค์กรที่มีศักยภาพ และก่อให้เกิดประสิทธิภาพในองค์กรอย่างสูงสุด

5. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)

เกรียงไกร เจียมบุญศรี และจักร อินทจักร (2544 : 43-44) กล่าวว่า กระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรให้มีคุณภาพอีกกระบวนการหนึ่งได้แก่การพัฒนาบุคคล เพราะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการดำเนินการจุดมุ่งหมายสูงสุดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การที่องค์กรสามารถเสริมสร้างปรับเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะในการทำงาน และทัศนคติ ให้เอื้ออำนวยต่อประสิทธิภาพในการทำงานได้มากที่สุด

เลียวนาร์ด, แนคเลอร์ และการ์แลน ดี วิกส์ (Leonard, Nadler, and Garland D. Wiggs. 1989 : 3 ; อ้างถึงใน สุรินทร์ เลานันท์. 2546 : 86) ได้อธิบายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่วางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน และปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรให้สูงขึ้น โดยวิธีการอบรมการให้การศึกษาและการพัฒนา ขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงครอบคลุม 3 เรื่องด้วยกันคือ การฝึกอบรม การพัฒนา และการศึกษา

พยอม วงศ์สารศรี (2545 : 156) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่าเป็นการดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบ ให้มีคุณภาพ และประสบผลสำเร็จที่น่าพอใจแก่องค์กร

เกรียงไกร เจียมบุญศรี และจักร อินทจักร (2544 : 42) ให้นิยามไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและปรับเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะในการทำงานและทัศนคติ ให้เอื้ออำนวยต่อประสิทธิภาพในการทำงาน

ธีรยุทธ พึ่งเพียร และสุรพล สุยะพรหม (2543 : 91) กล่าวว่าไว้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงกรรมวิธีที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญ และทัศนคติ

สุนันทา เลहनันท์ (2546 : 224) สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงกระบวนการที่ได้ออกแบบไว้อย่างมีเป้าหมาย เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสเรียนรู้โดยการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนาเป็นการเพิ่มพูนความรู้และศักยภาพในการทำงานรวมทั้งปรับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานให้พร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรและมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น

จากแนวความคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของนักวิชาการ พอสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือ การดำเนินการในการสร้างกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนทักษะความรู้ และสร้างทัศนคติที่ดี แก่บุคลากรในการทำงานให้เกิดคุณภาพและประสิทธิภาพในการทำงาน โดยใช้หลักการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยผ่านกระบวนการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และใช้กิจกรรมที่เหมาะสม ทั้งด้านการส่งเสริมให้ศึกษาต่อและรับการฝึกอบรมโดยองค์กรควรมีการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากรซึ่งกิจกรรมพัฒนาบุคลากรจะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรเป็นผู้ที่มีพัฒนาการในการทำงานที่ดีขึ้น และนำความรู้ที่ได้รับจากการทำกิจกรรมพัฒนาไปใช้ในการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานดีขึ้น และช่วยให้ลดปัญหาในการปฏิบัติงานเพราะบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาจากองค์กรจะเป็นผู้ที่มีความรู้ทักษะและทัศนคติที่ดีขึ้น จึงทำให้องค์กรเป็นองค์กรที่มีทำให้เกิดคุณภาพมาตรฐานสูงและมีการพัฒนาองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง

เกรียงไกร เจียมบุญศรี และจักร อินทจักร (2544 : 43) กล่าวสรุปในเรื่องความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นกิจกรรมที่สำคัญยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้เอื้ออำนวยต่อการบริหารและมีเหตุผลที่ทำให้ต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างน้อย 4 ประการ

ประการแรก คือไม่มีสถาบันการศึกษาใดที่สามารถสอนคนให้ทำงานได้ทันที

ประการที่สอง คือ การเปลี่ยนแปลงทางเทคนิคและวิธีการทำงาน

ประการที่สาม คือ การรับคนที่ไม่เหมาะสมเข้ามาทำงาน

ประการที่สี่ คือ องค์กรต้องการสร้างความก้าวหน้าให้กับบุคลากร

หลักการพื้นฐานและทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ต้องอาศัยหลักการกำหนดวัตถุประสงค์หลักการถ่ายทอดความรู้ หลักการสะท้อนกลับข้อมูล หลักการเสริมสร้าง หลักการสร้างความสำคัญหลักการทำให้หลักการทำงาน หลักการจูงใจ และหลักการเรียนรู้ภาพรวม-รายละเอียด-ภาพรวม

(เกรียงไกร เจียมบุญศรี และจักร อินทจักร. 2544 : 43-44) นอกจากนี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังต้องใช้ หลักการเสริมสร้างความเชื่อถือศรัทธาหลักการยกระดับความสนใจของผู้รับการพัฒนาให้อยู่ในระดับสูง หลักการเสริมสร้างสภาวะ สมอง หลักการเสริมสร้างภาพพจน์ที่ดี หลักการเสริมความเข้าใจและสุดท้าย คือ หลักการเน้น (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช. 2544 : 174-176)

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษา

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษา ถือกำเนิดขึ้นเมื่อจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้รับการสถาปนาเป็นมหาวิทยาลัยแห่งแรกในปี พ.ศ. 2459 ซึ่งวิธีการแสวงหากคนมาทำหน้าที่สอนในมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่มีลักษณะเป็นการเลือกเชิญข้าราชการ และผู้รู้จากกระทรวง ทบวง กรมมาสอน และเลือกจ้างอาจารย์ผู้มีชื่อเสียงชาวต่างประเทศซึ่งวิธีการนี้ได้ปฏิบัติสืบต่อกันมาจนกระทั่งปี พ.ศ. 2503 ได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยหรือที่เรียกว่า ก.ม. ได้มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการแสวงหาบุคลากรเข้ามาทำหน้าที่อาจารย์ โดยเปลี่ยนไปอิงตามระบบข้าราชการพลเรือน หรือ ก.พ.มากขึ้น ซึ่งเป็นระบบการบริหารงานบุคลากรแผนใหม่ต่อจากนั้นได้มีการตราพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2507 เพื่อใช้เป็นกรอบในการบริหาร ข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย ซึ่งบัญญัติไว้ในลักษณะที่ค่อนข้างกว้าง โดยมีอยู่เพียงห้ามาตราหลัก หลักการที่สำคัญของพระราชบัญญัตินี้คือ การให้อำนาจทางการแต่งตั้ง คณะ กรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยหรือ ก.ม. เป็นการเปิดโอกาสให้ ก.ม. ออกกฎเกณฑ์ และระเบียบ เพื่อให้ใช้ในการบริหารงานบุคลากรและในปี พ.ศ. 2518 ก.พ.ได้นำระบบการแบ่งหน้าที่ของข้าราชการพลเรือนเป็น 2 ระบบ ได้แก่ ข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย ประเภทที่มีหน้าที่สอน วิจัย และให้บริการทางวิชาการ ให้ใช้ระบบ Academic Rank Classification ซึ่งเรียกโดยย่อว่าระบบ A.R.C. หรือระบบชั้นทางวิชาการส่วนราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยอีกสองประเภท ที่มีหน้าที่ให้บริการทางวิชาการ กับประเภทที่มีหน้าที่ทางธุรการให้ใช้ระบบ Position Classification หรือเรียกโดยย่อว่าระบบ P.C. ซึ่งแปลว่าระบบการจำแนกตำแหน่งตามหน้าที่และความรับผิดชอบ และในกฎทบทวง (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2519 ซึ่งออกตามพระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2507 นี้ ได้บัญญัติระเบียบการบริหารงานบุคลากรของข้าราชการพลเรือนออกเป็น 2 ระบบข้างต้น และยังกำหนดให้มีองค์กรบริหารงานบุคลากรของข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย เรียกโดยย่อว่า ก.ม.หรือคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย (มรกต โกมลคิชฐ์. 2546 : 52)

ต่อมาได้มีการตราพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2547 และให้ยกเลิกพระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2507 และได้กำหนดให้

มีองค์การบริหารงานบุคคลของข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยเรียกโดยย่อว่า ก.พ.อ. หรือ คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาสำนักงาน ก.พ. (2545 : 25-29 ; อ้างถึงใน เตชะ ทวีชัยสิน. 2548 : 14-15) การปรับระบบการบริหารงานบุคคลจากการเปลี่ยนแปลงของโลก ปัจจุบัน ภาครัฐจำเป็นต้องปฏิรูประบบราชการเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลกและความต้องการของประชาชนให้สอดคล้องกับการปฏิรูประบบราชการที่กำลังดำเนินอยู่ ทั้งด้านการจัดบทบาทและภารกิจ โครงสร้างกระทรวงใหม่การจัดระบบงบประมาณที่เน้นนโยบาย และ ยุทธศาสตร์การพัฒนาเป็นหลัก ดังนั้นการวางแผนและการจัดระบบการบริหารงานบุคคลภาครัฐใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับการทำงานในโลกยุคใหม่ และเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

1. ระบบราชการและระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐต้องมีคุณลักษณะ ดังนี้

1.1 เป็นระบบที่สร้างข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ของรัฐให้เป็นมืออาชีพ มีความรู้ ความรู้ ความสามารถสูง และมีความเป็นกลางทางการเมือง สามารถทำงานเป็นพนักงานที่ใช้ภูมิปัญญาและ พลังสมองเป็นหลัก (Knowledge worker)

1.2 เป็นระบบที่โปร่งใสและเป็นธรรม

1.3 เป็นระบบที่สามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์
ได้

1.4 เป็นระบบที่จะต้องมีการจ้างงานที่หลากหลาย

1.5 ระบบการบริหารงานบุคคลภาครัฐที่คล่องตัว ยืดหยุ่นและทันสมัย

1.6 มีระบบการวัดผลและการใช้รางวัลจูงใจให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้สอดคล้องกับ หลักการ และแนวทางในการปฏิรูประบบราชการที่กำลังดำเนินการ

2. จุดเน้นการพัฒนา ระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐแนวใหม่ มี 7 ประเด็นดังนี้ (มรกด โทมลศิษฐ์. 2546 : 51)

2.1 การกำหนดกรอบนโยบายการกำหนดแนวทางการจัดประเภทกำลังคนในภาครัฐ ให้เกิดประสิทธิภาพและการเปลี่ยนเงื่อนไขการจ้างงานให้ยืดหยุ่น เพื่อให้ระบบราชการมีทางเลือก ในการว่าจ้างบุคลากรเพื่อจัดทำภารกิจที่จำเป็นของภาครัฐ ได้หลากหลายรูปแบบมากขึ้น

2.2 ปรับเปลี่ยนระบบการจำแนกตำแหน่ง ที่สอดคล้องกับการปรับบทบาทภารกิจใหม่ ของภาครัฐ และจัดระบบค่าตอบแทนไม่ที่เป็นธรรมและสอดคล้องกับอัตราค่าตอบแทนโดยรวมใน ตลาดแรงงาน มีระบบการให้ค่าตอบแทนตามผลงาน

2.3 การปรับเปลี่ยนระบบการแต่งตั้งข้าราชการให้เป็นไปตามหลักสากลมากขึ้น พัฒนาระบบการแต่งตั้งโยกย้ายใหม่ที่เป็นระบบเปิด โดยสร้างระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ

2.4 สร้างข้าราชการระดับบริหารให้เป็น “นักบริหารยุคใหม่” โดยจัดทำระบบผู้บริหารระดับสูง (Senior executive service) เพื่อให้มีนักบริหารมืออาชีพ มีสมรรถนะสูง สามารถเป็นผู้นำทางความคิด การกำหนดและการจัดทำนโยบายอย่างหลักแหลมและเป็นผู้สามารถรับผิดชอบต่อผลงานข้อตกลงระดับกระทรวง หรือข้อตกลงปฏิบัติงาน (Performance agreement) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ในอดีตผู้บริหารถือว่าเป็นผู้มีความรู้ด้านการบริหารทั่วไป (Generalist) แต่ในโลกยุคใหม่ที่เป็นสังคมแห่งความรู้ (Knowledge society) จำเป็นต้องมีผู้บริหารที่ชาญฉลาดมีทักษะในการแก้ไขปัญหาได้ สามารถตัดสินใจอย่างรอบคอบ

2.5 การปรับเปลี่ยนระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้เน้นระบบผลงานเพื่อเป็นจุดเชื่อมโยงกับระบบการจัดสรรทรัพยากรแนวใหม่ การจัดโครงสร้างและการบริหารงานหน่วยงานราชการตามระบบใหม่

2.6 การปฏิรูประบะบวินัย อุทธรณ์ และร้องทุกข์ให้มีมาตรฐาน รวดเร็ว เป็นธรรม และสอดคล้องกับกลไกของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย

2.7 การวางกลไกและแนวทางการปฏิบัติใหม่เพื่อกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคล โดยกระทรวงมีบทบาทเป็นผู้บริหารและปฏิบัติกรด้านการบริหารงานบุคคลในส่วนของกระทรวงแทน ก.พ. ซึ่งทำหน้าที่เชิงนโยบายและดูแลระบบผู้บริหารระดับสูง

3. การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันการพลศึกษา

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันการพลศึกษา ตามพระราชบัญญัติการพลศึกษา พ.ศ. 2548 ได้กำหนดไว้ในมาตรา 5 ไว้ว่า “การบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถาบัน ให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เว้นแต่พระราชบัญญัตินี้บัญญัติไว้เป็นอย่างอื่น” แต่เนื่องจากสถาบันการพลศึกษาเป็นสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา จึงใช้รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ในส่วนของโรงเรียนกีฬาและใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2547 และพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 ในส่วนของวิทยาเขต โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.1 การกำหนดตำแหน่ง เนื่องจากสถาบันการพลศึกษามีการจัดการศึกษาระดับชั้น
พื้นฐานใน โรงเรียนกีฬาและระดับอุดมศึกษาในวิทยาเขตจึงมีการกำหนดตำแหน่งข้าราชการครู
2 ประเภท ดังนี้

3.1.1 ตำแหน่งซึ่งมีหน้าที่เป็นผู้สอนในสถาบันการพลศึกษา ได้แก่

- 1) ศาสตราจารย์ (สถาบันการพลศึกษา)
- 2) รองศาสตราจารย์ (สถาบันการพลศึกษา)
- 3) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ (สถาบันการพลศึกษา)
- 4) อาจารย์ (สถาบันการพลศึกษา)
- 5) ตำแหน่งอื่นตามที่ ก.พ.อ. กำหนด (สถาบันการพลศึกษา)
- 6) ครู (สถาบันการพลศึกษา, โรงเรียนกีฬา)
- 7) ครูผู้ช่วย (โรงเรียนกีฬา)

3.1.2 ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษาในสถาบันการพลศึกษา
ได้แก่

- 1) อธิการบดี (สถาบันการพลศึกษา)
- 2) รองอธิการบดี (สถาบันการพลศึกษา)
- 3) คณบดี (สถาบันการพลศึกษา)
- 4) หัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ
- 5) ผู้ช่วยอธิการบดี
- 6) รองคณบดีหรือรองหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่า

คณะ

7) ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี ผู้อำนวยการสำนักงานวิทยาเขต
ผู้อำนวยการกองหรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากองตามที่ ก.พ.อ.
กำหนด

- 8) ตำแหน่งอื่นตามที่ ก.พ.อ. กำหนด
- 9) ผู้อำนวยการสถานศึกษา (โรงเรียนกีฬา)
- 10) รองผู้อำนวยการสถานศึกษา (โรงเรียนกีฬา)

3.2 การบรรจุและแต่งตั้ง

การบรรจุและแต่งตั้ง ให้อธิการบดีเป็นผู้สั่งบรรจุแต่งตั้งจากผู้สอบแข่งขันได้
สำหรับตำแหน่งนั้น โดยบรรจุและแต่งตั้งตามลำดับที่ในบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ มีคุณสมบัติทั่วไป
และคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง ให้รับเงินเดือนตามคุณวุฒิ ให้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ นอกจาก

การบรรจุและแต่งตั้งเพื่อให้บุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาแล้ว อาจกำหนดตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาบางตำแหน่งเป็นสัญญาจ้างปฏิบัติงาน รายปีหรือมีกำหนดระยะเวลาโดยความเห็นชอบของกระทรวงการคลัง หรือเป็นพนักงานราชการ โดยไม่ต้องเป็นข้าราชการก็ได้

3.3 การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ

การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ ประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยยึดหลักการปฏิบัติตนที่ เหมาะสมกับการเป็นข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา และปฏิบัติราชการได้อย่างมี ประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ ถือว่าผู้นั้นมีความชอบสมควร ได้รับ บำเหน็จความชอบ ซึ่งอาจเป็นบันทึกคำชมเชย รางวัล เครื่องเชิดชูเกียรติ หรือการเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้ผู้บังคับบัญชาแต่งตั้ง คณะกรรมการขึ้นพิจารณา โดยให้ยึดหลักคุณธรรม มีความเที่ยงธรรม เปิดเผย โปร่งใสและ พิจารณาจากผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก และความประพฤตินในการรักษาวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ การเลื่อนเงินเดือนของข้าราชการพลเรือน ในสถาบันอุดมศึกษาซึ่งดำรง ตำแหน่งอธิการบดีให้นายกสภาสถาบันเป็นผู้มีอำนาจสั่งเลื่อน

3.4 วินัยและการรักษาวินัย ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

วินัยและการรักษาวินัย ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ต้องสนับสนุน การปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขตามรัฐธรรมนูญแห่ง ราชอาณาจักรไทยด้วยความบริสุทธิ์ใจ ต้องปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความซื่อสัตย์สุจริต เที่ยงธรรม ขยันหมั่นเพียร และดูแลเอาใจใส่รักษาประโยชน์ของทางราชการ ไม่รายงานเท็จหรือปกปิด ข้อความซึ่งควรแจ้งต่อผู้บังคับบัญชา ต้องประพฤติเป็นแบบอย่างที่ดี มีความสุภาพเรียบร้อย วางตน ให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมอันดีงามของสังคมไทย อุทิศเวลาให้กับทางราชการอย่างเต็มที่ รักษา ความสามัคคี ช่วยเหลือเกื้อกูลในการปฏิบัติหน้าที่ราชการระหว่างผู้ร่วมปฏิบัติราชการด้วยกัน ไม่ หาผลประโยชน์หรือยอมให้ผู้อื่นหาผลประโยชน์อันอาจทำให้เสื่อมเสียความเที่ยงธรรมหรือเสื่อม เกียรติศักดิ์ของตำแหน่งหน้าที่ราชการของตน ไม่เป็นกรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการหรือดำรงตำแหน่ง อื่นที่มีลักษณะงานคล้ายคลึงกันนั้น ในห้างหุ้นส่วนหรือบริษัท เว้นแต่เป็นการปฏิบัติราชการ ต้อง ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณ ลำดับชั้นการลงโทษ 5 ระดับ ภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน ลดขั้นเงินเดือน ปลดออก ไล่ออก

3.5 การดำเนินการทางวินัย มีขั้นตอนดังนี้

3.5.1 ตั้งกรรมการสอบสวน

- 3.5.2 แจ้งคำสั่งกรรมการสอบสวนให้กรรมการทุกคนทราบ
- 3.5.3 ส่งเรื่องกล่าวหาให้ประธานกรรมการ
- 3.5.4 แจ้งให้ผู้ถูกกล่าวหาทราบคำสั่งแต่งตั้งกรรมการสอบสวน
- 3.5.5 ประธานกรรมการต้องบันทึกวันที่ที่ได้รับทราบคำสั่งตั้งกรรมการตัดสิน

ไว้

- 3.5.6 รวบรวมพยานหลักฐาน รวมทั้งสอบปากคำพยาน
- 3.5.7 เรียนผู้ถูกกล่าวหามาให้แจ้งแก้ข้อกล่าวหา โดยกำหนดเวลาให้ตามสมควรว่า

ให้มาชี้แจง

- 3.5.8 แก้ข้อกล่าวหาต่อคณะกรรมการภายในกี่วัน

3.6 การออกจากราชการ

การออกจากราชการ ออกเมื่อ

- 3.6.1 ตาย
- 3.6.2 พ้นจากราชการตามกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญข้าราชการ
- 3.6.3 ลาออกจากราชการและได้รับอนุญาตให้ลาออก
- 3.6.4 ถูกสั่งให้ออก
- 3.6.5 ถูกสั่งลงโทษ ปลดออกหรือไล่ออก
- 3.6.6 ถูกเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ เว้นแต่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง

อื่นที่ไม่ต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ

3.7 การอุทธรณ์และการร้องทุกข์

ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้ใดถูกสั่งลงโทษภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน หรือลดขั้นเงินเดือน ให้มีสิทธิอุทธรณ์ต่อสถาบันการพลศึกษาภายในสามสิบวันนับแต่วันได้รับแจ้งคำสั่ง ในการพิจารณาอุทธรณ์หรือเรื่องร้องทุกข์ ให้ดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนดซึ่งต้องไม่เกินเก้าสิบวัน ในกรณีที่ผู้อุทธรณ์ไม่พอใจในคำวินิจฉัยอุทธรณ์ หรือมิได้วินิจฉัยอุทธรณ์ให้แล้วเสร็จภายในเก้าสิบวัน ให้มีสิทธิฟ้องคดีต่อศาลปกครองได้ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด ในกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งศาลปกครองและวิธีพิจารณาคดีปกครอง

จากที่กล่าวมาข้างต้นเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษาตามระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาแล้วนั้น ผู้วิจัยขอเสนอกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษาตามกรอบแนวทางการวิจัย ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษานั้น ต้องดำเนินการตามข้อกำหนดคือ ภายในปี พ.ศ. 2548-2552 สถาบันการพลศึกษาต้องไม่เพิ่มอัตรากำลัง ดังนั้นในการดำเนินการที่ผ่านมา จึงเป็นการเกลี้ยตำแหน่งของแต่ละวิทยาเขตภายในสถาบันการพลศึกษา ยกเว้นว่าขาดแคลนและจำ เป็นมาก ให้ขออัตราค่า ล้างเพิ่มจากสำ นักงาน ก.พ. ดังนั้นกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษาจึงดำเนินการดังนี้

1.1 สถาบันการพลศึกษาส่งหนังสือแจ้งให้วิทยาเขตแต่ละแห่งดำเนินการวิเคราะห์กำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบันว่าเพียงพอหรือไม่ โดยพิจารณาจากงานในแต่ละฝ่ายเป็นหลัก แล้วเปรียบเทียบจำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่กับปริมาณงานที่ต้องปฏิบัติว่าขาดแคลนบุคลากรหรือไม่

1.2 เมื่อแต่ละวิทยาเขตวิเคราะห์กำลังคน และทราบความต้องการอัตรากำลังแล้วให้แจ้งความต้องการอัตรากำลังให้สถาบันการพลศึกษาทราบ โดยระบุจำนวนอัตราที่ขาดแคลนและเรียงลำดับตามความจำเป็น

1.3 สถาบันการพลศึกษาวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลังของแต่ละวิทยาเขตแล้วจัดสรรอัตรากำลังให้แก่วิทยาเขต โดยพิจารณาตามความจำเป็นภายใต้ตำแหน่งที่สถาบันฯ มีอยู่เดิมซึ่ง ได้จากบุคลากรเดิมพื้นจากการปฏิบัติหน้าที่โดยการลาออก หรือเกษียณอายุราชการแล้ว แจ้งผลการจัดสรรอัตรากำลังให้วิทยาเขตแต่ละแห่งทราบ

1.4 วิทยาเขตที่ได้รับจัดสรรอัตรากำลังกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งที่ได้รับการจัดสรร แจ้งให้สถาบันการพลศึกษาดำเนินการต่อไป

2. การสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

เมื่อสถาบันการพลศึกษา ทราบคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งจากวิทยาเขตแล้ว จะดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรตามคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งด้วยวิธีการรับ โอนจากหน่วยงานราชการหรือการสอบคัดเลือกบุคคลทั่วไปแล้วแต่กรณี ในส่วนการสอบคัดเลือกจากบุคคลทั่วไปดำเนินการ ดังนี้

2.1 เปิดรับสมัครบุคคลทั่วไปที่มีคุณสมบัติตรงตามตำแหน่ง

2.2 ดำเนินการจัดสอบแข่งขัน

2.2.1 สอบข้อเขียน

2.2.2 สอบสัมภาษณ์

2.2.3 สอบปฏิบัติ (แล้วแต่ลักษณะตำแหน่ง)

2.3 ประกาศผลสอบคัดเลือกเรียงตามลำดับคะแนน

2.4 ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกรายงานตัว

2.5 สถาบันการพลศึกษาจัดการปฐมนิเทศผู้ที่ได้รับการคัดเลือก

2.6 บรรจุผู้ที่ได้รับการคัดเลือกและทดลองงาน 1 ปี ในวิทยาเขตที่ได้รับจัดสรร

อัตรากำลัง

2.7 ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกรายงานตัวและรับการปฐมนิเทศที่วิทยาเขตที่ได้รับ

จัดสรรอัตรากำลัง

2.8 วิทยาเขตแต่งตั้งให้ปฏิบัติงานในตำแหน่ง หน้าที่และมอบหมายให้

ปฏิบัติงานอื่นตามความเหมาะสม

3. การบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์

เนื่องจากสถาบันการพลศึกษา เป็นหน่วยงานทางราชการ การบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์จึงดำเนินการตามกฎหมาย เช่น การจ่ายค่าตอบแทน เงินเดือน สิทธิ สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ ต้องดำเนินการตามที่กฎหมายกำหนด และบางส่วนต้องปฏิบัติตามคำสั่งระเบียบ ข้อบังคับและประกาศของสถาบันฯ เช่น เงิน โบนัส สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ โดยห้ามขัดแย้งกับกฎหมาย

4. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สถาบันการพลศึกษาได้ดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หลากหลายวิธีการ โดยพิจารณาตามความเหมาะสม ตามสถานการณ์ ได้แก่ การส่งเสริมให้บุคลากรทำการวิจัย การส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรมในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานหรือตามที่บุคลากรให้ความสนใจการส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นในสาขาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานหรือตามที่บุคลากรให้ความสนใจ การจัดศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ เพื่อเปิดโลกทัศน์ให้บุคลากรตามความพร้อมของแต่ละวิทยาเขต

5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

สถาบันการพลศึกษา ได้พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของสถาบันการพลศึกษาให้เป็นระบบที่มีความโปร่งใส ยุติธรรม และสามารถตรวจสอบได้ ตามแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยกำหนดให้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณาจารย์ มีองค์ประกอบของการประเมินแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน (Performance Evaluation) สถาบันการพลศึกษาได้นำเครื่องมือที่เรียกว่า Performance Agreement หรือการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานล่วงหน้ามาใช้ และกำหนดให้ค่าของผลสัมฤทธิ์ของงานมีน้ำหนักเท่ากับ 70 %

ส่วนที่ 2 การประเมินสมรรถนะ (Competency Evaluation) โดยจะได้มีการกำหนดสมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะเฉพาะ (Functional Competency)

สำหรับใช้เป็นกรอบในการประเมิน และพัฒนาสมรรถนะให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ
ค่านิยมของสถาบันการพลศึกษา และกำหนดให้ค่าของสมรรถนะมีน้ำหนักเท่ากับ 30 %

การประเมินผลการปฏิบัติงานของคณาจารย์ กำหนดให้นำผลงานตามประกาศ
สถาบันการพลศึกษา เรื่อง การกำหนดภาระงานของคณาจารย์ พ.ศ. 2555 เป็นองค์ประกอบหลักใน
การกำหนดตัวชี้วัดผลงานเพื่อการประเมินผลงานในแต่ละรอบเวลา

แนวคิดเกี่ยวกับสถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1. ประวัติและความเป็นมาของสถาบันการพลศึกษา

สถาบันการพลศึกษาเป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ เดิมคือ วิทยาลัยพลศึกษา ทำหน้าที่
ผลิตครู โดยเฉพาะครูสอนพลศึกษาและสุขศึกษา แต่ปัจจุบันได้เพิ่มบทบาทในการผลิตบุคลากร
ด้านวิชาชีพ ด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา และสุขภาพ เพิ่มขึ้น ตั้งอยู่ ณ 154 สนามกีฬาแห่งชาติ ถนน
พระรามที่ 1 แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร 10330 (สถาบันการพลศึกษา, 2552 :
ออนไลน์) ในอดีต กรมพลศึกษาเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่ดำเนินการผลิตครูพลศึกษา โดยรับโอน
โรงเรียนพลศึกษากลาง มาดำเนินการตั้งแต่ปี พ.ศ. 2479 และได้มีการจัดตั้ง “วิทยาลัยพลศึกษา” ขึ้น
เมื่อวันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2496 เพื่อดำเนินการสอนในระดับประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาระดับสูง
(ป.กศ.สูง) และตั้ง “โรงเรียนฝึกหัดครูพลานามัย” ขึ้นในปีการศึกษา 2501 เพื่อดำเนินการสอนใน
ระดับประกาศนียบัตรวิชาการศึกษา (ป.กศ.)

ต่อมาได้ยุบเลิกโรงเรียนฝึกหัดครูพลานามัย ในปี พ.ศ. 2512 และได้ขยายหลักสูตรของ
วิทยาลัยพลศึกษาเป็นระดับปริญญาตรี โดยเป็นส่วนหนึ่งของวิทยาลัยวิชาการศึกษาดังกล่าว
ดำเนินการโดยกรมพลศึกษาและใช้ชื่อว่า “วิทยาลัยวิชาการศึกษาพลศึกษา” ในปี พ.ศ. 2514 ได้ยุติ
การดำเนินการวิทยาลัยพลศึกษาในส่วนกลางและโอนวิทยาลัยวิชาการศึกษาพลศึกษาไปให้วิทยาลัย
วิชาการศึกษาดำเนินการต่อไป กรมพลศึกษาได้เปิดดำเนินการผลิตครูพลศึกษาในส่วนภูมิภาค โดย
เริ่มเปิด “วิทยาลัยพลศึกษาจังหวัดเชียงใหม่” ขึ้นเป็นแห่งแรก

ต่อมาในปี พ.ศ. 2515 เปิด “วิทยาลัยพลศึกษาจังหวัดมหาสารคาม” และมีการเปิดเพิ่มขึ้น
ในจังหวัดต่าง ๆ เรื่อยมา จนกระทั่งมีวิทยาลัยพลศึกษารวม 17 แห่ง เมื่อกระทรวง ศึกษาธิการมี
นโยบายบรรจุข้าราชการครูจากผู้ที่มิวุฒิกิจการศึกษาระดับปริญญาตรี กรมพลศึกษาจึงหาแนวทางยก
ฐานะวิทยาลัยพลศึกษาให้สามารถเปิดทำการสอนในระดับปริญญาตรี โดยในระยะแรกได้จัดทำ
โครงการร่วมมือทางวิชาการกับกรมการฝึกหัดครู เป็นสถาบันสมทบของวิทยาลัยครู เพื่อเปิดสอน
ระดับปริญญาตรีหลักสูตรต่อเนื่อง ตั้งแต่ปีการศึกษา 2531 ในขณะเดียวกันก็มีแนวทางที่จะเปิด

ดำเนินการสอนระดับปริญญาตรีด้วยตนเอง จนได้มีการร่างพระราชบัญญัติเพื่อยกฐานะวิทยาลัยพลศึกษาขึ้นเป็นสถาบันการศึกษาระดับปริญญา ในปี พ.ศ. 2538 และใช้ชื่อ “ร่างพระราชบัญญัติสถาบันกาญจนมงคล พ.ศ. ...” กรมพลศึกษา ได้เสนอร่างพระราชบัญญัติสถาบันกาญจนมงคลตามลำดับ พร้อมกับที่กรมอาชีวศึกษา ได้เสนอร่างพระราชบัญญัติสถาบันเทคโนโลยีปทุมวัน และกรมศิลปากร ได้เสนอร่างพระราชบัญญัติสถาบันพัฒนศิลป์ ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการ ได้ให้ความเห็นชอบในร่างพระราชบัญญัติทั้ง 3 ฉบับ แต่เนื่องจากสาเหตุบางประการกรมพลศึกษา ได้นำร่างพระราชบัญญัติสถาบันกาญจนมงคลกลับมาพิจารณาทบทวนใหม่อีกครั้งหนึ่ง เป็นเหตุให้ไม่สามารถนำเข้าสู่ที่ประชุมสภาผู้แทนราษฎร ได้ทันเวลา เนื่องจากสภาผู้แทนราษฎรหมดอายุลง จึงต้องนำร่างพระราชบัญญัติสถาบันกาญจนมงคล มาเริ่มดำเนินการตามขั้นตอนใหม่อีกครั้งหนึ่ง ภายหลังจากที่มีการจัดตั้งรัฐบาลใหม่แล้ว

การดำเนินการเพื่อยกฐานะดังกล่าว ได้ดำเนินเรื่อยมากระทั่งสภาผู้แทนราษฎรได้ส่งร่างพระราชบัญญัติสถาบันการพลศึกษา ไปยังสำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรี เพื่อทูลเกล้าฯ ถวายพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เพื่อทรงลงพระปรมาภิไธย พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงลงพระปรมาภิไธย เมื่อวันที่ 31 มกราคม พ.ศ. 2548 และประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา ตอนที่ 13 ก เมื่อวันที่ 4 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2548 จึงนับได้ว่าสถาบันการพลศึกษาได้ก่อกำเนิดขึ้นอย่างเป็นทางการตั้งแต่วันที่ 5 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2548

2. โครงสร้างสถาบันการพลศึกษา

โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการในสถาบันการพลศึกษา สถาบันการพลศึกษามีการแบ่งส่วนราชการ ประกอบด้วย สำนักงานอธิการบดีวิทยาเขต คณะ และโรงเรียนกีฬา สำหรับในส่วนของวิทยาเขต สถาบันการพลศึกษา ประกอบด้วยวิทยาเขตทั้งสิ้น 17 แห่ง ซึ่งสามารถจัดกลุ่มวิทยาเขตตามส่วนภูมิภาคได้ดังนี้

2.1 ภาคกลาง ประกอบด้วย 5 วิทยาเขต ได้แก่ สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตกรุงเทพ สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตสุพรรณบุรีสถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตอ่างทอง สถาบันการพลศึกษาวิทยาเขตสมุทรสาคร และสถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตชลบุรี

2.1.1 ภาคเหนือ ประกอบด้วย 4 วิทยาเขต ได้แก่ สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตเชียงใหม่ สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตลำปาง สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตเพชรบูรณ์ และสถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตสุโขทัย

2.2.2 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 4 วิทยาเขต ได้แก่ สถาบันการพลศึกษาวิทยาเขตมหาสารคาม สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตอุดรธานี สถาบันการพลศึกษา

วิทยาเขตศรีสะเกษ และสถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตชัยภูมิ

2.2.3 ภาคใต้ ประกอบด้วย 4 วิทยาเขต ได้แก่ สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตยะลา สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตชุมพร สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตตรัง และสถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตกระบี่

สรุปได้ว่า สถาบันการพลศึกษาเป็นสถาบันอุดมศึกษา ที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสถาบันการพลศึกษา พ.ศ. 2548 สังกัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ตั้งแต่วันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2548 ทำหน้าที่ในด้านการจัดการศึกษาทั้งในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานและระดับอุดมศึกษา ประกอบด้วย 17 วิทยาเขต และ 11 โรงเรียนกีฬา เป็นสถาบันอุดมศึกษา มีวัตถุประสงค์ในการผลิตและพัฒนาบุคลากรทางพลศึกษา การกีฬา วิทยาศาสตร์การกีฬา วิทยาศาสตร์สุขภาพ นันทนาการ และบุคลากร ในด้านที่เกี่ยวข้อง มีภารกิจทำการสอน ทำการวิจัย ให้บริการทางวิชาการ การให้บริการชุมชน การใช้และพัฒนาเทคโนโลยี เสริมสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้แก่ท้องถิ่น ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาสำหรับบุคคลที่มีความสามารถพิเศษทางกีฬา นันทนาการ และบุคคลที่มีความบกพร่องทางร่างกาย รวมถึงการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การละเล่นพื้นบ้าน และกีฬาไทย

3. วิสัยทัศน์

เป็นสถาบันชั้นนำที่ผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านพลศึกษา กีฬาและสุขภาพผู้
ความเป็นเลิศระดับมาตรฐานสากลอย่างยั่งยืน

4. พันธกิจของสถาบันการพลศึกษา

- 4.1 จัดการศึกษา ด้านพลศึกษา สุขศึกษา กีฬา นันทนาการ วิทยาศาสตร์การกีฬา วิทยาศาสตร์สุขภาพ และสาขาอื่นที่เกี่ยวข้อง
- 4.2 ศึกษาวิจัยและให้บริการทางวิชาการกับชุมชน สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้แก่ท้องถิ่น
- 4.3 ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษา สำหรับบุคคลที่มีความสามารถพิเศษทางกีฬานันทนาการและบุคคลที่มีความบกพร่องทางร่างกาย
- 4.4 ทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การละเล่นพื้นบ้าน และกีฬาไทย

5. นโยบายหลักของสถาบันการพลศึกษา

- 5.1 สนับสนุนส่งเสริม และอำนวยความสะดวกในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน (โรงเรียนกีฬา) และระดับอุดมศึกษา (วิทยาเขต)
- 5.2 การพัฒนาระบบการบริหาร
- 5.3 สนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร

5.4 สนับสนุนส่งเสริมพัฒนาคุณภาพสู่ความเป็นเลิศในโรงเรียนกีฬา และศูนย์กีฬาเพื่อความ
เป็นเลิศในวิทยาเขต

5.5 สนับสนุนส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา

5.6 สนับสนุนส่งเสริมพัฒนาระบบ ICT เทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน และการ
บริหารจัดการ

5.7 การให้บริการวิชาการและทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

5.8 สนับสนุนส่งเสริมพัฒนาคุณภาพการศึกษา และประกันคุณภาพการศึกษา

6. การแบ่งส่วนราชการภายในสถาบันการพลศึกษา

สถาบันการพลศึกษาได้แบ่งส่วนราชการภายใน ดังนี้

6.1. สำนักงานอธิการบดี มีทั้งหมด 5 กอง ดังนี้

6.1.1 กองกลาง มีภาระหน้าที่เกี่ยวกับการเงิน การบัญชี การงบประมาณ การพัสดุ
อาคารสถานที่ ยานพาหนะ จัดระบบงานการบริหารงานบุคคล งานกฎหมาย และระเบียบงานนิติ
กรรมและสัญญา งานเกี่ยวกับความรับผิดชอบทางแพ่ง อาญา งานคดีปกครอง และคดีอื่นของสถาบัน
ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่กิจกรรม และผลงานของสถาบัน ประชุมสภาสถาบัน และ สภาวิชาการ
แจ้งมติที่ประชุมสภาสถาบันและสภาวิชาการ ไปยังผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการ

6.1.2 กองส่งเสริมวิชาการ มีภาระหน้าที่ พัฒนา ส่งเสริม และสนับสนุนด้านบริการ
การศึกษา ประมวลผล หลักสูตร และการสอน ระบบการประกันคุณภาพ นิเทศการศึกษาการวิจัย
นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถาบัน

6.1.3 กองนโยบายและแผน มีภาระหน้าที่ ศึกษา วิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมเพื่อ
เสนอแนะการกำหนดนโยบายด้านยุทธศาสตร์ แผนงาน และงบประมาณแก่สถาบัน จัดทำแผน
งบประมาณ และประสานแผนการปฏิบัติงานของสถาบันให้สอดคล้องกับนโยบาย ยุทธศาสตร์และ
แผนแม่บทของรัฐบาลและของกระทรวง เร่งรัด ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการปฏิบัติงาน
การใช้งบประมาณ ตามแผนงานและ โครงการของสถาบัน จัดทำ คู่มือรักษา และซ่อมบำรุง
ระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ ประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถาบัน
เพื่อจัดระบบข้อมูลสารสนเทศให้สะดวกต่อการรวบรวม เชื่อมโยง และเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศ
ของสถาบัน กำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรทุกระดับสถาบัน และประสานงานกับองค์กรและ
หน่วยงานต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรของสถาบัน

6.1.4 กองกิจการนักศึกษาและกิจการพิเศษ มีภาระหน้าที่ กำหนดแนวทางจัดทำ
ระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการดำเนินงานองค์กรนักศึกษาส่งเสริมการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนา

นักศึกษาให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ และ เสริมสร้าง ประสิทธิภาพชีวิตในการทำงานร่วมกับชุมชน ท้องถิ่นและสถานประกอบการ ประสานงาน เกี่ยวกับการดำเนินการจัดกิจกรรมกีฬาและนันทนาการ การให้บริการทางวิชาการด้านการพลศึกษา สุขศึกษา กีฬา นันทนาการ วิทยาศาสตร์การกีฬาและวิทยาศาสตร์สุขภาพแก่สังคม ทั้งภายในและ ภายนอกสถาบัน

6.1.5 กองประสานงาน มีภาระหน้าที่ประสานงานกับวิทยาเขตและโรงเรียนกีฬาเพื่อ ถ่ายทอดนโยบาย แนวปฏิบัติ คำสั่ง เอกสาร และข้อมูลต่าง ๆ จากสถาบันไปยังวิทยาเขตและ โรงเรียนกีฬา รวบรวมรายงาน แผนปฏิบัติงาน เอกสาร และข้อมูลต่าง ๆ จากวิทยาเขตและ โรงเรียน กีฬาที่ต้องนำเสนอต่อสถาบัน

6.2 วิทยาเขต สถาบันการพลศึกษาทั้ง 17 วิทยาเขต มีภาระหน้าที่ จัดการศึกษา ด้านพลศึกษา สุขศึกษา นันทนาการ วิทยาศาสตร์การกีฬา วิทยาศาสตร์สุขภาพและสาขาอื่นที่ เกี่ยวข้อง ศึกษาวิจัยและให้บริการทางวิชาการกับชุมชน สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้แก่ท้องถิ่น ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษา สำหรับบุคคลที่มีความสามารถพิเศษและบกพร่องทางร่างกาย ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การละเล่นพื้นบ้านและกีฬาไทย

6.3 คณะ สถาบันการพลศึกษา มีทั้งหมด 3 คณะดังนี้

6.3.1 คณะวิทยาศาสตร์การกีฬาและสุขภาพ มีภาระหน้าที่ จัดการศึกษาด้าน วิทยาศาสตร์การกีฬาและวิทยาศาสตร์สุขภาพ วิจัยและให้บริการทางวิชาการกับชุมชน สร้างสังคม แห่งการเรียนรู้แก่ท้องถิ่น ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษา สำหรับบุคคลที่มีความสามารถพิเศษ ทางกีฬา นันทนาการและบุคคลที่มีความบกพร่องทางร่างกาย ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ส่งเสริม คุณธรรม จริยธรรม

6.3.2 คณะศิลปศาสตร์ มีภาระหน้าที่ จัดการศึกษาด้านนิเทศศาสตร์ ธุรกิจ และนันทนาการ ศึกษา วิจัยและให้บริการทางวิชาการกับชุมชน สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้แก่ ท้องถิ่น ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษา สำหรับบุคคลที่มีความสามารถพิเศษทางกีฬา นันทนาการและบุคคลที่มีความบกพร่องทางร่างกาย ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การละเล่นพื้นบ้าน และกีฬา

6.3.3 คณะศึกษาศาสตร์ มีภาระหน้าที่ การจัดการศึกษา พัฒนาการจัดการเรียนรู้ องค์ความรู้ และบุคลากรสายผู้สอนและการศึกษาด้าน พลศึกษา สุขศึกษา และนันทนาการ การศึกษา วิจัยและให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชน สร้างสรรค์สังคมแห่งการเรียนรู้สู่ท้องถิ่น

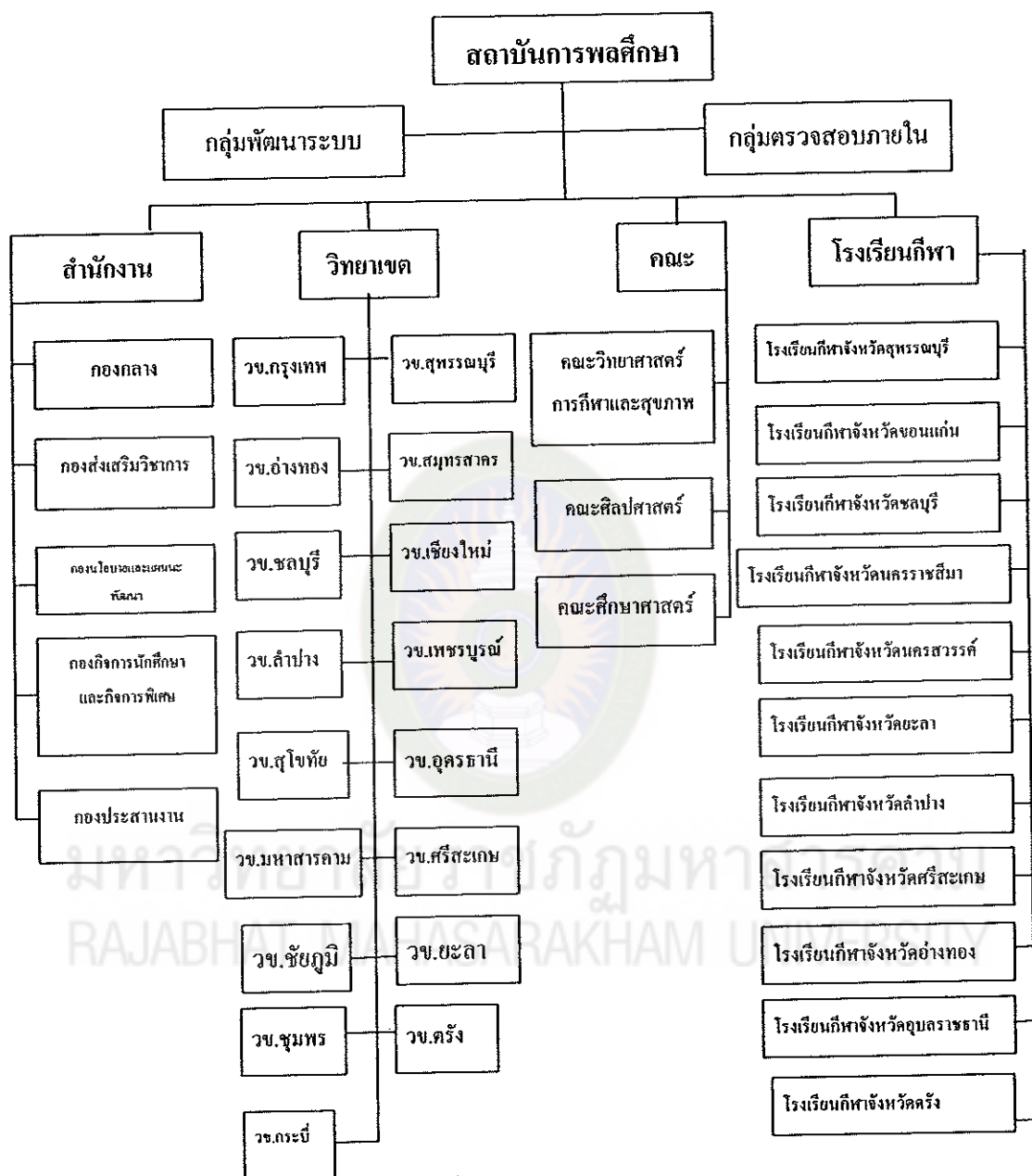
การส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาสำหรับบุคคลที่มีความสามารถพิเศษและบกพร่องทางร่างกาย การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การละเล่นพื้นบ้านและกีฬาไทยและสิ่งแวดลอม การส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ

6.4 โรงเรียนกีฬา โรงเรียนกีฬาทั้ง 11 โรงเรียน มีภาระหน้าที่ จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและการกีฬาให้กับนักเรียนและเยาวชนที่มีความถนัดและความสามารถพิเศษทางการกีฬาเตรียมและผลิตนักกีฬาที่มีความสามารถและมีคุณภาพเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาระดับชาติและนานาชาติ ศึกษาเพื่อพัฒนาการกีฬาและนักกีฬาของประเทศ เป็นศูนย์ส่งเสริมกิจกรรมกีฬา สุขภาพและคุณธรรมของเยาวชน เป็นศูนย์บริการชุมชนตามภารกิจของสถาบันการพลศึกษาเป็นศูนย์ทำนุบำรุงอนุรักษ์และส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมด้านการกีฬาและการละเล่นพื้นเมืองท้องถิ่น ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษา สำหรับบุคคลที่มีความสามารถพิเศษทางการกีฬานันทนาการและบุคคลที่มีความบกพร่องทางร่างกาย ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การละเล่นพื้นบ้านและกีฬา



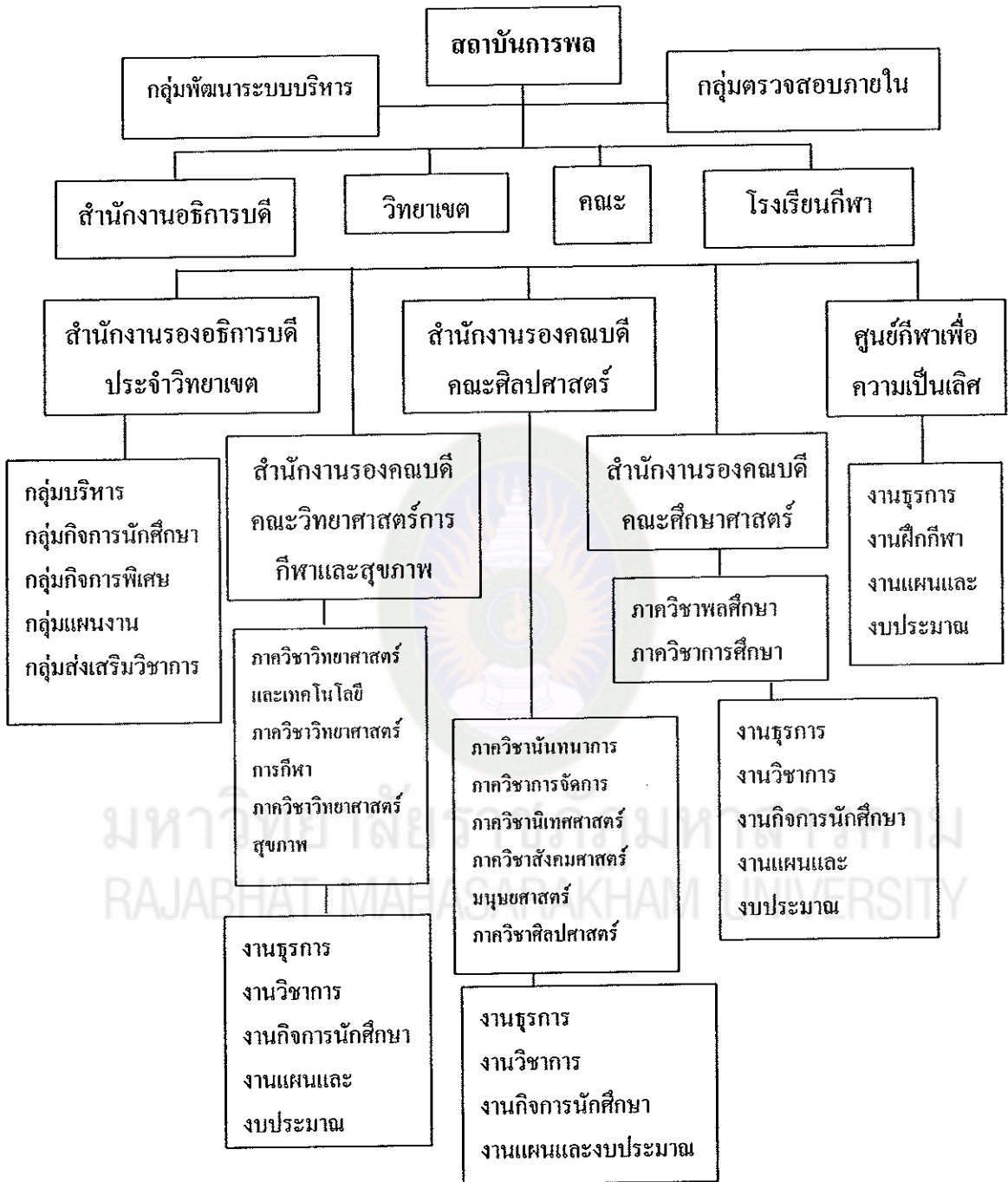
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการของในสถาบันการพลศึกษา



แผนภาพที่ 1 การแบ่งส่วนราชการภายในสถาบันการพลศึกษา

ที่มา : สถาบันการพลศึกษา (2555 : <http://www.ipemk.ac.th/>)



แผนภาพที่ 2 การแบ่งส่วนราชการภายในวิทยาเขตของสถาบันการพลศึกษา
ที่มา : สถาบันการพลศึกษา (2555 : <http://www.ipemk.ac.th>)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

ประกิต หาญชนะสุกิจ (2546 : 96-100) ได้ศึกษาเรื่องประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเทศบาลเมื่อแสนสุข พบว่า การบริหารงานบุคคลมีอัตราค่าจ้างโดยรวมของเทศบาลมีการขยายตัวลดลง เทศบาลใช้บุคลากรต่ำกว่ากรอบที่กฎหมายกำหนด ส่วนการสำรวจความพึงพอใจของกลุ่มตัวอย่างทั้งสามกลุ่ม พบว่า พนักงานเทศบาลมีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง โดยมีความพึงพอใจสูงสุด ในด้านสภาพแวดล้อมของการทำงาน และมีความพึงพอใจต่ำสุดในด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ผู้รับบริการในเขตเทศบาลมีความพึงพอใจต่อการให้บริการของเทศบาลในระดับปานกลาง โดยมีความพึงพอใจสูงสุดในการดำเนินการตามขั้นตอนของการให้บริการและพึงพอใจต่ำสุดในด้านความสะดวกจากอาคารสถานที่ ส่วนนักท่องเที่ยวมีความพึงพอใจสูงสุดในด้านความสะดวกสบายในการเดินทางและพึงพอใจต่ำสุดในด้านความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

สุรรัตน์ กณพันธ์ (2546 : 52-54) ได้ศึกษาเรื่องประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบลภายใต้รัฐธรรมนูญ พุทธศักราช 2540 ศึกษากรณีองค์การบริหารส่วนตำบลบางชะแยง อำเภอเมือง จังหวัดปทุมธานี พบว่า ประชาชนประเมินว่าองค์การบริหารส่วนตำบลบางชะแยง ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นประโยชน์ต่อประชาชนและท้องถิ่นเป็นอย่างมาก ขณะเดียวกัน ยังมีปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการอยู่ที่ผู้บริหารและผู้นำขาดความสามัคคี ขาดความรู้ความสามารถ ขาดความสนใจในบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบ การปฏิบัติงานไม่โปร่งใส ขาดการประสานงาน ขาดจิตสำนึกในการมีส่วนร่วม ซึ่งหากทุกฝ่ายรวมทั้งประชาชน ร่วมมือกันเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมก็จะทำให้การปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทหน้าที่ภายใต้รัฐธรรมนูญ พุทธศักราช 2540 ขององค์การบริหารส่วนตำบลบางชะแยง เป็น ไปอย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดผลดีต่อประชาชนและท้องถิ่น

นฤมล บุญรอด (2548 : 44 – 51) ได้ศึกษาเรื่องประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของข้าราชการในหน่วยงานด้านวิชาการ กรมศุลกากร พบว่า ข้าราชการในหน่วยงานด้านวิชาการ กรมศุลกากร มีระดับความคิดเห็นที่ค่อนข้างสูงต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านลักษณะการปฏิบัติงาน ด้านความพึงพอใจในงาน ด้านขวัญและกำลังใจ ด้านความสามัคคีในการปฏิบัติงาน และข้าราชการในหน่วยงานด้านวิชาการ กรมศุลกากรที่มีอายุวุฒิการศึกษา ระยะเวลาการรับราชการ และระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

ภิญญาดา อยู่สำราญ (2550 : 375) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารคุณภาพทั้งองค์การกับ ประสิทธิภาพการบริหารจัดการอาชีวศึกษาสุพรรณบุรีการวิจัยครั้งนี้มี ผลการวิจัยพบว่า 1) วิทยาลัย อาชีวศึกษาสุพรรณบุรีมีการบริหารคุณภาพทั้งองค์การอยู่ในระดับมากทุกด้านเรียงลำดับจาก ค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือด้านการศึกษาและฝึกอบรม ด้านการวัดและประเมินผล ด้านการทำงาน เป็นที่ม ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านภาวะผู้นำ ด้านโครงสร้างที่เกื้อหนุน และด้านการพิจารณา ความชอบมอบรางวัลและการยอมรับ 2) ประสิทธิภาพการบริหารจัดการตามมาตรฐานการศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาสุพรรณบุรีอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย คือ มาตรฐานที่ 3 กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน มาตรฐานที่ 4 การบริหารวิชาชีพผู้สังคม มาตรฐานที่ 1 ด้าน ผู้เรียนและผู้สำเร็จการศึกษาวิชาชีพ มาตรฐานที่ 2 หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน มาจรรยา ฐานที่ 5 นวัตกรรมและการวิจัย มาตรฐานที่ 6 ภาวะผู้นำและการจัดการ 3) การบริหารคุณภาพทั้ง องค์การ โดยรวมกับประสิทธิผลการบริหารจัดการตามมาตรฐานการอาชีวศึกษาโดยรวมของ วิทยาลัยอาชีวศึกษาสุพรรณบุรีมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างน้อยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ใน ระดับสูงเกี่ยวข้องกับมากที่สุด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.824

ธิดารัตน์ สุขประภากรณ์ (2550 : 91-95) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลใน การปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ โดยใช้กรอบแนวคิดและทฤษฎีสองปัจจัย ของ Frederick Herzberh เป็นกรอบในการศึกษา พบว่าปัจจัยค่าจ้างที่มีผลต่อประสิทธิผลในการ ปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาสภาพ การทำงาน ส่วนปัจจัยงานใจที่มีผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ด้านความสำเร็จ ในการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน

ปราณี อินทวงศ์ (2550 : 58-60) ได้ศึกษาเรื่องประสิทธิผลการให้บริการของเทศบาล ตำบลบางกะดี อำเภอเมือง จังหวัดปทุมธานี โดยศึกษาความพึงพอใจของประชาชนเป็นดัชนีวัด ประสิทธิภาพ และเพื่อเปรียบเทียบประสิทธิผล จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า เพศต่างกัน ใน ภาพรวมมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก เพศหญิงมี ความคิดเห็นมากกว่าเพศชาย เมื่อพิจารณาผู้มาใช้บริการที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นด้านเจ้าหน้าที่ผู้ ให้บริการ และด้านอาคารสถานที่ ไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านสิ่งอำนวยความสะดวกพบว่าแตกต่างกัน เมื่อทดสอบรายคู่ไม่พบความแตกต่าง ผู้มาใช้บริการที่มีระดับการศึกษาสถานภาพสมรส รายได้ และระยะเวลาที่อาศัยในพื้นที่ต่างกัน มีความคิดเห็นในภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

พีระพงษ์ เผ่าภูไทย (2552 : 301) ได้ศึกษาเรื่อง รายงานผลการพัฒนาประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการด้านการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษาของโรงเรียนบ้านจอมมณีได้การวิจัยครั้งนี้ มีผลการวิจัยพบว่า การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นของครู กรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองและนักเรียน ที่มีต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนบ้านจอมมณีได้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพต่างกัน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนบ้านจอมมณีได้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร หารรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยรวมของนักเรียน ก่อนและหลังการพัฒนาประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการด้านการจัดการเรียนการสอน ในสถานศึกษาของโรงเรียนบ้านจอมมณีได้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พระทวีศักดิ์ ชรรยงค์ (2554 : 103) ได้ศึกษาเรื่องประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์การบริหารส่วนตำบลป่ามะคาบ อำเภอเมือง จังหวัดพิจิตร ผลจากการวิจัย พบว่า ระดับประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาขององค์การบริหารส่วนตำบลป่ามะคาบ อำเภอเมือง จังหวัดพิจิตรมี 6 ด้าน คือ ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอยู่ในระดับมาก ด้านการพัฒนาตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงและทรัพยากรมนุษย์ และด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานอยู่ในระดับปานกลาง ด้านการเมือง การบริหารและการพัฒนาบุคลากรของท้องถิ่น ด้านสังคมและสาธารณสุข และด้านการศึกษา ศาสนา วัฒนธรรม การกีฬาอยู่ในระดับมาก การเปรียบเทียบระดับประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์การบริหารส่วนตำบลป่ามะคาบ อำเภอเมือง จังหวัดพิจิตร ไม่แตกต่างกัน ส่วนประชาชนที่มีระดับการศึกษา อาชีพ และระยะเวลาที่อาศัยอาศัยอยู่ในชุมชนที่แตกต่างกัน มีความคิดต่อระดับประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์การบริหารส่วนตำบลป่ามะคาบ อำเภอเมือง จังหวัดพิจิตรแตกต่างกัน

นิภาพร บัวศรี (2555 : 121) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการให้บริการประชาชน ขององค์การบริหารส่วนตำบลศรีถ้อย อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย ผลการวิจัยพบว่า เจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 26-35 ปี มีระดับการศึกษา ปริญญาตรี และมีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 2-3 ปี ประชาชนผู้มาขอรับบริการส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 35-45 ปี มีระดับการศึกษาประถมศึกษา มีสถานภาพสมรส และประกอบอาชีพเกษตรกรรวม ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการให้บริการประชาชนขององค์การบริหารส่วนตำบลศรีถ้อย อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย โดยภาพรวมเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการเห็นว่าประสิทธิผล

ของการให้บริการแก่ประชาชนอยู่ในระดับมาก สำหรับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการให้บริการประชาชนในองค์การบริหารส่วนตำบลศรีถ้อย อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย โดยภาพรวมประชาชนผู้มาขอรับบริการเห็นว่า มีประสิทธิผลการให้บริการอยู่ในระดับปานกลาง ผลการวิเคราะห์ที่เปรียบเทียบประสิทธิผลของการให้บริการประชาชนในองค์การบริหารส่วนตำบลศรีถ้อย อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของเจ้าหน้าที่ ผู้ให้บริการ พบว่า ตัวแปรเพศ อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน มีระดับประสิทธิผลการให้บริการประชาชน โดยรวมไม่แตกต่างกัน แต่ในด้านระดับการศึกษามีผลต่อประสิทธิผลการให้บริการประชาชน โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 การเปรียบเทียบประสิทธิผลการให้บริการแก่ประชาชน จำแนกตามกองงานขององค์การบริหารส่วนตำบลศรีถ้อย อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย พบว่า กองงานขององค์การบริหารส่วนตำบลศรีถ้อย อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย มีผลต่อประสิทธิผลการให้บริการแก่ประชาชนไม่แตกต่างกัน

2. งานวิจัยต่างประเทศ

เอฟเวอร์ส (Evers. 1987 : 449) ได้ศึกษาเรื่องเกี่ยวกับประสิทธิผลผู้บริหารของโรงเรียนในรัฐ วิสคอมซิด กลุ่มตัวอย่างจำนวน 76 คน พบว่าลักษณะของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงาน และอำนาจประจำตำแหน่งของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน โดยที่ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานได้ดีที่สุดในสถานการณ์ที่ควบคุมกลุ่มได้ไม่ง่ายไม่ยาก ได้แก่ผู้บริหารที่มุ่งงานสูง ส่วนผู้บริหารที่ปฏิบัติงานได้ดีที่สุดในสถานการณ์ที่ควบคุมกลุ่มได้ยากหรือง่าย ได้แก่ผู้บริหารที่มุ่งงานต่ำและพบว่าพฤติกรรมของผู้บริหารหรือลักษณะของผู้บริหารกับผู้ร่วมงานและอำนาจประจำตำแหน่งของผู้บริหารสามารถร่วมกันพยากรณ์ ประสิทธิภาพของงาน โดยด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงานเป็นตัวพยากรณ์สูงสุด

รัสเซลล์ และคนอื่น ๆ (Russell et al.. 1987 : 269) ได้ศึกษาเรื่อง ครูประถมศึกษานและครูมัธยมศึกษาในรัฐ ไอโอวา จำนวน 316 คน พบว่าฐานะการแบ่งงาน ระดับชั้นที่สอนเป็นตัวทำนายความสามารถในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีนัยสำคัญและสนับสนุนจากทางสังคม โดยเฉพาะผู้บังคับบัญชา เป็นตัวทำนายตัวเดียวที่มีนัยสำคัญในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จและพบว่า การได้รับการยอมรับในคุณค่า การมีเพื่อนที่เชื่อถือได้ เป็นตัวแปรสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จในการทำงาน จากการศึกษานงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของโรงเรียนทั้งในประเทศและต่างประเทศ สรุปได้ว่าการบริหารโรงเรียนต้องก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรแบบใหม่ ผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำแบบใหม่ ซึ่งก่อให้เกิดแรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) นอกจากนั้นการ

บริหารงานแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ควรกำหนดคน โยบายที่ชัดเจน และปฏิบัติ เพื่อให้เกิดประสิทธิผล

แมคเคอร์เทน (MaCurtain. 1989 : 91) นักศึกษาระดับคุณวุฒิปริญญาตรีมหาวิทยาลัยแห่งซานฟรานซิสโก ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถของครูใหญ่กับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา โดยศึกษากับครูโรงเรียนประถมศึกษาในเมืองอลามิตา (Alameta) ของมลรัฐแคลิฟอร์เนีย ผลการวิจัยพบว่าครูใหญ่ที่มีความสามารถในการบริหารงานโรงเรียน มีความสัมพันธ์กับสูงกับประสิทธิผลของโรงเรียน นอกจากนี้งานวิจัยยังพบว่า ความสามารถในการบริหารงานของครูใหญ่ทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในโรงเรียนและตรวจสอบการปฏิบัติงานได้ รวมทั้งผลการวิจัยพบว่าครูใหญ่ที่มีความสามารถมากเพียงใดก็จะทำให้ประสิทธิผลของโรงเรียนเพิ่มขึ้นเพียงนั้น

เพอร์สัน (Person. 1993 : 75) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการรับรู้ประสิทธิผลของสถาบัน ของมหาวิทยาลัยซุมซัน ในรัฐนอร์ทแคโรไลนา โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร คณะครู และเจ้าหน้าที่ในมหาวิทยาลัยพบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญกับประสิทธิผล แต่การดำรงตำแหน่งของผู้บริหาร ไม่มีผลต่อการรับรู้กับประสิทธิผลของวิทยาลัย

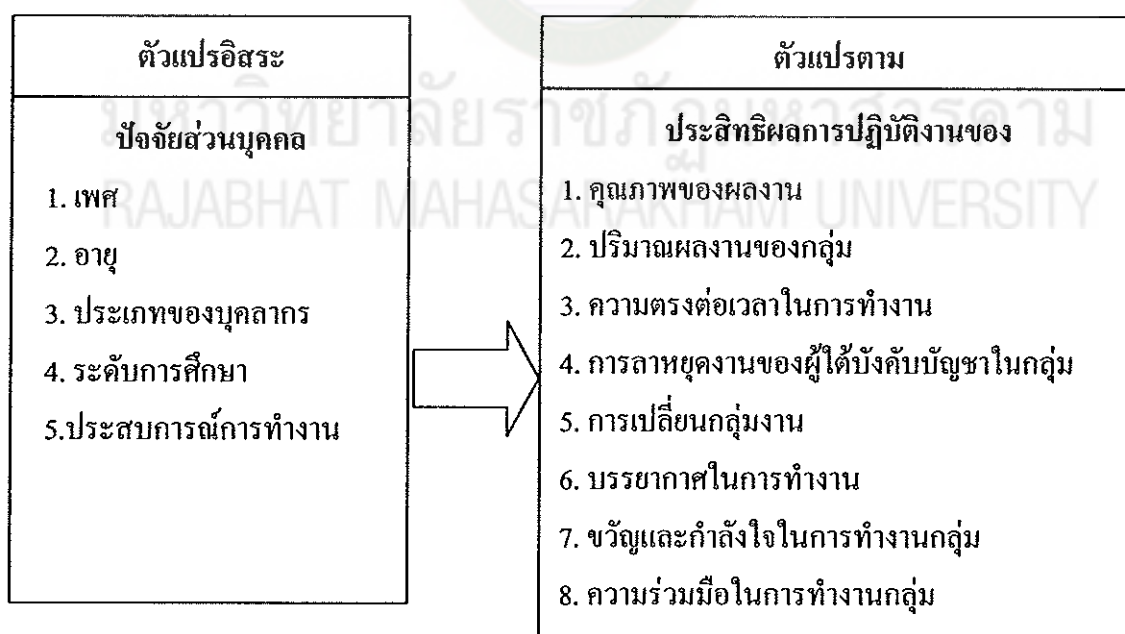
จากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า ระดับความเห็นต่อการบริหารงานบุคคลโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง แต่เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่าปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษาคำแหน่งงาน ต่างกันส่งผลให้บุคลากรในองค์กร มีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน โดยบุคลากรประเภทผู้บริหารมีความเห็นต่อการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับสูงกว่าบุคลากรประเภทครูผู้สอน และยังพบว่าบุคลากรประเภทผู้บริหารมีความเห็นต่อการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับสูงกว่าบุคลากรประเภทครูผู้สอน นอกจากนี้ยังพบว่าบุคลากรไม่ได้นำความรู้ที่ได้ในการพัฒนามาใช้ในการปฏิบัติ ไม่สามารถจัดในอัตราส่วนที่เท่ากันได้ การรับบุคลากรใหม่ไม่ตรงกับวิชาเอก และมีบุคลากรบางวิชาเอกมาเกินความต้องการบุคลากรขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและหลักเกณฑ์ใช้ในการประเมินบุคลากรยังไม่เหมาะสม ส่วนระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง แต่เมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันยังส่งผลให้บุคลากรในหน่วยงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน โดยบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างาน หรือผู้บริหารมีความระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูงกว่าบุคลากรกลุ่มอื่น รวมทั้งบุคลากรที่มีอายุมากหรือมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมานาน หรือมีประสบการณ์ทำงานในหน่วยงานเป็นระยะเวลานานมีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูงกว่าบุคลากรที่มีอายุน้อยหรือมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานหรือประสบการณ์ในการทำงานที่น้อยกว่า

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎี และศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำมาสรุปเป็นแนวคิดในการวิจัย โดยกำหนดขอบเขตด้านเนื้อหาเป็น 2 กลุ่ม คือดังนี้

1. ปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยกำหนดมาเป็นตัวแปรอิสระ ประกอบด้วย เพศ อายุ ประเภทของบุคลากร ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน

2. ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยกำหนดมาเป็นตัวแปรตาม ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้แนวคิดในการศึกษาของ ลลิตา สุนทรวิภาต (2531 : 49) จำนวน 8 ด้าน ได้แก่ 1) คุณภาพของผลงาน 2) ปริมาณผลงานของกลุ่ม 3) ความตรงต่อเวลาในการทำงาน 4) การลาหยุดงานของผู้ได้บังคับบัญชาในกลุ่ม 5) การเปลี่ยนกลุ่มงาน 6) บรรยากาศในการทำงาน 7) ขวัญและกำลังใจในการทำงานกลุ่ม และ 8) ความร่วมมือในการทำงานกลุ่ม เพื่อให้มองเห็นภาพรวมของกรอบแนวคิดในการวิจัยอย่างเป็นระบบ ผู้วิจัยได้สรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังแผนภาพที่ 3



แผนภาพที่ 3 กรอบแนวคิดในการวิจัย