

การประเมินผลสัมฤทธิ์ของการวางแผนทรัพยากรบุคคลในระดับปฏิบัติการ ของบุคลากรสถาบันสายสนับสนุน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

Achievement Evaluation of Operational Human Resources Planning at : Supporting
Personnel Institution level, National Institute of Development Administration, Thailand

สุรพงษ์ โพธิ์ขาว¹

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) สำรวจความคิดเห็นที่มีต่อการวางแผนอัตรากำลังคนที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสถาบันสายสนับสนุน 2) สำรวจความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะของตำแหน่งบุคลากรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ และ 3) สำรวจความคิดเห็นต่อการอุดช่องว่างสมรรถนะความสามารถของบุคลากรสถาบันสายสนับสนุน วิธีการศึกษาใช้แนวทางการวิจัยเชิงปริมาณ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามความคิดเห็น (questionnaire) จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 217 คน

ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามการวางแผนทรัพยากรบุคคลในระดับปฏิบัติการ ของบุคลากรสถาบันสายสนับสนุน คือ ด้านปริมาณ การวางแผนอัตรากำลังที่เหมาะสมกับภารกิจในหน่วยงาน อยู่ในระดับปานกลาง ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับสมรรถนะของตำแหน่งบุคลากรตามการวางแผนทรัพยากรบุคคลในระดับปฏิบัติการ คือ ด้านคุณภาพ บุคลากรสามารถส่งมอบผลงานให้กับผู้บังคับบัญชาได้ตามเวลาที่กำหนดตามสมรรถนะของตำแหน่งบุคลากร โดยสถาบันได้มีการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติของตนเองส่งผลให้ผลงานมีคุณภาพมากขึ้น อยู่ในระดับมาก ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการอุดช่องว่างสมรรถนะความสามารถของบุคลากร สถาบันสายสนับสนุน ตามการวางแผนทรัพยากรบุคคล คือ ด้านการกระจาย สถาบันกำหนดกรอบสมรรถนะตำแหน่งงานตรงกับหน้าที่ และสถาบันได้มีกิจกรรมในการพัฒนาสมรรถนะความสามารถอยู่เสมอ อยู่ในระดับมาก

เมื่อศึกษาความสัมพันธ์ พบว่า คุณภาพของงานอยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน และ หน่วยงานมีผลงานที่บรรลุผลสัมฤทธิ์งาน มีความสัมพันธ์ทางบวกเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ($r = .766$) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 และปัจจัยที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ของการวางแผนทรัพยากรบุคคลในระดับปฏิบัติการ ของบุคลากรสถาบันสายสนับสนุน พบว่า ปัจจัยด้านคุณภาพ และปัจจัยด้านการกระจาย ส่งผลสัมฤทธิ์การวางแผนทรัพยากรบุคคลในระดับปฏิบัติการ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 จากการศึกษาจะเห็นได้ว่า ปัจจัยด้านปริมาณ อยู่ในระดับปานกลาง คือ การวางแผนอัตรากำลังคน ของสถาบันให้มีความเหมาะสมกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อขับเคลื่อนภารกิจของสถาบัน ดังนั้น ควรให้ความสำคัญกับการวางแผนอัตรากำลังคนให้มีความเหมาะสมกับความต้องการของหน่วยงานทั้งสถาบันเพื่อนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรอย่างยั่งยืนต่อไป

คำสำคัญ: การประเมินผลสัมฤทธิ์ การวางแผนทรัพยากรบุคคลในระดับปฏิบัติการ

¹ นักศึกษา หลักสูตรการวิชาการภาครัฐและเอกชนมหาบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

Abstract

The objectives of this research were 1) to survey the opinions toward appropriate operational human resources planning of supporting personnel institution 2) to survey the opinions toward staffs' competency affecting on effective operation and 3) to survey the opinions toward the gap completion of staffs' competency and ability. The study of this research is quantitative research and the data were collected using by questionnaires. The research sample consisted of 217 staffs from supporting personnel institution.

The result have found that Opinions of personnel toward implementation of operational level human resource planning of supportive personnel, in the aspects of quantity and suitable man power for unit's missions, are in moderate level. Opinions of personnel toward performance of personnel position of operational level human resource planning of supportive personnel, in the aspects of quality that personnel are able complete task for superior within time period of each personnel performance, of which the institute has set operational training to develop operational performance for better quality, are in high level. Opinions of personnel toward filling a hole of supportive personnel's ability performance of human resource planning, in the aspect of distribution which the institute has set framework for position to fit in with role and also try activities for develop performance from time to time, are in very high level.

When studied relations, it have been found that tasks quality are in standard and units have accomplished task, the relations of these 2 factors are positive ($r = .766$) at .01 statistical significant. Factors affecting accomplishment of operational human resource planning of supportive personnel, have found that, qualitative factors and distribution factor affect toward operational human resource planning) at .05 statistical significant level. From this study, we can conclude that quantitative factors which in moderate level are man power of the institute that suitable with each unit to drive institute's mission. So, it would be good to focus on man power planning to suit for all units needs for sustainable accomplishment of the organization.

Keywords: achievement evaluation, operational human resources planning

ความเป็นมาของปัญหา

ปัจจุบันมีเครื่องมือที่นำมาใช้ในการจัดการ เพื่อให้ส่งผลต่อผลลัพธ์ขององค์กรมากมาย อาทิ การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง (High Performance Work Practices) การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management) การบริหารทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Capital

Management) องค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ (High Performance Organization) เป็นต้น เมื่อผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิดอีกมุมมองหนึ่งที่มีความสำคัญต่อผลลัพธ์ขององค์กร คือ จินตนาการแนวคิด “การวางแผนทรัพยากรบุคคลในระดับปฏิบัติการ” (Operational Human Resources Planning) นำมาเป็นโมเดลใน

กรณีศึกษา บุคลากรสถาบันในระดับปฏิบัติการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ว่ามีความสำคัญมากน้อยเพียงไรที่จะนำมาใช้และส่งผลการบรรลุผลตามเป้าประสงค์ขององค์การอย่างไร ซึ่งเป็นที่ทราบกันดีว่าองค์การทั้งภาครัฐและภาคเอกชนจะต้องมีการนำแนวคิดการวางแผนทรัพยากรบุคคล เข้ามาใช้อย่างแน่นอน

ปัญหาการวิจัย ที่ผ่านมาสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ได้มีการวางแผนทรัพยากรบุคคล เพื่อเป็นเครื่องมือในการกำหนดบุคลากรในการปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพ ในด้านการปฏิบัติงาน โดยสถาบันกำหนดคน ให้ตรงกับตำแหน่งหน้าที่ภาระงานที่เหมาะสมสอดคล้องกับความสามารถของตนเอง ตัวชี้วัดที่เกิดขึ้นนั้นเป็นการประเมินผลที่ กองบริหารทรัพยากรบุคคล ได้กำหนดขึ้นซึ่งเป็นเครื่องมือในการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสายสนับสนุน เกี่ยวข้องกับการวางแผนทรัพยากรบุคคล อย่างชัดเจน จะเห็นได้ว่าการวางแผนทรัพยากรบุคคล ให้ปฏิบัติงานในแต่ละด้าน ทั้งด้านปริมาณ ด้านคุณภาพ ด้านการกระจาย คือการอุดช่องว่างสมรรถนะ จะต้องมีตัวชี้วัดกำกับบ่งชี้ผลงานของแต่ละคน เพื่อให้ทราบค่างาน ตามกรอบภาระงาน ถึงจะทำให้บุคลากรนั้นปฏิบัติงานให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์ ดังนั้น ตัวชี้วัดเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างแท้จริง ในการวัดการวางแผนทรัพยากรบุคคลว่าเกิดผลลัพธ์ อยู่ในระดับใด โดยในแต่ละบุคคลมีตัวชี้วัด สมรรถนะหลัก ตัวชี้วัดสมรรถนะส่วนบุคคล จะเห็นได้ว่าการกำหนดตัวชี้วัด เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลนั้น จะต้องมีการบุคลากรในการปฏิบัติให้ตรงตามตัวชี้วัดเพื่อให้เกิดผลตามกรอบภาระงานของตน จะทำให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ โดยมีสมรรถนะหลัก สมรรถนะส่วนบุคคล เป็นไปตามสมรรถนะกรอบงานในการประเมินผล โดยมีกองบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นผู้กำกับดูแล เพื่อติดตามว่า

สิ่งที่พนักงานนั้นทำงานบรรลุตัวชี้วัดหรือไม่ และจะนำมาวิเคราะห์ว่าต้องปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน บุคลากรในด้านใดบ้าง บุคลากรยังมีเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่บรรลุผลสัมฤทธิ์ เพราะพนักงานไม่ได้ถูกพัฒนาสมรรถนะของตนเอง เพื่อที่จะให้ตรงเกณฑ์ตัวชี้วัด ประกอบกับปัญหาพนักงานยังไม่เข้าใจเกณฑ์การประเมินผลที่มีตัวชี้วัดอย่างชัดเจน จึงทำให้การปฏิบัติงานยังไม่บรรลุผลสัมฤทธิ์เท่าที่ควร ยังมีกรลาออกของพนักงาน ความไม่มั่นคงของอาชีพของพนักงาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้บุคลากรในสถาบัน ลาออกไปและยังมีปัญหาอื่น ๆ อีก ที่มีผลมาจากระบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลที่ยังไม่มีแผนที่ดี ส่งผลต่อคุณภาพกระบวนการวางแผนกำลังคน

นอกจากนี้ในปัจจุบันสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ได้เผชิญกับปัญหาในอัตรากำลังคนที่ลดลงเรื่อยๆ ในรอบ 6 ปี และคุณภาพของบุคลากรและด้านธรรมาภิบาล โดยเฉพาะจรรยาบรรณของอาจารย์ และบุคลากร ที่มาขับเคลื่อนองค์การยังไม่สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ โดยปัญหาหลักๆ เกิดจากบุคลากรของสถาบัน ที่ออกจากงาน ระหว่างปี พ.ศ. 2549-2554 (6 ปี) ซึ่งมีจำนวน 120 คน เฉลี่ยปีละ 20 คน ในปี พ.ศ. 2555 มีพนักงานสายสนับสนุน ทั้งหมด 494 คน ออกจากงานจำนวน 30 คน ในปี พ.ศ. 2556 มีพนักงานสายสนับสนุน ทั้งหมด 500 ออกจากงานจำนวน 31 คน จากสถิติที่เก็บมาวิเคราะห์ให้อัตราลาออกเพิ่มขึ้นทุกปี ซึ่งสาเหตุที่ออกจากงานได้แก่ เกษียณอายุราชการ ประกอบอาชีพอื่น สูงอายุ/รับราชการนาน ศึกษาต่อ/ไปอยู่ต่างประเทศ โอนย้าย กลับภูมิลำเนา ดูแลครอบครัว และการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านธรรมาภิบาลที่ยังไม่มีคุณภาพตามเกณฑ์การปฏิบัติงาน นับว่าเป็นสาเหตุที่

ส่งผลทำให้ปัญหาการลาออกเพิ่มสูงขึ้นในแต่ละปี สำหรับเหตุผลการลาออกไปทำงานที่อื่น ได้แก่ ความก้าวหน้าในการทำงาน ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ตัดสินใจไปทำงานในหน่วยงานนั้น คือ เรื่องค่าตอบแทน สวัสดิการความมั่นคง มีความเป็นธรรมในเรื่องสวัสดิการ และรายได้ ปัญหาพฤติกรรมการทำงานที่มีความขัดแย้ง ภายในกลุ่มงาน เช่นเรื่องส่วนตัว เรื่องระหว่างการทำงาน เป็นทีม และสิ่งที่ไม่ชอบที่สุดในงาน คือการมีผู้บังคับบัญชาเห็นแก่ตัว การไม่ได้รับความสนใจจากผู้บังคับบัญชา ด้วยเหตุผลดังกล่าวจึงจะต้องมีการเตรียมการวางแผนทรัพยากรบุคคลในระดับปฏิบัติการ ในแต่ละด้านของเป้าประสงค์ เพื่อที่จะรักษาและพัฒนาของบุคลากรคงไว้ ให้สามารถปฏิบัติงานต่อไปได้ในสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ประเมินด้านปริมาณ วัดโดยการวางอัตรา กำลังคนในสถาบัน ให้พอเพียงกับงานภารกิจของกลุ่มงาน กองงาน คณะต่างๆ ภายในสถาบันฯ สถาบันฯได้มีการจัดกำลังคนที่มีความเหมาะสม ตามความต้องการของคนในหน่วยงาน ดูเรื่อง Workload ซึ่งจะพบว่า ในหน่วยงาน มีคนที่ทำงานมากน้อยต่างกัน เป็นปัญหาให้บุคลากรเกิดความไม่พอใจ ความขัดแย้ง และนำไปสู่การลาออกได้ การจัดปริมาณงานให้แต่ละคนอย่างเหมาะสมในด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านความสามารถ ของตนซึ่งมีความพร้อมในการทำงาน จะส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ วัดโดยผลงานที่ตรงตามตัวชี้วัด มีค่างานร้อยละ 80

ประเมินด้านคุณภาพ ผลงานได้จากการปฏิบัติงานที่บรรลุผลสัมฤทธิ์ของงาน ที่มีตัวชี้วัดของงาน วัดด้วยค่าประเมินในแต่ละชั้น ว่าอยู่ในเกณฑ์ ร้อยละ 80 มีงานที่บรรลุเป้าหมาย การเข้าอบรมพัฒนาในแต่ละปีมีผลการอบรมไม่น้อยกว่า 2 ครั้ง ต่อปี เพื่อจะได้นำองค์ความรู้มาพัฒนาปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

ประเมินด้านการกระจาย ประเมินช่วงอายุที่รับผิดชอบผลงานใน Competency gap ในการอุดช่องว่างสมรรถนะของงานว่าช่วงอายุงานได้รับรับผิดชอบมากน้อยเพียงใด มีความจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของแต่ละคนให้มีผลการปฏิบัติงานของตนเองดีขึ้น ประเมินได้จากค่างานที่ได้รับมอบหมาย ที่มีสมรรถนะหลักที่อยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ 80 สมรรถนะส่วนบุคคล มีสมรรถนะที่มีค่าประเมิน ร้อยละ 80 จะทำให้รู้ถึงภาพรวมของสมรรถนะงานใน Competency gap เพื่อนำผลที่ได้ไปพัฒนาอย่างต่อเนื่อง บุคลากรนั้นได้ทราบถึงการวางแผนในด้าน ปริมาณ ด้านคุณภาพ ด้านการกระจาย เป็นไปตามการวางแผน และประเมินผลสัมฤทธิ์ให้ทราบถึงบุคลากรสถาบัน ได้รับทราบและทำกิจกรรมตามแผนที่ได้วางไว้ เพื่อให้รู้ว่าแผนกำหนดไว้ได้ถูกนำไปใช้ได้จริงหรือไม่ และนำไปปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามแผนโดยมีตัวชี้วัดที่ชัดเจน

ประเด็นคำถามที่ได้จากโมเดลการวางแผน ทรัพยากรบุคคลในการศึกษาครั้งนี้ เรื่องการประเมินผลสัมฤทธิ์ของการวางแผนทรัพยากรบุคคลในระดับปฏิบัติการ (Operational Human Resource Planning) ในทางวิชาการและทางปฏิบัติ โดยคำถามการวิจัยนั้นได้จากการมองการวางแผนใน 3 ด้าน ด้วยทั้งด้านปริมาณ ด้านคุณภาพ ด้านการกระจาย ซึ่งถ้าสถาบันฯได้มีแนวคิด ในการวางแผน 3 ด้าน จะสามารถส่งผลลัพธ์ให้กับองค์กรได้หรือไม่ โดยจะประเมินการวางแผนไปที่บุคลากรได้ปฏิบัติงาน เนื่องจากความสามารถดังกล่าว เป็นแหล่งของความได้เปรียบแข่งขันขององค์กร (Barney, 2001) ดังนั้นงานวิจัยเรื่องนี้มุ่งศึกษา ระดับประเมินผลสัมฤทธิ์ของการวางแผนทรัพยากรบุคคลในระดับปฏิบัติการ ซึ่งพฤติกรรมของบุคคลที่ทำงานในองค์กร มีอิทธิพลสูงต่อการปฏิบัติงานการทำงานเป็นทีม จะต้องพบกับ

ปัญหาความขัดแย้งในเรื่องส่วนตัว เรื่องระหว่าง การปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลในทางบวกและทางลบต่อ องค์การได้ จึงให้ความสำคัญกับพฤติกรรมที่แสดง ออกมาในองค์การและการปฏิบัติงานในองค์การ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อสำรวจความคิดเห็นที่มีต่อการวางแผน อัตรากำลังคนที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน ของ บุคลากร สถาบันสายสนับสนุน
2. เพื่อสำรวจความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะ ของตำแหน่งบุคลากรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานที่มี คุณภาพ
3. เพื่อสำรวจความคิดเห็นต่อการอุดช่องว่าง สมรรถนะความสามารถของบุคลากรสถาบันสาย สนับสนุน

วิธีดำเนินการวิจัย

กรอบแนวคิดในการศึกษา

ผู้ศึกษาได้ตระหนักถึงความสำคัญในการ กำหนดกฎเกณฑ์ การวางแผนในด้านการบริหาร บุคลากรในสถาบันฯให้มีทิศทางเดียวกัน ตาม เป้าประสงค์เชิงผลสัมฤทธิ์ และสร้างโมเดลการประเมิน ผลสัมฤทธิ์การวางแผนทรัพยากรบุคคลในระดับ ปฏิบัติการ บุคลากรสถาบันสายสนับสนุน ผู้ศึกษาได้มี ความสนใจมองการวางแผน 3 ด้าน โดยประเมินผล 1) ด้านปริมาณ 2) ด้านคุณภาพ 3) ด้านการกระจาย เพื่อให้ทราบผลสัมฤทธิ์ ที่เกิดขึ้นจากการวางแผนที่มี ประสิทธิภาพ จะสามารถส่งผลสัมฤทธิ์ ทั้งตัวชี้วัด ผลผลิต ตัวชี้วัดผลลัพธ์ ให้กับองค์การได้หรือไม่ จึงเป็น ที่มีความสำคัญในการศึกษาในครั้งนี้

ขอบเขตในการศึกษา

1. ขอบเขตด้านพื้นที่

การเลือกพื้นที่ศึกษา เป็นการเลือกแบบ เจาะจง โดยเลือกสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เน้นเฉพาะในส่วนที่เป็นหน่วยงานภายในของสถาบันฯ เป็นพื้นที่เป้าหมาย เนื่องจากเป็นพื้นที่ที่มีบุคลากร สถาบันสายสนับสนุนเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อน ภารกิจของ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

เนื้อหาของการศึกษาจะศึกษาถึงผลสัมฤทธิ์ ของการวางแผนทรัพยากรบุคคลในระดับปฏิบัติการ โดย การศึกษาครั้งนี้จะลงไปที่ระดับบุคคล

ด้านปริมาณ ของการวางแผนทรัพยากร บุคคล ในระดับปฏิบัติการ โดยมุ่งศึกษาความคิดเห็นต่อ การวางแผนอัตรากำลังคนระดับบุคลากรในสถาบันให้ มีความเหมาะสม เพื่อมีพนักงานสถาบันปฏิบัติงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านคุณภาพ ของการวางแผนทรัพยากร บุคคล ในระดับปฏิบัติการ โดยมุ่งศึกษาความคิดเห็น ต่อการกำหนดกรอบสมรรถนะงานของบุคลากรนั้นเพื่อ ใช้ในการพัฒนาคุณภาพของงาน ถูกกำหนดตาม หน่วยงานหลักของภาครัฐที่กำหนดมาในแต่ละ ตำแหน่งงาน ทางกองบริหารทรัพยากรบุคคลได้นำ แนวทางการปฏิบัติมาใช้ในการกำหนดกรอบสมรรถนะ ของบุคลากรในตำแหน่งงานนั้นว่ามีความเหมาะสม หรือไม่ และพัฒนาปรับปรุงให้เหมาะสม

ด้านการกระจาย ของการวางแผนทรัพยากร บุคคลในระดับปฏิบัติการ กองบริหารทรัพยากรบุคคลได้ เก็บข้อมูลของช่วงอายุบุคลากรเพื่อใช้ประกอบในการ วางแผนอัตรากำลัง มุ่งศึกษาความคิดเห็นต่อการ กำหนดให้มีการอุดช่องว่างสมรรถนะความสามารถ Competency gap assessment เป็นการวิเคราะห์ว่า พนักงานที่มีผู้บังคับบัญชาดูแลความรับผิดชอบนั้นมี พฤติกรรมการทำงานเป็นไปอย่างไรที่ต้องการหรือไม่

3. ขอบเขตด้านประชากรและผู้ให้ข้อมูลที่ สำคัญ

ประชากรเป้าหมายของการศึกษาคั้งนี้คือ รวบรวมจากบุคลากรสถาบันสายสนุน ผู้ให้ข้อมูล สำคัญ การสุ่มกลุ่มตัวอย่างประชากร รวมทั้งหมด 217 คน

วิธีการศึกษาและเครื่องมือที่ใช้ในการ รวบรวมข้อมูล

การศึกษาคั้งนี้ ได้ยึดแนวทางการวิจัยเชิง ปริมาณ เป็นแนวทางในการศึกษา โดยมีรายละเอียดวิธี การศึกษาดังต่อไปนี้

1. การศึกษาจากเอกสาร (Documentary Study) เป็นการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการต่างๆ ที่ เกี่ยวข้อง ได้แก่ หนังสือ เอกสารทางราชการ รายงานการวิจัย และวิทยานิพนธ์ ที่เกี่ยวข้องกัแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผน ทรัพยากรบุคคล แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลสัมฤทธิ์ของ องค์การ

2. การเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามซึ่งเป็น เครื่องมือในการวิจัยในคั้งนี้

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

ผู้ศึกษาได้ใช้แบบสอบถามความคิดเห็น โดย แนวคำถามที่สะท้อนความคิดเห็นที่มีต่อผลสัมฤทธิ์การ วางแผนทรัพยากรบุคคลในระดับปฏิบัติการ ด้าน ปริมาณ ภาวะความคิดเห็นต่อการวางแผนอัตรา กำลังคนระดับบุคลากรในสถาบันให้มีความเหมาะสม ด้านคุณภาพ ภาวะความคิดเห็นต่อการกำหนดกรอบ สมรรถนะงานของบุคลากรนั้นเพื่อใช้ในการพัฒนา คุณภาพของงาน ด้านการกระจาย ภาวะความคิดเห็นต่อ การกำหนดให้มีการอุดช่องว่างสมรรถนะความสามารถ Competency gap assessment เป็นการวิเคราะห์ว่า พนักงานที่มีผู้บังคับบัญชาดูแลความรับผิดชอบนั้น มี พฤติกรรมการทำงานเป็นไปอย่างที่ต้องการหรือไม่

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลดำเนินการด้วยวิธีการ วิเคราะห์ค่าระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้คำนวณด้วยค่าความถี่ (Frequencies) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.) ทั้งนี้ในการวิเคราะห์ถือว่าเป็น ค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม ของผู้ให้ข้อมูลในช่วงใด และการวิเคราะห์ข้อมูล ทดสอบความสัมพันธ์ ด้วย ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Analysis) และเพื่อทดสอบสมมติฐานที่ ได้กำหนดไว้วิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อจะค้นคว้าหาคำตอบถึง ปัจจัยที่มีความสำคัญตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อการวางแผน ทรัพยากรบุคคลในระดับปฏิบัติการ และการใช้ เครื่องมือประเมินผลอย่างไรเพื่อจะได้ทราบคำตอบ ตามสมมติฐาน และ Regression หาค่าความสัมพันธ์ชุด ตัวแปรเพื่อหาตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ที่จะส่ง ผลสัมฤทธิ์ขององค์การ เพื่อสามารถนำข้อมูลมา อธิบายตามสมมติฐานได้อย่างแม่นยำ ทำความเข้าใจ กับความหมายของประเด็นต่างๆ ให้ชัดเจนและหา ความเชื่อมโยงระหว่างประเด็น แล้วนำไปเปรียบเทียบกับ แนวคิดและทฤษฎี รวมทั้งงานวิจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

ผลการวิจัย

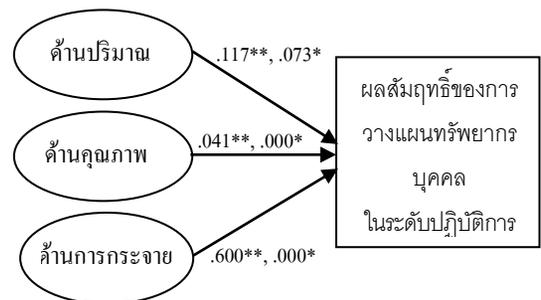
พบว่าความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการ ปฏิบัติงานตามการวางแผนทรัพยากรบุคคลในระดับ ปฏิบัติการ ของบุคลากรสถาบันสายสนุน มีปัจจัย ของการวางแผนทรัพยากรบุคคล ในด้านคุณภาพ จะเห็น ได้ว่าบุคลากรสามารถส่งมอบ ผลงานให้กับ ผู้บังคับบัญชาได้ตามเวลากำหนดและสถาบันได้มีการ จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาสมรรถนะการ ปฏิบัติงานของตนเอง ในระดับมาก รองลงมา คือ ด้าน

การกระจาย สถาบันกำหนดกรอบสมรรถนะตำแหน่งงาน ตรงกับหน้าที่ และสถาบันได้มีกิจกรรมในการพัฒนา สมรรถนะความสามารถของท่านอยู่เสมอในระดับมาก และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือด้านปริมาณ สถาบันฯได้วาง อัตรากำลังคนเหมาะสมกับภารกิจในหน่วยงานของตนเอง ในระดับปานกลาง ผลสรุปจะเห็นได้ว่า ใน ภาพรวมของผลสัมฤทธิ์การวางแผนทรัพยากรบุคคลใน ระดับปฏิบัติการ บุคลากรสถาบันสายสนับสนุน โดย ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายตัวแปรที่มีความสัมพันธ์อย่างสูง ซึ่งมีค่า ($r > .70$) เป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์อาจมีแนวโน้มซึ่งให้เกิดปัจจัยที่มีอิทธิพล จะทำให้ทราบถึงปัจจัยดังกล่าวแล้วนำไปสู่การศึกษา ในการต่อยอดครั้งต่อไป พบว่า คุณภาพของงานอยู่ใน เกณฑ์มาตรฐาน และหน่วยงานมีผลงานที่บรรลุผล สัมฤทธิ์งาน มีความสัมพันธ์ทางบวก ในระดับสูง $r = .766$ sig. = .000 มีความสัมพันธ์กันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุระหว่างการวางแผน ทรัพยากรบุคคลในระดับปฏิบัติการ สามารถส่งผลสัมฤทธิ์ ขององค์การได้ ทั้งผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ของ บุคลากรสถาบันสายสนับสนุน โดยใช้การคัดเลือก ตัวแปรทุกตัวเข้าสมการพร้อมกัน พบว่า มีตัวแปรอิสระ 2 ตัว ได้แก่ ด้านคุณภาพ และด้านการกระจาย ที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ การวางแผนทรัพยากร บุคคลในระดับปฏิบัติการ ร้อยละ 68.0 และสามารถ อธิบาย ผลสัมฤทธิ์การวางแผนทรัพยากรบุคคลใน ระดับปฏิบัติการ ของบุคลากรสถาบันสายสนับสนุน ได้ ร้อยละ 46.3 ($R^2 = .463$) และจากการพิจารณาค่า สัมประสิทธิ์การถดถอยพหุ (Beta) เพื่อพิจารณาจัดลำดับ ความสำคัญ ให้แก่ตัวแปรที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ การวางแผนทรัพยากรบุคคลในระดับปฏิบัติการ ของ บุคลากรสถาบันสายสนับสนุน พบว่า ตัวแปรต้นที่ อธิบายได้ดี เรียงตามลำดับความสำคัญจากมากไปหา

น้อย ได้แก่ ด้านการกระจาย ด้านคุณภาพ ซึ่งมีค่า Beta .600, .041 ตามลำดับ โดยมีความสัมพันธ์ต่อกับ ผลสัมฤทธิ์การวางแผนทรัพยากรบุคคลในระดับ ปฏิบัติการ ของบุคลากรสถาบันสายสนับสนุน อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ทั้งนี้จะเห็นว่า ตัวแปรต้นทั้งสองด้านได้แก่ ด้าน คุณภาพ และด้านการกระจาย มีผลทางบวกกับผลสัมฤทธิ์ การวางแผนทรัพยากรบุคคลในระดับปฏิบัติการของ บุคลากรสถาบันสายสนับสนุน นั้นหมายความว่าถ้า บุคลากรสถาบันสายสนับสนุน มีความคิดเห็น (รับรู้) ต่อ ด้านคุณภาพ และด้านการกระจาย ในระดับที่สูง จะทำให้มี ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสัมฤทธิ์การวางแผน ทรัพยากรบุคคลในระดับปฏิบัติการที่สูงด้วย

(รูปภาพ ดังนี้) : ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ การวางแผนทรัพยากรบุคคลในระดับปฏิบัติการ



$$n = 217 (\beta_1 = .117, \beta_2 = .041, \beta_3 = .600, p < .05)$$

การทดสอบสมมติฐานที่ 1 สถาบันฯได้กำหนด อัตรากำลังคนที่เหมาะสมจะส่งผลให้มีผลงานบรรลุผล สัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัดและภารกิจเสร็จสิ้นตรงเป้าหมาย พบว่า การตั้งสมมติฐานที่ 1 สถาบันฯได้กำหนดอัตรา กำลังคนที่เหมาะสมจะส่งผลให้มีผลงานบรรลุผลสัมฤทธิ์ ตามตัวชี้วัดและภารกิจเสร็จสิ้นตรงเป้าหมาย พบว่า พิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุ (Beta) เพื่อพิจารณาตัวแปรที่ส่งผล คือ ผลงานบรรลุผลสัมฤทธิ์ ตามตัวชี้วัดและภารกิจเสร็จสิ้นตรงเป้าหมาย ของ

บุคลากรสถาบันสายสนับสนุน พบว่า ตัวแปรต้นที่อธิบายได้ดี สถาบันฯ ได้กำหนดอัตรากำลังคนที่เหมาะสม ซึ่งมีค่า ($\beta = .382, p < .05$) โดยมีความสัมพันธ์ต่อกับผลงานบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัดและภารกิจเสร็จสิ้นตรงเป้าหมาย ของบุคลากรสถาบันสายสนับสนุน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้น สมมติฐานที่ 1 จึงได้รับการยอมรับ

การทดสอบสมมติฐานที่ 2 สถาบันฯ ได้พัฒนาและปรับปรุงทักษะภายใต้กรอบภาระงาน พนักงานสถาบันมีระดับสมรรถนะเหมาะสมในหน้าที่ความรับผิดชอบ จะส่งผลให้บุคลากรสายสนับสนุนมีความรู้ ทักษะ ความสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน พบว่า การตั้งสมมติฐานที่ 2 สถาบันฯ ได้พัฒนาและปรับปรุงทักษะภายใต้กรอบภาระงาน พนักงานสถาบันมีระดับสมรรถนะเหมาะสมในหน้าที่ความรับผิดชอบ จะส่งผลให้บุคลากรสายสนับสนุนมีความรู้ ทักษะ ความสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน พบว่า จากการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุ (Beta) เพื่อพิจารณาตัวแปรที่ส่งผล คือ สถาบันฯ ได้พัฒนาและปรับปรุงทักษะภายใต้กรอบภาระงาน พนักงานสถาบันมีระดับสมรรถนะเหมาะสมในหน้าที่ความรับผิดชอบ ของบุคลากรสถาบันสายสนับสนุน พบว่า ตัวแปรต้นที่อธิบายได้ดี สถาบันฯ ได้พัฒนาและปรับปรุงทักษะภายใต้กรอบภาระงาน พนักงานสถาบันมีระดับสมรรถนะเหมาะสมในหน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งมีค่า ($\beta = .343, p < .05$) โดยมีความสัมพันธ์ต่อกับบุคลากรสายสนับสนุนมีความรู้ ทักษะ ความสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน ของบุคลากรสถาบันสายสนับสนุน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้น สมมติฐานที่ 2 จึงได้รับการยอมรับ

การทดสอบสมมติฐานที่ 3 สถาบันฯ ได้อุดช่องว่างสมรรถนะความสามารถ ส่งผลให้บุคลากรมี

ผลงานในปัจจุบันที่เกิดขึ้นเป็นจุดแข็งต่อหน่วยงาน พบว่า การตั้งสมมติฐานที่ 3 สถาบันฯ ได้อุดช่องว่างสมรรถนะความสามารถ ส่งผลให้บุคลากรมีผลงานในปัจจุบันที่เกิดขึ้นเป็นจุดแข็งต่อหน่วยงาน พบว่า การพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุ (Beta) เพื่อพิจารณาตัวแปรที่ส่งผล คือ บุคลากรมีผลงานในปัจจุบันที่เกิดขึ้นเป็นจุดแข็งต่อหน่วยงาน ของบุคลากรสถาบันสายสนับสนุน พบว่า ตัวแปรต้นที่อธิบายได้ดี สถาบันฯ ได้อุดช่องว่างสมรรถนะความสามารถ ซึ่งมีค่า ($\beta = .284, p < .05$) โดยมีความสัมพันธ์ต่อกับบุคลากรมีผลงานในปัจจุบันที่เกิดขึ้นเป็นจุดแข็งต่อหน่วยงาน ของบุคลากรสถาบันสายสนับสนุน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้น สมมติฐานที่ 3 จึงได้รับการยอมรับ

ตาราง : ผลสรุปสมมติฐาน

สมมติฐาน	β	p	การยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 1	.382	.000	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 2	.343	.000	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 3	.284	.000	ยอมรับ

อภิปรายผล

การศึกษา พบว่า ระดับผลสัมฤทธิ์การวางแผนทรัพยากรบุคคลในระดับปฏิบัติการ ของบุคลากรสถาบันสายสนับสนุน ผลในภาพรวมอยู่ในระดับมาก การวางแผนทรัพยากรบุคคล ด้านคุณภาพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ด้านการกระจาย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านปริมาณ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างน้อย ตามลำดับ จากผลการวิจัยสามารถนำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์การวิจัยได้ดังนี้

1. เพื่อสำรวจความคิดเห็นที่มีต่อการวางแผน อัตรากำลังคนที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน ของบุคลากร สถาบันสายสนับสนุน พบว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคลในระดับปฏิบัติการ ด้านปริมาณ จะมีค่าคะแนนน้อย เมื่อเทียบกับแต่ละด้าน ซึ่งอาจเป็นผลมาจากสภาพปัญหาของสถาบันที่ให้ความสำคัญกับการวางแผนอัตรากำลัง ยังน้อยอยู่ไม่เท่าที่ควร จากการสอบถามบุคลากรของสถาบัน ด้วยเพราะบุคลากรในระดับปฏิบัติการยังมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนทรัพยากรบุคคลยังน้อยอยู่ซึ่งส่วนใหญ่หัวหน้างานในแต่ละกลุ่มงานนั้นเป็นคนที่รับผิดชอบอยู่แล้ว และยังมีกระบวนการวางแผนของแต่ละหน่วยงานอาจไม่เหมือนกัน บางที่อาจเขียนเพื่อพิจารณา หรือเรียกคุยเป็นรายบุคคล ดังนั้น บุคลากรบางท่านอาจไม่ทราบว่าได้เป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการวางแผนทรัพยากรบุคคล แล้วบางกลุ่มมีบุคลากรในระดับปฏิบัติการไม่มีการวางแผนงานบุคคลทำให้ไม่มีความพึงพอใจและไม่ค่อยให้ความสำคัญกับการให้ความร่วมมือกับการพัฒนาบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับงาน Saul M. Katz (1975) กล่าวถึง มิติของการวางแผนจะต้องแสดงให้เห็นถึงวัตถุประสงค์ และเป้าหมายเป็นเครื่องมือกระตุ้นให้เกิดการกระทำขึ้น นอกจากนี้จะต้องจัดเรียงลำดับของวัตถุประสงค์ และการวางแผนไม่ใช่เป็นสภาพหยุดนิ่ง แต่จะต้องเกี่ยวกับการกระทำ หรือจะได้นำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุจุดหมายนั้น

2. เพื่อสำรวจความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะของ ตำแหน่งบุคลากรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ ระดับผลสัมฤทธิ์การวางแผนทรัพยากรบุคคลในระดับปฏิบัติการ ของบุคลากรสถาบันสายสนับสนุน การวางแผนทรัพยากรบุคคล ด้านคุณภาพ กล่าวคือ พนักงานปฏิบัติงานสามารถส่งมอบผลงานได้และได้รับการพัฒนาและปรับปรุงทักษะภายใต้กรอบภาระงาน

พนักงานสถาบันมีระดับสมรรถนะเหมาะสมในหน้าที่ ความรับผิดชอบ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สถาบันตระหนักถึงความสำคัญเป็นอย่างมากซึ่งในด้าน มีค่าคะแนนสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับงาน Georgopoulos และ Tannenbaum (1957) ด้วยสมมติฐานที่ว่า องค์การทุกองค์การมุ่งที่จะบรรลุถึงเป้าหมายขององค์การโดยการใช้เครื่องมือที่มีทั้งชีวิตและไม่มีชีวิตเพื่อผลิตผลงานของกลุ่ม โดยพิจารณา 2 ประเด็น ประการแรก เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ และหาหนทางหรือเครื่องมือ (Means) ซึ่งองค์การใช้ในการรักษาไว้ซึ่ง ความเป็นองค์การและบรรลุเป้าหมายขององค์การ จึงทำให้ สถาบันฯ ตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาและปรับปรุงทรัพยากรบุคคลที่มีความยืดหยุ่นเป็นกำลังสำคัญในการผลักดันภารกิจขององค์การไปสู่เป้าหมาย

3. เพื่อสำรวจความคิดเห็นต่อการอุดช่องว่างสมรรถนะความสามารถของบุคลากรสถาบันสายสนับสนุน ระดับผลสัมฤทธิ์การวางแผนทรัพยากรบุคคลในระดับปฏิบัติการ ของบุคลากรสถาบันสายสนับสนุน การวางแผนทรัพยากรบุคคล ด้านการกระจาย พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก กล่าวคือ สถาบันฯ ได้กำหนดกรอบภาระงานตามสมรรถนะตรงกับภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบ และยังได้อุดช่องว่างสมรรถนะความสามารถของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับงาน Boam and Sparrow (1992) กล่าวว่า “สมรรถนะ หมายถึง กลุ่มของคุณลักษณะเชิง พฤติกรรมที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหนึ่งๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบประสบความสำเร็จระดับ ความสัมพันธ์ของตัวแปร ของผลสัมฤทธิ์การวางแผน ทรัพยากรบุคคลในระดับปฏิบัติการ ของบุคลากรสถาบันสายสนับสนุน จากการศึกษานี้ เมื่อพิจารณารายตัวแปรที่มีความสัมพันธ์อย่างสูง ซึ่งมีค่า ($r > .70$) เป็นตัวแปรที่ความสัมพันธ์อาจมีแนวโน้มซึ่งให้เกิดปัจจัยที่มี

อิทธิพล จะทำให้ทราบถึงปัจจัยดังกล่าวแล้วนำไปสู่ การศึกษาในการต่อยอดครั้งต่อไป พบว่า ผลงานบรรลุ ผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัดและภารกิจเสร็จสิ้นตรงเป้าหมาย และคุณภาพของงานอยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน มีความสัมพันธ์ทางบวก ในระดับสูง $r = .757$ sig. = .000 มีความสัมพันธ์กัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 ซึ่งจะ เห็นได้ว่าผลงานบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัดและภารกิจ เสร็จสิ้นตรงเป้าหมายและคุณภาพของงานอยู่ในเกณฑ์ มาตรฐานมีความสัมพันธ์กัน ซึ่งสอดคล้องกับงาน Robbins (1990) การวัดประสิทธิผลขององค์การสามารถ วัดได้จากความสามารถขององค์การในการดำเนินการให้ บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ขององค์การ ภายใต้สมมติฐาน ที่ว่า องค์การนั้นต้องมีเป้าหมายที่แท้จริง เป้าหมายนั้น สามารถมองเห็นและเข้าใจได้จำนวนเป้าหมายของ องค์การมีไม่มากเกินไป สมาชิกในองค์การมีความเห็น พ้องต้องกันในเป้าหมายและตั้งสามารถวัดได้ว่า องค์การจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ในระดับใด เมื่อไหร่ และอย่างไรอย่างไรก็ตามวิธีการวัดประสิทธิผลของ องค์การตามแนวทางนี้ประสบกับปัญหาหลายประการ ด้วยกัน และหน่วยงานมีผลงานที่บรรลุผลสัมฤทธิ์งาน และคุณภาพของงานอยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน มีความสัมพันธ์ทางบวก ในระดับสูง $r = .766$ sig. = .000 มีความสัมพันธ์กัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 สอดคล้องกับงาน Paul E. Mott Paul E. Mott (1957) แบบสอบถามดังกล่าวจะได้รับการตอบโดยสมาชิกของ องค์การเอง เพื่อวัดประสิทธิผลขององค์การ Mott เสนอ สมมติฐานว่าประสิทธิผลขององค์การประกอบด้วย ปัจจัย 3 ประการด้วยกันคือ ความสามารถในการผลิต (Productivity) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) และความสามารถยืดหยุ่นได้ (Flexibility) สมมติฐานนี้กล่าวอย่างง่าย ๆ ว่าประสิทธิผลทั้งหมดของ องค์การสัมพันธ์โดยตรงกับปัจจัย 3 ประการนี้ ซึ่งวิธีการ

Mott ใช้ในการวัดตัวแปรทั้ง 3 มี ดังนี้ คือ ความสามารถ ในการผลิตวัดจากเฉลี่ยคำตอบของสมาชิกในองค์การให้ ตอบแบบสอบถามใน 3 ประเด็นด้วยกัน โดยขอให้ผู้ตอบ ประเมิน ปริมาณคุณภาพ และประสิทธิภาพของงานที่ ทำงานองค์การ วิธีการของ Mott ในการวัดผลผลิตมิได้ใช้ ข้อมูลเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายต่อหน่วย (Unit Cost) และ ผลผลิตต่อชั่วโมงทำงานอย่างไรที่ใช้กันอยู่อย่างกว้างขวาง มาวิเคราะห์ แต่อย่างไรก็ตาม Gibson (1979) และคณะ ก็เชื่อว่าวิธีการของ Mott เป็นประโยชน์อย่างมากในการ วิเคราะห์องค์การบางประเภท เช่น โรงพยาบาล มหาวิทยาลัย และหน่วยงานของรัฐ ซึ่งไม่มีผลผลิตที่เห็น ได้ชัดแจ้ง วัดได้ง่ายเท่ากับหน่วยงานทางธุรกิจ

เมื่อพิจารณาปัจจัยที่มีอิทธิพลของตัวแปร การวางแผนทรัพยากรบุคคลในระดับปฏิบัติการที่ส่งผล ต่อผลสัมฤทธิ์การวางแผนทรัพยากรบุคคลในระดับ ปฏิบัติการ ของบุคลากรสถาบันสายสนับสนุน ซึ่งจะเห็น ได้ตัวแปรที่มีอิทธิพล สถาบันฯได้กำหนดอัตรากำลังคน ที่เหมาะสมจะส่งผลให้มีผลงานบรรลุผลสัมฤทธิ์ตาม ตัวชี้วัดและภารกิจเสร็จสิ้นตรงเป้าหมาย ของบุคลากร สถาบันสายสนับสนุน ตัวแปรต้นที่อธิบายได้ดี สถาบันฯ ได้กำหนดอัตรากำลังคนที่เหมาะสม ซึ่งมีค่า $(\beta = .382, p < .05)$ โดยมีความสัมพันธ์ต่อกับผลงานบรรลุผล สัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัดและภารกิจเสร็จสิ้นตรงเป้าหมาย ของบุคลากรสถาบันสายสนับสนุน อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .05 ได้ยอมรับตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับงาน จิตรดา อมรรัตนา (2553) ปัจจัยที่มี ผลต่อความมีประสิทธิภาพแบ่งได้เป็น 3 มิติ ในระบบของ สถาปัตยกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ปัจจัย ด้านฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระบบการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ และผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะเห็นได้ บทบาทของหน่วยงานที่บริหารเรื่องคน ในมิติ ต่างๆ ล้วนแต่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ขององค์การ จะต้องให้

ความสำคัญระบบการบริหารบุคคล เมื่อทดสอบสมมติฐานทุกตัวแปรล้วนมีความสำคัญในการส่งผลต่อระดับผลสัมฤทธิ์การวางแผนทรัพยากรบุคคลในระดับปฏิบัติการ ของบุคลากรสถาบันสายสนับสนุน พบว่า ตัวแปรต้นที่อธิบายได้ดี สถาบันฯ ได้พัฒนาและปรับปรุงทักษะภายใต้กรอบภาระงาน พนักงานสถาบันมีระดับสมรรถนะเหมาะสมในหน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งมีค่า ($\beta=.343, p<.05$) โดยมีความสัมพันธ์ต่อกับบุคลากรสายสนับสนุนมีความรู้ ทักษะ ความสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน ของบุคลากรสถาบันสายสนับสนุน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้น สมมติฐานที่ 2 จึงได้รับการยอมรับ พบว่า ตัวแปรต้นที่อธิบายได้ดี สถาบันฯ ได้อุดหนุนส่งเสริมสมรรถนะความสามารถ ซึ่งมีค่า ($\beta=.284, p<.05$) โดยมีความสัมพันธ์ต่อกับบุคลากรมีผลงานในปัจจุบันที่เกิดขึ้นเป็นจุดแข็งต่อหน่วยงาน ของบุคลากรสถาบันสายสนับสนุน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้น สมมติฐานที่ 3 จึงได้รับการยอมรับ

สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามการวางแผนทรัพยากรบุคคลในระดับปฏิบัติการ ของบุคลากรสถาบันสายสนับสนุน ในด้านคุณภาพ และด้านการกระจาย มีปัจจัยต่อผลสัมฤทธิ์การวางแผนทรัพยากรบุคคลในระดับปฏิบัติการ บุคลากรสถาบันสายสนับสนุน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก จะเห็นได้ว่า ด้านคุณภาพ และด้านการกระจาย ที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์การวางแผนทรัพยากรบุคคลในระดับปฏิบัติการ ร้อยละ 68.0 และสามารถอธิบาย ผลสัมฤทธิ์การวางแผนทรัพยากรบุคคลในระดับปฏิบัติการ ของบุคลากรสถาบันสายสนับสนุน ได้ร้อยละ 46.3 ($R^2=.463$) Beta .600, .041 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากการศึกษา สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ มีการวางแผนทรัพยากรบุคคลในระดับปฏิบัติการ ของบุคลากรสถาบันสายสนับสนุน โดยมีแนวทางดังนี้

1. ปัจจัยด้านปริมาณ วางแผนทรัพยากรบุคคลในระดับปฏิบัติการ พบว่า การวางแผนอัตรากำลังคนเหมาะสม อยู่ในระดับปานกลาง ควรให้แต่ละหน่วยงานทบทวนแผนโครงสร้างอัตรากำลังคนให้มีความเหมาะสม ประกอบด้วย

1.1 ควรจัดให้มีการประชุมกลุ่มย่อย (Focus group) ภายในกลุ่มงานก่อนที่จะเรียกผู้บังคับบัญชา ขึ้นต้น/หัวหน้ากลุ่มงานไปประชุมร่วมกับ กองบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อจะได้เข้าใจสอดคล้องตรงตามความต้องการอัตรากำลังคนอย่างแท้จริง

1.2 ควรเปิดโอกาสให้ หัวหน้างาน ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น เรื่องอัตรากำลังคนกับภาระงาน ว่าสอดคล้อง เหมาะสมหรือไม่

1.3 ควรมีผู้เชี่ยวชาญที่เป็นมืออาชีพในการดำเนินการในกระบวนการวางแผน โดยวิเคราะห์องค์การให้เหมาะสม

1.4 ควรส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนทรัพยากรบุคคล การแสดงออกทางความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ จะทำให้บุคลากรมีความตระหนักที่ได้ออกความคิดเห็น หรือมีส่วนร่วมในการกำหนดการวางแผนทรัพยากรบุคคลในระดับปฏิบัติการ

2. ปัจจัยด้านคุณภาพ วางแผนทรัพยากรบุคคลในระดับปฏิบัติการ พบว่า บุคลากรสามารถส่งมอบผลงานให้กับผู้บังคับบัญชา ได้ตามเวลาที่กำหนดตามสมรรถนะตำแหน่งแต่ละบุคคล โดยสถาบันมีการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะของตน อยู่ในระดับมาก เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ให้มากที่สุด ประกอบด้วย

2.1 ควรจัดให้บุคลากรที่มีความชำนาญงาน เข้ามาฝึกอบรมในการสอนงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในงานของตนเองและเพื่อที่จะสามารถแก้ไขปัญหาได้

2.2 ควรจัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์ความรู้ที่ต้องการอย่างต่อเนื่อง

3. ปัจจัยด้านการกระจาย วางแผนทรัพยากรบุคคลในระดับปฏิบัติการ พบว่า การขาดช่องว่างสมรรถนะความสามารถของบุคลากร สถาบันฯได้กำหนดกรอบสมรรถนะตำแหน่งงานตรงกับหน้าที่และสถาบัน ได้มีกิจกรรมในการพัฒนาสมรรถนะความสามารถอยู่เสมออยู่ในระดับมาก เพื่ออุดช่องว่างความสามารถให้ได้มากที่สุด ประกอบด้วย

3.1 ผู้บังคับบัญชาควรส่งเสริมการอุดช่องว่างสมรรถนะของบุคลากร โดยสถาบันควรมีการจัดอบรมพนักงานตามตำแหน่งต่างๆ ให้เข้าใจถึงหน้าที่ ขอบเขตความรับผิดชอบ ให้ตรงกันชัดเจนเป็นมาตรฐานเดียวกันทุกหน่วยงาน

3.2 สถาบันฯส่งเสริมให้มีการจัดอบรมเชิงปฏิบัติที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับงานของสถาบันอย่างชัดเจนโดยมีการทดสอบหลังจากการอบรมเพื่อวัดผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการอบรมอย่างแท้จริง

เอกสารอ้างอิง

- จิตรดา อมรรัตนา. (2553). การศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์: กรณีศึกษาบริษัทภายใต้อุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีระดับต่ำกับอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีระดับสูง. คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ .
- Barney, B. (2001) . Is the resource based view' a useful perspective for strategic management research? Yes' Academy of Management Review, vol.26, January, pp. 41-56.
- Boam, R. and Sparrow, P. (1992) . Designing and Achieving Competency. McGraw-Hill, Reading. Georgopoulos และ Tannenbaum. (1957). อ้างถึงใน ภรณ์ (กิริ์ ตินบุตร) มหานนท์. 2529. การประเมินประสิทธิผลองค์การ. กรุงเทพฯ. สำนักพิมพ์ โอเดียนสโตร์.
- Paul E. Mott Paul E. Mott. (1957). อ้างถึงใน ภรณ์ (กิริ์ ตินบุตร) มหานนท์. 2529. การประเมินประสิทธิผล องค์การ. กรุงเทพฯ. สำนักพิมพ์ โอเดียนสโตร์.
- Robbins,S.P. (1990). Organization Theory : Structure, design, and application(3rded.). Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- Saul M. Katz. (1975). อ้างถึงใน สุนทร เกิดแก้ว . 2528. หลักการและแนวความคิดในการวางแผน. กรุงเทพมหานคร.