

แนวทางการศึกษาประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์  
ของมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกว่างตี้  
ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน

เหยียน จีเสียง

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ปีการศึกษา 2565  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT EFFICIENCY  
STUDY GUIDELINES OF PRIVATE UNIVERSITIES IN  
GUANGXI PROVINCE, PEOPLE'S REPUBLIC OF CHINA

Yan Zixiang

A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements  
for Doctor of Philosophy Program in Educational Administration

Academic Year 2022

Copyright of Bansomdejchaopraya Rajabhat University

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์      แนวทางการศึกษาประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเอกชน  
ในมณฑลกว่างสีประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน

ชื่อนักศึกษา      เหยียน จีเสียง

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

  
..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.นิรันดร์ สุธีนิรันดร์)

  
..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติวิสุทธิ์ วิมุตติปัญญา)

  
..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัททยา สิทธิวิเศษ)

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยาอนุมัติให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

  
..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.คณกร สว่างเจริญ)

  
..... อธิการบดี  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ลินดา เกณฑ์มา)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

  
..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา นิยมภา)

  
..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรจบ บุญจันทร์)

  
..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.สรรฤดี ตีปุ)

ชื่อเรื่อง	แนวทางการศึกษาประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกวางสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน
ชื่อผู้วิจัย	เหยียน จีเสียง
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา
ที่ปรึกษาหลัก	รองศาสตราจารย์ ดร.นิรันดร์ สุธีนิรันดร์
ที่ปรึกษาร่วม	รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติวิสุทธิ์ วิมุตติปัญญา
ที่ปรึกษาร่วม	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สหทัย ลิทธิวิเศษ
ปีการศึกษา	2565

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกวางสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน 2) เพื่อประเมินคุณลักษณะ ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของและมหาวิทยาลัยเอกชน ในมณฑลกวางสี ประเทศ สาธารณรัฐประชาชนจีน 3) เพื่อศึกษาแนวทางประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของ มหาวิทยาลัยเอกชน ในมณฑลกวางสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ใน 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) การสรรหา 2) การคัดเลือก 3) การพัฒนาฝึกอบรม 4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 5) ค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ มหาวิทยาลัยและวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกวางสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน จำนวน 24 แห่ง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร และอาจารย์ประจำการ มหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกวางสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน โดยการสุ่มแบบเจาะจง มหาวิทยาลัยละ 20 คน รวมทั้งสิ้น 440 คน กลุ่มผู้ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์ ได้แก่ อธิการบดีหรือรองอธิการบดีของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยละ 1 คน รวมทั้งสิ้น 24 คน กลุ่มผู้ประเมินความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติ ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิ คณาจารย์ ในมหาวิทยาลัย และผู้ที่มีบทบาทหลักในการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ จำนวน 20 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตรฐานค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า แนวทางประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเอกชน ในมณฑลกวางสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ซึ่งประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการสรรหา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วนด้านด้านการคัดเลือก มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ผลการประเมิน รูปแบบประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเอกชน ในมณฑลกวางสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีการสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือการสรรหา บุคคลจากแหล่งกำลังคนภายนอกโดยใช้กลยุทธ์และวิธีการสรรหาที่เหมาะสม ส่วนองค์การมีนโยบายให้

ทุกคนใน องค์กรทำหน้าที่เป็นเครือข่ายในการช่วยบุคลากรให้กับองค์กร มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดแนวทาง ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีผลดังนี้ ผู้บริหารมีการสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงาน โดยการสรรหาบุคคลจากแหล่งกำลังคนภายนอกโดยใช้กลยุทธ์และวิธีการสรรหาที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดการสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพมีการกำหนดแนวทางในการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรตามระเบียบอย่างชัดเจน ในการดำเนินงานขั้นตอนในการถ่ายทอดความรู้ หรือการรับข้อมูลข่าวสารเป็นสิ่งที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งเพราะจะเป็นตัวที่ช่วยให้องค์กรขับเคลื่อนไปในทิศทางที่ถูกต้อง ผู้บริหารมีการกำหนดหน้าที่ที่รับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งงานได้อย่างเหมาะสมและเลือกงานให้เหมาะสมกับความสามารถของแต่ละบุคคลเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากที่สุด ผู้ที่ทำหน้าที่ในการสรรหาบุคลากรมีการกำหนดแนวทางในการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรตามระเบียบอย่างชัดเจนและสามารถดึงดูดบุคลากรที่มีคุณภาพตรงกับงานและเกิดความสนใจที่จะมาร่วมงานกับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพโดยการตัดสินใจเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติและความสามารถเหมาะสมที่สุดจากผู้สมัคร เพื่อให้เข้ามาทำงานและดำรงในตำแหน่งที่ต้องการ โดยองค์กรมีการสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีโอกาส เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์และศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาโลกทัศน์อย่างต่อเนื่อง

**คำสำคัญ :** ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์

Title	HUMAN RESOURCE MANAGEMENT EFFICIENCY STUDY GUIDELINES OF PRIVATE UNIVERSITIES IN GUANGXI PROVINCE, PEOPLE'S REPUBLIC OF CHINA
Author	Yan Zixiang
Program	Educational Administration
Major Advisor	Associate Professor Dr.Niran Sutheeniran
Co-advisor	Associate Professor Dr. Jitwisut Wimutpanya
Co-advisor	Assistant Professor Dr. Sahattaya Sitwichet
Academic Year	2022

### ABSTRACT

The purpose of study on 1) to study the efficiency of human resource management of private universities in Guangxi Province People's Republic of China 2) to assess the efficiency of human resource management of a private university in Guangxi Province, People's Republic of China. 3) To study the efficiency of human resource management of a private university in Guangxi Province, People's Republic of China were included 5 following aspects: 1) Recruitment 2) Selection 3) Training development 4) Performance Evaluation 5) Remuneration and Benefits. The population of the study were 24 private universities in Guangxi province, people's republic of China. The sample group were administrator and teachers in Guangxi province, people's republic of China. They were selected by purposive sampling method 20 people from each university, totaling 440 people. The interview group was the president or vice president of the university. 1 person per university, totaling 24 people. The group of appraisers for the suitability of the implementation consisted of experts from the university. and those who have main roles in policy and strategic management, totaling 20 people. The data were collected by using 5-point rating scale questionnaire and were statistically analyzed in percentage, mean, and standard deviation.

The finding of the study on. which the efficiency of human resource management was at high level. Considering the results of the study aspects ranged from the highest to the lowest level were as follows: the highest level was Recruitment, followed by Training development, and Selection was the lowest level. The result of assess Human Resource Management Efficiency Guidelines of a private university in Guangxi Province, People's Republic of China was high level. Considering the results of the study aspects ranged from the highest to the lowest level were as follows: the highest level was recruiting qualified personnel suitable for the job, followed by The organization has a policy for everyone in The

organization acts as a network to help personnel for the organization. and The organization has a policy for everyone in The organization acts as a network to help personnel for the organization was the lowest level. Efficiency guidelines for human resource management are as follows: Executives recruit personnel with suitable qualifications for the job By recruiting people from external sources using appropriate recruitment strategies and methods to achieve the most effective recruitment. Executives are able to manage effectively. Guidelines for recruitment and appointment of personnel are clearly defined in accordance with the regulations. in operating procedures for transferring knowledge or receiving information is extremely important because it will help the organization move in the right direction. Executives have appropriately assigned duties and responsibilities in each job position and selected jobs to suit individual abilities in order to perform operations with the greatest efficiency. Personnel responsible for recruitment have clearly defined guidelines for recruitment and appointment of personnel according to regulations and are able to attract qualified personnel who match the job and are interested in joining the organization effectively by Decide the person with the most suitable qualifications and abilities from the candidates. in order to come to work and hold the desired position The organization has encouraged all personnel to have the opportunity to Enhance knowledge, skills, experiences and study visits to continually develop worldviews.

**Keyword:** The efficiency of human resource management

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ เรื่อง แนวทางประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัย เอกชน ในมณฑลกว่างสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ครั้งนี้ สำเร็จลุล่วงด้วยความอนุเคราะห์ อย่างดีจาก รองศาสตราจารย์ ดร.นิรันดร์ สุธีนิรันดร์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติวิสุทธิ์ วิมุตติปัญญา และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัททยา สิทธิวิเศษ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วมและ เจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยาทุกท่าน ที่ให้ความกรุณาเมตตา สละเวลาให้คำแนะนำ ข้อคิดเห็น และการตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ในการดำเนินการวิจัยจนเป็น ผลสำเร็จ

ขอขอบคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ที่กรุณาตรวจแก้ไขและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ในการ สร้างเครื่องมือวิจัยให้สมบูรณ์ ขอขอบคุณอธิการบดี ผู้บริหาร และอาจารย์ประจำการของ มหาวิทยาลัยและวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกว่างสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน จำนวน 24 แห่ง ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม เพื่อการวิจัยและการเก็บรวบรวมแบบสอบถามกลับคืนมา ได้อย่างสมบูรณ์ จนทำให้งานวิจัยในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอน้อมระลึกถึงพระคุณอันสูงสุด จนหาที่เปรียบไม่ได้ของบิดามารดาของ ข้าพเจ้า ผู้เป็นแรงบันดาลใจให้การอบรม สั่งสอน ปลูกฝังความใฝ่รู้ในการศึกษา พร้อมทั้งให้กำลังใจ และขอกราบขอบพระคุณครู อาจารย์ทุกท่านที่ได้อบรมสั่งสอนถ่ายทอดความรู้ ช่วยเหลือส่งเสริม สนับสนุนและให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยจนประสบผลสำเร็จ

เหยียน จีเสียง



## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ค
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ซ
<b>บทที่ 1 บทนำ.....</b>	<b>1</b>
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามของการวิจัย.....	3
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	8
<b>บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....</b>	<b>7</b>
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพ.....	9
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	27
บทบาทของวิทยาลัยนานาชาติ มณฑลกวางสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน.....	49
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	56
<b>บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....</b>	<b>62</b>
ประชากร.....	62
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	62
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	64
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	65
<b>บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....</b>	<b>66</b>
ขั้นตอนในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	66
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	67

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....</b>	<b>85</b>
สรุปผลการวิจัย.....	85
อภิปรายผลการวิจัย.....	88
ข้อเสนอแนะ.....	97
<b>บรรณานุกรม.....</b>	<b>99</b>
<b>ภาคผนวก.....</b>	<b>108</b>
ภาคผนวก ก หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย.....	109
ภาคผนวก ข ผลการหาค่าดัชนีวัดความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม.....	113
ภาคผนวก ค แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	118
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลในการทำวิจัย และหนังสือ ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์.....	131
ภาคผนวก จ ข้อมูลการสัมภาษณ์และรายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....	134
ภาคผนวก ฉ ประกาศนียบัตรการอบรม.....	167
<b>ประวัติผู้วิจัย.....</b>	<b>169</b>

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	จำนวนและร้อยละสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	67
2	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แนวทางประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ มหาวิทยาลัยเอกชน ในมณฑลกว่างสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน โดยรวม ทั้ง 5 ด้าน.....	68
3	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แนวทางประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกว่างสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ด้านการสรรหา.....	69
4	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แนวทางประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกว่างสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ด้านการคัดเลือก.....	71
5	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แนวทางประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกว่างสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา.....	73
6	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แนวทางประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกว่างสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	75
7	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แนวทางประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกว่างสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์.....	77
8	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การประเมินรูปแบบประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกว่างสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน .....	80

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบัน การพัฒนาประสิทธิภาพขององค์การขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์การที่จะจัดหาและใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสมและกว้างขวาง ได้เสนอรูปแบบองค์ประกอบที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การมี 4 ด้าน คือ โครงสร้างขององค์การ บุคลากร กระบวนการทำงาน เทคโนโลยี แนวทางการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีแนวทางที่หลากหลายประกอบด้วย การทำความเข้าใจและกำหนดแนวคิดของการทำงานให้ชัดเจน การใช้สามัญสำนึกในการพิจารณา การให้คำปรึกษาที่ถูกต้อง การรักษาระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม การปฏิบัติงานต้องเชื่อถือได้ มีความรวดเร็วงานเสร็จเร็วและได้มาตรฐานรวมถึงการมีคุณธรรมจริยธรรมในการทำงาน มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการปฏิบัติงาน (Bowditch and Buono. 1990, น.508-510)

การตัดสินใจในการดำเนินการอย่างมีเป้าหมาย ด้วยการจัดสรรทรัพยากรภายในขององค์การและความสามารถหลักขององค์การให้สอดคล้องกับโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อม จากคำจำกัดความของคำว่ากลยุทธ์ดังกล่าว กลยุทธ์ขององค์การประกอบด้วยส่วนประกอบสำคัญ ได้แก่ 1) กลยุทธ์เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับเป้าหมายขององค์การ 2)ผู้บริหารควรจะเลือกกลยุทธ์การดำเนินงานที่ช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมาย 3)การกำหนดกลยุทธ์อย่างมีเป้าหมายเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอ แต่ผู้บริหารจะต้องเน้นถึงการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า กลยุทธ์ขององค์การไม่เพียงแต่เป็นสิ่งที่องค์การต้องทำ แต่เป็นสิ่งที่ต้องทำ 4)กลยุทธ์ขององค์การควรคำนึงถึงจุดแข็งภายในขององค์การทรัพยากรภายในขององค์การและความสามารถหลักขององค์การ รวมถึงโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การ (Coulter. 2008, p.86) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือการออกแบบระบบบริหารจัดการที่จะทำให้องค์การมั่นใจได้ว่าจะสามารถใช้ความสามารถของมนุษย์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล กระบวนการสรรหาคัดเลือก ฝึกอบรมและการพัฒนา และการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพมีอยู่ในทุกองค์การทั้งขนาดใหญ่และขนาดเล็ก แม้กระบวนการเหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นแต่วันนี้กลับไม่เพียงพอ การเลี้ยงดูบุคลากรในฐานะเป็นทุนมนุษย์อันประกอบไปด้วยความสามารถ ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ชีวิต และแรงจูงใจในงานขององค์กรกลายเป็นแนวคิดใหม่ในปัจจุบัน (Ghee Soon Lim; Robert; and John. 2016 : 4-5)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นหัวใจสำคัญในการจัดการองค์กรในปัจจุบัน มีความสำคัญเชิงกลยุทธ์ต่อการอยู่รอดและการพัฒนาองค์กร (Gao Yongzhen & Li Qinghua, 2020, p.22) และการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนสำคัญของการจัดการองค์กรและมีบทบาทหลักในการตัดสินใจการพัฒนาองค์กร (Zhang Guirong & Zhang Fengxia, 2018, p.12) การที่จะทำให้บุคลากรมีความตั้งใจและทุ่มเทให้กับงานอย่างเต็มความสามารถนั้น องค์กรจะต้องทำให้พนักงานมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรและรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งความผูกพันดังกล่าวนี้ เป็นปัจจัยที่ทำให้บุคลากรมีความตั้งใจและทุ่มเทเสียสละต่อการปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ และจะส่งผลกระทบต่องานในภาพรวมขององค์กรในที่สุด โดยในช่วงหลายปีที่ผ่านมากระแสของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่คือ การรักษามูลค่าบุคลากรให้อยู่กับองค์กรต่อไป โดยมุ่งให้ความสนใจไปที่การสร้างความสุขและคุณภาพชีวิตที่ดีให้แก่บุคลากร โดยการตอบสนองตามความต้องการ อันจะเป็นการจูงใจให้บุคลากรในองค์กรนั้นทำงานอย่างมีความสุข ดงอยู่กับองค์กรและส่งผลไปถึงการสร้างผลผลิต(Productivity) ที่มากขึ้นได้

การศึกษาระดับอุดมศึกษาเอกชนในมณฑลกวางสีมีการเริ่มต้นค่อนข้างช้า นอกจากมหาวิทยาลัยเอกชน Qijiang แล้ว มหาวิทยาลัยเอกชนอื่น ๆ จะเริ่มก่อตั้งหลังปี 2545 แทบทั้งสิ้น แม้ว่าจะก่อตั้งกันมาระยะเวลาหนึ่งแล้วและได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด แต่เมื่อเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยเอกชนในระดับประเทศแล้ว มหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกวางสียังมีข้อจำกัดในด้านต่าง ๆ อยู่หลายด้าน เช่น การขาดแคลนบุคลากร ยังขาดเงื่อนไขในด้านต่าง ๆ เช่น คณาจารย์ มาตรฐานการจัดการ เป็นต้น อีกทั้งยังพบว่าในมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกวางสีคุณภาพของครูยังอยู่ในระดับต่ำกว่าเกณฑ์ สถิติความมั่นคงในการทำงาน การโยกย้ายหน่วยงานค่อนข้างสูง สถานการณ์ดังกล่าวมีแนวโน้มที่จะส่งผลในด้านลบให้กับมหาวิทยาลัย เช่น การไม่สามารถประกันคุณภาพการจัดการเรียนการสอนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักศึกษาได้

มหาวิทยาลัยเอกชนเป็นหน่วยงานที่ไม่ได้รับเงินจัดสรรในการสนับสนุนการจัดการศึกษาจากภาครัฐ งบประมาณในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยได้จากค่าธรรมเนียมการศึกษา ค่าสนับสนุนการจัดการศึกษาจากหน่วยงานเอกชน การขาดแคลนงบประมาณสนับสนุนทำให้มหาวิทยาลัยเอกชนบริหารจัดการเลี้ยงตัวเองได้ค่อนข้างยากในระยะเวลาอันสั้น จึงทำให้ส่งผลต่อการปรับปรุงคุณภาพ จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก ตลอดจนการขยายขนาดของมหาวิทยาลัย นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบกับในระดับประเทศจะพบว่ามณฑลกวางสีเป็นมณฑลที่มีศักยภาพในด้านการศึกษาและเศรษฐกิจ และเงินทุนด้านการศึกษาและทรัพยากรในการบริหารต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของประเทศ ซึ่งทิศทางการบริหารมหาวิทยาลัยนั้นมีครูเป็นรากฐานของการพัฒนา ปัจจุบันปัญหาการขาดแคลนครูเป็นปัญหาที่พบได้ทั่วไปในมหาวิทยาลัยเอกชน แนวทางในการแก้ปัญหาเหล่านี้ มหาวิทยาลัยเอกชนควรมีการดำเนินการ 3 ประการ การเสริมสร้างแรงจูงใจในการแนะนำและชักจูงผู้มีความรู้ความสามารถและ

จ้างครูนอกเวลาอย่างเหมาะสม การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และส่งเสริมการพัฒนาตนเองและการสร้างทีมอาจารย์ประจำที่เข้มแข็งและมั่นคง

ในปัจจุบันเขตพื้นที่การศึกษาของมหาวิทยาลัยได้เริ่มพัฒนาการจัดการศึกษารูปแบบใหม่โดยการร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานจัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา อาชีวศึกษาและศูนย์ฝึกอาชีพ เพื่อยกระดับการจัดการศึกษาในระดับอาชีวศึกษาอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการพัฒนาการศึกษาในมณฑลกวางสียังอยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำกว่ามาตรฐาน ยังมีอีกหลายพื้นที่ที่มีความต้องการในการพัฒนาจากผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิคและผู้ที่มีทักษะอาชีพระดับสูง จากสภาพทางประวัติศาสตร์และการพัฒนาเศรษฐกิจของมณฑลกวางสีที่กล่าวมาข้างต้น ก็จะพบว่ามียุทธศาสตร์และความแตกต่างระหว่างผลงานด้านการวิจัยของมหาวิทยาลัยในพื้นที่กับมหาวิทยาลัยในภูมิภาคอื่น ๆ ของประเทศ ดังนั้นมหาวิทยาลัยในเขตพื้นที่ควรมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและเร่งผลักดันตัวเองให้มากขึ้น ตัวอย่างเช่น มหาวิทยาลัยกวางสีมีเป้าหมายในการพัฒนามหาวิทยาลัยในพื้นที่ให้เป็นมหาวิทยาลัยเชิงประยุกต์ และมหาวิทยาลัยเอกชนเองก็อยู่ในเป้าหมายและกลายเป็นกำลังหลักในการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนานี้ เช่น มหาวิทยาลัยภาษาต่างประเทศกวางสี ภายใต้สถานการณ์ระดับภูมิภาคดังกล่าว ปรับตัวของมหาวิทยาลัยเอกชนในพื้นที่ควรยึดถือ เร่งสร้างมาตรฐานและแนวทางการทำงานเพื่อสามารถพลิกโฉมมหาวิทยาลัยให้เป็นมหาวิทยาลัยเชิงประยุกต์ให้ได้

ด้วยเหตุนี้จึงทำให้เกิดแนวคิดในการศึกษาประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือก การพัฒนาฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ซึ่งกระบวนการต่าง ๆ เหล่านี้มีความเชื่อมโยงกัน หากองค์การสามารถจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถสอดคล้องกับบริบทและวัตถุประสงค์ขององค์การแล้วจะส่งผลให้บุคลากรในองค์การ มีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีขึ้น เกิดความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์การและมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น สะท้อนออกมาเป็นผลการปฏิบัติงานที่ดีจนกระทั่งทำให้บรรลุตามเป้าขององค์การ เกิดความได้เปรียบ

### คำถามของการวิจัย

1. ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกวางสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน อยู่ในระดับใด
2. เพื่อพัฒนารูปแบบประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกวางสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน เป็นอย่างไร
3. แนวทางประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกวางสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน เป็นอย่างไร

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกว่างสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน
2. เพื่อประเมินคุณลักษณะประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของและมหาวิทยาลัยเอกชน ในมณฑลกว่างสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน
3. เพื่อศึกษาแนวทางประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเอกชน ในมณฑลกว่างสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน

## ขอบเขตของการวิจัย

### ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

#### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ มหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกว่างสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน จำนวน 24 แห่ง

#### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร และอาจารย์ประจำการ มหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกว่างสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน โดยการสุ่มแบบเจาะจง มหาวิทยาลัยละ 20 คน รวมทั้งสิ้น 440 คน

#### กลุ่มผู้ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์ ได้แก่ อธิการบดีหรือรองอธิการบดีของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยละ 1 คน รวมทั้งสิ้น 24 คน

#### กลุ่มผู้ประเมินความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติ

กลุ่มผู้ประเมินความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติ ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิ คณาจารย์ในมหาวิทยาลัย และผู้ที่มีบทบาทหลักในการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ จำนวน 20 คน

#### ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยเรื่อง แนวทางการศึกษาประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกว่างสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ประกอบด้วย ตัวแปรที่ศึกษา

#### ตัวแปรที่ศึกษา

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Mondy, Noe and Premeaux, 1999) ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้ 1)การสรรหา 2)การคัดเลือก 3)การพัฒนาฝึกอบรม 4)การประเมินผลการปฏิบัติงาน 5)ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์

ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้ดำเนินการตามกรอบแนวคิดของ (Robert, W., Thomas, J.P. 1980, p.120) ประกอบด้วย 7 ด้านดังนี้ 1)ด้านกลยุทธ์ 2)ด้านโครงสร้าง 3)ด้านระบบ 4)ด้านรูปแบบ 5)ด้านบุคลากร 6)ด้านทักษะ 7)ด้านค่านิยมร่วม

### **ขอบเขตด้านเวลา**

ระยะเวลาการศึกษา แบ่งเป็นระยะเวลาในการศึกษาข้อมูลความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และทำแบบสอบถาม ตั้งแต่เดือนธันวาคม จนถึงเดือนมีนาคม และระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถาม ตั้งแต่เดือนเมษายน จนถึงเดือนมิถุนายน รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 7 เดือน

### **นิยามศัพท์เฉพาะ**

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกว่างซี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน และกำหนดนิยามศัพท์เฉพาะเพื่อนำไปใช้ในการศึกษาวิจัย ดังนี้

**ประสิทธิภาพ** หมายถึง การปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ และได้รับผลกำไรจากการปฏิบัติงานนั้นโดยมีการวัดประสิทธิภาพรวมถึงผลตอบแทนจากการลงทุนหรือทรัพย์สิน ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยค่าสูญเสียและสูญเสียไปโดยใช้เวลา และความพยายามเล็กน้อย ถ้าพิจารณาว่างานใดมีประสิทธิภาพสูงสุดนั้น ให้ดูจากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้ากับผลผลิต การพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรที่จะจัดหาและใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสมและกว้างขวาง ได้เสนอรูปแบบขององค์ประกอบที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรมี 4 ด้าน คือ โครงสร้างขององค์กร บุคลากร กระบวนการทำงาน เทคโนโลยี

**ด้านกลยุทธ์** หมายถึง การดำเนินการอย่างมีเป้าหมาย ด้วยการจัดสรรทรัพยากรภายในองค์กร และความสามารถหลักขององค์กรให้สอดคล้องกับโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อม โดยการดำเนินการต่าง ๆ ที่ได้มีการประมวลและประสานเข้าด้วยกัน โดยมีเป้าหมายเพื่อใช้ประโยชน์จากความสามารถหลัก และก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ซึ่งกลยุทธ์เปรียบเสมือนภาระผูกพันของผู้บริหารที่มีต่อองค์กรในการกำหนดแผนการดำเนินงาน เพื่อให้้องค์การเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้แก่้องค์การ และสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์อันใดอันหนึ่งหรือหลายวัตถุประสงค์พร้อมกัน โดยให้มีความเสี่ยงน้อยที่สุด

**โครงสร้าง** หมายถึง กระบวนการของการกำหนดความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการระหว่างบุคคลและทรัพยากร เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ หรือมีลักษณะการแบ่งงานอย่างเป็นทางการซึ่ง



โครงสร้างจะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของงานที่จะต้องมีรูปแบบปฏิสัมพันธ์กัน การจัดสรรหน้าที่และความรับผิดชอบภายในองค์กรจะมีความครอบคลุม โครงสร้างจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะคอยกำหนดงาน กลุ่มงาน ความสัมพันธ์ของงาน ตำแหน่งงาน หน้าที่งานต่าง ๆ ซึ่งจะครอบคลุมถึงแนวทางกลไก การประสานงาน การติดต่อสื่อสาร และระบบต่าง ๆ ภายในองค์กรที่มีความเกี่ยวเนื่องกัน

**ระบบ** หมายถึง กระบวนการทำงานที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ทุกองค์ประกอบภายในองค์กรหรือองค์ประกอบสิ่งใดสิ่งหนึ่ง จะมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน และส่งผลซึ่งกันและกันซึ่งจะทำให้ระบบมีประสิทธิภาพวัตถุประสงค์ โดยมีส่วนประกอบ 3 ส่วนที่เอื้อต่อการกระทำ คือ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต

**บุคคล** หมายถึง ทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นปัจจัยสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถ การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่นั้น ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ การเพิ่มประสิทธิภาพด้านทักษะ ความชำนาญในการทำงาน ตลอดจนปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรทุกระดับให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน การเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การฝึกอบรมและพัฒนา ปฐมนิเทศ ร่วมสัมมนาทั้งในและนอกสถานที่เพื่อให้บุคลากรนั้น ๆ สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มที่ ผูกพันกับองค์กรและมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร แนวทางและวิธีการพัฒนาบุคลากร จากความหมายของการพัฒนาบุคลากรนั้น

**ทักษะ** หมายถึง ความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้อย่างชำนาญ แม่นยำและความรวดเร็ว ซึ่งการจะมีทักษะนั้นจะต้องมีการฝึกทักษะ และมีประสบการณ์ ซึ่งทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพเป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ ตามหน้าที่ และลักษณะงานที่รับผิดชอบเช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งคงต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม ส่วนทักษะความถนัดหรือความชำนาญเฉพาะ นั้นอาจเป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานโดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่า และเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็ว ซึ่งองค์กรคงต้องมุ่งเน้นทั้งสองความสามารถไปควบคู่กัน

**ค่านิยมร่วม** หมายถึง หลักการ และพฤติกรรมที่บุคคลพึงพอใจหรือเห็นว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่าแล้วยอมรับไว้เป็นความเชื่อ หรือความรู้สึกนึกคิดของตนเอง ซึ่งความเชื่อที่เป็นแนวทางของการแสดงออก และการใช้วิจารณญาณในสถานการณ์ที่หลากหลายของบุคคล จะแสดงให้เห็นว่าการมีระบบค่านิยมที่ต่างกันก็จะมี การแสดงออกที่ต่างกันด้วย โดยค่านิยมจะมีอิทธิพลต่อทัศนคติ การรับรู้ ความต้องการและการจูงใจ ทั้งในชีวิตและการทำงานของบุคคล

**ประสิทธิผล** หมายถึง การสมดุลอย่างดีที่สุดระหว่างกิจกรรมด้านการปรับตัว และการรักษาสุขภาพ การกระทำใด ๆ ที่มีความมุ่งหมายจะได้รับผลอะไรสักอย่างให้เกิดขึ้น การกระทำหรือความพยายามจะมีประสิทธิผลสูงต่ำเพียงใด ขึ้นอยู่กับว่าผลที่ได้รับตรงนั้น ตรง ครบถ้วน ทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ และใช้พลังงานน้อยเพียงใด และสามารถประสบความสำเร็จเพียงใดในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ได้

**การบริหารทรัพยากรมนุษย์** หมายถึง กระบวนการตัดสินใจและการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรในหน่วยงานทุกระดับ เพื่อให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุดและส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายองค์กร โดยการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นจะเกี่ยวเนื่องตั้งแต่การรับสมัครงาน การสรรหาคัดเลือก การสัมภาษณ์ การบรรจุแต่งตั้ง การอบรมและพัฒนา การประเมิน การจ่ายค่าตอบแทนให้พนักงานและให้ความสนใจในเรื่องแรงงานสัมพันธ์ โดยต้องคอยดูแลและพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน และมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม

**การสรรหา** หมายถึง การแสวงหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงาน เพื่อที่องค์กรจะได้ทำการคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมที่สุดเข้าทำงานต่อไป โดยแบ่งการสรรหาออกเป็น 3 ลักษณะ คือ การสรรหาบุคคลจากแหล่งกำลังคนภายนอก การสรรหาบุคคลจากแหล่งกำลังคนภายใน และการสรรหาแบบบูรณาการเป็นการสรรหาจากแหล่งกำลังคนภายนอกและภายในร่วมกัน ตลอดจนสร้างสรรค์แหล่งทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถนำมาสนองความต้องการขององค์กรเมื่อต้องการกำลังเพิ่มเติม โดยผู้ที่มีหน้าที่ในการสรรหาบุคลากรจะต้องมีความสามารถที่จะเข้าถึงแหล่งที่มาของบุคลากร ดึงดูดบุคลากรที่มีคุณภาพตรงกับงานให้เกิดความสนใจที่จะมาร่วมงานกับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ข้อจำกัดของระยะเวลาและค่าใช้จ่าย

**การคัดเลือก** หมายถึง กระบวนการที่ใช้ความพยายามในการตัดสินใจเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติและความสามารถเหมาะสมที่สุดจากผู้สมัคร เพื่อให้เข้ามาทำงานและดำรงในตำแหน่งที่ต้องการ เป็นการประมาณการว่าบุคคลใดน่าจะมีความเหมาะสมที่สุดที่จะสามารถเป็นบุคคลที่ทำงานได้ตรงตามมาตรฐานที่องค์กรต้องการ โดยผู้ที่มีหน้าที่คัดเลือกจะต้องมีความรู้ในหลักการและมีความเข้าใจในเทคนิคในการคัดเลือกบุคคลที่ต้องการออกจากกลุ่มผู้สมัครได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การพิจารณาตัดสินใจที่จะรับเข้ามาปฏิบัติงานหรือไม่ยังขึ้นอยู่กับผลการทดสอบที่เกี่ยวข้อง และความประทับใจที่ได้จากการสัมภาษณ์

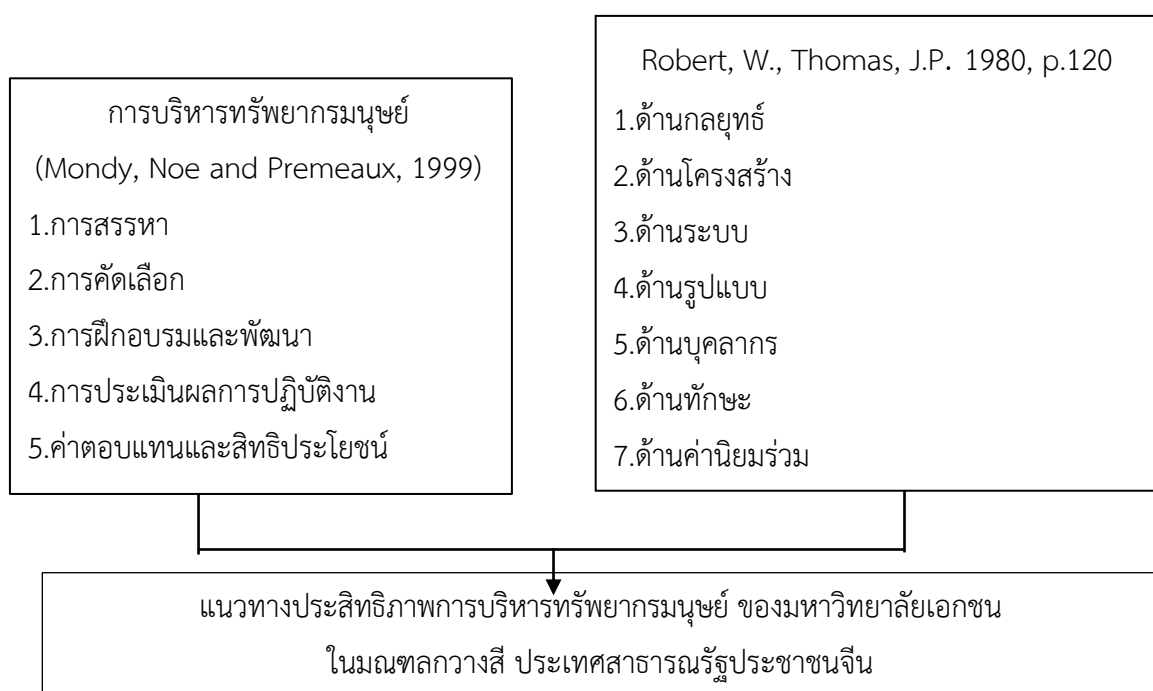
**การฝึกอบรมและพัฒนา** หมายถึง กระบวนการที่จัดกระทำอย่างเป็นระบบเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะทางด้านความรู้ ทักษะ ทักษะคติและพฤติกรรม โดยผ่านประสบการณ์การเรียนรู้ในอันที่จะช่วยให้บุคคลปฏิบัติงานและร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การฝึกอบรมประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้วางแผนและออกแบบอย่างเป็นระบบเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานทั้ง

ระดับบุคคล กลุ่มและองค์การ รวมถึงการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะความสามารถและปรับปรุงพฤติกรรมของบุคลากรให้ดีขึ้นโดยมุ่งเน้นในเรื่องการพัฒนาในตัวบุคคลและการพัฒนาในสายอาชีพ

**การประเมินผลการปฏิบัติงาน** หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร ผู้จัดการ ผู้บังคับบัญชาเบื้องต้น ได้ร่วมกันทำ เพื่อจัดระเบียบผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ขององค์การ รวมถึงการจัดองค์ประกอบต่าง ๆ ของกระบวนการภายในองค์การ ซึ่งกระบวนการในการกำหนดมาตรฐานและเป้าหมายของผลงาน การประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ และการปฏิบัติกรไต่ ่ ๆ ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ มีความโปร่งใสยุติธรรม มีระบบเป็นระเบียบแบบแผนที่ชัดเจน

### กรอบแนวคิดการวิจัย

จากแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการแนวทางการศึกษาประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกว่างสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน บริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดดังนี้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ (Mondy, Noe and Premeaux. 1999) มี 5 ด้าน ดังนี้ 1)การสรรหา 2)การคัดเลือก 3)การฝึกอบรมและพัฒนา 4)การประเมินผลการปฏิบัติงาน 5)ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ สำหรับแนวคิดประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้ดำเนินการตามกรอบแนวคิดของ (Robert, W., Thomas, J.P. 1980, p.120) มี 7 ด้านดังนี้ 1)ด้านกลยุทธ์ 2)ด้านโครงสร้าง 3)ด้านระบบ 4)ด้านรูปแบบ 5)ด้านบุคลากร 6)ด้านทักษะ 7)ด้านค่านิยมร่วม



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวทางประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเอกชน ในมณฑลกว่างสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง สามารถกล่าวโดยสังเขปได้ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์
3. บทบาทของวิทยาลัยนานาชาติ มณฑลกว่างสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพ

##### ความหมายของประสิทธิภาพ

ความหมายของประสิทธิภาพในการบริหารงาน มีนักวิชาการให้ความหมายต่าง ๆ ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมและสรุปไว้ดังนี้

เกา จวิน ฟาง หมิง และเย่ เฉาอัน (Gao Jun, Fang Ming & Ye Chaoan, 2003, p.63) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพหมายถึงอัตราส่วนระหว่างผลการปฏิบัติงานและความทุ่มเทภายใต้เงื่อนไขที่กำหนด

ฮัน เหยียน และโจว ฮู่จี้ (Han Yan & Zhou Huiji, 2011, p.54) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพเป็นตัวชี้วัดพื้นฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร เป็นเครื่องมือที่ใช้เพื่อสะท้อนถึงความสามารถในการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

หลี่ เจี้ยนเสี่ย และเฉิน ฉ่ายเสี่ย (Li Zhenxia & Chen Caixia, 2016, p.127) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ระดับและคุณภาพเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผลการดำเนินการขององค์กรบรรลุเป้าหมายตามความคาดหวังและเป็นไปตามมาตรฐานและข้อกำหนดด้านคุณภาพ

จาง จีหลิน และหยาง เหวินเทา (Zhang Jilin & Yang Wentao, 2015, p.67) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง องค์กรสามารถเพิ่มระดับการบรรลุเป้าหมายโดยการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเหมาะสม ปรับโครงสร้างองค์กรและปรับปรุงคุณภาพการบริหารจัดการอย่างเหมาะสม

เซอโต้ (Certo. 2000, p.9) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง วิธีการจัดสรรทรัพยากร เพื่อให้เกิดความสิ้นเปลืองน้อยที่สุดโดยสามารถบรรลุเป้าหมายโดยใช้ทรัพยากรต่ำสุด กล่าวคือ เป็นการใช้อย่างมีประสิทธิภาพ คือประสิทธิผลหรือให้บรรลุจุดเป้าหมายที่กำหนดไว้สูงสุดอาจเรียกว่า" ทำสิ่งต่าง ๆ ให้ถูกต้อง"

มิลเลท (Millet. 1954, น.4) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ และได้รับผลกำไรจากการปฏิบัติงานนั้นด้วย (Human Satisfaction and Benefit Produced)

กิบสัน (Gibson. 1960, น.50) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึงอัตราส่วนของผลผลิตต่อตัวป้อนเกณฑ์การวัดประสิทธิภาพรวมถึงผลตอบแทนจากการลงทุนหรือทรัพย์สิน ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยค่าสูญเสียและสูญเสียเปล่า การใช้ทรัพยากรต่ำกว่าขีดความสามารถ อัตราการใช้สอยเป็นต้น เกณฑ์การวัดประสิทธิภาพจะต้องเป็นอัตราส่วน เช่น อัตราส่วนของผลประโยชน์ต่อค่าใช้จ่าย (Ratio of Benefit to Cost)

ไซมอน (Herbert A. Simon. 1960, น.180-181) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพ ถ้าพิจารณาว่างานใดมีประสิทธิภาพสูงสุดนั้น ให้ดูจากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้ากับผลผลิตที่ได้รับจึงเท่ากับผลผลิตลบด้วยปัจจัยนำเข้าในกรณีถ้าเป็นการบริหารราชการและองค์การของภาครัฐจะวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการเข้าไปด้วย

เบอนาร์ด (Barnard. 1966, น.82) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพจะมีขึ้นต่อเมื่อผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติตามบทบาทที่องค์การกำหนดไว้ และประสิทธิภาพการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

แคทซ์ และคานัน (Katz & Kahn. 1966, น. 232-240) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพ คือ ส่วนประกอบที่สำคัญของ ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพขององค์การ ถ้าจะวัดจากปัจจัยนำเข้าเปรียบเทียบกับผลผลิตที่ได้ จะทำให้การวัดประสิทธิภาพคลาดเคลื่อน จากความเป็นจริงขององค์การ หมายถึง การบรรลุเป้าหมายขององค์การ ในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ปัจจัยต่าง ๆ คือ การฝึกอบรม ประสบการณ์ความผูกพัน ยังมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพในองค์การด้วย

กู๊ด (Good. 1973, น.193) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถที่ทำให้เกิดความสำเร็จตามความปรารถนาโดยใช้เวลา และความพยายามเล็กน้อย ก็สามารถให้ผลงานที่ได้สำเร็จลงอย่างสมบูรณ์

กิบสัน ไอวองชี และ ดอลเนียร์ (Gibson, Ivancevich and Donnelly. 1988, น.37) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึงอัตราส่วนของผลผลิตต่อปัจจัย การวัดประสิทธิภาพจะวัดตัวบ่งชี้หลายตัวประกอบด้วยกัน ได้แก่

1. อัตราการได้ผลตอบแทน ในเงินลงทุนหรือทรัพย์สินที่เป็นทุน
2. ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยผลผลิต
3. อัตราการสูญเสียเปล่าสิ้นเปลืองการใช้ทรัพยากร
4. อัตราส่วนของผลกำไรต่อค่าใช้จ่ายในการลงทุน

โบว์ดิทซ์ และ บัวโน (Bowditch and Buono. 1990, น.508-510) ได้กล่าวว่า การพัฒนาประสิทธิภาพขององค์การขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์การที่จะจัดหาและใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสมและกว้างขวาง ได้เสนอรูปแบบองค์ประกอบที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การมี 4 ด้าน คือ โครงสร้างขององค์การ บุคลากร กระบวนการทำงาน เทคโนโลยี แนวทางการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีแนวทางที่หลากหลายประกอบด้วย การทำความเข้าใจและกำหนดแนวคิดของการทำงานให้ชัดเจน การใช้สามัญสำนึกในการพิจารณาการให้คำปรึกษาที่ถูกต้อง การรักษาระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม การปฏิบัติงานต้องเชื่อถือได้ มีความรวดเร็วงานเสร็จเร็วและได้มาตรฐานรวมถึงการมีคุณธรรม จริยธรรมในการทำงาน มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานจะเน้นเรื่องความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติงานจึงต้องเน้นพัฒนาความสามารถของบุคคลเป็นหลักซึ่งเป็นองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสามารถของบุคคล ประกอบด้วย คุณลักษณะของบุคคล ได้แก่ ความรู้ ทักษะประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน จะมีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน ลักษณะบุคคลที่เหมาะสมกับงานนั้น ๆ ก็จะสามารถปฏิบัติงานได้ดีมีประสิทธิภาพ ความพยายามในการทำงานของบุคคล คือ ความตั้งใจ ในการทำงานอย่างเต็มที่ซึ่งจะมีความสัมพันธ์กับความยินดีที่จะทำงาน ซึ่งขึ้นอยู่กับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานและจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของงาน การสนับสนุนจากองค์การ คือ ค่าตอบแทน วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน การได้รับการนิเทศ การประเมินผลที่มีความยุติธรรม การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม รวมทั้งการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน การมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานคือความพร้อมและความพยายามรวมถึงความสามารถที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จโดยการประเมินผลการทำงาน ประสิทธิภาพในการทำงานนั้นไม่สามารถทำได้โดยตรงเนื่องจากหน่วยงานในการวัดสิ่งที่ลงทุนลงแรง เช่น ค่าตอบแทน วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ความพยายามและแรงงาน เป็นคนละหน่วยในการวัดผลลัพธ์ คือ การปฏิบัติงาน

ปีเตอร์สัน และ โพลแมน (Peterson and Plowman, 1953) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพทางด้านธุรกิจ หมายถึง การลดต้นทุนในการผลิตและในความหมายอย่างกว้างหมายถึงคุณภาพของการมีประสิทธิผลและความสามารถในการผลิตการดำเนินงานทางด้านธุรกิจที่ถือว่าประสิทธิภาพสูงสุดนั้นก็เพื่อสามารถผลิตสินค้าหรือบริการในปริมาณและคุณภาพที่ต้องการในเวลาที่เหมาะสม และต้นทุนน้อยที่สุดเมื่อคำนึงถึงสถานการณ์ และข้อผูกพันด้านการเงินที่มีอยู่ ดังนั้นแนวความคิดของคำว่าประสิทธิภาพทางด้านธุรกิจ จึงมีองค์ประกอบ 5 อย่างคือ ต้นทุน คุณภาพ ปริมาณ เวลา และวิธีการในการผลิต

กล่าวโดยสรุป ประสิทธิภาพ หมายถึง การปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ และได้รับผลกำไรจากการปฏิบัติงานนั้นโดยมีการวัดประสิทธิภาพรวมถึงผลตอบแทนจากการลงทุนหรือทรัพย์สิน

ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยค่าสูญเสียและสูญเสียเปล่าโดยใช้เวลา และความพยายามเล็กน้อย ถ้าพิจารณาว่างานใดมีประสิทธิภาพสูงสุดนั้น ให้ออกจากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้ากับผลผลิต การพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรที่จะจัดหาและใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสมและกว้างขวาง ได้เสนอรูปแบบองค์ประกอบที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรมี 4 ด้าน คือ โครงสร้างขององค์กร บุคลากร กระบวนการทำงาน เทคโนโลยี

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพ มีนักวิชาการให้ความหมายต่าง ๆ ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมและสรุปไว้ดังนี้

หยาง ลีหมิง และจาง จีหมิน (Yang Liming & Zhang Jimin, 2006, p.3) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์กร หมายถึง องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดโดยใช้ทรัพยากรพื้นฐานที่มีอยู่ปัจจุบัน ซึ่งเป็นแนวคิดหลักเรื่องประสิทธิภาพขององค์กร

จาง ไท่เนี่ยน และจาง เสี่ยวตง (Zhang Hainian & Zhang Xiaodong, 2010, p.28) ได้กล่าวว่า นักเศรษฐศาสตร์มักใช้สองทฤษฎีหลักในกระบวนการวิจัยด้านประสิทธิภาพ คือ ทฤษฎีการผลิต กล่าวคือ เพิ่มผลผลิตให้ได้มากที่สุดเท่าที่สามารถทำได้ภายใต้เงื่อนไขที่กำหนด และอีกหนึ่งทฤษฎี คือ ทฤษฎีการประหยัดต่อขนาด กล่าวคือ การรับประกันความสามารถการเพิ่มผลผลิตด้วยต้นทุนที่ต่ำที่สุด

อู๋ เจิ้งอี้ และเซี่ย ชิวหง (Wu Zhengyi & Xie Qiuhong, 2010, p.55) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพ ประกอบไปด้วยประสิทธิภาพ 3 ด้าน คือ ประสิทธิภาพทางเทคนิค ประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจ และประสิทธิภาพทางสังคม ประสิทธิภาพทางเทคนิค หมายถึง การใช้การลงทุนที่น้อยที่สุดเพื่อให้ได้ผลผลิตที่มากที่สุด ประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจ หมายถึง การใช้ต้นทุนที่ต่ำที่สุดเพื่อให้ได้ผลประโยชน์ที่มากที่สุด ประสิทธิภาพทางสังคม หมายถึง การใช้แหล่งทรัพยากรที่น้อยที่สุดเพื่อให้ได้สวัสดิการทางสังคมที่มากที่สุด

ไช่ เจิ้นหมิน และหวัง อวี๋ซิง (Cai Zhenmin & Wang Yuxin, 2018, p.3) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์กร หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดและพัฒนาภายใต้สภาพแวดล้อมปัจจุบัน

ปีเตอร์สัน และ โพลแมน (Peterson and Plowman. 1989, p.56) สรุปองค์ประกอบของประสิทธิภาพไว้ 4 ข้อ ดังนี้

1. คุณภาพของงาน คือจะต้องมีคุณภาพสูงคือผู้ผลิตและผู้ใช้ได้ประโยชน์คุ้มค่าและมีความพึงพอใจผลการทำงานมีความถูกต้องได้มาตรฐาน รวดเร็ว นอกจากนี้ผลงานที่มีคุณภาพควรก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและสร้างความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้มารับบริการ

2. ปริมาณงาน คืองานที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นไปตามความคาดหวังขององค์กร โดยผลงานที่ปฏิบัติได้มีปริมาณที่เหมาะสมตามที่กำหนดในแผนงานหรือเป้าหมายที่องค์กรวางไว้และควรมีการวางแผน บริหารเวลา เพื่อให้ได้ปริมาณงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. เวลา คือเวลาที่ใช้ในการดำเนินงานจะต้องอยู่ในลักษณะที่ถูกต้องตามหลักการเหมาะสมกับงานและทันสมัย มีการพัฒนาเทคนิคการทำงานให้สะดวกรวดเร็วขึ้น

4. ค่าใช้จ่าย ในการดำเนินการทั้งหมดจะต้องเหมาะสมกับงาน และวิธีการ คือ จะต้องลงทุนน้อยและได้ผลกำไรมากที่สุด ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่าย หรือต้นทุนการผลิตได้แก่ การใช้ทรัพยากรด้านการเงิน คน วัสดุ เทคโนโลยีที่มีอยู่อย่างประหยัด คุ้มค่า และเกิดการสูญเสียให้น้อยที่สุด

ไรอัน และ สมิท (Ryan and Smith. 1954, น.216) ได้กล่าวว่าประสิทธิภาพของบุคคลเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ในแง่บวกกับสิ่งที่ทุ่มเท และลงทุนกับงาน ซึ่งประสิทธิภาพในการทำงานนั้น มองจากแง่มุมของการทำงานของแต่ละบุคคลโดยพิจารณาเปรียบเทียบกับสิ่งที่ได้กับงาน เช่น ความพยายามกำลังงานกับผลลัพธ์ที่ได้รับจากงานนั้น

เอมเมอร์สัน (Emerson, 1931) ได้กล่าวว่า แนวความคิดเกี่ยวกับหลักการการทำงานให้มีประสิทธิภาพในหนังสือ "The Twelve Principles of Efficiency" 12 ประการมีดังนี้

1. ทำความเข้าใจและกำหนดแนวคิดในการทำงานให้กระจ่าง
2. ใช้หลักสามัญสำนึกในการพิจารณาความน่าจะเป็นไปได้ของงาน
3. คำปรึกษาแนะนำต้องสมบูรณ์และถูกต้อง
4. รักษาระเบียบวินัยในการทำงาน
5. ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม
6. การทำงานต้องเชื่อถือได้มีความฉับพลัน มีสมรรถภาพและมีการลงทะเลเบียนไว้เป็นหลักฐาน
7. งานควรมีลักษณะแจ้งให้ทราบถึงการดำเนินงานอย่างทั่วถึง
8. งานเสร็จทันเวลา
9. ผลงานได้มาตรฐาน
10. การดำเนินงานสามารถยึดเป็นมาตรฐานได้
11. กำหนดมาตรฐานที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการสอนงานได้
12. ให้บำเหน็จแก่งานที่ดี



## ประสิทธิภาพตามแนวคิดของ (Robert, W., Thomas, J.P.)

### ด้านกลยุทธ์

จู หย่งซิน และเซียว ไคถี้ (Zhu Yongxin & Xiao Kaiti, 2019, p.75) ในกระบวนการดำเนินงานขององค์กร ต้องรู้จักบูรณาการเป้าหมายกลยุทธ์ วางแผนกลยุทธ์และมาตรการอย่างเหมาะสมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน

หวัง เวย และโหยว เยี่ยนถิง (Wang Wei & You Yanting, 2018, p.7) ได้กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ควรมุ่งเน้นการตลาดเป็นหลัก ให้ลูกค้าและประสิทธิภาพเป็นศูนย์กลาง ให้ความสำคัญต่อการประสานงานระหว่างการบริหารจัดการภายในองค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

เคาน์เตอร์ (Coulter. 2008, p.86) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง การตัดสินใจในการดำเนินการอย่างมีเป้าหมาย ด้วยการจัดสรรทรัพยากรภายในองค์กร และความสามารถหลักขององค์กรให้สอดคล้องกับโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อม จากคำจำกัดความของคำว่า กลยุทธ์ดังกล่าว กลยุทธ์ขององค์กรประกอบด้วยส่วนประกอบสำคัญ ได้แก่ 1)กลยุทธ์เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กร 2)ผู้บริหารควรจะต้องเลือกกลยุทธ์การดำเนินงานที่ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย 3)การกำหนดกลยุทธ์อย่างมีเป้าหมายเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอ แต่ผู้บริหารจะต้องเน้นถึงการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า กลยุทธ์ขององค์กรไม่เพียงแต่เป็นสิ่งที่องค์กรต้องทำ แต่เป็นสิ่งที่ต้องทำ 4)กลยุทธ์ขององค์กรควรคำนึงถึงจุดแข็งภายในองค์กร ทรัพยากรภายในองค์กรและความสามารถหลักขององค์กร รวมถึงโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

ฮิต, ฮอทคิทสัน และไอแลนด์ (Hitt, Hoskisson, & Ierland. 2007, p.102) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง ชุดของภาระผูกพัน และการดำเนินการต่าง ๆ ที่ได้มีการประมวลและประสานเข้าด้วยกัน โดยมีเป้าหมายเพื่อใช้ประโยชน์จากความสามารถหลัก และก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนหรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า กลยุทธ์ หมายถึงแนวทางหรือวิธีการในการปฏิบัติที่ประกอบด้วยการทำงานเชิงแข่งขัน และแนวทางในการทำธุรกิจสำหรับผลจัดการทั้งหลาย เพื่อสามารถนำไปดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายทั้งหมดขององค์กร

ทอมสัน ชริกแลนด์และแกรมเบิล (Thompson, Strickland, & Gamble. 2007, p.116) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึงแผนปฏิบัติการของผู้บริหารที่เป็นแนวทางในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งกลยุทธ์เปรียบเสมือนภาระผูกพันของผู้บริหารที่มีต่อองค์กรในการกำหนดแผนการดำเนินงาน เพื่อให้้องค์การเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้แก่้องค์การ ดังนั้นผู้บริหารต้องเลือกกลยุทธ์ที่สามารถช่วยให้การดำเนินงานของ้องค์การบรรลุผลตามเป้าหมายที่ต้องการ

โคป (Cope. 1978, p.75) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์หมายถึง รูปแบบของวัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมาย หรือเป้าหมาย และนโยบายและแผนแม่บทที่จะนำมหาวิทยาลัยไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

ธงชัย สันติวงษ์ (2533, น.16) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีหรือแผนปฏิบัติที่เกี่ยวกับการแบ่งสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อให้เกิดผลที่เป็นข้อได้เปรียบ และสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์อันใดอันหนึ่งหรือหลายวัตถุประสงค์พร้อมกัน โดยให้มีความเสี่ยงน้อยที่สุด ณ ระดับที่ยอมรับได้

กล่าวโดยสรุป ด้านกลยุทธ์ หมายถึง การดำเนินการอย่างมีเป้าหมาย ด้วยการจัดสรรทรัพยากรภายในองค์กร และความสามารถหลักขององค์กรให้สอดคล้องกับโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อม โดยการดำเนินการต่าง ๆ ที่ได้มีการประมวลและประสานเข้าด้วยกัน โดยมีเป้าหมายเพื่อใช้ประโยชน์จากความสามารถหลัก และก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ซึ่งกลยุทธ์เปรียบเสมือนภาระผูกพันของผู้บริหารที่มีต่อองค์กรในการกำหนดแผนการดำเนินงาน เพื่อให้ห้องค์การเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้แก่องค์กร และสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์อันใดอันหนึ่งหรือหลายวัตถุประสงค์พร้อมกัน โดยให้มีความเสี่ยงน้อยที่สุด

### ด้านโครงสร้าง

ฉิน อิงเจีย และหวัง อ้ายหัว (Chen Yingjie & Wang Aihua, 2015, p.69) ได้กล่าวว่า ในกระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพ องค์กรต้องสร้างและปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความยืดหยุ่นในการกระจายทรัพยากร

ต่ง จิ้นซง และหวัง หงตาน (Dong Jinsong & Wang Hongdan, 2016, p.42) ได้กล่าวว่า การเพิ่มประสิทธิภาพโครงสร้างองค์กรและการเพิ่มขีดความสามารถและการสนับสนุนเชิงเทคนิคมีบทบาทสำคัญในการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร

ดราฟ (Daft. 1986, p.44) ได้กล่าวว่า โครงสร้างเป็นสิ่งที่สะท้อนอยู่ในแผนภูมิโครงสร้างองค์กร (Organization Chart) เป็นสิ่งที่แสดงถึงกิจกรรมและกระบวนการทั้งหมดขององค์กร โดยหมายรวมถึงการจัดสรรงาน และความรับผิดชอบต่าง ๆ การกำหนดความสัมพันธ์ การทำงานที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ลำดับชั้นของการบังคับบัญชา การควบคุมของผู้บริหารแต่ละคน การจัดกลุ่มหน่วยงานภายในองค์กร และรวมถึงการออกแบบระบบในการสื่อสารในองค์กรทั้งแนวดิ่ง และแนวนอนด้วย

แม็กซ์ เวเบอร์ (Max Weber. 1947, p.8) ประกอบด้วยโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ 7 ประการ ดังนี้ 1)หลักลำดับชั้น (Hierarchy) หลักการนี้มีเป้าหมายที่จะทำให้องค์กรที่อยู่ภายใต้การควบคุมโดยเชื่อว่าการบริหารที่มีลำดับชั้นจะทำให้ระบบการสั่งการและการควบคุมมีความรัดกุมทำให้

การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ 2)ความสำนึกแห่งความรับผิดชอบ (Responsibility) เจ้าหน้าที่ทุกคนต้องมีความสำนึกแห่งความรับผิดชอบต่อการกระทำของตน 3)หลักแห่งความสมเหตุสมผล (Rationality) ความถูกต้องเหมาะสมของแนวปฏิบัติที่จะนำมาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ 4)หลักการมุ่งสู่ผลสำเร็จ (Achievement Orientation) การปฏิบัติงานใด ๆ จะต้องมุ่งสู่วัตถุประสงค์ขององค์กรเสมอ ซึ่งประสิทธิผลหรือผลสำเร็จจะเกิดขึ้น 5)หลักการทำให้เกิดความแตกต่างหรือการทำให้มีความชำนาญเฉพาะด้าน (Specialization) ลักษณะทางโครงสร้างขององค์กรแบบระบบราชการต้องมีการแบ่งงาน และจัดจัดส่วนงานขึ้นมา เพราะภารกิจงานขององค์กรขนาดใหญ่มีจำนวนมาก จึงมีการแบ่งงานที่ต้องทำออกเป็น ส่วน ๆ แล้วหน่วยงานมารองรับการจัดโครงสร้าง 6)หลักระเบียบวินัย (Discipline) ต้องมีการกำหนดระเบียบวินัย และบทลงโทษขึ้นมา เพื่อเป็นกลไกการควบคุมความประพฤติของสมาชิกทุกคนในองค์กร 7)ความเป็นวิชาชีพ (Professionalism) ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรราชการถือเป็นอาชีพอย่างหนึ่งและต้องปฏิบัติงานเต็มเวลา ความเป็นวิชาชีพ "รับราชการ" นั้น ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีความรู้ ความสามารถเกี่ยวกับกฎระเบียบ ข้อบังคับ ตลอดจนตัวบทกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในภาระหน้าที่ของตนด้วย

ชัชวาลิต สรวารี (2553, น.36) ได้กล่าวว่า "โครงสร้างองค์กร" คือ ตัวกำหนดพฤติกรรมของ "คนองค์กร" หมายถึง แผนภาพแสดงตำแหน่งงาน หน้าที่งานต่าง ๆ และเส้นเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของงานต่าง ๆ โครงสร้างจะครอบคลุมแนวทาง กลไกการประสานงาน การติดต่อสื่อสารและระบบต่าง ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกัน เช่น การมอบหมายงาน การกำหนดความชัดเจนในหน้าที่การงานด้านต่าง ๆ นอกจากนั้นโครงสร้างยังหมายถึง การจัดวางตำแหน่ง และกลุ่มของตำแหน่งงานต่าง ๆ ภายในองค์กร ซึ่งโครงสร้างจะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของงานที่จะต้องมีความสัมพันธ์กัน รูปแบบปฏิสัมพันธ์การจัดสรรหน้าที่และความรับผิดชอบภายในองค์กรนั้น โครงสร้างจึงเป็นผลจากหน้าที่การจ้ององค์กร โครงสร้างองค์กรเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนและกลุ่มคนภายในองค์กร ซึ่งอิทธิพลที่สร้างขึ้นนั้นส่วนใหญ่เกิดจากวัตถุประสงค์ในการควบคุม โดยการถูกควบคุมนั้น จะมาจากลักษณะของงานที่ได้มีการออกแบบไว้ภายในโครงสร้างองค์กร ทั้งนี้ เป็นเพราะพนักงานทุกคนในองค์กรไม่สามารถไปทำงานประจำวันเพื่อทำในสิ่งที่อยากทำตามอำเภอใจได้ แต่จะต้องถูกควบคุมให้ปฏิบัติตามความต้องการขององค์กร หรือตามเหตุผลที่องค์กรจ่ายค่าตอบแทนให้ ดังนั้นงานและคำบรรยายลักษณะงานจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการควบคุมพฤติกรรมคนภายในองค์กร

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2550, p.26) ได้ให้ความหมายของโครงสร้างองค์กรว่า เป็นกระบวนการของการกำหนดความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการระหว่างบุคคลและทรัพยากรเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ หรือหมายถึงลักษณะการแบ่งงานอย่างเป็นทางการ โดยอาศัยความร่วมมือ ซึ่งมี

องค์ประกอบที่สำคัญ 6 ประการคือ 1)ความเชี่ยวชาญในงาน 2)การจัดแผนงาน 3)สายการบังคับบัญชา 4)ขนาดของการควบคุม 5)การรวม และการกระจายอำนาจ 6)การจัดรูปแบบอย่างเป็นทางการ

กล่าวโดยสรุป โครงสร้าง หมายถึง กระบวนการของการกำหนดความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการระหว่างบุคคลและทรัพยากร เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ หรือมีลักษณะการแบ่งงานอย่างเป็นทางการซึ่งโครงสร้างจะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของงานที่จะต้องมีการปฏิบัติสัมพันธ์กัน การจัดสรรหน้าที่และความรับผิดชอบภายในองค์กรจะมีความครอบคลุม โครงสร้างจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะคอยกำหนดงาน กลุ่มงาน ความสัมพันธ์ของงาน ตำแหน่งงาน หน้าที่งานต่าง ๆ ซึ่งจะครอบคลุมถึงแนวทางกลไกการประสานงาน การติดต่อสื่อสาร และระบบต่าง ๆ ภายในองค์กรที่มีความเกี่ยวเนื่องกัน

### ด้านระบบ

อู๋ จินถิง และเซา เสี่ยวผิง (Wu Jintang & Shao Xiaoping, 2014, p.44) ได้กล่าวว่า ในกระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร องค์กรต้องสร้างระบบการจัดการที่ดี รวมถึงกระบวนการจัดการที่เป็นมาตรฐานและหลักการบริหารจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์

หลง เสี่ยวจิง และจาง เจิ้น (Long Xiaojing & Zhang Zhen, 2019, p.75) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์กรยังต้องการการจัดตั้งระบบข้อมูลและขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร

روبิน (Robbins. 1990, p.131) จำแนกระบบออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1)ระบบปิด (Closed System) เป็นแนวคิดพื้นฐานจากทางวิทยาศาสตร์กายภาพ เป็นระบบที่ไม่คำนึงถึงผลกระทบจากสิ่งแวดล้อมระบบปิดที่สมบูรณ์จะเป็นระบบที่ไม่มีการรับพลังงานจากภายนอก ซึ่งมีลักษณะเชิงอุณหพลศาสตร์ระบบปิดสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการศึกษาองค์การได้ค่อนข้างน้อยมาก 2) ระบบเปิด (Opened system) เป็นระบบที่ยอมรับ หรือคำนึงถึงผลกระทบจากความสัมพันธ์ของระบบสิ่งแวดล้อม ระบบเปิดประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า (Inputs) กระบวนการแปรสภาพ และผลิิต นอกจากนี้ระบบเปิดยังมีลักษณะเพิ่มเติมที่เกี่ยวกับองค์การ

คุนทซ์ (Koontz. 1988, p.105) ได้กล่าวว่า ระบบ หมายถึง ชุดหรือการรวมตัวของสรรพสิ่งหรือส่วนประกอบย่อย ๆ ในลักษณะที่เชื่อมโยงต่อกัน

สมิธ (Smith. 1980, p.130) ได้กล่าวว่า ระบบ หมายถึง ชุดของส่วนประกอบย่อยที่มีความสัมพันธ์ต่อกันและทำหน้าที่ร่วมกันภายใต้ข้อจำกัดของตนเอง โดยมีมุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน

เซมพรีวิโอ (Semprevio. 1976, p.1) ได้กล่าวว่า ระบบ หมายถึง องค์ประกอบต่าง ๆ ซึ่งทำหน้าที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเพื่อให้บรรลุผลอย่างใดอย่างหนึ่ง

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2540, น.156) ได้กล่าวว่า ระบบ (System) หมายถึง 1)โครงสร้างขององค์การส่วนที่เป็นองค์ประกอบทำงานร่วมกัน เพื่อวัตถุประสงค์ในการทำงานให้เป้าหมายของสถาบันบรรลุผลสัมฤทธิ์ส่วนต่าง ๆ เหล่านี้จะมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมโดยพึ่งพาซึ่งกันและกัน โดยใช้มาตรฐานของระเบียบแบบแผนการทำงานและผลสะท้อนกลับของสิ่งแวดล้อม 2)ในการจัดกระทำกับข้อมูล เป็นการรวบรวมฮาร์ดแวร์ และซอฟต์แวร์ในเวลาเดียวกัน

กล่าวโดยสรุป ระบบ หมายถึง กระบวนการทำงานที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ทุกองค์ประกอบภายในองค์การหรือองค์ประกอบสิ่งใดสิ่งหนึ่ง จะมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน และส่งผลซึ่งกันและกันซึ่งจะทำให้ระบบมีประสิทธิภาพวัตถุประสงค์ โดยมีส่วนประกอบ 3 ส่วนที่เอื้อต่อการกระทำ คือ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต

### ด้านรูปแบบ

หวัง สีฝู และพาน เฝิงเฟย (Wang Xifu & Pan Pengfei, 2016, p.22) ได้กล่าวว่า รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ กล่าวว่า องค์กรควรเรียนรู้และทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

จง เสี่ยวหมิน เจียง หลานและจ้าว เหวินเสี (Zhong Xiaomin, Jiang Lan & Zhao Wenxia, 2014, p.23) ได้กล่าวว่า รูปแบบการจัดการการพัฒนาอย่างยั่งยืน รูปแบบดังกล่าว กล่าวว่าการบริหารจัดการองค์กรควรพิจารณาถึงความสมดุลระหว่างเศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมและสังคม

ไรรย์ (Raj. 1996, p.45) ได้กล่าวว่า รูปแบบ (Model) ในหนังสือ Encyclopedia of Psychology and Education ไว้ 2 ความหมาย ดังนี้ 1)รูปแบบ คือ รูปย่อของความจริงของปรากฏการณ์ซึ่งแสดงด้วยข้อความ จำนวน หรือภาพ โดยการลดทอนเวลา ทำให้ความเข้าใจความจริงของปรากฏการณ์ได้ดียิ่งขึ้น 2) รูปแบบ คือ ตัวแทนของการใช้แนวความคิดของโปรแกรมที่กำหนดเฉพาะโดยสรุปแล้ว รูปแบบ หมายถึง แบบจำลองอย่างง่ายหรือย่อส่วน (Simplified Form) ของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้เสนอรูปแบบดังกล่าวได้ศึกษาและพัฒนาขึ้นมาเพื่อแสดงหรืออธิบายปรากฏการณ์ให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น หรือในบางกรณีอาจจะใช้ประโยชน์ ในการทำนายปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้นเป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป

โทส์และคาร์รอล (Tosi and Carroll. 1982, p.74) ได้กล่าวว่า รูปแบบเป็นนามธรรมของจริงหรือภาพจำลองของสภาพการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจจะมีตั้งแต่รูปแบบอย่างง่าย ๆ ไปจนถึงรูปแบบที่มีความสลับซับซ้อนมาก ๆ และมีทั้งรูปแบบทั้งกายภาพ (Physical Model) ที่เป็นแบบจำลองของวัตถุ เช่น แบบจำลองหอดูดาวแห่งชาติ แบบจำลองเครื่องบินขับไล่ เอฟ 16 เป็นต้น และรูปแบบเชิงลักษณะ (Qualitative Model) ที่ใช้อธิบายปรากฏการณ์ด้วยภาษาหรือสัญลักษณ์ เช่น รูปแบบเชิงระบบและตามสถานการณ์ ของบราวน์ และโมเบิร์กส์ (Brown and Moberg 1980, p.56) และรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์ ของ บุญชม ศรีสะอาด (2548) เป็นต้น

บาร์โดและฮาร์ทแมน (Bardo and Hartman. 1982, p.245) ได้กล่าวว่า รูปแบบในทางสังคมศาสตร์ไว้ว่า "เป็นชุดของข้อความเชิงนามธรรมเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เราสนใจ เพื่อใช้ในการกำหนดนิยามคุณลักษณะหรือบรรยายคุณสมบัติ นั้น ๆ Bardo และ Hartman อธิบายต่อไปว่า รูปแบบเป็นอะไรบางอย่างที่เราพัฒนาขึ้นมา เพื่อบรรยายคุณลักษณะที่สำคัญๆ ของปรากฏการณ์อย่างใด อย่างหนึ่งเพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ รูปแบบจึงมิใช่การบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ อย่างละเอียดทุกแง่มุม เพราะการทำเช่นนั้น ทำให้รูปแบบมีความซับซ้อน และยุ่งยากต่อการที่จะทำความเข้าใจ ซึ่งจะทำให้คุณค่าของรูปแบบนั้นด้อยลงไป ส่วนการจัดระบบรูปแบบจะต้องมีรายละเอียดอย่างน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสม และรูปแบบนั้นๆควรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง ไม่ได้มีข้อกำหนดเป็นการตายตัว ทั้งนี้ก็แล้วแต่ปรากฏการณ์แต่ละอย่าง และวัตถุประสงค์ของผู้สร้างรูปแบบที่ต้องการจะอธิบายปรากฏการณ์นั้น ๆ อย่างไร

กู๊ด (Good. 1973, p. 370) ได้กล่าวว่า ความหมายของรูปแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการสร้าง หรือทำซ้ำในการเป็นตัวอย่างเพื่อการเลียนแบบ เป็นแผนภูมิหรือรูปสามมิติ ซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือหลักการหรือแนวคิด เป็นชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งรวมกันเป็นตัวประกอบและเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคมตามความหมายดังกล่าวอาจกล่าวได้ว่า รูปแบบ คือ แบบจำลองของสิ่งที่เป็น

รัตน์ บัวสนธิ (2552, น.124) ได้กล่าวว่า รูปแบบจำแนกออกเป็น 3 ความหมาย ดังนี้ 1)แผนภาพหรือภาพร่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ยังไม่สมบูรณ์เหมือนของจริง รูปแบบในความหมายนี้มักจะเรียกทับศัพท์ในภาษาไทยว่า "โมเดล" ได้แก่ โมเดลบ้าน โมเดลรถยนต์ โมเดลเสื้อ 2)แบบแผนความสัมพันธ์ของตัวแปร หรือสมการทางคณิตศาสตร์ที่รู้จักกันในชื่อที่เรียกว่า "Mathematical Model" 3)แผนภาพที่แสดงถึงองค์ประกอบการทำงานของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง รูปแบบในความหมายนี้บางทีเรียกกันว่า ภาพย่อส่วนของทฤษฎีหรือแนวคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่น รูปแบบการสอน รูปแบบการบริหาร รูปแบบการประเมิน เป็นต้น

ทิตินา แชมมณี (2550, น.220) ได้กล่าวว่า รูปแบบ (Model) เป็นรูปธรรมของความคิดที่เป็นนามธรรม ซึ่งบุคคลแสดงออกมาในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น เป็นคำอธิบาย เป็นแผนผัง ไดอะแกรม หรือ แผนภาพ เพื่อช่วยให้ตนเองและบุคคลอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้นรูปแบบจึงเป็นเครื่องมือทางความคิดที่บุคคลใช้ในการสืบเสาะหาคำตอบ ความรู้ ความเข้าใจในปรากฏการณ์ทั้งหลาย

กล่าวโดยสรุป รูปแบบ หมายถึง วิธีการ หรือกรอบความคิดทางด้านหลักการ วิธีการดำเนินงาน และเกณฑ์ต่าง ๆ ของระบบ ที่สามารถยึดถือเป็นแนวทางในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้ โดยสามารถใช้รูปแบบอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ลำดับ

ขั้นตอนของกิจกรรมในระบบ หรือ ความสัมพันธ์ ของ 2 ชุดตัวแปร ประกอบด้วย กระบวนการปฏิบัติงาน กับ งานยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ที่มีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน

### ด้านบุคลากร

โจว เยียนผิง และลู่ ชานหลิน (Zhou Yanping & Lu Canlin, 2018, p.34) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ กล่าวว่า องค์กรควรยกให้ทรัพยากรมนุษย์เป็นหนึ่งในทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร

หวัง เสี่ยวเยียน และเต็ง หมิงเฟย (Wang Xiaoyan & Deng Mingfei, 2013, p.28) ได้กล่าวว่า ความผูกพันของบุคลากร ทฤษฎีความผูกพันของบุคลากรมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการทำงานของบุคลากรเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร

วูลเนอร์ (Woolner.1992, p.9) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร คือ การพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) แนวคิดนี้จะเป็นการบูรณาการระหว่างการเรียนรู้และการทำงานเข้าด้วยกัน ซึ่งสามารถนำมารวมกันได้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบใน 3 ส่วน คือ ในระดับบุคคล (Individual) ระดับกลุ่มหรือทีมผู้ปฏิบัติงาน (Work Groups of Team) และระดับโดยรวม (The System)

เพส สมิตและมิลส์ (Pace, Smith and Mills.1991, p.10) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นการพัฒนาบุคลากรในองค์การเพื่อนำไปสู่คุณภาพที่ดีขึ้น ผลผลิตที่มากขึ้น และต้องเกิดความพึงพอใจกับผู้ปฏิบัติงาน ผู้จัดการ และบุคคลต่างๆ ในองค์การ ซึ่งจะเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ตัวบุคคล โดยใช้วิธีบูรณาการผสมผสานบทบาทต่างๆ ของมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตนเอง (Individual Development) การพัฒนาอาชีพ (Career Development) และการพัฒนาองค์การ (Organization Development) เพื่อให้สมาชิกขององค์การทำงานได้ตามเป้าหมายขององค์การ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาระบบ (ชีวิต-องค์การ-สังคม) ให้ดีขึ้น นอกจากนี้ยังมีแนวคิดสมมติฐานในการพัฒนาบุคลากรไว้ 7 ประการ (Seven Basic Assumptions) ซึ่งสรุปได้ดังนี้ 1)ตระหนักในคุณค่าความเป็นมนุษย์ องค์การที่มีคุณภาพจะตัดสินใจจากการที่องค์กรให้ความสำคัญ และเห็นคุณค่าของบุคลากรในองค์การ 2)บุคลากรในฐานะทรัพยากร ไม่ว่าจะปฏิบัติงานในตำแหน่งใดในองค์การล้วนมีบทบาทต่อความสำเร็จขององค์การ ควรจะได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนทักษะให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง 3)สภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีคุณภาพดี จัดเป็นภารกิจขององค์การที่ต้องปรับปรุงเพื่อเอื้อให้เกิดสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย ถูกสุขลักษณะและเจริญตาเจริญใจ เป็นมิตรต่อบุคลากร 4)ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่พึงเกิดขึ้นในองค์การโดยองค์การจะต้องพยายามให้ได้มาหรือรักษาไว้ซึ่งสภาพความพึงพอใจของบุคลากรที่มีชีวิตจิตใจด้วยการออกแบบลักษณะงานให้เหมาะสมและเอื้อต่อสภาพการทำงานที่พึงประสงค์ 5)ความต้องการที่จะเรียนรู้

กิจกรรมการฝึกอบรม และพัฒนาจำเป็นอย่างยิ่งที่จะช่วยให้บุคลากรมีทักษะความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่องท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง จะต้องมีการปรับปรุง ให้ทันกับสถานการณ์และสามารถรองรับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมและทันเวลา 6)การเตรียมโอกาสสำหรับการเปลี่ยนแปลง สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ก่อให้เกิดความต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติทักษะและความรู้ความสามารถที่แตกต่างไปจากเดิม องค์กรจึงจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมที่จะก้าวสู่ตำแหน่งงานใหม่ 7)ขอบเขตกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่กว้างไกล กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการให้ความรู้ด้วยการฝึกอบรมเพื่อให้พนักงานสามารถทำงานได้เท่านั้น แต่ยังคงครอบคลุมไปถึงความเข้าใจในพฤติกรรมแสดงออกของมนุษย์ในมุมต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่ลึกซึ้งกว่าสิ่งที่ปรากฏในตำแหน่งหน้าที่การงานที่องค์กรจะต้องให้ความสำคัญ

กริลลี และ เอกแลนด์ (Gilley and Eggland. 1990, p.14) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร คือ การนำกิจกรรมที่มีการกำหนดและวางรูปแบบอย่างมีระบบมาใช้เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และปรับปรุงพฤติกรรมของพนักงานให้ดีขึ้น โดยสนับสนุนการพัฒนาใน 3 ส่วน คือ 1) การพัฒนาบุคคล (Individual Development) 2)การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) 3) การพัฒนาองค์กร (Organization Development) ทั้งนี้ องค์กรประกอบทั้ง 3 ส่วน จะมีจุดมุ่งหมายร่วมกันคือ การปรับปรุงการทำงานของบุคลากรให้ดีขึ้น ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

นัทเลอร์ (Nadler.1990, p.20) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการให้บุคลากรได้รับประสบการณ์ และการเรียนรู้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพื่อที่จะได้นำความรู้มาปรับปรุงความสามารถในการทำงานให้ดีขึ้น ซึ่งส่วนใหญ่จะมีกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร 3 กิจกรรม คือ 1)กิจกรรมการฝึกอบรม 2)กิจกรรมการศึกษาต่อ 3)กิจกรรมการพัฒนาตนเอง แนวคิดนี้มีวัตถุประสงค์โดยรวมของการพัฒนาบุคลากรอยู่ที่การปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน และส่งเสริมความก้าวหน้าของพนักงาน

सनัณ เถาชาลี (2551, น.145) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตโดยการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรนั้นควรมีการวิเคราะห์ที่อยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์องค์กรที่เป็นตัวกำหนดทิศทางที่องค์กรจะดำเนินไปให้สำเร็จ ซึ่งจะเป็นผลให้กระบวนการกำหนดคุณลักษณะและการคัดเลือกจัดวางบุคลากรได้อย่างเหมาะสม ทรัพยากรมนุษย์ภายในขององค์กรที่เกิดจากแผนกลยุทธ์ขององค์กร มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการปฏิบัติงานให้ตรงตามแบบแผนที่วางไว้ ดังนั้นองค์กรเองก็จำเป็นที่จะต้องมีการมีพนักงานที่เข้ามาทำหน้าที่ปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ที่เข้ามาทำหน้าที่ปฏิบัติงานนั้น ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีทัศนคติที่ถูกต้องเหมาะสมและมีแรงจูงใจในการทำงานจะทำให้เกิดผลสำเร็จได้ ที่สำคัญคือการจัดคนภายในองค์กรให้เหมาะสมกับงาน เช่น คนที่มีความรู้ทางด้านคอมพิวเตอร์ก็ควรที่จะให้ทำงานเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์



หรือคนที่มีความรู้ทางการตลาดก็ควรให้ทำงานด้านการตลาด ซึ่งจะทำให้เกิดเป็นจุดแข็งขององค์กรและทำให้งานนั้นออกมามีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารจะต้องมีหน้าที่ดำเนินการ ดังนี้

- 1)หน้าที่ในการวางแผนกำลังคน (Man Power Planning) ผู้บริหารจะต้องวางแผนความต้องการอัตรากำลังคนในอนาคต ว่าตำแหน่งงานต่าง ๆ ต้องการบุคคลมาทำงานมากน้อยเพียงใด และมีคุณสมบัติอย่างไร เพื่อไม่ให้ขาดแคลนกำลังคน เพื่อการจัดการงานที่มีประสิทธิภาพ ถ้าได้บุคคลที่มีความสามารถเข้าทำงาน
- 2)หน้าที่ในการเสาะหาตัวบุคคลและการคัดเลือกตัวบุคคล (Recruitment and Selection) ผู้บริหารจะต้องทราบว่าจะสรรหาตัวบุคคลเพื่อให้เข้ามาทำงานกับองค์กรจากแหล่งใด โดยวิธีใด และจะคัดเลือกตัวบุคคลที่เข้ามาสมัครงานนี้อย่างไร เพื่อให้ได้คนที่มีความสามารถเหมาะสมกับงานมากที่สุด
- 3)การโยกย้ายและการเลื่อนขั้นไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น (Transfer and Promotion) ผู้บริหารจะต้องเข้าใจถึงวิธีการประเมินผลงานของพนักงาน (Performance Appraisal) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพิจารณาโยกย้ายงานหรือการเลื่อนขั้นให้เหมาะสม
- 4)การอบรมและการพัฒนา (Training and Development) เมื่อคนงานได้ทำงานไปแล้วระยะหนึ่งสภาพแวดล้อมหรือความก้าวหน้าทางวิชาการเปลี่ยนแปลงไป จึงจำเป็นต้องเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของพนักงานให้สูงขึ้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารร่วมกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลที่จะค้นหาว่าคนงานต้องการเพิ่มพูนความสามารถด้านใด ซึ่งจะเป็นผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- 5)การกำหนดค่าจ้างและเงินเดือน (Wage and Salary Administration) เป็นหน้าที่ที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารที่จะต้องพิจารณากำหนดค่าจ้างหรือเงินเดือน เพื่อเป็นสิ่งตอบแทนการทำงานของคนงานในองค์กร ซึ่งต้องคำนึงถึงค่าจ้างที่เป็นธรรมให้มากที่สุด

กล่าวโดยสรุป บุคคล หมายถึง ทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นปัจจัยสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นการคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถ การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่นั้น ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ การเพิ่มประสิทธิภาพด้านทักษะ ความชำนาญในการทำงาน ตลอดจนปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรทุกระดับให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน การเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การฝึกอบรมและพัฒนา ปฐมนิเทศ ร่วมสัมมนาทั้งในและนอกสถานที่เพื่อให้บุคลากรนั้น ๆ สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มที่ ผูกพันกับองค์กรและมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร แนวทางและวิธีการพัฒนาบุคลากร จากความหมายของการพัฒนาบุคลากรนั้น

#### ด้านทักษะ

เฉิน เสี่ยวตง และกัว เจี้ยนปัว (Chen Xiaodong & Guo Jianbo, 2016, p.29) ได้กล่าวว่า ทฤษฎีการจัดการองค์ความรู้มุ่งเน้นให้บุคลากรจัดการและแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร

เว่ย เจี้ยนหมิ่น และเฉิน หลิงหลิง (Wei Jianmin & Chen Lingling, 2011, p.63) ได้กล่าว  
ว่า ทฤษฎีการจัดการความสามารถมุ่งเน้นการจัดการและพัฒนาขีดความสามารถและทักษะของ  
บุคลากร

กู๊ด (Good. 1973, p.385) ได้ให้ความหมายของทักษะไว้ในหนังสือ Dictionary of  
Education ว่าเป็นสิ่งที่บุคคลได้เรียนรู้ที่กระทำด้วยความยาก ง่าย แม่นยำ อาจะทางด้านร่างกาย  
สมองก็ได้ หรือทักษะ หมายถึง ความชัดเจน ความกลมกลืนในการใช้นิ้วมือ นิ้วเท้า มือ เท้า  
และสายตา

แกร์ริสัน (Garrison, 1972, p.348) ได้อธิบายถึงลักษณะการกระทำที่แสดงถึงการมีทักษะไว้  
ว่าจะต้องประกอบด้วยทักษะ 2 ประการ ได้แก่ 1)ความแม่นยำและความรวดเร็วในการกระทำ  
(Accuracy and Speed) เช่น พนักงานพิมพ์ดีด พิมพ์ได้เร็ว กดแป้นพิมพ์ไม่ผิดที่ พิมพ์ได้ถูกต้อง  
คล่องแคล่ว หรือ เช่น คนขับรถมอเตอร์ไซค์เห็นอะไรขวางหน้ามือขวาจะบิดลดความเร็ว พร้อมทั้ง  
ดึงเบรกมือ ในขณะที่เท้าขวาก็เหยียบเบรก และพยายามเบนรถลียงหลบ ทั้งมือและเท้าทำงาน  
สอดคล้องสัมพันธ์กันตาก็ต้องจ้องดูว่ายังอยู่ใกล้ไกลเพียงใด มีที่ว่างจะหลบไปทางไหนดี ถ้าเท้าเหยียบ  
เบรก แต่มือไม่บิดคลายเพื่อลดความเร็ว รถก็จะล้มได้ง่าย พฤติกรรมใดกระทำไปได้ด้วยความรวดเร็ว  
ถูกต้องแม่นยำ ย่อมแสดงถึงการมีทักษะในการกระทำนั้น 2)ความสอดคล้องผสมผสานกัน  
(Co-Ordination) อย่างเหมาะสมของกล้ามเนื้อต่าง ๆ ย่อมจะปรากฏในการกระทำที่มีทักษะ  
การทำงานประสานกันของกล้ามเนื้อ และอวัยวะต่าง ๆ เช่น การเตะตะกร้อ ตาต้องดู หูฟังเสียง  
เท้าวิ่ง ศีรษะโหม่งลูก หรือการเล่นดนตรี คนเป่าแตร อวัยวะต้องประสานสอดคล้องกัน ตาดูโน้ต หูฟัง  
จังหวะ ปากเป่า มือขยับ จมูกหายใจได้จังหวะ

ทิตนา แชมมณี (2556, น.386) ได้กล่าวว่า ทักษะ (skill) ว่าหมายถึงความสามารถในการ  
กระทำอย่างชำนาญ หากเรากระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้อย่างชำนาญก็เรียกได้ว่าเรามีทักษะ ในการกระทำ  
นั้น

วลัย อิศรางกูร ณ อยุธยา (2555, น.1) ได้กล่าวว่า ทักษะ หมายถึงความสามารถในการทำสิ่ง  
ใดสิ่งหนึ่งได้อย่างดี ซึ่งการจะมีทักษะนั้นจะต้องมีการฝึกทักษะ และมีประสบการณ์ คำว่าทักษะ และ  
สมรรถนะ/สมรรถภาพ สามารถใช้สลับกันได้ การมีทักษะจะต้องมีความสามารถที่เชี่ยวชาญเป็นพิเศษ  
ที่เรียกว่า Mastery

ประชา ตันเสนีย์ (2549, น.46) ได้กล่าวว่า คือ ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคล  
ในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills)  
เป็นทักษะที่จะทำให้อุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ ตามหน้าที่และลักษณะงาน  
ที่รับผิดชอบเช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งคงต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรม  
เพิ่มเติม ส่วนทักษะความถนัดหรือความชาญฉลาดพิเศษ (Aptitudes and Special Talents)

นั้นอาจเป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานโดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่า และเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็ว ซึ่งองค์กรคงต้องมุ่งเน้นทั้งสองความสามารถไปควบคู่กัน

กล่าวโดยสรุป ทักษะ หมายถึง ความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้อย่างชำนาญ แม่นยำ และความเร็ว ซึ่งการจะมีทักษะนั้นจะต้องมีการฝึกทักษะ และมีประสบการณ์ ซึ่งทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพเป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ ตามหน้าที่ และลักษณะงานที่รับผิดชอบ เช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งคงต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม ส่วนทักษะความถนัดหรือความชาญฉลาดพิเศษ นั้นอาจเป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานโดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่า และเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็ว ซึ่งองค์กรคงต้องมุ่งเน้นทั้งสองความสามารถไปควบคู่กัน ความสามารถ ความโดดเด่น ความเชี่ยวชาญในการผลิต การขาย การให้บริการทักษะ เทคนิค ความรู้ในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถจำแนกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ตามหน้าที่และลักษณะงานที่รับผิดชอบ เช่น ด้านบุคคล ด้านการเงิน ซึ่งคงต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม ส่วนทักษะความถนัดหรือความสามารถพิเศษนั้นอาจเป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานนั้น ๆ โดดเด่นกว่าคนอื่นส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่า และเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งองค์กรจะต้องมุ่งเน้นในทั้งสองทักษะควบคู่กันไป และในอีกความหมายหนึ่งทักษะที่เป็นการพิจารณาถึงทักษะหรือความเชี่ยวชาญขององค์กร โดยรวมว่ามีความเชี่ยวชาญหรือมีความชำนาญในด้านใดเพื่อที่จะได้พัฒนาทักษะในตรงกับความสามารถของบุคคลนั้น ๆ

#### **ด้านค่านิยมร่วม**

หลิว ต้าเว่ย และหวัง ไช่ (Liu Dawei & Wang Kai, 2013, p.92) ได้กล่าวว่า ทฤษฎีวิวัฒนาการมององค์กรมุ่งเน้นค่านิยมร่วม ความเชื่อและจรรยาบรรณภายในองค์กร

หวง เช่อ และหลี่ กั๋วซิน (Huang Ke, Li Guoxin, 2017, p.32) ได้กล่าวว่า ทฤษฎีพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมุ่งเน้นจริยธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคมและสภาพแวดล้อมของสมาชิกในองค์กร

โรบบิ้น (Robbins.1998, p.98) ได้กล่าวว่า ค่านิยม หมายถึง ความเชื่อมั่นพื้นฐานของบุคคล และใช้เป็นแบบอย่างในการกระทำและปฏิบัติตนของคนในสังคมค่านิยมองค์กรเป็นผลรวมของค่านิยมส่วนตัวของผู้ปฏิบัติงานเมื่อมารวมกัน ค่านิยมองค์กรให้ผลเพิ่มพลัง ดังคำกล่าวที่ว่า ผลรวมของส่วนต่าง ๆ ให้พลังยิ่งใหญ่กว่าค่านิยมแต่ละส่วน ค่านิยมให้แนวทาง เป็นทางเสื่อให้ถือปฏิบัติ เป็นธงชัยให้ทุกคนยึดเหนี่ยว

รอกเคช (Rokeach.1970, p.40) ได้กล่าวว่า ค่านิยม หมายถึง ความเชื่อที่เป็นแนวทางของการแสดงออก (Action) และการใช้วิจารณ์ญาณ (Judgment) ในสถานการณ์ที่หลากหลายของบุคคล ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการมีระบบค่านิยมที่ต่างกันก็就会有การแสดงออกที่ต่างกันด้วย โดยค่านิยมจะมีอิทธิพลต่อทัศนคติ การรับรู้ความต้องการและการจูงใจ ทั้งในชีวิตและการงานของบุคคล

สปรังเกอร์ (Sprangers.1928, p.54) ได้แบ่งลักษณะของค่านิยมโดยพิจารณาตามลักษณะการดำรงชีวิตของมนุษย์ในสังคมด้านต่าง ๆ ออกเป็น 6 ประเภท ดังนี้ 1)ค่านิยมทางทฤษฎีหรือวิชาการ (Theoretical value) ได้แก่ ค่านิยมที่จะศึกษาหาความรู้ความจริง เหตุผล และการรวบรวมจัดระบบความรู้ 2)ค่านิยมทางเศรษฐกิจ (Economic value) เป็นค่านิยมที่ทำให้บุคคลแสวงหาประโยชน์ทรัพย์สินและความมั่นคง 3)ค่านิยมทางสุนทรียภาพ (Aesthetic value) เกี่ยวข้องกับความชื่นชมพึงพอใจในความงามความเหมาะสมและความกลมกลืนกันในลักษณะต่าง ๆ 4)ค่านิยมทางสังคม (Social value) ได้แก่ ความรักเพื่อนมนุษย์ ความต้องการที่จะทำประโยชน์ให้เพื่อนมนุษย์ 5) ค่านิยมทางการเมือง (Political value) คือความนิยม อำนาจ อิทธิพล และชื่อเสียง 6)ค่านิยมทางศาสนา (Religious value) ได้แก่ ความเชื่อและความยึดถือในศาสนา สิ่งศักดิ์สิทธิ์หรือจุดมุ่งหมายอันสูงสุดในจักรวาล

เกศรา รักชาติ (2549, น.43) กล่าวว่า การสร้างค่านิยมร่วมมีวิธีการ ดังนี้ 1)ดูว่าวิสัยทัศน์ขององค์กรกำหนดไว้ว่าอย่างไร 2)ให้ผู้บริหารและพนักงานมีส่วนร่วม โดยการกำหนดว่าพวกเขาให้คุณค่าและมีความเชื่ออะไรที่จะทำให้วิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นจริงขึ้นมาได้ 3)เมื่อกำหนดค่านิยมร่วมได้แล้ว (ซึ่งไม่ควรจะมีมากเกินไป) ให้กำหนดค่านิยมหรือคำจำกัดความให้ชัดเจน เพื่อว่าทุกคนในองค์กรจะได้เข้าใจในเรื่องเดียวกัน 4)เมื่อกำหนดคำจำกัดความแล้ว ในค่านิยมแต่ละตัวองค์กรต้องกำหนดพฤติกรรมด้วยว่าองค์กรต้องการให้พนักงานมีการประพฤติปฏิบัติตัว มีพฤติกรรมอย่างไรที่จะสื่อได้ว่าพวกเขากำลังปฏิบัติตัวที่ตามค่านิยมในองค์กร 5)เมื่อกำหนดค่านิยม คำจำกัดความ และพฤติกรรมองค์กรได้แล้ว องค์กรจะต้องสื่อสารค่านิยมทั้งหมดให้พนักงานรับทราบ รับรู้ และปฏิบัติ องค์กรต้องทำอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ 6)องค์กรอย่าลืมให้รางวัลกับคนที่ปฏิบัติด้วย เพื่อจะได้ต่อย้ำพฤติกรรมที่ถูกต้อง และพนักงานจะได้มีขวัญ มีกำลังใจที่จะปฏิบัติอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นพฤติกรรมนิสัย สำหรับคนที่ไม่ปฏิบัติตามก็ควรจะมีการพูดคุยกับเขาด้วยว่าเพราะเหตุใดและอาจนำไปสู่การให้ Feedback ที่ต้องแก้ไขพฤติกรรมของพนักงานที่ไม่ปฏิบัติ

สุนทรী โคมิน และสนิท สมัครการ (2522, น.62) กล่าวถึงค่านิยมว่า ค่านิยมทำหน้าที่เป็นมาตรฐานที่ใช้นำการกระทำ พฤติกรรม หรือการปฏิบัติในหลายทาง ได้แก่ 1)ค่านิยมทำให้บุคคลแสดงจุดยืนในเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับสังคมออกมาอย่างชัดเจน 2)ค่านิยมเป็นตัวช่วยกำหนดให้บุคคลเลือกนิยามอุดมการณ์บางอุดมการณ์ มากกว่าอุดมการณ์อื่น 3)ค่านิยมเป็นบรรทัดฐานช่วยนำการกระทำของบุคคลให้บุคคลประพฤติ และแสดงตัวต่อผู้อื่นตามที่ประพฤติเป็นปกติทุกวัน

4) ค่านิยมเป็นบรรทัดฐาน ที่ช่วยในการประเมิน หรือตัดสิน การชื่นชม การตำหนิติเตียนในการกระทำของตนเองและผู้อื่น 5) ค่านิยมเป็นจุดกลางของการศึกษากระบวนการเปรียบเทียบ คือใช้ค่านิยมเป็นบรรทัดฐานในการเปรียบเทียบว่าบุคคลมีค่านิยม จริยธรรม และความสามารถเท่ากับบุคคลอื่นหรือไม่อย่างไร 6) ค่านิยมเป็นบรรทัดฐานที่ช่วยในการชักชวนหรือสร้างประสิทธิผลต่อคนอื่น โดยสามารถบอกได้ว่าความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยม หรือการกระทำใดมีค่าพอบุคคลจะคัดค้าน ถกเถียง หรือพยายามจะเปลี่ยนแปลง 7) ค่านิยมเป็นบรรทัดฐานที่ถูกใช้เป็นฐานสำหรับกระบวนการให้เหตุผลต่อความนึกคิดและการกระทำของตน เพื่อรักษาธำรงไว้ซึ่งศักดิ์ศรีแห่งตน

กล่าวโดยสรุป ค่านิยมร่วม หมายถึง หลักการ และพฤติกรรมที่บุคคลพึงพอใจหรือเห็นว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่า แล้วยอมรับไว้เป็นความเชื่อ หรือความรู้สึกนึกคิดของตนเอง ซึ่งความเชื่อที่เป็นแนวทางของการแสดงออก และการใช้วิจารณ์ญาณในสถานการณ์ที่หลากหลายของบุคคล จะแสดงให้เห็นว่าการมีระบบค่านิยมที่ต่างกันก็จะมี การแสดงออกที่ต่างกันด้วย โดยค่านิยมจะมีอิทธิพลต่อทัศนคติ การรับรู้ความต้องการและการจูงใจ ทั้งในชีวิตและการงานของบุคคล

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผล

### ความหมายของประสิทธิผล

ความหมายของประสิทธิผล มีนักวิชาการให้ความหมายต่าง ๆ ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมและสรุปไว้ดังนี้

นาฮาเวนดี และมาเล็ดซาเด (Nahavendi and Malekzadeh. 1999, p.532) ได้กล่าวว่า ประสิทธิผล หมายถึง บุคคลหรือองค์การได้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ดังนี้ 1)คุณภาพของงาน 2)ความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการ 3)นวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ดีกว่าเดิม 4)ความพึงพอใจของบุคลากรที่ทำงาน

ดันน์ (Dunn. 1994, p.329) ได้กล่าวว่า ประสิทธิผลเป็นเกณฑ์สำหรับการประเมินนโยบายสาธารณะ ที่มีประสิทธิผลก็คือนโยบายที่สามารถบรรลุผลลัพธ์ซึ่งเป็นเป้าหมายที่กำหนดไว้ในระดับสูง ดังนั้นประสิทธิผล จึงหมายถึง ระดับการบรรลุผลลัพธ์ของนโยบายที่คาดหวังไว้นั้นเอง

ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 1991, p. 51) ได้กล่าวว่า ประสิทธิผลขององค์การ หมายถึงการที่ผู้บริหารสามารถใช้ภาวะผู้นำ เป็นศูนย์กลางในการจัดการศึกษาทำให้ครูและนักเรียนเกิดความพึงพอใจ เป็นผลทำให้การดำเนินงานของโรงเรียนมีประสิทธิผลสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

เอ็ดเวิร์ด กรอสส์ และ อติมัน เอทซีโอนิ (Edward Gross & Amitai Etzioni, 1985) ได้กล่าวว่า องค์การประสบความสำเร็จเพียงใดในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ระดับ

การบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์การหมายถึงสภาพการณ์ที่องค์การปรารถนาให้บังเกิดขึ้น

กิบสัน และคณะ (Gibson Others 1982, p. 812) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพเป็นเรื่องของการกระทำใด ๆ ที่มีความมุ่งหมายจะได้รับผลอะไรสักอย่างให้เกิดขึ้น การกระทำหรือความพยายามจะมีประสิทธิผลสูงต่ำเพียงใด ขึ้นอยู่กับว่าผลที่ได้รับตรงนั้น ตรง ครบถ้วน ทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ และใช้พลังงานน้อยเพียงใด

สตีเยอร์ (Steer.1977, p.40) ได้กล่าวว่าประสิทธิผล หมายถึง ระดับขององค์การที่ประสบความสำเร็จในงาน

เบอทรอม กรอส (Bertrom M. Gross. 1972, น.302-310) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพ เป็นการสมดุลง่ายดีที่สุดในระหว่างกิจกรรมด้านการปรับตัว และการรักษาสภาพ ดังนั้นกิจกรรมขององค์การซึ่งเป็นเครื่องตัดสินการปฏิบัติขององค์การว่ามีประสิทธิผลหรือไม่จึงประกอบไปด้วยกิจกรรมดังต่อไปนี้คือ

1. การได้มาซึ่งทรัพยากร
2. การใช้ปัจจัยนำเข้า (Input) อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อเทียบกับผลผลิต (Output)
3. การผลิตผลผลิตในรูปบริการหรือสินค้า
4. การปฏิบัติงานด้านเทคนิคและด้านการบริหารอย่างมีเหตุผล
5. การลงทุนในองค์การ
6. การปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ของพฤติกรรม
7. การสนองตอบความสนใจที่แตกต่างกันของบุคคลและกลุ่ม

ยูชแมน และ ซีซอร์ (Yuchman, E. and Seashor, S.E. 1967, น.154) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์การในแง่ของตำแหน่งการต่อรองขององค์การ หมายถึง ความสามารถขององค์การในการได้มาซึ่งทรัพยากรที่หายากและมีค่าจากสภาพแวดล้อม อีกนัยหนึ่งก็คือความสามารถในการได้มาซึ่งทรัพยากรที่หายากและมีค่าจากสภาพแวดล้อม อีกนัยหนึ่งก็คือการประเมินความสามารถขององค์การในฐานะที่เป็นระบบการได้มาซึ่งทรัพยากร

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึงการเปรียบเทียบระหว่างวัตถุประสงค์ และผลลัพธ์ของโครงการ

ศุภชัย ขาวะประภาย ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของนโยบาย

สุทธิพงศ์ ยงค์กมล ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพ แยกได้เป็นดังนี้ 1)ความหมายที่ยึดเป้าหมายเป็นเกณฑ์ (goal approach) ประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึง ระดับของความเหมาะสมระหว่างเป้าหมายขององค์การกับผลผลิตคือพิจารณาจากการที่องค์การสามารถดำเนินการ ได้บรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้ 2)ความหมายที่ยึดระบบทรัพยากรเป็นเกณฑ์

(system - resource approach) เน้นระบบเปิดขององค์การจึงต้องยึดความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้วัตถุประสงค์ขององค์การบรรลุผล 3) ความหมายที่ยึดกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเป็นเกณฑ์ (stakholder approach) หมายถึงการสร้าง ความพึงพอใจและการตอบสนองต่อกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง

กล่าวโดยสรุป ประสิทธิภาพ หมายถึง การสมดุอย่างดีที่สุดระหว่างกิจกรรมด้านการปรับตัวและการรักษาสภาพ การกระทำใด ๆ ที่มีความมุ่งหมายจะได้รับผลอะไรสักอย่างให้เกิดขึ้น การกระทำหรือความพยายามจะมีประสิทธิผลสูงต่ำเพียงใด ขึ้นอยู่กับว่าผลที่ได้รับตรงนั้น ตรง ครบถ้วน ทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ และใช้พลังงานน้อยเพียงใด และสามารถประสบความสำเร็จเพียงใดในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ได้

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การนักวิชาการให้ความหมายต่าง ๆ ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมและสรุปไว้ดังนี้

รอบบินส์และคูลเตอร์ (Robbins and Coulter) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพองค์การหมายถึงระดับที่องค์การบรรลุเป้าหมายผลสำเร็จระยะสั้น และเป้าหมายวิธีการระยะยาวอย่างสอดคล้องเหมาะสมกับกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง

กอร์ดอนและคณะ (Gordon and others. 1990, p.14) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพองค์การหมายถึงขีดความสามารถขององค์การที่จะดำเนินการผลิตเพื่อก่อให้เกิดผลผลิตสำเร็จตามเป้าหมายต่าง ๆ ที่องค์การกำหนดขึ้น

อโกลูอสและแทนนาบัม (Georgopoulos และ Tannenbaum. 1975, p.22) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์การ คือ 1) เป้าหมายขององค์การ และ 2) เครื่องมือ ซึ่งองค์การใช้ในการรักษาไว้ซึ่งความเป็นองค์การและเป้าหมายให้ได้ สำหรับเป้าหมายสำคัญขององค์การทั่ว ๆ ไปนั้นมีดังนี้คือ 1) ผลผลิตสูง สามารถบรรลุถึงเป้าหมายตามที่ต้องการได้ตั้งไว้ ไม่ว่าจะโดยปริมาณหรือคุณภาพ 2) ความสามารถที่จะปรับตัวเข้าได้กับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์การโดยไม่เสียความมั่นคง และ 3) รักษาไว้ซึ่งทรัพยากรทั้งมนุษย์และวัสดุอุปกรณ์

แฮนแนนและฟรีแมน (Hannan and Freeman. 1977, p.109) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพองค์การหมายถึงระดับของความเหมาะสมระหว่างเป้าหมายขององค์การกับผลผลิต โดยพิจารณาจากการที่องค์การสามารถดำเนินการได้บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การที่ได้กำหนดไว้

ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel. 2001, p.373) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพองค์การ หมายถึงผลสำเร็จที่บรรลุเป้าหมายขององค์การทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

ไซน์ (Chein. 1970, p.118) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึง สมรรถนะขององค์การในการที่จะอยู่รอด ปรับตัว รักษาสภาพและสร้างความเติบโตไม่ว่าองค์การนั้นจะมีหน้าที่ใดจะต้องกระทำให้ลุล่วงไป

กล่าวโดยสรุป ประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึง ความสามารถขององค์การที่จะดำเนินการผลิต ปรับตัว รักษาสภาพและสร้างความเติบโต โดยพิจารณาจากการที่องค์การสามารถดำเนินการได้บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การที่ได้กำหนดไว้

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

### ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ความหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) มีนักวิชาการให้ความหมายต่าง ๆ ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมและสรุปไว้ดังนี้

หลี่ ปิน และอวี จีหง (Li Bin & Yu Jihong, 2018, p.12) ได้กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมการบริหารจัดการที่สามารถนำองค์การบรรลุเป้าหมายและปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การโดยการดึงดูด ปลูกฝัง จูงใจและจัดการทรัพยากรมนุษย์

เฉิน หลิน และเซี่ย เจี้ยนผิง (Chen Lin, Xie Jianping, 2012, p.14) ได้กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การวางแผนและใช้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรด้วยหลักการทางวิทยาศาสตร์

มาร์ทิส และ แจ็คสัน (Mathis and Jackson. 2011, น.4) ได้กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์หมายถึง การออกแบบระบบการจัดการ เพื่อเป็นหลักประกันว่าความสามารถพิเศษของมนุษย์มีการใช้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ

โนว (Noe. 2006, น.4) ได้กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการในการกำหนดนโยบาย การวางระบบและการดำเนินการที่มีผลต่อพฤติกรรมทัศนคติและผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

วัตสัน (Watson. 2010, น.919) ได้กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การใช้ความพยายาม ความรู้ความสามารถ และพฤติกรรม ที่บุคคลทำให้แก่องค์การเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในวิถีที่ช่วยให้้องค์การดำเนินต่อไปได้

เดลบริด (Delbridge. 2010, น.810) ได้กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การรวบรวมนโยบายเพื่อปรับใช้ในการบริหารจัดการในเรื่องการจ้างงาน และมีศูนย์รวมเพื่อการบริหารจัดการ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเกี่ยวข้องกับการสรรหา การคัดเลือก การเรียนรู้และการพัฒนา การให้รางวัล การสื่อสาร การทำงานเป็นทีมและการบริหารผลการปฏิบัติงาน

โบซอล (Boxall. 2007, น.48) ได้กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง แนวทางเชิงกลยุทธ์เพื่อการบริหารจัดการองค์การ ซึ่งเน้นใช้ความสามารถของบุคลากรในองค์กร เป็นสิ่งที่



สำคัญในการบรรลุข้อได้เปรียบในการแข่งขัน ความสำเร็จเกิดจากการบูรณาการ นโยบายโปรแกรม การดำเนินงาน และแนวปฏิบัติต่าง ๆ ที่เกิดจากการจ้างงาน

เดสเลอร์ (Dessler. 2003, น.2) ได้กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง กระบวนการที่ได้มาซึ่งการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรม การประเมิน การจ่ายค่าตอบแทน ให้พนักงานและให้ความสนใจในเรื่องแรงงานสัมพันธ์ สุขภาพและความปลอดภัย

อีวานซีวิช (Ivancevich. 1990, น.708) ได้กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นหน้าที่หนึ่งขององค์การซึ่งทำให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด จากการใช้บุคลากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ และเป้าหมายเฉพาะบุคลากร

ไบเออร์ส และรูห์ (Byars and Rue, 1997: 4 ให้ความเห็นว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นกิจกรรมที่ออกแบบเพื่อจัดหาความร่วมมือกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ

มอนดี โนว และพรีม็อก (Mondy, Noe and Premeaux. 1996, น.4) ได้กล่าวว่า การจัดการ ทรัพยากรมนุษย์หมายถึงการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ

บอวินและฮาร์เว (Bowin and Harvey. 1996, น.6) ได้กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ไว้อย่างสมบูรณ์ว่าเป็นการจัดการองค์การที่ดำเนินการเพื่อดึงดูด (Attract) พัฒนา (Develop) และ อนุรักษ์รักษา(Maintain) กำลังคนให้ปฏิบัติงานได้ผลสูง (High Performing Workforce) รวมไปถึงการ มุ่งไปสู่ความเป็นเลิศขององค์การ (Corporate Excellence) โดยผสมผสานความต้องการความ เจริญรุ่งเรือง และการพัฒนาของบุคคลตามเป้าหมายขององค์การ

เวนเดล (Wendel L. French. 1994) ได้กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการสรรหา การคัดเลือก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ให้เหมาะสมแก่การปฏิบัติงานใน องค์การ

กล่าวโดยสรุป การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการตัดสินใจและการปฏิบัติที่ เกี่ยวข้องกับบุคลากรในหน่วยงานทุกระดับ เพื่อให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุดและ ส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ โดยการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นจะเกี่ยวเนื่องตั้งแต่การรับสมัคร งาน การสรรหาคัดเลือก การสัมภาษณ์ การบรรจุแต่งตั้ง การอบรมและพัฒนา การประเมิน การจ่ายค่าตอบแทนให้พนักงานและให้ความสนใจในเรื่องแรงงานสัมพันธ์ โดยต้องคอยดูแลและพัฒนา บุคลากรขององค์การให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน และมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม

### ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีนักวิชาการให้ความหมายต่าง ๆ ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมและสรุปไว้ดังนี้

จาง กุ้ยหรง และจาง เฟิงเสี่ยว (Zhang Guirong & Zhang Fengxia, 2018, p.12) ได้กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนสำคัญของการจัดการองค์กรและมีบทบาทหลักในการตัดสินใจ การพัฒนาองค์กร

เกา หย่งเจิน และหลี่ ชิงหัว (Gao Yongzhen & Li Qinghua, 2020, p.22) ได้กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นหัวใจสำคัญในการจัดการองค์กรในปัจจุบัน มีความสำคัญเชิงกลยุทธ์ต่อการอยู่รอดและการพัฒนาองค์กร

วิลาวรรณ ทรัพย์พิศาล (2554, น.1-9) ได้กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญ และสามารถที่จะเอื้อประโยชน์ให้องค์กรดำเนินธุรกิจต่าง ๆ ไปสู่เป้าหมายได้อย่างมั่นใจ จะเห็นได้ว่าทุกองค์การประสงค์ที่จะพัฒนาตนเองไปสู่ความสำเร็จในฐานะผู้นำธุรกิจ โดยเฉพาะคุณภาพของบุคลากรนับเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้ในฐานะเป็นผู้ปฏิบัติที่มีคุณภาพ ทั้งนี้เพราะงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่มุ่งเลือกสรรคนดี มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาปฏิบัติงาน และเมื่อเราได้คัดสรรให้บุคลากรเหล่านี้เข้ามาอยู่ในองค์กรแล้ว งานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็ไม่ได้หยุดอยู่เพียงเท่านั้น หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องดูแลฝึกอบรมและพัฒนาให้บุคลากรได้รับความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่ทันสมัยสอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีที่จะเป็นพลังเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพ และพร้อมจะปฏิบัติงานที่ท้าทายความรู้ ความสามารถ สร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรมากยิ่งขึ้น

ธัญญา ผลอนันต์ (2546, น.17) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่นอกเหนือจากด้านองค์กรแล้ว ยังมีผลต่อด้านบุคลากรตลอดจนสังคมส่วนรวมด้วย ซึ่งได้อธิบายถึงความสำคัญไว้ในแต่ละ 3 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. ด้านบุคลากร ช่วยให้พนักงานในองค์กรได้ค้นพบศักยภาพของตนเอง และส่งเสริมทางด้านพัฒนาตนเองให้มีความสามารถเชิงสมรรถนะในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ มีความสุขและความพึงพอใจในการทำงาน เกิดความก้าวหน้าและสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ด้านองค์กร ช่วยพัฒนาองค์กร พนักงานที่มีคุณภาพก็จะดำเนินการตามแผนปฏิบัติการตามแนวทางที่ผู้นำระดับสูงวางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศทั้งด้านบริการและการผลิตสินค้า องค์กรก็就会有ความก้าวหน้า มีความมั่นคงและสามารถขยายงานออกไปได้

3. ด้านสังคม ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงให้แก่สังคมและประเทศชาติ เมื่อองค์การซึ่งเป็นหน่วยงานหนึ่งของสังคมที่มีความเจริญก้าวหน้าและมั่นคงดี จะส่งผลไปถึงสังคมโดยรวมด้วยเมื่อพนักงานได้พัฒนาตนเองจนมีความสามารถหารายได้มาช่วยให้ครอบครัวมั่นคงก็ส่งผลดีต่อชุมชนอีกด้วยเช่นกัน

พิชิต เทพวรรณ (2554, น.26) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะสามารถทำให้องค์การดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยสรุปความสำคัญไว้ดังต่อไปนี้

1. ด้านพนักงาน (Employee) ทำให้พนักงานในองค์การสามารถใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ ช่วยให้พนักงานได้มีโอกาสนำเอาความรู้และความสามารถของตนเองมาใช้ในการที่รับผิดชอบได้อย่างเต็มศักยภาพและเกิดการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน และพัฒนาสินค้าหรือบริการ พนักงานมีโอกาสและมีความก้าวหน้าในอาชีพ นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การระหว่างพนักงานกับองค์การร่วมกัน

2. ด้านองค์การ (Organization) ทำให้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง องค์การมีทิศทางหรือนโยบายการบริหารงานในลักษณะใดในปัจจุบันและในอนาคต ความพร้อมและความเพียงพอในเรื่องของจำนวนทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์การ จะสามารถทำให้องค์การดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับการขยายหรือหดตัวขององค์การ ที่ส่งผลให้องค์การสามารถดำเนินงานไปได้ตามทิศทางและบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

3. ด้านสังคม (Social) การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นพื้นฐานของการพัฒนาระบบสังคมและเศรษฐกิจ เพราะหากองค์การเจริญเติบโต ก็จะส่งผลต่อการจ้างงาน ทำให้ประชาชนมีอาชีพ มีรายได้ ในการหาเลี้ยงครอบครัว มีสวัสดิการที่ดี อันเป็นการสร้างพื้นฐานที่มั่นคงให้กับสังคมและนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้าด้านเศรษฐกิจของประเทศได้ต่อไป

กล่าวโดยสรุป ความสำคัญของการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์เป็นหัวใจสำคัญของการบริหารไม่ว่าจะเป็นองค์การประเภทใด หากการบริหารทรัพยากรมนุษย์บกพร่อง องค์การนั้นจะเจริญก้าวหน้าได้ยาก เพราะว่าคุณคลากรเป็นผู้ปฏิบัติงาน ผลงานจะดีหรือจะเสีย อยู่ที่บุคลากรที่ทำงานนั้น ถ้าบุคลากรที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานขวัญไม่ดี ไม่มีกำลังใจ ไม่มีสมรรถภาพ ผลงานก็จะบกพร่อง แต่ถ้าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้รับความสำเร็จ บุคลากรทุกฝ่ายจะร่วมมือกันปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อหน่วยงาน

### วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีนักวิชาการให้ความหมายต่าง ๆ ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมและสรุปไว้ดังนี้

หวัง เจี้ยนกั๋ว และหวัง เยว่เสี๋ย (Wang Jianguo & Wang Yuexia, 2015, p.10) ได้กล่าวว่า เป้าหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์คือการบรรลุเป้าหมายแบบได้ผลประโยชน์ทุกฝ่ายระหว่างบุคลากรและองค์กรด้วยหลักการทางวิทยาศาสตร์และเพื่อส่งเสริมการพัฒนาย่างยั่งยืนขององค์กร

จ้าว สวีตง และหยิ่น หัวตัง (Zhao Xudong & Yin Huadong, 2021, p.20) ได้กล่าวว่า เป้าหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์คือการส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันและผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจขององค์กรโดยการปลูกฝังและปรับปรุงคุณภาพของบุคลากรและเพิ่มมูลค่าสูงสุดให้กับบุคลากร

เวอเทอร์และเดวิส (Werther & Davis.1993) ได้กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการจัดการบุคลากร/ทรัพยากรมนุษย์จะสามารถบรรลุถึงจุดมุ่งหมายได้ ก็โดยการกระทำตามวัตถุประสงค์สำคัญ 4 ประการดังต่อไปนี้คือ

1. วัตถุประสงค์ที่มีต่อสังคม (Societal Objective) องค์กรจะต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม และปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างมีจริยธรรม อาทิการปฏิบัติตามพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ เป็นต้น

2. วัตถุประสงค์ที่มีต่อองค์กร (Organizational Objective) องค์กรจะต้องตระหนักว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ให้สามารถดำเนินการและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้

3. วัตถุประสงค์ที่มีต่อภาระหน้าที่ (Functional Objective) ฝ่ายบุคลากร/ทรัพยากรมนุษย์จะต้องปฏิบัติภารกิจของตนเพื่อตอบสนองความต้องการขององค์กร ซึ่งมุ่งหวังให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. วัตถุประสงค์ที่มีต่อบุคลากร (Personal Objective) หมายถึง การช่วยเหลือให้บุคลากรสามารถบรรลุเป้าหมายส่วนตัวเป้าหมายนี้มีส่วนเกื้อหนุนการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้เพื่อเป็นการจูงใจและรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้คงอยู่กับองค์กรต่อไป เพราะมิฉะนั้นแล้วบุคลากรอาจเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน และลาออกจากงานไปในที่สุด

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2549, น.8) ได้กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีวัตถุประสงค์สำคัญที่จะช่วยขยายหน้าที่งานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้มีขอบข่ายของการปฏิบัติที่กว้างขึ้นเพื่อควบคุมดูแลการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและองค์กร ดังนี้

1. เพื่อช่วยให้บุคคลใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถปฏิบัติงานของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

2. เพื่อช่วยให้องค์กรดำเนินงานบรรลุผลตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้
3. เพื่อช่วยคัดสรรบุคลากรที่มีคุณภาพ และมีแรงจูงใจใฝ่หาผู้ที่สำเร็จการศึกษาในระดับสูงเข้ามาปฏิบัติงาน
4. เพื่อยกระดับความสามารถ และสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
5. เพื่อพัฒนา และธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณค่าให้ปฏิบัติงานในระดับที่พึงปรารถนาขององค์กร

สุนันทา เลานันท์ (2546, น.12) ได้กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ดังนี้

1. เพื่อให้ทักษะความสามารถและเชี่ยวชาญของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอย่างมี
2. เพื่อช่วยให้องค์กรดำเนินงานบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์
3. เพื่อสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพและแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมาปฏิบัติงานในองค์กร
4. เพื่อเสริมสร้างความพึงพอใจในการทำงาน และการตระหนักในคุณค่าและศักยภาพของบุคลากร ผู้ปฏิบัติงาน
5. เพื่อพัฒนาและดำรงไว้ซึ่งชีวิตการทำงานที่มีคุณภาพในระบบที่พึงปรารถนา
6. เพื่อช่วยธำรงนโยบายด้านระเบียบวินัยและจริยธรรมขององค์กร
7. เพื่อบริหารองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อบุคลากร กลุ่มบุคคล องค์กร สาธารณะชน ประสิทธิภาพ

**แนวคิดทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของ มอนดี้, โนว์ และพรีโมซ์ (Mondy, Noe and Premeaux. 1999, p.5)**

มอนดี้, โนว์ และพรี โมซ์ (Mondy, Noe & Premeaux. 1999, p. 5) ได้กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource management) หมายถึง นโยบายและการปฏิบัติในการใช้ทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือเป็นกิจกรรมการออกแบบเพื่อสร้างความร่วมมือกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) เป็นการสำรวจความต้องการทางด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ได้จำนวนพนักงานที่มีทักษะที่ต้องการ และต้องมีความสามารถในการจัดหาได้เมื่อจำเป็นต้องใช้ ซึ่งในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการออกแบบงาน และวิเคราะห์งานก่อน

2. การออกแบบงาน (Job Design) เป็นกระบวนการกำหนดโครงสร้างงาน และการออกแบบกิจกรรมการทำงานเฉพาะอย่างของแต่ละบุคคล หรือกลุ่มบุคคล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

3. การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เป็นกระบวนการที่มีระบบในการกำหนด ทักษะ หน้าที่ และความรู้ที่ต้องการสำหรับงานใดงานหนึ่งขององค์กร

4. การสรรหา (Recruitment) เป็นกลุ่มกิจกรรมขององค์กรซึ่งใช้เพื่อจูงใจให้ผู้สมัครที่มีความสามารถและมีทัศนคติที่องค์กรต้องการมาสมัครในตำแหน่งที่เหมาะสม เพื่อช่วยให้้องค์การบรรลุตามเป้าหมายได้

5. การคัดเลือก (Selection) เป็นกระบวนการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุดสำหรับองค์การ และเหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการโดยคัดเลือกจากกลุ่มผู้มาสมัคร

6. การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) การฝึกอบรม (Training) เป็นกิจกรรมเพื่อให้ผู้เรียนรู้เกิดความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับงานในปัจจุบัน ส่วนการพัฒนา (Development) เป็นการจัดการความรู้ การทำให้พนักงานมีความรู้ มีการพัฒนาในการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปใช้ในปัจจุบันและอนาคต

7. ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ (Compensation and Benefits) ผลตอบแทน (Compensation) เป็นรางวัลทั้งหมดที่พนักงานได้รับในการแลกเปลี่ยนกับงาน ประกอบด้วยค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส สิ่งจูงใจ และสิทธิประโยชน์ (Benefits) เป็นรางวัลหรือส่วนเพิ่มที่พนักงานได้รับ ซึ่งเป็นผลจากการจ้างงานและตำแหน่งภายในองค์การ เช่น การประกันชีวิตและสุขภาพ การท่องเที่ยว ค่ารักษาพยาบาล การแบ่งกำไร แผนการศึกษา การให้ส่วนลดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ เป็นต้น

8. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) เป็นกระบวนการประเมินพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร โดยการวัดและเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ เช่น การบันทึกผลลัพธ์ และการติดต่อสื่อสารกลับไปยังพนักงาน ซึ่งเป็นกิจกรรมระหว่างผู้บริหารโดยตรงและพนักงาน

กล่าวโดยสรุป กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่มีส่วนเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามแนวคิดของทำงาน มอนดี้, โนว์ และพรี โมซ์ (Mondy, Noe; & Premeaux. 1999) ซึ่งเป็นแนวคิดที่ผู้ศึกษาเลือกมาทำการศึกษาในครั้งนี้

จากแนวคิดที่ได้กล่าวมาข้างต้น ผู้ศึกษามีความสนใจที่จะศึกษา กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพียง 5 ด้าน จากทั้งหมด 8 ด้าน ซึ่งด้านที่ทำได้ศึกษาได้แก่ การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน และค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ซึ่งมีแนวคิดประกอบดังต่อไปนี้

## การสรรหา

### ความหมายของการสรรหา

ความหมายการสรรหา มีนักวิชาการให้ความหมายต่าง ๆ ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมและสรุปไว้ดังนี้ หวัง หรง และหวัง รุ่ยผิง (Wang Rong & Wang Ruiping, 2017, p.31) ได้กล่าวว่า ทฤษฎีช่องทางการรับสมัคร มุ่งเน้นความสำคัญของการเลือกช่องทางการสรรหาที่เหมาะสมที่สุดตามความต้องการขององค์กรและลักษณะของผู้สมัคร ปรับปรุงประสิทธิภาพและคุณภาพการสรรหาโดยการบริหารจัดการและใช้กลยุทธ์เชิงวิทยาศาสตร์

จาง ทิง และผาง เยี่ยนเยี่ยน (Zhang Ting & Pang Yanyan, 2020, p.27) ได้กล่าวว่า รูปแบบการจัดการช่องทางการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ มุ่งเน้นความสำคัญของการจัดการช่องทางการสรรหา

ฝาน ทิงติง และหลี่ จี้หยวน (Fan Tingting & Li Jiyuan, 2016, p.4) ได้กล่าวว่า การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ทรัพยากรด้านต่าง ๆ ที่องค์กรต้องการสำหรับการสรรหา ประกอบด้วย ทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรวัสดุ ทรัพยากรทางการเงิน ทรัพยากรสารสนเทศ เป็นต้น ซึ่งทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด

หลิว ทิง และถาน หลิน (Liu Ting & Tan Lin, 2018, p.120) ได้กล่าวว่า องค์กรสมัยใหม่ควรขยายช่องทางการสรรหาบุคลากรอย่างจริงจัง ปรับปรุงประสิทธิภาพและระดับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยการสร้างช่องทางการรับสมัครออนไลน์ เพิ่มขีดความสามารถขององค์กรและเสริมสร้างความร่วมมือระหว่างองค์กร

เดวิด (David. 1999, p. 193) ได้กล่าวว่า การแสวงหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงาน ตั้งแต่ขั้นแรกของกระบวนการจ้างงาน องค์กรต้องจูงใจบุคคลให้เข้ามาสมัครงาน ซึ่งอาจทำการแสวงหาได้จากทั้งแหล่งภายในและภายนอกขององค์กรก็ได้

ฟรอตเตอร์ (Myron D. Fottler and Charles L. Joiner 1998) ได้กล่าวว่า การสรรหาเป็นกระบวนการค้นหาและชักจูงให้บุคคลที่มีคุณสมบัติตามต้องการมาสมัครทำงาน เพื่อองค์กรจะได้ทำการคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมที่สุดเข้าทำงานต่อไป การสรรหาสามารถทำได้ทั้งจากแหล่งภายในองค์กรเองหรือจากแหล่งภายนอกองค์กรก็ได้ ซึ่งทั้งสองแหล่งมีข้อดีและข้อเสียแตกต่างกัน

มอนดี้ และ โนว์ (Mondy & Noe. 1996, p.15) ได้กล่าวว่า กระบวนการสรรหา มีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมเอาผู้สมัครที่มีความสามารถตามที่ต้องการ โดยการดำเนินงานโดยจะสำเร็จได้นั้นต้องอาศัยกระบวนการที่ประกอบด้วยขั้นตอนตั้งแต่การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่บ่งบอกถึงความต้องการของทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งองค์กรจะต้องประเมินทางเลือกเพื่อให้ความต้องการดังกล่าวประสบ

ผลสำเร็จ ผู้บริหารจะพิจารณาความจำเป็นด้านต่าง ๆ ในการสรรหาและรายละเอียดจนถึงความเหมาะสมของงาน จากนั้นจะพิจารณาแหล่งสรรหาและเลือกว่าจะเลือกจากแหล่งภายนอกหรือภายในองค์การ

บาร์ทอล และมาร์ติน (Bartol & Martin, 1994) ได้กล่าวว่า การสรรหา คือ กระบวนการค้นหาและชักจูงผู้สมัครงานที่มีความรู้ความสามารถและเหมาะสมบรรจุในตำแหน่งงาน ที่ว่าง

เบอร์นาร์ดีน และรัสเซลล์ (Bernardin & Russell, 1993) ได้กล่าวว่า การสรรหาเป็นกระบวนการของการค้นหาและชักจูงผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ว่างให้เข้ามาสมัครงานกับองค์การ

สตาร์ล (Stahl, 1992) ได้กล่าวว่า การสรรหาหมายถึง การค้นหาและใช้ประโยชน์จากตลาดแรงงานที่ดีที่สุดสำหรับตำแหน่งต่าง ๆ ที่ต้องการ โดยใช้เอกสารแจ้งข้อความที่ชวนสนใจ การประชาสัมพันธ์ที่เพียงพอ การเลือกใช้การทดสอบที่ทันสมัย การค้นหาผู้ที่จะมาแข่งขันกันจากภายในและภายนอกวงการของรัฐเองอย่างกว้างขวาง และการบรรจุบุคคลเข้าทำงานให้เหมาะกับงานตลอดจนติดตามผลการปฏิบัติงาน

คาร์เรลล์ และคูซมิทส์ (Carrell & Kuzmits, 1986) ได้กล่าวว่า การสรรหา คือ กระบวนการของการแสวงหาผู้สมัครที่พอจะหาได้และมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการ ในองค์การ

ฟริปปโป (Edwin B. Flippo. 1976) ได้กล่าวว่า การสรรหาว่าเป็นกิจกรรมการบริหารงานบุคคลในการชักจูงให้คนที่มีคุณภาพตามที่ต้องการให้เข้ามาทำงาน โดยแบ่งการสรรหาออกเป็น 3 ลักษณะ คือ 1) การสรรหาบุคคลจากแหล่งกำลังคนภายนอก 2) การสรรหาบุคคลจากแหล่งกำลังคนภายใน 3) การสรรหาแบบบูรณาการ เป็นการสรรหา จากแหล่งกำลังคนภายนอกและภายในร่วมกัน

แครสเตอร์ (Casterter. 1976) ได้กล่าวว่า การสรรหาว่าเป็นกระบวนการค้นหาและชักจูงให้บุคคลที่มีคุณสมบัติตามต้องการมาสมัครทำงาน เพื่อองค์กรจะได้ทำการคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมที่สุดเข้าทำงานต่อไป การสรรหาสามารถทำได้ทั้งจากแหล่งภายในองค์กรเอง เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย หรือจากแหล่งภายนอกองค์กรก็ได้

เดลบีช (Dale S. Beach. 1970, น.226) ได้กล่าวว่า การสรรหา คือ การพัฒนาและเก็บรักษาทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนสร้างสรรค์แหล่งทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถนำมาสนองความต้องการขององค์การเมื่อต้องการกำลังเพิ่มเติม

วิลาวรรณ รัชพิศาล (2549, น.7) ได้กล่าวว่า การสรรหา เป็นงานส่วนหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องอาศัยวิธีการแสวงหาและจูงใจให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเชิงศักยภาพ ทักษะ และคุณสมบัติต่าง ๆ ที่องค์กรต้องการ มาเข้าร่วมปฏิบัติงานในตำแหน่งที่เหมาะสมและสามารถนำพาองค์การให้บรรลุผลสำเร็จตามทิศทางและเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ สิ่งสำคัญของการสรรหาจะต้องวางอยู่ในกรอบของความต้องการและความยุติธรรมเป็นพื้นฐาน



สมชาย หิรัญกิตติ (2542, น.87-91) ได้กล่าวว่า การสรรหาบุคลากร เป็นกลุ่มของกิจกรรมขององค์การใช้เพื่อจูงใจให้ผู้สมัครที่มีความสามารถ และมีทัศนคติที่ต้องการมาสมัครในตำแหน่งงานที่ต้องการเพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งการสรรหาเป็นสิ่งสำคัญ เพราะยังมีผู้มาสมัครจำนวนมากก็จะมีโอกาสในการคัดเลือกได้มาก มีวิธีการสรรหา ได้แก่ วิธีการสรรหาจากภายในและวิธีการสรรหาจากภายนอก

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2546, น.88) ได้กล่าวว่า การสรรหาว่าเป็นกระบวนการในการค้นหาบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งที่องค์กรต้องการจากแหล่งต่าง ๆ ให้สนใจสมัครเข้าร่วมงานกับองค์กร โดยผู้ที่มีหน้าที่ในการสรรหาบุคลากรจะต้องมีความสามารถที่จะเข้าถึงแหล่งที่มาของบุคลากร ดึงดูดบุคลากรที่มีคุณภาพตรงกับงานให้เกิดความสนใจที่จะมาร่วมงานกับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ข้อจำกัดของระยะเวลาและค่าใช้จ่าย

กล่าวโดยสรุป การสรรหา หมายถึง การแสวงหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงาน เพื่อที่องค์กรจะได้ทำการคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมที่สุดเข้าทำงานต่อไป โดยแบ่งการสรรหาออกเป็น 3 ลักษณะ คือ การสรรหาบุคคลจากแหล่งกำลังคนภายนอก การสรรหาบุคคลจากแหล่งกำลังคนภายใน และการสรรหาแบบบูรณาการ เป็นการสรรหาจากแหล่งกำลังคนภายนอกและภายในร่วมกัน ตลอดจนสร้างสรรค์แหล่งทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถนำมาสนองความต้องการขององค์กรเมื่อต้องการกำลังเพิ่มเติม โดยผู้ที่มีหน้าที่ในการสรรหาบุคลากรจะต้องมีความสามารถที่จะเข้าถึงแหล่งที่มาของบุคลากร ดึงดูดบุคลากรที่มีคุณภาพตรงกับงานให้เกิดความสนใจที่จะมาร่วมงานกับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ข้อจำกัดของระยะเวลาและค่าใช้จ่าย

#### กระบวนการในการสรรหา

กระบวนการในการสรรหา มีนักวิชาการให้ความหมายต่าง ๆ ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมและสรุปไว้ดังนี้ หวัง ลู่ และห่าว เสี่ยวจวน (Wang Lu & Hao Xiaojuan, 2014, p.15) ได้กล่าวว่า กระบวนการสรรหา รวมถึงการวิเคราะห์ตำแหน่งงาน การกำหนดแผนการสรรหา การเลือกช่องทาง การสรรหา การคัดกรองผู้สมัคร การสัมภาษณ์และการคัดเลือก ทุกกระบวนการจะต้องได้รับการควบคุมอย่างเข้มงวดเพื่อรับประกันผลการสรรหาให้บรรลุตามที่องค์กรคาดหวัง

หลี่ หมิ่น และหลิว ชิวจวน (Li Min & Liu Qiujuan, 2019, p.23) ได้กล่าวว่า ทฤษฎีประสบการณ์การสรรหา กล่าวว่า ในกระบวนการสรรหาควรมุ่งเน้นประสบการณ์ของผู้สมัคร ปรับปรุงภาพลักษณ์ขององค์กรและประสิทธิภาพการสรรหาโดยการยกระดับประสบการณ์ของผู้สมัคร

มอนดี้ และ โนว์ (Mondy & Noe. 1996 151) กระบวนการสรรหา มีวัตถุประสงค์เพื่อที่รวมเอาผู้สมัครที่มีความสามารถตามที่ต้องการ ความยากลำบากในการสรรหาจึงขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน ความสำเร็จในการสรรหาจึงต้องอาศัยกระบวนการ

ที่ประกอบด้วยหาขั้นตอนตั้งแต่การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะบอกถึงความต้องการของทรัพยากรมนุษย์ องค์การจะต้องประเมินทางเลือกเพื่อบรรลุความต้องการดังกล่าว ผู้บริหารจะพิจารณาความจำเป็นในการสรรหาพนักงาน และรายละเอียดของงาน เพื่อพิจารณาคุณสมบัติของบุคคลที่จะสรรหา ขึ้นต่อไปจึงพิจารณาแหล่งสรรหาจากภายนอกหรือภายใน เมื่อพิจารณาแหล่งสรรหาแล้ว จะต้องพิจารณาแหล่งสรรหาจากแต่ละแหล่งดังกล่าว

จิตติมา อัครธิติพงศ์ (2556) ได้กล่าวว่าการบวนการสรรหา ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้  
 ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จะช่วยให้ผู้สรรหาได้ทราบถึงความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ ว่าต้องการบุคคลประเภทใด ระดับไหน จำนวนเท่าไร และต้องการเมื่อไหร่ เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดจำนวนตำแหน่งที่ต้องการรับ คุณสมบัติของผู้สมัครและลักษณะงานหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งนั้น ๆ

ขั้นตอนที่ 2 การขอจ้างพนักงานของผู้จัดการ การจัดทำคำขอพนักงาน หน่วยงานที่ขอจะต้องระบุให้ชัดเจนว่า จะขอพนักงานเพื่อไปทำงานในตำแหน่งอะไร จำนวนเท่าไร ต้องการเมื่อไหร่ ลักษณะของงานที่รับผิดชอบมีอะไรบ้าง คุณสมบัติที่ต้องการในตำแหน่งนั้นมีอะไรบ้าง เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 3 การระบุตำแหน่งงานที่จะเปิดรับสมัคร ตำแหน่งงานที่ระบุนี้ได้มาจากการวางแผนทรัพยากรมนุษย์และการขอจ้างพนักงานตามความต้องการของหน่วยงานซึ่งเสนอโดยผู้จัดการของแต่ละฝ่าย

ขั้นตอนที่ 4 การรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน หลังจากที่กำหนดตำแหน่งงานที่จะรับสมัครพนักงานใหม่แล้ว ผู้สรรหาจะต้องศึกษาข้อมูลจากการวิเคราะห์งาน ซึ่งได้แก่ คำพรรณนา ลักษณะงานและข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของงาน ทั้งนี้เพื่อให้ทราบถึงงานที่พนักงานใหม่จะต้องรับผิดชอบและคุณสมบัติที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 5 การศึกษาข้อคิดเห็นของผู้จัดการ ข้อคิดเห็นหรือข้อสังเกตของผู้จัดการที่รวบรวมจากใบขอจ้างพนักงานจะเป็นข้อมูลที่สะท้อนให้เห็นความต้องการที่เป็นปัจจุบัน ช่วยให้ข้อมูลประกอบการสรรหาสมบูรณ์และตรงกับความต้องการของหน่วยปฏิบัติมากขึ้น

ขั้นตอนที่ 6 การกำหนดคุณลักษณะของพนักงานที่เกี่ยวกับงาน การกำหนดเงื่อนไขต่าง ๆ เกี่ยวกับงานเป็นผลจากการวิเคราะห์และการสังเคราะห์ข้อมูลของการวิเคราะห์งานและการศึกษาข้อคิดเห็นของผู้จัดการซึ่งจะช่วยให้กำหนดเงื่อนไขต่าง ๆ เกี่ยวกับพนักงานรวมถึงการกำหนดคุณสมบัติของพนักงานที่องค์การต้องการ

ขั้นตอนที่ 7 การพิจารณาทางเลือกอื่นทดแทนการสรรหา ในบางครั้งถึงแม้ว่าการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ชี้ให้เห็นความต้องการพนักงานเพิ่มขึ้นแต่องค์การอาจตัดสินใจแสวงหาทางเลือกอื่นทดแทนการสรรหาทางเลือกที่ใช้กันบ่อย เช่น การให้ทำงานล่วงเวลา การจ้างงานชั่วคราว เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 8 การกำหนดวิธีการสรรหา ในขั้นนี้ผู้สรรหาจะต้องกำหนดแหล่งการสรรหาและวิธีการสรรหา แหล่งของการสรรหาจำแนกได้ 2 แหล่ง คือ แหล่งภายในองค์กรและแหล่งภายนอกองค์กร ส่วนวิธีการสรรหาที่สามารถแบ่งได้เป็นวิธีการสรรหาภายในองค์กรและวิธีการสรรหาภายนอกองค์กร

ขั้นตอนที่ 9 การดำเนินการสรรหา ผู้สรรหาดำเนินการสรรหาตามวิธีการที่กำหนดไว้ เช่น ปกติการดำเนินงานว่าง การรับสมัครเข้าสอบแข่งขัน กาโฆษณาทางสื่อมวลชน การส่งเจ้าหน้าที่ไปติดต่อกับสถาบันการศึกษา เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อจูงใจให้ผู้มีคุณสมบัติตามที่ต้องการมาสมัครงานให้มากที่สุด เพื่อที่องค์กรจะได้คัดเลือกบุคคลที่ความเหมาะสมกับตำแหน่งงานในองค์กรต่อไป

ขั้นตอนที่ 10 การประเมินผล เป็นการตรวจสอบดูว่าจำนวนของผู้สมัครในแต่ละตำแหน่งครบตรงตามเป้าหมายหรือไม่ ถ้าพบว่าบางตำแหน่งไม่มีผู้ใดมาสมัคร ผู้สรรหาจะต้องทบทวนวิธีการที่ใช้ในการสรรหาหรืออาจต้องขยายเวลารับสมัครต่อไปอีก การประเมินผลจะช่วยให้มีการปรับปรุงวิธีการและกลยุทธ์ในการสรรหาให้มีประสิทธิภาพขึ้น

#### แหล่งการสรรหาทรัพยากรมนุษย์

แหล่งการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ มีนักวิชาการให้ความหมายต่าง ๆ ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมและสรุปไว้ดังนี้

เดสเลอร์ (Dessler. 2003) ได้กล่าวว่า องค์กรสามารถแสวงหาบุคคลเข้ามาบรรจุในตำแหน่งต่าง ๆ ได้จากแหล่งแรงงานที่สำคัญ 2 แหล่ง ได้แก่

1. การสรรหาจากแหล่งภายใน เมื่อมีตำแหน่งว่างเกิดขึ้นภายในองค์กร องค์กรควรจะสรรหาบุคคลเข้ามาบรรจุในตำแหน่งที่ว่างโดยพิจารณาจากพนักงานที่มีอยู่ปัจจุบันในองค์กรก่อนเป็นอันดับแรก โดยไม่พิจารณาจากบุคคลภายนอกองค์กร

2. การสรรหาจากแหล่งภายนอก เป็นการแสวงหาบุคคลจากแหล่งภายนอกองค์กรเข้ามาบรรจุในตำแหน่งที่ว่างอยู่ การสรรหาจากแหล่งภายนอกอาจได้จากแหล่งต่อไปนี้

1. สถาบันการศึกษาต่าง ๆ
2. องค์กรจัดหางาน
3. สหภาพแรงงาน
4. ใบสมัครที่ส่งมาทางไปรษณีย์
5. ผู้ที่มาสมัครด้วยตนเอง
6. แหล่งอื่น ๆ ได้แก่ การโฆษณา เป็นต้น

วิเชียร วิทย์อุดม (2552, น. 72-76) ได้กล่าวว่า วิธีการสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมมาทำงานในองค์กรนั้น สามารถสรรหาได้จากแหล่งต่าง ๆ ดังนี้

1. การสรรหาบุคคลจากบุคคลภายใน (Internal sources) การสรรหาบุคคลจากภายในองค์กร มีข้อดีในด้านการประหยัดค่าใช้จ่าย และยังเป็นการให้โอกาสแก่พนักงานเก่าให้เกิดความก้าวหน้า จึงถือเป็นขวัญและกำลังใจในการทำงาน ช่วยให้เกิดการอุทิศตน ความร่วมมือแก่องค์กร และยังลดเวลาในการปรับตัวเพื่อให้เข้ากับการปฏิบัติงานได้อีกด้วย ในการสรรหาบุคคลภายในองค์กรสามารถปฏิบัติได้ ดังนี้ การเลื่อนตำแหน่งและโยกย้าย การเสนอแนะจากพนักงานคนปัจจุบัน และการรับสมัครพนักงานเก่าและผู้สมัครคนเก่า

2. การสรรหาบุคคลจากบุคคลภายนอก (External sources) การสรรหาบุคคลจากภายนอกองค์กร คือการเลือกจากบุคคลภายนอกองค์กรเข้ามาเป็นพนักงานของบริษัท จะมีข้อดีก็คือสามารถแสวงหาผู้สมัคร ได้อย่างกว้างขวาง ทำให้มีโอกาสมากขึ้นที่จะเลือกพนักงานที่ดีที่สุดและเหมาะสมกับตำแหน่งงาน เป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกสามารถแสวงหาแหล่งงาน ได้มากขึ้น ในการสรรหาบุคคลภายนอกองค์กรสามารถปฏิบัติได้ ดังนี้

1. การลงโฆษณาประกาศรับสมัคร
2. ผู้สมัครที่เดินเข้ามาสมัครเอง
3. การแนะนำของพนักงานในองค์กร
4. การใช้สำนักงานจัดหาแรงงาน
5. การรับสมัครทางอินเทอร์เน็ต
6. การรับสมัครตามโรงเรียน วิทยาลัยและมหาวิทยาลัย

กล่าวโดยสรุป แหล่งการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง องค์กรสามารถแสวงหาบุคคลเข้ามาบรรจุในตำแหน่งต่าง ๆ ได้จากแหล่งแรงงานที่สำคัญ 2 แหล่ง ได้แก่ การสรรหาจากแหล่งภายใน คือ องค์กรควรจะสรรหาบุคคลเข้ามาบรรจุในตำแหน่งที่ว่างโดยพิจารณาจากพนักงานที่มีอยู่ปัจจุบันในองค์กรก่อนเป็นอันดับแรก โดยไม่พิจารณาจากบุคคลภายนอกองค์กร และการสรรหาจากแหล่งภายนอก เป็นการแสวงหาบุคคลจากแหล่งภายนอกองค์กรเข้ามาบรรจุในตำแหน่งงานที่ว่างอยู่ การสรรหาจากแหล่งภายนอก

### **การคัดเลือก**

#### **ความหมายการคัดเลือก**

ความหมายของการคัดเลือก มีนักวิชาการให้ความหมายต่าง ๆ ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมและสรุปไว้ดังนี้ หลัว ฮั่นหลิน และฟาน เจี้ยนหง (Luo Hanlin & Fan Jianhong, 2013, p.51) ได้กล่าวว่า ในกระบวนการคัดเลือก องค์กรควรให้ความสำคัญกับความสามารถ บุคลิกภาพ ค่านิยมของผู้สมัคร และพิจารณาระดับความเหมาะสมที่บุคลากรมีต่อวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมองค์กรเพื่อสามารถทำงานในตำแหน่งที่เหมาะสม ซึ่งเป็นการปรับปรุงคุณภาพการคัดเลือกและความมั่นคงของบุคลากร

พาน ไทเทา และหลี่ จิ่ง (Pan Haitao & Li Jing, 2017, p.52) ได้กล่าวว่า ทฤษฎีประสิทธิภาพการคัดเลือกมุ่งเน้นการจัดตั้งระบบการรับสมัครตามหลักวิทยาศาสตร์และกลไกการประเมินเพื่อประเมินและเปรียบเทียบผู้สมัครอย่างครอบคลุมรอบด้าน คัดเลือกผู้มีความสามารถเหมาะสมสำหรับองค์กร ยกระดับประสิทธิภาพการคัดเลือกและความมั่นคงของบุคลากร

อินแวนเซวิช (Ivancevich, 2007 น.219) ได้กล่าวว่า การคัดเลือก หมายถึง การตัดสินใจว่าจะ "จ้าง" หรือ "ไม่จ้าง" บุคลากรโดยกำหนดคุณลักษณะที่จำเป็น เพื่อการปฏิบัติตามข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน และการประเมินคุณสมบัติบุคลากร นอกจากนี้การพิจารณาตัดสินใจที่จะรับรับเข้ามาปฏิบัติงานหรือไม่ยังขึ้นอยู่กับผลการทดสอบที่เกี่ยวข้อง และความประทับใจที่ได้จากการสัมภาษณ์

เวอเทอร์ (Werther. 1996) ได้กล่าวว่า การคัดเลือกเป็นกระบวนการที่ใช้ในการตัดสินใจว่าจะจ้างผู้ใดทำงาน กระบวนการเริ่มตั้งแต่เมื่อมีผู้สนใจสมัครงานและสิ้นสุดเมื่อมีการตัดสินใจจ้างงาน

โยเดอร์ (Yoder. 1958) ได้กล่าวว่า การคัดเลือกเกี่ยวข้องกับภาคการคัดเลือกและการประมาณการว่าผู้สมัครมีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการ การคัดเลือกอย่างมีกฎเกณฑ์และขั้นตอนมีแบบแผนย่อมมีส่วนที่จะลดความล้มเหลวในการคัดเลือกให้น้อยลงได้

สุนันทา เลานันท์ (2546, น. 147) ได้กล่าวว่า การคัดเลือก หมายถึง กระบวนการที่ใช้ความพยายามในการตัดสินใจเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติและความสามารถเหมาะสมที่สุดจากผู้สมัคร เพื่อให้เข้ามาทำงานและดำรงในตำแหน่งที่ต้องการ เป็นการประมาณการว่าบุคคลใดน่าจะมี ความเหมาะสมที่สุดที่จะสามารถเป็นบุคคลที่ทำงานได้ตรงตามมาตรฐานที่องค์กรต้องการ

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545, น.88) ได้กล่าวว่า การคัดเลือกบุคลากรเป็นกิจกรรมที่ผู้ทำหน้าที่คัดเลือกจะต้องมีความรู้ในหลักการและมีความเข้าใจในเทคนิคหรือมีศิลปะในการคัดเลือกบุคคลที่ต้องการออกจากกลุ่มผู้สมัครได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กึ่งพร ทองใบ (2543, น.287-288) ได้กล่าวว่า การคัดเลือก หมายถึง การกลั่นกรองผู้สมัครงานเพื่อทำให้สามารถบรรจุผู้สมัครที่เหมาะสมที่สุดในตำแหน่งงานว่างที่เปิดรับ กระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 7 ขั้นตอน

1. การสัมภาษณ์เพื่อกลั่นกรองขั้นตอน (Preliminary Interview)
2. การทบทวนใบสมัครและประวัติของผู้สมัครงาน (Review of Applications and Resumes)
3. การทดสอบเพื่อการคัดเลือก (Selection Tests)
4. การสัมภาษณ์เพื่อจ้างงาน (Employment Interviews)
5. การตรวจสอบการอ้างอิง และการตรวจสอบประวัติ (Reference and
6. การตรวจสอบสุขภาพ (Physical Examination)
7. การตัดสินใจคัดเลือก (Selection Decision)

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2543, น.142) ได้กล่าวว่า การคัดเลือก เป็นกระบวนการคัดเลือก บุคลากรที่เหมาะสมที่สุดจากกลุ่มผู้สมัคร สำหรับงานหนึ่งงานใดโดยเฉพาะกระบวนการคัดเลือกมักจะ เริ่มต้นด้วยการกลั่นกรองผู้สมัคร เพื่อเอาคนที่ไม่มีคุณลักษณะที่ขัดแย้งตามความต้องการของตำแหน่ง งานออกไป ขั้นต่อไปคัดเลือกให้ได้บุคลากรจากผู้สมัครที่มีคุณสมบัติครบถ้วนเข้ามาทำงานในองค์กร ซึ่งกระบวนการคัดเลือกควรได้ข้อมูลที่เชื่อถือได้และเที่ยงตรงเกี่ยวกับผู้สมัครให้มากที่สุด เพื่อ พิจารณาให้รอบคอบตรงกับลักษณะเฉพาะของงานข้อมูลที่ได้จึงควรเกี่ยวข้องกับข้อสัมพันธ์กันอย่างชัดเจน หรือสามารถใช้คาดการณ์ถึงความสำเร็จของงาน โดยปราศจากการเลือกปฏิบัติ

บรรยงค์ โตจินดา (2543, น.125-149) ได้กล่าวว่า การคัดเลือกบุคลากรเป็นกระบวนการ ต่อเนื่องจากการสรรหาการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานเป็น กระบวนการที่คัดเลือกและบรรจุบุคลากร เข้าทำงานเพื่อให้เหมาะสมกับงาน จุดมุ่งหมายของการคัดเลือกบุคลากรนั้น เพื่อให้ได้บุคลากรที่มี ความสามารถ มีคุณสมบัติเหมาะสมตามความต้องการของหน่วยงานและลักษณะงานที่ทำ เป็นการ ลดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการนิเทศงาน และการฝึกบุคลากรเพื่อให้ทำงาน ทำให้บุคลากรที่เข้ามาทำงาน พอใจที่จะอยู่กับองค์กรนั้น ๆ ได้นาน การคัดเลือกบุคลากรเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่าย บริหารงานบุคลากร แต่เนื่องจากอำนาจการตัดสินใจจะเกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้บริหารหรือเจ้าของ กิจการ จึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารที่จะต้องเข้าใจกระบวนการคัดเลือกบุคลากร

กล่าวโดยสรุป การคัดเลือก หมายถึง กระบวนการที่ใช้ความพยายามในการตัดสินใจเลือก บุคคลที่มีคุณสมบัติและความสามารถเหมาะสมที่สุดจากผู้สมัคร เพื่อให้เข้ามาทำงานและดำรงใน ตำแหน่งที่ต้องการ เป็นการประมาณการว่าบุคคลใดน่าจะมีคุณสมบัติที่เหมาะสมที่สุดที่จะสามารถเป็น บุคคลที่ทำงานได้ตรงตามมาตรฐานที่องค์กรต้องการ โดยผู้ที่มีหน้าที่คัดเลือกจะต้องมีความรู้ใน หลักการและมีความเข้าใจในเทคนิคในการคัดเลือกบุคคลที่ต้องการออกจากกลุ่มผู้สมัครได้อย่างมี ประสิทธิภาพ นอกจากนี้การพิจารณาตัดสินใจที่จะรับรับเข้ามาปฏิบัติงานหรือไม่ยังขึ้นอยู่กับผลการ ทดสอบที่เกี่ยวข้อง และความประทับใจที่ได้จากการสัมภาษณ์

### การฝึกอบรมและพัฒนา

#### ความหมายของการฝึกอบรมและพัฒนา

ความหมายของการฝึกอบรมและพัฒนา มีนักวิชาการให้ความหมายต่าง ๆ ผู้วิจัยจึงได้รวบรวม และสรุปไว้ดังนี้

หวัง หงเลียง และหยาง ฟาน (Wang Hongliang & Yang Fan, 2012, p.27) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรมและพัฒนาเป็นกระบวนการหลักในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร การฝึกอบรม ด้านทักษะวิชาชีพ การวางแผนอาชีพและโอกาสในการพัฒนาจะช่วยให้บุคลากรสามารถยกระดับ ศักยภาพและเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและผลการปฏิบัติงานได้

ถัง เซียง และต่ง หลี่เฉียง (Tang Xiang & Dong Li qiang, 2020, p.39) ได้กล่าวว่า องค์กรควรกำหนดแผนการฝึกอบรมและพัฒนาเฉพาะบุคคลตามความสามารถและความต้องการของบุคลากร ให้ความสำคัญกับการวางแผนอาชีพของบุคลากรและการพัฒนาศักยภาพในการค้นคว้า และตระหนักถึงการเติบโตร่วมกันของบุคลากรและองค์กร

คัชเวย์ (Cushway. 1994) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จัดกระทำอย่างเป็นระบบเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะทางด้านความรู้ ทักษะ ทักษะคิดและพฤติกรรม โดยผ่านประสบการณ์การเรียนรู้ในอันที่จะช่วยให้บุคคลปฏิบัติงานและร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งเป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคคลให้สนองต่อความต้องการด้านกำลังคนขององค์กรทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

คาสซิโอ (Cascio. 1995) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรมประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้วางแผนและออกแบบอย่างเป็นระบบเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งระดับบุคคล กลุ่มและองค์กร ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นแสดงให้เห็นว่ามีการเปลี่ยนแปลงที่วัดได้ทางด้านความรู้ ทักษะ ทักษะคิดและพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน

มอนดี้ และโนว (Mondy and Noe 1996: 326) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานหมายถึง ความพยายามอย่างเป็นระบบในการวัดผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ในช่วงระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอนเป็นทางการ โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์เป็นรายบุคคล หรือรายกลุ่มกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้

ฮาเวย์ และ โบวิน (Harvey & Bowin. 1996, p. 157) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรมและการพัฒนามีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน แต่มีความแตกต่างกันบางประการ การฝึกอบรมเป็นความพยายามที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงาน โดยการเอาใจใส่ที่ทักษะเฉพาะด้านในการทำงานปัจจุบัน ซึ่งเป้าหมายของการฝึกอบรมก็คือ เพื่อให้พนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมเกิดความมั่นใจว่าทักษะของพวกเขาที่ใช้ปฏิบัติงานอยู่ในระดับคุณภาพ

โบรูชาห์ (Burushat, 1996, น. 97) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จัดทำขึ้นเป็นระบบ เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะทางความรู้ ทักษะ ทักษะคิดและพฤติกรรม ผ่านการเรียนรู้โดยประสบการณ์ตรง เพื่อการ ที่จะช่วยให้บุคลากรปฏิบัติงานและร่วมกันทำกิจกรรมอื่น ๆ ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

เดสเลอร์ (Dessler. 2003) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานในปัจจุบันหรือในอนาคตของผู้บริหารโดยการให้ความรู้เปลี่ยนทัศนคติหรือเพิ่มทักษะให้กับผู้บริหาร กล่าวได้ว่าการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการนำเอากิจกรรมที่มีการกำหนดและวางรูปแบบอย่างมีระบบมาใช้เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะความสามารถและ

ปรับปรุงพฤติกรรมของพนักงานให้ดีขึ้นโดยมุ่งเน้นในเรื่องการพัฒนาในตัวบุคคลและการพัฒนาในสายอาชีพ

มอนดี (Mondy, 2008. น.70) ได้กล่าวว่าการฝึกอบรมเป็นการวางแผนเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อปรับปรุงพฤติกรรม ผ่านโปรแกรมการเรียนรู้ที่ถูกจัดวางไว้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้บุคคลได้รับความรู้ ทักษะเพิ่มขึ้น เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของงาน

สวัลสัน และ ฮอลตัน (Swanson and Holton.2001, น.55) ได้กล่าวว่าการฝึกอบรมเป็นกระบวนการพัฒนาความรู้ ความเชี่ยวชาญ ทำให้บุคคลมีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานเพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของตนเอง ของกระบวนการและขององค์การให้เกิดประสิทธิผลมากขึ้น

อิวนแซวิช (Ivancevich, 2007. น.106) ได้กล่าวว่าการฝึกอบรม หมายถึงความพยายามในการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานในปัจจุบัน

กล่าวโดยสรุป การฝึกอบรมและพัฒนา หมายถึง กระบวนการที่จัดกระทำอย่างเป็นระบบ เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะทางด้านความรู้ ทักษะ ทศนคติและพฤติกรรม โดยผ่านประสบการณ์การเรียนรู้ ในอันที่จะช่วยให้บุคคลปฏิบัติงานและร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การฝึกอบรมประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้วางแผนและออกแบบอย่างเป็นระบบเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งระดับบุคคล กลุ่มและองค์การ รวมถึงการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะความสามารถและปรับปรุงพฤติกรรมของบุคลากรให้ดีขึ้นโดยมุ่งเน้นในเรื่องการพัฒนาในตัวบุคคลและการพัฒนาในสายอาชีพ

### การประเมินผลการปฏิบัติงาน

#### ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีนักวิชาการให้ความหมายต่าง ๆ ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมและสรุปไว้ดังนี้

หยาง ฟาน และหยาง เจียน (Yang Fan & Yang Jian, 2017, p.89) ได้กล่าวว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่สำคัญในการจัดการองค์กรและเป็นกระบวนการประเมินเพื่อยืนยันผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยมีการสื่อสารเกี่ยวกับความหมาย ประโยชน์ วิธีการ แนวทางการนำไปปฏิบัติและปัญหาที่ค้นพบจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน

หลิว เฉา และจ้าว เจอฉวิน (Liu Chao & Zhao Zequn, 2018, p.117) ได้กล่าวว่าการจัดการผลการปฏิบัติงาน กล่าวว่าการบริหารผลการปฏิบัติงานจำเป็นต้องพิจารณาและปรับปรุงหลายด้าน เช่น การกำหนดเป้าหมาย การประเมินผลการปฏิบัติงานและกลไกการจูงใจ เป็นต้น



โนว (Noe. 2006, น.330) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ วิธีการใด ๆ ที่ทางฝ่ายบริหารมั่นใจว่ากิจกรรมต่าง ๆ ของพนักงานและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

อิวอนแชนวิช (Ivancevich. 2007, น.255) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่ผู้บริหาร ผู้จัดการ ผู้บังคับบัญชาเบื้องต้น ได้ร่วมกันทำ เพื่อจัดระเบียบผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ขององค์กร

เดสเลอร์ (Dessler. 2003, น.266) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึงการจัดองค์ประกอบต่าง ๆ ของกระบวนการภายในองค์กร ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการทำงานของพนักงาน กระบวนการประเมินผลงานอาจรวมถึงการตั้งเป้าหมาย การคัดเลือกบรรจุพนักงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน การฝึกอบรมและการพัฒนา และการบริหารอาชีพ

มาร์ทิสและแจ๊คสัน (Mathis & Jackson. 2000) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานคือ กระบวนการพิจารณาตัดสินว่า บุคลากรปฏิบัติงานได้ดีเพียงไร โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ และสื่อสารให้บุคลากรทราบถึงผลการพิจารณานั้น ๆ

ทำงาน มอนดี้, โนว์ และพรี โมซ์ (Mondy, Noe & Premeaux, 1999, p. 9) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) เป็นกระบวนการประเมินพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน โดยการวัดและเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ เช่น การบันทึกผลลัพธ์และการติดต่อสื่อสารกลับไปยังพนักงาน ซึ่งเป็นกิจกรรมระหว่างผู้บริหารโดยตรงและพนักงาน

โกมส์ - เมเจีย, บาคิน และแคนดี้ (Gomes-Mejia, Bakin & Candy, 1996, p.311) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการที่องค์กรทั้งหลายใช้พิจารณาเพื่อวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อตีค่าว่า บุคลากรปฏิบัติงานได้ในระดับใด เมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้

เคสเตอร์ (Casterter.1976) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเป็นระบบที่จัดขึ้นเพื่อหาคุณค่าของบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงาน และสมรรถภาพในกาพัฒนาตนเองโดยแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. กำหนดแบบและลักษณะของงานที่จะประเมินผล
3. กำหนดตัวผู้ประเมินผลและฝึกอบรมผู้ทำการประเมินผล
4. กำหนดวิธีการประเมินผลงาน
5. การวิเคราะห์ผลและการนำผลที่ได้จากการประเมินไปใช้

วิทยา ด้านดำรงกุล (2546, น. 229) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานหมายถึง กระบวนการในการกำหนดมาตรฐานและเป้าหมายของผลงาน การประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ และการปฏิบัติการใด ๆ ที่จะนำมาซึ่งการปรับปรุงผลงานในอนาคต

เสนาะ ตีเยาว์ (2545, น. 118) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระบบที่ จัดทำขึ้นเพื่อหาค่าของบุคลากรในด้านการปฏิบัติงานที่จะระบุได้ว่า การปฏิบัติงานนั้นได้ผลสูงกว่าเงิน ที่จ่ายให้สำหรับงานนั้นหรือไม่ และทำให้ทราบว่าบุคลากรแต่ละคนมีความสามารถแตกต่างกัน อย่างไร หากมีการเทียบระหว่างบุคลากรระดับเดียวกัน

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2545, น. 199) การประเมินผลการปฏิบัติงานก่อให้เกิดประโยชน์ต่อ การบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ ดังต่อไปนี้

1. ทำให้การพิจารณาความดีความชอบดำเนินไปด้วยความโปร่งใสยุติธรรม มีระบบเป็น ระเบียบแบบแผนที่ชัดเจน ไม่ถูกกลั่นแกล้งเอาเปรียบ หรือเล่นพรรคเล่นพวกโดยปราศจาก เหตุผล

2. ทำให้บุคลากรทราบถึงการปฏิบัติงานของตนว่า บรรลุตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ เพียงใด และควรปรับปรุงตนเองในจุดใดบ้าง

3. ทำให้การจัดการตำแหน่ง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง โยกย้ายลด ขั้นลดตำแหน่ง และการเลิกจ้างเป็นไปอย่างยุติธรรม

4. ในเป็นเครื่องมือในการกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กร ได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจเต็ม กำลังความรู้ ความสามารถ โดยไม่ต้องกังวลว่าตนเองไม่ได้รับความเป็นธรรม

5. ใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามตรวจสอบเพื่อควบคุมปฏิบัติงานให้ดำเนินงานไปตาม วัตถุประสงค์และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดให้

6. เป็นเครื่องมือช่วยส่งเสริมความเข้าใจและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารกับ บุคลากร ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

7. ช่วยในการพัฒนาแนวทางการวางแผนพัฒนาอาชีพ การกำหนดอัตราการกำลังคน การสรรหา คัดเลือกบุคลากร และพัฒนาระบบงานให้แก่องค์กรให้มีประสิทธิภาพมา

กล่าวโดยสรุป การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร ผู้จัดการ ผู้บังคับบัญชาเบื้องต้น ได้ร่วมกันทำ เพื่อจัดระเบียบผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้สอดคล้องกับ เป้าประสงค์ขององค์การ รวมถึงการจัดองค์ประกอบต่าง ๆ ของกระบวนการภายในองค์การ ซึ่ง กระบวนการในการกำหนดมาตรฐานและเป้าหมายของผลงาน การประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ และการปฏิบัติการใด ๆ ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ มีความโปร่งใสยุติธรรม มีระบบเป็นระเบียบแบบแผนที่ชัดเจน

## คำตอบแทนและสิทธิประโยชน์

### ความหมายคำตอบแทนและสิทธิประโยชน์

ความหมายคำตอบแทนและสิทธิประโยชน์ มีนักวิชาการให้ความหมายต่าง ๆ ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมและสรุปไว้ดังนี้

โจว ซิวเฟิน และเจิ้ง หยวนเฟิง (Zhou Xiufeng & Zheng Yuanfeng, 2017, p.52) ได้กล่าวว่า กลไกอิทธิพลและแนวทางปฏิบัติในการจัดการคำตอบแทนและสิทธิประโยชน์ กล่าวว่า คำตอบแทนและสิทธิประโยชน์เป็นแรงจูงใจที่สำคัญในการบริหารองค์กร ซึ่งจะส่งผลต่อความกระตือรือร้นในการทำงานและความภักดีของบุคลากร

เฉิน จวิน และจู เต๋อหมิง (Chen Jun & Zhu Deming, 2020, p.82) กล่าวว่า ทฤษฎีการออกแบบคำตอบแทนหลายมิติ กล่าวว่า คำตอบแทนและสิทธิประโยชน์เป็นแรงจูงใจที่สำคัญในการจัดการองค์กร ซึ่งอาจส่งผลต่อความกระตือรือร้นในการทำงานและความภักดีของบุคลากร

เดสเลอร์ (Dessler. 2003, น.302) ได้กล่าวว่า คำตอบแทนพนักงาน หมายถึง รูปแบบต่าง ๆ ของการจ่ายค่าจ้างหรือรางวัลที่ไปสู่พนักงาน ซึ่งเกิดขึ้นจากการจ้างงาน มีองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการ ประการแรก การจ่ายในรูปของตัวเงินโดยตรง ในรูปของค่าจ้างเงินเดือน สิ่งจูงใจ เงินเดือน สิ่งจูงใจ ค่าคอมมิชชั่นและโบนัส และประการที่สอง การจ่ายทางอ้อมในรูปของผลประโยชน์ด้านการเงิน คล้ายกับการจ่ายค่าเบี้ยประกันชีวิตให้พนักงานหรือการให้พักร้อน

เดสเลอร์ (Dessler. 2000) ได้กล่าวว่า คำตอบแทน หมายถึงสิ่งที่มีมูลค่า เป็นตัวเงิน รวมทั้งรางวัลที่มีใช้ตัวเงินที่องค์กรหรือนายจ้างจ่ายให้แก่พนักงานหรือลูกจ้างเพื่อตอบแทนการทำงาน เป็นการแลกเปลี่ยนกับความรู้ ความชำนาญ ความรับผิดชอบ การใช้กำลังกายและการใช้กำลังสมองของพนักงานที่ได้มอบให้แก่องค์กร

อีวอนชี (Ivancevich, 1998, p.705) ได้กล่าวว่า ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ประกอบด้วยค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส สิ่งจูงใจ และผลประโยชน์อื่นๆ สิทธิประโยชน์เป็นรางวัลหรือส่วนเพิ่มที่พนักงานได้รับ ซึ่งเป็นผลจากการจ้าง งานและตำแหน่งภายในองค์กร

บายและรู (Byars and Rue, 1997, p.513) ได้กล่าวว่าผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ คือ การประกันชีวิตและสุขภาพ การท่องเที่ยว ค่ารักษาพยาบาล การแบ่งกำไร แผนการศึกษา การให้ส่วนลดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของ บริษัทฯ เป็นต้นความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health) ความปลอดภัย (Safety) เป็นความคุ้มครองพนักงานจากอุบัติเหตุในการทำงาน

มิวโกวิชและนิวแมน (George T. Milkovich and Jerry M. Newman, 1990) ได้กล่าวว่า คำตอบแทน หมายถึง การตอบแทนทุกรูปแบบของสิ่งของหรือรางวัลทั้งที่เป็นตัวเงิน บริการที่จับต้องได้และผลประโยชน์ที่ลูกจ้างได้รับจากการทำงาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความสัมพันธ์ในการจ้างงาน

ณัฐพันธ์ เจริญนนท์ (2546: 214) ได้กล่าวว่า ค่าตอบแทน หมายถึงการให้ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน เงินชดเชย หรือผลประโยชน์อย่างอื่นที่องค์กรให้แก่บุคลากร เพื่อเป็นการตอบแทนการทำงาน ปกติบุคคลจะคุ้นเคยกับค่าตอบแทนใน 2 ลักษณะ ได้แก่ เงินเดือน ซึ่งหมายถึง ค่าตอบแทนเป็นรายได้ประจำที่พนักงานจะได้รับในอัตราคงที่ภายในระยะเวลาที่กำหนด โดยรายได้นี้จะไม่เปลี่ยนแปลงตามชั่วโมงที่ทำงาน หรือ ปริมาณของผลผลิตของพนักงาน ส่วนค่าจ้าง หมายถึง ค่าตอบแทนที่พนักงานได้รับโดยถือจากเกณฑ์ระยะเวลาในการปฏิบัติงานเป็นหลัก เช่น ค่าจ้างรายวัน ค่าจ้างรายชั่วโมง เป็นต้น

เสนาะ ตีเยาว์ (2545, น. 145) ได้กล่าวว่า ค่าตอบแทน หมายถึง ต้นทุนอย่างหนึ่งในการประกอบธุรกิจ ที่จ่ายให้กับการปฏิบัติงานอาจเรียกเป็นค่าจ้างหรือเงินเดือนก็ได้ โดยค่าจ้างนั้นเป็นเงินที่บุคลากรได้รับโดยถือเกณฑ์ชั่วโมงปฏิบัติงาน ส่วนเงินเดือนเป็นรายได้ที่ได้เป็นประจำจำนวนคงไม่เปลี่ยนแปลงหากเปรียบเทียบกับต้นทุนอย่างอื่น เราถือว่าค่าจ้างและเงินเดือนเป็นรายจ่ายที่มีความสำคัญรองลงมาจากค่าวัสดุดิบ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงค่าตอบแทน จะมีผลโดยตรงต่อต้นทุนการผลิต และเป็นตัวการสำคัญที่จะทำให้คนตีมีความรู้เข้ามาปฏิบัติงาน

กล่าวโดยสรุป ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ หมายถึง การจ่ายค่าจ้างหรือรางวัลให้กับพนักงาน ซึ่งเกิดขึ้นจากการจ้างงาน ซึ่งเป็นการจ่ายในรูปของตัวเงินโดยตรง ในรูปของค่าจ้างเงินเดือน สิ่งจูงใจ เงินเดือน สิ่งจูงใจ ค่าคอมมิชชั่นและโบนัส หรือเป็นการจ่ายทางอ้อมในรูปของผลประโยชน์ด้านการเงิน คล้ายกับการจ่ายค่าเบี้ยประกันชีวิตให้พนักงานหรือการให้พักร้อน

### วัตถุประสงค์ของการบริหารค่าตอบแทน

วัตถุประสงค์ของการบริหารค่าตอบแทน มีนักวิชาการให้ความหมายต่าง ๆ ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมและสรุปไว้ดังนี้

หลี่ เจียหลิน และดิง เหว่ยหัว (Li Jialin & Ding Weihua, 2018, p.45) ได้กล่าวว่า วัตถุประสงค์การจัดการค่าตอบแทนเพื่อเพิ่มความกระตือรือร้นในการทำงานและประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร ปรับปรุงประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

หวัง เว่ยและจ้าว ฮุย (Wang Wei & Zhao Hui, 2018, p.45) ได้กล่าวว่า ทฤษฎีค่าตอบแทนที่เป็นธรรม กล่าวว่า ในการจัดการค่าตอบแทนควรมีความสมดุลระหว่างความยุติธรรมและประสิทธิภาพการทำงาน จึงจะสามารถกระตุ้นความกระตือรือร้นในการทำงานและความลดระดับไม่พอใจและอัตราการลาออกของบุคลากรได้

เชอริงตัน (Cherrington. 1995) ได้กล่าวว่าวัตถุประสงค์ของการบริหารค่าตอบแทนมี 6 ประการ ดังนี้

1. เพื่อสนองต่อข้อ บังคับทาง กฎหมาย
2. เพื่อสนองความต้องการของบุคคลอย่างเพียงพอ
3. เพื่อสร้างแรงจูงใจ
4. เพื่อสร้างความเสมอภาค
5. เพื่อสร้างความมั่นคงให้แก่พนักงาน
6. เพื่อให้การบริหารต้นทุนและกำไรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

### **บริบทการจัดการศึกษาของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกว่างสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน**

หลังจากตลอดระยะเวลา 20 ปี ที่มีการใช้ "กฎหมายส่งเสริมการศึกษาเอกชน" ของประเทศจีน พบว่าการศึกษาเอกชนในประเทศได้เติบโตและมีการพัฒนาขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยความร่วมมือกับภาคเอกชนในการส่งเสริมศักยภาพและพัฒนาคุณภาพการศึกษา ผลิตภัณฑ์ที่มีทักษะทั้งทางวิชาการและวิชาชีพคุณภาพสูงรับใช้สังคมเป็นจำนวนมาก ปัจจุบันความเจริญด้านเทคโนโลยีและความต้องการด้านแรงงานมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก มหาวิทยาลัยเอกชนจึงมีความจำเป็นต้องปรับตัวและยกระดับระบบการศึกษาใหม่ และบูรณาการห่วงโซ่อุตสาหกรรมการศึกษาอย่างจริงจัง ระบบการศึกษาเอกชนยุคใหม่ควรมีการเชื่อมโยงการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายกับการศึกษาระดับปริญญาตรี โดยเน้นการผลิตบัณฑิตที่มีทักษะประยุกต์เป็นหลัก การจัดการเรียนการสอนเน้นฝึกปฏิบัติโดยตรงในสถานประกอบการและพัฒนาทักษะอาชีพที่ตอบสนองต่อความต้องการของการพัฒนาเศรษฐกิจท้องถิ่น

#### **สภาพทั่วไปของการจัดการศึกษาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกว่างสี**

การศึกษาระดับอุดมศึกษาเอกชนของจีนเริ่มต้นขึ้นในทศวรรษที่ 1980 หลังจากกว่า 30 ปีของการพัฒนา ปัจจุบันวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเอกชนได้กลายเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของการศึกษาระดับอุดมศึกษาของจีน โดยเฉพาะการประกาศ "กฎหมายส่งเสริมการศึกษาเอกชน" กำหนดให้การศึกษาเอกชนเป็นกิจการสวัสดิการสาธารณะและเป็นส่วนสำคัญของการศึกษาสังคมนิยมในช่วง "แผนพัฒนาประเทศห้าปีรอบที่สิบสาม" การศึกษาระดับอุดมศึกษาของเอกชนพัฒนาอย่างรวดเร็วและเป็นที่ยอมรับมากขึ้น

### การลงทุนในด้านการศึกษา

แม้ว่าในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา การพัฒนาการศึกษาเอกชนในมณฑลกวางสีจะยังอยู่ในระดับปานกลางและอยู่ในระดับต่ำเมื่อเทียบกับระดับประเทศ แต่รัฐบาลมณฑลกวางสีก็ยังคงให้ความสำคัญกับการศึกษาเอกชนเพิ่มขึ้นทุกปี โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา รัฐบาลมณฑลกวางสีได้จัดสรรงบประมาณเพื่อส่งเสริมด้านการศึกษาเอกชนเพิ่มมากขึ้นกว่าทุกปีและมีแนวโน้มว่าจะเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

### การเจริญเติบโตและการเพิ่มจำนวนของมหาวิทยาลัยเอกชน

แม้ว่าการศึกษาระดับอุดมศึกษาเอกชนของมณฑลกวางสีจะเริ่มต้นช้า แต่ก็ได้มีการพัฒนาและเจริญเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็ว จากสถิติรายชื่อมหาวิทยาลัยเอกชนที่ประกาศโดยกระทรวงศึกษาธิการในเดือนมิถุนายน ปี พ.ศ. 2561 มีมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกวางสีทั้งหมด 24 แห่ง โดยแบ่งเป็นมหาวิทยาลัยเอกชน 12 แห่ง ที่เปิดการศึกษาในระดับระดับปริญญาตรี เช่น วิทยาลัยหนานหนิง วิทยาลัยศิลปะและการออกแบบเป่ย์ไห่ มหาวิทยาลัยกวางสี วิทยาลัยศิลปะและวิทยาศาสตร์ชิงเจียน มหาวิทยาลัยเอกชนที่เป็นวิทยาลัยอาชีวศึกษาจำนวน 12 แห่ง เช่น วิทยาลัยอาชีวศึกษาภูมิภาคหนิงหนิง วิทยาลัยอาชีวศึกษาศิลปะการแสดงกวางสี วิทยาลัยอาชีวศึกษาเมืองกวางสี เมื่อทุนเอกชนเริ่มเข้ามามีบทบาทด้านการลงทุนในระบบการศึกษาระดับอุดมศึกษา จำนวนนักศึกษาเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยในปี พ.ศ. 2548 มีจำนวนนักศึกษาที่เข้าศึกษาในมหาวิทยาลัยเอกชนทั้งหมดจำนวน 5,423 คน และในปี พ.ศ.2560 วิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเอกชนมีจำนวนนักศึกษาเพิ่มมากขึ้นถึง 181,000 คน

### บริหารมหาวิทยาลัยภายใต้เป้าหมายการพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประยุกต์

มหาวิทยาลัยเชิงประยุกต์หมายถึงสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่เน้นการเรียนการสอนเชิงปฏิบัติและการทำงาน ซึ่งจะแตกต่างกับกลุ่มมหาวิทยาลัยที่เน้นการวิจัยทางวิทยาศาสตร์เป็นหลัก มหาวิทยาลัยเชิงประยุกต์มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการแก่การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับประเทศ และมหาวิทยาลัยเชิงประยุกต์บางแห่งมีเป้าหมายในการให้บริการในท้องถิ่นในด้านการจัดการศึกษาและการวิจัยทางวิทยาศาสตร์ ดังนั้น ภายใต้ภูมิหลังทางเศรษฐกิจและสังคมในยุคปัจจุบัน วิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเอกชนส่วนใหญ่ในกวางสีจึงเลือกที่จะกำหนดบทบาทมหาวิทยาลัยให้เป็นมหาวิทยาลัยเชิงประยุกต์ มุ่งเน้นผลิตบัณฑิตที่มีทักษะในเชิงปฏิบัติการและประยุกต์สู่การทำงาน เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงานในสังคมท้องถิ่น

## ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการศึกษาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกวางสีในปัจจุบัน

เนื่องจากเหตุผลทางสังคม เศรษฐกิจ และประวัติศาสตร์บางประการ เมื่อเปรียบเทียบกับ การพัฒนาอุดมศึกษาเอกชนทั่วประเทศ การศึกษาระดับอุดมศึกษาเอกชนในมณฑลกวางสีมีการเริ่มต้นค่อนข้างช้า นอกจากมหาวิทยาลัยเอกชน Qijiang แล้ว มหาวิทยาลัยเอกชนอื่น ๆ จะเริ่มก่อตั้งหลังปี 2545 แทบทั้งสิ้น แม้ว่า จะก่อตั้งกันมาระยะเวลาหนึ่งแล้ว และได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด แต่เมื่อเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยเอกชนในระดับประเทศแล้ว มหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกวางสียังมีข้อจำกัดในด้านต่าง ๆ อยู่หลายด้าน เช่น การขาดแคลนบุคลากร ยังขาดเงื่อนไขในด้านต่าง ๆ เช่น คณาจารย์ มาตรฐานการจัดการ เป็นต้น

จากการศึกษา พบว่าในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกวางสี คุณภาพของครูยังอยู่ในระดับต่ำกว่าเกณฑ์ สถิติความมั่นคงในการทำงาน การโยกย้ายหน่วยงานค่อนข้างสูง สถานการณ์ดังกล่าวมีแนวโน้มที่จะส่งผลในด้านลบให้กับมหาวิทยาลัย เช่น การไม่สามารถประกันคุณภาพ การจัดการเรียนการสอนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักศึกษาได้

เมื่อเปรียบเทียบกับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐแล้ววิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเอกชนเป็นหน่วยงานที่ไม่ได้รับเงินจัดสรรในการสนับสนุนการจัดการศึกษาจากภาครัฐ งบประมาณในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยได้จากค่าธรรมเนียมการศึกษา ค่าสนับสนุนการจัดการศึกษาจากหน่วยงานเอกชน การขาดแคลนงบประมาณสนับสนุนทำให้วิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเอกชนบริหารจัดการเลี้ยงตัวเองได้ค่อนข้างยากในระยะเวลาอันสั้น จึงทำให้ส่งผลต่อการปรับปรุงคุณภาพ จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก ตลอดจนการขยายขนาดของมหาวิทยาลัย นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบกับระดับประเทศจะพบว่ามณฑลกวางสีเป็นมณฑลที่มีศักยภาพในด้านการศึกษาและเศรษฐกิจ และเงินทุนด้านการศึกษา และทรัพยากรในการบริหารต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของประเทศ

### การวิเคราะห์มาตรการในการรับมือและแนวทางในการพัฒนา

ผู้บริหารวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเอกชนต้องศึกษาทฤษฎีพื้นฐานของอุดมศึกษาและกฎหมายว่าด้วยการพัฒนาอุดมศึกษา นำทฤษฎีทางวิทยาศาสตร์มาเป็นแนวทาง ปรับปรุงแนวความคิดในการบริหารมหาวิทยาลัย พัฒนากลไกการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับมหาวิทยาลัยเอกชน และเรียนรู้อุตสาหกรรมการศึกษา ผลลัพธ์เพื่อการศึกษา และตลาดทางการศึกษา ฯลฯ สสำรวจการพัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับนักศึกษาในมหาวิทยาลัยเอกชน ปรับปรุงคุณภาพ ประสิทธิภาพ และส่งเสริมการพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาของเอกชนอย่างยั่งยืน แสวงหาโอกาสและพัฒนารูปแบบความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน เช่น มหาวิทยาลัย-มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัย-หน่วยงาน และความร่วมมือของมหาวิทยาลัย-รัฐบาล

นับตั้งแต่การก่อตั้งเขตการค้าเสรีเศรษฐกิจอาเซียน+จีน รัฐบาลจีนได้มีนโยบายและสิทธิพิเศษมากมายในการสนับสนุนภาคอุตสาหกรรมท้องถิ่นสร้างความร่วมมือกับประเทศอาเซียน ด้วยการพัฒนาเขตการค้าเสรีเศรษฐกิจจีน-อาเซียน การค้าและการแลกเปลี่ยนระหว่างมณฑลกว๋างสีและประเทศในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และทั้งนี้การขาดแคลนด้านแรงงานที่มีทักษะเฉพาะยังขาดแคลนเป็นอย่างมาก วิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเอกชนมณฑลกว๋างสีสามารถใช้โอกาสทางนี้ในการดำเนินการความร่วมมือที่เป็นประโยชน์ร่วมกันกับวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในอาเซียน และพัฒนาจุดแข็งและการขยายความร่วมมือใหม่กับมหาวิทยาลัยเอกชน ไม่เพียงเท่านั้น รัฐบาลมณฑลกว๋างสียังให้ความสำคัญกับการศึกษามากขึ้นเรื่อย ๆ และได้ให้โครงการความร่วมมือและโอกาสมากมายสำหรับวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยต่าง ๆ วิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเอกชนสามารถมีส่วนร่วมและแสวงหาการผลิตและการพัฒนาด้วยความร่วมมืออย่างแข็งขัน นอกจากนี้ ความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยกับองค์กรหรือหน่วยงานภายนอกยังเป็นแนวทางที่วิทยาลัยและมหาวิทยาลัยสามารถบูรณาการการเรียนการสอนกับการทำงานเพิ่มทักษะการประยุกต์ใช้ ทักษะการปฏิบัติงานและนำความรู้ไปใช้ได้จริงให้กับบัณฑิต อีกทั้งยังสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของบัณฑิตในตลาดแรงงานได้ด้วย

#### **การเพิ่มแรงจูงใจการทำงานและพัฒนาศักยภาพของครู**

ทิศทางการบริหารมหาวิทยาลัยนั้นมีครูเป็นรากฐานของการพัฒนา ปัจจุบันปัญหาการขาดแคลนครูเป็นปัญหาที่พบได้ทั่วไปในมหาวิทยาลัยเอกชน แนวทางในการแก้ปัญหานี้ วิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเอกชนควรมีการดำเนินการสามประการ ดังนี้

ประการแรก คือ การเสริมสร้างแรงจูงใจในการแนะนำและชักจูงผู้มีความรู้ความสามารถและจ้างครูนอกเวลาอย่างเหมาะสม ซึ่งเป็นทางเลือกที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในช่วงเริ่มต้นของการก่อตั้งมหาวิทยาลัยเอกชน แต่สำหรับการพัฒนาในระยะยาวแล้ว สัดส่วนของอาจารย์ที่ได้รับการว่าจ้างชั่วคราวเหล่านี้ควรลดลงอย่างต่อเนื่อง และควรเน้นการจ้างอาจารย์ประจำเป็นหลัก

ประการที่สอง คือ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ วิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเอกชนต้องใช้มาตรการเชิงปฏิบัติและมีประสิทธิภาพในแง่ของอุดมการณ์ กฎระเบียบของมหาวิทยาลัย เงื่อนไขตอบแทน มาตรการในการส่งเสริมสวัสดิการและความก้าวหน้าในอาชีพ โดยผู้บริหารและนักลงทุนควรให้ความสำคัญและตระหนักว่าครูคือปัจจัยสำคัญในการพัฒนามหาวิทยาลัย ดังคำกล่าวของอธิการบดีมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดที่กล่าวไว้ว่า “ความภาคภูมิใจของมหาวิทยาลัยไม่ได้อยู่ที่โครงสร้างและจำนวนคนในมหาวิทยาลัย แต่อยู่ที่คุณภาพของอาจารย์จากรุ่นสู่รุ่น”

ประการที่สาม ส่งเสริมการพัฒนาตนเองและการสร้างทีมอาจารย์ประจำที่เข้มแข็งและมั่นคง คือรากฐานของการพัฒนามหาวิทยาลัยเอกชน การจัดฝึกอบรมพัฒนาศักยภาพอาจารย์วิทยาลัยเอกชนและมหาวิทยาลัยเอกชนควรดำเนินการตามสถานการณ์จริงและพัฒนาตามเป้าหมาย ตามจุดเน้นในการพัฒนามหาวิทยาลัยเป็นหลัก และฝึกอบรมพัฒนาตามบทบาทและศักยภาพของอาจารย์



ในปัจจุบันเขตพื้นที่การศึกษาของมหาวิทยาลัยได้เริ่มพัฒนาการจัดการศึกษารูปแบบใหม่โดยการร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานจัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา อาชีวศึกษาและศูนยฝึกออาชีพ เพื่อยกระดับการจัดการศึกษาในระดับอาชีวศึกษาอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการพัฒนาการศึกษาในมณฑลกวางสียังอยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำกว่ามาตรฐาน ยังมีอีกหลายพื้นที่ที่มีความต้องการในการพัฒนาจากผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิคและผู้ที่มีทักษะอาชีพระดับสูง จากสภาพทางประวัติศาสตร์และการพัฒนาเศรษฐกิจของมณฑลกวางสีที่กล่าวมาข้างต้น ก็จะพบว่ามีข้อจำกัดและความแตกต่างระหว่างผลงานด้านการวิจัยของมหาวิทยาลัยในพื้นที่กับมหาวิทยาลัยในภูมิภาคอื่น ๆ ของประเทศ ดังนั้นมหาวิทยาลัยในเขตพื้นที่ควรมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและเร่งผลักดันตัวเองให้มากขึ้น ตัวอย่างเช่น มหาวิทยาลัยกวางสีมีเป้าหมายในการพัฒนามหาวิทยาลัยในพื้นที่ให้เป็นมหาวิทยาลัยเชิงประยุกต์และมหาวิทยาลัยเอกชนเองก็อยู่ในเป้าหมายและกลายเป็นกำลังหลักในการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนานี้ เช่น มหาวิทยาลัยภาษาต่างประเทศกวางสี ภายใต้สถานการณ์ระดับภูมิภาคดังกล่าว ปรับตัวของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเอกชนในพื้นที่ควรมียุทธศาสตร์สร้างมาตรฐานและแนวทางการทำงานเพื่อสามารถผลิตโฉมมหาวิทยาลัยให้เป็นมหาวิทยาลัยเชิงประยุกต์ให้ได้

### **บริบทวิทยาลัยหนานหนิง (Nanning University) มณฑลกวางสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน**

#### **ประวัติและข้อมูลทั่วไปของวิทยาลัยหนานหนิง มณฑลกวางสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน**

วิทยาลัยหนานหนิง (Nanning University) เดิมเป็นมหาวิทยาลัยหย่งเจียงก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2528 โดยคณะกรรมการปฏิวัติของก๊กมินตั๋งเขตปกครองตนเองกวางซีจ้วง ต่อมาในปี พ.ศ. 2552 บริษัทหนานหนิง เว่ยหนิงกรุ๊ปได้เข้าร่วมถือหุ้นในการบริหารมหาวิทยาลัย วิทยาลัยหนานหนิง และบริษัทหนานหนิง เว่ยหนิงกรุ๊ปได้ร่วมลงนามข้อตกลงความร่วมมือที่ว่าจะไม่รับผลตอบแทนที่ได้จากการจัดการศึกษา ในปี พ.ศ. 2554 ได้มีการก่อสร้างวิทยาเขตใหม่ ในปี พ.ศ. 2555 วิทยาลัยได้มีการยกระดับให้จัดการศึกษาในระดับปริญญาตรีและเปลี่ยนชื่อจาก มหาวิทยาลัยหย่งเจียง เป็นวิทยาลัยหนานหนิง ปัจจุบันวิทยาลัยหนานหนิงมีคณะหรือสำนักที่เปิดสอนระดับปริญญาตรี อนุปริญญา และระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ ทั้งหมด 9 คณะ/สำนัก เปิดสอนทั้งหมด 47 หลักสูตร โดยแบ่งเป็น หลักสูตรระดับปริญญาตรี 33 หลักสูตร หลักสูตรระดับอนุปริญญา 10 หลักสูตร หลักสูตรระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) จำนวน 4 หลักสูตร ปัจจุบันมีนักศึกษาเต็มเวลาจำนวน 17,437 คน

วิทยาลัยหนานหนิง ยึดมั่นในแนวทางของการบริหารวิทยาลัยแบบสังคมนิยม ยึดมั่นในหลักการของการดำเนินการวิทยาลัยที่ไม่แสวงหาผลกำไร และยึดมั่นในแนวทางของการบริหารวิทยาลัยในท้องถิ่นและแบบประยุกต์ นับตั้งแต่ได้รับการยกระดับให้สามารถเปิดสอนในระดับปริญญาตรีได้ วิทยาลัยได้ศึกษาแนวทางการบริหารวิทยาลัย ภายใต้แนวคิด "การพัฒนาคุณภาพ การพัฒนา ลักษณะเฉพาะ และการพัฒนานวัตกรรม" เน้นการพัฒนาบุคลากร เน้นการพัฒนาหลักสูตร โดยมีการบูรณาการการจัดการศึกษาระหว่างภาคการศึกษาภาคการศึกษาภาคอุตสาหกรรม ฝึกฝนทักษะเชิงวิชาชีพ เฉพาะและทักษะการทำงานในโลกยุคใหม่ และมุ่งมั่นส่งเสริมการพัฒนาท้องถิ่น

ปัจจุบันวิทยาลัยได้กลายเป็นมหาวิทยาลัยนำร่องด้านเทคโนโลยีประยุกต์ของประเทศ วิทยาลัยนำร่องการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาในรูปแบบใหม่ประจำมณฑลกว่างสี มหาวิทยาลัยสาธิตด้านการปฏิรูปการศึกษาสร้างนวัตกรรมและสร้างผู้ประกอบการกลุ่มแรกในกลุ่มพื้นที่ปกครองตนเอง และหน่วยงานของรองประธานและเลขาธิการพันธมิตรด้านเทคโนโลยีประยุกต์ของมณฑลกว่างสี

#### แนวความคิดในการบริหารวิทยาลัย

แนวคิดของการบริหารวิทยาลัย คือแนวทางในการดำเนินงานของวิทยาลัย และเป็นการตกผลึกของการคิดอย่างลึกซึ้งว่า "วิทยาลัยควรเป็นไปในรูปแบบใด" และ "วิธีการบริหารวิทยาลัยให้ดีขึ้นอย่างไร" แนวคิดการบริหารงานของวิทยาลัยหนานหนิง คือ "มุ่งเน้นด้านวิทยาศาสตร์ประยุกต์ เปิดกว้าง และแสวงหาประสบการณ์ใหม่"

แนวคิด "มุ่งเน้นด้านวิทยาศาสตร์ประยุกต์" เป็นการดำเนินตามทิศทางการพัฒนาของวิทยาลัยที่มุ่งพัฒนาหน่วยงานให้เป็นหน่วยงานที่มีความเป็นเลิศด้านวิทยาศาสตร์ประยุกต์ (University of Applied Sciences) เน้นการปลูกฝังทักษะการประยุกต์ใช้ให้กับบุคลากรอย่างมีคุณภาพ โดยมีความรู้พื้นฐานในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่มุ่งเน้นการบริการในอุตสาหกรรม และการประกอบอาชีพขององค์กรต่าง ๆ ทักษะเฉพาะ เน้นความสามารถในการลงมือปฏิบัติ แนวคิด "มุ่งเน้นด้านวิทยาศาสตร์ประยุกต์" เป็นการกำหนดสถานะและเป้าหมายของวิทยาลัย ทิศทางและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบัณฑิตของวิทยาลัย

แนวคิด "เปิดกว้าง" คือการพัฒนาของวิทยาลัยที่เปิดกว้างและพร้อมปรับตัวให้ก้าวทัน และสอดคล้องกับการพัฒนาของเศรษฐกิจและสังคมโลกในยุคปัจจุบัน สามารถประยุกต์ใช้ทรัพยากรภาคอุตสาหกรรมในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และสามารถพัฒนาบุคลากรให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของสังคม และพัฒนาบัณฑิตที่สามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และตรงต่อความต้องการของสถานประกอบการ แนวคิด "เปิดกว้าง" เป็นหลักในการกำหนดรูปแบบการพัฒนาบัณฑิต รูปแบบในการบริการวิชาการ และเป็นกลไกสำคัญในการดำเนินงานของวิทยาลัย

แนวคิด "แสวงหาประสบการณ์ใหม่" สะท้อนให้เห็นในประสบการณ์ใหม่ในการทำงานของ คณาจารย์และเจ้าหน้าที่เป็นหลัก โดยจัดการเรียนการสอนที่เน้นการพัฒนาการศึกษา สะท้อน ประสบการณ์ใหม่ในการเรียนรู้ของนักศึกษา เน้นการเรียนรู้ระบบความรู้ประยุกต์และทักษะ ภาคปฏิบัติ สะท้อนให้เห็นศักยภาพและทักษะเฉพาะด้านของคณาจารย์และนักศึกษา ประสบการณ์ ใหม่ของชีวิตเน้นถึงสภาพแวดล้อมการใช้ชีวิตในรั้วมหาวิทยาลัย แนวคิด "แสวงหาประสบการณ์ใหม่" สามารถผลักดันให้วิทยาลัยสู่การเป็นวิทยาลัยด้านวิทยาศาสตร์ประยุกต์ ที่มุ่งแสวงหาองค์ความรู้ วิจัย พัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ และนำไปประยุกต์ใช้

### โครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัย

โครงสร้างการบริหารวิทยาลัยหนานหนิง ประกอบด้วย 3 หน่วยงานหลัก ได้แก่ สภามหาวิทยาลัย คณบดี หน่วยงานบริหาร และหน่วยงานจัดการศึกษาและหน่วยสนับสนุนการศึกษา แต่ละหน่วย ประกอบด้วยหน่วยงานย่อย ดังนี้ 1.สภามหาวิทยาลัย ประกอบด้วยหน่วยงานภายใน 8 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานพรรค ฝ่ายกรรมการพรรค ฝ่ายสื่อสารองค์กรพรรค ฝ่ายยุทธศาสตร์ พรรค ฝ่ายกิจการนักศึกษา ฝ่ายควบคุมตรวจสอบ ฝ่ายสหภาพ และฝ่ายการประชุม 2.ฝ่ายบริหาร ประกอบด้วยหน่วยงานภายใน 10หน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานอธิการบดี สำนักงานฝ่ายบุคคล สำนักงานวิชาการ ศูนย์พัฒนาอาจารย์ สำนักงานกิจการนักศึกษา สำนักงานการเงิน สำนักงาน โครงสร้างพื้นฐาน หน่วยรับนักศึกษาและสมัครงาน สำนักงานตรวจสอบ สำนักวิเทศสัมพันธ์ 3.หน่วยงานจัดการศึกษาและหน่วยสนับสนุนการศึกษา ประกอบด้วยหน่วยงานภายใน 14 หน่วยงาน ได้แก่ คณะเมคคาทรอนิกส์และวิศวกรรมเทคโนโลยีคุณภาพ คณะวิศวกรรมโยธาและสถาปัตยกรรม คณะคมนาคมขนส่ง คณะวิศวกรรมสารสนเทศ คณะวิทยาการจัดการ คณะศิลปะและการออกแบบ คณะบัญชีและการตรวจสอบ สำนักวิชาลัทธิมาร์กซ์ สถาบันซอฟต์แวร์ Gaobo สถาบันการศึกษาตาม อัยาศัย สถาบันการผลิตนวัตกรรมและการเป็นผู้ประกอบการ สถาบันการศึกษาต่อเนื่อง ศูนย์ข้อมูล เครือข่าย ห้องสมุด

### หลักสูตรที่เปิดสอนในวิทยาลัยหนานหนิงประจำปีการศึกษา 2564

ในปีการศึกษา 2564 วิทยาลัยหนานหนิงมีคณะหรือสำนักที่เปิดสอนระดับปริญญาตรี อนุปริญญา และระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ ทั้งหมด 9 คณะ/สำนัก เปิดสอนทั้งหมด 47 หลักสูตร โดยแบ่งเป็น หลักสูตรระดับปริญญาตรี 33 หลักสูตร หลักสูตรระดับอนุปริญญา 10 หลักสูตร หลักสูตรระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) จำนวน 4 หลักสูตร

คณะวิชาเมคคาทรอนิกส์และวิศวกรรมเทคโนโลยีคุณภาพ เปิดสอนหลักสูตรระดับปริญญาตรี จำนวน 5 หลักสูตร ได้แก่ คุณภาพและความปลอดภัยของอาหาร การออกแบบเครื่องกล การผลิต

และระบบอัตโนมัติ วิศวกรรมการจัดการคุณภาพ วิศวกรรมไฟฟ้าและระบบอัตโนมัติ และ วิศวกรรม  
วิทยาการหุ่นยนต์ เปิดสอนหลักสูตรระดับอนุปริญญา จำนวน 3 หลักสูตร ได้แก่ โภชนาการอาหาร  
และการทดสอบ การผลิตเครื่องกลและระบบอัตโนมัติ และ เทคโนโลยีระบบไฟฟ้าอัตโนมัติ

คณะวิศวกรรมสารสนเทศ เปิดสอนหลักสูตรระดับปริญญาตรี จำนวน 7 หลักสูตร ได้แก่  
เศรษฐกิจดิจิทัล ปัญญาประดิษฐ์ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอัจฉริยะ วิทยาการคอมพิวเตอร์และ  
เทคโนโลยี วิทยาศาสตร์ข้อมูลและเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ วิศวกรรมสื่อสาร และ วิศวกรรม IoT เปิดสอน  
หลักสูตรระดับอนุปริญญา จำนวน 1 หลักสูตร ได้แก่ อีคอมเมิร์ซ

คณะกรรมการบัญชีและการตรวจสอบ เปิดสอนหลักสูตรระดับปริญญาตรี จำนวน 3 หลักสูตร  
ได้แก่ การตรวจสอบทางวิศวกรรม การจัดการด้านการเงิน และ การบัญชี

คณะวิทยาการจัดการ เปิดสอนหลักสูตรระดับปริญญาตรี จำนวน 4 หลักสูตร ได้แก่  
เศรษฐศาสตร์และการเงิน การตลาด บริหารธุรกิจ และ เทคโนโลยีทางการเงิน  
เปิดสอนหลักสูตรระดับอนุปริญญา จำนวน 1 หลักสูตร ได้แก่ บริหารธุรกิจ

คณะคมนาคมขนส่ง เปิดสอนหลักสูตรระดับปริญญาตรี จำนวน 3 หลักสูตร ได้แก่ วิศวกรรม  
บริการยานยนต์ วิศวกรรมโลจิสติกส์ การขนส่ง เปิดสอนหลักสูตรระดับอนุปริญญา จำนวน 3  
หลักสูตร ได้แก่ การจัดการโลจิสติกส์ เทคโนโลยีการใช้งานและบำรุงรักษารถยนต์ การจัดการการ  
ดำเนินการขนส่งทางรถไฟในเขตเมือง

คณะศิลปะและการออกแบบ เปิดสอนหลักสูตรระดับปริญญาตรี จำนวน 4 หลักสูตร ได้แก่  
การออกแบบการสื่อสารด้วยภาพ การออกแบบสิ่งแวดล้อม ศิลปหัตถกรรม ศิลปะสื่อใหม่ เปิดสอน  
หลักสูตรระดับอนุปริญญา จำนวน 1 หลักสูตร ได้แก่ การออกแบบภายในสถาปัตยกรรม

คณะวิศวกรรมโยธาและสถาปัตยกรรมศาสตร์ เปิดสอนหลักสูตรระดับปริญญาตรี จำนวน 3  
หลักสูตร ได้แก่ ต้นทุนทางวิศวกรรม สถาปัตยกรรมศาสตร์ วิศวกรรมโยธา เปิดสอนหลักสูตรระดับ  
อนุปริญญา จำนวน 1 หลักสูตร ได้แก่ เทคโนโลยีวิศวกรรมสถาปัตยกรรม

สถาบันซอฟต์แวร์ Gaobo เปิดสอนหลักสูตรระดับปริญญาตรี จำนวน 4 หลักสูตร ได้แก่  
วิศวกรรมซอฟต์แวร์ วิทยาการคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยี (การพัฒนาแอปพลิเคชันมือถือ) เทคโนโลยี  
สื่อดิจิทัล วิศวกรรมการผลิตอัจฉริยะ

การจัดการศึกษาภายใต้ความร่วมมือระหว่างวิทยาลัยหนานหนิงกับโรงเรียนวิศวกรรม  
เทคโนโลยีคุณภาพกว่างซี เปิดสอนหลักสูตรระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) จำนวน 4 หลักสูตร  
ได้แก่ การผลิตและการแปรรูปชา (สาขาวิชา การตรวจสอบคุณภาพชา) เทคโนโลยีเครือข่าย  
คอมพิวเตอร์ (สถาบันวิศวกรรมคุณภาพ) กำกับดูแลและตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์ (สาขาวิชา การ  
ตรวจผลิตภัณฑ์เครื่องกลและไฟฟ้า) กำกับดูแลและตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์ (สาขาวิชา การ  
ตรวจสอบผลิตภัณฑ์อาหารและเคมี)

### ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคล

วิทยาลัยหนานหนิงได้จัดทำรายละเอียดแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล และการจัดทำ แผนงาน/โครงการรองรับ เพื่อเสนอผู้บริหาร พิจารณานุมัติให้ประกาศใช้และนำไปสู่ การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมต่อไป โดยแผนยุทธศาสตร์ประกอบด้วยทั้งหมด .... แผน ดังนี้

#### 1. จัดฝึกอบรมและดำเนินโครงการพัฒนาศักยภาพ “ครูสองสมรรถนะ”

เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งในการพัฒนาศักยภาพ “ครูสองสมรรถนะ” วิทยาลัยได้มีการ จัดฝึกอบรมและจัดตั้งทีมการสอนที่มีศักยภาพสูง สมรรถนะในการทำงานสูง และสามารถประยุกต์ใช้ เทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งโครงการดังกล่าวเป็นโครงการตาม นโยบายรัฐในการเร่งรัดการพัฒนาอาชีวศึกษาสมัยใหม่

#### 2. ส่งเสริมให้บุคลากรสายสนับสนุนของวิทยาลัยสามารถเป็นอาจารย์ผู้ช่วยสอนได้

อาจารย์ผู้ช่วยสอนของวิทยาลัย หมายถึง ครูที่ไม่ได้ปฏิบัติงานสอนในวิทยาลัยเต็มเวลา แต่มี ความสามารถในการสอน และสามารถทำงานสอนได้ และเป็นบุคลากรที่ไม่ใช่สายสอนในวิทยาลัย เพื่อเป็นการเพิ่มจำนวนบุคลากรสายสอน เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานด้านวิชาการ และ คุณภาพการจัดการเรียนการสอน และพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุน วิทยาลัยจึงมี นโยบายดำเนินโครงการส่งเสริมให้บุคลากรสายสนับสนุนของวิทยาลัยสามารถเป็นอาจารย์ผู้ช่วยสอน

3. ดำเนินงานภายใต้แนวทางการบริหารจัดการวินัยและระเบียบการปฏิบัติงานของบุคลากร สายสอนวิทยาลัยหนานหนิง

เพื่อนำหลักการกระจายการบริหารงาน สิทธิ หน้าที่ และสวัสดิการ เสริมสร้างวินัยและการ ปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบ ได้มีการกำหนดแนวทางการบริหารจัดการวินัยและระเบียบการ ปฏิบัติงานของบุคลากรสายสอนวิทยาลัยหนานหนิงขึ้น และบังคับใช้ระเบียบวินัยดังกล่าวกับบุคลากร สายสอนอย่างเข้มงวด เพื่อสร้างความมั่นใจและเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน การวิจัย การ บริหารงาน ระเบียบการปฏิบัติงาน ระเบียบการลา และ ระเบียบอื่น ๆ ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ มาตรการดังกล่าวที่กำหนดขึ้นนี้ได้กำหนดขึ้นตามเจตนารมณ์ของเอกสารที่เกี่ยวข้องของในส่วนของ รัฐบาล เอกสารที่เกี่ยวข้องระดับเขตปกครองตนเอง และจากสถานการณ์จริงที่เป็นแนวปฏิบัติของ วิทยาลัยหนานหนิง

4. โครงการส่งเสริมบุคลากรสายสอนวิทยาลัยหนานหนิงลงพื้นที่ฝึกปฏิบัติการด้านวิชาชีพและ การบริการวิชาการแก่ชุมชนท้องถิ่น

ตามยุทธศาสตร์การพัฒนาวิทยาลัยหนานหนิงเพื่อพัฒนาวิทยาลัยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีระดับประเทศ เพื่อเสริมสร้างการฝึกฝนการทำงานอย่างมืออาชีพ ของบุคลากรสายสอนและพัฒนาศักยภาพด้านนวัตกรรมของบุคลากรสายสอนอย่างมีประสิทธิภาพ และปรับปรุงความสามารถในการสอนเชิงปฏิบัติของบุคลากรสายสอนอย่างมีประสิทธิภาพ วิทยาลัย

หนานหนึ่งได้ดำเนินโครงการส่งเสริมบุคลากรสายสอนวิทยาลัยหนานหนึ่งลงพื้นที่ฝึกปฏิบัติการด้านวิชาชีพและการบริการวิชาการแก่ชุมชนท้องถิ่น โดยส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรสายสอนเข้าไปฝึกปฏิบัติการด้านวิชาชีพในโรงงาน สถานประกอบการ ร่วมกิจกรรมเพื่อช่วยเหลือและบริการวิชาการแก่สังคม โดยการบูรณาการองค์ความรู้ประยุกต์ใช้กับการพัฒนาท้องถิ่น โดยแนวคิดหลักของโครงการส่งเสริมบุคลากรสายสอนวิทยาลัยหนานหนึ่งลงพื้นที่ฝึกปฏิบัติการด้านวิชาชีพและการบริการวิชาการแก่ชุมชนท้องถิ่น คือการบูรณาการร่วมกันระหว่างบริการวิชาการ การพัฒนาองค์ความรู้ การฝึกปฏิบัติการ การพัฒนาและต่อยอดองค์ความรู้ การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนานวัตกรรม พัฒนาศักยภาพของบุคลากร พัฒนาครูผู้สอนให้เป็นผู้มีทักษะมีอาชีพที่มีศักยภาพด้านความรู้ด้านวิชาการ และทักษะอาชีพ

#### 5.โครงการฝึกอบรมพัฒนาศักยภาพบุคลากรวิทยาลัยหนานหนึ่งสู่ความเป็นมืออาชีพ

เพื่อเร่งรัดการสร้างคณาจารย์ที่มีคุณภาพ เพื่อให้การบริหารงานที่ดี มีประสิทธิภาพ และคล่องตัว ปรับปรุงและยกระดับสมรรถนะ ศักยภาพ คุณวุฒิ และทักษะการทำงานของบุคลากรวิทยาลัยหนานหนึ่งสู่ความเป็นมืออาชีพ จึงได้มีโครงการฝึกอบรมพัฒนาศักยภาพบุคลากรวิทยาลัยหนานหนึ่งสู่ความเป็นมืออาชีพขึ้น ภายใต้แนวคิดที่ว่า ยึดถือนโยบายตามหลักธรรมาภิบาล ความเท่าเทียมกันในคุณภาพและมาตรฐานในด้านระดับวิชาชีพ ทฤษฎีและการปฏิบัติ การฝึกอบรมตามความต้องการ การเรียนรู้และประยุกต์ใช้อย่างสม่ำเสมอ และเน้นผลในทางปฏิบัติ ยึดหลักการและแนวปฏิบัติตามเกณฑ์การฝึกอบรมระดับชาติ รูปแบบการฝึกอบรม เช่น การฝึกอบรมที่ได้รับใบประกาศนียบัตร การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้หรือทักษะอาชีพ การเพิ่มวุฒิการศึกษา เป็นต้น

#### 6.โครงการจ้างผู้เกษียณอายุระดับสูงเป็นบุคลากรสายสอนประจำของวิทยาลัยหนานหนึ่ง

เพื่อเสริมสร้างการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรสายสอนประจำวิทยาลัยหนานหนึ่ง ตลอดจนใช้ทรัพยากรบุคคลที่ทรงคุณค่าอย่างเต็มศักยภาพ ตลอดจนเพื่อเป็นต้นแบบในการขับเคลื่อนการสร้างวินัยและพัฒนาทักษะการสอนให้บุคลากรสายสอนที่อยู่ในวัยหนุ่มสาว วิทยาลัยจึงได้จัดทำโครงการจ้างผู้เกษียณอายุระดับสูงเป็นบุคลากรสายสอนประจำของวิทยาลัยหนานหนึ่ง โดยภายใต้เงื่อนไข ดังนี้ ผู้ที่จะเข้าร่วมโครงการต้องเป็นผู้เกษียณที่มีอายุไม่เกิน ชาย 63 ปี หญิง 60 ปี มีสุขภาพแข็งแรง มีประสบการณ์สอนและการทำงานอย่างดีเยี่ยม มีผลงานการสอนอยู่ในระดับดีเยี่ยม มาโดดเด่นตลอด อีกทั้งสาขาที่สอนต้องเป็นสาขาวิชาที่ขาดแคลนบุคลากรในการจัดการเรียนการสอน เป็นต้น

### ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการด้านงบประมาณ

วิทยาลัยหนานหนิงดำเนินยุทธศาสตร์การบริหารจัดการด้านงบประมาณ ภายใต้แนวคิด 5 ด้าน ดังนี้

1. ดำเนินงานภายใต้มาตรฐานการบริหารจัดการด้านงบประมาณของวิทยาลัยหนานหนิง ความโปร่งใสในการด้านงบประมาณ ปกป้องสิทธิ์ และดำเนินการภายใต้นโยบายและผลประโยชน์ของประเทศ บริหารจัดการภายใต้ความโปร่งใสและความสะดวกในการบริหารจัดการวิทยาลัย โดยยึดแนวปฏิบัติที่ปรากฏใน รัฐธรรมนูญด้านการบัญชีของประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน นโยบายด้านการเงินและงบประมาณการอุดมศึกษาแห่งชาติ นโยบายการเงินและงบประมาณหน่วยงานเอกชน และตามกฎหมายของประเทศ ตลอดจนกฎระเบียบของวิทยาลัย

2. นโยบายพื้นฐานในการบริหารจัดการด้านงบประมาณของวิทยาลัย คือ ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับด้านการเงินของรัฐ ยึดมั่นในนโยบายการบริหารวิทยาลัยอย่างเข้มแข็งและประหยัด บริหารจัดการความต้องการในการพัฒนาอาชีพและการจัดหาเงินทุนอย่างถูกต้อง ซอบธรรม บริหารงบประมาณโดยคำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผลประโยชน์ทางสังคมและผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจของประเทศ ส่วนรวม และส่วนบุคคล

3. หน้าที่หลักของการบริหารจัดการด้านงบประมาณของวิทยาลัย คือ ระดมงบประมาณจากหลากหลายช่องทางตามกฎหมาย จัดเตรียมงบประมาณของวิทยาลัยอย่างสมเหตุสมผล ควบคุมและจัดการระเบียบและข้อปฏิบัติในการใช้จ่ายงบประมาณ จัดสรรทรัพยากรของวิทยาลัยตามหลักวิชาการ ประหยัด และปรับปรุงประสิทธิภาพของการใช้งบประมาณ เสริมสร้างการจัดการทรัพย์สินเพื่อป้องกันการสูญเสียทรัพย์สินของวิทยาลัย จัดตั้งและปรับปรุงกฎและข้อบังคับทางการเงินเพื่อสร้างมาตรฐานระเบียบและมาตรฐานทางการเงินของวิทยาลัย รายงานสถานะทรัพย์สินของวิทยาลัยตามความเป็นจริง กำกับดูแลความถูกต้องตามกฎหมายและความสมเหตุสมผลของกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณของวิทยาลัย

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดมาบข่า (มาบข่าวิทยาคาร) ซึ่งมีงานวิจัยในประเทศที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

สรรร กลิ่นวิชิต (2558) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารทรัพยากรบุคคลตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลและพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ:กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา วิจัยแบบผสมผสาน 5 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาปัจจัยคุณลักษณะบุคลากรตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล ประชากรคือ บุคลากร 2,986 คน กลุ่มตัวอย่าง 194 คน คำนวณโดยโปรแกรมจีสตาร์เพาเวอร์ มีตัวแปรทำนาย 14 ตัว สุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วนประชากร เครื่องมือคือแบบสอบถาม สถิติ ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ถดถอยโลจิสติก ขั้นตอนที่ 2 สังเคราะห์เอกสาร ขั้นตอนที่ 3 วิจัยเทคนิคเคลฟาย ผู้ให้ข้อมูล คือ กลุ่มผู้บริหารและผู้รับผิดชอบการบริหารทรัพยากรบุคคล จำนวน 17 คน เครื่องมือรอบที่ 1 เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้างและแบบสอบถามในรอบที่ 2 และ 3 สถิติ ได้แก่ มัชยฐานฐานนิยม พิสัยระหว่างควอไทล์ ขั้นตอนที่ 4 การพัฒนารูปแบบ ขั้นตอนที่ 5 การยืนยันรูปแบบ โดยการสนทนากลุ่ม ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ร่วมกันทำนายประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ ลักษณะส่วนบุคคล ความเป็นผู้นำ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การดำเนินการและส่งเสริมการวิจัยและการทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมและกีฬา โดยร่วมกันทำนายได้ร้อยละ 92.3 รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วยคุณลักษณะที่ "ควรเพิ่มขีดความสามารถ" 3 ด้าน คือ ลักษณะส่วนบุคคลเน้นเพิ่มขีดความสามารถด้านภาษา เทคโนโลยีสารสนเทศ จรรยาบรรณ และจรรยาวิชาชีพความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ เป็นแบบอย่าง สร้างความสามัคคี การมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่เน้นสร้างพันธะสัญญา ความมีส่วนร่วม และความมุ่งมั่นให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดและบทบาทที่ "ควรสร้างความโดดเด่น" 2 ด้าน คือ การวิจัยเพื่อเผยแพร่ระดับนานาชาติและสร้างคุณประโยชน์แก่สังคม การทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมและกีฬาเพื่อสร้างความเข้มแข็งพัฒนาภูมิปัญญา ตะวันออก ผลวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ใช้รูปแบบในการสนทนากลุ่ม พบว่า รูปแบบเหมาะสม มีประโยชน์และเป็นไปได้ในการนำไปใช้

อนุชา กาญจนกุลไพศาล (2560) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงงานผลิตยา องค์การเภสัชกรรม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยจุดจูงใจ ปัจจัยดำรงรักษา และปัจจัยด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน 2) เพื่อเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการ



ปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงงานผลิตยา องค์การเภสัชกรรม แยกตามปัจจัยส่วนบุคคล เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรในโรงงานผลิตยา องค์การเภสัชกรรม จำนวน 304 ตัวอย่าง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Average) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) สถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ Independent sample t-test, One-way ANOVA F-test และ Pearson correlation ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรที่สังกัดหน่วยงานต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ส่วนเพศ อายุ ระดับการศึกษา สภาพการจ้าง ประสบการณ์ในการทำงาน ไม่แตกต่างกัน และปัจจัยแรงจูงใจ ปัจจัยธำรงรักษา มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานซึ่งประกอบด้วย ด้านปริมาณงาน ด้านคุณภาพ ด้านเวลา และด้านค่าใช้จ่าย ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

กิมพิพัฒน์ มโนมัยกุล (2561) ได้ศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1)วิเคราะห์สภาพปัจจุบันสภาพปัญหาของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนและสภาพในอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า 2)วิเคราะห์แนวโน้มทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า 3)นำเสนอยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า โดยมีกลุ่มตัวอย่าง คือ 1)มหาวิทยาลัยเอกชน จำนวนทั้งหมด 34 แห่ง โดยผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร คณบดี รองคณบดีฝ่ายบริหารของกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี กลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพ กลุ่มสาขาสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 136 คน 2)ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 15 คน 3)ผู้บริหารองค์กรธุรกิจ จำนวน 5 คน 4)ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบร่างยุทธศาสตร์ จำนวน 8 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย แบบวิเคราะห์สาระ แบบสัมภาษณ์ แบบสำรวจ แบบสอบถาม แบบตรวจสอบร่างยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์สาระ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน SWOT IFAS EFAS SFAS กราฟแสดงปัจจัยยุทธศาสตร์ และ TOWS Matix ผลการวิจัยพบว่า 1)สภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง หากพิจารณาตามรายด้าน พบว่าสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ความสำคัญในระดับที่มากในด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ความสำคัญในระดับปานกลางในด้านการมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กร ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์หรือการวางแผนกำลังคน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการสรรหาและการคัดเลือก และด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทนตามลำดับ

พนสนธ์ ภาวกังวาลวงษ์ (2562) ได้ศึกษาเรื่องประสิทธิภาพของระบบงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร กรณีศึกษา อุตสาหกรรมเกมในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมในประเทศไทย 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบงานทรัพยากรมนุษย์กับคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมในประเทศไทย 3) เพื่อศึกษาองค์ประกอบของระบบงานทรัพยากรมนุษย์ที่อาจมีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมในประเทศไทย 4) เพื่อเสนอแนะแนวทางการจัดการคุณภาพชีวิตในการทำงานที่เหมาะสมกับบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมในประเทศไทย โดยการวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจำนวน 319 ฉบับ กลุ่มตัวอย่างคือ บุคลากรที่ทำงานอยู่ในอุตสาหกรรมเกมในประเทศไทย ซึ่งใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบตามความสะดวกและความสนใจที่จะให้ข้อมูลแก่ผู้วิจัย รวมถึงการสัมภาษณ์เชิงลึก การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์สถิติเชิงอนุมาน ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันและการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้น ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์การมีการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ทั้งในลักษณะการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยรวมได้อย่างมีประสิทธิภาพมาก 2) บุคลากรในอุตสาหกรรมเกมมีคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก 3) ประสิทธิภาพของการทำงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม การพัฒนาสายอาชีพ พนักงานสัมพันธ์ การสรรหาและคัดเลือกและการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ สามารถร่วมกันทำนุบำรุงการผันแปรของคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมได้ร้อยละ 76.9 4) การดำเนินกิจกรรมเพื่อสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน ได้แก่ 1) การคัดเลือกคนควรพิจารณาจากความรู้ ความสามารถ ทักษะประสบการณ์ในการทำงานและเรื่องทัศนคติในการทำงาน 2) การให้เงินเดือน ค่าตอบแทนรายโปรเจกต์โบนัสปลายปี ส่วนแบ่งจากรายได้ของบริษัท ค่ารักษาพยาบาล กองทุนเลี้ยงชีพ และค่าเดินทาง 3) การให้โอกาสสำหรับการแสดงความคิดเห็นอย่างมีอิสระ ลักษณะของงานที่เน้นการทำงานเป็นทีม การมีพื้นที่ในการทำกิจกรรม 4) การให้โอกาสในการทำงานที่ท้าทายขึ้น การเรียนรู้งานและการให้คำแนะนำจากหัวหน้า การมอบหมายให้เป็นพี่เลี้ยงนักศึกษา 5) การให้เสรีภาพในการแสดงออกของพนักงาน การแสดงออกถึงการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมและเสมอภาค การดำรงอยู่กันแบบพี่น้องและครอบครัว และการให้ความสำคัญต่อสภาพการทำงานที่เหมาะสม ถูกต้องและสอดคล้องกับกฎหมาย

อัจฉราภรณ์ บัวลังกา (2563) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1.องค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียน ประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ

การศึกษาขั้นพื้นฐาน 2. รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่างคือ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 379 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลครั้งนี้เป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน และครูจำนวน 1 คน ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งสิ้นจำนวน 758 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างแบบสอบถามความคิดเห็น แล้วแบบสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อยืนยันรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ ร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1)องค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 1)การพัฒนาปัจเจกบุคคล 2)การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3)วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4)การวิเคราะห์องค์การ 5)การประเมินผล 6)การวิเคราะห์งาน 7)การออกแบบ 8)การนำไปปฏิบัติ 9)การประเมินความต้องการ 2)รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การประเมินความต้องการมีกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ 2 ส่วน คือ 1)การวิเคราะห์องค์การ และ 2)การวิเคราะห์งาน ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบ มีกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ 3 กิจกรรม คือ 1)กำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 2)การพัฒนาปัจเจกบุคคล และ 3)การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขั้นตอนที่ 3 การนำไปปฏิบัติ และขั้นตอนที่ 4การประเมินผล

### งานวิจัยในต่างประเทศ

โยซอฟ (Yosoff. 2018, Abstract) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์สีเขียวและผลการดำเนินงานด้านสภาพแวดล้อมในอุตสาหกรรมโรงแรม โดยใช้ทฤษฎีสถานทรัพยากร (Resouru-loard View theory) ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำนวน 20 คน โรงแรม 3 ถึง 5 ดาว 15 แห่ง ในประเทศมาเลเซีย ใช้ แบบสอบถามเป็นเครื่องมือและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการสร้างแบบจำลองเชิงโครงสร้างกำลังสอง น้อยที่สุด (PLS-SEM) พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์สีเขียว 3 ด้าน คือ ด้านการสรรหาและการคัดเลือก ด้านการพัฒนาและการฝึกอบรม และด้านค่าตอบแทน มีความสัมพันธ์และผลกระทบ ทางบวกต่อผลการดำเนินงานด้านสภาพแวดล้อมขณะที่ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่มี ผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารโรงแรมควรให้ความสำคัญกับการคัดเลือก บุคคลที่มีความ

ตระหนักและทัศนคติที่ดีต่อการรักษาสสิ่งแวดล้อม การฝึกอบรมและการพัฒนาทักษะที่ จำเป็นต่อการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมของโรงแรม

บูลเลอร์ และ แมคอีวอย (Buller and McEvoy.2012) ได้ทำการศึกษากลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิภาพการทำงานพบว่า กลยุทธ์และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการระบุมความเชื่อมโยงที่สำคัญระหว่างกลยุทธ์ของบริษัทกับ ทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานที่มุ่งเน้นเกี่ยวกับบทบาทของทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานด้วยการกำหนดแนวทางร่วมกันของความสามารถขององค์กรและวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมโดยการสร้างบรรทัดฐานและแรงจูงใจในการทำงานเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นกับกลยุทธ์ขององค์กรรวมถึงการเลื่อนตำแหน่งจะก่อให้เกิดการสร้างทุนมนุษย์และทุน ทางสังคมให้เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งถือได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการจัดการให้บรรลุและรักษาประสิทธิภาพการดำเนินงานส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้จากการศึกษาดังกล่าวจะเห็นได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ช่วยให้บุคคลและองค์กรมีประสิทธิภาพสูงขึ้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งจำเป็นเพราะว่าบุคคลงานและองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอซึ่งการที่องค์กรจะกระทำภารกิจหลักให้บรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพนั้นหน่วยงานจำเป็นจะต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพในปริมาณที่เหมาะสมกับงาน ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงจัดเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงานเพราะบุคลากรเป็นผู้จัดหาและใช้ทรัพยากรบริหารอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นเงินวัสดุอุปกรณ์และการบริหารจัดการหากองค์กรเริ่มต้นด้วยการมีบุคลากรที่ดีมีความสามารถแล้วปัจจัยอื่น ๆ ก็จะมาตามมาด้วยเหตุนี้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับบุคคลที่ถือเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์กรเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรขณะเดียวกันองค์กรก็ต้องธำรงรักษาและพัฒนาให้ทรัพยากรมนุษย์มีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี อันประกอบด้วย ภารกิจหลัก ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์การกำหนดงานหรือออกแบบงาน การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลพนักงาน การฝึกอบรมและพัฒนา ค่าตอบแทน สุขภาพและความปลอดภัย การพ้นจากงานของพนักงาน ฉะนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับที่จะต้องรับผิดชอบต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

เดนิสัน (Denison.2003, P.3-A) ได้ศึกษาทฤษฎีความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิผลเพื่อพัฒนารูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิผลจากลักษณะวัฒนธรรมองค์กร 4 ลักษณะ ได้แก่ 1.มีส่วนร่วม (Involvement) 2.มีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง (Consistency) 3.การปรับตัว (Adaptability) และ 4.มีพันธกิจ (Mission) วัฒนธรรมองค์กรทั้ง 4 ลักษณะนี้ผ่านการตรวจสอบและศึกษาโดยวิธีการเชิงคุณภาพจากกรณีศึกษา (Qualitative Case Studies) ใน 5 บริษัท

เพื่อระบุวัฒนธรรมองค์การที่เชื่อมโยงกับประสิทธิผลและใช้วิธีการเชิงปริมาณ (Quantitative Study) เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์การรับรู้ของผู้บริหารระดับสูง (CEO) ต่อวัฒนธรรมองค์การ 4 ลักษณะโดยวัดทั้งแบบวัตถุวิสัย (Objective) และอัตวิสัย (Subjective) เกี่ยวกับประสิทธิผลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 764 องค์การ พบว่า วัฒนธรรมองค์การ 2 ลักษณะ คือการมีส่วนร่วมและการปรับตัวเป็นตัวชี้วัดความยืดหยุ่น (Flexibility) การเปิดเผย (Openness) และการตอบสนอง (Responsiveness) รวมทั้งเป็นตัวทำนโยบายสำคัญของการเติบโต (Growth) ส่วนวัฒนธรรมองค์การอีก 2 ลักษณะ ได้แก่ วัฒนธรรมที่แข็งแกร่งและมีพันธกิจเป็นตัวชี้วัด การบูรณาการ (Integration) ทิศทาง (Direct) และวิสัยทัศน์ (Vision) รวมทั้งเป็นตัวทำนายที่ดีต่อความสามารถทำกำไร (Profitability)

ไมเออร์ (Meier.2001, p.231) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในรัฐนอร์ทแคโรไลเนีย พบว่า การบริหารงานบุคคลผู้บริหารควรกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบเป็นลายลักษณ์อักษร การพัฒนาบุคลากรต้องจัดอบรมให้ความรู้หลักการ และวิธีทำงานให้ทันกับเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอ และพัฒนาระบบการทำงาน ปรับปรุงการทำงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ การไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคลากร การสร้างมนุษยสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและบุคคลเป็นสิ่งสำคัญที่จะแก้ไขความขัดแย้งได้ดี ผู้บริหารต้องศรัทธา และความจริงจังต่อบุคลากร และใช้ระเบียบวินัยในการไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคลากรอย่างเหมาะสม

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเรื่อง แนวทางการศึกษาประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกวางสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากร

##### ประชากร

ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ มหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกวางสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน จำนวน 24 แห่ง

##### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร และอาจารย์ประจำการ มหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกวางสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน โดยการสุ่มแบบเจาะจง มหาวิทยาลัยละ 20 คน รวมทั้งสิ้น 440 คน

##### กลุ่มผู้ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์ ได้แก่ อธิการบดีหรือรองอธิการบดีของมหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยละ 1 คน รวมทั้งสิ้น 24 คน

##### กลุ่มผู้ประเมินความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติ

กลุ่มผู้ประเมินความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติ ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิ คณาจารย์ในมหาวิทยาลัย และผู้ที่มีบทบาทหลักในการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ จำนวน 20 คน

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางการศึกษาประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกวางสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ยึดกรอบแนวคิดประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้

ดำเนินการตามกรอบแนวคิดของ (Mondy, Noe and Premeaux, 1999) มี 5 ด้าน ดังนี้  
 1)การสรรหา 2)การคัดเลือก 3)การพัฒนาและฝึกอบรม 4)การประเมินผลการปฏิบัติงาน  
 5)ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ แบ่งออกเป็น 4 ตอน

**ตอนที่ 1** สอบถามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ ระดับการศึกษา มีลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ

**ตอนที่ 2** สอบถามแนวทางการศึกษาประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกว่างสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน การสรรหา 10 ข้อ การคัดเลือก 10 ข้อ การพัฒนาและฝึกอบรม 10 ข้อ การประเมินผลการปฏิบัติงาน 10 ข้อ ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ 10 ข้อ รวม 50 ข้อ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยเกณฑ์การให้คะแนน มีดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพในระดับน้อยที่สุด

**ตอนที่ 3** สอบถามประเมินรูปแบบประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเอกชน ในมณฑลกว่างสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน

ระดับ 5 หมายถึง มีการประเมินรูปแบบประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีการประเมินรูปแบบประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีการประเมินรูปแบบประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีการประเมินรูปแบบประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีการประเมินรูปแบบประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพในระดับน้อยที่สุด

**ตอนที่ 4** ผลการวิเคราะห์แนวทางประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเอกชน ในมณฑลกว่างสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน

### ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำข้อมูลมาเป็นแนวทางการศึกษา ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกวางสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน
2. นำข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหา กำหนดแนวทางการศึกษาประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกวางสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน
3. สร้างแบบสอบถาม โดยใช้การรับรู้ของบุคคลกรที่ปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยเอกชน เกี่ยวกับแนวทางการศึกษาประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกวางสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน แล้วนำฉบับร่างเสนอต่อกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ เพื่อพิจารณาตรวจสอบแก้ไข ปรับปรุงให้ถูกต้องเหมาะสม ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย
4. นำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความถูกต้องและความเที่ยงตรงของเนื้อหาของแต่ละข้อคำถามได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC, Index of Objective Congruence) มีค่าเท่ากับ 1.00
5. ทำการปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญเป็นฉบับสมบูรณ์
6. นำแบบสอบถามที่มีการปรับปรุง แก้ไขสมบูรณ์แล้ว ไปทดลองใช้กับมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกวางสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน จำนวน 20 คน แล้วหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ความเชื่อมั่น 0.943
7. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพ ด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และความเชื่อมั่น ไปใช้กับมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกวางสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน จำนวน 440 คน

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมเครื่องมือ ในการวิจัยครั้งนี้ได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

1. นำหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ไปขอความร่วมมือจากมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกวางสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีนเพื่อแจกแบบสอบถามให้แก่ มหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกวางสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน จำนวน 440 คน เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล
2. ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยแจกแบบสอบถามด้วยตนเองจำนวน 440 ฉบับ เก็บคืนได้จำนวน 440 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100



### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากระดับแนวทางการศึกษาประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกว่างสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ครั้งนี้ ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ดังนี้

1. วิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ ระดับการศึกษาโดยใช้ค่าร้อยละ
2. วิเคราะห์ระดับแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกว่างสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ใน 5 ด้าน ดังนี้ 1.การสรรหา 2.การคัดเลือก 3.การพัฒนาและฝึกอบรม 4.การประเมินผลการปฏิบัติงาน 5.ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ โดยใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีเกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2546, น.103)

ค่าเฉลี่ย	4.50 – 5.00	หมายถึง	มีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	3.50 – 4.49	หมายถึง	มีการปฏิบัติในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย	2.50 – 3.49	หมายถึง	มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	1.50 – 2.49	หมายถึง	มีการปฏิบัติในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย	1.00 – 1.49	หมายถึง	มีการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องแนวทางประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเอกชน ในมณฑล กวางสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกวางสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน เพื่อพัฒนารูปแบบ ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเอกชน ในมณฑลกวางสี ประเทศสาธารณรัฐ ประชาชนจีน และเพื่อศึกษาแนวทางประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเอกชน ใน มณฑลกวางสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีนผู้วิจัยได้ดำเนินการเสนอผลการวิจัยในหัวข้อต่าง ๆ ตามลำดับดังนี้

**ตอนที่ 1** การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ และ ระดับการศึกษา นำเสนอในรูปของจำนวน และร้อยละ

**ตอนที่ 2** การวิเคราะห์แนวทางการศึกษาประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของ มหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกวางสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน

**ตอนที่ 3** ผลการวิเคราะห์ประเมินรูปแบบประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของ มหาวิทยาลัยเอกชน ในมณฑลกวางสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน

**ตอนที่ 4** ผลการวิเคราะห์แนวทางประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัย เอกชน ในมณฑลกวางสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยแบ่งเป็น 4 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ  
และระดับการศึกษา

**ตารางที่ 1** จำนวนและร้อยละสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

	สถานภาพส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	135	30.68
	หญิง	305	69.32
	รวม	440	100
ระดับการศึกษา	ปริญญาตรี	261	59.32
	สูงกว่าปริญญาตรี	179	40.68
	รวม	440	100

จากตารางที่ 1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 440 คน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 305 คน คิดเป็นร้อยละ 69.32 และเป็นเพศชาย จำนวน 135 คน คิดเป็นร้อยละ 30.68 ระดับการศึกษาส่วนใหญ่ อยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 261 คน คิดเป็นร้อยละ 59.32 และสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 179 คน คิดเป็นร้อยละ 40.68

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกว่างสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน นำเสนอในรูปแบบของค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แนวทางประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเอกชน ในมณฑลกว่างสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน โดยรวมทั้ง 5 ด้าน

แนวทางประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ มหาวิทยาลัยเอกชน ในมณฑลกว่างสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน				
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ด้านการสรรหา	4.10	.762	มาก	1
ด้านการคัดเลือก	3.88	.921	มาก	5
ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา	3.93	.850	มาก	3
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.89	.789	มาก	4
ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์	4.04	.759	มาก	2
<b>รวม</b>	<b>3.97</b>	<b>.816</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 2 พบว่า แนวทางประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกว่างสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน โดยภาพรวมทั้ง 5 ด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.97$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการสรรหา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}=4.10$ ) รองลงมาคือ ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ( $\bar{X}=4.04$ ) ส่วนด้านการคัดเลือกมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}=3.88$ )

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แนวทางประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของ มหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกว่างสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ด้านการสรรหา

	ด้านการสรรหา	$\bar{X}$	<i>S.D.</i>	ระดับ	ลำดับ
1	มีการแสวงหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถอย่างมีประสิทธิภาพ	4.21	.687	มาก	5
2	มีการสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงาน	4.33	.698	มาก	1
3	การสรรหาบุคคลจากแหล่งกำลังคนภายนอกโดยใช้กลยุทธ์และวิธีการสรรหาที่เหมาะสม	4.22	.752	มาก	3
4	มีการสรรหาบุคคลจากแหล่งกำลังคนภายใน โดยใช้กลยุทธ์และวิธีการสรรหาที่เหมาะสม	4.22	.788	มาก	3
5	มีการสรรหาแบบบูรณาการ โดยการสรรหาจากแหล่งกำลังคนภายนอกและภายในร่วมกันเพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน	4.20	.716	มาก	6
6	มีการสร้างสรรค์แหล่งทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถนำมาสนองความต้องการขององค์กรและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้แก่องค์กร	4.12	.757	มาก	10
7	ผู้ที่ทำหน้าที่ในการสรรหาบุคลากรมีความสามารถที่จะเข้าถึงแหล่งที่มาของบุคลากร ได้อย่างชำนาญ	4.20	.737	มาก	6
8	ผู้ที่ทำหน้าที่ในการสรรหาบุคลากรสามารถดึงดูดบุคลากรที่มีคุณภาพตรงกับงานและเกิดความสนใจที่จะมาร่วมงานกับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ	4.24	.723	มาก	2
9	ผู้ที่ทำหน้าที่ในการสรรหาบุคลากรสามารถสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพตรงกับงาน อยู่ภายใต้ข้อจำกัดของระยะเวลาและค่าใช้จ่าย	4.13	.715	มาก	9
10	ผู้ที่ทำหน้าที่ในการสรรหาบุคลากรสามารถสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพตรงกับงาน อยู่ภายใต้ข้อจำกัดของระยะเวลาและค่าใช้จ่าย	4.14	.712	มาก	8
	รวม	4.21	.729	มาก	

จากตารางที่ 3 พบว่า แนวทางประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเอกชน ในมณฑลกว่างสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน โดยภาพรวม ด้านการสรรหามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.21$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ามีการสรรหาคณากรที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.33$ ) รองลงมาคือ ผู้ที่ทำหน้าที่ในการสรรหาคณากรสามารถดึงดูดบุคลากรที่มีคุณภาพตรงกับงานและเกิดความสนใจที่จะมาร่วมงานกับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.24$ ) ส่วนการสร้างสรรค์แหล่งทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถนำมาสนองความต้องการขององค์กรและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้แก่องค์กร ( $\bar{X} = 4.13$ )

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แนวทางประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกวางสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ด้านการคัดเลือก

	ด้านการคัดเลือก	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1	องค์การมีการจัดสอบคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติทางการศึกษาตรงตามเกณฑ์ที่กำหนด	4.09	.819	มาก	8
2	องค์การมีการกำหนดแนวทางในการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรตามระเบียบอย่างชัดเจน	4.13	.803	มาก	4
3	องค์การมีการบรรจุบุคลากรได้ตรงตามความต้องการขององค์การ	4.15	.782	มาก	2
4	ผู้ที่มีหน้าที่คัดเลือกจะต้องมีความรู้ในหลักการและมีความเข้าใจในเทคนิคในการคัดเลือกบุคคล	4.13	.802	มาก	4
5	องค์การมีนโยบายให้ทุกคนใน องค์กรทำหน้าที่เป็นเครือข่ายในการช่วยบุคลากรให้กับองค์การ	4.16	.740	มาก	1
6	องค์การเข้าร่วมเป็นพันธมิตรและมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆกับองค์กรอื่นเพื่อ สนับสนุนในการคัดเลือก บุคลากร	4.04	.801	มาก	9
7	องค์การ มีกระบวนการคัดเลือกเลือกบุคลากรที่มีทักษะที่หลากหลายเพื่อช่วย ให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ๆ ให้แก่องค์กร	4.10	.766	มาก	6
8	พิจารณาตัดสินใจที่จะรับรับเข้ามาปฏิบัติงานหรือไม่ ยังขึ้นอยู่กับความประทับใจที่ได้จากการสัมภาษณ์	4.10	.724	มาก	6
9	พิจารณาตัดสินใจที่จะรับรับเข้ามาปฏิบัติงานหรือไม่ยังขึ้นอยู่กับผลการทดสอบที่เกี่ยวข้อง	4.14	.800	มาก	3
10	ตัดสินใจเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติและความสามารถเหมาะสมที่สุดจากผู้สมัคร เพื่อให้เข้ามาทำงานและดำรงในตำแหน่งที่ต้องการ	4.00	.803	มาก	10
	<b>รวม</b>	4.10	.729	มาก	

จากตารางที่ 4 พบว่า แนวทางประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเอกชน ในมณฑลกว่างสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน โดยภาพรวม ด้านการบริหารงบประมาณมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.10$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าองค์การมีนโยบายให้ทุกคนใน องค์กรทำหน้าที่เป็น เครื่องช่วยในการช่วยบุคลากรให้กับองค์การ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.16$ ) รองลงมาคือองค์การมีการบรรจุ บุคลากรได้ตรงตามความต้องการขององค์การ ( $\bar{X} = 4.15$ ) ส่วนการตัดสินใจเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติและ ความสามารถเหมาะสมที่สุดจากผู้สมัคร เพื่อให้เข้ามาทำงานและดำรงในตำแหน่งที่ต้องการ มีค่าเฉลี่ย ต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.00$ )



ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แนวทางประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของ มหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกว่างสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา

	ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1	องค์กรมีการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ให้เกิดการเรียนรู้ และเข้าใจงานที่ปฏิบัติอย่างชัดเจน เพื่อความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้อย่างชำนาญ แม่นยำและความรวดเร็ว	4.22	.778	มาก	4
2	องค์กรมีการทดลองงานและประเมินตามเกณฑ์ตัวชี้วัดที่กำหนด	4.13	.804	มาก	6
3	องค์กรมีการสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีโอกาส เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์และศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาโลกทัศน์อย่างต่อเนื่อง	4.26	.745	มาก	1
4	องค์กรมีการกำกับ ดูแลแนะนำบุคลากร และให้คำปรึกษาขณะปฏิบัติงานจริง	4.08	.791	มาก	7
5	องค์กรมีรูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่สามารถ ปรับเปลี่ยนได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	4.08	.808	มาก	7
6	องค์กรมีการพัฒนาบุคลากรเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะทางด้านความรู้ ทักษะ ทักษะคิดและพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน	4.24	.747	มาก	2
7	องค์กรมีการวางแผนและออกแบบอย่างเป็นระบบเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งระดับบุคคล กลุ่มและองค์กร	4.07	.790	มาก	9
8	องค์กรได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะความสามารถและปรับปรุงพฤติกรรมของบุคลากรให้ดีขึ้นโดยมุ่งเน้นในเรื่องการพัฒนาในตัวบุคคลและการพัฒนาในสายอาชีพ	4.19	.782	มาก	5
9	องค์กรของท่านส่งเสริมให้บุคลากรหา ความรู้เพิ่มเติมด้วยตนเอง โดยการสนับสนุน ในเรื่องของค่าใช้จ่าย รวมทั้งการลาเพื่อศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น	4.23	.762	มาก	3
10	องค์กรของท่านจัดให้มีช่องทางการเรียนรู้ ผ่านE-Learning/Teleclass หรือสื่อสังคม ออนไลน์อื่นๆ สำหรับการฝึกอบรมและการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์	4.04	.840	มาก	10
	<b>รวม</b>	<b>4.16</b>	<b>.785</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 5 พบว่า แนวทางประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเอกชน ในมณฑลกว่างสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน โดยภาพรวม ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.16$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า องค์กรมีการสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์และศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาโลกทัศน์อย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.26$ ) รองลงมาคือองค์กรมีการพัฒนาบุคลากรเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะทางด้านความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.23$ ) ส่วนองค์กรของท่านจัดให้มีช่องทางการเรียนรู้ ผ่าน E-Learning/Teleclass หรือสื่อสังคม ออนไลน์อื่นๆ สำหรับการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.04$ )

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แนวทางประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของ มหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกว่างสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

	ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1	องค์กรได้ระบียบผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ขององค์กร	4.16	.706	มาก	4
2	จัดระบียบผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ขององค์กร	4.16	.680	มาก	4
3	จัดองค์ประกอบต่าง ๆ ของกระบวนการภายในองค์กร ซึ่งกระบวนการในการกำหนดมาตรฐานและเป้าหมายของผลงาน	4.15	.711	มาก	7
4	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เป็นประจำทุกปี โดยมุ่งเน้นทั้งสองความสามารถไปควบคู่กันความสามารถ ความโดดเด่น	4.21	.767	มาก	3
5	ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระเบียบแบบแผน มีการกำหนดหลักการและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน	4.23	.766	มาก	1
6	ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความโปร่งใสยุติธรรม	4.15	.749	มาก	7
7	กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความเหมาะสมกับตำแหน่งและสายงาน	4.15	.770	มาก	7
8	บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.16	.767	มาก	4
9	ผลการประเมินเป็นที่ยอมรับและนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น	4.22	.784	มาก	2
10	นำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาต่อสัญญาจ้าง เลิกจ้าง ในกรณีอัตราจ้างและพนักงานราชการ	4.07	.806	มาก	10
	<b>รวม</b>	<b>4.17</b>	<b>.751</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 6 พบว่า แนวทางประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเอกชน ในมณฑลกว่างสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน โดยภาพรวม การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.17$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็น ระเบียบแบบแผน มีการกำหนดหลักการและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.23$ ) รองลงมา คือ ผลการประเมินเป็นที่ยอมรับและนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น ( $\bar{X} = 4.22$ ) ส่วนการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาต่อสัญญาจ้าง เลิกจ้าง ในกรณีอัตราจ้างและพนักงานราชการ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.07$ )

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แนวทางประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของ มหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกว่างสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์

	ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1	องค์การให้ความสำคัญในเรื่องการ สร้างบรรยากาศในการทำงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คุณภาพชีวิตในการทำงาน และการสร้างจิตสำนึกด้านความปลอดภัยใน การทำงาน	4.20	.723	มาก	8
2	มีการวางนโยบาย และแนวทางปฏิบัติใน การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและ ผลประโยชน์อื่น ๆ แก่บุคลากรอย่างเหมาะสม	4.25	.691	มาก	5
3	มีนโยบายการบริหารค่าตอบแทนและการจัดสวัสดิการที่ เหมาะสมกับตำแหน่ง ภาระกิจแต่ละสายงานและผลงาน	4.20	.700	มาก	8
4	มีกระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการ ประเมิน วิชยฐานะ ข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษา การส่งเสริมและยก ย่องเชิดชูเกียรติ	4.23	.755	มาก	7
5	มีกระบวนการประเมินการเลื่อนขั้น เงินเดือนตามระเบียบ ราชการอย่างเป็นธรรม	4.33	.777	มาก	1
6	มีรูปแบบวิธีการจูงใจบุคลากรในรูปแบบใหม่ ๆ เช่น การสร้าง ระบบการทำงาน ที่ยืดหยุ่นโดยบุคลากรสามารถเลือกเวลา ทา งานได้ด้วยตนเอง รวมทั้งมีการเพิ่มสิทธิ การลาในรูปแบบต่างๆ มากขึ้น	4.25	.747	มาก	5
7	สนับสนุนบุคลากรให้ มีความสุขในการทำงาน ลดความตึงเครียด จากการ ทำงาน รวมทั้งลดความขัดแย้ง ภายในองค์กร	4.27	.735	มาก	4
8	จ่ายผลตอบแทนพิเศษให้กับกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เพื่อ เป็นการธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ	4.16	.771	มาก	10
9	องค์การให้ความสำคัญในเรื่องการ สร้างบรรยากาศในการทำงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คุณภาพชีวิตในการทำงาน และ การสร้างจิตสำนึกด้านความปลอดภัยใน การทำงาน	4.30	.777	มาก	2

ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
10	มีการวางนโยบาย และแนวทางปฏิบัติในการจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและ ผลประโยชน์อื่น ๆ แก่บุคลากรอย่างเหมาะสม	4.29	.796	มาก	3
<b>รวม</b>		4.25	.747	มาก	

จากตารางที่ 7 พบว่า แนวทางประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเอกชน ในมณฑลกว่างสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  =4.25) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ามีกระบวนการประเมินการเลื่อนขั้น เงินเดือนตามระเบียบราชการอย่างเป็นธรรม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}$  =4.33) รองลงมาคือ องค์กรให้ความสำคัญในเรื่อง การ สร้างบรรยากาศในการทำงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คุณภาพชีวิตในการทำงาน และการ สร้างจิตสำนึกด้านความปลอดภัยในการทำงาน ( $\bar{X}$  =4.30) ส่วนการจ่ายผลตอบแทนพิเศษให้กับกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เพื่อเป็นการจูงใจรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้อยู่กับองค์กรนานๆ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}$  =4.07)

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การประเมินรูปแบบประสิทธิผลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเอกชน ในมณฑลกว่างสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน

ผลการวิเคราะห์การประเมินรูปแบบในขั้นตอนนี้ได้จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์ ประกอบไปด้วย ผู้บริหาร และอาจารย์ประจำการ มหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกว่างสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน โดยการสุ่มแบบเจาะจง จำนวน 24 มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยละ 20 คน รวมทั้งสิ้น 440 คน นำข้อมูลการสัมภาษณ์มาจัดเรียงลำดับความถี่ 5 ลำดับ ของภาระงานทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ข้อ 1-5 ด้านการสรรหา ข้อ 6-10 ด้านการคัดเลือก ข้อ 11-15 ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ข้อ 16-20 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ข้อ 21-25 ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ดังนี้

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การประเมินรูปแบบประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเอกชน ในมณฑลกว่างสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน

การประเมินรูปแบบประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของ มหาวิทยาลัยเอกชน ในมณฑลกว่างสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1	มีการสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงาน	4.69	.602	มากที่สุด	1
2	มีการสรรหาบุคคลจากแหล่งกำลังคนภายใน โดยใช้กลยุทธ์และวิธีการสรรหาที่เหมาะสม	4.50	.632	มาก	12
3	การสรรหาบุคคลจากแหล่งกำลังคนภายนอกโดยใช้กลยุทธ์และวิธีการสรรหาที่เหมาะสม	4.67	.602	มากที่สุด	2
4	ผู้ที่ทำหน้าที่ในการสรรหาบุคลากรสามารถดึงดูดบุคลากรที่มีคุณภาพตรงกับงานและเกิดความสนใจที่จะมาร่วมงานกับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ	4.38	.619	มาก	17
5	มีการแสวงหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถอย่างมีประสิทธิภาพ	4.54	.727	มากที่สุด	11
6	องค์กรมีนโยบายให้ทุกคนใน องค์กรทำหน้าที่เป็นเครือข่ายในการช่วยบุคลากรให้กับองค์กร	4.19	.834	มาก	25
7	องค์กรมีการบรรจุบุคลากรได้ตรงตามความต้องการขององค์กร	4.56	.814	มากที่สุด	10
8	พิจารณาตัดสินใจที่จะรับรับเข้ามาปฏิบัติงานหรือไม่ยังขึ้นอยู่กับผลทดสอบที่เกี่ยวข้อง	4.38	.806	มาก	17
9	ผู้ที่มีหน้าที่คัดเลือกจะต้องมีความรู้ในหลักการและมีความเข้าใจในเทคนิคในการคัดเลือกบุคคล	4.38	.885	มาก	17
10	องค์กรมีการกำหนดแนวทางในการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรตามระเบียบอย่างชัดเจน	4.31	.793	มาก	22
11	องค์กรมีการสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีโอกาส เพิ่มพูนความรู้ทักษะ ประสบการณ์และศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาโลกทัศน์อย่างต่อเนื่อง	4.60	.619	มากที่สุด	6



## ตารางที่ 8 (ต่อ)

การประเมินรูปแบบประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของ มหาวิทยาลัยเอกชน ในมณฑลกวางสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
12	องค์กรมีการพัฒนาบุคลากรเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะทางด้านความรู้ ทักษะ ทักษะคิดและพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน	4.44	.629	มาก	14
13	องค์กรของท่านส่งเสริมให้บุคลากรหา ความรู้เพิ่มเติมด้วยตนเอง โดยการสนับสนุน ในเรื่องของค่าใช้จ่าย รวมทั้งการลาเพื่อศึกษาต่อ ในระดับที่สูงขึ้น	4.63	.619	มากที่สุด	4
14	องค์กรมีการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ให้เกิดการเรียนรู้ และเข้าใจ งานที่ปฏิบัติอย่างชัดเจน เพื่อความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้ อย่างชำนาญ แม่นยำและความรวดเร็ว	4.44	.629	มาก	14
15	องค์กรได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะความสามารถและปรับปรุง พฤติกรรมของบุคลากรให้ดีขึ้นโดยมุ่งเน้นในเรื่องการพัฒนาในตัว บุคคลและการพัฒนาในสายอาชีพ	4.57	.727	มากที่สุด	8
16	ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระเบียบแบบแผน มีการ กำหนดหลักการและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน	4.31	.704	มาก	22
17	ผลการประเมินเป็นที่ยอมรับและนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มี ประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น	4.64	.719	มากที่สุด	3
18	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เป็นประจำทุกปี โดย มุ่งเน้นทั้งสองความสามารถไปควบคู่กันความสามารถ ความโดดเด่น	4.31	.793	มาก	22
19	องค์กรได้ระเบียบผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้สอดคล้อง เป้าประสงค์ขององค์กร	4.58	.727	มากที่สุด	7
20	จัดระเบียบผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้สอดคล้องกับ เป้าประสงค์ขององค์กร	4.38	.719	มาก	17
21	มีกระบวนการประเมินการเลื่อนขั้น เงินเดือนตามระเบียบราชการ อย่างเป็นธรรม	4.62	.689	มากที่สุด	5

## ตารางที่ 8 (ต่อ)

การประเมินรูปแบบประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของ					
มหาวิทยาลัยเอกชน ในมณฑลกว่างสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน					
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
22	องค์การให้ความสำคัญในเรื่องการ สร้างบรรยากาศในการทำงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คุณภาพชีวิตในการทำงาน และการสร้างจิตสำนึกด้านความปลอดภัยใน การทำงาน	4.35	.720	มาก	21
23	มีการวางนโยบาย และแนวทางปฏิบัติใน การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและ ผลประโยชน์อื่น ๆ แก่บุคลากรอย่างเหมาะสม	4.43	.632	มาก	16
24	สนับสนุนบุคลากรให้ มีความสุขในการทำงาน ลดความตึงเครียด จากการ ทำงาน รวมทั้งลดความขัดแย้ง ภายในองค์กร	4.57	.707	มากที่สุด	8
25	มีรูปแบบวิธีการจูงใจบุคลากรในรูปแบบใหม่ ๆ เช่น การสร้างระบบ การทำงาน ที่ยืดหยุ่นโดยบุคลากรสามารถเลือกเวลา ทำงานได้ด้วยตนเอง รวมทั้งมีการเพิ่มสิทธิ การลาในรูปแบบต่าง ๆ มากขึ้น	4.47	.722	มาก	13
<b>รวม</b>		<b>4.47</b>	<b>.727</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 8 พบว่า ผลการประเมินรูปแบบประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเอกชน ในมณฑลกว่างสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  =4.47) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีการสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงาน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X}$  =4.69) รองลงมาคือการสรรหาบุคคลจากแหล่งกำลังคนภายนอกโดยใช้กลยุทธ์และวิธีการสรรหาที่เหมาะสม ( $\bar{X}$  =4.63) ส่วนองค์การมีนโยบายให้ทุกคนใน องค์กรทำหน้าที่เป็นเครือข่ายในการช่วยบุคลากรให้กับองค์กร มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}$  =4.19)

### ผลการวิเคราะห์การประเมินรูปแบบ

โดยในขั้นตอนนี้ได้จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์ ประกอบไปด้วย ผู้บริหาร และอาจารย์ ประจำการ มหาวิทยาลัยเอกชน ในมณฑลกว่างสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน นำข้อมูลการสัมภาษณ์จำนวน 24 คนมาจัดเรียงลำดับความถี่ 5 ลำดับ ของภาระงานทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ได้แก่ ข้อ 1-5 ด้านการสรรหา ข้อ 6-10 ด้านการคัดเลือก ข้อ 11-15 ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ข้อ 16-20 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ข้อ 21-25 ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ พบว่า ผลการประเมินรูปแบบการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของภาวะผู้นำของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในมณฑลกว่างสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.47$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีการสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงาน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.69$ ) รองลงมาคือการสรรหาบุคคลจากแหล่งกำลังคนภายนอกโดยใช้กลยุทธ์และวิธีการสรรหาที่เหมาะสม ( $\bar{X} = 4.63$ ) ส่วนองค์การมีนโยบายให้ทุกคนใน องค์กรทำหน้าที่เป็นเครือข่ายในการช่วยบุคลากรให้กับองค์กร มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.19$ )

**ตอนที่ 4** ผลการวิเคราะห์แนวทางประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเอกชน ในมณฑลกว่างสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน

โดยกลุ่มผู้ประเมินความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติ ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิ คณาจารย์ ในมหาวิทยาลัยด้านการบริหารการศึกษา บริหารทรัพยากรมนุษย์ บริหารกลยุทธ์ บริหารคุณภาพ ฯลฯ ซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทหลักในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 20 คน โดยใช้วิธีจัดสัมมนาโดยมีผลดังนี้ ผู้บริหารมีการสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงาน โดยการสรรหาบุคคลจากแหล่งกำลังคนภายนอกโดยใช้กลยุทธ์และวิธีการสรรหาที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดการสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพมีการกำหนดแนวทางในการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรตามระเบียบอย่างชัดเจน ในการดำเนินงานขั้นตอนในการถ่ายทอดความรู้ หรือการรับข้อมูลข่าวสารเป็นสิ่งที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งเพราะจะเป็นตัวที่ช่วยให้องค์กรขับเคลื่อนไปในทิศทางที่ถูกต้อง ผู้บริหารมีการกำหนดหน้าที่ที่รับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งงานได้อย่างเหมาะสมและเลือกงานให้เหมาะสมกับความสามารถของแต่ละบุคคล เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากที่สุด ผู้ที่ทำหน้าที่ในการสรรหาบุคลากรมีการกำหนดแนวทางในการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรตามระเบียบอย่างชัดเจนและสามารถดึงดูดบุคลากรที่มีคุณภาพตรงกับงานและเกิด

ความสนใจที่จะมาร่วมงานกับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพโดยการตัดสินใจเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติและความสามารถเหมาะสมที่สุดจากผู้สมัคร เพื่อให้เข้ามาทำงานและดำรงในตำแหน่งที่ต้องการ โดยองค์กรมีการสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีโอกาส เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์และศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาโลกทัศน์อย่างต่อเนื่อง อีกทั้งเป็นการเสริมสร้างสมรรถนะทางด้านความรู้ ทักษะ ทักษะคิดและพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ซึ่งระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระเบียบแบบแผน มีการกำหนดหลักการและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และมีผลการประเมินเป็นที่ยอมรับและนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น รวมถึงองค์กรมีกระบวนการประเมินการเลื่อนขั้น เงินเดือนตามระเบียบราชการอย่างเป็นธรรม อีกทั้งให้ความสำคัญในเรื่องการสร้างบรรยากาศในการทำงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คุณภาพชีวิตในการทำงาน และการสร้างจิตสำนึกด้านความปลอดภัยในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรในองค์กรเกิดกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาแนวทางประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัย เอกชน ในมณฑลกว่างสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษา ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกว่างสี ประเทศ สาธารณรัฐประชาชนจีน 2) เพื่อประเมินคุณลักษณะประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของและ มหาวิทยาลัยเอกชน ในมณฑลกว่างสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน 3) เพื่อศึกษาแนวทาง ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเอกชน ในมณฑลกว่างสี ประเทศ สาธารณรัฐประชาชนจีน โดยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มี 5 ด้าน คือ 1)ด้านการสรรหา 2)ด้านการ คัดเลือก 3)ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา 4)ด้านการประเมินผลการ 5)ด้านค่าตอบแทนและสิทธิ ประโยชน์ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ มหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกว่างสี ประเทศ สาธารณรัฐประชาชนจีน จำนวน 24 แห่ง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร และ อาจารย์ประจำการ มหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกว่างสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน โดยการ สุ่มแบบเจาะจง มหาวิทยาลัยละ 20 คน รวมทั้งสิ้น 440 คน กลุ่มผู้ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์ ได้แก่ อธิการบดีหรือรองอธิการบดีของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยละ 1 คน รวมทั้งสิ้น 24 คน กลุ่มผู้ ประเมินความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติ ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิ คณาจารย์ในมหาวิทยาลัย และผู้มีบทบาทหลักในการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ จำนวน 20 คน เป็นแบบสอบถาม มาตรฐานส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วน เบี่ยงเบนมาตรฐาน

#### สรุปผลการวิจัย

การวิจัยศึกษาแนวทางประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเอกชน ใน มณฑลกว่างสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน โดยผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัยในหัวข้อต่าง ๆ ตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ศึกษาประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเอกชน ในมณฑล กว่างสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน

ตอนที่ 2 ศึกษาการประเมินประเมินคุณลักษณะประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของ มหาวิทยาลัยเอกชน ในมณฑลกว่างสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน

ตอนที่ 3 ศึกษาแนวทางประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเอกชน ใน  
มณฑลกว่างสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน

### ตอนที่ 1 ศึกษาประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเอกชน ใน มณฑลกว่างสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน

แนวทางประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเอกชน ในมณฑลกว่างสี  
ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ซึ่งประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยภาพรวมอยู่ในระดับ  
มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการสรรหา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการ  
ประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วนด้านด้านการคัดเลือก มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด โดยมีรายละเอียดของ  
ผลการวิจัยในแต่ละด้าน ดังนี้

**ด้านการสรรหา** โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า องค์กรมีการสรร  
หาบุคลากรที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ผู้ที่ทำหน้าที่ในการสรรหา  
บุคลากรสามารถดึงดูดบุคลากรที่มีคุณภาพตรงกับงานและเกิดความสนใจที่จะมาร่วมงานกับองค์กรอย่าง  
มีประสิทธิภาพ ส่วนการสร้างสรรค์แหล่งทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถนำมาสนองความต้องการขององค์กร  
และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้แก่องค์กร

**ด้านการคัดเลือก** โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า องค์กรมีนโยบาย  
ให้ทุกคนใน องค์กรทำหน้าที่เป็นเครือข่ายในการช่วยบุคลากรให้กับองค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา  
คือองค์กรมีการบรรจุบุคลากรได้ตรงตามความต้องการขององค์กร ส่วนการตัดสินใจเลือกบุคคลที่มี  
คุณสมบัติและความสามารถเหมาะสมที่สุดจากผู้สมัคร เพื่อให้เข้ามาทำงานและดำรงในตำแหน่งที่  
ต้องการ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

**ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา** โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า  
องค์กรมีการสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีโอกาส เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์และศึกษาดู  
งานเพื่อพัฒนาโลกทัศน์อย่างต่อเนื่อง รองลงมาคือองค์กรมีการพัฒนาบุคลากรเพื่อเสริมสร้างสมรรถ  
นะทางด้านความรู้ ทักษะ ทศนคติและพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ส่วนองค์กรของท่านจัดให้มี  
ช่องทางการเรียนรู้ ผ่านE-Learning/Teleclass หรือสื่อสังคม ออนไลน์อื่นๆ สำหรับการฝึกอบรม  
และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

**ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน** โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า  
ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระเบียบแบบแผน มีการกำหนดหลักการและวัตถุประสงค์ที่  
ชัดเจน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ผลการประเมินเป็นที่ยอมรับและนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้  
มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น ส่วนการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาต่อสัญญาจ้าง เลิกจ้าง ในกรณี  
อัตราจ้างและพนักงานราชการมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

**ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์** โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารมีกลวิธีในการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ผู้บริหารมีความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์โดยการกำหนดวิธีทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ส่วนผู้บริหารมีความสามารถในการคิดเชิงสังเคราะห์โดยสามารถผสมผสานข้อมูลต่าง ๆ เพื่อให้เกิดแนวความคิดใหม่ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

### **ตอนที่ 2 ศึกษาการประเมินรูปแบบประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเอกชน ในมณฑลกว่างสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน**

ผลการประเมินรูปแบบประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเอกชน ในมณฑลกว่างสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีการสรรหาคูคณาจารย์ที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ การสรรหาคูคณาจารย์จากแหล่งกำลังคนภายนอกโดยใช้กลยุทธ์และวิธีการสรรหาที่เหมาะสม ส่วนองค์การมีนโยบายให้ทุกคนใน องค์กรทำหน้าที่เป็นเครือข่ายในการช่วยบุคลากรให้กับองค์การ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

### **ตอนที่ 3 ศึกษาแนวทางประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเอกชน ในมณฑลกว่างสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน**

โดยกลุ่มผู้ประเมินความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติ ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิ คณาจารย์ ในมหาวิทยาลัยด้านการบริหารการศึกษา บริหารทรัพยากรมนุษย์ บริหารกลยุทธ์ บริหารคุณภาพ ฯลฯ ซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทหลักในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 20 คน โดยใช้วิธีจัดสัมมนาโดยมีผลดังนี้ ผู้บริหารมีการสรรหาคูคณาจารย์ที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงาน โดยการสรรหาคูคณาจารย์จากแหล่งกำลังคนภายนอกโดยใช้กลยุทธ์และวิธีการสรรหาที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดการสรรหาคูคณาจารย์ที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพมีการกำหนดแนวทางในการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรตามระเบียบอย่างชัดเจน ในการดำเนินงานขั้นตอนในการถ่ายทอดความรู้ หรือ การรับข้อมูลข่าวสารเป็นสิ่งที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งเพราะจะเป็นตัวที่ช่วยให้องค์กรขับเคลื่อนไปในทิศทางที่ถูกต้อง ผู้บริหารมีการกำหนดหน้าที่ที่รับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งงานได้อย่างเหมาะสมและเลือกงานให้เหมาะสมกับความสามารถของแต่ละบุคคลเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากที่สุด ผู้ที่ทำหน้าที่ในการสรรหาคูคณาจารย์มีการกำหนดแนวทางในการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรตามระเบียบอย่างชัดเจนและสามารถดึงดูดบุคลากรที่มีคุณภาพตรงกับงานและเกิดความสนใจที่จะมาร่วมงานกับองค์การอย่างมีประสิทธิภาพโดยการตัดสินใจเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติและความสามารถเหมาะสมที่สุดจากผู้สมัคร เพื่อให้เข้ามาทำงานและดำรงในตำแหน่งที่ต้องการ โดยองค์การมีการสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมี

โอกาส เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์และศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาโลกทัศน์อย่างต่อเนื่อง อีกทั้งเป็นการเสริมสร้างสมรรถนะทางด้านความรู้ ทักษะ ทศนคติและพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ซึ่งระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระเบียบแบบแผน มีการกำหนดหลักการและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และมีผลการประเมินเป็นที่ยอมรับและนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น รวมถึงองค์การมีกระบวนการประเมินการเลื่อนขั้น เงินเดือนตามระเบียบราชการอย่างเป็นธรรม อีกทั้งให้ความสำคัญในเรื่องการสร้างบรรยากาศในการทำงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คุณภาพชีวิตในการทำงาน และการสร้างจิตสำนึกด้านความปลอดภัยในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรในองค์การเกิดกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### อภิปรายผลการวิจัย

ผลจากการวิจัยเรื่อง แนวทางประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเอกชน ในมณฑลกวางสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน โดยผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัยในหัวข้อต่าง ๆ ตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ศึกษาประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเอกชน ในมณฑลกวางสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน

ตอนที่ 2 ศึกษาการประเมินคุณลักษณะประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเอกชน ในมณฑลกวางสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน

ตอนที่ 3 แนวทางประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเอกชน ในมณฑลกวางสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน

#### ตอนที่ 1 ศึกษาประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเอกชน ในมณฑลกวางสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน

จากผลการวิจัยแนวประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเอกชน ในมณฑลกวางสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ซึ่งประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการสรรหา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วนด้านด้านการคัดเลือก มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ผู้ที่ทำหน้าที่สรรหาในองค์การมีการแสวงหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานอย่างมีประสิทธิภาพรวมถึง การสรรหาบุคคลจากแหล่งกำลังคนภายในและภายนอกโดยใช้กลยุทธ์และวิธีการสรรหาที่เหมาะสมและบุคลากรในองค์การสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มที่ มีความผูกพันต่อองค์การและมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ และในองค์การมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระเบียบแบบแผน มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เป็นประจำทุกปี โดย



มุ่งเน้นทั้งสองความสามารถไปควบคู่กันความสามารถ ความโดดเด่น โดยการกำหนดหลักการและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนโดยกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความเหมาะสมกับ ตำแหน่งและสายงาน ซึ่งทำให้ผลการประเมินเป็นที่ยอมรับและนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของโบว์ดิทช์ และ บัวโน (Bowditch and Buono. 1990, น.508-510) ได้กล่าวว่า การพัฒนาประสิทธิภาพขององค์การขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์การที่จะจัดหาและใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสมและกว้างขวาง ได้เสนอรูปแบบองค์ประกอบที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การมี 4 ด้าน คือ โครงสร้างขององค์การ บุคลากร กระบวนการทำงาน เทคโนโลยี แนวทางการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีแนวทางที่หลากหลายประกอบด้วย การทำความเข้าใจและกำหนดแนวคิดของการทำงานให้ชัดเจน การใช้สามัญสำนึกในการพิจารณา การให้คำปรึกษาที่ถูกต้อง การรักษาระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม การปฏิบัติงานต้องเชื่อถือได้ มีความรวดเร็วงานเสร็จเร็วและได้มาตรฐานรวมถึงการมีคุณธรรมจริยธรรมในการทำงาน มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานจะเน้นเรื่องความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติงานจึงต้องเน้นพัฒนาความสามารถของบุคคลเป็นหลักซึ่งเป็นองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสามารถของบุคคล ประกอบด้วย คุณลักษณะของบุคคล ได้แก่ ความรู้ ทักษะประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน จะมีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน ลักษณะบุคคลที่เหมาะสมกับงานนั้น ๆ ก็จะสามารถปฏิบัติงานได้ดีมีประสิทธิภาพ ความพยายามในการทำงานของบุคคล คือ ความตั้งใจ ในการทำงานอย่างเต็มที่ซึ่งจะมีความสัมพันธ์กับความยินดีที่จะทำงาน ซึ่งขึ้นอยู่กับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานและจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของงาน การสนับสนุนจากองค์การ คือ ค่าตอบแทน วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน การได้รับการนิเทศ การประเมินผลที่มีความยุติธรรม การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม รวมทั้งการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน การมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานคือความพร้อมและความพยายามรวมถึงความสามารถที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จโดยการประเมินผลการทำงานประสิทธิภาพในการทำงานนั้นไม่สามารถทำได้โดยตรงเนื่องจากหน่วยงานในการวัดสิ่งที่ลงทุนลงแรง เช่น ค่าตอบแทน วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ความพยายามและแรงงาน เป็นคนละหน่วยในการวัดผลลัพธ์ คือ การปฏิบัติงานส่วนผลการวิจัยเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ผู้วิจัยอภิปรายผลในแต่ละด้านดังนี้

**ด้านการสรรหา** โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะว่าองค์การมีการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อป้องกันความต้องการของทรัพยากรมนุษย์ โดยพิจารณาตามความจำเป็นในด้านต่าง ๆ สามารถชักจูงผู้ที่มีความสามารถที่เหมาะสมกับงาน มาบรรจุในตำแหน่งงานที่ว่างนั้นได้โดยทำการสรรหาทั้งจากแหล่งภายในขององค์การเอง เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย หรือจากแหล่งภายนอก

องค์การ สอดคล้องกับแนวคิดของฟอตเตอร์ (Myron D. Fottler and Charles L. Joiner 1998) ได้กล่าวว่า การสรรหาเป็นกระบวนการค้นหาและชักจูงให้บุคคลที่มีคุณสมบัติตามต้องการมาสมัครทำงาน เพื่อองค์กรจะได้ทำการคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมที่สุดเข้าทำงานต่อไป การสรรหาสามารถทำได้ทั้งจากแหล่งภายในองค์กรเองหรือจากแหล่งภายนอกองค์กรก็ได้ ซึ่งทั้งสองแหล่งมีข้อดีและข้อเสียแตกต่างกัน สอดคล้องกับแนวคิดของมอนดี และ โนว์ (Mondy & Noe. 1996 151) ได้กล่าวว่า กระบวนการสรรหา มีวัตถุประสงค์เพื่อที่รวมเอาผู้สมัครที่มีความสามารถตามที่องค์กรต้องการ ความยากลำบากในการสรรหาจึงขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน ความสำเร็จในการสรรหาจึงต้องอาศัยกระบวนการที่ประกอบด้วยหาขั้นตอนตั้งแต่การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะบอกถึงความต้องการของทรัพยากรมนุษย์ องค์กรจะต้องประเมินทางเลือกเพื่อบรรลุความต้องการดังกล่าว ผู้บริหารจะพิจารณาความจำเป็นในการสรรหาพนักงาน และรายละเอียดของงาน เพื่อพิจารณาคุณสมบัติของบุคคลที่จะสรรหา ขึ้นต่อไปจึงพิจารณาแหล่งสรรหาจากภายนอกหรือภายใน เมื่อพิจารณาแหล่งสรรหาแล้ว จะต้องพิจารณาแหล่งสรรหาจากแต่ละแหล่งดังกล่าว สอดคล้องกับแนวคิดของ หวัง หรง และหวัง รู่ยผิง (Wang Rong & Wang Ruiping, 2017, p.31) ได้กล่าวว่า ทฤษฎีช่องทางการรับสมัคร มุ่งเน้นความสำคัญของการเลือกช่องทางการสรรหาที่เหมาะสมที่สุดตามความต้องการขององค์กรและลักษณะของผู้สมัคร ปรับปรุงประสิทธิภาพและคุณภาพการสรรหาโดยการบริหารจัดการและใช้กลยุทธ์เชิงวิทยาศาสตร์ สอดคล้องกับแนวคิดของฟาน ถิงถิง และหลี จี้หยวน (Fan Tingting & Li Jiyuan, 2016, p.4) ได้กล่าวว่า การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ทรัพยากรด้านต่าง ๆ ที่องค์กรต้องการสำหรับการสรรหา ประกอบด้วย ทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรวัสดุ ทรัพยากรทางการเงิน ทรัพยากรสารสนเทศ เป็นต้น ซึ่งทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด และสอดคล้องกับแนวคิดของหลิว ถิง และถาน หลิน (Liu Ting & Tan Lin, 2018, p.120) ได้กล่าวว่า องค์กรสมัยใหม่ควรขยายช่องทางการสรรหาบุคลากรอย่างจริงจัง ปรับปรุงประสิทธิภาพและระดับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยการสร้างช่องทางการรับสมัครออนไลน์ เพิ่มขีดความสามารถขององค์กรและเสริมสร้างความร่วมมือระหว่างองค์กร

**ด้านการคัดเลือก** โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะว่า องค์กรมีกระบวนการคัดเลือกเลือกบุคลากรที่มีทักษะที่หลากหลายเพื่อช่วย ให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ใหม่ ๆ ให้แก่ องค์กร อีกทั้งการคัดเลือกบุคลากรนั้น เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความสามารถ มีคุณสมบัติเหมาะสมตามความต้องการขององค์กรและลักษณะงานที่ทำ เป็นการลดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการนิเทศงาน และการฝึกบุคลากรเพื่อให้ทำงาน ทำให้บุคลากรที่เข้ามาทำงานพอใจที่จะอยู่กับองค์กรนั้น ๆ ได้นาน

การคัดเลือกบุคลากรเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารงานบุคลากร แต่เนื่องจากอำนาจการตัดสินใจจะเกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการ จึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารที่จะต้องเข้าใจกระบวนการคัดเลือกบุคลากร สอดคล้องกับแนวคิดของหลัว ฮั่นหลิน และฟาน เจียนหง (Luo Hanlin & Fan Jianhong, 2013, p.51) ได้กล่าวว่า ในกระบวนการคัดเลือก องค์กรควรให้ความสำคัญกับความสามารถ บุคลิกภาพ ค่านิยมของผู้สมัคร และพิจารณาระดับความเหมาะสมที่บุคลากรมีต่อวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมองค์กรเพื่อสามารถทำงานในตำแหน่งที่เหมาะสม ซึ่งเป็นการปรับปรุงคุณภาพการคัดเลือกและความมั่นคงของบุคลากร สอดคล้องกับแนวคิดของพาน ไท่เทา และหลี่ จิ่ง (Pan Haitao & Li Jing, 2017, p.52) ได้กล่าวว่า ทฤษฎีประสิทธิภาพการคัดเลือกมุ่งเน้นการจัดตั้งระบบการรับสมัครตามหลักวิทยาศาสตร์และกลไกการประเมินเพื่อประเมินและเปรียบเทียบผู้สมัครอย่างครอบคลุมรอบด้าน คัดเลือกผู้มีความสามารถเหมาะสมสำหรับองค์กร ยกกระดับประสิทธิภาพการคัดเลือกและความมั่นคงของบุคลากร สอดคล้องกับแนวคิดของเวอเทอร์ (Werther. 1996) ได้กล่าวว่า การคัดเลือกเป็นกระบวนการที่ใช้ในการตัดสินใจว่าจะจ้างผู้ใดทำงาน กระบวนการเริ่มตั้งแต่เมื่อมีผู้สนใจสมัครงานและสิ้นสุดเมื่อมีการตัดสินใจจ้างงาน และสอดคล้องกับแนวคิดของโยเดอร์ (Yoder. 1958) ได้กล่าวว่า การคัดเลือกเกี่ยวข้องกับการคาดการณ์และการประมาณการว่าผู้สมัครมีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการ การคัดเลือกอย่างมีกฎเกณฑ์และขั้นตอนมีแบบแผนย่อมมีส่วนที่จะลดความล้มเหลวในการคัดเลือกให้น้อยลงได้

**ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา** โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะว่าองค์กรมีการพัฒนาบุคลากรเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะทางด้านความรู้ ทักษะ ทักษะคิดและพฤติกรรม โดยผ่านประสบการณ์การเรียนรู้ในอันที่จะช่วยให้บุคคลปฏิบัติงานและร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งเป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคคลให้สนองต่อความต้องการด้านกำลังคนขององค์กรทั้งในปัจจุบันและในอนาคตในการปฏิบัติงานรวมถึงการสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์และศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาโลกทัศน์อย่างต่อเนื่อง ทำให้บุคลากรมีทำให้บุคคลมีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานเพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของตนเอง มีการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ให้เกิดการเรียนรู้ และเข้าใจงานที่ปฏิบัติอย่างชัดเจน เพื่อความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้อย่างชำนาญ แม่นยำและความรวดเร็วผ่านการเรียนรู้โดยประสบการณ์ตรง เพื่อการที่จะช่วยให้บุคลากรปฏิบัติงานและร่วมกันทำกิจกรรมอื่น ๆ ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับแนวคิดของหวัง หงเลียง และหยาง ฟาน (Wang Hongliang & Yang Fan, 2012, p.27) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรมและพัฒนาเป็นกระบวนการหลักในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร การฝึกอบรม ด้านทักษะวิชาชีพ การวางแผนอาชีพ และโอกาสในการพัฒนาจะช่วยให้บุคลากรสามารถยกระดับศักยภาพและเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและผลการปฏิบัติงานได้ สอดคล้องกับแนวคิดของถัง เชียง และต่ง หลี่เฉียง (Tang

Xiang & Dong Li qiang, 2020, p.39) ได้กล่าวว่า องค์กรควรกำหนดแผนการฝึกอบรมและพัฒนาเฉพาะบุคคลตามความสามารถและความต้องการของบุคลากร ให้ความสำคัญกับการวางแผนอาชีพของบุคลากรและการพัฒนาศักยภาพในการค้นคว้า และตระหนักถึงการเติบโตร่วมกันของบุคลากรและองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของคาสซิโอ (Cascio. 1995) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรมประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้วางแผนและออกแบบอย่างเป็นระบบเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งระดับบุคคล กลุ่มและองค์กร ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นแสดงให้เห็นว่ามีมีการเปลี่ยนแปลงที่วัดได้ทางด้านความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดของโบรูชาท์ (Burushat, 1996, น. 97) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จัดทำขึ้นเป็นระบบ เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะทางความรู้ ทักษะ ทักษะ และพฤติกรรม ผ่านการเรียนรู้โดยประสบการณ์ตรงเพื่อการ ที่จะช่วยให้บุคลากรปฏิบัติงานและร่วมกันทำกิจกรรมอื่น ๆ ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับงานวิจัยของโยซอฟ (Yosoff. 2018, Abstract) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์สี่เหลี่ยมและผลการดำเนินงานด้านสภาพแวดล้อมในอุตสาหกรรมโรงแรม โดยใช้ทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resouru-loard View theory) ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำนวน 20 คน โรงแรม 3 ถึง 5 ดาว 15 แห่ง ในประเทศไทย ใช้ แบบสอบถามเป็นเครื่องมือและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการสร้างแบบจำลองเชิงโครงสร้างกำลังสอง น้อยที่สุด (PLS-SEM) พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์สี่เหลี่ยม 3 ด้าน คือ ด้านการสรรหาและการคัดเลือก ด้านการพัฒนาและการฝึกอบรม และด้านค่าตอบแทน มีความสัมพันธ์และผลกระทบ ทางบวกต่อผลการดำเนินงานด้านสภาพแวดล้อมขณะที่ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่มี ผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารโรงแรมควรให้ความสำคัญกับการคัดเลือกบุคคลที่มีความตระหนักและทัศนคติที่ดีต่อการรักษาสิ่งแวดล้อม การฝึกอบรมและการพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมของโรงแรม

**ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน** โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะว่า องค์กรมีการวางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระเบียบแบบแผน มีการกำหนดหลักการและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี โดยมุ่งเน้นทั้งสองความสามารถไปควบคู่กันความสามารถ ความโดดเด่น ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความโปร่งใสยุติธรรม โดยกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความเหมาะสมกับ ตำแหน่งและสายงาน ผลการประเมินเป็นที่ยอมรับและนำผลการประเมินมาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ หยาง ฟาน และหยาง เจียน (Yang Fan & Yang Jian, 2017, p.89) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่สำคัญในการจัดการองค์กรและเป็นกระบวนการประเมินเพื่อยืนยันผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยมีการสื่อสารเกี่ยวกับความหมาย ประโยชน์ วิธีการ แนวทางการนำไปปฏิบัติและปัญหาที่ค้นพบจากการ

ประเมินผลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดของหลิว เฉา และจ้าว เจ้อฉวิน (Liu Chao & Zhao Zequn, 2018, p.117) ได้กล่าวว่า ทฤษฎีการจัดการผลการปฏิบัติงาน กล่าวว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานจำเป็นต้องพิจารณาและปรับปรุงหลายด้าน เช่น การกำหนดเป้าหมาย การประเมินผลการปฏิบัติงานและกลไกการจูงใจ เป็นต้น สอดคล้องกับแนวคิดของเคสเตอร์ (Casterter.1976) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเป็นระบบที่จัดขึ้นเพื่อหาคุณค่าของบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงานและสมรรถภาพในกาพัฒนาตนเองโดยแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ 1)กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน 2)กำหนดแบบและลักษณะของงานที่จะประเมินผล 3)กำหนดตัวผู้ประเมินผลและฝึกอบรมผู้ทำการประเมินผล 4)กำหนดวิธีการประเมินผลงาน 5)การวิเคราะห์ผลและการนำผลที่ได้จากการประเมินไปใช้ สอดคล้องกับแนวคิดของโนว (Noe. 2006, น.330) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ วิธีการใด ๆ ที่ทางฝ่ายบริหารมั่นใจว่ากิจกรรมต่าง ๆ ของพนักงานและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ สอดคล้องกับแนวคิดของ มอนดี, โนว์ และพรี โมซ์ (Mondy, Noe & Premeaux, 1999, p. 9) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) เป็นกระบวนการประเมินพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน โดยการวัดและเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ เช่น การบันทึกผลลัพธ์ และการติดต่อสื่อสารกลับไปยังพนักงาน ซึ่งเป็นกิจกรรมระหว่างผู้บริหารโดยตรงและพนักงาน

**ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์** โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะว่าองค์กรให้ความสำคัญในเรื่องการ สร้างบรรยากาศในการทำงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คุณภาพชีวิตในการทำงาน และการสร้างจิตสำนึกด้านความปลอดภัยในการทำงาน มีการวางนโยบาย และแนวทางปฏิบัติในการจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและ ผลประโยชน์อื่น ๆ แก่บุคลากรอย่างเหมาะสม มีรูปแบบวิธีการจูงใจบุคลากรในรูปแบบใหม่ ๆ เช่น การสร้างระบบการทำงาน ที่ยืดหยุ่นโดยบุคลากรสามารถเลือกเวลา ทำงานได้ด้วยตนเอง รวมทั้งมีการเพิ่มสิทธิ การลาในรูปแบบต่างๆมากขึ้น สนับสนุนบุคลากรให้มีความสุขในการทำงาน ลดความตึงเครียด จากการทำงาน รวมทั้งลดความขัดแย้ง ภายในองค์กรสอดคล้องกับแนวคิดของโจว ซิวเฟิน และเจิ้ง หยวนเฟิง (Zhou Xiufeng & Zheng Yuanfeng, 2017, p.52) ได้กล่าวว่า กลไกอิทธิพลและแนวทางปฏิบัติในการจัดการค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ กล่าวว่า ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์เป็นแรงจูงใจที่สำคัญในการบริหารองค์กร ซึ่งจะส่งผลต่อความกระตือรือร้นในการทำงานและความภักดีของบุคลากร สอดคล้องกับแนวคิดของเฉิน จวิน และจู เตอหมิง (Chen Jun & Zhu Deming, 2020, p.82) กล่าวว่า ทฤษฎีการออกแบบค่าตอบแทนหลายมิติ กล่าวว่า ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์เป็นแรงจูงใจที่สำคัญในการจัดการองค์กร ซึ่งอาจส่งผลต่อความกระตือรือร้นในการทำงานและความภักดีของบุคลากร สอดคล้องกับแนวคิดของเดสเลอร์ (Dessler. 2003, น.302) ได้กล่าวว่า ค่าตอบแทนพนักงาน

หมายถึง รูปแบบต่าง ๆ ของการจ่ายค่าจ้างหรือรางวัลที่ไปสู่พนักงาน ซึ่งเกิดขึ้นจากการจ้างงาน มีองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการประการแรก การจ่ายในรูปแบบของตัวเงินโดยตรง ในรูปของค่าจ้าง เงินเดือน สิ่งจูงใจ เงินเดือน สิ่งจูงใจ ค่าคอมมิชชั่นและโบนัส และประการที่สอง การจ่ายทางอ้อมในรูปของผลประโยชน์ด้านการเงิน คล้ายกับการจ่ายค่าเบี้ยประกันชีวิตให้พนักงานหรือการให้พักร้อน

## **ตอนที่ 2 ศึกษาการประเมินรูปแบบประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเอกชน ในมณฑลกว่างสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน**

จากผลการประเมินคุณลักษณะประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเอกชน ในมณฑลกว่างสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีการสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือการสรรหาบุคคลจากแหล่งกำลังคนภายนอกโดยใช้กลยุทธ์และวิธีการสรรหาที่เหมาะสม ส่วนองค์การมีนโยบายให้ทุกคนใน องค์กรทำหน้าที่เป็นเครือข่ายในการช่วยบุคลากรให้ก้าวไกลการ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดทั้งนี้ เป็นเพราะว่า ทางวิทยาลัยได้จัดทำรายละเอียดแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ทำการจัดฝึกอบรมและดำเนินโครงการพัฒนาศักยภาพ “ครูสองสมรรถนะ” เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งในการพัฒนาศักยภาพสมรรถนะในการทำงานสูง และสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงส่งเสริมให้บุคลากรสายสนับสนุนของวิทยาลัยสามารถเป็นอาจารย์ผู้ช่วยสอนได้ เพื่อเป็นการเพิ่มจำนวนบุคลากรสายสอน เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานด้านวิชาการ และคุณภาพการจัดการเรียนการสอน และพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุน อีกทั้งยังดำเนินงานภายใต้แนวทางการบริหารจัดการวินัยและระเบียบการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสอนวิทยาลัยหนานหนิง เพื่อนำหลักการกระจายการบริหารงาน สิทธิ หน้าที่ และสวัสดิการ เสริมสร้างวินัยและการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบ ได้มีการกำหนดแนวทางการบริหารจัดการวินัยและระเบียบการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสอนวิทยาลัยหนานหนิงขึ้น และบังคับใช้ระเบียบวินัยดังกล่าวกับบุคลากรสายสอนอย่างเข้มงวด เพื่อสร้างความมั่นใจและเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน การวิจัย การบริหารงาน ระเบียบการปฏิบัติงาน ระเบียบการลา และ ระเบียบอื่น ๆ ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ มาตรการดังกล่าวที่กำหนดขึ้นนี้ได้กำหนดขึ้นตามเจตนารมณ์ของเอกสารที่เกี่ยวข้องของในส่วนของรัฐบาล เอกสารที่เกี่ยวข้องระดับเขตปกครองตนเอง และจากสถานการณ์จริงที่เป็นแนวปฏิบัติของวิทยาลัยหนานหนิง สอดคล้องกับแนวคิดของจ้าว สวีตง และหยิน หัวตัง (Zhao Xudong & Yin Huadong, 2021, p.20) ได้กล่าวว่า เป้าหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์คือการส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันและผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจขององค์กรโดยการปลูกฝังและปรับปรุงคุณภาพของบุคลากรและเพิ่มมูลค่าสูงสุดให้กับบุคลากร และสอดคล้องกับแนวคิดของเวอเทอร์และเดวิส (Werther & Davis.1993) ได้

กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการจัดการบุคลากร/ทรัพยากรมนุษย์จะสามารถบรรลุถึงจุดมุ่งหมายได้ ก็โดยการกระทำตามวัตถุประสงค์สำคัญ 4 ประการดังต่อไปนี้คือ 1) วัตถุประสงค์ที่มีต่อสังคม (Societal Objective) องค์กรจะต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคมและปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างมีจริยธรรม อาทิการปฏิบัติตามพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ เป็นต้น 2) วัตถุประสงค์ที่มีต่อองค์กร (Organizational Objective) องค์กรจะต้องตระหนักว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ให้สามารถดำเนินการและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้ 3) วัตถุประสงค์ที่มีต่อภาระหน้าที่ (Functional Objective) ฝ่ายบุคลากร/ทรัพยากรมนุษย์จะต้องปฏิบัติภารกิจของตนเพื่อตอบสนองความต้องการขององค์กร ซึ่งมุ่งหวังให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4) วัตถุประสงค์ที่มีต่อบุคลากร (Personal Objective) หมายถึง การช่วยเหลือให้บุคลากรสามารถบรรลุเป้าหมายส่วนตัวเป้าหมายนี้มีส่วนเกื้อหนุนการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้เพื่อเป็นการจูงใจและรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้คงอยู่กับองค์กรต่อไป เพราะมิฉะนั้นแล้วบุคลากรอาจเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน และลาออกจากงานไปในที่สุด

### ตอนที่ 3 ศึกษาแนวทางประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเอกชน ในมณฑลกวางสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน

โดยกลุ่มผู้ประเมินความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติ ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิ คณาจารย์ ในมหาวิทยาลัยด้านการบริหารการศึกษา บริหารทรัพยากรมนุษย์ บริหารกลยุทธ์ บริหารคุณภาพ ฯลฯ ซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทหลักในการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ จำนวน 20 คน โดยใช้วิธีจัดสัมมนาโดยมีผลดังนี้ ผู้บริหารมีการสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงาน โดยการสรรหาบุคคลจากแหล่งกำลังคนภายนอกโดยใช้กลยุทธ์และวิธีการสรรหาที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดการสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพมีการกำหนดแนวทางในการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรตามระเบียบอย่างชัดเจน ในการดำเนินงานขั้นตอนในการถ่ายทอดความรู้ หรือการรับข้อมูลข่าวสารเป็นสิ่งที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งเพราะจะเป็นตัวที่ช่วยให้องค์กรขับเคลื่อนไปในทิศทางที่ถูกต้อง ผู้บริหารมีการกำหนดหน้าที่ที่รับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งงานได้อย่างเหมาะสมและเลือกงานให้เหมาะสมกับความสามารถของแต่ละบุคคลเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากที่สุด ผู้ที่ทำหน้าที่ในการสรรหาบุคลากรมีการกำหนดแนวทางในการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรตามระเบียบอย่างชัดเจนและสามารถดึงดูดบุคลากรที่มีคุณภาพตรงกับงานและเกิดความสนใจที่จะมาร่วมงานกับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพโดยการตัดสินใจเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติและความสามารถเหมาะสมที่สุดจากผู้สมัคร เพื่อให้เข้ามาทำงานและดำรงในตำแหน่งที่ต้องการ โดยองค์กรมีการสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีโอกาส เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์และศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาโลกทัศน์อย่างต่อเนื่อง อีกทั้งเป็นการเสริมสร้างสมรรถนะทางด้านความรู้ ทักษะ ทัศนคติและพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ซึ่งระบบ

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระเบียบแบบแผน มีการกำหนดหลักการและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และมีผลการประเมินเป็นที่ยอมรับและนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น รวมถึงองค์การมีกระบวนการประเมินการเลื่อนขั้น เงินเดือนตามระเบียบราชการอย่างเป็นธรรม อีกทั้งให้ความสำคัญในเรื่องการสร้างบรรยากาศในการทำงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คุณภาพชีวิตในการทำงาน และการสร้างจิตสำนึกด้านความปลอดภัยในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรในองค์การเกิดกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมถึงดำเนินตามโครงการฝึกอบรมพัฒนาศักยภาพบุคลากรวิทยาลัยหนานหนิงสู่ความเป็นมืออาชีพเพื่อเร่งรัดการสร้างคณาจารย์ที่มีคุณภาพ เพื่อให้การบริหารงานที่ดี มีประสิทธิภาพ และคล่องตัว ปรับปรุงและยกระดับสมรรถนะ ศักยภาพ คุณวุฒิ และทักษะการทำงานของบุคลากรวิทยาลัยหนานหนิงสู่ความเป็นมืออาชีพ จึงได้มีโครงการฝึกอบรมพัฒนาศักยภาพบุคลากรวิทยาลัยหนานหนิงสู่ความเป็นมืออาชีพขึ้น ภายใต้แนวคิดที่ว่า ยึดถือนโยบายตามลัทธิธรรมาภิบาล ความเท่าเทียมกันในคุณภาพและมาตรฐานในด้านระดับวิชาชีพ ทฤษฎีและการปฏิบัติ การฝึกอบรมตามความต้องการ การเรียนรู้และประยุกต์ใช้อย่างสม่ำเสมอ และเน้นผลในทางปฏิบัติ ยึดหลักการและแนวปฏิบัติตามเกณฑ์การฝึกอบรมระดับชาติ รูปแบบการฝึกอบรม เช่น การฝึกอบรมที่ได้รับใบประกาศนียบัตร การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้หรือทักษะอาชีพ การเพิ่มวุฒิการศึกษา เป็นต้น สอดคล้องกับงานวิจัยของไมเออร์ (Meier.2001, p.231) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในรัฐนอร์ทแคลิฟอร์เนีย พบว่า การบริหารงานบุคคลผู้บริหารควรกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบเป็นลายลักษณ์อักษร การพัฒนาบุคลากรต้องจัดอบรมให้ความรู้หลักการ และวิธีทำงานให้ทันกับเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอ และพัฒนาระบบการทำงาน ปรับปรุงการทำงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ การไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคลากร การสร้างมนุษยสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร และบุคคลเป็นสิ่งที่สำคัญที่จะแก้ไขความขัดแย้งได้ดี ผู้บริหารต้องศรัทธา และความตั้งใจต่อบุคลากร และใช้ระเบียบวินัยในการไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคลากรอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับแนวคิดของบอวินและฮาร์เว (Bowin and Harvey. 1996, น.6) ได้กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างสมบูรณ์ว่าเป็นการจัดการองค์การที่ดำเนินการเพื่อดึงดูด (Attract) พัฒนา (Develop) และธำรงรักษา(Maintain) กำลังคนให้ปฏิบัติงานได้ผลสูง (High Performing Workforce) รวมไปถึงการมุ่งไปสู่ความเป็นเลิศขององค์การ (Corporate Excellence) โดยผสมผสานความต้องการความเจริญรุ่งเรือง และการพัฒนาของบุคคลตามเป้าหมายขององค์การ สอดคล้องกับแนวคิดของจาง กุ่ยหรง และจาง เฟิงเสี (Zhang Guirong & Zhang Fengxia, 2018, p.12) ได้กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนสำคัญของการจัดการองค์กร และมีบทบาทหลักในการตัดสินใจการพัฒนาองค์กร และสอดคล้องกับแนวคิดของเกา หย่งเจิน และหลี่ ชิงหัว (Gao Yongzhen & Li Qinghua, 2020, p.22) ได้กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็น



หัวใจสำคัญในการจัดการองค์กรในปัจจุบัน มีความสำคัญเชิงกลยุทธ์ต่อการอยู่รอดและการพัฒนาองค์กร

## **ข้อเสนอแนะ**

### **ข้อเสนอแนะเพื่อการปฏิบัติ**

จากผลการวิจัยพบว่า แนวทางประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัย เอกชน ในมณฑลกลวงสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน มีข้อเสนอแนะดังนี้

**ด้านการสรรหา** ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกลวงสี ควรจะมีการสร้างสรรค์ แหล่งทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถนำมาสนองความต้องการขององค์กรและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ให้แก่องค์กร และผู้ที่ทำหน้าที่ในการสรรหาบุคลากรควรสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพตรงกับงาน อยู่ภายใต้ข้อจำกัดของระยะเวลาและค่าใช้จ่าย

**ด้านการคัดเลือก** ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกลวงสี ควรจะมีทัศนคติเลือก บุคคลที่มีคุณสมบัติและความสามารถเหมาะสมที่สุดจากผู้สมัคร เพื่อให้เข้ามาทำงานและดำรงใน ตำแหน่งที่ต้องการและองค์กรควรเข้าร่วมเป็นพันธมิตรและมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆกับองค์กรอื่น เพื่อ สนับสนุนในการคัดเลือกบุคลากร

**ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา** ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกลวงสี ควรจะจัด ให้มีช่องทางการเรียนรู้ ผ่านE-Learning/Teleclass หรือสื่อสังคม ออนไลน์อื่นๆ สำหรับการฝึกอบรม และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และองค์กรควรมีการวางแผนและออกแบบอย่างเป็นระบบเพื่อ ปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งระดับบุคคล กลุ่มและองค์กร

**ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน** ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกลวงสี ควร จะมีการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาต่อสัญญาจ้าง เลิกจ้าง ในกรณีอัตราจ้างและพนักงาน ราชการและควรมีกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความเหมาะสมกับ ตำแหน่งและสายงาน

**ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์** ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกลวงสี ควร จะมีการจ่ายผลตอบแทนพิเศษให้กับกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เพื่อเป็นการจูงใจรักษาบุคลากรที่มี ศักยภาพสูงให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ และองค์กรควรให้ความสำคัญในเรื่องการ สร้างบรรยากาศใน การทำงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คุณภาพชีวิตในการทำงาน และการสร้างจิตสำนึกด้าน ความปลอดภัยใน การทำงาน

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกว่างสี ควรจะมีการศึกษารูปแบบแนวทางประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกว่างสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ที่มีการกำหนดขนาดขององค์การที่แน่นอน ที่ต้องกำหนดเป้าหมายและแนวทางการดำเนินงานในอนาคต องค์การ ต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีเป้าหมายที่จะนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งใหม่ ๆ ทั้งภายนอกและภายในโดยให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการกำหนดภาพอนาคตขององค์การ ในการนำกระบวนการ วิธีการ การดำเนินการ เข้าไปส่งเสริมตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงได้อย่างเป็นรูปธรรม

2. ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกว่างสี ควรจะมีการวิจัยการศึกษาแนวทางประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกว่างสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน อย่างต่อเนื่องในองค์การรูปแบบอื่น ๆ เช่น ในหน่วยงานอื่น ๆ และพัฒนาทุกสถานศึกษาให้เน้นการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ และต้องการนำองค์การสู่ความเป็นเลิศและความยั่งยืนได้

3. ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกว่างสี ควรจะมีการนำผลวิจัยการศึกษาแนวทางประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกว่างสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ไปพัฒนาจัดทำเป็นคู่มือการศึกษาแนวทางประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกว่างสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน และให้สามารถนำการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์เข้าไปประยุกต์ตามบริบทขององค์การนั้นได้

## บรรณานุกรม

- กิ่งพร ทองใบ (2543). **การจัดองค์การและทรัพยากรมนุษย์**. นนทบุรี,  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- เกศรา รักชาติ. (2549). **องค์กรแห่งการตื่นรู้**. กรุงเทพฯ : เนชั่นมัลติมีเดียกรุ๊ป.  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. (2550). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: รุ่งเรืองรัตน์พรินติ้ง.
- เกา หย่งเจิน และหลี่ ชิงหัว (2020). **แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์**. ปักกิ่ง:  
Tsinghua University.
- จาง จีหลิน และหยาง เหวินเทา (2015). **การวิจัยประสิทธิภาพขององค์กรสมัยใหม่**.  
ธุรกิจระหว่างประเทศ (6). หน้า 67-68.
- จาง กุ้ยหรง และจาง เฟิงเสี (2018). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการปฏิบัติงานของ  
องค์กร**. ปักกิ่ง: Renmin University of China.
- จาง ฉิง และผาง เยี่ยนเยี่ยน (2020). **รูปแบบการจัดการช่องทางการสรรหาทรัพยากรมนุษย์**.  
Beijing University of Posts and Telecommunications.
- จ้าว สวีตง และหยิ่น หัวตง (2021). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์และความสามารถในการแข่งขัน  
ของ โดยใช้ China Mobile เป็นกรณีศึกษา**. Shanghai Jiao Tong University.
- จิตติมา อัครธิติงศ. (2556). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**.พระนครศรีอยุธยา:คณะวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- เจษฎา นกน้อย. (2558). **การสื่อสารภายในองค์กร:แนวคิดทฤษฎีและการประยุกต์ใช้**. กรุงเทพฯ  
: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จง เสี่ยวหมิน เจียง หลานและจ้าว เหวินเสี (2014). **รูปแบบการจัดการการพัฒนาย่างยั่งยืน**.  
เศรษฐกิจหมุนเวียนประเทศจีน (11). หน้า 23-26
- โจว ชิวเฟิน และเจิ้ง หยวนเฟิง (2017). **กลไกอิทธิพลและแนวทางปฏิบัติในการจัดการค่าตอบแทน  
และสิทธิประโยชน์**. การวิจัยทางการเงิน (8). หน้า 51-62.
- โจว เยี่ยนผิง และลู่ ชานหลิน (2018). **อิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ต่อ  
ประสิทธิภาพขององค์กร**. การวิจัยเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ (11). หน้า 34-37.
- ฉิน หลิน และเซี่ย เจี้ยนผิง (2012). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรสมัยใหม่**. ปักกิ่ง:  
สื่ออุดมศึกษา.
- ฉิน เสี่ยวตง และกั๋ว เจี้ยนปั่ว (2016). **การวิจัยผลกระทบของการจัดการองค์ความรู้ต่อ  
ประสิทธิภาพขององค์กร**. เทคโนโลยีและองค์กร (9). หน้า 29-31.

- ฉะฉาน จิวิน และจุ เต๋อหมิง (2020). **ทฤษฎีการออกแบบค่าตอบแทนหลายมิติ โดยใช้องค์กรที่มีเทคโนโลยีระดับสูงเป็นกรณีศึกษา**. การเงินสมัยใหม่ (3). หน้า 79-85.
- ชัชวาลิต สรภารี. (2553). **19 สมรรถนะเชิงพฤติกรรมเพื่อการจัดคนให้ตรงกับงาน**. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2540). **การบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.
- ชาย เงินหมื่น และหวัง อวี๋ซิง (2018). **การวิจัยเกี่ยวกับแนวคิดและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กร**. Science and Technology Management Research (11). หน้า 3-6.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2546). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 3)**. กรุงเทพฯ : เม็ดทราย พรินติ้ง.
- ถัง เชียง และต่ง หลี่เฉียง (2020). **การวิจัยแนวการปฏิบัติด้านการจัดการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในสถานประกอบการ**. นวัตกรรมเทคโนโลยีและการประยุกต์ใช้ (2020). ฉบับที่ 5. หน้า 39.
- ทวีศักดิ์ สุขกวาทิน . (2551). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพมหานคร : ทีพีเอ็นเพรส.
- ทิตนา แคมมณี. (2550). **ศาสตร์การสอน : องค์ความรู้เพื่อการจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2533). **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- บุญเลิศ กลิ่นรัตน์. (2542). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. เชียงใหม่: คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏเชียงใหม่.
- ประชา ตันเสนีย์. (2549). **การจัดทำแผนกลยุทธ์สำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ .วารสารมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ปีที่ 2 ฉบับที่ 2**.
- ผาน ถิงถิง และหลี่ จี้หยวน (2016). **การจัดการการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร**. เศรษฐกิจใหม่. หน้า 4.
- พาน ไท่เทา และหลี่ จี้ (2017). **การเพิ่มประสิทธิภาพการสรรหาขององค์กร**. การจัดการเศรษฐกิจสมัยใหม่ (10). หน้า 52.
- พิชิต เทพวรรณ. (2554). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์:แนวคิดและกลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท วี.พรินท์ (1991) จำกัด.
- พนสนธ์ ภาวกังวานวงศ์. (2562). **ประสิทธิภาพของระบบงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร กรณีศึกษา อุตสาหกรรมเกมในประเทศไทย**. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

- ภิรมย์พัฒน์ มโนมัยกุล. (2561). ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ  
สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า. วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต  
สาขาการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัตน์ บัวสนธ์. (2552). วิจัยเชิงคุณภาพทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร :
- วลัย อิศรางกูร ณ อยุธยา. (2555). ครุสังคัมศึกษากับการพัฒนาทักษะแก่ผู้เรียน. กรุงเทพฯ :  
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2552). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ธนัชการพิมพ์.
- วิโรจน์ สารัตถะ. (2548). การบริหาร : หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา. กรุงเทพฯ:  
อักษรภาพพัฒน์
- วิลาวรรณ รพีพิศาล. (2554). ความรู้พื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารทรัพยากร  
มนุษย์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ วิจิตรหัตถการ
- วิทยา ตำนาดำรงกุล. (2546). การบริหาร. กรุงเทพฯ: เวิร์ดเวฟ เอ็ดดูเคชั่น.
- เวย์ เจียนหมิ่น และเจิน หลิงหลิง (2011). การวิจัยผลกระทบของการจัดการความสามารถต่อ  
ประสิทธิภาพขององค์กร. Hunan Social Sciences (3). หน้า 63-66.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2550). การจัดการและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์.
- สนั่น เกชาอารี. (2551). กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อความสำเร็จขององค์กร.  
Industrial Technology Review, (187), 145-151.
- สรร กลิ่นวิจิต. (2558). การบริหารทรัพยากรบุคคลตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับ  
ของรัฐ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา. ดุษฎีนิพนธ์ สาขาการจัดการการศึกษา  
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สมชาย หิรัญกิตติ. (2542). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- สุนันทา เลาหนันท์. (2546). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ธนะการพิมพ์.  
หน้า 147, 223-224.
- สุนทรী โคมิน และสนิท สมัครการ. (2522). รายงานการวิจัยค่านิยมและระบบค่านิยมไทย;  
เครื่องมือในการสำรวจวัด. กรุงเทพฯ : สำนักงานวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- เสนาะ ดิยาวี. (2545). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์และ  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- หยาง ฟาน และหยาง เจียน. (2017). การวิเคราะห์ปัญหาการบริหารจัดการด้านการประเมินผล  
การปฏิบัติงาน. นวัตกรรมเทคโนโลยีและการศึกษาการเป็นผู้ประกอบการ.  
ฉบับที่ 11 หน้า 89.

- หยาง ลีหมิง และจาง จี้หมิน (2006). แนวคิดเรื่องประสิทธิภาพขององค์กรและโครงสร้าง  
เชิงทฤษฎี. Chinese Journal of Management (4). หน้า 3-8.
- หลง เสี่ยวจิง และจาง เจิ้น (2019). การปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรภายใต้บริบทสารสนเทศ.  
การวิจัยเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ (10). หน้า 75-77.
- หลิว อั่นหลิน และฟาน เจี้ยนหง (2013). การจัดสรรบุคลากรและตำแหน่งที่เหมาะสมในองค์กร.  
ยุคสมัยธุรกิจ (5). หน้า 51.
- หลิว ฉา และจ้าว เจ้อฉวิน (2018). การสร้างและการประยุกต์ใช้ทฤษฎีช่องทางการจัดการ  
ประสิทธิภาพ. วิทยาการจัดการสมัยใหม่. เล่มที่ 36 ฉบับที่ 2 หน้า 117.
- หลิว ต้าเว่ย และหวัง ไช่ (2013). การวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับผลการ  
ปฏิบัติงานของ องค์กร. Science and Technology Management Research (13).  
หน้า 92-95.
- หลิว ถึง และถาน หลิน (2018). การพัฒนาและการจัดการการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในวิสาหกิจ  
ยุคใหม่. วิทยาการจัดการสมัยใหม่. หน้า 120.
- หลี่ เจิ้นเสี่ยว และเฉิน ฉ่ายเสี่ยว (2016). งานวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กร. Science &  
Technology and Economy (9). หน้า 127-129.
- หลี่ เจี้ยหลิน และติง เหวยหัว (2018). การวิจัยผลกระทบของการบริหารค่าตอบแทนต่อผลการ  
ปฏิบัติงานขององค์กร. นวัตกรรมเทคโนโลยีและการประยุกต์ใช้ (12). หน้า 63-64.
- หลี่ ปิน และอวี จีหิง (2018). อิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อผลการปฏิบัติงานของ  
องค์กร. Journal of Management Science (6). หน้า 12-16.
- หลี่ หมิ่น และหลิว ชิวจวน (2019). ทฤษฎีประสบการณ์การสรรหา. Fudan University.
- หวง เช่อ และหลี่ ก้าวซิน (2017). การวิจัยผลกระทบของความเป็นพลเมืององค์กรต่อผลการ  
ปฏิบัติงานขององค์กร. Science and Technology Innovation Herald (26).  
หน้า 32-33.
- หวัง เจี้ยนกั๋ว และหวัง เยว่เสี่ยว (2015). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. Tsinghua University.
- หวัง ลู่ และท้าว เสี่ยวจวน (2014). กระบวนการสรรหา. Zhejiang University.
- หวัง เวย และโหยว เยี่ยนถิง (2018). การบริหารค่าตอบแทนตามทฤษฎีความเป็นธรรมของ  
ค่าตอบแทน. คู่มือวิจัยทางเศรษฐกิจ (4). หน้า 44-45.
- หวัง สี่ฝู และพาน เฟิงเฟย (2016). รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้. Science and Technology  
Management Research (9). หน้า 22-25.
- หวัง เสี่ยวเยี่ยน และเต็ง หมิงเฟย (2013). การวิจัยความผูกพันในการทำงานของบุคลากรกับผล  
การปฏิบัติงานขององค์กร. การประเมินผลการจัดการ (4). หน้า 28-32

- หวัง หงเลียง และหยาง ฟาน (2012). **หน้าที่เชิงกลยุทธ์ของการฝึกอบรมและพัฒนาองค์กร**. องค์กรสมัยใหม่ (2012). ฉบับที่ 15 หน้า 27.
- หวัง หรง และหวัง รุ่ยผิง (2017). **ทฤษฎีช่องทางการสรรหา**. Peking University.
- อนุชา กาญจนกุลไพศาล. (2560). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงงานผลิตยา องค์กรเภสัชกรรม**. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- อัจฉราภรณ์ บัวลังกา. (2563). **รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. ดุษฎีนิพนธ์ สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- อู๋ จินถัง และเซา เสี่ยวผิง (2014). **การบริหารจัดการองค์กร**. Tsinghua University.

### ภาษาอังกฤษ

- Bardo, J.W., & Hartman, J.J. (1982). **Urban sociology : A systematic introduction**. New York : F.E.Peacock.
- Barnard, Chester I. (1966). **Organization and Management**. Cambridge, Mass : Harvard University Press.
- Bartol, Kathryn M. & David C. Martin. (1994). **Management**. 2nd ed. New York : McGraw-Hill.
- Bernardin, H.J. and Russell, J.E. (1993) **Human Resource Management: An Experiential Approach**. McGraw-Hill, New York.
- Bowditch, JamesL and Buono, Anthony. (1990). **.APrimeronOrganizationBehavior**.
- Bowin, R. B. and D. F. Harvey. 1996. **Human Resource Management: An Experimental Approach**. New Jersey: Prentice-Hall.
- Boxall. (2007). **Human Resource Management: Scope, Analysis and Significance**. Oxford: Oxford University Press.
- Burusphat, L. (1996). **Training Planning**. Unpublished manuscript.
- Byars, Lloyd L;& Leslie W. Rue. (1997). **Human Resource Management**. 5th ed. Illinois:Richard D. Irwin, Inc.
- Carrell, M. R. & Kuzmits, F. E. (1986). **Personnel: Human Resource Management**. Columbus, Ohio: Merrill Pub. Co.

- Cascio, W. F. (1995). **Managing Human Resources: Productivity.** Quality of Work Life, Profits, McGraw-Hill.
- Castetter, W. B. (1976). **The Personnel Function in Educational Administration.** New York, Macmillan.
- Certo, C.S. (2000). **Modern management.** New Jersey : Prentice Hall.
- Cherrington, D.J.( 1995). **The management of human resources,** 4th ed. (New Jersey: Prentice Hall).
- Cope, R. G. (1978). **Opportunity from strength: strategic planning clarified with case examples.** Washington D.C.
- Coulter, M. (2008). **Strategic management in action (4" ed.).** New Jersey
- Cushway, B. (1994). **Human resource management.** Kogan Page.
- Daft, R.L. (1999). **Leadership : Theory and practice.** Forth Worth, TX : Dryen Press.
- Daniel Katz and Robert L. Kahn. **The Social Psychology of Organizations.** New York : John Wiley & Sons.
- David, H. (1999). **Businessn Driven Human Resource Management.** New York: John Wiley& Sons Ltd., p.193.
- Denison, D. R. (2003). Corporate Culture Organizational Effectiveness. New York:Wiley.Dessler, G. (2003). **Human Resource Management.** New Jersey: Prentice Hall.
- Edwin B. Flippo. 1976. Principles of Personnel Management. McGraw-Hill.
- E. Peterson, and G. E. Plowman. (1989). **Business Organization and Management,** 3rd ed., New York: Irwin.
- Emerson, Harrington. (1931). **The Twelve Principles of Efficiency.** New York : The Engineering Magazine.
- Fottler, Myron D. & Charles L. Joiner.(1998). **Essentials of human resources management in health services organizations.** Albany : Delmar Publishers.
- Garrison, K. C. &Magoon, R. (1972). **Educational Psychology.** Columbia Ohio : Charles E. Merrill Publishing Company.
- George T. Milkovich and Jerry M. Newman (1990). **Compensation,** BPI/IRWIN.
- Ghee Soon Lim; Robert L. Mathis; and John H. Jackson. (2016). **Human Resource Management.** Singapore : Cengage Learning Asia Pte Ltd.



- Gibson, J., J. Ivancevich and J. Donnelly. (1988). **Organization Structure, Processes and Behavior**. Dallas : Business Publishing, Inc.
- Gibson, J.L. (1960). **Organization : Behavior, Structure and processes**. Dallas Texas : Business Publications.
- Gilley, Jerry W. and Egglund, Steven A. (1990). **Principles of Human Resource Development**. New York : Addison Wesley.
- Good, Carter V. (1973). **Dictionary of Education**. New York : McGraw-Hill Book.
- Good, Carter V. (1973). **Dictionary of Education**. New York : McGraw-Hill Book.
- Harvey, D. & Bowin, R.B. (1996). **Human resource management : An experiment approach**. New Jersey : Prentice Hall.
- Herbert A. Simon . (1960). **Administrative Behavior**. New York : The Macmillan Company.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Ireland, R. D. (2007). **Management of strategy : Concepts and cases**. Ohio : Thomson South-Western. Jossey Basso, Inc.
- Ivancevich, John M. (1998). **Human Resource Management**. 7th ed. USA: Mc Graw Hill, Inc.
- Ivancevich, John. M. (2007). **Human resource management**. New York: McGraw-Hill.
- Koontz, H. and Wehrich .H. (1988). **Management**. New York : McGraw-Hill.
- Mathis, R. L. and J. H. Jackson. 2011. **Human Resource Management**. 13th ed. USA: South-Western Cengage Learning.
- Max Weber. (1947). **The Theory of Social and Economic Organizations**. Translated by A.M. Handerson and T. Parsons. New York : Free Press.
- Meier, J.P. (2001). **Northern California School Superintendent's Perception Regarding Conflicts with Board Members in the Area of Human Resource Administration**. Department of Theology, 62(2): 413-A.
- Mejia,, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (1995). **Managing human resources (3rd ed.)**. Delhi.
- Millet. (1954). **Management in the Public Service**. The quest for effective

- Mondy, R. Wayne, Robert M. Noe.; & Shane R. Premeaux. (1999). **Human Resource Management**. 7th ed. New Jersey : Prentice - Hall International, Inc.
- Mondy, R.W., Noe, R.M. & Premeaux, S.R. (1996). **Human resource management**. (6 th ed.). Pearson Education Press. New Jersey : Prentice Hall.
- Monday, R.W. (2008). **Human Resource Management**. Upper Saddle River, N.J.: Person Prentics Hall.
- Nadler, L. (1980). **Corporate Human Resource Development : A Management Tool**. Housto : Gulf.New York : John Wiley and Sons.
- Noe, R.A. (2006). **Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage**. New York: McGraw-Hill.
- Pace, R.W, Smith P.C, Mills G E. (1991). **Human Reseource Development -The Field-USA**. Prentice Hall.
- performance**. New York: McGraw-Hill Book. Person Education, Inc.
- Peterson, E. and Plowman, G.E. (1953). **Business Organization and Management**. 3<sup>rd</sup> ed n.p. : Irwin.
- Raj, Madhu. (1996). **Encychopadic of Psychology and Education**. Volumn 3 (M-Z). NewDelhi : ANMOL Publications PVT.
- Robbin, S. P. (1990). **Organizational Theory: Structure, design and applications**. (3rd ed). New Jersey : Englewood Clifts.
- Rokeach, Milton. (1970). **Beliefs, Attitudes and Values**. San Francisco :
- Ryan, T.A., & Smith, P. C. (1954). **Principle of Industrial Psychology**. New York: The Mc Donald Press Company.
- Semprevivo, P. C. (1976). **System analysis: Definition, process and design**. Worthington, OH, U.S.A : Science Research Associates.
- Smith, W.A. (1980). **System concept, total**. In **Encyclopedia of Professional Management**. New York : McGraw-Hill.
- Spranger, E. (1928). **Types of men**. Halle : Max Neime yer.
- Swanson, R.A. & Holton.(2001). **E.F. Foundations of Human Resource Development**. San Francisco: Berrett-Kochler.

- Thompson, A. A., Jr., & Strickland, III, A. J. & Gamble, J. E. (2007). **Crafting & executing Strategy: The Quest for competitive advantage: Concepts and cases.** New York : The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Tosi, H.L. and Carroll, S.J. (1982). **Management.** New York : John Wiley and Sons.
- Watson, T.J. (2010). Critical Social Science, Pragmatism and the Realities of HRM. **The International Journal of Human Resource Management.** 21(6): 915–931.
- Wendell French. **1994 Human Resource Management.** 3 ed. Boston, Massachusetts: Houghton.
- Werther, W. B. & Davis, K. (1993). **Human Resources and Personnel Management** (4<sup>th</sup> ed). New York: McGraw-Hill.
- Werther, W. B. (1996). **Human Resources and Personnel Management.** McGraw-Hill.
- Woolner, Paul. (1992). **The Purposes and Stages of the Learning Organization.** Thresholds in Education. Vol.2 No.3.
- Yoder, D. (1958). **Personnel Principles and Policies.** New Jersey, Prentice Hall, Inc.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย



ที่ อว ๐๖๔๓.๑๔/๒๐

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา  
๑๐๖๑ ถนนอิสรภาพ แขวงทิวรุจิ  
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร ๑๐๖๐๐

๓ พฤศจิกายน ๒๕๖๕

เรื่อง เชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาเครื่องมือในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน Professor Dr.Li Dongxue, Nanning University

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. คำโครงวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ เล่ม  
๒. แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย Mr.Yan Zixiang นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ได้รับการอนุมัติให้ดำเนินการวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “แนวทางประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเอกชน ในมณฑลกว่างสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน” โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดังนี้

- |   |                      |
|---|----------------------|
| ๑. รองศาสตราจารย์ ดร.นิรันดร์ สุธีนิรันดร์      | ประธานที่ปรึกษาหลัก  |
| ๒. รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติวิสุทธิ์ วิมุตติปัญญา | อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม |
| ๓. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สหัทยา สิทธิวิเศษ      | อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม |

ในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของเครื่องมือ เพื่อให้ได้เครื่องมือที่สมบูรณ์ที่สุด ทางบัณฑิตวิทยาลัยได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ มีความรู้ความสามารถสอดคล้องกับหัวข้อการทำวิทยานิพนธ์ ดังกล่าวเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งคำแนะนำของท่านจะเกิดประโยชน์ต่อการปรับปรุงแก้ไขในการสร้างเครื่องมือสำหรับการวิจัยของนักศึกษาให้มีคุณภาพและเหมาะสมเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาด้วยจะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.คณกร สว่างเจริญ)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

งานประสานบัณฑิตศึกษา  
โทร. ๐-๒๔๗๓-๗๐๐๐ ต่อ ๑๘๑๔



ที่ อว ๐๖๔๓.๑๔/๒๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา  
๑๐๖๑ ถนนอิสรภาพ แขวงทริฎฐูจี  
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร ๑๐๖๐๐

๓ พฤศจิกายน ๒๕๖๕

เรื่อง เชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาเครื่องมือในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน Professor Dr.Liang Yanling , Nanning University

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. คำโครงวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ เล่ม  
๒. แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย Mr.Yan Zixiang นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ได้รับการอนุมัติให้ดำเนินการวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “แนวทางประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเอกชน ในมณฑลกว่างสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน” โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดังนี้

- |   |                      |
|---|----------------------|
| ๑. รองศาสตราจารย์ ดร.นิรันดร์ สุธีนิรันดร์      | ประธานที่ปรึกษาหลัก  |
| ๒. รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติวิสุทธิ์ วิมุตติปัญญา | อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม |
| ๓. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สหัทยา สิทธิวิเศษ      | อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม |

ในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของเครื่องมือ เพื่อให้ได้เครื่องมือที่สมบูรณ์ที่สุด ทางบัณฑิตวิทยาลัยได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ มีความรู้ความสามารถสอดคล้องกับหัวข้อการทำวิทยานิพนธ์ ดังกล่าวเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งคำแนะนำของท่านจะเกิดประโยชน์ต่อการปรับปรุงแก้ไขในการสร้างเครื่องมือสำหรับการวิจัยของนักศึกษาให้มีคุณภาพและเหมาะสมเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาด้วยจะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.คณกร สว่างเจริญ)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

งานประสานบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐-๒๔๗๓-๗๐๐๐ ต่อ ๑๘๑๔



ที่ อว ๐๖๔๓.๑๔/๒๒

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา  
๑๐๖๑ ถนนอิสรภาพ แขวงหิรัญรูจี  
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร ๑๐๖๐๐

๓ พฤศจิกายน ๒๕๖๕

เรื่อง เชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาเครื่องมือในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน Professor Dr.Weil Linshan, Nanning University

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. คำโครงวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ เล่ม  
๒. แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย Mr.Yan Zixiang นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ได้รับการอนุมัติให้ดำเนินการวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “แนวทางประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเอกชน ในมณฑลกว่างสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน” โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดังนี้

- |   |                      |
|---|----------------------|
| ๑. รองศาสตราจารย์ ดร.นิรันดร์ สุธีนิรันดร์      | ประธานที่ปรึกษาหลัก  |
| ๒. รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติวิสุทธิ์ วิมุตติปัญญา | อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม |
| ๓. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สหัทยา สิทธิวิเศษ      | อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม |

ในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของเครื่องมือ เพื่อให้ได้เครื่องมือที่สมบูรณ์ที่สุด ทางบัณฑิตวิทยาลัยได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ มีความรู้ความสามารถสอดคล้องกับหัวข้อการทำวิทยานิพนธ์ ดังกล่าวเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งคำแนะนำของท่านจะเกิดประโยชน์ต่อการปรับปรุงแก้ไขในการสร้างเครื่องมือสำหรับการวิจัยของนักศึกษาให้มีคุณภาพและเหมาะสมเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาด้วยจะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.คณกร สว่างเจริญ)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

งานประสานบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐-๒๔๓๗-๗๐๐๐ ต่อ ๑๘๑๔



ภาคผนวก ข

ผลการหาค่าดัชนีวัดความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม

ดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือวิจัย (IOC)

เรื่อง การประเมินรูปแบบประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัย  
เอกชน ในมณฑลกวางสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน

ข้อ ที่	การประเมินรูปแบบประสิทธิภาพการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเอกชน ใน มณฑลกวางสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน	ผู้ทรงคุณวุฒิ			ค่า IOC	สรุป
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
1	มีการสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับ งาน	1	1	1	1.00	ใช้ได้
2	มีการสรรหาบุคคลจากแหล่งกำลังคนภายใน โดยใช้ กลยุทธ์และวิธีการสรรหาที่เหมาะสม	1	1	1	1.00	ใช้ได้
3	การสรรหาบุคคลจากแหล่งกำลังคนภายนอกโดยใช้ กลยุทธ์และวิธีการสรรหาที่เหมาะสม	1	1	1	1.00	ใช้ได้
4	ผู้ที่ทำหน้าที่ในการสรรหาบุคลากรสามารถดึงดูด บุคลากรที่มีคุณภาพตรงกับงานและเกิดความสนใจ ที่จะมาร่วมงานกับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1.00	ใช้ได้
5	มีการแสวงหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ อย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1.00	ใช้ได้
6	องค์กรมีนโยบายให้ทุกคนใน องค์กรทำหน้าที่ เป็นเครือข่ายในการช่วยบุคลากรให้กับองค์กร	1	1	1	1.00	ใช้ได้
7	องค์กรมีการบรรจุบุคลากรได้ตรงตามความ ต้องการขององค์กร	1	1	1	1.00	ใช้ได้
8	พิจารณาตัดสินใจที่จะรับรับเข้ามาปฏิบัติงาน หรือไม่ยังขึ้นอยู่กับผลการทดสอบที่เกี่ยวข้อง	1	1	1	1.00	ใช้ได้
9	ผู้ที่มีหน้าที่คัดเลือกจะต้องมีความรู้ในหลักการและ มีความเข้าใจในเทคนิคในการคัดเลือกบุคคล	1	1	1	1.00	ใช้ได้
10	องค์กรมีการกำหนดแนวทางในการบรรจุแต่งตั้ง บุคลากรตามระเบียบอย่างชัดเจน	1	1	1	1.00	ใช้ได้

ข้อ ที่	การประเมินรูปแบบประสิทธิภาพการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเอกชน ใน มณฑลกว่างสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน	ผู้ทรงคุณวุฒิ			ค่า IOC	สรุป
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
11	องค์การมีการสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีโอกาส เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์และศึกษาดู งานเพื่อพัฒนาโลกทัศน์อย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1.00	ใช้ได้
12	องค์การมีการพัฒนาบุคลากรเพื่อเสริมสร้างสมรรถ นะทางด้านความรู้ ทักษะ ทักษะคิดและพฤติกรรม ในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1.00	ใช้ได้
13	องค์กรของท่านส่งเสริมให้บุคลากรหา ความรู้ เพิ่มเติมด้วยตนเอง โดยการสนับสนุน ในเรื่อง ของค่าใช้จ่าย รวมทั้งการลาเพื่อศึกษาต่อใน ระดับที่สูงขึ้น	1	1	1	1.00	ใช้ได้
14	องค์การมีการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ให้เกิดการ เรียนรู้ และเข้าใจงานที่ปฏิบัติอย่างชัดเจน เพื่อ ความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้อย่าง ชำนาญ แม่นยำและความรวดเร็ว	1	1	1	1.00	ใช้ได้
15	องค์การได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะความสามารถ และปรับปรุงพฤติกรรมของบุคลากรให้ดีขึ้นโดย มุ่งเน้นในเรื่องการพัฒนาในตัวบุคคลและการ พัฒนาในสายอาชีพ	1	1	1	1.00	ใช้ได้
16	ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระเบียบ แบบแผน มีการกำหนดหลักการและวัตถุประสงค์ ที่ชัดเจน	1	1	1	1.00	ใช้ได้
17	ผลการประเมินเป็นที่ยอมรับและนำมาปรับปรุง การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น	1	1	1	1.00	ใช้ได้
18	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เป็นประจำทุกปี โดยมุ่งเน้นทั้งสองความสามารถ ไปควบคู่กันความสามารถ ความโดดเด่น	1	1	1	1.00	ใช้ได้

ข้อ ที่	การประเมินรูปแบบประสิทธิภาพการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเอกชน ใน มณฑลกว่างสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน	ผู้ทรงคุณวุฒิ			ค่า IOC	สรุป
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
19	องค์การได้ระเบียบผลการปฏิบัติงานของ พนักงานให้สอดคล้องเป้าประสงค์ขององค์การ	1	1	1	1.00	ใช้ได้
20	จัดระเบียบผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้ สอดคล้องกับเป้าประสงค์ขององค์การ	1	1	1	1.00	ใช้ได้
21	มีกระบวนการประเมินการเลื่อนขั้น เงินเดือน ตามระเบียบราชการอย่างเป็นธรรม	1	1	1	1.00	ใช้ได้
22	องค์การให้ความสำคัญในเรื่องการ สร้าง บรรยากาศในการทำงาน ความพึงพอใจในการ ปฏิบัติงาน คุณภาพชีวิตในการทำงาน และการ สร้างจิตสำนึกด้านความปลอดภัยใน การทำงาน	1	1	1	1.00	ใช้ได้
23	มีการวางนโยบาย และแนวทางปฏิบัติใน การ จ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและ ผลประโยชน์อื่น ๆ แก่บุคลากรอย่างเหมาะสม	1	1	1	1.00	ใช้ได้
24	สนับสนุนบุคลากรให้ มีความสุขในการทำงาน ลด ความตึงเครียด จากการทำงาน รวมทั้งลดความ ขัดแย้ง ภายในองค์กร	1	1	1	1.00	ใช้ได้
25	มีรูปแบบวิธีการจูงใจบุคลากรในรูปแบบใหม่ ๆ เช่น การสร้างระบบการทำงาน ที่ยืดหยุ่นโดย บุคลากรสามารถเลือกเวลา ทำงานได้ด้วยตนเอง รวมทั้งมีการเพิ่มสิทธิ การลาในรูปแบบต่าง ๆ มากขึ้น	1	1	1	1.00	ใช้ได้

ข้อเสนอแนะแบบประเมินความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติ แนวแนวทางประสิทธิภาพการบริหาร  
ทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกว่างสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน

ข้อเสนอแนะด้านการสรรหา

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะด้านการคัดเลือก

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะด้านด้านการฝึกอบรมและพัฒนา

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ค  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง แนวทางประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเอกชน

ในมณฑลกว่างสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน

.....

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้เป็นเรื่องเกี่ยวกับแนวทางประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเอกชน ในมณฑลกว่างสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกว่างสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน เพื่อพัฒนารูปแบบประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของและมหาวิทยาลัยเอกชน ในมณฑลกว่างสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน และเพื่อศึกษาแนวทางประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเอกชน ในมณฑลกว่างสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน

2. แบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเอกชน ในมณฑลกว่างสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน แบ่งออกเป็น 3 ตอน ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มี 2 ข้อ ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเอกชน ในมณฑลกว่างสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน มี 50 ข้อ ตอนที่ 3 สอบถามการประเมินรูปแบบประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเอกชน ในมณฑลกว่างสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน มี 25 ข้อ ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะแบบประเมินความเหมาะสมในการปฏิบัติ แนวทางประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเอกชน ในมณฑลกว่างสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน

3. ให้ท่านตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง โดยให้ท่านพิจารณาแล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับที่เป็นจริงที่สุดตามธรรมชาติของท่าน

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความอนุเคราะห์ครั้งนี้ด้วยดี

(เหียน จีเสียง)

นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ

เพศ ( ) ชาย ( ) หญิง

ระดับการศึกษา ( ) ปริญญาตรี ( ) สูงกว่าปริญญาตรี

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเอกชน ในมณฑลกวางสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน

ระดับ 5 หมายถึง มีแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อย่างมีประสิทธิภาพในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อย่างมีประสิทธิภาพในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อย่างมีประสิทธิภาพในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อย่างมีประสิทธิภาพในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	แนวทางประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเอกชน ในมณฑลกวางสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน	ระดับการดำเนินงาน				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านการสรรหา</b>						
1	มีการแสวงหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถอย่างมีประสิทธิภาพ	.....	.....	.....	.....	.....
2	มีการสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงาน	.....	.....	.....	.....	.....
3	การสรรหาบุคคลจากแหล่งกำลังคนภายนอกโดยใช้กลยุทธ์และวิธีการสรรหาที่เหมาะสม	.....	.....	.....	.....	.....
4	มีการสรรหาบุคคลจากแหล่งกำลังคนภายใน โดยใช้กลยุทธ์และวิธีการสรรหาที่เหมาะสม	.....	.....	.....	.....	.....
5	มีการสรรหาแบบบูรณาการ โดยการสรรหาจากแหล่งกำลังคนภายนอกและภายในร่วมกันเพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน	.....	.....	.....	.....	.....
6	มีการสร้างสรรค์แหล่งทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถนำมาสนองความต้องการขององค์กรและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้แก่องค์กร	.....	.....	.....	.....	.....
7	ผู้ที่ทำหน้าที่ในการสรรหาบุคลากรมีความสามารถที่จะเข้าถึงแหล่งที่มาของบุคลากร ได้อย่างชำนาญ	.....	.....	.....	.....	.....



ข้อที่	แนวทางประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของ มหาวิทยาลัยเอกชน ในมณฑลกว่างสี ประเทศสาธารณรัฐ ประชาชนจีน	ระดับการดำเนินงาน				
		5	4	3	2	1
8	ผู้ที่ทำหน้าที่ในการสรรหาบุคลากรสามารถดึงดูดบุคลากรที่มี คุณภาพตรงกับงานและเกิดความสนใจที่จะมาร่วมงานกับองค์กร อย่างมีประสิทธิภาพ	.....	.....	.....	.....	.....
9	ผู้ที่ทำหน้าที่ในการสรรหาบุคลากรสามารถสรรหาบุคลากรที่มี คุณภาพตรงกับงาน อยู่ภายใต้ข้อจำกัดของระยะเวลาและค่าใช้จ่าย	.....	.....	.....	.....	.....
10	มีระบบการสรรหาบุคลากรที่ทำให้ได้ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถเข้า ปฏิบัติงาน และสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มที่ ผูกพันกับองค์กร และมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร	.....	.....	.....	.....	.....

ข้อที่	แนวทางประสิทธิผลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของ มหาวิทยาลัยเอกชน ในมณฑลกวางสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน	ระดับการดำเนินงาน				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านการคัดเลือก</b>						
1	องค์กรมีการจัดสอบคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติทางการศึกษาตรงตามเกณฑ์ที่กำหนด	.....	.....	.....	.....	.....
2	องค์กรมีการกำหนดแนวทางในการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรตามระเบียบอย่างชัดเจน	.....	.....	.....	.....	.....
3	องค์กรมีการบรรจุบุคลากรได้ตรงตามความต้องการขององค์กร	.....	.....	.....	.....	.....
4	ผู้ที่มีหน้าที่คัดเลือกจะต้องมีความรู้ในหลักการและมีความเข้าใจในเทคนิคในการคัดเลือกบุคคล	.....	.....	.....	.....	.....
5	องค์กรมีนโยบายให้ทุกคนใน องค์กรทำหน้าที่เป็นเครือข่ายในการช่วยบุคลากรให้กับองค์กร	.....	.....	.....	.....	.....
6	องค์กรเข้าร่วมเป็นพันธมิตรและมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆกับองค์กรอื่นเพื่อ สนับสนุนในการคัดเลือก บุคลากร	.....	.....	.....	.....	.....
7	องค์กร มีกระบวนการคัดเลือกเลือกบุคลากรที่มีทักษะที่หลากหลายเพื่อช่วย ให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ใหม่ ๆ ให้แก่องค์กร	.....	.....	.....	.....	.....
8	พิจารณาตัดสินใจที่จะรับรับเข้ามาปฏิบัติงานหรือไม่ ยังขึ้นอยู่กับความประทับใจที่ได้จากการสัมภาษณ์	.....	.....	.....	.....	.....
9	พิจารณาตัดสินใจที่จะรับรับเข้ามาปฏิบัติงานหรือไม่ ยังขึ้นอยู่กับผลการทดสอบที่เกี่ยวข้อง	.....	.....	.....	.....	.....
10	ตัดสินใจเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติและความสามารถเหมาะสมที่สุดจากผู้สมัคร เพื่อให้เข้ามาทำงานและดำรงในตำแหน่งที่ต้องการ	.....	.....	.....	.....	.....

ข้อที่	แนวทางประสิทธิผลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเอกชน ในมณฑลกวาสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน	ระดับการดำเนินงาน				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา</b>						
1	องค์การมีการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ให้เกิดการเรียนรู้ และเข้าใจงานที่ปฏิบัติอย่างชัดเจน เพื่อความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้อย่างชำนาญ แม่นยำและความรวดเร็ว	.....	.....	.....	.....	.....
2	องค์การมีการทดลองงานและประเมินตามเกณฑ์ตัวชี้วัดที่กำหนด	.....	.....	.....	.....	.....
3	องค์การมีการสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีโอกาส เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์และศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาโลกทัศน์อย่างต่อเนื่อง	.....	.....	.....	.....	.....
4	องค์การมีการกำกับ ดูแลแนะนำบุคลากร และให้คำปรึกษาขณะปฏิบัติงานจริง	.....	.....	.....	.....	.....
5	องค์การมีรูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่สามารถ ปรับเปลี่ยนได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	.....	.....	.....	.....	.....
6	องค์การมีการพัฒนาบุคลากรเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะทางด้านความรู้ ทักษะ ทศนคติและพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน	.....	.....	.....	.....	.....
7	องค์การมีการวางแผนและออกแบบอย่างเป็นระบบเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การ	.....	.....	.....	.....	.....
8	องค์การได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะความสามารถและปรับปรุงพฤติกรรมของบุคลากรให้ดีขึ้นโดยมุ่งเน้นในเรื่องการพัฒนาในตัวบุคคลและการพัฒนาในสายอาชีพ	.....	.....	.....	.....	.....
9	องค์กรของท่านส่งเสริมให้บุคลากรหา ความรู้เพิ่มเติมด้วยตนเอง โดยการสนับสนุน ในเรื่องของค่าใช้จ่าย รวมทั้ง การลาเพื่อศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น	.....	.....	.....	.....	.....
10	องค์กรของท่านจัดให้มีช่องทางการเรียนรู้ ผ่านE-Learning/Teleclass หรือสื่อสังคม ออนไลน์อื่นๆ สำหรับการฝึกอบรมและการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์	.....	.....	.....	.....	.....

ข้อที่	แนวทางประสิทธิผลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของ มหาวิทยาลัยเอกชน ในมณฑลกว่างสี ประเทศสาธารณรัฐ ประชาชนจีน	ระดับการดำเนินงาน				
		5	4	3	2	1
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน						
1	องค์กรได้ระเบียบผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้ สอดคล้องเป้าประสงค์ขององค์กร	.....	.....	.....	.....	.....
2	จัดระเบียบผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้สอดคล้องกับ เป้าประสงค์ขององค์กร	.....	.....	.....	.....	.....
3	จัดองค์ประกอบต่าง ๆ ของกระบวนการภายในองค์กร ซึ่งกระบวนการในการกำหนดมาตรฐานและเป้าหมายของ ผลงาน	.....	.....	.....	.....	.....
4	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เป็นประจำ ทุกปี โดยมุ่งเน้นทั้งสองความสามารถไปควบคู่กัน ความสามารถ ความโดดเด่น	.....	.....	.....	.....	.....
5	ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระเบียบแบบแผน มีการกำหนดหลักการและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน	.....	.....	.....	.....	.....
6	ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความโปร่งใสยุติธรรม	.....	.....	.....	.....	.....
7	กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานมี ความเหมาะสมกับ ตำแหน่งและสายงาน	.....	.....	.....	.....	.....
8	บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	.....	.....	.....	.....	.....
9	ผลการประเมินเป็นที่ยอมรับและนำมาปรับปรุง การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น	.....	.....	.....	.....	.....
10	นำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาต่อสัญญาจ้าง เลิกจ้าง ในกรณีอัตราจ้างและพนักงานราชการ	.....	.....	.....	.....	.....

ข้อที่	แนวทางประสิทธิผลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเอกชน ในมณฑลทลวงสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน	ระดับการดำเนินงาน				
		5	4	3	2	1
ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์						
1	องค์การให้ความสำคัญในเรื่องการ สร้างบรรยากาศในการทำงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คุณภาพชีวิตในการทำงาน และการสร้างจิตสำนึกด้านความปลอดภัยในการทำงาน	.....	.....	.....	.....	.....
2	มีการวางนโยบาย และแนวทางปฏิบัติใน การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและ ผลประโยชน์อื่น ๆ แก่บุคลากรอย่างเหมาะสม	.....	.....	.....	.....	.....
3	มีนโยบายการบริหารค่าตอบแทนและการจัดสวัสดิการที่เหมาะสมกับตำแหน่ง ภาระกิจแต่ละสายงานและผลงาน	.....	.....	.....	.....	.....
4	มีกระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการ ประเมิน วิชยฐานะข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษา การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ	.....	.....	.....	.....	.....
5	มีกระบวนการประเมินการเลื่อนขั้น เงินเดือนตามระเบียบราชการอย่างเป็นธรรม	.....	.....	.....	.....	.....
6	มีรูปแบบวิธีการจูงใจบุคลากรในรูปแบบใหม่ ๆ เช่น การสร้างระบบการทำงาน ที่ยืดหยุ่นโดยบุคลากรสามารถเลือกเวลา ทำงานได้ด้วยตนเอง รวมทั้งมีการเพิ่มสิทธิ การลาในรูปแบบต่างๆมากขึ้น	.....	.....	.....	.....	.....
7	สนับสนุนบุคลากรให้ มีความสุขในการทำงาน ลดความตึงเครียด จากการทำงาน รวมทั้งลดความขัดแย้ง ภายในองค์กร	.....	.....	.....	.....	.....
8	จ่ายผลตอบแทนพิเศษให้กับกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เพื่อเป็นการธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ	.....	.....	.....	.....	.....
9	องค์การให้ความสำคัญในเรื่องการ สร้างบรรยากาศในการทำงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คุณภาพชีวิตในการ					

ข้อที่	แนวทางประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของ มหาวิทยาลัยเอกชน ในมณฑลกว่างสี ประเทศสาธารณรัฐ ประชาชนจีน	ระดับการดำเนินงาน				
		5	4	3	2	1
	ทำงาน และการสร้างจิตสำนึกด้านความปลอดภัยใน การทำงาน					
10	มีการวางนโยบาย และแนวทางปฏิบัติใน การจ่าย ค่าตอบแทน สวัสดิการและ ผลประโยชน์อื่น ๆ แก่บุคลากร อย่างเหมาะสม					

**ตอนที่ 3** สอบถามการประเมินรูปแบบประสิทธิผลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัย  
เอกชน ในมณฑลกว่างสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน

ระดับ 5 หมายถึง มีการประเมินรูปแบบประสิทธิผลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับมากที่สุด  
ระดับ 4 หมายถึง มีการประเมินรูปแบบประสิทธิผลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในระดับมาก  
ระดับ 3 หมายถึง มีการประเมินรูปแบบประสิทธิผลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในระดับปานกลาง  
ระดับ 2 หมายถึง มีการประเมินรูปแบบประสิทธิผลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในระดับน้อย  
ระดับ 1 หมายถึง มีการประเมินรูปแบบประสิทธิผลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	การประเมินรูปแบบประสิทธิผลการบริหารทรัพยากร มนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเอกชน ในมณฑลกว่างสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน	ระดับการดำเนินงาน				
		5	4	3	2	1
1	มีการสรรหาคูคณาจารย์ที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงาน	.....	.....	.....	.....	.....
2	มีการสรรหาคูคณาจารย์จากแหล่งกำลังคนภายใน โดยใช้กลยุทธ์ และวิธีการสรรหาที่เหมาะสม	.....	.....	.....	.....	.....
3	การสรรหาคูคณาจารย์จากแหล่งกำลังคนภายนอกโดยใช้กลยุทธ์ และวิธีการสรรหาที่เหมาะสม	.....	.....	.....	.....	.....
4	ผู้ที่ทำหน้าที่ในการสรรหาคูคณาจารย์สามารถดึงดูดบุคลากรที่มี คุณภาพตรงกับงานและเกิดความสนใจที่จะมาร่วมงานกับ องค์การอย่างมีประสิทธิภาพ	.....	.....	.....	.....	.....
5	มีการแสวงหาคูคณาจารย์ที่มีความรู้ความสามารถอย่างมี ประสิทธิภาพ	.....	.....	.....	.....	.....
6	องค์การมีนโยบายให้ทุกคนใน องค์การทำหน้าที่เป็นเครือข่าย ในการช่วยบุคลากรให้กับองค์การ	.....	.....	.....	.....	.....
7	องค์การมีการบรรจุบุคลากรได้ตรงตามความต้องการของ องค์การ	.....	.....	.....	.....	.....
8	พิจารณาตัดสินใจที่จะรับรับเข้ามาปฏิบัติงานหรือไม่ยังขึ้นอยู่กับ ผลการทดสอบที่เกี่ยวข้อง	.....	.....	.....	.....	.....
9	ผู้ที่มีหน้าที่คัดเลือกจะต้องมีความรู้ในหลักการและมีความ เข้าใจในเทคนิคในการคัดเลือกบุคคล	.....	.....	.....	.....	.....

ข้อที่	การประเมินรูปแบบประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากร มนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเอกชน ในมณฑลกว่างสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน	ระดับการดำเนินงาน				
		5	4	3	2	1
10	องค์กรมีการกำหนดแนวทางในการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรตามระเบียบอย่างชัดเจน	.....	.....	.....	.....	.....
11	องค์กรมีการสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีโอกาส เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์และศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาโลกทัศน์อย่างต่อเนื่อง	.....	.....	.....	.....	.....
12	องค์กรมีการพัฒนาบุคลากรเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะทางด้านความรู้ ทักษะ ทักษะคิดและพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน	.....	.....	.....	.....	.....
13	องค์กรของท่านส่งเสริมให้บุคลากรหา ความรู้เพิ่มเติมด้วยตนเอง โดยการสนับสนุน ในเรื่องของค่าใช้จ่าย รวมทั้งการลาเพื่อศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น	.....	.....	.....	.....	.....
14	องค์กรมีการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ให้เกิดการเรียนรู้ และเข้าใจงานที่ปฏิบัติอย่างชัดเจน เพื่อความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้อย่างชำนาญ แม่นยำและความรวดเร็ว	.....	.....	.....	.....	.....
15	องค์กรได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะความสามารถและปรับปรุงพฤติกรรมของบุคลากรให้ดีขึ้นโดยมุ่งเน้นในเรื่องการพัฒนาในตัวบุคคลและการพัฒนาในสายอาชีพ	.....	.....	.....	.....	.....
16	ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระเบียบแบบแผน มีการกำหนดหลักการและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน	.....	.....	.....	.....	.....
17	ผลการประเมินเป็นที่ยอมรับและนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น	.....	.....	.....	.....	.....
18	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เป็นประจำทุกปี โดยมุ่งเน้นทั้งสองความสามารถไปควบคู่กัน ความสามารถ ความโดดเด่น	.....	.....	.....	.....	.....
19	องค์กรได้เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้สอดคล้องเป้าประสงค์ขององค์กร	.....	.....	.....	.....	.....
20	จัดเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ขององค์กร	.....	.....	.....	.....	.....



ข้อที่	การประเมินรูปแบบประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากร มนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเอกชน ในมณฑลกว่างสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน	ระดับการดำเนินงาน				
		5	4	3	2	1
21	มีกระบวนการประเมินการเลื่อนขั้น เงินเดือนตามระเบียบ ราชการอย่างเป็นธรรม	.....	.....	.....	.....	.....
22	องค์การให้ความสำคัญในเรื่องการ สร้างบรรยากาศในการ ทำงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คุณภาพชีวิตในการ ทำงาน และการสร้างจิตสำนึกด้านความปลอดภัยใน การ ทำงาน	.....	.....	.....	.....	.....
23	มีการวางนโยบาย และแนวทางปฏิบัติใน การจ่าย ค่าตอบแทน สวัสดิการและ ผลประโยชน์อื่น ๆ แก่บุคลากร อย่างเหมาะสม	.....	.....	.....	.....	.....
24	สนับสนุนบุคลากรให้ มีความสุขในการทำงาน ลดความตึง เครียด จากการทำงาน รวมทั้งลดความขัดแย้ง ภายใน องค์กร	.....	.....	.....	.....	.....
25	มีรูปแบบวิธีการจูงใจบุคลากรในรูปแบบใหม่ ๆ เช่น การ สร้างระบบการทำงาน ที่ยืดหยุ่นโดยบุคลากรสามารถเลือก เวลา ทำงานได้ด้วยตนเอง รวมทั้งมีการเพิ่มสิทธิ การลาใน รูปแบบต่าง ๆ มากขึ้น	.....	.....	.....	.....	.....

ข้อเสนอแนะแบบประเมินความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติ แนวแนวทางประสิทธิภาพการบริหาร  
ทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกว่างสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน

ข้อเสนอแนะด้านการสรรหา

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะด้านการคัดเลือก

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะด้านด้านการฝึกอบรมและพัฒนา

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ง

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลในการทำวิจัย และหนังสือ  
ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลโดยการเข้าสัมภาษณ์



ที่ อว ๐๖๔๓.๑๔/๑๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา  
๑๐๖๑ ถนนอิสรภาพ แขวงหิรัญรูจี  
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร ๑๐๖๐๐

๓ พฤศจิกายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน

เนื่องด้วย Mr.Yan Zixiang นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ได้รับการอนุมัติให้ดำเนินการวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “แนวทางประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเอกชน ในมณฑลกว่างสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน” โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดังนี้

- |   |                      |
|---|----------------------|
| ๑. รองศาสตราจารย์ ดร.นิรันดร์ สุธีนิรันดร์      | ประธานที่ปรึกษาหลัก  |
| ๒. รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติวิสุทธิ์ วิมุตติปัญญา | อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม |
| ๓. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สหทัยา สิทธิวิเศษ      | อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม |

ในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ นักศึกษามีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูล เพื่อประกอบการจัดทำวิทยานิพนธ์ ดังนั้น จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาได้ทำการเก็บข้อมูลเพื่อนำไปประกอบการจัดทำวิทยานิพนธ์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาหวังว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.คณกร สว่างเจริญ)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

งานประสานบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐-๒๔๗๓-๗๐๐๐ ต่อ ๑๘๑๔



ที่ อว ๐๖๔๓.๑๔/๒๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา  
๑๐๖๑ ถนนอิสรภาพ แขวงหิรัญรูจี  
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร ๑๐๖๐๐

๓ พฤศจิกายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลโดยการเข้าสัมภาษณ์

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสัมภาษณ์ จำนวน ๑ เล่ม

เนื่องด้วย Mr.Yan Zixiang นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ได้รับการอนุมัติให้ดำเนินการวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเอกชน ในมณฑลกวางสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน” โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดังนี้

- |  |                      |
|--|----------------------|
| ๑. รองศาสตราจารย์ ดร.นิรันดร์ สุธีนิรันดร์     | ประธานที่ปรึกษาหลัก  |
| ๒. รองศาสตราจารย์ ดร.จิตตวิสุทธิ วัฒนศิริปัญญา | อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม |
| ๓. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัททยา สิทธิวิเศษ     | อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม |

ในการนี้คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ ได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถที่จะให้ข้อมูล คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ต่อการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของนักศึกษาได้เป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาเข้าสัมภาษณ์ และกำหนดวันเวลาแก่นักศึกษาที่ท่านสะดวก

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาด้วยจะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.คณกร สว่างเจริญ)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

งานประสานบัณฑิตศึกษา  
โทร. ๐-๒๔๗๓-๗๐๐๐ ต่อ ๑๘๑๔

ภาคผนวก จ

ข้อมูลการสัมภาษณ์และ รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

## ผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์ท่านที่ 1

1. การดำเนินการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกว่างซี ด้านการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ เป็นอย่างไร

ด้านการสรรหา หน่วยงานไม่สามารถสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงานได้ เช่น บุคลากรที่มีความสามารถเฉพาะด้านหรือบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาสูง บุคลากรขาดความสามารถเฉพาะด้าน ตัดสินใจผิดพลาด จึงนำมาซึ่งปรากฏการณ์สมองไหล

ด้านการคัดเลือก กระบวนการสัมภาษณ์และการคัดเลือกไม่มีมาตรฐานเพียงพอ ขาดเครื่องมือที่มีมาตรฐานในการทดสอบและคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน กระบวนการสัมภาษณ์และการคัดเลือกไม่ยุติธรรมและโปร่งใส

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา หน่วยงานขาดการฝึกอบรมบุคลากรใหม่ เนื่องจากบุคลากรใหม่จำเป็นต้องมีความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับตำแหน่งงาน ด้วยข้อจำกัดด้านภาระงานและข้อจำกัดด้านเวลา ทำให้หน่วยงานไม่สามารถฝึกอบรมบุคลากรใหม่ได้อย่างเป็นระบบ จึงนำมาซึ่งการสูญเสียบุคลากรที่มีความสามารถโดดเด่น

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่สามารถกระตุ้นแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร องค์กรมีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ไม่มีการใช้งานอย่างเต็มที่ ทำให้บุคลากรไม่เข้าใจวัตถุประสงค์การประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน อีกทั้งระบบประเมินผลการปฏิบัติงานยังยากต่อการนำไปปฏิบัติจริง

ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ นโยบายด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันไม่ชัดเจน จึงไม่สามารถดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเกิดความสนใจที่จะมาร่วมงานกับองค์กรและยากต่อการรักษาบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบันเกิดความสนใจที่จะมาร่วมงานกับองค์กรต่อ ทำให้เกิดการสูญเสียบุคลากรที่มีศักยภาพโดดเด่น

2. การดำเนินการแนวทางการศึกษาประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกว่างซี ด้านการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ควรเป็นอย่างไร

ด้านการสรรหา ควรกำหนดคุณสมบัติและเกณฑ์การรับสมัครที่ชัดเจน จัดการระบบการสรรหาอย่างมีประสิทธิภาพ คัดเลือกผู้สมัครตามคุณสมบัติและเกณฑ์ที่กำหนดเพื่อพัฒนาคุณภาพการทำงาน วางนโยบายด้านสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากรที่มีศักยภาพและวุฒิการศึกษาสูง

ด้านการคัดเลือก ควรกำหนดกระบวนการสัมภาษณ์และการคัดเลือกที่ชัดเจน สร้างเครื่องมือที่เหมาะสมเพื่อคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน คัดเลือกบุคลากรตามผลการประเมินเพื่อให้เกิดความยุติธรรมและโปร่งใส

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ควรให้ความสำคัญและสร้างระบบการฝึกอบรมบุคลากรใหม่ จัดการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ด้านวัฒนธรรมองค์กร กฎระเบียบในการปฏิบัติงาน และให้บุคลากรยอมรับในองค์กร เพื่อลดปัญหาการสูญเสียบุคลากรที่มีความสามารถโดดเด่น

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานควรสามารถกระตุ้นแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรได้ กำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าใจเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานและปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรกำกับดูแลและติดตามการดำเนินงาน เพื่อเสริมสร้างการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ควรกำหนดนโยบายสำหรับบุคลากรที่มีความสามารถโดดเด่นเพื่อดึงดูดบุคลากรที่มีคุณภาพตรงกับงานเกิดความสนใจที่จะมาร่วมงานกับองค์กร กระตุ้นบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในปัจจุบันเกิดแรงจูงใจที่จะร่วมงานกับองค์กรต่อ กำหนดระบบการจ่ายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ที่ชัดเจน เพื่อเสริมสร้างให้บุคลากรเกิดจิตสำนึกความเป็นเจ้าของ

## ผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์ท่านที่ 2

1. การดำเนินการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกว่างซี ด้านการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ เป็นอย่างไร

ด้านการสรรหา การสรรหามีต้นทุนที่สูง ผลการดำเนินการการสรรหาไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง มีการลงทุนและลงแรงด้านการสรรหาค่อนข้างเยอะ แต่ไม่สามารถสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพตรงกับงานได้

ด้านการคัดเลือก ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ไม่มีการรวบรวมความต้องการในการคัดเลือกบุคลากรของแต่ละหน่วยงานและให้หน่วยงานนั้น ๆ มีส่วนร่วมในการคัดเลือก ทำให้การสรรหาบุคลากรไม่เหมาะสมกับตำแหน่งงานและไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บุคลากร

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา จำนวนการจัดการฝึกอบรมแก่บุคลากรค่อนข้างน้อย ระดับผู้บริหารไม่ตระหนักและให้ความสำคัญต่อการฝึกอบรมบุคลากร ระบบและหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับบุคลากรค่อนข้างน้อย

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน การดำเนินการการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความคลาดเคลื่อน บางหน่วยงานไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ องค์กรไม่ประเมินผลการปฏิบัติงานตามสภาพความเป็นจริง และไม่ประเมินตามเกณฑ์มาตรฐานที่หน่วยงานกำหนด

ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ควรสร้างระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามตำแหน่งงานอย่างเหมาะสม แต่ละตำแหน่งงานควรมีระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่แตกต่างกัน เพื่อสนองความ



ต้องการในการเลื่อนขั้นและการพัฒนาของแต่ละตำแหน่งงาน กิจกรรมสำหรับบุคลากรค่อนข้างน้อย ทำให้มีการจ่ายค่าตอบแทนในจำนวนครั้งทีน้อย ขาดความมีชีวิตชีวาในการทำงาน

2. การดำเนินการแนวทางการศึกษาประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกลวงสี ด้านการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ควรเป็นอย่างไร

ด้านการสรรหา ควรคัดเลือกช่องทางการสรรหาอย่างเหมาะสมเพื่อลดต้นทุนและระยะเวลาการสรรหาบุคลากรได้อย่างตรงตามความต้องการ เพื่อเสริมสร้างหลักการและกลยุทธ์การสรรหาบุคลากรที่มีศักยภาพเหมาะสมกับตำแหน่งงานแก่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

ด้านการคัดเลือก ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรรวบรวมความต้องการ เจือปนไขและมาตรฐานในการคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพของแต่ละหน่วยงาน และให้หน่วยงานผู้ใช้งานบุคลากรมีส่วนร่วมในการคัดเลือก จึงจะสามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ผู้บริหารควรให้ความสำคัญต่อการบ่มเพาะและฝึกอบรมบุคลากร สร้างระบบและหลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับบุคลากรภายในองค์กร เพื่อฝึกอบรมบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพและเสริมสร้างการบ่มเพาะที่งานอย่างเป็นกิจวัตรประจำวัน กำหนดแผนและวัตถุประสงค์การฝึกอบรมอย่างชัดเจน กำหนดหลักสูตรที่ตรงตามความต้องการขององค์กร

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรกำหนดหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานตามภาระงานของแต่ละตำแหน่งงาน ยืนยันความเหมาะสมของบุคลากรกับตำแหน่งงานเพื่อกำหนดหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ตลอดจนหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถกระตุ้นแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรได้

ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ พัฒนาระบบการจ่ายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ให้เกิดความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น กำหนดระบบการจ่ายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ให้เหมาะสมตามตำแหน่งงาน กิจกรรมและสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากรควรมีความหลากหลายและเป็นไปตามหลักสิทธิมนุษยธรรม เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีชีวิตชีวาแก่องค์กร

### ผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์ท่านที่ 3

1. การดำเนินการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกลวงสี ด้านการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ เป็นอย่างไร

ด้านการสรรหา ช่องทางการสรรหาค่อนข้างน้อย การกระจายข้อมูลการรับสมัครค่อนข้างแคบ ทำให้ผลการสรรหาบุคลากรไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ไม่สามารถสรรหาบุคลากรที่มีศักยภาพที่มีความเหมาะสมได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด เมื่อเปรียบเทียบกับ

มหาวิทยาลัยรัฐบาล ระดับความมีชื่อเสียงและอิทธิพลของมหาวิทยาลัยเอกชนยังคงค่อนข้างต่ำ ด้วยเหตุนี้ช่องทางการสรรหาบุคลากรของมหาวิทยาลัยเอกชนจึงค่อนข้างน้อย ทำให้ยากต่อการดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเกิดความสนใจที่จะร่วมงานกับองค์กร

ด้านการคัดเลือก กระบวนการสัมภาษณ์และการคัดเลือกยังไม่มีความเป็นมืออาชีพเพียงพอ ทำให้ไม่สามารถตัดสินศักยภาพและความเหมาะสมของบุคลากรได้อย่างแม่นยำ ทำให้กระบวนการคัดเลือกบรรจบุคคลากรที่ไม่มีคุณภาพและเหมาะสมกับตำแหน่งงาน

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา โอกาสการเข้าร่วมการฝึกอบรมของบุคลากรค่อนข้างน้อย เนื่องจากข้อจำกัดด้านการเงินและเวลา หน่วยงานจึงไม่สามารถยื่นโอกาสการฝึกอบรมให้แก่บุคลากร ทำให้บุคลากรไม่สามารถพัฒนาระดับทักษะความสามารถได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่มีหลักการที่สมเหตุสมผล เช่นการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ ให้ความสำคัญเฉพาะผลการจัดการเรียนการสอนและการวิจัยเท่านั้น โดยละเลยคุณภาพการจัดการเรียนการสอนและการประเมินของนักศึกษา ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่สามารถกระตุ้นและส่งเสริมการทำงานของบุคลากรได้

ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ระดับค่าตอบแทนไม่เพียงพอต่อการแข่งขันกับสถาบันอื่น เมื่อเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยรัฐบาล ระดับค่าตอบแทนของมหาวิทยาลัยเอกชนยังคงค่อนข้างต่ำ ไม่มีข้อได้เปรียบใด ๆ จึงยากต่อการดึงดูดอาจารย์และผู้บริหารเกิดความสนใจอยากจะทำต่อสัญญาจ้างกับองค์กร

2. การดำเนินการแนวทางการศึกษาประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกว่างซี ด้านการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ควรเป็นอย่างไร

ด้านการสรรหา นอกจากช่องทางการสรรหาแบบเดิมที่มีอยู่ ควรเพิ่มการสรรหาผ่านช่องทางอื่น ๆ เพิ่มเติม เช่นสื่อสังคม ตัวแทนคนกลาง เป็นต้น เพื่อขยายขอบเขตการกระจายข้อมูลการรับสมัคร อีกทั้งสามารถเพิ่มระดับความมีชื่อเสียงและอิทธิพลของมหาวิทยาลัยผ่านช่องทางเหล่านั้นได้อีกด้วย

ด้านการคัดเลือก ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรเพิ่มระดับความเป็นมืออาชีพในการสัมภาษณ์และคัดเลือกบุคลากร เข้าใจความต้องการของแต่ละตำแหน่งงาน เพื่อคัดเลือกและบรรจบุคคลากรที่มีคุณภาพเหมาะสมกับตำแหน่งงาน

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา เพิ่มระดับการลงทุนด้านการฝึกอบรมบุคลากร ควรเพิ่มงบประมาณด้านการจัดการฝึกอบรม และให้โอกาสการเข้าร่วมการฝึกอบรมแก่บุคลากรมากขึ้น

เพื่อให้บุคลากรสามารถพัฒนาระดับทักษะความสามารถอย่างต่อเนื่อง สามารถพิจารณาจัดการฝึกอบรมผ่านระบบออนไลน์และอุปกรณ์อื่น ๆ เพื่อลดปัญหาข้อจำกัดด้านเวลา

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรกำหนดตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติงานตามคุณลักษณะและความต้องการของหน่วยงาน กำหนดตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับแต่ละตำแหน่งงานหรือบุคลากรอย่างมีหลักการและสมเหตุสมผล ให้ความสำคัญต่อคุณภาพการจัดการเรียนการสอนและการประเมินของนักศึกษา ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างครอบคลุมรอบด้าน

ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ พัฒนาระดับค่าตอบแทน เพิ่มเงินทุนด้านค่าตอบแทนและพัฒนาประสิทธิภาพการจัดการ เพื่อดึงดูดอาจารย์และผู้บริหารที่มีศักยภาพเกิดความสนใจที่จะร่วมงานกับองค์กรและเกิดความสนใจอยากจะทำสัญญาจ้างกับองค์กร ควรสร้างระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมต่อการพัฒนาสำหรับบุคลากรที่มีศักยภาพสูงและโดดเด่น

#### ผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์ท่านที่ 4

1. การดำเนินการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกว่างซี ด้านการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ เป็นอย่างไร

ด้านการสรรหา เกณฑ์มาตรฐานการสรรหาไม่เข้มงวดเพียงพอ ในกระบวนการสรรหา บางครั้งมีการลดระดับเกณฑ์มาตรฐานเพื่อการสรรหาได้อย่างรวดเร็ว ทำให้บรรจุบุคลากรที่คุณภาพต่ำ

ด้านการคัดเลือก ในกระบวนการคัดเลือกให้ความสำคัญกับวุฒิการศึกษามากกว่าความสามารถ มหาวิทยาลัยเอกชนบางแห่งให้ความสำคัญกับวุฒิการศึกษามากเกินไปและละเลยความสามารถและประสบการณ์ของผู้สมัคร ทำให้คัดเลือกบรรจุบุคลากรที่มีคุณภาพต่ำและไม่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา เนื้อหาการฝึกอบรมไม่มีความหลากหลาย เน้นการฝึกอบรมด้านความสามารถเฉพาะด้านเท่านั้น และละเลยการฝึกอบรมด้านอื่น ๆ เช่นด้านการจัดการและการสื่อสาร เป็นต้น

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน หลักประเมินของแต่ละตำแหน่งงานไม่มีความหลากหลาย ให้ความสำคัญเฉพาะตัวชี้วัดเชิงปริมาณและละเลยตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ ทำให้ไม่สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างครอบคลุมรอบด้าน เนื้อหาการประเมินซ้ำซากและไม่มีการกำหนดเนื้อหาการประเมินตามภาระงานของแต่ละตำแหน่งงาน

ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ การจ่ายค่าตอบแทนไม่เป็นธรรม ทำให้บุคลากรรู้สึกไม่พอใจและรู้สึกไม่เป็นธรรม ระบบการจ่ายค่าตอบแทนไม่ชัดเจน การกระจายค่าตอบแทนไม่ยุติธรรม

2. การดำเนินการแนวทางการศึกษาประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลทกวางสี ด้านการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ควรเป็นอย่างไร

ด้านการสรรหา ควรพัฒนาเกณฑ์มาตรฐานในการสรรหา มหาวิทยาลัยเอกชนควรกำหนดเกณฑ์การสรรหาที่เข้มงวดมากขึ้น ซึ่งแจ้งความต้องการด้านความสามารถของตำแหน่งงานและเงื่อนไขการจ้างงานอย่างชัดเจน เพื่อรับประกันว่าบุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกเป็นบุคคลที่มีคุณภาพและความสามารถ

ด้านการคัดเลือก มีการบูรณาการระหว่างคุณวุฒิและความสามารถของบุคลากร มหาวิทยาลัยเอกชนเป็นมหาวิทยาลัยที่ต้องการบุคลากรที่มีความสามารถหลากหลาย ดังนั้นในกระบวนการสัมภาษณ์และการคัดเลือก จึงควรประเมินทั้งวุฒิการศึกษาและความสามารถของบุคลากร ให้ความสำคัญต่อความสามารถและประสบการณ์ของบุคลากรที่มีศักยภาพ ไม่ใช่ให้ความสำคัญแค่วุฒิการศึกษาเท่านั้น

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ควรขยายเขตเนื้อหาในการฝึกอบรม โดยไม่เพียงแต่ให้ความสำคัญด้านการฝึกอบรมเกี่ยวกับความสามารถเฉพาะด้านเท่านั้น แต่ยังต้องเสริมสร้างความสามารถในการจัดการและการสื่อสารของบุคลากรอีกด้วย เนื้อหาในการฝึกอบรมควรมีความหลากหลาย

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน หลักการประเมินผลการปฏิบัติงานควรมีความหลากหลาย และควรให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดเชิงปริมาณและตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ เพื่อจะสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างครอบคลุมรอบด้าน ควรกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานตามภาระงานของแต่ละตำแหน่งงาน

ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ควรสร้างระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและโปร่งใส เพื่อรับประกันว่าบุคลากรทุกคนมีระบบการกระจายค่าตอบแทนที่สมเหตุสมผล ควรพัฒนาระบบการจ่ายค่าตอบแทนเพื่อรับประกันว่าค่าตอบแทนเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้น ๆ และปฏิบัติตามระบบการจ่ายค่าตอบแทนอย่างเคร่งครัด

### ผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์ท่านที่ 5

1. การดำเนินการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลทกวางสี ด้านการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ เป็นอย่างไร

ด้านการสรรหา ขาดวิธีการและช่องทางการสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ขอบเขตการสรรหาค่อนข้างเล็ก ทำให้เจ้าหน้าที่สรรหาต้องลงแรงและเวลาในการสรรหาค่อนข้างเยอะ

ด้านการคัดเลือก ขาดความเป็นมืออาชีพและประสบการณ์ด้านการดำเนินการ ในกระบวนการคัดเลือกและบรรจุบุคลากร มหาวิทยาลัยเอกชนบางแห่งยังขาดความเป็นมืออาชีพและประสบการณ์ด้านการดำเนินการ ให้ความสำคัญกับวุฒิการศึกษาและความเป็นมืออาชีพของผู้สมัครมากเกินไป ทำให้คุณภาพการจัดการเรียนการสอนและคุณภาพการทำงานต่ำ

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ผลการฝึกอบรมยากต่อการประเมินผล องค์กรขาดระบบการประเมินผลการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ ทำให้ไม่สามารถพัฒนาแผนการฝึกอบรมได้อย่างทันที่

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลการประเมินการปฏิบัติงานไม่เป็นธรรม บางครั้งให้ความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานของบุคคลมากเกินไป จนละเลยการทำงานเป็นทีมและผลงานโดยรวม ทำให้ผลการประเมินการปฏิบัติงานไม่เป็นธรรม

ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ สิทธิประโยชน์ของมหาวิทยาลัยเอกชนค่อนข้างน้อย เช่น ประกันสุขภาพ เงินช่วยเหลือด้านที่อยู่อาศัย เป็นต้น ทำให้ไม่สามารถสนองความต้องการของบุคลากรอย่างเหมาะสม

2. การดำเนินการแนวทางการศึกษาประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกว่างสี ด้านการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ควรเป็นอย่างไร

ด้านการสรรหา มหาวิทยาลัยเอกชนควรขยายช่องทางการสรรหา เช่น ทำความร่วมมือกับอุดมศึกษาแห่งอื่น สร้างเว็บไซต์การรับสมัคร ประกาศรับสมัครผ่านสื่อสังคม เป็นต้น ขยายขอบเขตการสรรหาเพื่อดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพ อีกทั้งในกระบวนการสรรหา นั้น ยังสามารถเพิ่มระดับความมีชื่อเสียงและอิทธิพลให้แก่มหาวิทยาลัยได้ด้วย

ด้านการคัดเลือก มหาวิทยาลัยเอกชนควรให้ความสำคัญต่อความเป็นมืออาชีพและประสบการณ์ของผู้สมัคร ผู้สมัครควรมีทั้งวุฒิการศึกษา ความเป็นมืออาชีพและประสบการณ์ด้านนั้น ๆ เพื่อสนองความต้องการในตำแหน่งงาน หน่วยงานควรสร้างระบบการประเมินศักยภาพของบุคลากรอย่างมีหลักการ เพื่อรับประกันคุณภาพการเรียนการสอนและการทำงาน

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ควรสร้างระบบการประเมินการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรประเมินผลการฝึกอบรมและให้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อที่จะสามารถพัฒนาแผนการฝึกอบรมและพัฒนาประสิทธิภาพการฝึกอบรมได้อย่างทันที่

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรสร้างระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรม ให้ความสำคัญต่อการทำงานเป็นทีมและผลงานโดยภาพรวม เพื่อหลีกเลี่ยงการให้ความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานของบุคคลมากเกินไป ซึ่งจะทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานเกิดความไม่เป็น

ธรรม ควรสร้างระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อจะสามารถแก้ไขข้อบกพร่องได้ทันเวลาและเสริมสร้างการพัฒนาของบุคลากร

ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ มหาวิทยาลัยเอกชนควรเพิ่มสิทธิประโยชน์ให้แก่บุคลากร เช่นประกันสุขภาพ เงินช่วยเหลือด้านที่อยู่อาศัย เป็นต้น เพื่อเพิ่มแรงกระตุ้นในการทำงานและความพึงพอใจแก่บุคลากรในองค์กร

### ผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์ท่านที่ 6

1. การดำเนินการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกว่างซี ด้านการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ เป็นอย่างไร

ด้านการสรรหา เกณฑ์มาตรฐานการสรรหาไม่เข้มงวด เพื่อแก้ไขปัญหาการขาดบุคลากร ในกระบวนการสรรหา มหาวิทยาลัยเอกชนบางแห่งไม่มีเกณฑ์มาตรฐานและกระบวนการสรรหาที่เข้มงวด ทำให้ไม่สามารถสรรหาบุคลากรที่มีศักยภาพโดดเด่นได้

ด้านการคัดเลือก กระบวนการสัมภาษณ์และการคัดเลือกของมหาวิทยาลัยเอกชนบางแห่งไม่มีมาตรฐาน ขาดเกณฑ์มาตรฐานและเกณฑ์การประเมินการสัมภาษณ์ ทำให้ผลการสัมภาษณ์ไม่ได้มาตรฐาน

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา บุคลากรไม่มีแรงจูงใจในการฝึกอบรม ประสิทธิภาพการจัดการฝึกอบรมขององค์กรไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง ทำให้ต้นทุนด้านแรงงาน การเงินและเวลาสูญหายไปโดยเปล่าประโยชน์

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่สมเหตุสมผล เกณฑ์การประเมินสำหรับบางตำแหน่งงานจ่ายเกินไป ให้ความสำคัญเฉพาะผลการจัดการเรียนการสอนของอาจารย์เท่านั้น โดยละเลยผลการปฏิบัติงานบางประการ เช่นการวิจัย การบริการทางสังคม เป็นต้น

ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ การจ่ายค่าตอบแทนแก่แต่ละตำแหน่งงานภายในองค์กรมีความแตกต่างกันค่อนข้างมาก โดยบางตำแหน่งงานได้รับค่าตอบแทนค่อนข้างสูง แต่บางหน่วยงานได้รับค่าตอบแทนที่ค่อนข้างต่ำ ทำให้การจ่ายค่าตอบแทนแก่บุคลากรในองค์กรเกิดความไม่เป็นธรรม

2. การดำเนินการแนวทางการศึกษาประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกว่างซี ด้านการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ควรเป็นอย่างไร

ด้านการสรรหา กำหนดและเสริมสร้างเกณฑ์การสรรหาอย่างชัดเจน ปฏิบัติตามเกณฑ์และกระบวนการสรรหาอย่างเคร่งครัด สามารถประกันคุณภาพของบุคลากรที่ได้รับการคัดเลือก ประสานงานสอบถามความต้องการจากผู้ใช้บุคลากร เพื่อจะสามารถสรรหาและกลั่นกรองบุคลากรที่มีคุณสมบัติตามเงื่อนไขและเกณฑ์มาตรฐานของหน่วยงาน

ด้านการคัดเลือก สร้างระบบกระบวนการสัมภาษณ์และเกณฑ์การประเมินที่มีมาตรฐาน สำหรับมหาวิทยาลัยเอกชน กำหนดระเบียบการดำเนินการ เพื่อรับประกันมาตรฐานของกระบวนการสัมภาษณ์ และการประเมินผลเป็นไปตามวัตถุประสงค์และถูกต้อง

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ผสมผสานระหว่างการฝึกอบรมและแรงจูงใจ พัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยการจัดการฝึกอบรม ถือโอกาสเพิ่มค่าตอบแทนและเลื่อนขั้นให้บุคลากร เพื่อสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จัดการฝึกอบรมสำหรับคณาจารย์ในองค์กร กระบวนการนี้สามารถสร้างแรงจูงใจและความกระตือรือร้นให้แก่บุคลากรและสามารถสร้างคนเพื่อการจัดการฝึกอบรมภายในองค์กรได้

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรกำหนดเกณฑ์การปฏิบัติงานตามลักษณะงานและความต้องการพัฒนาอย่างสมเหตุสมผล กำหนดเกณฑ์การปฏิบัติงานสำเร็จอย่างเป็นขั้นตอน ให้ความสำคัญต่อการประเมินบุคลากรตามผลงานและความทุ่มเทอย่างครอบคลุมรอบด้าน

ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ควรกำหนดระบบการจ่ายค่าตอบแทนอย่างยุติธรรม กำหนดเกณฑ์มาตรฐานการจ่ายค่าตอบแทนตามภาระงานความทุ่มเทในหน้าที่ การงานและประสบการณ์ทำงานของบุคลากร เพื่อสร้างระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่มีความยุติธรรม สำหรับบุคลากร การเรียนรู้และการสื่อสารอย่างทั่วถึง การเข้าใจและยอมรับในระบบการจ่ายค่าตอบแทน ควรเพิ่มระดับการจ่ายค่าตอบแทนโดยอาศัยผลงานและความทุ่มเท

### ผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์ท่านที่ 7

1. การดำเนินการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกวางสี  
ด้านการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ เป็นอย่างไร

ด้านการสรรหา กระบวนการและขั้นตอนการสรรหา ยังไม่ได้มาตรฐาน มาตรฐานการสรรหาไม่มีความชัดเจน ทำให้การคัดเลือกบุคลากรไม่มีความแม่นยำ เกิดปัญหาการสูญเสียบุคลากรที่มีศักยภาพสูงและเกิดผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน

ด้านการคัดเลือก การประเมินผลการสัมภาษณ์ของมหาวิทยาลัยเอกชนบางแห่งไม่เป็นไปตามเกณฑ์ ประเมินผลการสัมภาษณ์โดยอาศัยความคิดเห็นส่วนตัวและความลำเอียง ทำให้เกิดความไม่ยุติธรรมในกระบวนการคัดเลือกบุคลากรและสูญเสียบุคลากรที่มีศักยภาพสูง

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา จำนวนครั้งการจัดการฝึกอบรมไม่เพียงพอ เนื่องด้วยข้อจำกัดด้านการเงินและโอกาสการประสานงานกับหน่วยงานภายนอกมีน้อย โอกาสการจัดการฝึกอบรมให้กับบุคลากรจึงน้อยลง ทำให้บุคลากรมีข้อจำกัดในการพัฒนาอาชีพและความรู้ความสามารถ

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน หลักการประเมินไม่มีความหลากหลาย การประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันประเมินเป็นช่วง ๆ เท่านั้น ซึ่งยังขาดการประเมินรายวันและการประเมินแบบพลวัต ทำให้ผลการประเมินไม่แม่นยำและได้มาตรฐาน

ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ขาดระบบและมาตรการการกระตุ้นแรงจูงใจภายในองค์การที่มีประสิทธิภาพ บุคลากรได้รับค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ตามที่กำหนดเท่านั้นโดยไม่มีความยืดหยุ่น ทำให้ไม่สามารถกระตุ้นแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรได้

2. การดำเนินการแนวทางการศึกษาประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลทลวงสี ด้านการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ควรเป็นอย่างไร

ด้านการสรรหา เสริมสร้างการจัดการที่เป็นมาตรฐานของกระบวนการสรรหา กำหนดเกณฑ์และกระบวนการสรรหาที่ชัดเจน เสริมสร้างการจัดการฝึกอบรมและการจัดการด้านการสรรหาให้แก่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ พัฒนาทักษะและเทคนิคในการสรรหาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

ด้านการคัดเลือก มหาวิทยาลัยเอกชนควรสร้างระบบการประเมินผลการสัมภาษณ์และการคัดเลือกที่หลากหลาย เลือกใช้เครื่องมือและวิธีการที่หลากหลาย เพื่อรับประกันความแม่นยำในการคัดเลือกบุคลากร

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา มหาวิทยาลัยเอกชนควรทำความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาหรือหน่วยงานอื่น เพื่อเพิ่มโอกาสให้บุคลากรสามารถเข้าร่วมการฝึกอบรม บุคลากรจึงสามารถเพิ่มพูนความรู้ ทักษะอาชีพและเรียนรู้คุณภาพการทำงานของสถาบันการศึกษาหรือหน่วยงานอื่น

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรมีหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานที่หลากหลาย เช่นการประเมินเป็นช่วง การประเมินรายวัน การประเมินแบบพลวัต เป็นต้น เพื่อรับประกันความแม่นยำของผลหลักการประเมิน นอกจากนี้ยังสามารถประเมินและตัดสินบุคลากรในแต่ละขั้นตอนการทำงานได้อีกด้วย

ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ควรกระตุ้นแรงจูงใจของบุคลากรโดยสร้างระบบการจ่ายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ที่มีประสิทธิภาพ ให้รางวัลและกระตุ้นบุคลากรอย่างเหมาะสม



เช่นรางวัลครูดีเด่น รางวัลนักวิจัยดีเด่น เป็นต้น จึงจะสามารถกระตุ้นความกระตือรือร้นและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรได้

### ผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์ท่านที่ 8

1. การดำเนินการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกว่างซี ด้านการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ เป็นอย่างไร

ด้านการสรรหา ช่องทางการสรรหาไม่มีความหลากหลาย อาศัยเพียงเว็บไซต์มหาวิทยาลัย เว็บไซต์สรรหาบุคคลที่มีความสามารถหรือรับสมัครงานในมหาวิทยาลัยเท่านั้น ระยะเวลาการสรรหาค่อนข้างกระจุกตัว จึงเกิดข้อจำกัดด้านขอบเขตและเวลา ทำให้ไม่สามารถดึงดูดและสรรหาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้

ด้านการคัดเลือก เกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรไม่ชัดเจน มหาวิทยาลัยเอกชนบางแห่งขาดระบบมาตรฐานการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร ทำให้ยากต่อการรับประกันคุณภาพและความสามารถของผู้สมัคร

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ทิศทางการพัฒนาบุคลากรไม่ชัดเจน ระบบการเลื่อนขั้นไม่สมบูรณ์แบบ ทำให้ช่องว่างการเลื่อนขั้นของบุคลากรมีข้อจำกัด ซึ่งยากต่อการพัฒนาอาชีพและความก้าวหน้า ทำให้สูญเสียบุคลากรที่มีศักยภาพสูง

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน หลักการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ยุติธรรม เช่น เกณฑ์การประเมินไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน การให้คะแนนไม่ยุติธรรม มีการใช้ความคิดเห็นส่วนตัวในกระบวนการประเมิน

ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ไม่มากพอ เมื่อเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยรัฐบาล มหาวิทยาลัยเอกชนมีการแข่งขันด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ไม่มากนัก ทำให้ยากต่อการดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงไว้

2. การดำเนินการแนวทางการศึกษาประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกว่างซี ด้านการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ควรเป็นอย่างไร

ด้านการสรรหา ควรเพิ่มช่องทางการสรรหาที่หลากหลาย เช่นเว็บไซต์ประกาศงาน สื่อสังคมออนไลน์ ประกาศรับสมัครตามมหาวิทยาลัยต่าง ๆ เป็นต้น

ด้านการคัดเลือก มหาวิทยาลัยเอกชนควรกำหนดเกณฑ์การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรที่ชัดเจน กำหนดเงื่อนไขการสรรหาและคุณสมบัติอย่างสมเหตุสมผล ใช้เครื่องมือในการตัดสินใจคัดเลือกบุคลากรเพื่อรับประกันความสามารถและคุณภาพของบุคคลที่ได้รับการคัดเลือก

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา สร้างระบบการเลื่อนขั้นให้สมบูรณ์ กำหนดเงื่อนไขและเกณฑ์ การเลื่อนขั้นที่ชัดเจน เพื่อเพิ่มโอกาสในการเลื่อนขั้นและเพิ่มแรงกระตุ้นในการทำงานให้บุคลากร

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรสร้างระบบการประเมินการให้คะแนนที่ยุติธรรม และเป็นเกณฑ์มาตรฐานเดียวกัน เพื่อหลีกเลี่ยงการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นธรรม

ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ เพิ่มระดับการจ่ายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ให้ บุคลากรอย่างเหมาะสม ให้เงินช่วยเหลือและการรับประกันด้านต่าง ๆ แก่บุคลากรอย่างเหมาะสม เพื่อกระตุ้นความกระตือรือร้นและความพึงพอใจของบุคลากร

### ผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์ท่านที่ 9

1. การดำเนินการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกวางสี ด้านการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ เป็นอย่างไร

ด้านการสรรหา เกณฑ์การสรรหายังไม่เข้มงวดเพียงพอ ในกระบวนการสรรหาไม่ได้คัดเลือก บุคลากรตามความต้องการและเงื่อนไขของตำแหน่งงานอย่างเคร่งครัด ทำให้บุคลากรที่ได้รับการ คัดเลือกไม่มีความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ทำให้ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการจัดการเรียน การสอนและการส่งเสริมด้านงานวิจัย

ด้านการคัดเลือก การไม่ใช้ความคิดเห็นส่วนตัวในกระบวนการสัมภาษณ์เป็นเรื่องที่ หลีกเลี่ยงได้ยาก จึงทำให้ยังเกิดการใช้ความคิดเห็นส่วนตัวในกระบวนการสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์แต่ละ คนอาจมีมาตรฐานการประเมินที่ไม่เหมือนกัน การเกิดความลำเอียงในกระบวนการสัมภาษณ์จึงเป็น เรื่องที่หลีกเลี่ยงได้ยาก

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา มหาวิทยาลัยเอกชนยังขาดการวางแผนอาชีพสำหรับบุคลากร ทำให้บุคลากรไม่เข้าใจทิศทางและเป้าหมายการพัฒนาอาชีพของตนเองอย่างชัดเจน

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน วัตถุประสงค์การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน ไม่ มีการกำหนดวัตถุประสงค์การประเมินอย่างชัดเจน เช่น เป้าหมายไม่ชัดเจน ไม่เฉพาะเจาะจง ไม่ สามารถวัดผลได้ เป็นต้น ทำให้บุคลากรไม่เข้าใจและไม่สามารถปฏิบัติตามได้

ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ระบบการจ่ายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ไม่ สมบูรณ์ เมื่อเทียบกับมหาวิทยาลัยรัฐบาล การจ่ายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ในมหาวิทยาลัย เอกชนยังไม่ครอบคลุมรอบด้าน เช่น ประกันสุขภาพ เงินช่วยเหลือด้านที่อยู่อาศัย เงินอุดหนุนบุตร เป็นต้น

2. การดำเนินการแนวทางการศึกษาประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลทกวางสี ด้านการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ควรเป็นอย่างไร

ด้านการสรรหา ควรกำหนดเกณฑ์การสรรหาอย่างเข้มงวด ชี้แจงเงื่อนไขและความต้องการของตำแหน่งงานอย่างชัดเจน เพื่อรับประกันบุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกเป็นผู้ที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน

ด้านการคัดเลือก มหาวิทยาลัยเอกชนควรกำหนดระบบการประเมินการสัมภาษณ์ที่หลากหลาย เลือกใช้เครื่องมือและหลักการประเมินที่หลากหลาย เพื่อรับประกันความแม่นยำในการประเมินผลการคัดเลือก

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา มหาวิทยาลัยเอกชนควรกำหนดแผนอาชีพสำหรับบุคลากร ชี้แจงทิศทางและเป้าหมายการพัฒนาอาชีพที่ชัดเจนแก่บุคลากร เพื่อเสริมสร้างการเติบโตด้านอาชีพของบุคลากร

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน เฉพาะเจาะจงและสามารถวัดผลได้ เพื่อให้บุคลากรเข้าใจถึงหน้าที่การทำงานและเกณฑ์การประเมินผล เพื่อให้ผลการประเมินเป็นองค์ประกอบการตัดสินใจการเลื่อนขั้นและค่าตอบแทนของบุคลากร

ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ปรับปรุงระบบการจ่ายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ เช่น เพิ่มประกันสุขภาพ เงินช่วยเหลือด้านที่อยู่อาศัย เงินอุดหนุนบุตร เป็นต้น เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตและสิทธิประโยชน์ของบุคลากร

### ผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์ท่านที่ 10

1. การดำเนินการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลทกวางสี ด้านการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ เป็นอย่างไร

ด้านการสรรหา กระบวนการสรรหาไม่ได้มาตรฐานเพียงพอ อาจมีปัญหาการฝากเข้าทำงาน ล่วงหน้าหรืออาศัยความสัมพันธ์ส่วนบุคคล ทำให้ส่งผลต่อความเที่ยงธรรมและความยุติธรรมในกระบวนการสรรหา

ด้านการคัดเลือก มีความยากลำบากในการตั้งเกณฑ์มาตรฐานในกระบวนการสรรหา เนื่องจากสถานการณ์การสัมภาษณ์ในแต่ละครั้งมีความแตกต่างกัน จึงยากต่อการกำหนดและใช้หลักการประเมินและกระบวนการที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ขาดการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ หน่วยงานภายในไม่มีการวางแผนและระบบการฝึกอบรม เนื้อหาและรูปแบบการจัดการฝึกอบรมไม่เป็นระบบ ยังขาดความเป็นวิทยาศาสตร์และเฉพาะเจาะจง

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน เกณฑ์มาตรฐานไม่เป็นธรรม ในกระบวนการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานยังมีการใช้ความคิดเห็นส่วนตัวและมีความไม่เป็นธรรม ทำให้บุคลากรเกิดข้อสงสัยและไม่พอใจต่อผลการประเมิน

ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ เนื่องจากบุคลากรและมหาวิทยาลัยเอกชนมีความกดดันค่อนข้างสูง ความเข้มข้นของการทำงานอยู่ในระดับสูง และการทำงานล่วงเวลาเป็นเรื่องปกติในองค์กร ส่งผลให้บุคลากรทำงานหนักเกินขอบเขต

2. การดำเนินการแนวทางการศึกษาประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกว่างซี ด้านการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ควรเป็นอย่างไร

ด้านการสรรหา มหาวิทยาลัยเอกชนควรกำหนดกระบวนการสรรหาอย่างมีมาตรฐาน เพื่อรับประกันความยุติธรรมและเป็นกลางในการสรรหา และขจัดปัญหาต่าง ๆ เช่น การฝากเข้าทำงานหรืออาศัยความสัมพันธ์ส่วนบุคคล

ด้านการคัดเลือก มหาวิทยาลัยเอกชนควรกำหนดมาตรฐานการสัมภาษณ์และกระบวนการคัดเลือก เพื่อรับประกันกระบวนการสัมภาษณ์มีมาตรฐานและผลการประเมินเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา วางแผนและระบบการฝึกอบรมที่ครอบคลุมรอบด้าน เพื่อให้เนื้อหาและรูปแบบการฝึกอบรมมีความเป็นวิทยาศาสตร์และเฉพาะเจาะจง

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน กำหนดเกณฑ์มาตรฐานที่เป็นธรรม ชัดเจนและสามารถวัดผลได้ เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาการใช้ความคิดเห็นส่วนบุคคลและเกิดความไม่ยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ สร้างระบบกระตุ้นแรงจูงใจในการทำงาน ชื่นชมและให้รางวัลบุคลากรตามผลงาน เพื่อกระตุ้นความกระตือรือร้นในการทำงานและความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร

## ผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์ท่านที่ 11

1. การดำเนินการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกว่างซี ด้านการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ เป็นอย่างไร

ด้านการสรรหา เนื่องจากค่าตอบแทนไม่มากเท่าที่ควร การแข่งขันด้านค่าตอบแทนของมหาวิทยาลัยเอกชนยังมีน้อยมาก ทำให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงไม่สนใจอยากจะร่วมงานกับองค์กร

ด้านการคัดเลือก คุณภาพของผู้สัมภาษณ์ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ไม่เสมอด้านเสมอปลาย ผู้สัมภาษณ์บางคนยังขาดความเป็นมืออาชีพและประสบการณ์ ทำให้ผลการคัดเลือกไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา การจัดการฝึกอบรมในองค์กรการยังขาดความเป็นลักษณะเฉพาะทาง คณาจารย์ภายในองค์กรขาดความสามารถ ความเป็นมืออาชีพและประสบการณ์ การปฏิบัติ ทำให้ไม่สามารถสนองความต้องการของบุคลากรได้

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลการประเมินไม่เหมาะสม ในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้ความสำคัญต่อผลมากกว่ากระบวนการทำงาน ไม่ให้ข้อมูลย้อนกลับและโอกาสแก้ไขปรับปรุงแก่บุคลากร ทำให้บุคลากรขาดความมั่นใจต่อระบบการประเมิน

ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ บุคลากรขาดโอกาสเติบโตในหน้าที่การงาน โอกาสพัฒนาอาชีพของมหาวิทยาลัยเอกชนค่อนข้างน้อย ทำให้บุคลากรขาดแรงกระตุ้นและความกระตือรือร้นในการทำงาน

2. การดำเนินการแนวทางการศึกษาประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกว่างซี ด้านการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ควรเป็นอย่างไร

ด้านการสรรหา เพิ่มระดับการจ่ายค่าตอบแทนให้บุคลากรอย่างเหมาะสม เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันกับอุตสาหกรรมเดียวกัน และดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพเกิดความสนใจอยากจะร่วมงานกับองค์กร

ด้านการคัดเลือก หน่วยงานควรยกระดับความสามารถของผู้สัมภาษณ์ ให้ความสำคัญต่อความเป็นมืออาชีพและประสบการณ์ของผู้สัมภาษณ์ เสริมสร้างการเข้าร่วมกิจกรรมอบรมและการจัดการของผู้สัมภาษณ์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสัมภาษณ์ในอนาคต

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา เสริมสร้างการฝึกอบรมคณาจารย์ภายในองค์กร เพื่อเพิ่มระดับความเป็นมืออาชีพและประสบการณ์ของคณาจารย์ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผล กิจกรรมการฝึกอบรม

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานควรให้ข้อมูลป้อนกลับที่แม่นยำและรวดเร็วแก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรรับรู้ถึงข้อดีและข้อบกพร่องของตนเอง ให้โอกาสและสนับสนุนบุคลากรเข้าร่วมการฝึกอบรมและพัฒนาตนเอง

ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ให้โอกาสบุคลากรพัฒนาอาชีพตนเอง เช่นโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมฝึกอบรม การเลื่อนขั้น การเพิ่มระดับการจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น เพื่อกระตุ้นความกระตือรือร้นในการทำงานของบุคลากร และเพิ่มระดับความพึงพอใจและความจงรักภักดีของบุคลากร

### ผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์ท่านที่ 12

1. การดำเนินการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกว่างซี ด้านการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ เป็นอย่างไร

ด้านการสรรหา เนื่องจากช่องทางการสรรหาไม่มีความหลากหลาย ทำให้ต้องใช้ระยะเวลาในการสรรหาบุคลากรค่อนข้างนาน และยากต่อการสรรหาบุคลากรที่มีศักยภาพมาสนองความต้องการของตำแหน่งงานภายในระยะเวลาอันสั้น หากบุคลากรไม่มีความสามารถเพียงพอจะทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง

ด้านการคัดเลือก การกำกับดูแลกระบวนการสัมภาษณ์และการคัดเลือกไม่เข้มข้นเพียงพอ ผู้บริหารไม่สามารถกำกับดูแลกระบวนการสัมภาษณ์และการคัดเลือกด้วยตนเอง ขาดการให้ข้อมูลป้อนกลับในเรื่องของระบบการสัมภาษณ์และการคัดเลือก ขาดเกณฑ์มาตรฐานและความเป็นธรรมในการดำเนินการ

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ขาดการให้บุคลากรลงมือปฏิบัติจริง การฝึกอบรมบางกิจกรรมมุ่งเน้นเรื่องทฤษฎีมากเกินไป ทำให้บุคลากรไม่เข้าใจวิธีการผนวกระหว่างทฤษฎีและการปฏิบัติ

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีกระบวนการประเมินผลงานที่มีความเชื่อมโยงกับรางวัลและการลงโทษมากเกินไป ทำให้บุคลากรเกิดการต่อต้านต่อระบบการประเมิน ส่งผลต่อแรงกระตุ้นและความกระตือรือร้นในการทำงานของบุคลากร

ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ไม่วางนโยบายและสิทธิประโยชน์ที่เพียงพอแก่บุคลากรที่มีศักยภาพโดดเด่น ทำให้ไม่สามารถรักษาศักยภาพโดดเด่นให้ร่วมงานองค์กรต่อ

2. การดำเนินการแนวทางการศึกษาประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลทกวางสี ด้านการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ควรเป็นอย่างไร

ด้านการสรรหา ควรเพิ่มช่องทางการสรรหาให้มีความหลากหลาย เช่นเว็บไซต์ประกาศงาน สื่อสังคมออนไลน์ และการประกาศรับสมัครตามมหาวิทยาลัยต่าง ๆ เพื่อขยายขอบเขตการสรรหาให้ มีวงกว้างมากขึ้น เพื่อดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถโดดเด่นจากหลายแหล่ง

ด้านการคัดเลือก ยกกระดับความเข้มข้นในการกำกับดูแลและจัดการกระบวนการสัมภาษณ์ เพื่อให้กระบวนการสัมภาษณ์และการคัดเลือกยุติธรรมและมีมาตรฐาน ควรยกระดับการประเมิน กระบวนการสัมภาษณ์เพื่อสามารถค้นพบและแก้ไขข้อบกพร่องได้ทันเวลา และเพิ่มประสิทธิภาพการ สัมภาษณ์

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา เพิ่มการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการลงมือปฏิบัติ เพื่อให้บุคลากร สามารถผนวกระหว่างทฤษฎีและการปฏิบัติ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการฝึกอบรมขององค์กร

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน นำผลการประเมิน การพัฒนาอาชีพ การจ่าย ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของบุคลากรเชื่อมโยงเข้าด้วยกัน เพื่อให้บุคลากรเห็นคุณค่าและรู้สึก เป็นธรรมในระบบการประเมินผล

ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ควรวางนโยบายและสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสมแก่ บุคลากรที่มีศักยภาพโดดเด่น และเพิ่มค่าตอบแทนพิเศษสำหรับบุคลากรที่มีศักยภาพสูง

### ผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์ท่านที่ 13

1. การดำเนินการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลทกวางสี ด้านการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ เป็นอย่างไร

ด้านการสรรหา ไม่กำหนดกระบวนการสรรหาอย่างชัดเจน ทำให้กระบวนการสรรหาไม่ได้ มาตรฐาน เช่นผู้สัมภาษณ์ไม่ได้เข้ารับการฝึกอบรมเฉพาะด้าน กระบวนการสัมภาษณ์ไม่โปร่งใส

ด้านการคัดเลือก กระบวนการสัมภาษณ์และการคัดเลือกไม่มีมาตรฐานที่เสมอดันเสมอ ปลาย ไม่ให้ข้อมูลป้อนกลับในเรื่องของการสัมภาษณ์และการคัดเลือก ทำให้ผู้บริหารเกิดความลำบาก ในการตัดสินใจ ทำให้สูญเสียบุคลากรที่มีศักยภาพและไม่สามารถเข้าทำงานในตำแหน่งที่เหมาะสม จึงส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและความรวดเร็วในการทำงาน

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ขาดระบบการให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ไม่ ทราบผลลัพธ์และความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากร ไม่สามารถปรับปรุงและพัฒนาการ ทำงานอย่างต่อเนื่องได้

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ระบบการประเมินขาดความสมเหตุสมผลและความเหมาะสม เกณฑ์มาตรฐานและตัวชี้วัดการประเมินไม่สมเหตุสมผล ทำให้ผลการประเมินได้รับผลกระทบจากปัจจัยทางอัตวิสัยได้ง่ายและขาดความเป็นกลาง

ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ นโยบายการบริหารจัดการค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์สำหรับตำแหน่งงานต่าง ๆ ไม่มีความเหมาะสม

2. การดำเนินการแนวทางการศึกษาประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกวางสี ด้านการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ควรเป็นอย่างไร

ด้านการสรรหา ควรกำหนดระบบและกระบวนการสรรหาอย่างชัดเจน ชี้แจงรายละเอียดเงื่อนไขของขั้นตอนการดำเนินการให้ชัดเจน เพื่อให้กระบวนการสรรหาเป็นไปอย่างมีระบบและโปร่งใส

ด้านการคัดเลือก มหาวิทยาลัยควรบันทึกการสัมภาษณ์และสร้างระบบการให้ข้อมูลป้อนกลับ ควรบันทึกกระบวนการและผลการสัมภาษณ์โดยละเอียด รายงานผลการสัมภาษณ์และการคัดเลือกให้ผู้บริหารทราบทันที เพื่อให้กระบวนการสัมภาษณ์และการคัดเลือกเป็นไปอย่างยุติธรรม และมีมาตรฐานเสมอต้นเสมอปลาย

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา สร้างระบบการให้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อรับทราบผลและความต้องการการฝึกอบรมของบุคลากรทั้งหมดที่ และทำการปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพของกิจกรรมฝึกอบรม

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน กำหนดเกณฑ์มาตรฐานและตัวชี้วัดการประเมินอย่างสมเหตุสมผล สร้างระบบการประเมินอย่างเหมาะสม เพื่อให้ผลการประเมินเป็นธรรมและสมเหตุสมผล

ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ องค์การควรสร้างบรรยากาศการทำงาน ความพึงพอใจต่องาน เพิ่มคุณภาพชีวิตและความรู้มั่นคงในหน้าที่การงานของบุคลากร

#### ผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์ท่านที่ 14

1. การดำเนินการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกวางสี ด้านการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ เป็นอย่างไร

ด้านการสรรหา รายละเอียดข้อมูลการประกาศรับสมัครไม่แม่นยำและครบถ้วน ทำให้ผู้สมัครไม่เข้าใจข้อกำหนดและรายละเอียดของงานได้อย่างถูกต้อง

ด้านการคัดเลือก เกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพไม่มีความหลากหลาย มุ่งเน้นประเมินเพียงความเป็นมืออาชีพหรือวุฒิการศึกษาของผู้สมัครเท่านั้น โดยละเลยความสามารถด้านอื่น



ของบุคลากร บุคลากรที่มีความเหมาะสมตามความต้องการของตำแหน่งงานคือบุคคลที่มีความสามารถรอบด้าน

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา แผนการฝึกอบรมยังไม่ครอบคลุมรอบด้าน แผนการฝึกอบรมภายในองค์กรยังมุ่งเน้นด้านทักษะเท่านั้น โดยละเลยความสามารถการพัฒนาอาชีพและการเติบโตในหน้าที่การงานของบุคลากร

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน กระบวนการประเมินขาดระบบการให้ข้อมูลป้อนกลับ การสื่อสารและการมีส่วนร่วมของบุคลากร ผลการประเมินขาดความน่าเชื่อถือ ทำให้บุคลากรเกิดความไม่พอใจและต่อต้านได้ง่าย

ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ สิทธิประโยชน์บางอย่างที่เท่าเทียมกันและยุติธรรมสำหรับทุกคน และค่าตอบแทนพิเศษสำหรับบุคลากรน้อยเกินไป บุคลากรที่มีผลงานดีควรได้รับสิทธิประโยชน์ที่ดีกว่า เพื่อเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

2. การดำเนินการแนวทางการศึกษาประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกว่างซี ด้านการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ควรเป็นอย่างไร

ด้านการสรรหา ชี้แจงรายละเอียดข้อมูลการประกาศรับสมัครอย่างชัดเจน อธิบายข้อกำหนดและรายละเอียดงานอย่างครบถ้วน เพื่อให้ผู้สมัครเข้าใจรายละเอียดข้อมูลมากขึ้น สามารถลดปัญหาการเกิดความเข้าใจผิดและลดต้นทุนในการสื่อสาร

ด้านการคัดเลือก ประเมินความสามารถของผู้สมัครในทุกด้าน ใช้เครื่องมือและการทดสอบประกอบการประเมินระดับความสามารถ กำหนดแนวคิดการสรรหาบุคลากรและเฟ้นหาบุคลากรที่มีความสามารถหลากหลาย

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา กำหนดแผนการฝึกอบรมที่ครอบคลุมเนื้อหาทุกด้าน ควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาอาชีพและการเติบโตในหน้าที่การงานของบุคลากร เนื้อหาของการฝึกอบรมควรเอื้อต่อความต้องการในการพัฒนาองค์กรและตอบสนองความต้องการในการพัฒนาองค์กร

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน สร้างระบบการมีส่วนร่วมและการให้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมิน เต็มใจยอมรับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ สามารถเพิ่มระดับการยอมรับและความไว้วางใจของบุคลากร

ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ เพิ่มระบบการให้รางวัลเพื่อเป็นสิทธิประโยชน์แก่บุคลากร เช่น ให้บุคลากรมีโอกาสฝึกอบรมและเรียนรู้ เพื่อให้บุคลากรมีเป้าหมายในการทำงานและเพิ่มระดับคุณภาพในการทำงาน

### ผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์ท่านที่ 15

1. การดำเนินการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกว่างซี ด้านการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ เป็นอย่างไร

ด้านการสรรหา ช่องทางการสรรหามีน้อยและไม่หลากหลาย เช่นประกาศรับสมัครในมหาวิทยาลัย เว็บไซต์สมัครงาน เป็นต้น ทำให้มีข้อจำกัดด้านขอบเขตการสรรหา ยากต่อการดึงดูดและสรรหาบุคลากรที่มีศักยภาพ

ด้านการคัดเลือก แหล่งทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเอกชนมีค่อนข้างน้อย ขาดช่องทางการสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถที่หลากหลาย ทำให้ยากต่อการดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถโดดเด่น

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา รูปแบบการฝึกอบรมไม่มีความหลากหลาย มีการใช้รูปแบบและวิธีการฝึกอบรมแบบดั้งเดิม โดยละเลยการเรียนรู้ การปฏิบัติและการฝึกอบรมผ่านระบบออนไลน์

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ขาดการกระตุ้นแรงจูงใจและการกำกับดูแล ทำให้บุคลากรไม่กระตือรือร้นต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานเท่าที่ควร ทำให้ผลการประเมินเกิดความคลาดเคลื่อนและล้มเหลวได้ง่าย

ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ระบบกระตุ้นแรงจูงใจของมหาวิทยาลัยเอกชนไม่มีความสมบูรณ์ ขาดนโยบายและมาตรการที่สมเหตุสมผลตามหลักวิทยาศาสตร์ จึงยากต่อการกระตุ้นความกระตือรือร้นและความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร

2. การดำเนินการแนวทางการศึกษาประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกว่างซี ด้านการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ควรเป็นอย่างไร

ด้านการสรรหา มหาวิทยาลัยเอกชนควรขยายช่องทางการสรรหาให้มีกว้างมากขึ้น เช่นประกาศรับสมัครผ่านสื่อสังคมออนไลน์ แพลตฟอร์มการจัดหางาน เป็นต้น เพื่อดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพ เพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพการสรรหาบุคลากรได้มากขึ้น

ด้านการคัดเลือก มหาวิทยาลัยเอกชนควรขยายช่องทางและแหล่งสรรหาบุคลากรที่หลากหลายมากขึ้น เพื่อดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถโดดเด่น โดยประกาศรับสมัครผ่านเว็บไซต์สมัครงาน ประกาศรับสมัครตามมหาวิทยาลัย ประกาศรับสมัครผ่านสื่อสังคม เพื่อขยายขอบเขตการสรรหาให้มีกว้างมากขึ้น

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ใช้วิธีการและรูปแบบการฝึกอบรมที่มีความหลากหลายมากขึ้น เช่นการเรียนรู้ การปฏิบัติและการฝึกอบรมผ่านระบบออนไลน์ เพื่อสนองความต้องการเรื่องการฝึกอบรมของบุคลากร และเพิ่มประสิทธิภาพการฝึกอบรม

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน สร้างระบบการกระตุ้นแรงจูงใจและการกำกับดูแล กำหนดการให้รางวัลและการลงโทษเพื่อให้บุคลากรมีการตอบสนองเชิงบวกต่อผลการประเมิน และ ปรับปรุงประสิทธิภาพและความน่าเชื่อถือของการประเมิน

ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ มหาวิทยาลัยเอกชนควรสร้างระบบการกระตุ้นแรงจูงใจที่สมเหตุสมผลตามหลักวิทยาศาสตร์ เพื่อกระตุ้นความกระตือรือร้นและความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร

### ผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์ท่านที่ 16

1. การดำเนินการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกวางสี ด้านการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ เป็นอย่างไร

ด้านการสรรหา ขาดการสรรหาและการเลื่อนขั้นภายในองค์กร บุคลากรที่สรรหาจาก องค์กรภายนอกไม่เชื่อถือและยอมรับในองค์กร หากสามารถสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กรได้ จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการทำงานได้

ด้านการคัดเลือก กระบวนการคัดเลือกมีความซับซ้อนเกินไป มีกระบวนการและขั้นตอนที่ หลากหลาย ทำให้ต้องใช้กำลังคนและเวลาดำเนินการค่อนข้างเยอะ ยากต่อการเลือกบุคลากรที่มีความสามารถ อย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา เนื้อหาการฝึกอบรมไม่สามารถใช้ได้จริง กิจกรรมฝึกอบรม มุ่งเน้นเพียงทฤษฎีและขาดการลงมือปฏิบัติจริง ทำให้บุคลากรขาดความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่ พบในการทำงาน

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน บุคลากรไม่เข้าใจและไม่ยอมรับระบบการประเมิน ทำให้ยากต่อการส่งเสริมการประเมินผลการปฏิบัติงานและได้ผลลัพธ์ตามที่คาดหวัง บุคลากรต่อต้านการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน

ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ สิทธิประโยชน์ด้านประกันสุขภาพและประกันสังคมยังไม่ สมบูรณ์ ไม่สามารถสนองความต้องการพื้นฐานของบุคลากรได้ ไม่มีเงินช่วยเหลือด้านที่อยู่อาศัย ทำให้บุคลากรเกิดความยากลำบากด้านที่อยู่อาศัย

2. การดำเนินการแนวทางการศึกษาประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ มหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกวางสี ด้านการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การ ประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ควรเป็นอย่างไร

ด้านการสรรหา สร้างระบบการสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กร ซึ่งแจ้งความต้องการและเงื่อนไขของแต่ละตำแหน่งงาน สนับสนุนให้บุคลากรเกิดความพยายามที่จะพัฒนาตนเองเพื่อมีความสามารถตรงตามเงื่อนไขตำแหน่งงาน และเกิดการแข่งขันอยากจะเลื่อนขั้นภายในองค์กร

ด้านการคัดเลือก มหาวิทยาลัยเอกชนควรลดกระบวนการและขั้นตอนการคัดเลือก ปรับกระบวนการคัดเลือกให้เหมาะสมและปรับปรุงประสิทธิภาพการคัดเลือก สร้างระบบการกำกับดูแลและจัดการกระบวนการคัดเลือก เพื่อให้กระบวนการคัดเลือกมีความเป็นกลางและได้มาตรฐาน ควรกำกับดูแลและประเมินกระบวนการการคัดเลือก เพื่อค้นพบและแก้ไขปัญหาได้ทันเวลา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการคัดเลือก

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา รวบรวมและนำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของบุคลากรไปใช้อย่างเหมาะสม กำหนดหลักสูตรและเนื้อหาการฝึกอบรมตามความต้องการของบุคลากรและมีความเกี่ยวข้องกับงานที่ทำ เพื่อช่วยให้บุคลากรสามารถแก้ไขปัญหาการทำงานได้

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่งเสริมการสื่อสารและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร ซึ่งแจ้งรายละเอียดการประเมินเพื่อให้บุคลากรเข้าใจมาตรฐานและตัวชี้วัด เพื่อให้บุคลากรยอมรับและเข้าใจกระบวนการประเมิน

ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ พัฒนาสิทธิประโยชน์ด้านประกันสุขภาพและประกันสังคม ปรับปรุงระดับคุณภาพชีวิตและแก้ไขปัญหาเรื่องที่อยู่อาศัยของบุคลากร

### ผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์ท่านที่ 17

1. การดำเนินการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกว่างซี ด้านการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ เป็นอย่างไร

ด้านการสรรหา ระดับความมีชื่อเสียง ข้อได้เปรียบและความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัยรัฐบาลมีมากกว่ามหาวิทยาลัยเอกชน ในกระบวนการสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถโดดเด่นมหาวิทยาลัยเอกชนจึงมีความกดดันในการแข่งขันค่อนข้างสูง

ด้านการคัดเลือก ระดับความยากในการทดสอบและคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถของมหาวิทยาลัยเอกชนยังไม่เข้มข้นเพียงพอ กระบวนการมีความง่ายและขั้นตอนที่ซับซ้อนเกินไป ทำให้ยากต่อการคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถและคุณภาพที่เหมาะสม

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา มีความยากลำบากในการประเมินผลการฝึกอบรม องค์กรขาดระบบการประเมินผลการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ จึงยากต่อการประเมินผลการฝึกอบรมอย่างแม่นยำและยากต่อการพัฒนาแผนฝึกอบรมในอนาคต

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ไม่ใช้ผลการประเมินในการประกอบการตัดสินใจต่อสัญญาจ้างหรือเลิกจ้าง และไม่ใช้ผลการประเมินเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการบุคลากรในองค์กร

ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ วันหยุดและสวัสดิการในวันหยุดของมหาวิทยาลัยเอกชนยังน้อยกว่ามหาวิทยาลัยรัฐบาล บุคลากรไม่มีลาหยุดเพียงพอและขาดระบบสวัสดิการ เช่น วันหยุดพักผ่อนประจำปี

2. การดำเนินการแนวทางการศึกษาประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกวางสี ด้านการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ควรเป็นอย่างไร

ด้านการสรรหา ยกกระดับความมีชื่อเสียงและข้อได้เปรียบของมหาวิทยาลัยเอกชน ส่งเสริมการประชาสัมพันธ์เพื่อเพิ่มระดับความมีชื่อเสียงและดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถโดดเด่น ในกระบวนการสรรหามหาวิทยาลัยเอกชนควรประชาสัมพันธ์ข้อดีของตนเองอย่างเต็มที่ เช่น ระบบการบริหารจัดการและระเบียบแบบแผนที่ยืดหยุ่น

ด้านการคัดเลือก มหาวิทยาลัยเอกชนควรกำหนดระดับความยากในการทดสอบตามเงื่อนไขของหน่วยงานและตำแหน่งงานอย่างเหมาะสม

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา สร้างระบบการประเมินการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ ประเมินผลการฝึกอบรมโดยการสำรวจและให้บุคลากรผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมให้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อสามารถพัฒนาแผนการฝึกอบรมได้ทันที

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรใช้ผลการประเมินการปฏิบัติงานเป็นองค์ประกอบการตัดสินใจต่อสัญญาจ้างหรือเลิกจ้าง การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลบุคลากรในองค์กร

ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ควรปรับปรุงระบบการลาหยุดโดยสามารถลาหยุดโดยไม่หักค่าตอบแทน เพื่อสนองความต้องการในเรื่องวันหยุดของบุคลากร ให้ความสำคัญต่อสิทธิประโยชน์พื้นฐานของบุคลากร เช่น ประกันสุขภาพ ประกันสังคม เงินช่วยเหลือด้านที่อยู่อาศัย เป็นต้น

### ผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์ท่านที่ 18

1. การดำเนินการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกว่างซี ด้านการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ เป็นอย่างไร

ด้านการสรรหา เงินทุนและแหล่งทรัพยากรในการสรรหาของมหาวิทยาลัยเอกชนยังมีน้อยกว่ามหาวิทยาลัยรัฐบาล จึงเป็นการยากที่จะลงทุนกำลังคนและกำลังด้านวัสดุจำนวนมากในการสรรหาบุคลากร

ด้านการคัดเลือก เนื้อหาในการทดสอบการคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถโดดเด่นของมหาวิทยาลัยเอกชนยังไม่ครอบคลุมรอบด้าน มุ่งเน้นเพียงความสามารถหรือคุณภาพของผู้สมัครเท่านั้น โดยละเลยความสามารถรอบด้านของผู้สมัคร

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา แหล่งทรัพยากรในการจัดการฝึกอบรมมีขีดจำกัด องค์กรขาดแหล่งทรัพยากรในการจัดการฝึกอบรมที่หลากหลาย จึงไม่สามารถจัดการฝึกอบรมที่มีเนื้อหาครอบคลุมรอบด้านและมีคุณภาพสูงให้บุคลากรได้

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน เกณฑ์มาตรฐานการประเมินผลการปฏิบัติงานคลุมเครือไม่ชัดเจน จึงยากต่อการชี้แจงเกณฑ์การประเมินให้บุคลากรทราบและยากต่อการเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการทำงานแก่บุคลากร

ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ระบบการจ่ายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของมหาวิทยาลัยเอกชนยังขาดความแตกต่างในแต่ละตำแหน่งงาน องค์กรไม่สามารถจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมตามความสามารถและผลงานของบุคลากร

2. การดำเนินการแนวทางการศึกษาประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกว่างซี ด้านการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ควรเป็นอย่างไร

ด้านการสรรหา มหาวิทยาลัยเอกชนควรวางแผนและกำหนดงบประมาณในการสรรหา จัดสรรแหล่งทรัพยากรการสรรหาอย่างเหมาะสม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพในการสรรหาบุคลากร

ด้านการคัดเลือก มหาวิทยาลัยเอกชนควรปรับปรุงเนื้อหาการทดสอบให้ครอบคลุมความสามารถรอบด้าน เพื่อประเมินความฉลาดและคุณภาพของผู้สมัครได้อย่างครอบคลุม

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา เพิ่มแหล่งทรัพยากรการจัดการฝึกอบรม จัดการฝึกอบรมที่ครอบคลุมเนื้อหาครบด้านและคุณภาพสูงแก่บุคลากร เพื่อสนับสนุนการพัฒนาอาชีพและการเติบโตในหน้าที่การงานแก่บุคลากร

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรกำหนดเกณฑ์และหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรทราบทิศทางการดำเนินงานและผลงานของตนเองอย่างชัดเจน

ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ มหาวิทยาลัยเอกชนควรวางระบบการจ่ายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ที่แตกต่างชัดเจน จ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมตามความสามารถและผลงานของบุคลากร เพื่อกระตุ้นความกระตือรือร้นและความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร

### ผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์ท่านที่ 19

1. การดำเนินการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกว่างซี ด้านการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ เป็นอย่างไร

ด้านการสรรหา รายละเอียดข้อมูลการสรรหาไม่โปร่งใส หากไม่ชี้แจงเงื่อนไขและความต้องการของตำแหน่งงานให้ชัดเจนจะทำให้ผู้สมัครไม่เข้าใจรายละเอียดงานอย่างชัดเจน

ด้านการคัดเลือก เกณฑ์การประเมินการคัดเลือกบุคลากรของมหาวิทยาลัยเอกชนไม่ชัดเจน ขาดกระบวนการดำเนินการและเกณฑ์การประเมินที่เป็นมาตรฐาน จึงยากต่อการประเมินความสามารถและคุณภาพของผู้สมัคร

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา การจัดการฝึกอบรมไม่มีความต่อเนื่อง เนื่องจากข้อจำกัดด้านเวลา โครงการฝึกอบรมบางกิจกรรมจัดเพียงครั้งเดียวเท่านั้น โดยละเลยการจัดกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง ทำให้บุคลากรไม่สามารถเพิ่มพูนทักษะความรู้ให้ก้าวทันการพัฒนาของยุคสมัยได้

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลการประเมินการปฏิบัติงานไม่เป็นกลาง ผลการประเมินควรเป็นกลาง ยุติธรรมและเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด แต่ผลการประเมินมักได้รับผลกระทบจากปัจจัยทางอัตวิสัย เช่น ความชอบส่วนบุคคลของผู้บริหาร ความสัมพันธ์ส่วนตัว เป็นต้น ทำให้ผลการประเมินการปฏิบัติงานไม่เป็นกลาง

ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ระบบการจ่ายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ไม่เป็นไปตามหลักเหตุและผล ไม่มีการจ่ายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ตามความสามารถและผลงานของบุคลากร จึงยากต่อการกระตุ้นความกระตือรือร้นและความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร ระบบการจ่ายค่าตอบแทนไม่เป็นธรรม ไม่มีระบบการประเมินและเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นกลาง ทำให้การจ่ายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ไม่เป็นกลางและโปร่งใส

2. การดำเนินการแนวทางการศึกษาประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกว่างซี ด้านการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ควรเป็นอย่างไร

ด้านการสรรหา มหาวิทยาลัยเอกชนควรชี้แจงรายละเอียดงานอย่างชัดเจนแม่นยำและครอบคลุมกับความต้องการของตำแหน่งงาน เพื่อให้ผู้สมัครเข้าใจรายละเอียดงานอย่างชัดเจน จึงจะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพในการสรรหาได้

ด้านการคัดเลือก มหาวิทยาลัยเอกชนควรใช้วิธีการทดสอบที่หลากหลาย เช่นการสัมภาษณ์ การสอบข้อเขียน การทดสอบการปฏิบัติงาน เป็นต้น เพื่อประเมินความสามารถและคุณภาพของผู้สมัครได้อย่างรอบด้าน

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ควรจัดโครงการการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง เนื้อหาที่จัดการฝึกอบรมควรมีความเชื่อมโยง สนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อสามารถเพิ่มพูนทักษะความรู้ให้ทันตามยุคสมัยได้

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรสร้างระบบการประเมินที่เป็นกลาง ยุติธรรมและเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด เพื่อหลีกเลี่ยงการได้รับผลกระทบจากปัจจัยทางอัตวิสัยและรับประกันผลการประเมินการปฏิบัติงานให้มีความเป็นธรรม

ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ มหาวิทยาลัยเอกชนควรเสริมสร้างการบริหารจัดการการจ่ายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ที่ดี เพื่อรับประกันการจ่ายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน เสริมสร้างการบริหารจัดการบุคลากรที่มีความสามารถโดดเด่น กำหนดแผนการฝึกอบรมและการพัฒนาความสามารถอย่างเหมาะสม ปรับปรุงโอกาสในการพัฒนาอาชีพและการเลื่อนขั้นของบุคลากร

## ผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์ท่านที่ 20

1. การดำเนินการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกว่างซี  
ด้านการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ เป็นอย่างไร

ด้านการสรรหา ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ไม่สามารถสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถ ไม่ทราบเงื่อนไขและข้อกำหนดตามที่ตำแหน่งงานต้องการ ทำให้บุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกไม่เหมาะสมกับตำแหน่งงานและไม่เป็นไปตามความต้องการของตำแหน่งงาน

ด้านการคัดเลือก เครื่องมือในการทดสอบไม่เหมาะสมสำหรับใช้ในการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งและลักษณะงาน ไม่สามารถประเมินความสามารถและคุณภาพของบุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกได้อย่างถูกต้องแม่นยำ เครื่องมือที่ใช้ในการทดสอบไม่ได้มาตรฐาน ขาดกระบวนการดำเนินการและเกณฑ์การประเมินที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ทำให้ยากต่อการประเมินความสามารถและคุณภาพของบุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกได้อย่างถูกต้องแม่นยำ



ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา เนื้อหาในการจัดการฝึกอบรมของบางมหาวิทยาลัยไม่มีความหลากหลาย มุ่งเน้นเพียงการฝึกอบรมเรื่องทักษะการจัดการเรียนการสอนเท่านั้น โดยละเลยความสามารถรอบด้านของคณาจารย์และแนวคิดทางการศึกษา

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน หน่วยงานไม่มีการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่บุคลากรทันที หรือมหาวิทยาลัยบางแห่งอาจจะไม่มีการให้ข้อมูลป้อนกลับ ทำให้บุคลากรไม่ทราบผลการปฏิบัติงาน และแนวทางการปรับปรุงแก้ไขการทำงานของตนเอง

ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ระบบการจ่ายค่าตอบแทนและการเลื่อนขั้นไม่โปร่งใส และเป็นธรรม หน่วยงานไม่ให้ความสำคัญต่อบรรยากาศในการทำงาน ความพึงพอใจของบุคลากร และคุณภาพชีวิตของบุคลากร

2. การดำเนินการแนวทางการศึกษาประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกลวงสี ด้านการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ควรเป็นอย่างไร

ด้านการสรรหา มหาวิทยาลัยเอกชนควรเพิ่มขีดความสามารถในการสรรหาบุคลากรของผู้มีบทบาทหน้าหลักในการสรรหา เพื่อปรับปรุงความเป็นมืออาชีพและทักษะการสรรหาเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมและแม่นยำในกระบวนการสรรหา

ด้านการคัดเลือก มหาวิทยาลัยเอกชนควรกำหนดเครื่องมือในการประเมินที่มีมาตรฐานตามหลักวิทยาศาสตร์และตรงตามเงื่อนไขความต้องการของตำแหน่งงาน เลือกใช้เครื่องมือที่มีความหลากหลาย เช่น การสัมภาษณ์ การสอบข้อเขียนและการทดสอบการปฏิบัติงาน เป็นต้น เพื่อประเมินคุณภาพและความสามารถรอบด้านของผู้สมัคร

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา มุ่งเน้นพัฒนาความสามารถรอบด้านและแนวคิดทางการศึกษาของคณาจารย์ เพิ่มเนื้อหาการฝึกอบรมให้มีความหลากหลายมากขึ้น เช่น ทักษะด้านการจัดการเรียนการสอน แนวคิดทางการศึกษา จิตวิทยาศึกษา เป็นต้น

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรให้ข้อมูลป้อนกลับแก่บุคลากรทันที เพื่อให้บุคลากรทราบผลการปฏิบัติงานและปรับปรุงการทำงานของตนเองและให้บุคลากรวางแผนและเป้าหมายการทำงานในอนาคต

ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ควรวางระบบการจ่ายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ตามนโยบายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง ชี้แจงเงื่อนไขและระบบการปรับระดับการจ่ายค่าตอบแทนให้บุคลากรทราบอย่างทั่วถึง และจัดกิจกรรมที่หลากหลายให้บุคลากรมากขึ้น เพื่อให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในบรรยากาศการทำงาน ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานและเพิ่มความพึงพอใจโดยรวมของบุคลากร

### รายชื่อผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์ จำนวน 20 คน

- |   |   |  |
|---|---|--|
| 1 | Professor Dr.Tang Dehai<br>ศาสตราจารย์ ดร.ถัง เต๋อไห่                   | <b>คุณวุฒิ</b> ปริญญาเอก<br><b>ความเชี่ยวชาญ</b> อุดมศึกษา<br>Guangxi Minzu University                           |
| 2 | Professor Dr.Li Qiang<br>ศาสตราจารย์ ดร.หลี่ เฉียง                      | <b>คุณวุฒิ</b> ปริญญาเอก<br><b>ความเชี่ยวชาญ</b> การบริหารการศึกษา<br>Nanning Normal University                  |
| 3 | Associate Professor Dr.Li Hong<br>รองศาสตราจารย์ ดร.หลี่ หง             | <b>คุณวุฒิ</b> ปริญญาโท<br><b>ความเชี่ยวชาญ</b> จิตวิทยาศึกษา<br>Nanning Normal University                       |
| 4 | Associate Professor Dr.Sun Cunchang<br>รองศาสตราจารย์ ดร.ซุน ฉุนซาง     | <b>คุณวุฒิ</b> ปริญญาเอก<br><b>ความเชี่ยวชาญ</b> อุดมศึกษา<br>Nanning Normal University                          |
| 5 | Professor Dr.Ma Huanling<br>ศาสตราจารย์ ดร.หม่า ห้วนหลิง                | <b>คุณวุฒิ</b> ปริญญาเอก<br><b>ความเชี่ยวชาญ</b> วิธีการสอน<br>Guangxi Normal University                         |
| 6 | Associate Professor Dr.Li Youhai<br>รองศาสตราจารย์ ดร.หลี่ โหยวไห่      | <b>คุณวุฒิ</b> ปริญญาเอก<br><b>ความเชี่ยวชาญ</b> เทคโนโลยีการศึกษา<br>Guangxi Normal University                  |
| 7 | Associate Professor Huang Can<br>รองศาสตราจารย์ หวง ฉั่น                | <b>คุณวุฒิ</b> ปริญญาเอก<br><b>ความเชี่ยวชาญ</b> การบริหารการศึกษา<br>Guangxi University of Foreign<br>Languages |
| 8 | Professor Chen Xiongzhang<br>ศาสตราจารย์ เฉิน ฉงจาง                     | <b>คุณวุฒิ</b> ปริญญาโท<br><b>ความเชี่ยวชาญ</b> ประวัติศาสตร์ศึกษา<br>NanNing University                         |
| 9 | Associate Professor Dr.Zhao Tianying<br>รองศาสตราจารย์ ดร.จ้าว เตียนอิง | <b>คุณวุฒิ</b> ปริญญาโท<br><b>ความเชี่ยวชาญ</b> การบริหารการศึกษา<br>NanNing University                          |

- 10 Associate Professor Lu Liuqing  
รองศาสตราจารย์ หลู หลิวชิง  
**คุณวุฒิ** ปริญญาโท  
**ความเชี่ยวชาญ** การบริหารการศึกษา  
NanNing University
- 11 Associate Professor Lu Hailan  
รองศาสตราจารย์ ลู่ไห่หลาน  
**คุณวุฒิ** ปริญญาโท  
**ความเชี่ยวชาญ** การบริหารการศึกษา  
NanNing University
- 12 Associate Professor Dr.Wei Linshan  
รองศาสตราจารย์ ดร.เว่ย หลินซาน  
**คุณวุฒิ** ปริญญาโทเอก  
**ความเชี่ยวชาญ** การบริหารการศึกษา  
NanNing University
- 13 Associate Professor Dr.Huang Ru  
รองศาสตราจารย์ ดร.หวง หู  
**คุณวุฒิ** ปริญญาเอก  
**ความเชี่ยวชาญ** การบริหารธุรกิจ  
NanNing University
- 14 Associate Professor Dr.Ma Jun  
รองศาสตราจารย์ ดร.หม่า จวิน  
**คุณวุฒิ** ปริญญาเอก  
**ความเชี่ยวชาญ** การบริหารการศึกษา  
Guangxi University of Finance and Economics
- 15 Professor Dr.Wei Ping  
ศาสตราจารย์ ดร.เว่ย ผิง  
**คุณวุฒิ** ปริญญาโท  
**ความเชี่ยวชาญ** ยาชีวภาพ  
NanNing University
- 16 Professor Dr.Huang Li  
ศาสตราจารย์ ดร.หวง ลี  
**คุณวุฒิ** ปริญญาโท  
**ความเชี่ยวชาญ** การบริหารการศึกษา  
NanNing University
- 17 Associate Professor Dr.Deng Yushang  
รองศาสตราจารย์ ดร.เต็ง อู๋ซ่าง  
**คุณวุฒิ** ปริญญาเอก  
**ความเชี่ยวชาญ** การบริหารการศึกษา  
Hezhou University
- 18 Associate Professor Dr.Wang Jingjing  
รองศาสตราจารย์ ดร.หวัง จิ้งจิ้ง  
**คุณวุฒิ** ปริญญาเอก  
**ความเชี่ยวชาญ** การบริหารการศึกษา  
NanNing University
- 19 Associate Professor Dr.Xiong Jianwen  
รองศาสตราจารย์ ดร.ฉง เจี้ยนเหวิน  
**คุณวุฒิ** ปริญญาเอก  
**ความเชี่ยวชาญ** การบริหารการศึกษา  
Liuzhou Institute of Technology

20 Associate Professor Dr.Chen Jiyun  
รองศาสตราจารย์ ดร.เฉิน จี้เหียน

**คุณวุฒิ** ปริญญาเอก  
**ความเชี่ยวชาญ** การบริหารการศึกษา  
Guangxi University of Science and  
Technology

## รูปภาพการจัดสัมมนา

ชื่อนักศึกษา

Mr.Yan Zixiang (เหยียน จื่อเสียง)

หัวข้อ

แนวทางการศึกษาประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัย  
เอกชนในมณฑลกว่างสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน





ภาคผนวก ฉ  
ประกาศนียบัตรการอบรม



มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม



Bansomdejchaopraya Rajabhat University

This is to certify that

**MR. YAN ZIXIANG**

Achieved BSRU-TEST of English Proficiency (BSRU – TEP) level

**C 1**

Given on 20<sup>th</sup> January 2020

*Linda Gainma*

(Assistant Professor Dr. Linda Gainma)

President



## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นาย เหียน จีเสียง (Yan Zixiang)
วัน เดือน ปีเกิด	วันที่ 7 กุมภาพันธ์ 2528
สถานที่เกิด	เมืองหวู่โจว มณฑลกวางสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2543 มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนเฉินซีวิทยาคม มณฑลกวางสี พ.ศ. 2552 วิทยาศาสตรบัณฑิต (การออกแบบสิ่งแวดล้อม) วิทยาลัยศิลปะกวางสี มณฑลกวางสี พ.ศ. 2555 วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (วิศวกรรมซอฟต์แวร์) มหาวิทยาลัยเซี่ยเหมิน มณฑลฝูเจี้ยน
ประวัติการทำงาน	2564 - ปัจจุบัน คณบดีคณะกรรมการศึกษาต่อเนื่อง วิทยาลัยหนานหนิง 2562 - 2558 รองผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดีวิทยาลัยหนานหนิง
สถานที่ทำงาน	วิทยาลัยหนานหนิง อาคารหมายเลข 8 ถนนหลงถึง อำเภอหย่งถิง เมืองหนานหนิง มณฑลกวางสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน
ตำแหน่ง	คณบดีคณะกรรมการศึกษาต่อเนื่อง วิทยาลัยหนานหนิง