

**แนวทางการพัฒนาองค์การผ่านการบริหารทรัพยากรมนุษย์
เชิงกลยุทธ์ของสายสนับสนุนวิชาการเพื่อการรับ
การเป็นวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน จังหวัดนครปฐม**

**ดวงใจ จันทรดาแสง¹ เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิ²
และนลินณัฐ ดีสวัสดิ์³**

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยนี้ แนวทางการพัฒนาองค์การผ่านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของสายสนับสนุนวิชาการ เพื่อการรับการเป็นวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน จังหวัดนครปฐม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์การ OD การจัดหาทรัพยากรมนุษย์การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 70 คน การศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์พบว่า การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันซึ่งแต่ละส่วนงานสามารถเลือกสรรคนมาปฏิบัติงานได้เองนั้น แม้จะมีความคล่องตัวเหมาะสมกับการปรับเปลี่ยนมาเป็นวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน ในกำกับของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาก็ตาม แต่อาจไม่ได้บุคคลซึ่งมีคุณสมบัติที่ต้องการมาปฏิบัติงานและอาจไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของวิทยาลัยฯ จึงควรกำหนดภาระงานของตำแหน่ง และเข้าสู่กระบวนการสรรหาคัดเลือก และมีมาตรฐานกลางเพื่อให้แต่ละส่วนงานสามารถนำไปใช้บริหารจัดการได้ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์พบว่า แม้จะมีการสร้างตัวชี้วัดในการประเมินผลงาน แต่ไม่มีการประเมินจากผลการปฏิบัติงานที่สัมฤทธิ์ผลอย่างแท้จริง จึงควรมีการจัดทำระบบติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม แนวทางการพัฒนาองค์การ OD ผ่านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์พบว่า ไม่มีแผนในการพัฒนาตัวบุคคล แผนในการพัฒนา

¹ อาจารย์ประจำวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
อีเมล : konchawan5@hotmail.com โทรศัพท์ : 09-2251-5532

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประจักษ์วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
อีเมล : chalemchai@ms.su.ac.th โทรศัพท์ : 0-3259-4043-50 (41347)

³ อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร อีเมล : iijpjp@gmail.com
โทรศัพท์ : 08-7926-6965

ภาระงาน จึงควรจัดทำระบบการพัฒนาเป็นรายบุคคลให้มีความรู้สนับสนุนภารกิจตามแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และการธำรงรักษาป้องกันทรัพยากรมนุษย์พบว่า ควรปรับปรุงกระบวนการพิจารณาให้บุคลากรที่ดีมีความรู้ความสามารถและความชำนาญงานอยู่กับองค์การมีความรักความผูกพันขององค์การ

คำสำคัญ : 1. การพัฒนาองค์การ 2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ โลจิสติกส์ และซัพพลายเชน

Organization development through strategic human resource management of academic support division in preparation for Nakhon Pathom's College of Logistics and Supply Chain

**Duangjai Jandasang⁴, Chalermchai Kittisaknawin⁵,
and Nalinnath Deesawadi⁶**

Abstract

This research on organizational development through strategic human resource management of academic support division in preparation for Nakhon Pathom's College of Logistics and Supply Chain aims to investigate approaches to organizational development, human resource procurement, human resource award, human resource development and human resource retention of the College of Logistics and Supply Chain. It used qualitative research methods to collect data from interviews with 70 key informants. The study identified that regarding human resource procurement process whereby each division could select a person by itself, despite its flexibility and suitability for the transition to the College of Logistics and Supply Chain under Suan Sunandha Rajabhat University, it did not lead to acquisition of the personnel who had the desired qualification and it was not consistent with the College's strategies. Consequently, there should be job specification for each position and the application should go through the selection process with standardized procedures to ensure the adoption and implementation by each division. In terms of human resource award, it was found that in spite of the construction of key performance indicators, there was

⁴ Lecturer at Faculty of Education, College of Logistics and Supply chain, Suan Sunandha Rajabhat University, Nakhon Pathom, Thailand.
Email address: konchawan5@hotmail.com Tel: 09-2251-5532

⁵ Assistant Professor, Ph.D. at Faculty of Management Science, Silpakorn University, Phetchaburi, Thailand. Email address: chalermchai@ms.su.ac.th Tel: 0-3259-4043-50 (41347)

⁶ Lecturer at Faculty of Management Science, Silpakorn University, Phetchaburi, Thailand. Email address: ijipjip@gmail.com Tel: 08-7926-6965

in fact no real work achievement evaluation. Therefore, a follow-up system should be concretely put in place. With respect to organizational development through human resource development, there was no development plan for individual staff. Hence, for workload development plan, a system of development for individual staff should be developed to equip the staff with knowledge that support the missions according to university strategy. In the aspect of human resource retention, there should be improvement in the awarding process to retain knowledgeable and skillful personnel in the organization, making them feel connected to the organization.

Keywords: 1. Organization development 2. Human resource management and strategic logistics supply chain

บทนำ

การบริหารและการพัฒนาองค์กร OD ถือเป็นศิลปะอย่างหนึ่งในการดำเนินงานให้เป็นผลสำเร็จ กล่าวคือ ผู้บริหารไม่ใช่เป็นผู้ลงมือปฏิบัติ แต่จะเป็นผู้ใช้ศิลปะในการทำให้ผู้ปฏิบัติ ทำงานจนสำเร็จตามจุดมุ่งหมายตามที่ผู้บริหารตั้งใจ ผู้บริหารยุคปัจจุบันต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่หลากหลาย ทำลาย และเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมาก จะต้องทำงานโดยมุ่งเน้นแก้ปัญหาที่ซับซ้อนตลอดเวลา ต้องเผชิญกับการแข่งขัน ต้องปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับต่างๆ นับวันงานบริหารจะยิ่งยุ่งยากมากขึ้น อันเนื่องมาจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด ภาวะวิกฤติทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น ลักษณะงานบริหารจึงไม่แน่นอน เสี่ยงกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและความหลากหลายต่างๆ แต่ในขณะเดียวกันเมื่อเกิดภาวะที่ทำลายเหล่านี้ ผู้บริหารก็ควรแสวงหาโอกาสและสร้างความได้เปรียบให้เกิดแก่องค์การ (เปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาส) โดยการมุ่งเน้นพัฒนาองค์กรในรูปแบบต่างๆ อย่างเป็นระบบ โดยไม่คำนึงถึงตัวบุคคลแต่ให้พิจารณาที่ผลงานเป็นหลักการพัฒนาองค์กร (Organization Development) หรือที่นิยมเรียกกันว่า OD เป็นเครื่องมือที่ถูกนำมาใช้ในการบริหารและพัฒนาองค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวและแก้ไขปัญหา ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง ให้เจริญก้าวหน้าหรือดีกว่าเดิม เพื่อทำให้องค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยการสร้างปัจจัยต่างๆ เพื่อสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาให้สอดคล้องตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ขององค์กร พร้อมสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรมมากขึ้น

ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ใช่งานซ้ำซากหรือนำเบื่อ (routine) แต่เป็นงานท้าทายในการกำหนดงานที่ได้รับมอบเพื่อวัตถุประสงค์ ผู้ชำนาญการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีกิจกรรมกว้างและลึกซึ่งมากกว่าหลักสูตรในมหาวิทยาลัย วิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้กลายเป็นสาขาอาชีพหนึ่งที่ช่วยเพิ่มปริมาณการผลิต สร้างความพึงพอใจให้กับคนตั้งแต่คนงาน ผู้จัดการ และสมาชิกองค์กร มีการทุ่มเทเพื่อสร้างผู้ชำนาญการ และเตรียมคนเหล่านี้เพื่อช่วยการปฏิบัติงาน เป็นการลดค่าใช้จ่ายขององค์กรลง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชื่อมระหว่างความรู้บุคคลทัศนคติ ความชำนาญ และนโยบายเข้าด้วยกัน ซึ่งมีส่วนทำให้ระบบงานและการทำงานของบุคคลเข้มแข็งขึ้น ในการปฏิบัติงานมีความพยายามใช้วิธีการเพื่อพัฒนาเปลี่ยนแปลงระบบโดยใช้ค่าใช้จ่าย (cost) ที่ต่ำสุดและให้ผล (out put) ออกมามากที่สุด พนักงานมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีที่สุดโดยมีปริมาณการผลิตมากที่สุด การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นำไปสู่ประสิทธิภาพที่ดีขึ้นและสร้างคุณค่าต่อการผลิต บริการ ปัจจุบัน

วิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้กลายเป็นการศึกษาทางวิชาการทั้งในวิทยาลัยมหาวิทยาลัย โดยมีโปรแกรมการฝึกนักศึกษาเพื่อสร้างผู้นำการ

เพื่อให้องค์กรสามารถพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาวะการณ์ขององค์การ ในอนาคตและการพัฒนาองค์การ : ธรรมชาติต้นกำเนิดและอนาคตได้ตั้งที่ Bennis (1969) ได้กล่าวไว้ว่าภายในศตวรรษที่ 21 กระแสความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นมากมาย ลักษณะงานมีความเป็นนามธรรมและสลับซับซ้อนมากขึ้น ซึ่งจะต้องใช้ภูมิปัญญาและความสามารถอย่างสูงจากผู้ปฏิบัติงาน ต้องมีทักษะฝีมือหลากหลาย เรียนรู้และพัฒนาต่อเนื่อง ดังนั้น จึงทำให้องค์กรต่างๆ ต้องหันมาสนใจกับการพัฒนาองค์ความรู้และความสามารถของบุคลากรให้มากขึ้นเพราะ “คน” เป็นทรัพย์สินทางปัญญา (intellectual capital) ที่ไม่สามารถวัดออกมาเป็นมูลค่าได้ด้วยตัวเองโดยตรงสอดคล้องกับแนวคิดของ Sombat Kusumavalee (2004) ซึ่งให้เห็นว่า ทรัพยากรบุคคลเป็นทรัพยากรของการจัดการที่สำคัญยิ่ง เพราะเป็นเพียงทรัพยากรประเภทเดียวที่เป็นสิ่งที่มีชีวิต จิตใจ อารมณ์ ความรู้สึก สามารถเพิ่มมูลค่าได้โดยไม่มีข้อจำกัด และเป็นจักรกลสำคัญที่จะทำให้การบริหารจัดการขององค์การประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (strategic human resource development) ที่เน้นการสร้างทุนมนุษย์ และการบริหารความรู้เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นกลยุทธ์สำคัญในการบริหารจัดการสร้างและจัดหาเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ ความสามารถทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำคัญ การบรรลุพันธกิจและเป้าหมายขององค์การด้วยวิธีการพัฒนาเรียนรู้ของบุคลากรในองค์การให้มีความเหมาะสม โดยจำเป็นที่จะต้องระบุได้ว่าบุคลากรใดมีความรู้อะไรที่จำเป็นต่อองค์การ ซึ่งถือได้ว่าเป็นภารกิจที่ท้าทายและมีความจำเป็นอย่างมากต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเชิงกลยุทธ์

วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน ได้แยกตัวออกจากวิทยาลัยนวัตกรรมและการจัดการ ทั้งในส่วนของการบริหารและการจัดการเรียนการสอน โดยปีการศึกษา 2557 เปิดหลักสูตรระดับปริญญาตรี บริหารธุรกิจบัณฑิต 6 สาขาวิชา ประกอบด้วย สาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์ สาขาวิชาธุรกิจพาณิชยนาวิ สาขาวิชาการจัดการธุรกิจค้าปลีก สาขาวิชาการจัดการจัดการเครือข่ายร้านอาหาร สาขาวิชาการจัดการการขนส่ง และ Global Supply Chain Management (international program) หลักสูตรระดับปริญญาโทบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์และซัพพลายเชนเชิงยุทธศาสตร์ ปีการศึกษา 2558 เปิดหลักสูตรระดับปริญญาตรี บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการคลังสินค้าและสินค้าคงคลังเพิ่มเติม ปีการศึกษา 2559 เปิดหลักสูตรระดับปริญญาเอก ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน

เพื่อเป็นการพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของสถานประกอบการอย่างแท้จริง วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชนเป็นหน่วยงานเทียบเท่าคณะ อยู่ในกำกับของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มีระเบียบการบริหารจัดการของตนเอง เป้าหมายหลัก คือ ความเป็นอิสระ ความคล่องตัวสูง และมีภารกิจหลักที่สำคัญ คือ ผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ความสามารถในด้านโลจิสติกส์และซัพพลายเชนที่ตรงต่อความต้องการของสถานประกอบการ รวมทั้งผลิตและพัฒนาผู้ประกอบการอาชีพด้านโลจิสติกส์และซัพพลายเชนที่สนองตอบและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของประชาคมอาเซียนและสังคมโลก และยังพร้อมให้บริการวิชาการและเทคนิควิธีการประกอบอาชีพด้านโลจิสติกส์และซัพพลายเชนแก่ชุมชน สังคม และประชาคมอาเซียนอย่างมีคุณภาพ อีกทั้งเรายังสร้างองค์ความรู้ งานวิจัย นวัตกรรมต่างๆ ด้านโลจิสติกส์และซัพพลายเชนให้เกิดการพัฒนาต่อสถานประกอบการและสังคม สามารถไปปรับใช้กับการทำงานและพร้อมที่จะเข้าสู่สถานประกอบการอย่างสมบูรณ์

จากสาเหตุดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์การผ่านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของสายสนับสนุนวิชาการเพื่อการรับการเป็นวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน จังหวัดนครปฐม เพื่อให้สามารถจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรสำหรับสายสนับสนุนวิชาการในวิทยาลัยฯ ในการเพิ่มองค์ความรู้และมีศักยภาพในการขับเคลื่อนการปฏิบัติงานตามภาระงานเพื่อให้สอดคล้องกับการเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยของวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชนได้

วัตถุประสงค์วิจัย

1. เพื่อศึกษาการจัดหาและการพัฒนาองค์การผ่านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของสายสนับสนุนวิชาการ
2. เพื่อศึกษาการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ของสายสนับสนุนวิชาการเพื่อการรับการเป็นวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน จังหวัดนครปฐม
3. เพื่อศึกษาการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาองค์การผ่านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของสายสนับสนุนวิชาการเพื่อการรับการเป็นวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน จังหวัดนครปฐม
4. เพื่อศึกษาการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุนวิชาการเพื่อการรับการเป็นวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน จังหวัดนครปฐม

นิยามศัพท์

การพัฒนาองค์การ หมายถึง การพัฒนาองค์การ เป็นรูปแบบหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ระยะยาว ที่เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์การ ถือได้ว่าเป็นศาสตร์ที่ผสมผสานระหว่างแนวคิดในเชิงสังคมศาสตร์และในเชิงวิทยาศาสตร์เข้าด้วยกัน เกี่ยวข้องกับเครื่องมือในเรื่องพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การที่ถูกนำมาใช้อย่างเป็นระบบ Beckhard (1969) กล่าวถึง OD ว่าเป็นความพยายามที่เกี่ยวข้องกับ 1) แผนงานที่ถูกกำหนดขึ้น 2) องค์การในภาพรวม 3) การบริหารจัดการจากผู้บริหารระดับสูง 4) การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานในระดับองค์การ และ 5) เครื่องมือที่มีการวางแผนงานและถูกนำมาใช้ในกระบวนการทำงานขององค์การ

การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในเวลาที่ต้องการ ประกอบด้วยกิจกรรมการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ กิจกรรมการวิเคราะห์งานและการออกแบบงาน กิจกรรมการสรรหาและกิจกรรมการคัดเลือก

การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่เน้นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร เริ่มตั้งแต่การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปใช้ในการพิจารณาค่าตอบแทนการจัดประโยชน์และบริการ เพื่อให้มีความมั่นคงทางสังคม ประกอบด้วยกิจกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน กิจกรรมค่าตอบแทน และกิจกรรมประโยชน์และบริการ

การชราารรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการชราารรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ในองค์การที่เป็นคนดีคนเก่ง ที่มีความสามารถเป็นผู้ขับเคลื่อนกิจกรรมต่างๆ ขององค์การให้เป็นไปในทิศทางที่ตั้งเป้าหมายไว้

สายสนับสนุนวิชาการ หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ที่มีใช้ตำแหน่งคณาจารย์มีหน้าที่สนับสนุนงานทางด้านวิชาการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพแบบการสร้างทฤษฎีมุ่งศึกษาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของสายสนับสนุนวิชาการเพื่อการรับการเป็นวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน ใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการชราารรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ขอบเขตด้านพื้นที่ : การวิจัยครั้งนี้มีผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้ปฏิบัติงานในวิทยาลัยโลจิสติกส์และ

ชีพพลายเซน จำนวน 70 คน โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth Interview) ร่วมกับวิธีการสังเกตอย่างไม่มีส่วนร่วม (non-participants observation)

เครื่องมือที่ใช้ในเก็บข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล ได้แก่ แนวคำถามในการสัมภาษณ์ระดับลึก (indepth-interview guide) โดยมีรายละเอียด คือเป็นแนวคำถามสำหรับการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวคิด และการแก้ปัญหาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสายสนับสนุนวิชาการ วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชนประกอบด้วยคำถาม ดังต่อไปนี้

1. การจัดหาทรัพยากรมนุษย์
 - 1.1 ท่านคิดว่าปัจจุบันเป็นอย่างไร
 - 1.2 ท่านคิดว่ามีปัญหาและอุปสรรคอะไรบ้าง
 - 1.3 ท่านมีข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาอย่างไร
2. การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์
 - 2.1 ท่านคิดว่าปัจจุบันเป็นอย่างไร
 - 2.2 ท่านคิดว่ามีปัญหาและอุปสรรคอะไรบ้าง
 - 2.3 ท่านมีข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาอย่างไร
3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - 3.1 ท่านคิดว่าปัจจุบันเป็นอย่างไร
 - 3.2 ท่านคิดว่ามีปัญหาและอุปสรรคอะไรบ้าง
 - 3.3 ท่านมีข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาอย่างไร
4. การธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์
 - 4.1 ท่านคิดว่าปัจจุบันเป็นอย่างไร
 - 4.2 ท่านคิดว่ามีปัญหาและอุปสรรคอะไรบ้าง
 - 4.3 ท่านมีข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาอย่างไร

การสร้างเครื่องมือและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

1) ทำการศึกษาแนวคิด/ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย 2) สร้างแนวคำถามให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัย 3) ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ของแนวคำถาม โดยนำแนวคำถามให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบ นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ ปรับปรุงข้อคำถามก่อนเก็บข้อมูลจริง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้คัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญตามหลักเกณฑ์การคัดเลือก ได้ทำการนัดหมายผู้ให้ข้อมูลสำคัญเพื่อทำการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารและผู้บริหารสายสนับสนุนวิชาการถึงปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสายสนับสนุนวิชาการได้มีระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล ตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน-ธันวาคม พ.ศ. 2559

การวิเคราะห์ข้อมูล

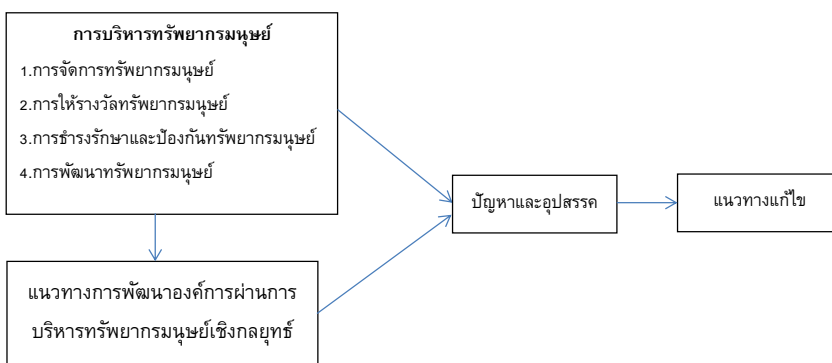
ข้อมูลที่ได้จากการลงพื้นที่สังเกตการณ์ (field observation) วิเคราะห์ด้วยวิธีวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) แบบหน่วยบริบท (contextual unit) โดยการแบ่งรูปแบบของหัวข้อเรื่อง (categories) ที่ทำการวิเคราะห์

การตรวจสอบข้อมูล

ผู้วิจัยตรวจสอบข้อมูลโดยใช้และผสมผสานวิธีการวิจัยที่เรียกว่า Multiple triangulation ดังต่อไปนี้

1. Data triangulation คือ การใช้แหล่งข้อมูลที่แตกต่างกันในการศึกษาปรากฏการณ์เดียวกัน ได้แก่ การศึกษาเอกสาร และการเก็บข้อมูลจากบุคคลในสถานที่ที่แตกต่างกัน
2. Investigator triangulation คือ การใช้ผู้เก็บข้อมูลหลายคนในแต่ละสถานการณ์
3. Theory triangulation คือ การใช้ทฤษฎีต่างกันในการตีความปรากฏการณ์

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบการจัดหาและการพัฒนาองค์การผ่านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของสายสนับสนุนวิชาการ ตลอดจนปัญหาและอุปสรรค
2. ทราบการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์การจัดหาและการพัฒนาองค์การผ่านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของสายสนับสนุนวิชาการ
3. ทราบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์การจัดหาและการพัฒนาองค์การผ่านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของสายสนับสนุนวิชาการ
4. ทราบการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์การจัดหาและการพัฒนาองค์การผ่านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของสายสนับสนุนวิชาการ

ประโยชน์เชิงทฤษฎี

งานวิจัยชิ้นนี้ก่อให้เกิดการบูรณาการทางทฤษฎีเพื่อสร้างกรอบแนวคิดการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การผ่านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของสายสนับสนุนวิชาการ ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้ทำให้เห็นแนวทางในการกำหนดแผนงานและนโยบายการทำงานขององค์การ ทั้งนี้ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้สึกที่ดี และทำให้บุคลากรอยากทำงานให้กับองค์การด้วยความมุ่งมั่นทุ่มเท มีความซื่อสัตย์และจงรักภักดีต่อองค์การ

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้มุ่งศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาองค์การผ่านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์สายสนับสนุนวิชาการเพื่อการรับการเป็นวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน จังหวัดนครปฐม โดยมีการศึกษาในด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์โดยการเก็บข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงานในวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน จำนวน 70 คน โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพในการเก็บรวบรวมข้อมูล เริ่มจากการเตรียมตัวของผู้ศึกษาในการเก็บข้อมูลภาคสนามโดยสร้างสัมพันธภาพกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จากนั้นใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (indepth-interview) โดยใช้คำถามแบบกึ่งมีโครงสร้าง และใช้การสังเกตไปพร้อมๆ กัน มีการบันทึกข้อมูลในระหว่างการศึกษา โดยผู้วิจัยได้ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้คุยไปเรื่อยๆ แบบเป็นกันเอง จากนั้นผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่มีบันทึกเก็บไว้มาถอดเป็นข้อมูลเพื่อนำเสนอเชิงพรรณนา

ตอนที่ 1 การจัดหาทรัพยากรมนุษย์

1. การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน

จากการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลพบว่า ปัจจุบันการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชนมีการมอบอำนาจให้ส่วนงานในวิทยาลัยฯ เป็นผู้ดำเนินการสรรหาหรือคัดเลือกเอง โดยก่อนจะเข้าสู่กระบวนการนั้น ต้องดำเนินการขออนุมัติการดำเนินการสรรหาต่ออธิการบดีก่อน เพื่อเป็นการตรวจสอบการเปิดใช้กรอบอัตรากำลังและควบคุมการใช้งบประมาณในเรื่องบุคลากร โดยส่วนงานเมื่อได้รับอนุมัติแล้วจะดำเนินการสรรหา โดยการสอบแข่งขัน หรือเปิดให้มีการคัดเลือกตามกระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่เหมาะสมมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่เปิดสรรหา ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวทำให้เกิดความสะดวกสบายกับส่วนงานในการบริหารจัดการในเรื่องการคัดเลือกบุคคล โดยส่วนมากก็คิดว่ามีความคล่องตัวเหมาะสมกับการปรับเปลี่ยนมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ส่วนงานสามารถเลือกสรรคนมาปฏิบัติงานได้ตามบริบทของแต่ละส่วนงาน โดยมีรายละเอียดจากการให้ข้อมูลตามประเด็นดังกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

“ปัจจุบันวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชนมีการสรรหาคัดเลือกบุคคลอยู่สองวิธี โดยการสอบแข่งขันหรือคัดเลือกคนเข้ามาสัมภาษณ์ และมีการมอบอำนาจให้ทุกส่วนงานเป็นผู้ดำเนินงานในเรื่องดังกล่าว ทั้งนี้ ต้องขออนุมัติการดำเนินการสรรหาดังกล่าว เพื่อเป็นการตรวจสอบการเปิดใช้กรอบอัตราที่วิทยาลัยฯ ได้จัดสรรให้ทุกส่วนงานไปแล้ว เป็นการควบคุมกรอบอัตรากำลังเพื่อควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณในเรื่องบุคลากรปัจจุบัน วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชนมีระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การกำหนดคุณสมบัติการประกาศ ประชาสัมพันธ์ การคัดเลือกแต่ละระบบที่ใช้ในปัจจุบันยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร” (Bunyaporn Puhthong, Interview, September 27, 2016)

“ปัจจุบันวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชนได้มอบให้แต่ละส่วนงานดำเนินการจัดหาบุคลากร ทั้งนี้ ก่อนจะดำเนินการจัดหาต้องขอใช้อัตราก่อน ส่วนรายละเอียดวิธีการ กระบวนการจัดหา ส่วนงานเป็นผู้กำหนดในการจัดหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในส่วนงานพร้อมทั้งธำรงรักษาไว้ซึ่งบุคคลให้มีความรู้และความสามารถ มีสุขภาพกาย ใจ ที่ดีในการทำงาน จนกระทั่งพ้นสภาพจากการทำงาน ซึ่งนับว่าเป็นการดำเนินการที่ดี เพราะแต่ละส่วนงานมีลักษณะงานที่แตกต่างกัน ดังนั้น ให้ส่วนงานดำเนินการจัดหาเป็นการดำเนินการที่เหมาะสม (Waraporn Wicker, Interview, September 29, 2016)

“ปัจจุบันการจัดหาบุคคล วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชนก็ให้ส่วนงานทำเกือบหมดแล้ว เหลือแต่ขออนุมัติเปิดสอบต้องขออนุมัติจากอธิการบดี ที่เหลือส่วนงานก็ดำเนินการได้เลย ซึ่งก็หาคนที่เหมาะสมกับที่ส่วนงานต้องการ” (Tanawat Vesin, Interview, September 30, 2016)

2. ปัญหาและอุปสรรคในการจัดหาทรัพยากรมนุษย์วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน

จากการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลพบว่า ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากกระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชนมีปัญหาหลายประเด็นด้วยกัน ดังนี้ เนื่องจากแต่ละส่วนงานเป็นผู้กำหนดคุณสมบัติ การตรวจสอบจากวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชนอาจไม่ทราบกระบวนการที่ได้มาของแต่ละตำแหน่ง การดำเนินการเป็นไปตามแนวทางหรือหลักเกณฑ์การสรรหาคัดเลือกหรือไม่ การสรรหาคนไม่ได้ดำเนินการให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชนไม่มีมาตรฐานกลางในการดำเนินการ ส่วนงานอาจดำเนินการที่แตกต่างกัน อาจมีระบบอุปถัมภ์เข้าสู่กระบวนการคัดเลือก ทำให้คัดเลือกคนไม่เป็นไปตามคุณสมบัติที่ต้องการมาปฏิบัติงาน การให้ส่วนงานไปดำเนินการเอง ผู้ปฏิบัติงานอาจไม่เข้าใจระเบียบทำให้การดำเนินการไม่มีประสิทธิภาพ การเร่งรีบดำเนินการคัดเลือก เนื่องจากขาดอัตรากำลัง ทำให้มีระยะเวลาในสรรหา กระบวนการไม่ครอบคลุม อาจทำให้ไม่ได้คนที่เหมาะสม เช่นประเด็นดังนี้ การกำหนดคุณสมบัติบางครั้งกว้างเกินไป การจัดหาการจัดกระจาย ต่างส่วนงานต่างทำ หรือแม้ในส่วนงานเดียวกันอาจมีมาตรฐานวิธีการจัดหาวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชนไม่เหมือนกัน ขาดการจัดหาฯ เชิงรุก และการคัดเลือกไม่ได้มีการดำเนินการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ เช่น สอบสัมภาษณ์อย่างเดียว ไม่มีการสอบข้อเขียน ไม่มีการสอบความสามารถทางภาษาอังกฤษ ไม่มีการทดสอบด้านความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Suriya Panthong, Interview, September 30, 2016)

3. ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาคาดหาทรัพยากรมนุษย์

จากการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลพบว่า แม้ว่าการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชนยังมีปัญหาและอุปสรรค แต่ผู้ให้ข้อมูลก็มีแนวคิดในการเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาในเรื่องดังกล่าวว่า ส่วนงานควรจะทราบก่อนว่า ปัจจุบันขาดบุคคลประเภทไหนที่จะมาปฏิบัติงาน มีงานใดยังคงขาดคนทำงาน ต้องหาข้อมูลก่อนนำมาวิเคราะห์เพื่อหาภาระงานนั้นๆ ซึ่งต้องมีการวิเคราะห์ในภาพรวมของทั้งส่วนงานเพื่อกำหนด Job description ขอดำรงตำแหน่งงาน หากมีการวิเคราะห์ทั้งงานแล้วเห็นว่าขาดคนทำงาน และภาระงานมีคุณภาพหรือปริมาณที่

มากกว่าวุฒิที่เคยบรรจุส่วนงานอาจดำเนินการขอขยายกรอบอัตรากำลังนั้นๆ ให้มีคุณสมบัติที่สูงขึ้นก็ได้ ควรมีการจัดทั้งระบบให้เป็นมาตรฐานกลางเพื่อให้แต่ละส่วนงานสามารถนำไปใช้บริหารจัดการได้ในส่วนของผู้ปฏิบัติงานในด้านบุคคลควรจัดอบรมให้เข้าใจในกระบวนการสรรหาที่ถูกต้องเป็นกระบวนการเดียวกันทั้งวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน

ตอนที่ 2 การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์

1. ปัจจุบันการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน

จากการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญพบว่า ปัจจุบันการให้รางวัลกับผู้ปฏิบัติงานในวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชนมีอยู่ด้วยกันหลายรูปแบบ เช่น การจ่ายค่าตอบแทน การเลื่อนเงินเดือนการประกาศเกียรติคุณ ซึ่งอาจรวมถึงการอนุมัติให้ไปศึกษาความรู้ในการดูงานต่างประเทศ การจัดสวัสดิการในด้านต่างๆ การให้โอกาสไปพัฒนาเรียนรู้ และบางส่วนงานอาจมีการกำหนดรางวัลต่างหากเพื่อเป็นแรงจูงใจในการทำงานโดยมีรายละเอียดจากการให้ข้อมูลตามประเด็นดังกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญดังนี้

“ปัจจุบันการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชนมีหลายรูปแบบ ทั้งการให้ค่าตอบแทน การเลื่อนเงินเดือน การประกาศเกียรติคุณหลายๆ ประเภท และบางครั้งยังรวมการอนุมัติให้ไปดูงานต่างประเทศ”

“ปัจจุบันยังไม่ได้ใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็น Performance management ปัจจุบันรูปแบบใช้แต่วิธีที่ปฏิบัติจริงไม่ใช่ ขาดการติดตามและส่งเสริมการปฏิบัติงานให้ได้ตามข้อตกลงข้อตกลงการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน ไม่ท้าทายวัดไม่ได้” (Jatturong Ploenhad, Interview, October 16, 2016)

“การให้รางวัลมีหลายอย่าง อาทิ สวัสดิการต่างๆ ตำแหน่งใหม่ที่เหมาะสมงานที่น่าสนใจ ค่าชมเชย สรรเสริญ ยกย่อง การประกาศเกียรติคุณ การเลื่อนเงินเดือนวันหยุดพิเศษเงินกองทุน-สำรองเลี้ยงชีพ เงินชดเชย การได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้นอิสระในการทำงาน งานไม่ซ้ำซาก โอกาสในความก้าวหน้าโอกาสในการพัฒนา ฝึกอบรมเรียนรู้ ฯลฯ ซึ่งปัจจุบันมหาวิทยาลัยบูรพามีทุกอย่างแล้วนับว่าเป็นแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานได้อย่างดีมาก” (Nucharee Thongkam, Interview, October 11, 2016)

“ปัจจุบันพีคิดว่า การให้รางวัล ค่าชมเชย ยกย่อง และการเลื่อนเงินเดือน ก็เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงานให้มีแรงจูงใจในการพัฒนางานในความรับผิดชอบของตนเองให้ดียิ่งขึ้นในบางส่วนงานให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตของ

บุคลากรที่ดีขึ้น เช่น จัดให้มีสวัสดิการต่างๆ เพิ่มขึ้น" (Konchawan Wongthong, 2016)

"ในส่วนของงานของผม การให้รางวัลมีหลายอย่างนะ การพิจารณาความดีความชอบประจำปี การพิจารณาเลื่อนเงินเดือน และผมยังกำหนดให้รางวัลประเภทผู้ปฏิบัติงานดีเด่น ผมคิดว่ามันเป็นการให้รางวัลเค้า เค้าจะได้รู้สึกดี ผูกพันกับองค์กร" (Weerachet Mangwane, Interview, October 21, 2016)

2. ปัญหาและอุปสรรคในการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน

จากการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญพบว่า ปัญหาในการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชนอยู่ที่ระบบในการประเมิน ซึ่งในระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา มีการสร้างตัวชี้วัดในการประเมิน แต่ไม่มีการกำหนดระดับสเกล ไม่มีเกณฑ์ที่จะทำให้สามารถรู้ได้ว่าปฏิบัติงานเท่าไรถึงจะผ่านเกณฑ์ ผลสัมฤทธิ์ของงานแค่ไหนถึงจะผ่านเกณฑ์ การตีค่าของระดับในแต่ละเกณฑ์ไม่มีการกำหนด ซึ่งที่ผ่านมาปัญหานี้ก็ทำให้เกิดการร้องเรียนจากผู้ปฏิบัติงานได้ ไม่มีระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน Performance management มาใช้ในการพิจารณาผลการปฏิบัติงาน การประเมินที่ผ่านมา มีการเลือกปฏิบัติไม่มีการประเมินจากผลการปฏิบัติงานที่สัมฤทธิ์ผลอย่างแท้จริง บางส่วนงานก็สามารถพิจารณาให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์จากผลการทำงานที่ดีจริง และมีหลายส่วนงานซึ่งมองเห็นว่าการพิจารณาที่ผ่านมา ก็ไม่มีปัญหาใดๆ มีการประเมินด้วยความยุติธรรม

3. ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์

จากการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญพบว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน ควรมีแนวทางการแก้ปัญหา คือ ส่วนงานต้องมีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของ Competency เมื่อมีการปฏิบัติงาน หากทำได้มากกว่ามาตรฐานขั้นต่ำที่กำหนด ก็ควรให้เค้าได้รับรางวัล หากปฏิบัติงานได้ต่ำกว่ามาตรฐานก็มีบทลงโทษ ซึ่งมีกำหนดในระเบียบของวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชนอยู่แล้ว การกำหนดให้มีรางวัลต้องมีหลักเกณฑ์ในการให้ที่ถูกต้องวิธี หากผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ต่ำกว่าเกณฑ์ก็เป็นเรื่องที่ต้องพัฒนาให้สามารถปฏิบัติภาระงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควรมีการจัดทำระบบติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม ควรมีการจัดอบรมเพื่อพัฒนาของแต่ละตำแหน่งให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่า หากมีการพัฒนาแล้วจะเกิดผลดีต่อตัวอย่างไร ควรมีการให้รางวัลโดยการวัดผลงาน เพราะในระบบประเมินที่ใช้อยู่ปัจจุบันมีการกำหนดตัวชี้วัดที่เป็นนามธรรม วัดความสำเร็จได้ยาก บางส่วนงานคิดว่าควรเป็นการพิจารณาให้รางวัลเป็นการเปิดโอกาสให้ไปศึกษาหาความรู้ในต่างประเทศเพื่อเพิ่มประสบการณ์และการเรียนรู้วัฒนธรรม ก็จะ

สามารถทำให้นำความรู้ต่างๆ มาปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้โดยมีรายละเอียดจากการให้ข้อมูลตามประเด็นดังกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

“เราต้องมีเกณฑ์มาตรฐานของ Competency ก่อนว่า เมื่อคุณได้เข้ามาแล้ว คุณตั้งมาตรฐานขั้นต่ำของภาระงานได้อย่างไร ที่คุณต้องการ output ของเค้า คืออะไร ใครทำได้กว่ามาตรฐานขั้นต่ำก็ควรได้รับรางวัล ใครทำต่ำกว่ามาตรฐานขั้นต่ำก็ไม่ควรได้ หรือถูกลงโทษว่ากล่าวตักเตือนไปก่อน ตัว Reward ต้องมีแล้วให้ถูกต้อง คนที่ทำแล้วได้ผลงานสูงกว่ามาตรฐานภาระงานที่กำหนด ถึงสมควรได้รับ Reward การกำหนดข้อตกลงต้องชัดเจน มีการกำหนดเกณฑ์การประเมินการวัด ยังต้องใช้เวลา เพราะคุณใช้มาตรฐานกลางไปเป็นประเมินได้ผลระดับสูงซึ่งไม่ถูก ข้อตกลงต้องให้ชัดเจน มีผลงานอะไรได้พอใช้ ดี ดีมาก ไม่ใช่ใช้คะแนน ถ้าใช้คะแนนออกมา 80 วัดตามความรู้สึก ดัชนีที่ตั้งไว้ออกมาเท่ากัน ถ้าคุณเรียน C คือ ผ่าน ผ่านหมายความว่าอะไร เกียรตินิยมคืออะไร เกียรตินิยม ต้องมีความสามารถมาก เกณฑ์คืออะไร เมื่อไหร่ให้ 60 70 เช่น มาตรฐานการพิมพ์ดี พิมพ์ดีดี เท่าไหร่ ทำได้ดีไม่มีผิดเลย มีแต่ดัชนี ทำให้ Reward ไม่มีความหมาย Reward มีไว้เพื่อกระตุ้นคนทำงาน เราต้องพัฒนาเรื่องการกำหนดเรื่องเกณฑ์ว่าเมื่อใดจะได้คะแนนเท่านี้ ต้องมี output ออกมาให้ชัดเจน ตามตัวชี้วัด เราต้องพัฒนา คนยังไม่เข้าใจจักตัวชี้วัด ปีหน้าต้องพัฒนาเรื่องเกณฑ์ให้ชัดเจน ไม่ใช่มีตัวชี้วัดหรือมีแค่สเกล สเกลต้องมีตัวชี้วัดและมี output กำกับ ที่ทุกคนต้องการ Reward ที่ชัดเจนนั่นคือ การเลื่อนขั้น เกณฑ์ของสเกล แต่ละสเกลต้องมี output อะไร ความแตกต่างระหว่างสเกล พัฒนาเรื่องการวัดผล วัดผลโดยใช้สเกลต้องพัฒนาเครื่องมือตัวนี้ นักเรียนสาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์ได้ดี ดีมาก ดีเด่น เมื่อไรคุณจะให้ ดีมาก ดีเด่น ต้องเกณฑ์กำกับทุกตัวเลข เพราะมีผลอยู่สองอย่าง สมมติผมเป็นครูสอนเรื่องนี้ ต้องมีครูสองคน มันจะมีการพัฒนาความสามารถเค้าเรื่อยๆ คนแรกมีเกณฑ์พอใช้ ครูคนที่สองเกณฑ์อยู่ระดับดี”

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ควรมีการจัดระบบการสรรหาให้เป็นมาตรฐานกลางเพื่อให้แต่ละส่วนงานสามารถนำไปใช้บริหารจัดการได้
2. ควรมีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของ Competency ของแต่ละตำแหน่ง กำหนดมาตรฐานขั้นต่ำของตำแหน่งเพื่อนำมาพิจารณาการให้รางวัลการปฏิบัติงาน
3. ควรจัดทำแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ของวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน
4. ควรจัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

1. จัดทำแนวปฏิบัติให้ทุกส่วนงานทราบแนวทางการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพตามแผนยุทธศาสตร์ของวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน
2. กำหนดกิจกรรมในการอบรมให้ความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงานด้านบุคคล ให้เข้าใจหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารงานบุคคลให้เป็นทิศทางเดียวกัน
3. สร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในการบริหารจัดการองค์กรร่วมกัน

ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

1. ควรศึกษาเรื่องการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์
2. ควรศึกษาถึงสาเหตุการลาออกของบุคลากรในมหาวิทยาลัย เพื่อรักษาคนดีคนเก่ง
3. ควรศึกษาความต้องการ และความพึงพอใจของบุคลากร เพื่อวิเคราะห์สภาพปัญหา จัดกระบวนการพัฒนา และสร้างความรู้ความเข้าใจระหว่างองค์กรกับบุคลากร

อภิปรายผล

งานวิจัยครั้งนี้ แนวทางการพัฒนาองค์การผ่านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของสายสนับสนุนวิชาการ เพื่อการรับการเป็นวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน จังหวัดนครปฐม พบว่า งานวิจัยเกี่ยวข้องกับผลการรับรู้ในการพัฒนาองค์การในภาพรวมของบุคลากรในวิทยาลัยอยู่ในระดับดี อาจเนื่องมาจากบุคลากรมีการรับรู้ว่ามีหน่วยงานในวิทยาลัยมีการกำหนด นโยบาย หรือเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน โดยบุคลากรทุกท่านมีส่วนร่วมในการร่วมวางแผนกลยุทธ์ นโยบาย แผนงาน โครงการ และกิจกรรมในแผนปฏิบัติการประจำปี ตลอดจนมีการลงนามข้อตกลงในการปฏิบัติราชการรายบุคคลของบุคลากรประจำปี ทำให้บุคลากรทุกคนเข้าใจและปฏิบัติตามนโยบายของวิทยาลัย ซึ่งบุคลากรมีการรับรู้ในเรื่องการตัดสินใจ การวางแผนเป้าหมายในการทำงานว่าขึ้นอยู่กับคณะกรรมการบริหารวิทยาลัยและการตัดสินใจต่าง ๆ ผู้บริหารมักจะขอความคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติอยู่เสมอ ซึ่ง Bedeian Arthur & Zammuto Raymond (1991) กล่าวว่า “องค์กรควรมีการปฏิสัมพันธ์ต่อกันและกันของบุคคล มีการปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบร่วมกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายหรือเอกลักษณ์ของสังคมร่วมกัน”

ด้านที่บุคลากรในวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชนมีการรับรู้ที่ดีที่สุด คือ ทุนองค์กร ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากวิทยาลัยมีการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานของวิทยาลัยที่ชัดเจน มีการพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการทำแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ การจัดทำแผนของวิทยาลัยมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ การพัฒนาวิทยาลัยของสถาบันพระบรมราชชนก การทำแผนพัฒนาของวิทยาลัยที่มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเพื่อแก้ปัญหาหรือเพื่อพัฒนาองค์กร มีการกำหนดขั้นตอนในการวางแผนที่ชัดเจน ระบุผู้รับผิดชอบในการวางแผน โดยมีผู้อำนวยการเป็นผู้นำในการกำหนดทิศทางของวิทยาลัยร่วมกับบุคลากรทุกคนในวิทยาลัย มีความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคลากรในวิทยาลัย รวมทั้งเป็นผู้ฟัง การยอมรับความคิดเห็น และสามารถในการสนับสนุน และการเกลี้ยกล่อม มีความสามารถในการเป็นผู้นำที่ดี ผู้นำที่ดีควรเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีทักษะและบุคลิกที่เหมาะสมในการแนะนำและปฏิบัติงานการเปลี่ยนแปลงได้ และมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ดี จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย ซึ่งองค์กรจะบรรลุวิสัยทัศน์ได้ผู้บริหารขององค์กรต้องมีหน้าที่กระตุ้น ส่งเสริม และสร้างบรรยากาศ Development Klein (2008) เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานตามค่านิยม มีระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดีและมีการทบทวนการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ วิทยาลัยมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี โดยมีค่านิยมร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคน โดยใช้ตัวย่อว่า “PCKCN” ประกอบด้วย 1) Professionalism: P การทำงานมืออาชีพ 2) Creative: C การคิดสร้างสรรค์ 3) Knowledge transfer: K การถ่ายทอดความรู้ 4) Cultural awareness: C การให้ความสำคัญกับวัฒนธรรม และ 5) Network: N การสร้างเครือข่ายความร่วมมือทำให้เกิดและบรรยากาศในการทำงานที่ดีสอดคล้องกับ Chatchawan Thinkhamrop (2008) มีแนวคิดว่าคุณค่าและการปฏิบัติทางวัฒนธรรมนั้นส่งผลกระทบต่อทุกขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาองค์กรกว่าผู้ประกอบการพัฒนาองค์กรจะมีการติดต่อสื่อสาร ประนีประนอมและรับมือกับความขัดแย้งต่างๆ ที่อาจได้รับผลกระทบจากลักษณะทางวัฒนธรรม

วิทยาลัยมีการพัฒนาการจัดการความรู้และคลังความรู้ทางวิชาการและสุขภาพ ซึ่งเน้นกระบวนการที่เป็นระบบในการให้ได้มาซึ่งข้อมูล การสร้างสรรค์ข้อมูล การแลกเปลี่ยนข้อมูล การใช้ข้อมูลต่างๆ โดยมี 3 โครงการ คือ โครงการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาสถาบันสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โครงการจัดการความรู้เรื่อง การพัฒนา นักศึกษาในการดูแลด้วยหัวใจความเป็นมนุษย์แก่หญิงตั้งครรภ์ ขณะคลอดและ หลังคลอดตามสภาพจริง และโครงการจัดการความรู้โดยการสังเคราะห์องค์ความรู้จากงานวิจัย/งานสร้างสรรค์เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของตน ผลการปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และเป็น

แหล่งอ้างอิงทางวิชาการและสุขภาพให้แก่บุคลากรและชุมชน สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา/หัวหน้างานและการกำกับติดตามเป็นอย่างดี เนื่องจากบุคลากรทุกคนจะมีความตั้งใจ มุ่งมั่นในการทำงานสูง มีความรับผิดชอบในหน้าที่มาก มีการทำงานเป็นทีมเพื่อให้องค์กรไปสู่เป้าหมายที่วิทยาลัยกำหนด ทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้นควรมีการเข้าใจอย่างลึกซึ้ง และมุ่งมั่นที่จะบรรลุตามเป้าหมาย มีการสื่อสารความคิด และความรู้สึที่ดี ความมีส่วนร่วมที่จริงจัง และมีโอกาสในการเป็นผู้นำ ใช้กระบวนการตัดสินใจที่มีความยืดหยุ่น มีการสนับสนุนและจัดการข้อขัดแย้ง ความเท่าเทียมกันของอำนาจและอิทธิพล มีความสามัคคีสูง มียุทธศาสตร์การแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิภาพในการติดต่อประสานงานระหว่างกันสูง แต่อย่างไรก็ตาม บุคลากรทุกท่านยังต้องการในการมุ่งใจในการปฏิบัติงาน เนื่องจากผลการรับรู้ยังอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้น วิทยาลัยควรส่งเสริมแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น เพราะการมุ่งใจหรือการสร้างความต้องการให้คนทำงานนั้น จะต้องพยายามที่จะเพิ่มหรือกระตุ้นความพยายามของบุคลากรเพื่อให้งานบรรลุตามที่คาดหวังไว้ โดยอาศัยการฝึกอบรม การแนะนำ การสอนงาน และการมีส่วนร่วม เป็นต้น การกล่าวคำชมเชย การให้รางวัลจะต้องมีความชัดเจน และสัมพันธ์กับพฤติกรรมที่บุคลากรแสดงออกมา โดยเฉพาะพฤติกรรมที่มีความสำคัญกับองค์กร และความต้องการของบุคลากรในองค์กรนั้นย่อมมีจำนวนมาก มีความหลากหลายและมีคุณค่าต่างกันในสายตาของแต่ละบุคคล ผู้บริหารจึงต้องทำความเข้าใจและแสวงหาเพื่อให้ทราบความต้องการของบุคคล และวางระบบการให้รางวัลของแต่ละบุคคล โดยการพิจารณาให้รางวัลกับความต้องการของบุคลากรให้เหมาะสม (Bodin Vijarn, 2008)

สำหรับด้านทุนสารสนเทศนั้นมีการรับรู้ในระดับดี ในเรื่องฐานข้อมูลและเครือข่ายคอมพิวเตอร์ในปีงบประมาณ 2557 นั้น วิทยาลัยได้เล็งเห็นความสำคัญของฐานข้อมูลและเครือข่ายคอมพิวเตอร์จึงมีโครงการพัฒนาระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต เพื่อพัฒนาระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตรองรับระบบเทคโนโลยีความเร็วสูง เพราะองค์กรควรมีพัฒนาระบบในการจัดทำเทคโนโลยีสารสนเทศด้านฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ขององค์กรที่ตอบสนองการใช้งานของผู้ใช้ ทันต่อความต้องการและทิศทางขององค์กร โดยมีข้อกำหนดและวิธีการในการเชื่อมโยงศักยภาพของผู้ใช้คอมพิวเตอร์ทุกคนมีการวางแผน วิเคราะห์ คาดการณ์แนวโน้มในอนาคตของความต้องการด้านข้อมูลสารสนเทศ รวมทั้งความต้องการด้านฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์จากผู้ใช้ทุกกลุ่มโดยมีการติดตามเทคโนโลยีใหม่ๆ และวิเคราะห์ความเหมาะสมเพื่อให้มีความสอดคล้องกับการใช้งานขององค์กร รวมทั้งมีการปรับปรุงให้ทันสมัยอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดการสนับสนุนการสื่อสารองค์ความรู้ (KM) และ

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเรื่องของวิธีการปฏิบัติที่ดีขององค์กร (best/good practices) เพื่อพัฒนาองค์กร (Bodin Vijarn, 2008) ด้านทุนมนุษย์นั้นมีการรับรู้ในระดับปานกลาง ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งในแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2557 วิทยาลัยมีแผนงานบริหารและพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน ผู้สมรรถนะสูง เช่น โครงการส่งเสริมจรรยาบรรณเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน โครงการพัฒนาคุณภาพชีวิต และเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานประจำปี 2557 กิจกรรมสนับสนุนการประชุม/อบรม/สัมมนา/ศึกษาดูงานของคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน เพื่อสนับสนุนภารกิจ แต่อย่างไรก็ตาม วิทยาลัยควรให้ความสำคัญมากขึ้นเพื่อให้บุคลากรรับรู้ถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากขึ้นในเชิงปริมาณต่อไป และมีการประชาสัมพันธ์ทิศทางการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจนประจำปี เพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความเจริญเติบโตก้าวหน้าให้แก่ องค์กร และพร้อมจะรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจยุคปัจจุบันได้ (Sanit Noonin, 2013) และตามมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการ ควรคำนึงถึงประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยเน้นกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล มีความถูกต้องและทันเวลา มีระบบฐานข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง ทันสมัย สัดส่วนค่าใช้จ่ายของกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องเหมาะสม รายจ่ายเหมาะสม สะท้อนระบบ คุ่มค่า และนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ (Bodin Vijarn, 2008)

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาของบุคคลหลายท่าน ซึ่งผู้เขียนใคร่ขอกราบขอบพระคุณไว้ ณ ที่นี้ ท่านผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือ ที่ได้ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์หลายประการที่ทำให้งานวิจัยฉบับนี้มีคุณค่าทางวิชาการมากยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ ผู้ประกอบการค้าปลีกต่อผลิตภัณฑ์เครื่องดื่มชูกำลังที่ให้ข้อมูล และรายละเอียดและท่านได้กรุณาสละเวลาในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยในครั้งนี้

ในการวิจัยในอนาคตอาจนำแนวคิดและผลการวิจัยนี้ไปปรับใช้ศึกษากับบริบทที่แตกต่างจากงานวิจัยนี้ เช่น กลุ่มพนักงานที่จัดเป็นแรงงานทางอารมณ์ (emotional labor) หรือองค์กรที่เน้นนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้เห็นผลของความสุข

ในการทำงานในรูปแบบตัวแปรส่งผ่านที่ชัดเจนยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. นำผลการวิจัยไปใช้ในการกำหนดแนวทางในการพัฒนาองค์กรของวิทยาลัย ให้มีความชัดเจน โดยเฉพาะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เชิงกลยุทธ์ของสายวิชาการ เพื่อการรับการเป็นวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน รวมทั้งการเสริมแรงจูงใจกับบุคลากร

2. จากผลการวิจัยเห็นว่า บุคลากรต้องการระบบสารสนเทศที่ดีมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะฐานข้อมูลและการจัดระบบคอมพิวเตอร์ เพื่อนำไปสู่การขับเคลื่อนในการทำงานที่สะดวกรวดเร็วของบุคลากรวิทยาลัย รวมทั้งนำไปสู่การจัดการความรู้ของ องค์กรข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยและแนวทางการพัฒนาองค์กรผ่านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของสายสนับสนุนวิชาการ



References

- Beckhard, R. (1969). **Organization development: strategies and models**. Mass: Addison-Wesley Publishing Company.
- Bedian, A. & Zammuto, R. (1991). **Organizations: theory and design** (องค์การ : ทฤษฎีและการออกแบบ). Ft. Worth, TX: The Dry Press.
- Bennis, W. (1996). **Organization development: its nature, origins and prospects** (การพัฒนาองค์การ : ธรรมชาติต้นกำเนิดและอนาคต). Mass: Addison Wesley Publishing Company.
- Development Klein. (2008). **Organization improvement toolkits** (ชุดเครื่องมือการพัฒนาองค์การ). Bangkok: Vision & Media Company Limited.
- Kusumavalee, S. (2004, December 16). Human resource management (บริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์). **Prachachat Business**, 28(3645), 6.
- Mangwane, W. (2016, October 21). Academic, College of Logistics and Supply Chain Management. Interview.
- Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (1995, September 26). Fictional Alias. Interview.
- Nunin, S. (2013). Resource management based on the philosophy of the sufficiency economy (การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง). **Dusit Thani College Journal**, 7(2), 160-174.
- Panthong, S. (2016, September 30). Instructor, College of Logistics and Supply Chain Management. Interview.
- Ploenhad, J. (2016, October 16). Instructor, College of Logistics and Supply Chain Management. Interview.
- Puhthong, B. (2016, September 27). Instructor, College of Logistics and Supply Chain Management. Interview.
- Thinkhamrop, C. (2008). Organizational climate and personality traits that facilitate learning organization (บรรยากาศองค์กรและลักษณะของบุคคลที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้). **Parliamentary Substance**, 57(10), 57-122.
- Thongkam, N. (2016, October 11). Academic, College of Logistics and Supply Chain Management. Interview.

- Vesin, T. (2016, September 30). Instructor, College of Logistics and Supply Chain Management. Interview.
- Vijarn, B. (2008). **Organization improvement toolkits according to the guideline for improving the quality of public administration (ชุดเครื่องมือการพัฒนางองค์การ ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ)**. Bangkok: Vision Print & Media Company Limited.
- Wicker, W. (2016, September 29). Instructor, College of Logistics and Supply Chain Management. Interview.