การศึกษาสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคล ของโครงการหมู่บ้านจัดสรร ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา

นายกัมพล เครือวัฒนเวช

โครงงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต
การบริหารงานก่อสร้างและสาธารณูปโภค
สาขาวิชาวิศวกรรมโยธา สำนักวิชาวิศวกรรมศาสตร์
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
ปีการศึกษา 2556

การศึกษาสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคล ของโครงการหมู่บ้านจัดสรร ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี อนุมัติให้นับโครงงานฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญามหาบัณฑิต

คณะกรรมการสอบโครงงาน

_____

(รศ. ดร.ฉัตรชัย โชติษฐยางกูร)
ประธานกรรมการ

_____

(ศ. ดร.สุขสันติ์ หอพิบูลสุข)
กรรมการ (อาจารย์ที่ปรึกษาโครงงาน)

_____

(ผศ. ดร.ปรียาพร โกษา)
กรรมการ

_____

(รศ. ร.อ. ดร.กนต์ธร ชำนิประศาสน์)
คณบดีสำนักวิชาวิศวกรรมศาสตร์

กัมพล เครือวัฒนเวช : การศึกษาสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคล ของโครงการหมู่บ้านจัดสรร ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา (A STUDY OF PROBLEMS ON PERSONNEL ADMINISTRATION OF HOUSING PROJECTS IN MUEANG DISTRICT, NAKHON RATCHASIMA PROVINCE) อาจารย์ที่ปรึกษา : ศาสตราจารย์ ดร.สุขสันติ์ หอพิบูลสุข

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบและวิธีการบริหารงานบุคคลของโครงการหมู่บ้านจัดสรร ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา และศึกษาสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของโครงการหมู่บ้านจัดสรร ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา การศึกษาใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลจากประชากรที่ศึกษาจำนวน 49 กลุ่มตัวอย่าง และนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยโปรแกรม SPSS จากผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ปฏิบัติงานอยู่ในตำแหน่งผู้บริหารโครงการและเจ้าของโครงการ โดยมีรูปแบบกิจการเป็นบริษัทและเจ้าของคนเดียว พบว่าระดับความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานบุคคลมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการโครงการหมู่บ้านจัดสรร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะด้านการสรรหาบุคคลและด้านการจัดองค์กร ที่มีบทบาทต่อความสำเร็จของการบริหารบุคคลของโครงการหมู่บ้านจัดสรร ส่วนระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลมากที่สุดคือ ด้านการสรรหาบุคลากรและด้านการจัดการสวัสดิการ นอกจากนี้ยังพบว่าการบริหารงานบุคคล ข้อมูลของอายุงาน ตำแหน่งงาน และรูปแบบกิจการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และจากการทดสอบสมมุติฐานข้อมูลส่วนบุคคล ที่มีแตกต่างกัน ส่วนสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคล พบว่า อายุกับตำแหน่งงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สาขาวิชา วิศวกรรมโยธา ลายมือชื่อนักศึกษา _____

ปีการศึกษา 2556 ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา_____

KAMPHOL KRUAVATTANAVET : A STUDY OF PROBLEMS ON PERSONNEL ADMINISTRATION OF HOUSING PROJECTS IN MUEANG DISTRICT, NAKHON RATCHASIMA PROVINCE. ADVISOR : PROF. SUKSUN HORPIBULSUK, Ph.D., P.E.

This research aimed to study the models and methods on personnel administration of housing projects in Mueang District, Nakhon Ratchasima Province and to study the problems on personnel administration of housing projects in Mueang District, Nakhon Ratchasima Province. Questionnaire was used as a research tool for collecting data from 49 samples and statistical data was analyzed by SPSS application software. The results revealed that the most of samples worked in the position of project manager and project owner. The business model was in form of company and sole proprietorship. The opinions on personnel administration affecting the of housing project management were overall in high level especially in aspect of personnel recruitment and organization management affecting the successful personnel administration of housing projects. For the opinions on personnel administration problems, it was found that the highest level was in aspect of personnel recruitment and welfare management. Moreover, the personnel administration in aspect of data about work duration, position and business model was different with statistically significant level of 0.05. For hypothesis testing based on differences of personal data, it was found that personnel administration problems about age and position were different with statistically significant level of 0.05.

School of Civil Engineering Student's Signature_____

Academic Year 2013 Advisor's Signature_____

กิตติกรรมประกาศ

โครงงานการศึกษานี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจาก ศาสตราจารย์ ดร.สุขสันติ์ หอพิบูลสุข อาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งได้กรุณาให้คำแนะนำในการตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ แนะนำแนวทางการทำงานเพิ่มเติม และให้ความเอาใจใส่ ความเมตตากรุณาถ่ายทอดความรู้แก่ศิษย์เป็นอย่างดี ทั้งยังปลูกฝังให้ผู้ศึกษามีความอดทน มีวินัย หมั่นค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม ผู้ศึกษาจึงขอขอบพระคุณท่าน ศาสตราจารย์ ดร.สุขสันติ์ หอพิบูลสุข ไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.เชิดศักดิ์ สุขศิริพัฒนพงศ์ และคณาจารย์ทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิประสาทวิชาความรู้ในหลักสูตรวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต การบริหารงานก่อสร้างและสาธารณูปโภค สาขาวิชาวิศวกรรมโยธา ให้แก่ผู้ศึกษา ซึ่งเป็นความรู้และประสบการณ์ที่มีค่าและมีประโยชน์ในการทำงานของผู้ศึกษาต่อไป ผู้ศึกษาขอระลึกถึงพระคุณบิดาและมารดา ที่ได้อบรมสั่งสอนให้เป็นคนดี รักการศึกษา และหมั่นหาความรู้เพิ่มเติม และไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ และท้ายสุดขอขอบคุณเพื่อน ๆ ทุกคนที่คอยช่วยเหลือและให้กำลังใจตลอดการทำงานศึกษาครั้งนี้เป็นอย่างดี

กัมพล เครือวัฒนเวช

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ก

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... ข

กิตติกรรมประกาศ ..... ค

สารบัญ ..... ง

สารบัญตาราง ..... ช

สารบัญรูปภาพ ..... ฌ

บทที่

1 บทนำ 1

1.1 ความสำคัญของปัญหา 1

1.2 วัตถุประสงค์ 2

1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 2

1.4 ขอบเขตของการวิจัย 2

1.5 การตั้งสมมติฐาน 3

2 ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 4

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล 4

2.1.1 ความหมายของการบริหารงานบุคคล 4

2.1.1.1 หลักและระบบการบริหารงานบุคคล 5

2.1.1.2 กระบวนการบริหารงานบุคคล 8

2.1.2 การสรรหาบุคคล การเลือกสรรบุคคล 9

2.1.2.1 ความหมายของการสรรหาบุคคล 9

2.1.2.2 นโยบายในการสรรหาบุคคล 10

2.1.2.3 แหล่งของการสรรหาบุคคล 10

2.1.3 การเลือกสรรบุคคล 11

2.1.3.1 ความหมายของการเลือกสรรบุคคล 11

2.1.3.2 กระบวนการในการเลือกสรรบุคคล 12

2.1.4 การจัดโครงสร้างองค์กร 14
2.1.4.1 ความหมายขององค์กร 14
2.1.4.2 บทบาทของการจัดการองค์กร 15
2.1.4.3 ความสำคัญในการจัดองค์กร 15
2.1.4.4 องค์กรที่เป็นทางการและองค์กรที่ไม่เป็นทางการ 15
2.1.4.5 การจัดแบ่งองค์กร 16
2.1.4.6 การจัดโครงสร้างองค์การตามแนวดิ่งและแนวนอน 16
2.1.5 การพัฒนาบุคคล 18
2.1.5.1 ความหมายของการพัฒนาบุคคล 18
2.1.5.2 วัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคคล 20
2.1.5.3 วิธีการพัฒนาบุคคล 22
2.1.5.4 การจัดสวัสดิการ 23
2.1.5.5 ความหมายของสวัสดิการ 24
2.1.5.6 จุดมุ่งหมายของการจัดสวัสดิการ 24
2.1.5.7 หลักการจัดสวัสดิการ 25
2.1.5.8 ประเภทของสวัสดิการ 26
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการในองค์กร 30
2.2.1 ความหมายของการจัดการ 30
2.2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการและหลักการบริหารของ ฟาโยว์ (Fayol) 32
2.3 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 35
3 วิธีดำเนินการศึกษา 38
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 38
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา 38
3.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล 39
3.4 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล 39
4 ผลการศึกษาและวิเคราะห์ผล 41
4.1 ข้อมูลส่วนบุคคล 42

4.2 ความคิดเห็นของบุคลากร โครงการหมู่บ้านจัดสรร เกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคล 44
4.3 ความคิดเห็นของบุคลากรโครงการหมู่บ้านจัดสรร เกี่ยวกับสภาพปัญหาของงานบริหารงานบุคคล 50
4.4 ทดสอบสมมุติฐาน 55
5 สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ 67
5.1 สรุปผล 67
5.1.1 ข้อมูลส่วนบุคคล 67
5.2 ทดสอบสมมุติฐาน 68
5.2.1 ข้อมูลส่วนบุคคลมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคล 68
5.2.2 ข้อมูลส่วนบุคคลมีความคิดเห็นต่อสภาพปัญหาบริหารงานบุคคล 68
5.3 อภิปรายผล 70
5.4 ข้อเสนอแนะ 71
5.4.1 ข้อเสนอแนะ 71
5.4.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัย ครั้งต่อไป 71
เอกสารอ้างอิง 73
ภาคผนวก 75
ประวัติผู้เขียน 88

สารบัญตาราง

ตารางที่ หน้า

4.1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคล 42

4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคลากร โครงการหมู่บ้านจัดสรร เกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคล ด้านการสรรหาบุคคล 44

4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคลากร โครงการหมู่บ้านจัดสรร เกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคล ด้านการจัดองค์กร 45

4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคลากร โครงการหมู่บ้านจัดสรร เกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคล ด้านการพัฒนาบุคคล 47

4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคลากร โครงการหมู่บ้านจัดสรร เกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคล ด้านการจัดการสวัสดิการ 48

4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคลากร โครงการหมู่บ้านจัดสรร เกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคล ภาพรวมและรายด้าน 50

4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคลากร โครงการหมู่บ้านจัดสรร เกี่ยวกับสภาพปัญหาของงานบริหารงานบุคคล 50

4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคลากร โครงการหมู่บ้านจัดสรร เกี่ยวกับสภาพปัญหาของงานบริหารงานบุคคล 52

4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคลากร โครงการหมู่บ้านจัดสรร เกี่ยวกับสภาพปัญหาของงานบริหารงานบุคคล 53

4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคลากร โครงการหมู่บ้านจัดสรร เกี่ยวกับสภาพปัญหาของงานบริหารงานบุคคล 54

4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคลากร โครงการหมู่บ้านจัดสรร เกี่ยวกับสภาพปัญหาของงานบริหารงานบุคคล ภาพรวมและรายด้าน 54

4.12 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคล จำแนกตามตัวแปร เพศ 55

4.13 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานบุคคล จำแนกตามตัวแปร อายุ 56

4.14 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานบุคคล จำแนกตามตัวแปร อายุงาน 57
4.15 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานบุคคล จำแนกตามตัวแปร รายได้ต่อเดือน 58
4.16 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานบุคคล จำแนกตามตัวแปร ระดับการศึกษา 58
4.17 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานบุคคล จำแนกตามตัวแปร ตำแหน่งงาน 59
4.18 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานบุคคล จำแนกตามตัวแปร รูปแบบกิจการ 60
4.19 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคล จำแนกตามตัวแปร เพศ 61
4.20 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคล จำแนกตามตัวแปร อายุ 61
4.21 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคล จำแนกตามตัวแปร อายุงาน 62
4.22 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคล จำแนกตามตัวแปร รายได้ต่อเดือน 63
4.23 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคล จำแนกตามตัวแปร ระดับการศึกษา 63
4.24 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคล จำแนกตามตัวแปร ตำแหน่งงาน 64
4.25 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคล จำแนกตามตัวแปร รูปแบบกิจการ 65

สารบัญรูปภาพ

รูปที่		หน้า
2.1	การจัดโครงสร้างองค์การตามแนวดิ่ง (The Vertical Organization)	17
2.2	การจัดโครงสร้างองค์การตามแนวนอน (Horizontal Organization)	17
3.1	แผนผังการดำเนินการวิจัย	39
3.2	กรอบแนวคิดในการวิจัย	40

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ความสำคัญของปัญหา

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) เป็นจุดเปลี่ยนสำคัญของการวางแผนและพัฒนาประเทศที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในสังคม และมุ่งให้ “คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา” พร้อมทั้งปรับเปลี่ยนวิธีการพัฒนา เป็นบูรนาการแบบองค์รวมเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่สมดุล ต่อมาแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) ได้อัญเชิญ “ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” เป็นปรัชญา นำทางในการพัฒนาและบริหารประเทศ ควบคู่ไปกับกระบวนทัศน์การพัฒนาแบบบูรนาการเป็นองค์รวมที่มี “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” ต่อเนื่องจากแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 8 สำหรับแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) ยังคงน้อมนำ “ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” มาเป็นแนวทางในการปฏิบัติและยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาที่ยึด “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” ต่อเนื่องจากแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 8-9 และการพัฒนาที่สมดุลทั้งคน สังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม

กรอบแนวคิดการพัฒนาประเทศในระยะแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11 จึงมีแนวคิดที่ต่อเนื่องจากแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 8-10 โดยยังคงยึดหลักปฏิบัติตาม “ ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ” และขับเคลื่อนให้บังเกิดผลในการปฏิบัติที่ชัดเจนยิ่งขึ้นในทุกภาคส่วน ทุกระดับ ยึดแนวคิดการพัฒนาแบบบูรนาการเป็นองค์รวมที่มี “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” มีการเชื่อมโยงทุกมิติของการพัฒนาอย่างบูรนาการ ทั้งมิติตัวตน สังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อมและการเมือง เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันให้พร้อมเผชิญการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งในระดับปัจเจกครอบครัว ชุมชน สังคมและประเทศชาติ ขณะเดียวกันให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในสังคม ในกระบวนการพัฒนาประเทศ

การบริหารงานมีจุดมุ่งหมาย คือ ต้องการให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ปัจจัยพื้นฐานของการบริหาร ได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และวิธีการจัดการ ซึ่งปัจจัยพื้นฐานเหล่านี้ คน หรือ บุคคล นับว่ามีความสำคัญอันดับสูงสุด และหากพิจารณากระบวนการบริหารงานบุคคลเป็นหัวใจของการบริหาร เพราะความสำเร็จ หรือ ความล้มเหลวของหน่วยงานหรือองค์กรขึ้นอยู่กับคน

การบริหารงานบุคคลในโครงการก่อสร้าง ผู้บริหารควรให้ความสำคัญต่อการบริหารงานบุคคลในโครงการเป็นพิเศษ เนื่องจากโครงการก่อสร้างมีความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานร่วมกัน

ระหว่างบุคคลหลายแขนงวิชาชีพ จึงต้องมีการวางแผนกำลังคน การสรรหาคัดเลือกบุคคล การบำรุงรักษาบุคคล การพัฒนาบุคคลและการจัดสวัสดิการ

องค์กรจะประสบผลสำเร็จได้หรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล บุคคลที่ไม่มีความรู้ความสามารถ หรือมีความรู้ความสามารถไม่ตรงกับงานที่ได้รับมอบหมาย หรือขาดขวัญกำลังใจที่จะร่วมมือปฏิบัติงาน จะไม่สามารถดำเนินการตามภารกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ ผู้วิจัยมีหน้าที่ตรวจสอบความก้าวหน้าของการก่อสร้างโครงการหมู่บ้านจัดสรร ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา จึงสนใจที่จะศึกษาการบริหารงานบุคคลของโครงการหมู่บ้านจัดสรรที่ประสบผลสำเร็จเพื่อจะได้ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของโครงการหมู่บ้านจัดสรรต่างๆให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

1.2 วัตถุประสงค์

1.2.1 เพื่อศึกษารูปแบบและวิธีการบริหารงานบุคคลของโครงการหมู่บ้านจัดสรร ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา

1.2.2 เพื่อศึกษาสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของโครงการหมู่บ้านจัดสรร ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา

1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.3.1 ทราบถึงรูปแบบและวิธีการบริหารงานบุคคลของโครงการหมู่บ้านจัดสรรในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา

1.3.2 ทราบถึงสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของโครงการหมู่บ้านจัดสรรในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

1.4.1 ขอบเขตด้านพื้นที่ ศึกษาเฉพาะโครงการหมู่บ้านจัดสรรในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา

1.4.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา การศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษามุ่งศึกษากระบวนการบริหารงานบุคคล และสภาพปัญหาอุปสรรค ในการบริหารงานบุคลของโครงการหมู่บ้านจัดสรร ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา รวม 4 ด้าน คือ ด้านการสรรหาบุคคล ด้านการจัดองค์กร ด้านการพัฒนาบุคคล และด้านการจัดสวัสดิการ

1.4.3 ขอบเขตด้านประชากร กลุ่มประชากรที่ศึกษาครั้งนี้ คือ เจ้าของโครงการ และผู้บริหารงานโครงการ โดยทำการศึกษา 49 โครงการ ในเขตอำเภอเมืองจังหวัดนครราชสีมา จำนวน 49 คน

1.4.4 ขอบเขตด้านระยะเวลา ด้านระยะเวลา ระยะเวลาศึกษาระหว่างเดือนกรกฎาคม – เดือนธันวาคม 2556

1.5 การตั้งสมมติฐาน

1.5.1 บุคลากรที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลแตกต่างกัน

1.5.2 บุคลากรที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลแตกต่างกัน

1.5.3 บุคลากรที่มีระยะเวลาทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพปัญหาการบริหารงานบุคลแตกต่างกัน

1.5.4 บุคลากรที่มีรายได้แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลแตกต่างกัน

1.5.5 บุคลากรที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลแตกต่างกัน

1.5.6 ผู้บริหารโครงการที่มี รูปแบบการบริหารงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลแตกต่างกัน

บทที่ 2
ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาตามกรอบแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
2. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการภายในองค์กร
3. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

2.1.1 ความหมายของการบริหารงานบุคคล

เอ็ด วิน ฟิมโป (Edwin Flippq) (2546) ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลว่าเป็นการวางแผนงาน การจัดองค์การ การอำนวยการ และควบคุมการปฏิบัติงานของบุคคลให้เป็นไปตามหน้าที่ที่มีการมอบหมาย

ฟิลิกส์ เอ นิริก (Felix A. Nigro) (2546) ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลว่าเป็นศิลปะในการเลือกสรรคนใหม่และใช้คนเก่าในลักษณะที่จะให้ได้ผลงาน และการปฏิบัติงานจากบุคลเหล่านั้นให้มากที่สุดทั้งปริมาณและคุณภาพ

ดำรง วัฒนา (2546) ให้ความหมายว่าการบริหารงานบุคคลนั้นเป็นภารกิจขององค์การในการสรรหาคนดีคนเก่งเข้ามาทำงานในองค์การ พร้อมกันนั้นก็พยายามพัฒนา และใช้ประโยชน์จากคนเก่งคนดีเหล่านั้น เพื่อประโยชน์ขององค์การที่จะย้อนคืนไปสู่ผู้ปฏิบัติงานและสังคมได้ด้วย นอกจากนี้ยังคงต้องมีระบบบำรุงรักษาให้คนดีมีความสามรถในการทำงาน มีความมั่นคง และมีการจูงใจในการทำงานให้กับหน่วยงานได้ต่อไป

พยอม วงศ์สารศรี (2552) ได้กล่าวถึงการบริหารงานบุคคลว่า หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อการสรรหาคัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าทำงานรวมไปถึงการพัฒนาฝึกอบรม และการพ้นจากงาน

จากนิยามข้างต้นในความเห็นของผู้ดำเนินการวิจัย พอสรุปได้ว่า บริหารงานบุคคลหมายถึงกระบวนการคัดเลือกสรรหาบุคคลเข้ามาปฏิบัติงาน การพัฒนาฝึกอบรม การจัดสวัสดิการจนกระทั่งพ้นจากการปฏิบัติงาน

บรรยงค์ โตจินดา (2552) ได้พูดถึงแนวความคิดในการบริหารงานบุคคลขององค์การไว้ว่า ลักษณะและรูปแบบของงานในฝ่ายการบริหารงานบุคคล จะขึ้นอยู่กับขนาดหรือแนวความคิด

ทางการบริหารและปัจจัยขั้นพื้นฐานจะกำหนดรูปแบบหรือโครงสร้างหน่วยงานในฝ่ายบริหารบุคคล ในด้านต่อไปนี้

1. ทัศนคติของฝ่ายบริหาร ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ฝ่ายบริหารระดับสูงสุดต้องกำหนดโครงสร้างขององค์การ
2. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์การ รูปแบบต่าง ๆ ขององค์การที่จัดสร้างขึ้นมาต้องคำนึงถึงทัศนคติของคนในองค์การนั้น ๆ เป็นหลัก
3. ขนาดขององค์การปัญหาขนาดขององค์การ เป็นสิ่งที่ควรพิจารณา ถ้าองค์การขนาดเล็กมีปัญหาในเรื่องพนักงานน้อย ตรงข้ามกับองค์การขนาดใหญ่จะมีปัญหาในเรื่องของพนักงานเป็นส่วนมาก เพราะด้านมนุษยสัมพันธ์จะน้อยลง ทำให้เกิดความขัดแย้งมากขึ้นกว่าองค์การขนาดเล็ก
4. อิทธิพลจากปัจจัยภายนอก ปัญหาที่เป็นผลกระทบต่อโครงสร้างขององค์การคือ กฎหมายสมาคมแรงงาน ซึ่งผู้บริหารไม่สามารถดำเนินการได้ ต้องมีเจ้าหน้าที่ด้านแรงงานสัมพันธ์เข้ามาดำเนินการ

จากแนวความคิดดังกล่าว เกี่ยวกับลักษณะรูปแบบของงานในฝ่ายบริหารงานบุคคลสรุปได้ว่า ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารงานบุคคลนั้นเป็นทั้งในฐานะผู้สั่งการ และในฐานะที่ปรึกษา คือ ควบคุมคนที่มีอยู่ภายใต้บังคับบัญชา และทำหน้าที่ที่ปรึกษาประธานบริษัท ทางด้านนโยบายการบริหารงานบุคคล

2.1.1.1 หลักและระบบการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล โดยทั่วไปยึดหลักการของระบบสำคัญ 2 ระบบ ได้แก่ ระบบอุปถัมภ์ (Patronage system) และ ระบบคุณธรรม (Merit system) ระบบทั้งนี้มีหลักและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลแตกต่างกันในลักษณะตรงข้าม สาระสำคัญของระบบทั้งสองสรุป ดังนี้

1. ให้ใช้ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) เป็นระบบดั้งเดิม เป็นระบบที่ไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอน จะรับใครเข้าทำงานหรือแต่งตั้งใครทำหน้าที่ใดก็ได้ ถือเอาความใกล้ชิดหรือพรรคพวกเป็นหลัก นอกเหนือจากคำ Patronage System แล้วอาจใช้คำอื่นที่มีความหมายทำนองเดียวกัน เช่น ระบบชุบเลี้ยง ระบบเล่นพวก (Nepotism) และระบบชอบพอเป็นพิเศษ (Favoritism) เป็นต้น ระบบอุปถัมภ์ใช้สืบต่อกันมานานทั้งในเอเชีย ยุโรป และอเมริกา แหล่งกำเนิดของระบบอุปถัมภ์ คือ ประเทศจีนโบราณ ซึ่งใช้วิธีเลือกสรรคนเข้ารับราชการ 3 วิธีคือ

   วิธีที่ 1. ระบบสืบสายโลหิต

   วิธีที่ 2. ระบบแลกเปลี่ยน

วิธีที่ 3. ระบบชอบพอเป็นพิเศษ

ในประเทศไทยการบริหารข้าราชการพลเรือน ได้มีวิวัฒนาการยาวนาน ตั้งแต่สมัยสุโขทัย จนถึงปัจจุบัน ระบบราชการได้เริ่มจากเจ้าผู้ครองนคร และการปกครองและต้นรัตนโกสินทร์ ลักษณะการบริหารเปลี่ยนแปลงไปมาก ได้มีการแบ่งส่วนราชการออกเป็น เวียง วังคลัง นา เป็นการแบ่งงานตามลักษณะเฉพาะแม้การเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการจะยังคงเป็นระบบอุปถัมภ์ล่วงถึงรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว จึงได้มีการปรับปรุงโครงสร้างของการบริหารราชการแผ่นดินครั้งใหญ่ มีการจัดตั้งกระทรวงขึ้น 12 กระทรวง ทำการบริหารกิจการของประเทศแทนระบบจตุสดมภ์ งานราชการทวีปริมาณมากขึ้น มีความต้องการคนเข้ารับราชการจึงเพ่งเล็งคัดเลือกผู้มีความรู้ความสามารถเป็นสำคัญ มีพัฒนาการตามลำดับ จนกระทั่งปี พ.ศ. 2471 พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัวรัชการที่ 7 จึงได้มีพระราชโองการให้ตราพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนขึ้นเป็นฉบับแรกของไทยอย่างแท้จริง ระบบคุณธรรมและการสอบจึงมีบทบาทสำคัญ ในการบริหารงานบุคคลของราชการพลเรือนไทยตั้งแต่นั้นเป็นต้นมาถึงปัจจุบันการยึดระบบอุปถัมภ์ เป็นหลักในการบริหารงานบุคคลมักจะก่อให้เกิดผลสำคัญดังนี้

1.1 การพิจารณาเลือกสรรคนเข้าทำงานรวมทั้งการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งจะไม่
1.2 การเลือกสรรคนเข้าทำงานมักจะไม่เปิดโอกาสเท่าเทียมกัน
1.3 บุคลากรขาดสมรรถภาพ งานไม่ก้าวหน้า เพราะเป็นการบรรจุแต่งตั้งกันตามความพอใจมากกว่าการเลือกสรรจากผู้มีความรู้ ความสามารถ
1.4 ผู้ปฏิบัติงานจะมุ่งทำงานเพื่อเอาใจผู้มีอำนาจมากกว่าปฏิบัติงานตามหน้าที่
1.5 บุคลากรขาดหลักประกันความมั่นคง และมักจะมีอิทธิพลทางการเมืองหรือผลประโยชน์ของเจ้าของกิจการเข้าแทรกแซงกิจการภายในหน่วยงานระบบอุปถัมภ์นี้แม้ว่าจะเป็นที่เข้าใจกันว่าเป็นระบบที่มีความหมายไปในทางที่ไม่ดีแต่ในทางการบริหารงานบุคคล บุคคลบางตำแหน่งยังคงยึดหลักและวิธีปฏิบัติของระบบนี้อยู่ เช่นตำแหน่งที่ต้องรักษาความลับเป็นพิเศษ เช่น ตำแหน่งสำคัญๆ ทางการเมือง เป็นต้น

2. ระบบคุณธรรม (Merit System) ระบบคุณธรรม เป็นระบบที่เกิดขึ้นจากความพยายามในการขจัดข้อบกพร่องของระบบอุปถัมภ์ ซึ่งเป็นระบบที่ใช้กันมาตั้งแต่ดั้งเดิม ปรัชญาเมธีที่ได้มีส่วนอย่างสำคัญในการวางรากฐานความคิดของระบบคุณธรรม คือ ขงจื้อ (487-551 ก่อนคริสต์ศักราช) ผู้ซึ่งได้วางหลักในการเลือกสรรข้าราชการโดยเน้นหลักของความสามารถ ซื่อสัตย์และความเสียสละ ประเทศจีน

โบราณได้อาศัยหลักการดังกล่าว จัดให้มีการสอบแข่งขันเพื่อการบรรจุ และแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนขึ้นเป็นประเทศแรก

ในโลกในประเทศตะวันตก เช่น อังกฤษ และสหรัฐอเมริกา เพิ่งจะนำระบบคุณธรรมมาใช้ในการบริหารงานบุคคล เมื่อประมาณปลายคริสต์ศตวรรษที่ 19 นี้เอง สำหรับประเทศไทยแม้จะเริ่มมีแนวคิดพื้นฐานในการพัฒนาระบบคุณธรรมตั้งแต่รัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชการที่ 5 แต่การนำระบบคุณธรรมมาใช้จริง ๆ เกิดขึ้นใน พ.ศ. 2471 ซึ่งเป็นปีที่ได้มีการตราพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนขึ้นเป็นฉบับแรก ในปัจจุบันระบบคุณธรรมเป็นระบบที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายทั่วโลก โดยเป็นที่ยอมรับกันว่าเป็นระบบที่ช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคลมากที่สุดเป้าหมายสำคัญของระบบคุณธรรมก็คือ การขจัดระบบอุปถัมภ์ออกไปเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และความเป็นธรรมในระบบบริหารงานบุคคลโดยมุ่งให้ได้คนดีมีความรู้ ความสามารถเหมาะสมตามความต้องการของหน่วยงานมาปฏิบัติงานให้มากที่สุด

การบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรม ยึดหลักสำคัญ 4 ประการคือ

1. หลักความเสมอภาค (Equality) หมายถึง การเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันในการสมัครทำงานสำหรับผู้ที่มีคุณสมบัติ และพื้นความรู้ตามที่กำหนดไว้ โดยไม่มีข้อกีดกันในการกำหนดค่าตอบแทน ยึดหลัก “งานเท่ากัน เงินเท่ากัน” (Equal pay for equal work) ทั้งนี้เพื่อให้งานที่มีลักษณะหน้าที่ และความรับผิดชอบ เท่าเทียมกันหรือคล้ายคลึงกันได้รับการกำหนดค่าตอบแทนเท่ากัน และได้สัดส่วนกับปริมาณและคุณภาพของงานในการปฏิบัติต่อบุคลากรตามระบบบริหารงานบุคคลที่ยึดหลักความเสมอภาค ถือว่าบุคลากรทุกคนจะได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอหน้ากันด้วยระเบียบกฎเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยเฉพาะ ในเรื่องที่เกี่ยวกับการบรรจุแต่งตั้งการพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง สวัสดิการ และการรักษาวินัย เป็นต้น
2. หลักความสามารถ (Competence) การยึดถือความรู้ ความสามารถเป็นหลักในการเลือกสรรบุคคลเข้าปฏิบัติงาน โดยพยายามหาทางเลือกสรรได้ผู้ที่มีความรู้ ความสามารรถเหมาะกับตำแหน่งหน้าที่ให้มากที่สุด
3. หลักความมั่นคง (Security) หมายถึง หลักประกันในการปฏิบัติงานที่หน่วยงานให้แก่บุคลากร เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้น ๆ ยึดถือเป็นอาชีพได้โดยผู้ปฏิบัติงานได้รับการคุ้มครองตามกฎหมายที่จะมิให้ถูกกลั่นแกล้งหรือถูกออกจากงานโดยไม่มีความผิด ไม่ว่าจะโดยเหตุผลส่วนตัวหรือทางการเมืองทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรมีกำลังใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงาน และอาชีพของตน

4. หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political neutrality) มุ่งที่จะให้ข้าราชการประจำได้ปฏิบัติหน้าที่โดยอิสระปราศจากการแทรกแซงทางการเมือง หรืออยู่ภายใต้อิทธิพลของนักการเมืองหรือพรรคการเมืองใด ๆ ทั้งนี้ เพื่อให้ข้าราชการประจำสามารถปฏิบัติงานตามนโยบายของรัฐบาลอย่างเต็มภาคภูมิและเต็มความสามารถ ในระบบการเมือง และการปกครองแบบประชาธิปไตย

การยึดหลักคุณธรรมเป็นหลักในการบริหารงานบุคคล หากปฏิบัติได้ครบถ้วนตามหลักดังกล่าวข้างต้นจะเกิดผลดี และเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานบุคคลในแง่ต่าง ๆ คือ

1. ทางด้านหน่วยงาน เมื่อได้ผู้มีความรู้ ความสามารถเข้าทำงาน ก็พึงหวังได้ว่าหน่วยงานจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมาย
2. ทางด้านบุคลากร เมื่อมีความมั่นคงก้าวหน้าจากระบบคุณธรรม ก็ย่อมจะมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ ทำให้หน่วยงานเจริญก้าวหน้า
3. ระบบคุณธรรมส่งเสริมความเสมอภาค และความเป็นธรรม ซึ่งเป็นหลักการสำคัญของระบอบประชาธิปไตย
4. ระบบคุณธรรมช่วยเสริมสร้างเกียรติภูมิของอาชีพราชการและก่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างการเมือง กับการข้าราชการประจำ ส่วนในภาคเอกชนระบบนี้จะส่งเสริมการบริหารงานโดยมีส่วนร่วมแล้วทำให้เกิดการติดต่อสื่อสารสองทางในองค์การ ระบบคุณธรรมจะก่อให้เกิดผลดีดังกล่าวได้แค่ไหนเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับความสมบูรณ์ของการปฏิบัติตามหลักการของระบบคุณธรรมรวมทั้งปัจจัยแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และการเมืองของแต่ละประเทศที่นำเอาระบบนี้ไปใช้ในการบริหารงานบุคคล

2.1.1.2 กระบวนการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับงานอื่นๆ เป็นอันมาก ที่สำคัญได้แก่ เศรษฐศาสตร์ การจัดการ การบริหารงานคลัง หลักและวิธีจัดการ เป็นต้น กระบวนการบริหารบุคคล โดยทั้งหมดย่อมมีเป้าหมายในการบริหารและการจัดการปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับบุคคลให้ลุล่วงไปด้วยดี โดยให้เกิดประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งแก่องค์กรเองและแก่พนักงานทุกคนด้วย (2548) ขั้นตอนหรือกระบวนการในการบริหารงานบุคคลโดยเฉพาะในภาครัฐ ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 6 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนทรัพยากรบุคคล ซึ่งจะได้มาจากนโยบายการบริหารงานบุคคลรวมถึงกรอบและแนวทางที่กำหนดไว้

ขั้นตอนที่ 2 การได้มาซึ่งบุคลากร การโอนย้ายและแต่งตั้ง การได้มาซึ่งบุคลากรหรือที่เรียกว่า การสรรหาและการคัดเลือกหรือการเลือกสรรบุคลากร ซึ่งในภาครัฐในปัจจุบันมักเป็นแนวดิ่ง และเปิดกว้าง ส่วนการโอนย้ายและแต่งตั้งภาครัฐไทยมักเป็นระบบปิด คือมักดำเนินการภายในเป็นส่วนใหญ่

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนาบุคลากร ได้แก่ การไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ สัมมนาต่าง ๆ

ขั้นตอนที่ 4 การใช้ประโยชน์จากบุคลากร องค์กรจะสามารถปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ รวมทั้งสภาพแวดล้อมของการทำงานสิ่งจูงใจ ค่าตอบแทน สวัสดิการต่าง ๆ เป็นต้น โดยในรอบเดือนสิ้นปีที่ผ่านมาภาครัฐไทยได้พยายามริเริ่มกิจกรรมและมาตรการหลายเรื่องเพื่อจูงใจให้บุคลากรภาครัฐทำงานได้เต็มสมรรถนะที่มีอยู่ เช่น มาตรการให้เงินรางวัลประจำปี

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน ภาครัฐไทย มีการประเมินผลการปฏิบัติงานทุกปี โดยจะผูกโยงกับการขึ้นขั้นเงินเดือน การเลื่อนระดับ การเลื่อนตำแหน่ง และการแต่งตั้งโยกย้าย ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาจะเป็นการประเมินผลที่ทำโดยบุคลากรภายในหน่วยงานเป็นส่วนใหญ่

ขั้นตอนที่ 6 การพ้นสภาพการเป็นบุคลากร ได้แก่ การเกษียณอายุเมื่อครบกำหนดเช่น 60 ปี การลาออก หรือการถูกลงโทษ ปลดออก ไล่ออก เนื่องจากการทำผิดระเบียบวินัยที่กำหนดไว้จากกระบวนการบริหารงานบุคคลดังกล่าว ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษากระบวนการของการบริหารงานบุคคลในเฉพาะบางกระบวนการที่น่าสนใจ ดังนี้

การสรรหาบุคคลและการเลือกสรรบุคคล

การจัดองค์กร

การพัฒนาบุคคล

การจัดสวัสดิการ

2.1.2 การสรรหาบุคคล การเลือกสรรบุคคล

2.1.2.1 ความหมายของการสรรหาบุคคล

ชูศักดิ์ เที่ยงตรง (2552) ให้ความหมายของการสรรหาว่าเป็น กระบวนการสรรหาบุคคลเข้าทำงาน โดยมีวิการสรรหา ซึ่งแม้ว่าจะมีการพิจารณาจัดตั้งเงินเดือนที่เหมาะสม แต่ถ้าไม่มีการสรรหาบุคคลที่ดีแล้ว การปฏิบัติหน้าที่ก็ไม่เป็นผลดี จึงต้องมีการสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้าทำงาน

ยุวดี ศรีธรรมรัฐ (2552) การสรรหา หมายถึง วิธีการดำเนินการเพื่อเสาะแสวงหาและชักจูงให้บุคคลเกิดความสนใจในงานขององค์การ และมาสมัครเพื่อเข้ารับการคัดเลือกเข้าทำงานในตำแหน่งต่างๆ ภายในหน่วยงานต่อไป

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2552) กล่าวว่า การสรรหา คือ กระบวนการกลั่นกรองและคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติ คุณวุฒิทางการศึกษา ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานเพื่อมาทำงานในตำแหน่งงานที่กำหนดไว้ดังนั้น สามารถกล่าวได้ว่าการสรรหานั้นหมายถึงกระบวนการเลือกสรรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีความเหมาะสมกับตำแหน่งเข้ามาทำงานในองค์การต่อไป

2.1.2.2 นโยบายในการสรรหาบุคคล

การสรรหาบุคคลเข้ามาสมัครทำงานนั้นขึ้นอยู่กับนโยบายขององค์การที่กำหนดไว้ โดยทั่วไปมีอยู่ 2 ระบบ คือนโยบายแบบเปิด (Open Door Policy) คือ เปิดโอกาสให้บุคคลทุกคนที่มีความรู้ ความสามารถ และมีคุณสมบัติเหมาะสมตามตำแหน่งที่ว่างมาสมัครงานได้โดยเสมอภาคกัน โดยเปิดรับสมัครงานทุกวัน ไม่ว่าขณะนั้นจะมีตำแหน่งว่างหรือไม่ก็ตาม เปิดโอกาสให้บุคคลเข้ามาสมัครงานได้ในทุกระดับตำแหน่ง ถ้ามีคุณสมบัติตามที่ต้องการ เริ่มที่ระดับสูงก็ได้หรือเรียกว่า Lateral Entry โดยไม่คำนึงถึงระดับการศึกษาว่าจะไม่ถึงมาตรฐานขั้นต่ำของตำแหน่งที่กำหนดไว้เปิดโอกาสให้บุคลากรในภาครัฐบาลองค์การธุรกิจเอกชน โยกย้ายสับเปลี่ยนเข้าออกกันเพราะยอมรับประสบการณ์และความชำนาญงานของบุคคล ให้ความสำคัญและปรับเทียบให้ดังนั้นจึงเข้าทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ ถ้าหน่วยงานขาดผู้มีความรู้ ความสามารถในตำแหน่งระดับสูง

นโยบายแบบปิด (Close Door Policy) คือ การสรรหาบุคคลเข้าทำงาน เปิดโอกาสให้ผู้สำเร็จการศึกษาตามระดับที่กำหนดไว้เป็นมาตรฐาน โดยต้องการผู้ที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนมหาวิทยาลัยใหม่ๆ เข้ามาสมัครทำงาน ในตำแหน่งต่ำสุดขององค์การก่อนแล้วจึงเลื่อนตำแหน่งขึ้นไป การเปิดรับสมัครบุคคลเข้าทำงานจะทำก็ต่อเมื่อมีตำแหน่งว่างเท่านั้นเป็นการเปิดโอกาสเฉพาะแนวตั้ง คือไต่เต้าจากระดับต่ำไม่ให้โอกาสในแนวนอน คือ เข้าระดับสูงไม่ได้ เพราะไม่พิจารณาประสบการณ์และความชำนาญให้ บุคคลที่ทำงานในองค์การธุรกิจจึงไม่นิยมย้ายเข้ารับราชการเพราะเสียเปรียบต้องไต่เต้าจากตำแหน่งต่ำเสียเปรียบเรื่องอายุราชการด้วย

2.1.2.3 แหล่งของการสรรหาบุคคล

แหล่งที่มาซึ่งบุคคลที่ต้องการ สามารถจำแนกได้ถึง 2 แหล่ง (2552)

1. การสรรหามาจากภายใน (Recruitment from Inside) เป็นการดำเนินการให้ได้บุคคลที่ต้องการหากได้เปิดโอกาสให้บุคคลภายในองค์การได้มีโอกาสก่อนนอกจากจะเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจแล้ว ยังส่งเสริมความร่วมมือในการทำงาน และลดเวลา

ปรับตัวของพนักงานด้วยเพราะบุคลากรภายในองค์การเป็นผู้มีประสบการณ์ในการทำงาน และคุ้นเคยกับระบบงานเดิมดีอยู่แล้ว ผู้สรรหาสามารถพิสูจน์ถึงคุณสมบัติต่างๆได้ ไม่ว่าจะเป็นความตั้งใจทำงาน ความกระตือรือร้น ความซื่อสัตย์ ความสามารถ ความคิดริเริ่ม และสามารถเลือกคนที่เหมาะสมได้ง่าย ทั้งเป็นการเปิดทางก้าวหน้าแก่บุคลากรด้วย แต่ข้อจำกัดของวิธีนี้คือ อาจเป็นการปิดกั้นคนภายนอกที่มีความรู้ความสามารถ ขาดโอกาสได้แนวคิดใหม่และวิธีการทำงานใหม่ และการเลื่อนตำแหน่งบุคคลภายในไปในสายงานใหม่ ก็ต้องมีการเรียนรู้งาน ซึ่งต้องใช้เวลากับการปรับตัวในตำแหน่งงานที่ใหม่พอสมควร นอกจากนี้อาจเป็นช่องทางการใช้ระบบอุบถัมภ์และการสรรหาบุคลากรจากภายในองค์การอาจไม่ได้คนดี มีความสามารถตามที่ต้องการอย่างแท้จริง

2. การสรรหาบุคคลจากภายนอกองค์กร (Recruitment from Outside) เมื่อบุคลากรที่ต้องการไม่สามารถจะหาได้จากภายในองค์การแล้ว ก็จำเป็นที่จะต้องเสาะหาจากภายนอกองค์กร การสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์การ มีข้อดีตรงที่สามารถเลือกสรรบุคลากรได้อย่างกว้างขวาง และการได้คนที่มีความคิดใหม่ๆ เข้ามาทำงานในองค์การย่อมเป็นการเพิ่มศักยภาพขององค์การ ทั้งยังเป็นการป้องกันการผูกขาดของบุคลากรภายในองค์การ ซึ่งอาจมีแต่แนวคิดเดิมที่ล้าสมัย แต่ผลเสียก็มีตรงที่อาจทำให้บุคลากรภายในขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ทั้งองค์การต้องเสียค่าใช้จ่ายและสิ้นเปลืองเวลาในการสรรหา ซึ่งมีกระบวนการตั้งแต่การรับสมัคร การคัดเลือก การสอบข้อเขียน การสัมภาษณ์ไปจนกว่าจะได้คนที่ต้องการมาทำงาน

2.1.3 การเลือกสรรบุคคล

2.1.3.1 ความหมายของการเลือกสรรบุคคล

ยุวดี ศรีธรรมรัฐ (2552) สรุปว่า การเลือกสรรบุคคล คือวิธีการในการกลั่นกรองบุคลากรที่มีความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่สุดเอาไว้ และคัดบุคคลที่ขาดคุณสมบัติหรือมีคุณสมบัติที่เหมาะสมด้อยกว่าออกไปให้พ้นไปนั่นเอง การเลือกสรรบุคคลจะต้องพิจารณาถึงลักษณะสำคัญดังต่อไปนี้คือ

1. ในองค์การนั้นย่อมจะต้องแบ่งงานออกเป็นหลายฝ่าย หลายหน่วย ซึ่งปกติมักจะแบ่งตามลักษณะเฉพาะ (Specialization) ของงาน อันเป็นผลทำให้งานมีลักษณะต่างๆ กันมากมายตามลักษณะของงาน
2. โดยที่ในองค์การย่อมจะต้องมีหัวหน้างาน ผู้บังคับบัญชาอำนวยการดูแลรับผิดชอบในระดับต่างๆ กันตามลำดับแห่งการจำแนกลำดับชั้นของบุคคลเป็นผลทำให้ลักษณะงาน

ต่างกัน เช่น งานระดับนักบริหาร งานระดับหัวหน้า งานระดับหัวหน้าคนงานและงานระดับเสมียนพนักงาน เป็นต้น

3. การเลือกสรรบุคคลเป็นความพยายามที่จะให้ได้บุคคลที่มีความเหมาะสมกับลักษณะของงานมากที่สุด ในประการแรกเพื่อบรรเทาความผิดพลาดสิ้นเปลืองและในประการหลัง เพื่อลดปริมาณงานในการที่จะต้องเข้าไปทดสอบขั้นสุดท้ายให้น้อยลงซึ่งเท่ากับเป็นการลดค่าใช้จ่ายลงไปได้ด้วย

หลักการเลือกสรรบุคคล คือ การเลือกสรรคนที่ดีที่สุดเท่าที่จะมี ในบรรดาผู้มีความประสงค์จะมาดำรงตำแหน่งเพื่อให้เข้าหลักที่ว่า Put the right man on the right job หรือการบรรจุและแต่งตั้งคนให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่นั่นเอง หลักการสำคัญอื่นๆ นอกนั้นก็เช่นเดียวกับหลักการสรรหา คือ คำนึงถึงความสะดวก รวดเร็ว ประหยัด ได้มาตรฐาน ถูกหลักวิชาการและเป็นไปโดยระบบคุณธรรม (Merit System)

หลักการสรรหา มุ่งพิจารณาถึงคุณลักษณะต่างๆ ที่เป็นลักษณะเฉพาะที่เหมาะสมกับงานในแต่ละประเภท อันได้แก่ ร่างกาย ความรู้ที่ได้รับจากสถาบันการศึกษาตลอดจนความรู้พิเศษ ปฏิภาณไหวพริบและเชาว์ปัญญาในการตัดสินใจเฉพาะหน้าและในการแก้ไขปัญหา ความถนัดตามธรรมชาติ ความสนใจและความตั้งใจในการทำงานอย่างเต็มความสามารถและบุคลิกภาพอื่นๆ เช่น ความรับผิดชอบความเชื่อมั่นในตัวเอง ความเสียสละตลอดจนความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสภาพการณ์ต่างๆ นอกจากนั้น ยังต้องคำนึงถึงนโยบายและจุดมุ่งหมายเฉพาะของการคัดเลือกตลอดจนการใช้งบประมาณในการเลือกสรรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2.1.3.2 กระบวนการในการเลือกสรรบุคคล

การเลือกสรรบุคคลเข้าทำงานในองค์การมีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าการสรรหาบุคคล เพราะจะต้องใช้วิธีการที่เหมาะสม เพื่อวัดความแตกต่างของผู้สมัครเข้าสอบแข่งขันทั้งความรู้ความสามารถ ความถนัด และบุคลิกภาพที่เหมาะสมกับลักษณะของงานที่ประสงค์จะรับบุคคลเข้าทำงาน ในกระบวนการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงานจึงได้แบ่งเป็น

1. การสอบและการทดสอบ เป็นขั้นตอนต่อเนื่องมาจากการสรรหาบุคคล เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้สมัครได้แสดงความรู้ ความสามารถ ทำได้ในลักษณะการสอบข้อเขียนหรือทดสอบท่วงท่าวาจาแบบใช้การสัมภาษณ์ หรือทดสอบการปฏิบัติงาน หรือการทดสอบตรวจสุขภาพ ถ้าการเลือกบุคคลเข้าทำงานใช้การสอบและการทดสอบรวมกันหลายวิธี รวมเรียกว่า Battery of tests การทดสอบจำแนกตามจุดมุ่งหมายการทดสอบ 5 ประเภท ดังนี้ การทดสอบเชาว์ การทดสอบความถนัดและการทดสอบความคล่อง

การทดสอบสัมฤทธิ์ผล การทดสอบความสนใจเกี่ยวกับอาชีพ และการทดสอบบุคลิกภาพ

2. การประกาศผลสอบอาจมีการประกาศอย่างเป็นทางการ ณ สถานที่ที่กำหนดหรืออาจส่งผลไปแจ้งให้ผู้เข้าสอบทราบโดยตรง อาจประกาศเฉพาะชื่อผู้ที่สอบได้เท่าที่มีตำแหน่งจะบรรจุในขณะนั้น หรือประกาศผู้ที่สอบได้ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดทุกคนขึ้นบัญชีไว้แต่จะเรียกบรรจุเฉพาะจำนวนเท่าที่ตำแหน่งว่างขณะนั้น ส่วนที่เหลือก็จะขึ้นบัญชีไว้ก็ได้

2.1 ให้อำนาจผู้บังคับบัญชาเป็นผู้คัดเลือกบุคคลเป็นขั้นสุดท้าย ด้วยหน่วยจัดสอบจะต้องคัดคนที่สอบได้คะแนนสูงสุดและคะแนนรองๆ ลงมาตามลำดับจำนวนหนึ่งไปให้ผู้บังคับบัญชาเลือกมากน้อยเพียงใดจะใช้หลัก Rule of Three หรือ Rule of Fiveโดยใช้หลักว่า จำนวนคนที่จะส่งไปให้เลือกจะขึ้นอยู่กับจำนวนตำแหน่งว่างที่จะบรรจุครั้งนั้นว่าจะมีเท่าใด เลือก 1 จาก 3 คน หรือ 1 จาก 5 คน แล้วแต่จะใช้หลักใดข้างต้น

2.2 ให้อำนาจบุคลากรผู้ทำการจัดสอบและทดสอบเป็นผู้คัดเลือกบุคคลเป็นขั้นตอนสุดท้ายจะต้องเลือกตัวบุคคลจากผู้ที่ได้คะแนนสูงสุดและคะแนนรอง ๆลงมาตามลำดับเท่านั้น แต่การประกาศจะประกาศเท่าที่มีตำแหน่งว่างจะบรรจุในครั้งนั้นเท่านั้น คือว่างอยู่ 15 ตำแหน่งก็ประกาศผลเฉพาะคนที่สอบได้ 1 ถึง 15 เป็นต้น หรืออาจประกาศผลของทุกท่านที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานซึ่งกำหนดเรียงตามลำดับจากผู้ได้คะแนนสูงสุดจนถึงคนสุดท้ายที่ได้ตามเกณฑ์ไม่ว่าจะมีจำนวนกี่คนก็ตามหรือมีตำแหน่งว่างที่จะบรรจุได้ครั้งนั้นเท่าใดก็ตามไม่สำคัญวิธีการประกาศแบบหลังนี้ เรียกว่า Eligible List เช่นเกณฑ์ที่กำหนดไว้คือต้องได้คะแนนจากการสอบข้อเขียน 2 วิชา กับคะแนนจากการสัมภาษณ์ต้องไม้น้อยกว่า 60% ในแต่ละรายการ และเฉลี่ยคะแนนทั้ง 3 ภาคแล้วต้องได้ไม่น้อยกว่า 60% แต่การจะได้รับการบรรจุเข้าทำงานในครั้งนั้น ๆ จะมีจำนวนเท่าตำแหน่งว่างเท่านั้น เช่น ว่าง 20 ตำแหน่ง ก็เรียกคนที่สอบได้อันดับ 1-20 มาบรรจุแต่งตั้งคนที่เหลือขึ้นบัญชีไว้ก่อน เมื่อมีตำแหน่งว่างใหม่ก็จะเรียกคนลำดับถัดไปมาบรรจุต่อไป เมื่อประกาศผลสอบได้แล้ว จะส่งตัวบุคคลที่สอบได้ไปบรรจุทำงานในหน่วยงานย่อยใด หรือส่งไปยังกระทรวงทบวง กรม หรือจังหวัดใด

2.3 การวางตัวบุคคล หรือการแต่งตั้ง การบรรจุบุคคลเข้ารับราชการหรือเข้าดำรงตำแหน่งใด มักจะทำควบคู่กับการแต่งตั้ง จึงเรียกกันว่า การบรรจุแต่งตั้งการ

วางตัวบุคคล หรือการแต่งตั้ง คือ กระบวนการจัดวางตัวบุคคลกับตำแหน่งงานให้เหมาะสมสอดคล้องกัน การมอบหมายหน้ามี่การงานอะไรให้ผู้ใดปฏิบัตินั้นจะต้องเป็นไปตามหลัก Put the right man on the right job เพื่อให้มีการใช้กำลังคนให้เกิดประโยชน์สูงสุด การแต่งตั้งเป็นกระบวนการที่ชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างคุณสมบัติของตำแหน่งที่ได้รับการกำหนดไว้แล้วในปัจจุบัน กับคุณสมบัติของตำแหน่งที่พึงจะเป็นในอนาคต

2.4 การทดลองปฏิบัติงานหรือทดลองปฏิบัติราชการ ระบบการบริหารงานบุคคลไม่ว่าจะในภาคเอกชนหรือภาครัฐของทุกประเทศได้กำหนดไว้ว่าก่อนที่บุคคลจะได้รับการบรรจุแต่งตั้งเป็นพนักงานหรือข้าราชการโดยสมบูรณ์นั้นต้องผ่านการทดลองปฏิบัติหรือทดลองปฏิบัติราชการในระยะเวลาที่กำหนดไว้ก่อน เหตุผลที่ต้องมีระบบการทดลองปฏิบัติงานก็เพราะกระบวนการเลือกสรรด้วยวิธีการต่างๆ ต้องกระทำในระยะเวลาจำกัด จึงไม่มีวิธีการสอบและทดสอบที่สมบูรณ์ซึ่งจะประกันได้ว่าบุคคลที่สอบได้จะมีความรู้ ความสามารถและใช้ความรู้ความสามารถนั้นปฏิบัติงานได้จริง ไม่สามารถวัดและประเมินบุคคลได้ในทุกแง่ทุกมุมครบถ้วนได้จึงต้องมีการทดลองปฏิบัติราชการเป็นเครื่องมือสำคัญและจำเป็นที่จะใช้การประเมินพิจารณาผู้ผ่านการเลือกสรรและบรรจุแต่งตั้งแล้วว่ามีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานได้จริงหรือไม่

2.1.4 การจัดโครงสร้างองค์กร

2.1.4.1 ความหมายขององค์กร

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2545) ให้ความหมายขององค์กรว่าเป็นการจัดรวมบุคคลที่ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเฉพาะอย่าง หรือเป็นระบบการบริหารจัดการที่ออกแบบและดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะอย่าง หรือเป็นกลุ่มของบุคลที่ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน

ดำรงค์ วัฒนา (2546) กล่าวว่า องค์กร คือ โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ โดยมีการรับพนักงานให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหมายถึงกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปที่มีความผูกพันกัน ซึ่งใช้ความพยายามหรือความสามารถร่วมกันในการผลิตสินค้าหรือบริการเพื่อให้ประสบผลสำเร็จ หรือหมายถึง การจัดระบบระเบียบให้กับบุคคลต่างๆ ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ เพราะฉะนั้น การจัดองค์การ จึงหมายถึงความพยายามของผู้บริหารที่จะต้องหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เพื่อที่จะมอบหมายงานและอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน โดยมีการใช้ทรัพยากรต่างๆ อย่างระมัดระวัง

ดำรงค์ วัฒนา (2546) การจัดองค์กร คือ กระบวนการที่กำหนด กฎ ระเบียบ แบบแผน ในการปฏิบัติงานขององค์การ ซึ่งรวมถึงวิธีการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม

2.1.4.2 บทบาทของการจัดการองค์กร

การจัดองค์กรนั้นมีความหมายต่อบุคคลที่จะเข้ามาร่วมกันทำงาน จึงจะต้องมีการประสานงานกัน และจะต้องมีความชัดเจนในเรื่องต่างๆ ดังนี้

1. จุดประสงค์ขององค์กร และการวางแผนในการปฏิบัติ
2. กิจกรรมที่องค์กรต้องการปฏิบัติ และหน้าที่หลักขององค์กร
3. ทำความเข้าใจเกี่ยวกับขอบเขตของอำนาจ หน้าที่ กฎ ระเบียบ ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องปฏิบัติตาม
4. พยายามปรับเปลี่ยนองค์กรให้เป็นไปตามปัจจุบันไม่ยึดติดกับโครงสร้างใดโครงสร้างหนึ่งตลอดไป ซึ่งแต่ละโครงสร้างก็จะมีข้อดี และข้อเสียภายในตัวของโครงสร้างเอง จึงจะต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้

2.1.4.3 ความสำคัญในการจัดองค์กร

การจัดองค์กรจะทำให้ทราบแนวทางปฏิบัติงาน จึงทำให้ไม่ซ้ำซ้อนหรือ ขัดแย้งกันในหน้าที่ นอกจากนั้นยังช่วยให้พนักงานได้ทราบขอบเขตของงาน การติดต่อประสานงานกัน ทำให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

หน้าที่การจัดองค์กร เป็นหน้าที่ของผู้บริหารในการวางแผนกำลังคนและทรัพยากรต่างๆ ภายในองค์กร เพื่อป้องกันการสูญเสียจากการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดองค์กรจึงต้องมีการวางโครงสร้างองค์กร ซึ่งจะต้องมีการจัดระเบียบให้กิจกรรมต่างๆ ขององค์กรมีความสัมพันธ์กัน และสามารถใช้ทรัพยากรทางการบริหารให้เกิดประโยชน์ขององค์กรได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ อีกทั้งต้องมีการกำหนดขอบเขตของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างขององค์กรให้มีความชัดเจนว่าใครมีหน้าที่ทำอะไร มีอำนาจหน้าที่และความผิดชอบอย่างไร เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล

2.1.4.4 องค์กรที่เป็นทางการและองค์กรที่ไม่เป็นทางการ

การจัดองค์กรที่เป็นทางการ (Formal Organization) เป็นการจัดโครงสร้างขององค์กรตามเจตนาหรือบทบาทในการปฏิบัติภายในองค์กร ซึ่งสามารถแสดงออกมาเป็นแผนภูมิโครงสร้างองค์กร ผู้บริหารจำเป็นจะต้องวางโครงสร้างที่แน่นอน ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบถึงอำนาจหน้าที่ของตนเองในการปฏิบัติงานและบ่งบอกถึงขอบเขตความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลที่ทำงานร่วมกันทั้งนี้เพื่อความเป็นระเบียบ โดยไม่มีการทำงานซ้ำซ้อน แต่การจัดโครงสร้างแบบทางการก็สามารถที่จะยืดหยุ่นได้บ้าง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์และสภาพแวดล้อม

การจัดองค์การแบบไม่เป็นทางการ (Informal Organization) คือ การร่วมกิจกรรมส่วนบุคคลของกลุ่มคนโดยปราศจากจุดประสงค์ร่วมกัน ถึงแม้ว่าจะมีการช่วยเหลือกันภายในองค์กรก็ตามและก่อให้เกิดความสัมพันธ์ขึ้น

2.1.4.5 การจัดแบ่งองค์กร

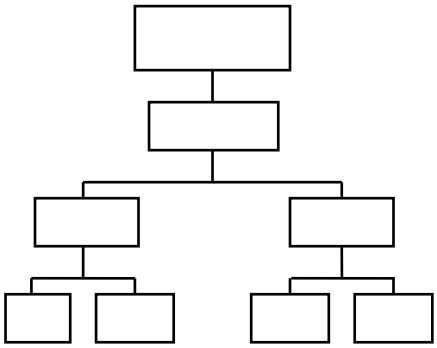
การจัดแบ่งองค์กร (Organization division) เป็นลักษณะหนึ่งของการจัดระเบียบโครงสร้างขององค์กรโดยการจัดโครงสร้างแผนก ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธี ดังนี้

1. การจัดโครงสร้างแผนก โดยยึดตามลักษณะโครงสร้างของผลิตภัณฑ์ (Product) บริการ
   (Service) หรือตามที่คล้ายคลึงกัน (Indifferent market)
2. การจัดโครงสร้างแผนก โดยยึดตามลักษณะของงานที่คล้ายคลึงกัน (Job Process)
3. การจัดโครงสร้างแผนก โดยยึดตามลักษณะของพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ที่แตกต่างกันอาจเป็น ผู้จัดการภาคพื้นเอเชีย หรือผู้จัดการภาคพื้นยุโรป การจัดแบ่งองค์กรจะต้องมีสายสัมพันธ์ของการบังคับบัญชา เช่น สายการบังคับบัญชาจากบนลงล่าง (Hierarchical relation Ship) เช่น รองประธานบริษัทเป็นหัวหน้า division ซึ่งประกอบด้วยกรรมการผู้จัดการทั่วไป ผู้จัดการสาขา และหัวหน้าส่วน เป็นต้น

2.1.4.6 การจัดโครงสร้างองค์การตามแนวดิ่งและแนวนอน

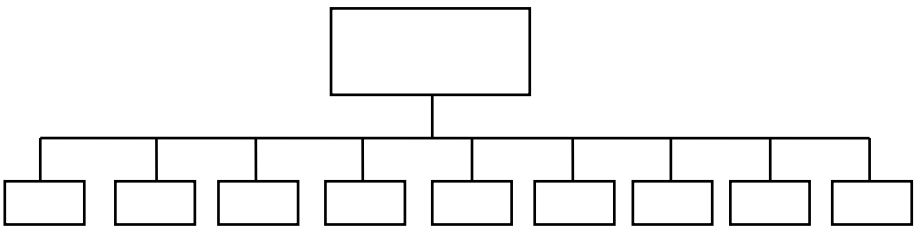
การจัดโครงสร้างองค์การ (Organization structure) เป็นกระบวนการกำหนดความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการระหว่างบุคคลและทรัพยากรเพื่อให้องค์การบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ แบ่งออก 2 ประเภท คือ การจัดโครงสร้างองค์การตามแนวดิ่ง (The vertical organization) และ การจัดโครงสร้างองค์การตามแนวนอน (Horizontal organization) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การจัดโครงสร้างองค์การตามแนวดิ่ง (The vertical organization) หากพิจารณาแบ่งงานในองค์การออกเป็นส่วนๆ จะพบว่าในลักษณะงานบางอย่างจะคล้ายกันแต่งานบางอย่างจะแตกต่างกัน ความสามารถในการตอบสนองต่อการทำงานของพนักงานแต่ละคนก็แตกต่างกันด้วย เพราะฉะนั้นผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการประสานงาน และมอบหมายงานให้เหมาะสมกับพนักงานแต่ละคน ในยุคแรกทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการจะเน้นการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวดิ่ง ดังรูป โดยมีการนำกิจกรรมต่างๆ มาประสานกันหรือเชื่อมโยงกันแล้วแบ่งระดับออกเป็นหลาย ๆ ระดับโดยยึดองค์ประกอบหลัก 4 ประการ ได้แก่ (1) สายการบังคับบัญชา (2) การมอบหมายอำนาจหน้าที่/การมอบหมายงาน (3) การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ (4) ขนาดของการจัดการ



รูปที่ 2.1 การจัดโครงสร้างองค์การตามแนวดิ่ง (The Vertical Organization)

2. การจัดโครงสร้างองค์การตามแนวนอน (Horizontal organization) เป็นการกำหนดหน่วยงานในแต่ละระดับในกรณีที่โครงสร้างองค์การเป็นแนวดิ่ง การที่จะเชื่อมโยงงานเข้าด้วยกันจะต้องกระทำในลักษณะเป็นลำดับขั้นตามสายการบังคับบัญชา (Hierarchy) และจะต้องมีการประสานกิจกรรมต่าง ๆ ในแต่ละระดับจึงจะประสบผลสำเร็จ การที่จะทำให้ครงสร้างองค์การมีความสมบูรณ์ ผู้บริหารจะต้องมีการจัดแผนกและประสานงานความร่วมมือในแนวนอน หรือมีการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวนอน ดังรูป พื้นฐานองค์ประกอบของ การจัดโครงสร้างองค์การตามแนวนอน (Horizontal organization) มี 2 ส่วน คือ การออกแบบองค์การ (Organization design) และ การประสานงานในแนวนอน (Horizontal coordination)



รูปที่ 2.2 การจัดโครงสร้างองค์การตามแนวนอน (Horizontal Organization)

การจัดองค์กรจึงมีผลต่อประสิทธิภาพ และความรวดเร็วในการตอบสนองต่อสถานการณ์ของแต่ละหน่วยงาน ประการสำคัญคือ โครงสร้างองค์กรจะมีส่วนสำคัญในการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจ องค์กรจะต้องเป็นโครงสร้างที่พลวัตร (Dynamic) คือ คนและกระบวนการประพฤติปฏิบัติตนของคน เช่น อำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ ประกอบกับโครงสร้างคงที่ (Static) คือ การแบ่งออกเป็นแผนกของงาน หน่วยงาน การแบ่งงานกันทำ และสายการติดต่อสื่อสาร ทั้งการบังคับ

บัญชาและการประสานงาน เพื่อการมุ่งไปสู่เป้าหมายที่สามารถเรียงลำดับความสำคัญได้ ภายใต้สิ่งแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร องค์จำเป็นจะต้องสามารถปรับตัวแลประสานกิจกรรมให้สามารถดำเนินภาระหน้าที่ต่อไป

2.1.5 การพัฒนาบุคคล

2.1.5.1 ความหมายของการพัฒนาบุคคล

สมาน รังสิโยกฤษณ์ (2552) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคคลไว้ว่าเป็นการดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น หรืออีกนัยหนึ่ง การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติและวิธีการในการทำงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

อุทัยวรรณ ศิลปพิพัฒน์ (2552) สรุปความหมายของการพัฒนาบุคคลไว้ว่า หมายถึง การดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง ที่สามารถทำให้บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาจากการ ดำเนินนั้น ได้มีความรู้ความเข้าใจและมีความสามารถที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรเองโดยมีทัศนคติต่องาน ผู้ร่วมงานและผู้บริหารในองค์การนั้นๆ เป็นอย่างดี

ยุวดี ศรีธรรมรัฐ (2552) ให้ความหมายการพัฒนาบุคคลไว้ว่า เป็นกระบวนการของกลุ่มกิจกรรมที่ปฏิบัติจัดทำขึ้นในช่วงเวลาที่กำหนดเพื่อให้เกิดผลในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการพัฒนาบุคคลอาจกระทำได้โดยกิจกรรม 3 อย่าง คือ การศึกษา การฝึกอบรมและการพัฒนาทั้ง 3 กิจกรรมนั้น ในแต่ละวิธีการย่อมมีจุดเน้นในการพัฒนาบุคคลที่แตกต่างกัน กล่าวคือ หากพัฒนาบุคคลโดยกิจกรรมการศึกษา จะเน้นให้ตัวบุคคลโดยมุ่งสร้างความรู้ความเข้าใจกันในเรื่องที่จะเป็นประโยชน์ต่อการดำรงชีวิตและความรู้ความชำนาญในวิชาชีพเฉพาะสาขา ซึ่งจะสามารถนำติดตัวในการประกอบอาชีพ หรือเป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานในอนาคต ในขณะที่พัฒนาบุคคลโดยกิจกรรมการฝึกอบรมจะเน้นที่คนหรือกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งที่ต้องปฏิบัติโดยเฉพาะวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมมักเกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาในการทำงานของบุคคลในขณะนั้น เช่น การลดความผิดพลาดหรือความสูญเสียของผลิตภัณฑ์เพื่อเพิ่มปริมาณการผลิตหรือเพื่อยกระดับคุณภาพของผลผลิต เป็นต้น ส่วนการพัฒนาบุคคลโดยกิจกรรมการพัฒนานั้น จะเน้นที่ตัวบุคคล องค์การและสังคมพร้อมๆ กัน โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะสร้างความเจริญก้าวหน้าและความสำเร็จร่วมกัน ทั้งนี้การพัฒนาอาจทำเป็นแผนระยะยาว เช่น การพัฒนาทางก้าวหน้าในสายอาชีพของผู้ปฏิบัติงาน หรืออาจทำในรูปของโครงการเฉพาะ เช่นโครงการพัฒนานักบริหารระดับสูงเกี่ยวกับการบริหารงาน โดยยึดวัตถุประสงค์ MBO เป็นต้น แต่ไม่ว่าจะเป็นการเน้นที่ตัวบุคคลเน้นที่งานหรือเน้นที่องค์การก็ตาม การพัฒนาบุคคลก็มีจุดมุ่งหมายที่จะก่อให้เกิดความ

เปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในการทำงานทั้งสิ้นความจำเป็นและประโยชน์ของการพัฒนาบุคคล ความจำเป็นและประโยชน์ของการพัฒนาบุคคลจะมีการดำเนินการในสภาวะการหรือในเหตุการณ์ของความจำเป็นต่างๆ ดังนี้

1. เมื่อหน่วยงานหรือองค์การขยายตัวใหญ่ขึ้น มีขอบเขตการทำงานที่กว้างขวางมากขึ้น มีโครงสร้างและระบบการทำงานที่ยุ่งยากสลับซับซ้อนมากขึ้นและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพื่อสนองตอบความจำเป็นในการให้บริการที่เหมาะสมแก่ลูกค้าหรือประชาชน ตลอดจนเพื่อปรับให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจสังคมของประเทศ หรือมีลักษณะการทำงานพิเศษต้องอาศัยกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ รวมทั้งข้อกำหนด วิธีการและแนวทางปฏิบัติมากมาย ซึ่งไม่มีสถาบันการศึกษาใดผลิตบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถที่จะปฏิบัติภารกิจได้ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพทันทีที่ได้รับการบรรจุเข้าทำงาน ดังนั้น จึงเป็นความจำเป็นขององค์การหรือหน่วยงานที่จะต้องมีการพัฒนาบุคลากร โดยการฝึกอบรมและพัฒนาให้บุคลากรเหล่านั้นมีความรู้ ความเข้าใจในระบบ วิธีการทำงาน จนสามารถปฏิบัติงานได้ และพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงด้วย
2. เมื่อมีการตั้งหน่วยงานที่มีลักษณะงานต่างจากเดิมขึ้นในองค์การหรือมีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการทำงาน เช่น นำเครื่องคอมพิวเตอร์มาใช้ นำเครื่องจักรทำบัญชี เครื่องมือสื่อสาร อุปกรณ์ทางการแพทย์สมัยใหม่ เป็นต้น จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรฝึกอบรมให้มีความรู้ ความสามารถ หรือความชำนาญในการใช้เครื่องมือทั้งหลายให้แก่ผู้ปฏิบัติงานให้ทันความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี หรือลักษณะงานใหม่ขององค์การ เพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายของบริษัทหรือรัฐบาล มาตรการในการทำงานต่างจากเดิม จำเป็นต้องมีการฝึกอบรมพัฒนาให้บุคลากรในองค์การหรือข้าราชการให้เข้าใจนโยบายมาตรการใหม่ และเปลี่ยนแปลงทัศนคติเดิมที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย เช่น ในขณะที่ปริมาณงานทางราชการและต้องการรับบริการของประชาชนขยายตัวสูงตามอัตราการเพิ่มของประชากร และความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ แต่รัฐบาลกลับมีนโยบายและมาตรการในการจำกัดอัตราการเพิ่มจำนวนข้าราชการติดต่อกันหลายปีเพื่อแก้ปัญหาด้านงบประมาณและลดขนาดระบบราชการ ผลการใช้นโยบายและมาตรการดังกล่าวนี้ทำให้รัฐบาลต้องหาทางเร่งรัดพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ให้สูงขึ้นเป็นการทดแทนข้อจำกัด

ด้านปริมาณ หรือในกรณีที่เงินเดือนค่าตอบแทนของราชการค่อนข้างต่ำไม่สัมพันธ์กับสภาวะการครองชีพที่เปลี่ยนแปลงสูงขึ้นตลอดเวลาทำให้พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์หลายประการเช่น การทุจริตและประพฤติมิชอบของราชการ การไม่เสียสละ อุทิศเวลาให้ราชการเท่าที่ควร เป็นต้น จากปัญหาดังกล่าวจึงเป็นความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาจิตใจของข้าราชการที่มีคุณธรรมจริยธรรม ทัศนคติและจิตสำนึกที่ถูกต้องในการปฏิบัติราชการด้วย เป็นต้น

4. ความจำเป็นที่เกิดขึ้น โดยอัตโนมัติ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงในตำแหน่งหน้าที่การงาน ซึ่งมีผลให้ลักษณะการทำงานเปลี่ยนแปลงไป วิธีการปฏิบัติปรับเปลี่ยนไปหรือในกรณีที่เลื่อนตำแหน่งไปสู่ระดับที่สูงขึ้น วิธีการทำงานต้องแตกต่างจากเดิม จึงจำเป็นต้องฝึกอบรมและพัฒนาเตรียมตัวบุคคลเหล่านั้นให้พร้อมและสามารถปฏิบัติภารกิจในตำแหน่งใหม่อย่างมีประสิทธิภาพเร็วที่สุด หรือพัฒนาให้บุคคลเหล่านั้นเปลี่ยนแปลงให้ทันสมัย ให้ทันเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปตามยุคโลกาภิวัตน์ด้วย
5. เมื่อองค์การรับพนักงานใหม่เข้าทำงาน แม้เขาอาจเคยทำงานที่อื่นมาก่อน มีความรู้เกี่ยวกับงานนั้นเป็นอย่างดี เพื่อจบการศึกษาด้านนั้นมาโดยตรง แต่สภาพการทำงานแต่ละองค์การ จะมีลักษณะเฉพาะตัว องค์การจึงจำเป็นต้องสอนให้เขาคุ้นเคยและรู้จักวิธีการทำงานขององค์การก่อน เขาจึงจะสามารถทำงานได้ดี โดยไม่ต้องเสียเวลาทดลอง ลองถูกลองผิดก่อให้เกิดผลงานที่บกพร่อง เสียประโยชน์แก่องค์การ จึงเป็นความจำเป็นที่องค์การต้องจัดอบรมปฐมนิเทศให้เขารู้จักองค์การ การทำงานก่อนเริ่มงานจริง

2.1.5.2 วัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคคล

การจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลจะเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ต้องการได้ ต้องพัฒนาด้านต่างๆ อย่างน้อย 3 ด้าน คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) การพัฒนาบุคคลในด้านความรู้นั้น ควรให้ความรู้เกี่ยวกับนโยบายขององค์การหรือนโยบายของรัฐในกรณีที่เป็นราชการ ความรู้ในด้านวิชาชีพ ความรู้เสริมที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารความรู้ใหม่ๆ ที่จะช่วยให้บุคคลเหล่านั้นสามารถปรับตัวให้ทันกับความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการ ส่วนในด้านทักษะหรือความชำนาญงาน หากเน้นการพัฒนาบุคคลให้ได้ปฏิบัติงานให้เกิดทักษะความชำนาญเพิ่มขึ้น จะทำให้บุคคลเหล่านั้นสามารถทำงานได้ตามมาตรฐาน เป้าหมายหรือตามความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทำงานได้อย่างคล่องแคล่วรวดเร็วขึ้นกว่าเดิมทำงานได้อย่างมีคุณภาพที่ดีขึ้น สำหรับการพัฒนาทางด้านทักษะนี้จะมีทั้งทักษะทางการปฏิบัติ ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์และทักษะทางการคิด ส่วนในด้านทัศนคตินั้น บุคคลจะต้องได้รับการพัฒนาให้เกิดทัศนคติ

ที่ดีและถูกต้องในการทำงาน เช่น บุคคลในราชการที่ต้องทำงานบริการประชาชนจำนวนมากตลอดเวลา ควรได้รับการพัฒนาจิตสำนึกและความเข้าใจในการทำงานเพื่อสาธารณะ ซึ่งต้องอาศัยการอุทิศเวลา เสียสละและอดทน เพื่อช่วยเหลือประชาชนที่ต้องรอรับบริการของรัฐจนเกิดทัศนคติในการทำงานที่ถูกต้อง แล้วพฤติกรรมการทำงานของบุคคลของรัฐก็จะเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีมีความพอใจในงานที่ทำและทำด้วยความเต็มใจ มีอัธยาศัยไมตรีที่ดีต่อประชาชนผู้มาติดต่อ หรือพัฒนาทัศนคติในเรื่องการทำงานเป็นทีมและมีความสามัคคี เสริมสร้างความรู้นึกคิดที่ถูกต้องในการทำงาน เสริมสร้างจิตสำนึกที่ถูกต้องในการให้บริการแก่ประชาชนและทัศนคติในการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมต่อตำแหน่งหน้าที่ และตื่นตัวตลอดเวลาในการเรียนรู้เพื่อปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการพัฒนาจิตใจด้วย การพัฒนาบุคคลไปสู่วัตถุประสงค์หลักได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งต้องการมีพัฒนาบุคคลอย่างเป็นระบบอย่างต่อเนื่อง และอย่างทั่วถึงดังต่อไปนี้

การพัฒนาอย่างเป็นระบบ คือ ต้องกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการพัฒนาให้สอดคล้องและสนองต่อนโยบายที่เกี่ยวข้องขององค์การ โดยมีการวางแผนพัฒนาบุคคลไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน กำหนดกลุ่มเป้าหมายบุคคลที่จะพัฒนา รวมทั้งระยะเวลาและงบประมาณที่จะใช้พัฒนาด้วย นอกจากนั้น การจัดทำโครงการพัฒนาบุคคลแต่ละโครงการอย่างละเอียดรอบคอบและถูกต้องตามหลักวิชาการพัฒนาบุคคลและฝึกอบรม ซึ่งต้องประกอบด้วยการหาความจำเป็น การกำหนดวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับความจำเป็น กำหนดขอบเขตเนื้อหาวิชาหรือวิธีการพัฒนาบุคลากรอย่างเหมาะสม และกำหนดวิธีการประมาณและติดตามผลไว้ด้วยตลอดจนมีการบริหารโครงการและดำเนินการพัฒนาบุคคลอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ มีการสนับสนุนและสร้างระบบวิธีการรองรับการนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลให้ปรับใช้ในการทำงาน การพัฒนาบุคคลอย่างต่อเนื่อง คือ ต้องคำนึงถึงเป้าหมายระยะยาว มีการวางแนวทางการพัฒนาแต่ละบุคคล ตั้งแต่เริ่มเข้าทำงานจนตลอดชีวิตการทำงานของเขาว่าจะมีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ทักษะอะไรบ้างเพื่อความก้าวหน้าขึ้นไปตามลำดับของเขา การพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นความจำเป็นในโลกปัจจุบัน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงในวิทยาการมีตลอดเวลา เพื่อสร้างความมั่นใจในการทำงานเมื่อบุคคลต้องรับผิดชอบเพิ่มขึ้น เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น หรือเปลี่ยนย้ายงานไปทำสิ่งที่เขาไม่เคยเรียนรู้หรือถนัดมาก่อน การพัฒนาอย่างต่อเนื่องจะช่วยเขาให้สามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงดีขึ้น

การพัฒนาอย่างทั่วถึง คือ เปิดโอกาสให้ทุกคนที่ปฏิบัติงาน ได้รับการพัฒนาอย่างเท่าเทียมกัน ด้วยวิธีการที่เหมาะสม ในการพัฒนาบุคคลจำนวนมากให้ทั่วถึง ซึ่งอาจปรับใช้วิธีการฝึกอบรมพัฒนาโดยโครงการอบรมทางไกลโดยอาศัยสื่อมวลชล วิทยุ โทรทัศน์มากขึ้นกำหนดบทบาทหน้าที่

และสนับสนุนให้ผู้บังคับบัญชาทุกคนพัฒนาบุคคลในความรับผิดชอบทางเขาโดยการแนะนำสอนงาน มอบหมายให้ปฏิบัติงานอันเป็นการเพิ่มพูนความรู้และทักษะให้สูงขึ้น จัดทำโครงการที่ชัดเจนล่วงหน้าว่าจะพัฒนาใคร โดยวิธีใด เพื่อให้เกิดผลอย่างไร ในระยะเวลาเท่าใด รวมทั้งการเปิดโอกาสให้บุคคลพัฒนาตัวเองโดยมีคู่มือการทำงาน มีตำราเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการทำงานการพัฒนาบุคคลไว้ให้ได้ศึกษาด้วยตนเอง ตลอดจนการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ารับการศึกษาอบรมจากสถาบันภายนอกด้วยตัวเองด้วย

2.1.5.3 วิธีการพัฒนาบุคคล

อุทัยวรรณ ศิลปพิพัฒน์ (2552) ได้สรุปถึงวิธีการพัฒนาบุคคลที่ใช้ในปัจจุบันไว้ ดังนี้

1. การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการใดๆ ที่ช่วยให้ความสามารถทักษะ เจตคติ ของคนที่ได้ปฏิบัติงานได้เพิ่มพูนขึ้น การฝึกอบรมเป็นวิธีการพัฒนาบุคคลที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายมากกว่าวิธีอื่นๆเพราะการจัดการอบรมสามารถทำเป็นโครงการที่ชัดเจนมีระยะเวลาที่กำหนดไว้แน่นนอน ซึ่งอาจใช้เวลาในการฝึกอบรมนานตั้งแต่ 1 เดือนจนถึงหลายเดือนได้ เช่น การอบรมหลักสูตรนายอำเภอหรือนักปกครองระดับสูงของวิทยาลัยการปกครองกระทรวงมหาดไทย เป็นต้น ข้อดีของการฝึกอบรม นอกจากที่กล่าวข้างต้นก็คือ การฝึกอบรมสามารถใช้พัฒนาบุคคลได้ ครั้งละหลายๆ คน และอาจมีการทดสอบหรือวัดผลการเรียนรู้ของผู้เข้าอบรมได้อย่างเป็นระบบกว่าการพัฒนาบุคคลโดยวิธีอื่นๆ
2. การดูงาน หมายถึง การจัดให้ข้าราชการหรือผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสไปเยี่ยมชมหน่วยงานหรือวิธีการปฏิบัติงานของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานอื่น ซึ่งอาจเป็นส่วนราชการ หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานเอกชน วัตถุประสงค์สำคัญของการดูงานก็เพื่อให้ผู้ได้รับการพัฒนาเกิดความรู้ ความเข้าใจในเทคนิคและวิธีการทำงานของหน่วยงานที่ตนไปเยี่ยมชมด้วยตนเอง และยังได้มีโอกาสสอบถามหรือแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และข้อคิดเห็นอันอาจนำมาใช้ปรับปรุงการทำงานในหน่วยงานของตน รวมทั้งยังอาจก่อให้เกิดประโยชน์ในการประสานงานระหว่างหน่วยงานของคนและหน่วยงานที่ไปเยี่ยมชมต่อไปในอนาคตอีกด้วย สิ่งที่ต้องคำนึงถึง 2 ประการ คือ
   2.1 วัตถุประสงค์ของการดูงานควรกำหนดไว้อย่างชัดเจนว่าต้องการให้เกิดผลในการเรียนรู้ หรือให้ผู้รับการพัฒนาได้รับประสบการณ์อะไร เพราะหากไม่มีการกำหนดไว้ ผู้ไปดูงานอาจจะดูผ่านๆ ไปโดยไม่ได้ให้ความสนใจในประเด็นที่ควรศึกษา

2.2 การเลื่อนหน่วยงานต้องเหมาะสม โดยมีการศึกษารายละเอียดล่วงหน้าว่าเป็นหน่วยงานที่มีงานเกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะให้ผู้รับการพัฒนาไปเยี่ยมชม มีสิ่งที่ผู้ไปดูงานอาจพิจารณานำกลับไปปรับใช้ในหน่วยงานของตนได้ ซึ่งจะทำให้การดูงานเกิดความคุ้มค่า

3. การศึกษาต่อ หมายถึง การจัดส่งข้าราชการหรือผู้ปฏิบัติงานไปรับการศึกษาเพิ่มเติมยังมหาวิทยาลัยหรือสถาบันการศึกษาอื่นใด ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศเพื่อให้ได้รับปริญญาหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพเพิ่มขึ้นหรือสูงขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์โดยตรงต่อการปฏิบัติและการพัฒนางานให้ดีขึ้นด้วย การพัฒนาบุคคลโดยวิธีนี้ เป็นการพัฒนาบุคคลระยะยาวและถือได้ว่าเป็นการลงทุนชนิดหนึ่ง เพราะแต่ละรายต้องใช้เวลาอย่างน้อย 1-2 ปี หรือมากกว่านั้นและต้องเสียค่าใช้จ่ายเป็นจำนวนมาก ในทางปฏิบัติที่ผ่านมารัฐบาลได้ให้ความสนับสนุนโดยการจัดสรรงบประมาณเพื่อส่งคนไปศึกษาต่อยังต่างประเทศดังความต้องการของส่วนราชการต่างๆ ปีหนึ่งๆ เป็นจำนวนเงินหลายสิบล้านบาท ทั้งนี้ยังไม่นับรวมถึงการที่ข้าราชการและรัฐวิสาหกิจอีกเป็นจำนวนมากได้รับทุนรัฐบาลต่างประเทศไปศึกษาต่อตามโครงการช่วยเหลือที่กระทรวง ทบวง กรม และรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งได้รับอีกด้วย

สิ่งที่ควรคำนึงถึงในการพัฒนาบุคคลโดยการจัดส่งหรือสนับสนุนให้ข้าราชการหรือผู้ปฏิบัติงานได้รับทุนไปศึกษาต่อ ไม่ว่าจะเป็นในประเทศหรือต่างประเทศก็คือ ประโยชน์ที่ทางราชการหรือหน่วยงานนั้นจะได้รับภายหลังจากการที่ข้าราชการหรือผู้ปฏิบัติงานนั้นสำเร็จการศึกษาและกลับมาปฏิบัติหน้าที่ เพราะถึงแม้บางครั้งทางรัฐบาลจะไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการจัดส่งบุคคลไปศึกษาต่อก็ตาม รัฐบาลก็ยังต้องจ่ายเงินเดือนให้กับข้าราชการและเจ้าหน้าที่ผู้นั้นในระหว่างที่ลาศึกษาต่อด้วย

การพัฒนาบุคคลจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงานปัจจุบันองค์การต้องให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ ทั้งการกำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการที่ชัดเจนว่าต้องการพัฒนาบุคคลไปในทิศทางใดเพื่อให้ทันกับความก้าวหน้าในปัจจุบัน คุณภาพคนย่อมควบคู่กับระบบงานที่ดี จะทำให้งานเป็นไปตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

2.1.5.4 การจัดสวัสดิการ

การจัดสวัสดิการเป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารงานบุคคล ซึ่งมีความยุ่งยากที่จะให้ความสะดวกสบาย ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนความอบอุ่นใจ หมดกังวลในเรื่องต่างๆ และให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจในการทำงาน เกิดความเชื่อมั่นในองค์การและตนเอง สวัสดิการแม้จะมิใช่งานหลักขององค์การ แต่ก็เป็นส่วนหนึ่งที่มีผลกระทบกระเทือนต่อความสำเร็จหรือล้มเหลว

ขององค์การ และยังมีผลกระทบถึงสมรรถภาพและกำลังขวัญของเจ้าหน้าที่ด้วย ในฐานะที่คนงานเจ้าหน้าที่เป็นมนุษย์เป็นกำลังสำคัญขององค์การ และเป็นผู้ดลบันดาลให้เกิดผลงานอย่างแท้จริง องค์การจึงจำเป็นต้องหาทางส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ทั้งปวงมีความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน ซึ่งจะเป็นปัจจัยเสริมส่งให้การบริหารงานขององค์การดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์

2.1.5.5 ความหมายของสวัสดิการ

อรุณ รักธรรม (2552) อธิบายการให้สวัสดิการ หมายความถึง การให้ประโยชน์ด้านอื่นใดที่นอกเหนือจากค่าจ้างและเงินเดือน ซึ่งตรงกับภาษาอังกฤษว่า Welfare โดยเน้นทางด้านสุขภาพอนามัยทางสังคม และสภาพการทำงานเพื่อเป็นการจูงใจให้คนทำงานนอกจากนี้ยังให้คนงานมีความรู้สึกมั่นคง ไม่ถูกทอดทิ้งให้ต้องเผชิญปัญหาอยู่ตามลำพัง ก็จะมีผลให้คนงานมีกำลังในการปฏิบัติงานในองค์การอันเป็นผลดีต่อองค์การในแง่ที่ว่า จะมีส่วนช่วยส่งผลให้งานขององค์การที่ออกมามีประสิทธิภาพ

อุทัยวรรณ ศิลปพิพัฒน์ (2552) กล่าวว่า สวัสดิการ หมายถึง การที่หน่วยงานได้จัดผลประโยชน์และบริการต่างๆ รวมทั้งสภาพแวดล้อมในหน่วยงานให้กับบุคลากรในหน่วยงานนอกเหนือจากค่าจ้าง เพื่อเป็นการจูงใจบุคลากรให้อยู่กับหน่วยงานนานที่สุด มีขวัญดีและตั้งใจปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพสวัสดิการ แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

1. ประโยชน์เกื้อกูล หมายถึง การจัดสวัสดิการเพื่อบรรเทาความเดือดร้อน เพื่อดึงดูดและจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประเภทของสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล ได้แก่ เงินเดือน บำเหน็จบำนาญ เบี้ยกันดาร การช่วยเหลือด้านการศึกษาบุตร การรักษาพยาบาล ค่าเช่าบ้าน เป็นต้น การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลต้องคำนึงถึงความต้องการของคนส่วนใหญ่ ความเป็นธรรม และควรจัดให้อย่างสม่ำเสมอต่อเนื่องกัน นอกจากนั้นการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลต้องคำนึงถึงงบประมาณ และความสามารถในการจ่ายด้วย เช่น การกำหนดเงินเพิ่มค่าครองชีพชั่วคราวให้แก่ข้าราชการ และลูกจ้างที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน
2. สภาพแวดล้อมในหน่วยงาน หมายถึง การจัดสวัสดิการเพิ่มเติมให้แก่เจ้าหน้าที่นอกจากที่สวัสดิการและสภาพแวดล้อมในหน่วยงานที่รัฐจัดให้ เช่น การจัดสหกรณ์ออมทรัพย์ การจัดหาน้ำดื่มสะอาด การจัดสถานที่พักผ่อนทั้งในและรอบที่ทำงานให้ถูกสุขลักษณะปลอดภัย แก่บุคลากรหน่วยงาน เป็นต้น

2.1.5.6 จุดมุ่งหมายของการจัดสวัสดิการ

สวัสดิการเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับสุขภาพอนามัย ความมั่นคง ปลอดภัยและความผาสุกสะดวกสบายของคนทำงาน สรุปได้ถึงจุดมุ่งหมาย 5 ประการ คือ

1. เพื่อก่อให้เกิดหรือเพิ่มพูนขวัญในการทำงานนี้เอง ซึ่งจะส่งผลทำให้คนงานผูกพันอยู่กับงาน และมีผลกระทบถึงผลงานแต่ละบุคคลด้วย ในหน่วยงานนี้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังขวัญดี การดำเนินงาของหน่วยงานนั้นย่อมจะมีประสิทธิภาพดีกว่าหน่วยงานที่ผู้ทำงานไม่มีกำลังขวัญ หรือเสียขวัญ
2. เพื่อเกิดให้เกิดความภักดี และทัศนคติที่ดีต่อองค์การ ซึ่งมีผลมาจากการที่คนทำงานรักหน่วยงาน ซึ่งให้ความอบอุ่นและมั่นคงแก่ตน การที่คนทำงานมีความภักดีและมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ จะทำให้อัตราการเข้าออกงานและการขาดงานลดน้อยลง
3. เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน จุดมุ่งหมายเช่นนี้ อาจมองเห็นได้ไม่ชัดเจน เพราะไม่ใช่เป็นผลโดยตรงจากการที่คนทำงานได้รับสวัสดิการ แต่เป็นผลสืบเนื่องมาจากการที่ลูกจ้างมีผลในการทำงาน มีความจงรักภักดีและมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การอีกทีหนึ่ง เป็นความสามัคคีในระหว่างผู้ทำงาน
4. เพื่อให้คนทำงานคลายกังวลเกี่ยวกับปัญหาส่วนตัว เช่น ความเจ็บไข้ได้ป่วยของตัวเองและบุคคลในครอบครัวและปัญหาเรื่องที่อยู่อาศัย เป็นต้น แม้สวัสดิการจะไม่มีผลโดยตรงต่องานก็ตาม แต่การที่คนทำงานต้องวิตกกังวลด้วยปัญหาส่วนตัวอยู่เป็นประจำย่อมจะทำให้ปริมาณและคุณภาพของงานลดลง
5. เพื่อเพิ่มพูนสมรรถภาพของคนทำงาน ซึ่งจะเป็นผลต่อสวัสดิภาพขององค์การในที่สุด สวัสดิการหลายอย่างโดยเฉพาะอย่างยิ่ง สวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาเล่าเรียนการพัฒนาบุคลากร บริการเพื่อสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยของคนทำงาน จะทำให้คนทำงานมีสมรรถภาพดีขึ้น ทั้งทางตรงและทางอ้อม

2.1.5.7 หลักการจัดสวัสดิการ

หลักในการจัดสวัสดิการ นับว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นและสำคัญ ในการที่จะช่วยให้การจัดสวัสดิการบรรลุตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ ถ้าหากการจัดสวัสดิการไม่ดีจะไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ก็จะทำให้การจัดสวัสดิการนั้นไร้ความหมาย ก็จะเป็นการลงทุนที่สูญเปล่า ฉะนั้นในการจัดสวัสดิการ ควรจะมีหลักการที่ดีและเหมาะสมกับสภาพของหน่วยงาน หลักการจัดสวัสดิการควรมีดังนี้

1. หลักความเสมอภาค สวัสดิการทุกชนิดจะต้องให้แก่บุคลากร โดยคำนึงถึงความเท่าเทียมกันมากที่สุด อย่าให้มีอภิสิทธิ์ในด้านสวัสดิการ
2. หลักแห่งประโยชน์ การจัดสวัสดิการควรคำนึงถึงประโยชน์ที่ได้รับให้คุ้มค่าในการจัดและเมื่อดำเนินการไปแล้วจะได้ผลทั้งทางหน่วยงานและส่วนตัวตรงตามเป้าหมาย

3. หลักแห่งความจูงใจ การจัดสวัสดิการต้องเป็นสิ่งที่มีแรงจูงใจให้เกิดกำลังใจ มีแนวโน้มที่จะกระทำหรือทำงานให้เกิดผลต่อตนเอง และความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงานให้ทวีขึ้น
4. หลักแห่งการตอบสนองต่อความต้องการ การจัดสวัสดิการต้องคำนึงว่าสิ่งที่จัดเพื่ออำนวยความสะดวกหรือเกื้อกูลแก่สมาชิกนั้นตรงตามความต้องการของสมาชิกหรือไม่ถ้าจัดไปโดยไม่คำนึงถึงความต้องการมักจะไม่เกิดประโยชน์อะไร
5. หลักแห่งประสิทธิภาพ การจัดสวัสดิการนั้นต้องคำนึงถึงว่าได้ผลดีที่สุด เกิดประโยชน์มากที่สุด ได้รับบริการจากการจัดตั้งคุณภาพและปริมาณ
6. หลักแห่งความประหยัด การจัดสวัสดิการเรื่องใดควรคำนึงถึงหลักของความสิ้นเปลือง ถ้าหากทำโดยไม่ประหยัดจะเป็นเรื่องของความฟุ่มเฟือย จะเสียประโยชน์มากกว่าได้ผล
7. หลักการบำรุงขวัญและกำลังใจ การจัดสวัสดิการก็เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้น ในการจัดสวัสดิการเรื่องใดถ้าไม่ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจไม่ควรจะกระทำ
8. หลักแห่งความสะดวก การจัดสวัสดิการถ้าจะให้ได้ผลดีจะต้องมีระเบียบรูปแบบในการจัด ซึ่งเป็นการเอื้ออำนวยความสะดวก คล่องตัวไม่ติดขัด ไม่ชักช้าเสียเวลาในการบริการจากสวัสดิการที่จัด
9. หลักแห่งงบประมาณ ในการจัดสวัสดิการจะต้องคำนึงถึงงบประมาณในการจัดทำว่าโครงการใด เรื่องใดที่เป็นประโยชน์เกื้อกูลแก่บุคลากร มีทุนดำเนินการหมุนเวียน หรือให้แล้วสูญเปล่าหมดไป มีงบประมาณมาสนับสนุนเพียงพอหรือไม่
10. หลักแห่งความยุติธรรม การจัดสวัสดิการต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับของบุคลากร ไม่มีใครได้รับเหลื่อมล้ำสูงกว่ากัน ควรถือหลักความยุติธรรมในการจัดโครงการทุกกรณีไป

2.1.5.8 ประเภทของสวัสดิการ

การแบ่งประเภทของสวัสดิการทำได้หลายแบบ แล้วแต่จุดมุ่งหมายของผู้แบ่งประเภท เดชา แก้วชาญศิลป์ (2531) ได้แบ่งประเภทเป็นแบบทั่วๆ ไป ไว้ดังนี้

1. สวัสดิการทางด้านเศรษฐกิจ เป็นสวัสดิการที่จัดให้เพื่อเพิ่มพูนความมั่นคงทางเศรษฐกิจให้แก่คนทำงาน นอกเหนือจากรายได้ตามปกติ สวัสดิการประเภทนี้ ได้แก่
   1.1 เงินบำเหน็จบำนาญ
   1.2 การประกันชีวิต
   1.3 การประกันอุบัติเหตุ

1.4 การประกันสุขภาพ

1.5 การประกันอันตรายจากการทำงาน

1.6 การประกันการว่างงาน

1.7 การประกันทุพพลภาพ

1.8 การประกันชราภาพ

1.9 สหกรณ์เพื่อกู้ยืม

1.10 เงินสมทบททุนร่วมกันของนายจ้างและคนทำงาน

1.11 ภาษีเงินได้ที่นายจ้างหรือรัฐบาลจ่ายให้

นอกจากตัวอย่างที่กล่าวข้างต้น หน่วยงานต่างๆ อาจจัดสวัสดิการทางด้านเศรษฐกิจได้อีกหลายแบบ แต่กิจการประเภทนี้มีจุดมุ่งหมายที่สำคัญเพื่อช่วยเหลือทางการเงินแก่คนทำงาน และครอบครัว เมื่อเจ็บป่วย พิการ ทุพพลภาพ เสียชีวิต ว่างงาน ออกจากงานหรือเมื่อมีความจำเป็นส่วนตัวเป็นครั้งคราว

2. สวัสดิการทางด้านนันทนาการ เป็นสวัสดิการที่จัดทำขึ้นเพื่อให้คนทำงานได้พักผ่อน ได้รับความบันเทิง และให้มีส่วนในกิจกรรมทางสังคมต่างๆ ด้วย ทำให้คลายความเหน็ดเหนื่อยจากการทำงาน สวัสดิการประเภทนี้มีจำนวนมากมาย ซึ่งอาจแบ่งเป็น 4 แบบ คือ

   2.1 เกมส์และกีฬาต่างๆ เช่น หมากรุก ปิงปอง เทนนิส ฟุตบอลเป็นต้น

   2.2 การบันเทิงและการพักผ่อน เช่น สโมสร ห้องพักคนทำงานดนตรีขณะทำงาน ภาพยนตร์ที่ฉายเป็นครั้งคราว และการจัดโทรทัศน์ให้ในระหว่างเวลาพักผ่อนหรือเวลาเลิกงาน

   2.3 กิจกรรมทางสังคม เพื่อให้คนทำงานได้คุ้นเคยกับการเข้าสังคมและได้มีโอกาสพบปะสังสรรค์กัน เพิ่มความสามัคคีในหมู่คณะยิ่งขึ้น กิจกรรมเหล่านี้ ได้แก่ การจัดงานเลี้ยงสังสรรค์ การจัดงานปีใหม่ เป็นต้น

   2.4 งานอดิเรก โดยจัดอำนวยความสะดวกให้แก่คนทำงานที่มีความสนใจในกิจกรรมพิเศษทางเดียวกัน ได้รวมกลุ่มกัน เช่น งานศิลปะ การเล่นดนตรี เป็นต้น สวัสดิการประเภทนี้ โดยปกติคนทำงานจะได้รับในลักษณะเป็นอุปกรณ์สิ่งของหรือบริการไม่ใช่เป็นเงิน เช่น อุปกรณ์การเล่นเกมส์ กีฬา ต่างๆ เป็นต้น

3. สวัสดิการทางด้านบริการ เป็นสวัสดิการที่จัดทำขึ้นเพื่ออำนวยความสะดวกสบายตามที่คนทำงานต้องการในชีวิตประจำวัน สวัสดิการประเภทนี้ ได้แก่

3.1 บริการสุขภาพอนามัย และการรักษาพยาบาล เรื่องการเจ็บไข้ได้ป่วยของคนทำงาน เป็นเรื่องที่มีผลกระทบกระเทือนต่อผลผลิตขององค์การ หากองค์การไม่จัดบริการเหล่านี้ให้ ปล่อยให้คนทำงานรักษาตนเอง อาจต้องใช้เวลารักษานาน คนทำงานไม่อยากไปหาแพทย์ เพราะต้องเสียค่าบริการเอง ซึ่งบางครั้งเพราะความรู้น้อย หายารับประทานเองอาจถึงแก่การเสียชีวิตได้ บริการเหล่านี้ควบคุมถึงการจัดปัจจัยในการปฐมพยาบาล การตรวจร่างกายประจำปี การคลอดบุตร การตรวจเยี่ยมและการให้การรักษาครอบครัวของคนทำงาน ตลอดจนการให้ความรู้เกี่ยวกับสุขภาพอนามัย

3.2 บริการเรื่องที่พักอาศัย เรื่องที่อยู่อาศัยเป็นปัญหาสำคัญที่มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ จากการศึกษาพบว่าคนทำงานที่มีที่พักอาศัยของตนเอง อัตราการเข้าออกงานน้อยกว่าคนทำงานที่ไม่มีที่พักอาศัยของตนเอง การช่วยเหลือเรื่องที่พักอาศัยอาจทำได้หลายอย่าง เช่น การจัดที่พัก หอพัก เป็นต้น

3.3 ปลอดภัยในการทำงาน สำหรับการทำงานในสำนักงาน สถานประกอบการทางพาณิชยกรรม หรืองานราชการโดยทั่วไป อาจไม่เห็นความสำคัญของสวัสดิการประเภทนี้ เพราะไม่ต้องเสี่ยงอันตรายมากเหมือนกับคนทำงานในโรงงานอุตสาหกรรม ซึ่งอันตรายอาจเกิดจาเครื่องจักร หรือสารเคมี การที่จะทำให้เกิดความปลอดภัยในการทำงาน ทำได้ 2 ทาง คือ จัดสภาพแรงงานเครื่องจักร และกรรมวิธีในการผลิตให้อยู่ในลักษณะที่ปลอดภัยอีกทางหนึ่ง ได้แก่ การจัดอุปกรณ์ป้องกันอันตรายให้แก่คนทำงาน เช่น หน้ากากป้องกันไอพิษ เครื่องดับเพลิง เป็นต้นรวมทั้งจัดให้มีการตรวจร่างกายคนทำงาน อันอาจเป็นอันตรายเป็นพิเศษด้วย

3.4 บริการพาหนะรับส่ง จุดมุ่งหมายเพื่อให้คนทำงานได้รับความสะดวกสบายในเดินทางมากทำงาน เพราะปัจจุบันชุมชนขยายตัวออกไปมาก การเดินทางเป็นปัญหาสำคัญอันหนึ่ง เพราะการจราจรมักติดขัด และบ้านพักของคนงานในสมัยปัจจุบันต้องขยับขยายกันออกไปนอกเมือง บริการด้านนี้ยังครอบคลุมถึงการจัดรถประจำตำแหน่ง การจัดทำที่จอดรถการดูแลรักษารถ ฯลฯ อีกด้วย

3.5 การจัดร้านขายอาหาร การจัดให้มีร้านอาหารขึ้นในที่ทำงาน มีจุดมุ่งหมาย 2 ประการ คือ ประการแรก ต้องการให้คนทำงานได้รับประทานอาหารในราคาถูก ประการที่สอง ต้องการให้คนทำงานได้รับอาหารที่ทีคุณค่าเพียงพอ

3.6 จัดสหกรณ์จำหน่ายสินค้า โดยจำหน่ายสินค้าที่จำเป็นแก่การอุปโภคและบริโภคของคนทำงานในราคาถูก พร้อมทั้งให้ผ่อนชำระได้ด้วย และพยายามสนับสนุน

การทำงานให้เข้าเป็นสมาชิก จะได้รับเงินปันผลจากกำไรและส่วนลดจากการซื้อสินค้าของคนทำงานนั้นอีกด้วย

3.7 บริการการศึกษา เป็นเรื่องที่สำคัญมากเรื่องหนึ่ง เพราะเกี่ยวกับการพัฒนากำลังคนขององค์การหรือหน่วยงานนั้นๆ บางทีก็ขยายไปถึงบุตรหลานของคนทำงานด้วย สวัสดิการประเภทนี้ต้องใช้เงินลงทุนมาก และบางทีได้ผลน้อย เพราะคนทำงานมักถูกหน่วยงานอื่นมาชักจูงไป อย่างที่หน่วยราชการประสบปัญหาอยู่ในขณะนี้ บริการเหล่านี้ ได้แก่ การให้คนงานลาศึกษาต่อ หรือส่งไปศึกษาภาคค่ำ การให้ทุนการศึกษา การฝึกอบรม เป็นต้น

3.8 บริการเพื่ออำนวยความสะดวก เนื่องจากสวัสดิการทางด้านการบริการนี้เป็นเรื่องกว้างขวางมีจำนวนมากมาย และนับวันจะยิ่งมากขึ้นเรื่อยๆ จึงมีบริการย่อยๆ นอกจาก 7 ประเภทที่กล่าวไว้แล้ว เช่น การจัดน้ำสะอาด น้ำดื่ม การจัดห้องน้ำ การให้บริการให้คำแนะนำปรึกษาแก่คนทำงาน เป็นต้น ประโยชน์ในการจัดสวัสดิการ การจัดสวัสดิการเป็นประโยชน์แก่องค์การ ช่วยให้องค์การดำเนินไปสู่จุดหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

เสกสรร ศิริกุล (2529) กล่าวถึงประโยชน์การจัดสวัสดิการ ดังนี้

1. การจัดสวัสดิการให้แก่พนักงาน จะเป็นการทำให้พนักงานได้มีเวลาพักผ่อนมากยิ่งขึ้น และเมื่อพนักงานได้รับการพักผ่อนแล้ว ทั้งร่างกายและจิตใจจะอยู่ในสภาพสมบูรณ์พอที่จะต่อสู้กับการงานในหน้าที่ได้ไม่ว่างานนั้นจะหนักมากน้อยเพียงใด
2. ทำให้พนักงานมีรายได้เพิ่มขึ้น ซึ่งรายได้ของคนเป็นสิ่งจำเป็นในการครองชีพ ถ้ามีรายได้ไม่พอกับค่าใช้จ่าย คนจะเกิดความกังวลใจ ทำให้คิดหมกมุ่นกับความเดือดร้อนนั้นๆ ซึ่งบางครั้งงานการที่จะผิดพลาดได้
3. ทำให้พนักงานมีหลักประกันในการทำงาน การให้สวัสดิการประเภทนี้เป็นการให้ความช่วยเหลือแก่พนักงานในกรณีที่พนักงานทำงานจนถึงกำหนดเวลาเกษียณอายุ ซึ่งเป็นระยะที่ร่างกายของคนต้องการพักผ่อนอย่างเต็มที่
4. การให้สวัสดิการที่แก่พนักงาน จะเป็นการช่วยให้พนักงานมีขวัญในการทำงาน ซึ่งขวัญและกำลังใจถือเป็นสิ่งสำคัญในการทำงาน ทั้งนี้ เพราะว่าพนักงานจะต้องใช้เวลาในสถานที่ทำงานเป็นส่วนใหญ่ ถ้ามีความสบายใจหรือพึงพอใจในการทำงาน งานที่ทำก็มีประสิทธิภาพ

5. ทำให้พนักงานเข้าใจในเจตนาที่ดีขององค์การ และให้ความร่วมมือในการทำงาน เมื่อพนักงานเห็นความสนใจและเอาใจใส่ของนายจ้างจะทำให้เกิดความพอใจ ไม่คิดว่านายจ้างเอารัดเอาเปรียบตน

จากที่กล่าวมาตั้งแต่ต้น การบริหารงานบุคคลเป็นภารกิจของนักบริหารทุกคน โดยเฉพาะหัวหน้าหน่วยงานหรือแม้แต่ผู้เชี่ยวชาญด้านบุคลากร โดยมุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์กรเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการในองค์กร

2.2.1 ความหมายของการจัดการ

สุนันท์ อัมหิรัญ (2545) ได้รวบรวมความหมายของการจัดการตามที่นักวิชาการ ต่าง ๆ ได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

อุทัย เลาหวิเชียร (2546) กล่าวว่า การจัดการ คือ การเปลี่ยนทรัพยากรให้เป็น “สิ่งที่มีคุณค่า” เพื่อสนองตอบต่อความต้องการของสมาชิกในองค์การและผู้รับบริการอื่น ๆ

พยอม วงศ์สารศรี (2545) ได้ให้คำจำกัดความว่า การจัดการ คือ กระบวนการที่ผู้จัดการใช้ศิลปะและกลยุทธ์ต่าง ๆ ดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ โดยอาศัยความร่วมแรงร่วมใจของสมาชิกในองค์การตระหนักถึงความสามารถ ความถนัด ความต้องการและความมุ่งหวังความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การควบคู่ไปด้วย องค์การจึงจะสัมฤทธิผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

แมคฟาร์แลนด์ (McFarland) (2545) กล่าวว่า การจัดการ หมายถึง กระบวนการที่ผู้จัดการสร้างสรรค์ อำนวยการธำรงรักษาทรัพยากรและปฏิบัติการตามความมุ่งหมายขององค์การ โดยการประสานงานและแสวงหาความร่วมมือในการทำงานจากบรรดาบุคลากรขององค์การ

เจนนิ่ง และ ลองเนคเกอร์ (Jennings & Longnecke) (2545) กล่าวว่า การจัดการ หมายถึง กระบวนการจัดหาผสมผสานทรัพยากรมนุษย์ เงินทุน ข่าวสารข้อมูล และทรัพยากรกายภาพอื่น ๆ ให้บรรลุเป้าหมายขั้นต้นขององค์การ ได้แก่ การผลิตสินค้าหรือบริการให้ตรงกับความต้องการของส่วนตลาดในสังคม

คีโต (Certo) (2545) กล่าวว่า การจัดการ หมายถึง กระบวนการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การโดยร่วมทำงานกับผู้อื่นและใช้ทรัพยากรอื่น ๆขององค์การ

กิฟฟิน (Griffin) (2545) กล่าวว่า การจัดการ หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ชุดหนึ่ง (รวมถึงการวางแผน การวินิจฉัยสั่งการ การจัดองค์การ การอำนวยการ และการควบคุมงาน) ดำเนินการโดยใช้

ทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์การ (ทรัพยากรมนุษย์ เงิน ทรัพยากรกายภาพและทรัพยากรข้อมูลข่าวสาร) ทำงานให้สำเร็จตามเป้าประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพได้ประสิทธิผล

พีเดียน (Bedeian) (2545) กล่าวว่า การจัดการ หมายถึง กระบวนการทำงานให้ได้ผลสำเร็จตามที่ต้องการโดยการใช้ทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรวัสดุอุปกรณ์อื่น ๆ ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

อัลบาเนส (Albanese) (2545) กล่าวว่า การจัดการ หมายถึง งานที่สร้างสรรค์หรือธำรงได้ซึ่งสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่คนสามารถจะใช้ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและได้ประสิทธิผล

มูดริท และคณะ (Murdick, et al.) (2545) กล่าวว่า การจัดการ หมายถึง กระบวนการ (process) หรือ กิจกรรม (activities) ที่ผู้จัดการกระทำในการปฏิบัติการขององค์การของเขา ซึ่งได้แก่การวางแผน (plan) การจัดองค์การ (organize) การริเริ่ม (initiate) และการควบคุม (control)

การจัดการในความหมายของผู้วิจัย หมายถึง กระบวนการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่ในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

แนวคิดการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (scientific management) เป็นแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการโดยใช้หลักเหตุผลและวิทยาศาสตร์มาใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร ความเชี่ยวชาญในการทำงาน และการผลิตจำนวนมาก เทเลอร์ (Taylor)ได้ชื่อว่าเป็นบิดาของการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ ในปี ค.ศ. 1911 ได้ตีพิมพ์แนวคิดของเขาไว้ในหนังสือชื่อ Principles of Scientific Management ซึ่งแนวคิดนี้เป็นการจัดการเพื่อเพิ่มผลผลิต

หลักการของการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (2546) ที่ เทเลอร์ (Taylor) เสนอนั้น อยู่บนพื้นฐานของหลักการ 4 ประการ คือ

1. การพัฒนาระบบการออกแบบงานตามหลักวิทยาศาสตร์ ขึ้นมาใช้แทนวิธีการทำงานตามความเคยชินแบบเก่า (old rule of thumb) ทั้งนี้โดยการรวมข้อมูล จำแนกขั้นตอนและหาข้อมูลการทำงานด้วยวิธีซ้ำ ๆ กัน ของคนงาน เพื่อที่จะหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด (the one best way) มาใช้ในการทำงาน
2. ใช้การคัดเลือกอย่างเป็นวิทยาศาสตร์ พร้อมทั้งฝึกฝนและพัฒนาให้คนงานก้าวหน้าไปในความรู้เกี่ยวกับงาน โดยจะให้มากหรือน้อยตามสภาพของคนงานแต่ละคน ซึ่งมีผลมาถึงการจัดคนให้ทำงานที่เหมาะสม (matching to job to the worker) อีกด้วย
3. ค่อย ๆ ป้อนความรู้ (ฝึกอบรม) ตามหลัก one best way ให้กับคนงานที่คัดเลือกมาตามหลักวิทยาศาสตร์ เทเลอร์ (Taylor) เชื่อกันว่าคนงานจะต่อต้านวิธีการทำงานใหม่ ๆ

ดังนั้นจึงต้องค่อย ๆ ป้อนวิธีการทำงานแบบใหม่ไปทีละน้อย เมื่อคนทำงานได้ และได้รับค่าตอบแทนที่มากขึ้น ก็จะกระตุ้นให้คนงานยอมรับวิธีการทำงานใหม่ ๆ โดยง่าย

4. ฝ่ายบริหารกับผู้ปฏิบัติงานต่างทำหน้าที่ของตนเอง นั่นคือ ฝ่ายบริหารคิดและคนทำงาน ทำการร่วมแรงร่วมใจก็จะเกิดขึ้นได้เอง

สรุปได้ว่า เทเลอร์ (Taylor) ได้นำเอาระเบียบวิธีการของวิทยาศาสตร์มาใช้เพื่อการกำหนดมาตรฐานของงาน ซึ่งจะเป็นกติกาที่ทั้งฝ่ายนายจ้างและลูกจ้างยอมรับ เพื่อให้สามารถร่วมมือประสานงานกันได้ท่ามกลางความไม่แน่นอนของเศรษฐกิจ และการเอารัดเอาเปรียบระหว่างเจ้าของผู้ประกอบการและผู้ใช้แรงงาน

2.2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการและหลักการบริหารของ ฟาโยว์ (Fayol)

ฟาโยว์ (Fayol) ชาวฝรั่งเศสเป็นบิดาของทฤษฎีการบริหารจัดการปฏิบัติ (operational-management theory) ซึ่งหมายถึง การบริหารจัดการกิจกรรมที่ซับซ้อนให้สัมพันธ์กับการวางแผนผลิต การจัดสรรทรัพยากร การสั่งการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลและการตรวจสอบระบบการปฏิบัติงาน ตลอดจนใช้เทคนิคเชิงปริมาณในการแก้ปัญหาการผลิต

ในปี ค.ศ. 1916 ผลงานที่ ฟาโยว์ (Fayol) เสนอเกี่ยวกับการบริหารได้รับการตีพิมพ์ในชื่อว่า Administration Industrielle et General ต่อมาได้ถูกแปลเป็นภาษาอังกฤษเป็นครั้งแรกในชื่อเรื่อง General and Industrial Management

ฟาโยว์ (Fayol) เน้นว่า ภารกิจด้านการจัดการนี้เป็นภารกิจที่สำคัญที่สุดเพราะการวางแผนเป็นกระบวนการทำนายเหตุการณ์ในอนาคตเพื่อจะสามารถยืดหยุ่นและมีความต่อเนื่องได้ ในด้านการจัดองค์การจะเป็นการกำหนดโครงสร้างวัสดุและบุคลากร โดยให้มีการสั่งการต่อบุคลากร มีการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดการกับคนงานภายใต้การประสานงานและการควบคุมเพื่อให้องค์การดำเนินงานบรรลุตามที่วางแผนไว้ได้

ฟาโยว์ (Fayol) (2546) ให้หลักการบริหารเป็นองค์ประกอบ 5 อย่าง คือ การวางแผน (planning) การจัดองค์การ (organizing) การสั่งการ (commanding) การประสานงาน (coordinating) และการควบคุม (controlling) และยังให้แนวทางในการบริหารอย่างมีประสิทธิผลไว้อย่างละเอียดถึง 14 ประการ หรือที่เรียกว่า Fayol's 14 guidelines for effective management practice ได้แก่

1. division of work หรือ การแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้านเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ (ความเร็ว ความประหยัด) ทั้งการแบ่งงานของฝ่ายบริหาร และการแบ่งงานของฝ่ายปฏิบัติ(คนงาน)

2. authority คือ อำนาจสั่งการ ซึ่งเป็นอำนาจอันชอบธรรมของบรรดาผู้ที่มีตำแหน่งเพื่อสามารถที่จะออกคำสั่งในการทำงานได้แต่การออกคำสั่งให้ผู้ใดปฏิบัติงานได้นั้น ผู้ออกคำสั่งต้องมีความรับผิดชอบต่อคำสั่งที่ออกพร้อมกันไปด้วย
3. disciplines คือระเบียบวินัยที่คนในองค์การต้องเคารพและยอมรับ เพื่อสร้างสภาพงานที่เป็นระเบียบเรียบร้อย
4. unity of command คือ เอกภาพในการบังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาควรรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว
5. unity of direction คือ การมีทิศทางหรือเป้าหมายเดียวกัน
6. subordination of individual interests to the general interests หรือหลักประโยชน์ส่วนรวมเหนือกว่าประโยชน์ตน
7. remuneration หรือ หลักการตอบแทนการทำงาน ซึ่งถือเป็นแนวทางที่คนงานจะต้องได้รับค่าตอบแทนที่ยุติธรรม
8. centralization หรือหลักการรวมอำนาจ หมายถึง ระดับความมากน้อย ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถตัดสินใจในแต่ละสถานการณ์ ซึ่ง ฟาโยว์ (Fayol) เห็นว่าการใช้อำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจควรกระทำที่สายการบังคับบัญชาระดับสูงที่สุดที่เป็นไปได้ในสถานการณ์นั้น ๆ
9. scalar chain หรือ การมีสายบังคับบัญชา และการติดต่อสื่อสารใด ๆ ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องในแต่ละสายงานภายใต้โครงสร้างของแต่ละองค์การ
10. order การจัดระเบียบ คือ การจัดให้คนตลอดจนวัตถุสิ่งของได้อยู่ในที่ที่ควรอยู่ นั่นคือใช้คนให้เหมาะสมกับงาน จัดสถานที่ทำงานให้เป็นระเบียบ และมีระเบียบเกี่ยวกับงานพัสดุ
11. equity ความเที่ยงธรรม นักบริหารควรมีทั้งความยุติธรรม (justice)และความโอบอ้อมอารี (kindness)
12. stability of tenure of personnel หลักของความมั่นคงในตำแหน่งงานของบุคลากร
13. initiative หรือ ความคิดริเริ่ม หมายถึง พลังที่จะคิดให้เกิดแผนงาน แล้วทำต่อไปจนสำเร็จ
14. esprit de corps การเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมอันจะทำให้เกิดความกลมเกลียว และเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์การ

แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร ของ กูลิก (Gulick) และ เออร์วิก (Urwick) นักรัฐประศาสนศาสตร์ชาวอเมริกัน ได้นำแนวคิดในเรื่องศาสตร์ของการจัดการมารวมกับหลักการที่

ฟาโยว์ (Fayol) เสนอ โดยนำความคิดในเรื่องภารกิจของฝ่ายจัดการในเรื่องการวางแผนการจัดองค์การ และการควบคุม ไปพัฒนาเป็นแนวปฏิบัติทั่ว ๆ ไปเพื่อปรับปรุงประสิทธิผลของการจัดการ เขาเสนอว่าในการสร้างองค์การที่เป็นทางการ (formal organization) นั้นจำเป็นจะต้องมีการวางแผนอย่างมี เหตุผลโดยการวางกรอบของโครงสร้างตามที่คิดไว้ว่าควรจะเป็นอย่างไร และจะต้องมีการร่างเค้าโครงขององค์การหรือหน่วยงานด้วย ขณะเดียวกันผู้วางแผนก็จะต้องพิจารณาถึงทรัพยากรมนุษย์ที่นำมาร่วมลงใน เค้าโครงขององค์การที่ร่างไว้ซึ่งเป็นการชั่วคราวนั้นด้วย ความเบี่ยงเบนขององค์การอาจจะเกิดขึ้นได้ตามลักษณะนิสัยของบุคคลหรือตามบุคลิกภาพของคนที่จะมาเป็นสมาชิกขององค์การ ฉะนั้น ผู้วางแผนกำหนดโครงสร้างขององค์การควรจะต้องระมัดระวังความเบี่ยงเบนดังกล่าวนี้ นั่นคือ เออร์วิก (Urwick) เป็นผู้นำเอาหลักการของเหตุผลมาใช้ในการวางแผนโครงสร้างขององค์การมากกว่าที่ ฟาโยว์ (Fayol) เคยเสนอไว้พร้อมกันนั้นก็พิจารณาถึงอิทธิพลของบุคลิกภาพของปัจเจกชน ที่จะส่งผลต่อโครงสร้างขององค์กร

กูลิก (Gulick) (2546) เสนอความเห็นว่าฝ่ายบริหารจะต้องทำหน้าที่ที่จำเป็นคือ POSDCORB ซึ่งหมายถึง

P (planning) เป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องการและวิธีการให้บรรลุตามประสงค์

O (organizing) การกำหนดโครงสร้างที่เป็นทางการของอำนาจ

S (staffing) การบริหารงานบุคคลทั้งด้านการฝึกอบรม และรักษาคนไว้ในองค์การ

D (directing) การสั่งการ การตัดสินใจ และการเป็นผู้นำในองค์การ

Co (coordinating) เป็นงานที่สำคัญที่สุดเพื่อให้งานส่วนต่าง ๆ ประสานกันได้

R (reporting)การรับผิดชอบรายงานต่อฝ่ายบริหารการทำบันทึกปรากฏการณ์ในองค์การ

B (budgeting) การวางแผนการเงิน การบัญชี และการควบคุม

ทฤษฎีระบบราชการของ แมกซ์ เวเบอร์ (Weber's theory of bureaucracy) เป็นแนวคิดด้านบริหารจัดการโดยกำหนดลักษณะโครงสร้างขององค์การ ซึ่งตำแหน่งและอำนาจหน้าที่ได้มีการกำหนดไว้ตามกฎหมายอย่างชัดเจน และมีหลักเกณฑ์สำหรับนำไปปฏิบัติโดย เวเบอร์ (Weber) เชื่อว่าอำนาจของการบริหารจัดการขึ้นอยู่กับตำแหน่งในองค์การมากกว่าตัวบุคคลในตำแหน่งนั้น

ลักษณะขององค์การแบบระบบราชการ (2546) จะต้องมีคุณลักษณะ ดังนี้

1. การแบ่งงานกันทำ (clear division of labor) งานทั้งหลายจะถูกแบ่งออกให้ง่ายขึ้น (simpler) มีความเฉพาะเจาะจงมากขึ้น (more specialized) ทำให้องค์การสามารถใช้บุคลากรและทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
2. มีสายการบังคับบัญชาลดหลั่นตามอำนาจหน้าที่ (clear hierarchy of authority) องค์การจะมีโครงสร้างแบบสามเหลี่ยมพีระมิด (pyramid-shaped hierarchical structure) ซึ่ง

จัดลำดับของตำแหน่งงานตามอำนาจที่มีอยู่ในแต่ละตำแหน่ง โดยตำแหน่งที่สูงกว่าจะมีอำนาจมากกว่า

3. กฎระเบียบและวิธีการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ (formal rules and procedures) มีการออกกฎระเบียบเพื่อเป็นแนวทางสำหรับการปฏิบัติงานขององค์การทั้งหมดที่ชัดเจน และเป็นทางการโดยผู้ปฏิบัติงานต้องปฏิบัติอย่างเคร่งครัด
4. ความไม่เป็นส่วนตัว (impersonality) บุคคลชอบหรือพึงพอใจจะถูกเพิกถอนการปฏิบัติงานขององค์การ แต่ผลงานของผู้ปฏิบัติงานจะเป็นเครื่องชี้วัดความก้าวหน้าของตัวเขาเอง และกฎระเบียบจะถูกนำมาใช้กับทุกคนแบบเท่าเทียมกัน
5. ความก้าวหน้าในงานอาชีพยึดหลักคุณธรรม (careers based on merit) ผู้ปฏิบัติงานทั้งหลายจะได้รับการคัดเลือก โดยยึดความรู้ความสามารถเป็นหลัก และได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง โดยพิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับงานที่ได้รับมอบหมายว่าทำได้มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

2.3 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วิชาญ ภิบาล (2542) ศึกษาความคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลเกี่ยวกับโครงสร้างและการบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบล ศึกษากรณีเฉพาะจังหวัดยะลา ศึกษาตำแหน่งในคณะกรรมการบริหารของคณะกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อโครงสร้างและการบริหารงานของ อบต. พบว่าการดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการบริหาร อบต. มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อโครงสร้างการบริหารงานของ อบต. ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงว่าคณะกรรมการบริหารงานของ อบต. ที่ดำรงตำแหน่งแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อโครงสร้างการบริหารงาน อบต. ต่างกัน

นอกจากนี้ความรู้ความเข้าใจในบทบาท อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อโครงสร้างและการบริหารของ อบต. พบว่าความรู้ความเข้าใจในบทบาท อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการการบริหาร อบต. มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อโครงสร้างการบริหารงานของ อบต. ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 แสดงว่าคณะกรรมการการบริหารงาน อบต. ที่มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทอำนาจหน้าที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อโครงสร้างการบริหารงาน อบต. แตกต่างกัน คณะกรรมการบริหารกลุ่มที่มีความรู้สูงเห็นด้วยต่อโครงสร้างการบริหารงานของ อบต. มากกว่าคณะกรรมการบริหารกลุ่มที่มีความรู้ปานกลางและความรู้ต่ำ

คณานุช หล้าป้อม (2545) ศึกษาเรื่องความคิดเห็นต่อพนักงานการบริหารงานบุคคลของบริษัทแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร พบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลโดยร่วมอยู่ในระดับปานกลาง พนักงานที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อยู่ 3 ด้าน คือ การสรรหาและว่าจ้าง ด้านการดำรงรักษาบุคลากร และด้านการพัฒนาบุคลากร ส่วนด้านที่เหลือ คือ ด้านการให้พ้นจากงานนั้น พนักงานมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

เบญจวรรณ ทองขาว (2546) ศึกษาเรื่องสภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมกล้าธนบุรี พบว่า สภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในคณะวิศวกรรมศาสตร์ มจธ. ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง คล้ายกับความคิดเห็นตามรายด้าน คือ ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน อยู่ในระดับปานกลาง ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในคณะวิศวกรรม มจธ. ตามสถานะตำแหน่งงานในภาพรวม พบว่า สาย ก บุคลากรสาย ข ค กับบุคลากรที่เป็นลูกจ้าง มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในคณะวิศวกรรมศาสตร์ มจธ. ตามระดับการศึกษาในภาพรวม พบว่า บุคคลที่มีการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี ปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอกมีความคิดเห็นแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 สำหรับการเปรียบเทียบประเภทการจ้าง และอายุงานในภาพรวมพบว่าไม่แตกต่างกัน ข้อเสนอแนะในการได้มาซึ่งบุคลากร คือ การปรับปรุงการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของบุคลากร กำหนดวิธีการสรรหา และคัดเลือกให้ชัดเจน ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร การจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสามัคคี สร้างขวัญและกำลังใจในองค์กร ด้านการพัฒนาบุคลกร ควรจัดอบรมดูงานทั้งในและนอกสถานที่ในเชิงปฏิบัติการ ใช้งานจริงให้มากขึ้นและอย่างต่อเนื่อง ด้านการให้บุคคลพ้นจากงาน ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรโอนย้ายไปปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ

นฤนาท ภักดี (2549) ศึกษาเรื่องความคิดเห็นของพนักงานไปรษณีย์ไทย ต่อการบริหารงานบุคคล ศึกษากรณีที่ทำการไปรษณีย์คลองจั่น พบว่า พนักงานบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัดที่ปฏิบัติงาน ณ ที่ทำการไปรษณีย์คลองจั่น มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลในด้านต่างๆ โดยภาพรวมอยู่ในระดับที่เห็นด้วยมาก พนักงานที่มีอายุ สถานภาพสมรส ระดับตำแหน่ง อายุงาน ประเภทการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนพนักงานที่มีเพศ ระดับการศึกษา และอัตราเงินเดือนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

รุ่งกานต์ สิริรัตน์เรืองสุข (2550) ศึกษาเรื่องความคิดเห็นของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดยะลา พบว่า บุคลากรที่มีประสบการเกี่ยวกับการทำงานต่างกัน จะมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลในภาพรวมแตกต่างกัน ผลการทดสอบสมมติฐานปรากฏว่ายอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และการทดสอบสมมติฐานในรายด้าน พบว่า ยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้เกือบทุกด้าน ได้แก่ บุคลากรที่ดี ประสบการณ์ที่เกี่ยวกับการบริหารงานต่างกัน จะมีความคิดเห็นต่อการบริหารบุคคลด้านสรรหา การเลือกสรรบุคคล ด้านการเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย ด้านวินัย การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ ด้านการพัฒนาบุคคลแตกต่างกัน ยกเว้น ด้านการจัดสรรสวัสดิการ ซึ่งปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ คือ บุคลากรที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับการทำงานต่างกัน จะมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลด้านการจัดสวัสดิการไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จาการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายๆ ด้าน เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง อายุงาน หรือระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ตำแหน่งงาน ลักษณะหรือประเภทการปฏิบัติงาน ความรู้ความเข้าใจในอำนาจหน้าที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลไม่แตกต่างกัน ส่วนพนักงานที่มีเพศ ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน ระดับตำแหน่งที่แตกต่างกับความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลแตกต่างกัน

บทที่ 3
วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้จะศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลในโครงการหมู่บ้านจัดสรร จำนวน 49 โครงการ โดยศึกษาจากบุคลากรระดับผู้บริหารโครงการ หรือ เจ้าของโครงการ วิธีการดำเนินการวิจัยดังนี้

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรเป้าหมายที่ทำการศึกษาครั้งนี้ คือเจ้าของโครงการ และผู้บริหารโครงการ จำนวนทั้งสิ้น 49 คน จาก 49 โครงการของหมู่บ้านจัดสรรในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยศึกษาขึ้นจากการรวบรวมผลงานวิจัยที่ผ่านมา แล้วทำการปรับให้สอดคล้อง และครอบคลุมกับเนื้อหาของการศึกษาในครั้งนี้ โดยแบบสอบถามแต่ละชุดประกอบด้วยส่วนต่างๆ ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยบุคคล ของผู้บริหารโครงการและหัวหน้างาน ประกอบด้วยข้อมูล เพศ ประเภทบุคลากร ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและประเภทหน่วยงานที่สังกัด ลักษณะคำถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) และคำถามปลายเปิด

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับสภาพการดำเนินงานในปัจจุบันของการบริหารงานบุคคล ครอบคลุมการบริหารงานบุคคลทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการจัดหาบุคคล ด้านการจัดองค์กร ด้านการพัฒนาบุคคล และด้านการจัดสวัสดิการ ลักษณะคำถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับสภาพปัญหางานบริหารงานบุคคล ของโครงการหมู่บ้านจัดสรรในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา

ส่วนที่ 4 เป็นส่วนของข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้บริหารโครงการ หัวหน้างานและพนักงาน เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของโครงการ และแนวทางในการปฏิบัติงานบริหารงานบุคคลทั้ง 4 ด้าน

เครื่องมือการทดสอบ

หลังจากสร้างแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยทำการทดสอบความเชื่อมั่น โดยการนำแบบสอบถามไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างที่มีคุณสมบัติเหมือนกับกลุ่มที่จะศึกษา จำนวน 49 ชุด และนำข้อมูลมาวิเคราะห์หาความเชื่อมั่น โดยใช้การทดสอบค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นในการเก็บข้อมูล

3.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

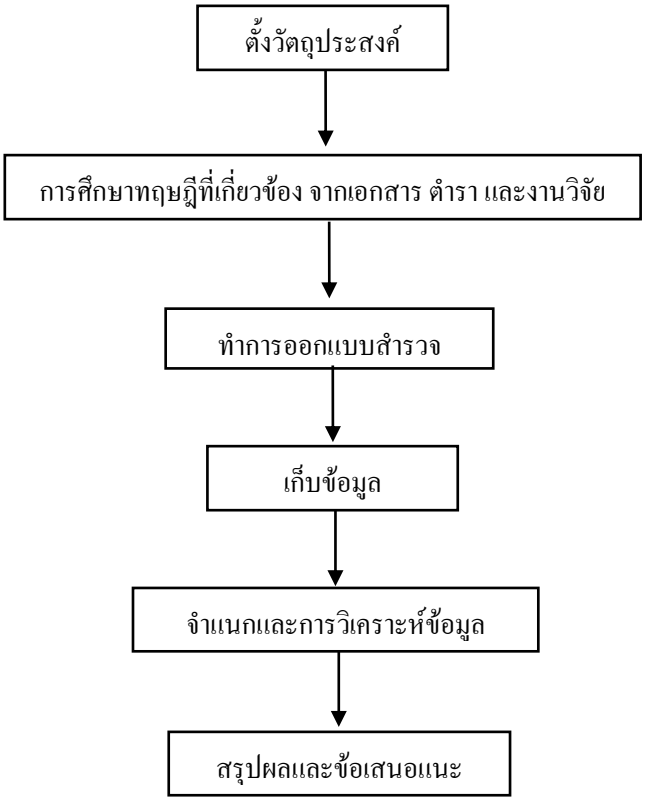
ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูล โดยการส่งแบบสอบถามจำนวน 49 ชุด ให้กับกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ เจ้าของโครงการ และผู้บริหารโครงการ 49 ชุด เมื่อตอบรับกลับมาก็จะได้นำไปวิเคราะห์ผลต่อไป

3.4 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อรวบรวมข้อมูลพร้อมทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ และความถูกต้องของข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามแล้ว นำข้อมูลที่ได้มาหาค่าทางสถิติ

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

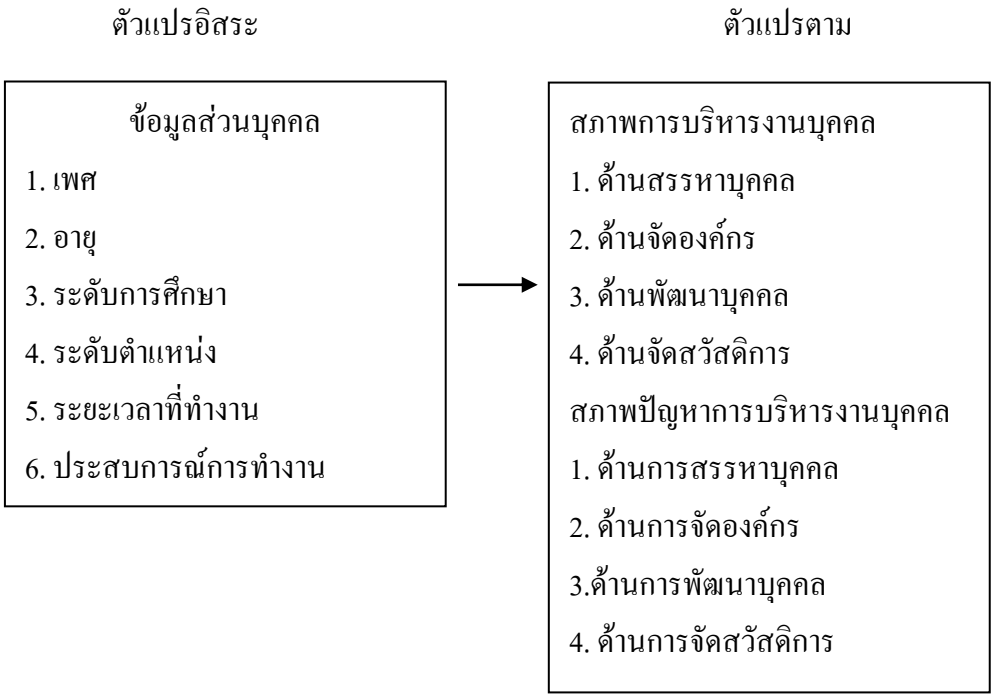
1. สถิติเชิงพรรณนา ใช้อธิบายลักษณะทั่วไปของข้อมูลที่เก็บรวบรวม สถิติที่ใช้ประกอบด้วย จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าต่ำสุดและค่าสูงสุด
2. สถิติเชิงอนุมาน ใช้อธิบายปัจจัยที่มีผลต่อความแตกต่างในความคิดเห็นต่อสภาพของการบริหารงานบุคคลในโครงการ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสนใจศึกษาปัจจัยบุคคล ได้แก่ ประเภทบุคลากร หน่วยงาน และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล ได้แก่ นโยบาย ความรู้ความเข้าใจ การสนับสนุนการปฏิบัติงาน โดยสถิติที่ใช้ คือ t-test และ One way anova



รูปที่ 3.1 แผนผังการดำเนินการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล ตลอดจนสภาพการบริหารงานบุคคล ผู้วิจัยจึงได้นำมาประมวลเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้



รูปที่ 3.2 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 4
ผลการศึกษาและวิเคราะห์ผล

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของโครงการหมู่บ้านจัดสรร ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา ใช้แบบสอบถามในเก็บข้อมูล กับกลุ่มตัวอย่าง 49 คน การวิเคราะห์ข้อมูลและการแปรผลความหมายของ ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ต่างๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันในการแปลความหมายผลการวิเคราะห์ข้อมูล คณะผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

n	แทน	จำนวนกลุ่มประชากรเป้าหมายของ
$\overline{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
Sig.	แทน	ค่าสถิติแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05
*	แทน	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การวิเคราะห์ผลข้อมูล แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของโครงการหมู่บ้านจัดสรร ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา ประกอบด้วย

1. ด้านการสรรหาบุคคล
2. ด้านการจัดองค์กร
3. ด้านการพัฒนาบุคคล
4. ด้านการจัดสวัสดิการ

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของโครงการหมู่บ้านจัดสรร ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา

ส่วนที่ 4 เป็นข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของโครงการ

ได้วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ที่มีลักษณะคำถามในส่วนที่ 2 ของแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแบบของลิเคิร์ท (Likert Scale) 5 ระดับ (บุญชม ศรีสะอาด, 2541) ดังนี้

5 หมายถึง มากที่สุด

4 หมายถึง มาก

3 หมายถึง ปานกลาง

2 หมายถึง น้อย

1 หมายถึง น้อยที่สุด

สำหรับการแปลผลค่าเฉลี่ยที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลมีเกณฑ์ ดังนี้

4.51-5.00 หมายความว่า มีระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับ “มากที่สุด”

3.51-4.50 หมายความว่า มีระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับ “มาก ”

2.51-3.50 หมายความว่า มีระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับ “ปานกลาง”

1.51-2.50 หมายความว่า มีระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับ “น้อย”

1.00-1.50 หมายความว่า มีระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับ “น้อยที่สุด”

4.1 ข้อมูลส่วนบุคคล

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคล

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
- ชาย	12	24.50
- หญิง	37	75.50
2. อายุ		
- 20 - 25 ปี	0	0
- 26 – 30 ปี	10	20.40
- 31 – 45 ปี	29	59.20
- 46 – 50 ปี	10	20.40
- 50 ปี ขึ้นไป	0	0
3. อายุงาน		
- น้อยกว่า 3 ปี	0	0
- 3 – 5 ปี	16	32.70
- 6 – 10 ปี	25	51.00
- 11 – 15 ปี	6	12.20
- 15 ปี ขึ้นไป	2	4.10

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
4. รายได้ต่อเดือน		
- ต่ำกว่า 20,000 บาท	0	0
- 20,001 – 25,000 บาท	4	8.20
- 25,001- 30,000 บาท	11	22.40
- 30,001 – 35,000 บาท	25	51.00
- 35,001 บาท ขึ้นไป	9	18.40
5. ท่านจบการศึกษาสูงสุดในระดับใด		
- ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี	6	12.20
- ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	35	71.40
- ปริญญาโทหรือเทียบเท่า	8	16.30
6. ปัจจุบันท่านปฏิบัติงานอยู่ในตำแหน่งใด		
- เจ้าของโครงการ	8	16.30
- ผู้บริหารโครงการ	41	83.70
7. กิจการที่ดำเนินการอยู่เป็นแบบใด		
- กิจการเจ้าคนเดียว	17	34.70
- ห้างหุ้นส่วนจำกัด	8	16.30
- บริษัทจำกัด	22	44.90

จากตารางที่ 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ใช้วิจัยในครั้งนี้ส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 75.50 ที่เหลือเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 24.50 โดยมีอายุ 31 – 45 ปี คิดเป็นร้อยละ 59.20 รองลงมามีอายุ 26 – 30 ปี และ 46 – 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 20.40 ในส่วนของอายุงานของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุงาน 6 – 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 51.00 รองลงมา คือ 3 – 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 32.70 มีรายได้ต่อเดือน 30,001 – 35,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 51.00 รองลงมาคือ 25,001- 30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 22.40 ซึ่งส่วนใหญ่มีการศึกษาสูงสุดอยู่ในระดับ ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ71.40 รองลงมาคือ ปริญญาโทหรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 16.30 โดยส่วนใหญ่ปฏิบัติงานอยู่ในตำแหน่ง ผู้บริหารโครงการ คิดเป็นร้อยละ 83.70 และเจ้าของโครงการ คิดเป็นร้อย

ละ 16.30 และกิจการที่ดำเนินการอยู่เป็นแบบ บริษัทจำกัด คิดเป็นร้อยละ 44.90 รองลงมาคือ กิจการเจ้าคนเดียว คิดเป็นร้อยละ 34.70 และ ห้างหุ้นส่วนจำกัด คิดเป็นร้อยละ 16.30

4.2 ความคิดเห็นของบุคลากร โครงการหมู่บ้านจัดสรร เกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคล

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคลากร โครงการหมู่บ้านจัดสรร เกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคล ด้านการสรรหาบุคคล

คำถาม	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
1. โครงการมีการวางแผนบุคลากรไว้อย่างชัดเจน	3.71	0.65	มาก
2. โครงการได้ดำเนินการตามแผนอัตรากำลังคนที่	3.59	0.71	มาก
3. โครงการมีการจัดทำคำบรรยายลักษณะงานของแต่ละตำแหน่งไว้อย่างชัดเจน	3.61	0.76	มาก
4. มีการประชาสัมพันธ์ให้ทราบกันโดยทั่วถึง ในการรับสมัครงาน	3.71	0.76	มาก
5. มีการกำหนดวิธีการและขั้นตอนในการสรรหาบุคลากรไว้อย่างชัดเจน	3.45	0.82	ปานกลาง
6. โครงการให้ความยุติธรรมแก่ผู้สมัครทุกคนอย่างทั่วถึง	3.82	0.70	มาก
7. การสรรหาทำได้ตรงตามความต้องการของหน่วยงานต่างๆ ในสำนักงาน	3.51	0.82	มาก
8. โครงการได้นำเครื่องมือที่ได้มาตรฐานมาใช้ในการ	3.51	0.96	มาก
9. มีการกำหนดช่วงเวลาการทดลองปฏิบัติงานไว้อย่างเหมาะสมชัดเจน	3.92	0.89	มาก
10. มีการใช้เครื่องมือที่มีมาตรฐานเพื่อวัดผลการทดลองปฏิบัติงาน	3.43	0.89	ปานกลาง
11. โครงการให้อำนาจในการตัดสินใจแก่ผู้บังคับบัญชาในการพิจารณาผลการปฏิบัติงาน	3.98	0.90	มาก
12. โดยรวมแล้วการคัดเลือกพนักงานของโรงการมีประสิทธิภาพและเหมาะสม	3.78	0.85	มาก
ภาพรวม	**3.67**	**0.61**	**มาก**

จากตารางที่ 4.2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นของบุคลากร โครงการหมู่บ้านจัดสรร เกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคล ด้านการสรรหาบุคคล ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก

ด้วยค่าเฉลี่ย 3.67 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านข้อ พบว่า ข้อที่มีระดับความเห็นมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ โครงการให้อำนาจในการตัดสินใจแก่ผู้บังคับบัญชาในการพิจารณาผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.98 รองลงมา คือ มีการกำหนดช่วงเวลาการทดลองปฏิบัติงานไว้อย่างเหมาะสมชัดเจน อยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.92 และน้อยที่สุด คือมีการใช้เครื่องมือที่มีมาตรฐานเพื่อวัดผลการทดลองปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง ด้วยค่าเฉลี่ย 3.43

จากผลการศึกษา พยว่า ผู้บริหารโครงการมีการวางแผนอัตรากำลังของบุคลากรไว้อย่างชัดเจน มีการประชาสัมพันธ์ในการรับบุคลากรเป็นไปตามแผนอัตรากำลัง ตลอดจนจัดทำคำบรรยายลักษณะงานและให้ความยุติธรรมแก่ผู้สมัครทุกคนอย่างทั่วถึง ผู้บริหารโครงการมีการใช้เครื่องมือมาตรฐานในการวัดประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร สอดคล้องกับหลักการบริหารงานบุคลากรระบบคุณธรรมของบรรยงค์ โตจินดา (2552) กล่าวว่า เป็นระบบการเลือกสรรบุคลากรเน้นหลัก 4 ประการคือ 1. หลักความเสมอภาค 2. หลักความสามารถ 3. หลักความมั่นคง 4. หลักความเป็นกลางทางการเมือง

ผู้บริหารโครงการยังได้อำนาจในการตัดสินใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ในการพิจารณาผลการปฏิบัติงานด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสันติธร ยิ้มละมัย (2540) อ้างถึงในพิชิตชัย ผ่องอุดม และคณะ (2552) ได้กล่าวถึงการพิจารณาความดีความชอบไว้ว่า “การพิจารณาความดีความชอบและการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การสร้างขวัญกำลังใจ และการพิจารณาผลงานของบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อเลื่อนระดับให้สูงขึ้น ทั้งนี้จะต้องพิจารณาถึงคุณภาพและปริมาณของงานที่รับผิดชอบ

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคลากร โครงการหมู่บ้านจัดสรร เกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคล ด้านการจัดองค์กร

คำถาม	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
1. มีการจัดองค์กรหรือโครงสร้างการบริหารในรูปแบบแผนภูมิอย่างชัดเจน	3.45	0.94	ปานกลาง
2. มีการเผยแพร่แผนภูมิการบริหารงานไว้ในป้ายประกาศ	3.27	1.06	ปานกลาง
3. มีการกำหนดบุคลากรผู้รับผิดชอบไว้ในแผนภูมิการจัดองค์กร	3.29	0.98	ปานกลาง

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

คำถาม	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
4. การปฏิบัติงานของหน่วยงานสอดคล้องกับที่กำหนดไว้ในแผนภูมิ	3.39	0.79	ปานกลาง
5. โครงสร้างขององค์กรมีการแบ่งหน้าที่ฝ่ายต่างๆ สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน	3.63	0.86	มาก
6. โครงสร้างขององค์กรทำให้เกิดความสะดวกในการประสานงานระหว่างผู้ปฏิบัติงาน	3.67	0.75	มาก
7. มีการแบ่งหน้าที่ตามเนื้องานและปริมาณงานให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์	3.76	0.75	มาก
8. มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่แต่ละคนอย่างชัดเจน	3.80	0.68	มาก
9. มีการประชุมภายในแต่ละฝ่ายเป็นประจำ	3.67	0.75	มาก
10. งานที่มีผู้บริหารมอบหมายได้ปฏิบัติเป็นอย่างดี	3.80	0.84	มาก
11. มีระบบการทำงานและวิธีการประเมินผล	3.69	0.82	มาก
12. มีการรายงานผลการปฏิบัติงานต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับขั้นอย่างสม่ำเสมอ	3.88	0.93	มาก
ภาพรวม	**3.61**	**0.65**	**มาก**

จากตารางที่ 4.3 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นของบุคลากร โครงการหมู่บ้านจัดสรร เกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคลด้านการจัดองค์กรในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.61 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือมีการรายงานผลการปฏิบัติงานต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับขั้นอย่างสม่ำเสมอ อยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.88 รองลงมา คือ มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่แต่ละคนอย่างชัดเจนและงานที่มีผู้บริหารมอบหมายได้ปฏิบัติเป็นอย่างดี อยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.80 และน้อยที่สุด คือมีการเผยแพร่แผนภูมิการบริหารงานไว้ในป้ายประกาศ อยู่ในระดับปานกลาง ด้วยค่าเฉลี่ย 3.27

จากการผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารโครงการมีการจัดรูปแบบของการบริหารงานไว้อย่างชัดเจน มีการกำหนดบุคลากรรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีระบบการทำงานและวิธีการประเมินผลโดยรายงานผลการปฏิบัติงานต่อผู้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ สอดคล้องกับทฤษฎีระบบราชการของแมกซ์ เวเบอร์ (2546) เป็นแนวคิดเกี่ยวกับการแบ่งงานกันทำ และมีสายบังคับ

บัญชาลดหลั่นตามอำนาจหน้าที่ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของกูลิก (2546) เสนอความเห็นว่าฝ่ายบริหารจะต้องทำหน้าที่ที่จำเป็นคือ POSDCORB ซึ่งหมายถึง P (planning) เป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องการและวิธีการให้บรรลุวัตถุประสงค์ O (organization) การกำหนดโครงสร้างทั้งด้านการฝึกอบรม และรักษาคนไว้ในองค์กร D (direction) การสั่งการ การตัดสินใจ และการเป็นผู้นำในองค์การ Co (coordination) เป็นงานที่สำคัญที่สุดเพื่อให้งานส่วนต่าง ๆ ประสานกันได้ R (reporting) การรับผิดชอบรายงานต่อฝ่ายบริหาร การทำบันทึกปรากฏการณ์ในองค์การ B (budgeting) การวางแผนการเงิน การบัญชี และการควบคุม

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคลากรโครงการหมู่บ้านจัดสรร เกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคล ด้านการพัฒนาบุคคล

คำถาม	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
1. มีการวางแผนในการพัฒนาฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ	3.33	0.97	ปานกลาง
2. มีการสำรวจความต้องการในการพัฒนาและได้รับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง	3.22	1.01	ปานกลาง
3. หน่วยงานส่งเสริมและสนับสนุนให้ศึกษาและฝึกอบรมเพื่อเพิ่มภูมิทักษะในการปฏิบัติงาน	3.22	1.03	ปานกลาง
4. หน่วยงานส่งบุคลากรเข้าร่วมการสัมมนาภายนอก ที่จัดโดยหน่วยงานอื่น	3.29	1.24	ปานกลาง
5. เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการกำหนดหลักสูตรในการฝึกอบรม	3.33	1.27	ปานกลาง
6. หลักสูตรการฝึกอบรมและสัมมนามีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน	3.24	1.20	ปานกลาง
7. เปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาตนเองและหน่วยงาน	3.43	1.10	ปานกลาง
8. การฝึกอบรมเกี่ยวข้องโดยตรงกับการพัฒนาความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน	3.24	0.96	ปานกลาง
9. บุคลากรที่ได้เข้ารับการอบรมเพิ่มเติมได้นำความรู้มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพของงานที่รับผิดชอบ	3.49	1.00	ปานกลาง
10. หน่วยงานสามารถชักจูงให้พนักงานเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ เพื่อการพัฒนาหน่วยงานได้เป็นอย่างดี	3.29	1.04	ปานกลาง

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

คำถาม	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
11. มีการติดตามผลการปฏิบัติงานหลังจากที่มีการอบรม	3.37	1.01	ปานกลาง
12. โดยรวมแล้วการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานมีประสิทธิภาพ	3.33	1.07	ปานกลาง
ภาพรวม	**3.31**	**0.97**	**ปานกลาง**

จากตารางที่ 4.4 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นของบุคลากร โครงการหมู่บ้านจัดสรร เกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคล ด้านการพัฒนาบุคคล ในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ด้วยค่าเฉลี่ย 3.31 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านข้อ พบว่า ข้อที่มีระดับความเห็นมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือบุคลากรที่ได้เข้ารับการอบรมเพิ่มเติมได้นำความรู้มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพของงานที่รับผิดชอบอยู่ในระดับปานกลาง ด้วยค่าเฉลี่ย 3.49 รองลงมา คือเปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาตนเองและหน่วยงานอยู่ในระดับปานกลาง ด้วยค่าเฉลี่ย 3.43 และน้อยที่สุด คือ มีการสำรวจความต้องการในการพัฒนาและได้รับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง และหน่วยงานส่งเสริมและสนับสนุนให้ศึกษาและฝึกอบรมเพื่อเพิ่มภูมิทักษะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ด้วยค่าเฉลี่ย 3.22

จากผลการศึกษา พบว่า ผู้บริหารโครงการใช้วิธีการส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม และสัมมนาเพื่อพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) อ้างถึงในพิชิตชัย ผ่องอุดมและคณะ (2552) ที่กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีจุดมุ่งหมายเพื่อเสริมสร้างให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถ ทัศนคติ และประสบการณ์เพิ่มขึ้นจนสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และพร้อมที่จะรับผิดชอบงานตำแหน่งสูงขึ้น

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคลากร โครงการหมู่บ้านจัดสรร เกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคล ด้านการจัดการสวัสดิการ

คำถาม	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
1. หน่วยงานได้ประกาศกำหนดระเบียบหลักเกณฑ์การขอรับสวัสดิการไว้อย่างชัดเจน	3.69	0.90	มาก
2. หน่วยงานมีการจัดสวัสดิการต่างๆ ให้อย่างเพียงพอและสอดคล้องต่อความต้องการของพนักงาน	3.63	0.81	มาก

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

คำถาม	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
3. การขอรับสวัสดิการต่างๆ มีความสะดวกรวดเร็ว	3.47	0.87	ปานกลาง
4. พนักงานมีความพอใจในสวัสดิการต่างๆ	3.39	0.84	ปานกลาง
5. ระเบียบเกี่ยวกับสวัสดิการมีความเหมาะสม	3.41	0.79	ปานกลาง
6. ระเบียบเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลมีความเหมาะสม	3.57	0.84	มาก
7. สถานที่ปฏิบัติงานมีความสะดวกและปลอดภัยต่อการปฏิบัติงาน	3.55	0.89	มาก
8. โดยรวมหน่วยงานได้จัดสวัสดิการให้พนักงานเพียงพอแล้ว	3.29	0.98	ปานกลาง
ภาพรวม	**3.50**	**0.72**	**มาก**

จากตารางที่ 4.5 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นของบุคลากร โครงการหมู่บ้านจัดสรร เกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคล ด้านการจัดการสวัสดิการ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.50 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านข้อ พบว่า ข้อที่มีระดับความเห็นมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือหน่วยงานได้ประกาศกำหนดระเบียบหลักเกณฑ์การขอรับสวัสดิการไว้อย่างชัดเจน ภาพรวม อยู่ในระดับ มาก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.69 รองลงมา คือ หน่วยงานมีการจัดสวัสดิการต่างๆ ให้อย่างเพียงพอและสอดคล้องต่อความต้องการของพนักงาน ภาพรวม อยู่ในระดับ มาก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.63 และน้อยที่สุด คือ โดยรวมหน่วยงานได้จัดสวัสดิการให้พนักงานเพียงพอแล้ว อยู่ในระดับปานกลาง ด้วยค่าเฉลี่ย 3.29

จากการผลการศึกษา พบว่า การจัดสวัสดิการอยู่ในเกณฑ์ดี อาจเนื่องจากผู้บริหาร คือเจ้าของโครงการหมู่บ้านจัดสรรมีผลกำไรในกิจการมากจึงทำให้ผลตอบแทนและจัดสวัสดิการได้ดีกว่าภาคอุตสาหกรรมอื่น ซึ่งหน่วยงานภาคอสังหาริมทรัพย์ส่วนใหญ่จะมีผลประกอบการดีกว่าจึงสามารถนำรายได้มาบริหารจัดการสวัสดิการให้บุคลากรได้มากกว่า เพื่อเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรพึงพอใจและปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคลากร โครงการหมู่บ้านจัดสรร เกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคล ภาพรวมและรายด้าน

รายด้าน	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
1. ด้านการสรรหาบุคคล	3.67	0.61	มาก
2. ด้านการจัดองค์กร	3.61	0.65	มาก
3. ด้านการพัฒนาบุคคล	3.31	0.97	ปานกลาง
4. ด้านการจัดการสวัสดิการ	3.50	0.72	มาก
ภาพรวม	**3.52**	**0.67**	**มาก**

จากตารางที่ 4.6 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นของบุคลากร โครงการหมู่บ้านจัดสรร เกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคล ภาพรวม อยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.52 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านข้อ พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านการสรรหาบุคคล อยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.67 รองลงมาคือ ด้านการจัดองค์กร อยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.61 และน้อยที่สุดคือด้านการพัฒนาบุคคล อยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.31

จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าผู้บริหาร โครงการหรือเจ้าของโครงการให้ความสำคัญกับกระบวนการสรรหาบุคลากรเป็นอันดับแรก ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโดยตรงในการสรรหาบุคลากรที่ดีให้เข้ามาทำงานกับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ความคิดเห็นรองลงมาได้แก่ การจัดองค์กร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก แสดงถึงการวางแผนในการใช้บุคลากรที่มีความเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และมีทัศนคติที่ตรงตามความต้องการขององค์กร เพื่อให้ทำงานในองค์กรได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ด้านการพัฒนาบุคลกรมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด อาจเป็นเพราะปัจจุบันการพัฒนาความรู้สามารถศึกษาได้จากหลายช่องทางตลอดจนมีการขยายโอกาสทางการศึกษาและมีสื่อการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง

4.3 ความคิดเห็นของบุคลากรโครงการหมู่บ้านจัดสรร เกี่ยวกับสภาพปัญหาของงานบริหารงานบุคคล

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคลากรโครงการหมู่บ้านจัดสรร เกี่ยวกับสภาพปัญหาของงานบริหารงานบุคคล

ปัญหาด้านการสรรหาบุคลากร	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
1. หน่วยงานไม่มีการวางแผนอัตรากำลัง	2.57	0.74	ปานกลาง
2. หน่วยงานได้รับการจัดสรรอัตรากำลังน้อย	2.63	0.73	ปานกลาง

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ปัญหาด้านการสรรหาบุคลากร	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
3. งบประมาณไม่เพียงพอ	2.45	0.80	น้อย
4. ขาดการประชาสัมพันธ์การรับสมัครบุคลากรอย่างทั่วถึง	2.63	0.86	ปานกลาง
5. บางตำแหน่งไม่มีผู้มาสมัครหรือมาจำนวนน้อย	2.67	0.92	ปานกลาง
6. มีระบบอุปถัมภ์ในการคัดเลือกบุคลากร	2.84	0.97	ปานกลาง
7. คัดเลือกบุคลากรไม่ตรงตำแหน่งหรือความสามารถไม่เหมาะสมกับตำแหน่ง	2.59	0.81	ปานกลาง
8. การคัดเลือกบุคลากรไม่ดำเนินการในรูปของคณะกรรมการ	2.65	0.88	ปานกลาง
9. การบรรจุบุคลากรเข้าทำงานไม่ทันตามความต้องการของหน่วยงาน	2.55	0.79	ปานกลาง
ภาพรวม	**2.62**	**0.59**	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.7 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นของบุคลากรโครงการหมู่บ้านจัดสรร เกี่ยวกับสภาพปัญหาของงานบริหารงานบุคคลปัญหา ด้านการสรรหาบุคลากร ในภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ด้วยค่าเฉลี่ย 2.62 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านข้อ พบว่า มีระดับความเห็นมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือมีระบบอุปถัมภ์ในการคัดเลือกบุคลากร อยู่ในระดับ ปานกลาง ด้วยค่าเฉลี่ย 2.84 รองลงมา คือ บางตำแหน่งไม่มีผู้มาสมัครหรือมาจำนวนน้อย อยู่ในระดับ ปานกลาง ด้วยค่าเฉลี่ย 2.67 และน้อยที่สุด คือ งบประมาณไม่เพียงพออยู่ในระดับ น้อย ด้วยค่าเฉลี่ย 2.45

จากการศึกษา พบว่า หน่วยงานมีการวางแผนอัตรากำลัง โดยคำนึงถึงทิศทางของการพัฒนาหน่วยงาน อาจเป็นเพราะผู้บริหารโครงการให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 ที่ยึดคนเป็นศูนย์กลางในการพัฒนา ด้านการสรรหายังพบปัญหาการมีระบบอุปถัมภ์ในการคัดเลือกบุคลากร และคัดเลือกคนไม่ตรงกับตำแหน่งงานหรือความสามารถ ด้านปัญหาของบุคลากรที่น้อยเกินไป อาจมีสาเหตุจากหน่วยงานที่มีการมอบหมายให้บุคลากรรับผิดชอบหน่วยงานอย่างชัดเจนแต่จำนวนคนที่รับผิดชอบน้อยเกินไปเมื่อเปรียบเทียบกับภารงานที่รับผิดชอบ หรือ บรรจุ บุคลากรเข้าทำงานไม่ทันตามความต้องการของหน่วยงาน

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคลากรโครงการหมู่บ้านจัดสรร เกี่ยวกับสภาพปัญหาของงานบริหารงานบุคคล

ปัญหาด้านการจัดองค์กร	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
1. ไม่มีการจัดองค์กรอย่างชัดเจนตามการปฏิบัติงาน	2.49	0.89	น้อย
2. ไม่มีแผนภูมิของโครงสร้างองค์กร	2.55	1.06	ปานกลาง
3. การมอบหมายงานไม่ตรงกับความรู้ความสามารถตามโครงสร้างขององค์กร	2.35	0.83	น้อย
4. งบประมาณไม่เพียงพอ	2.39	1.06	น้อย
5. การปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับแผนภูมิโครงสร้างขององค์กร	2.35	0.72	น้อย
6. ไม่มีการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบของเจ้าหน้าที่แต่ละคนอย่างชัดเจน	2.37	0.97	น้อย
7. ไม่มีการประชุมแต่ละฝ่ายเป็นประจำ	2.27	0.81	น้อย
8. ไม่มีระบบการทำงานและวิธีการประเมินผล	2.29	0.71	น้อย
9. ไม่มีการรายงานผลการปฏิบัติงานต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับขั้น	2.29	0.76	น้อย
ภาพรวม	**2.37**	**0.74**	**น้อย**

จากตารางที่ 4.8 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นของบุคลากรโครงการหมู่บ้านจัดสรร เกี่ยวกับสภาพปัญหาของงานบริหารงานบุคคล ปัญหาด้านการจัดสรรองค์กร ในภาพรวมอยู่ในระดับ น้อย ด้วยค่าเฉลี่ย 2.37 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านข้อ พบว่า มีระดับความเห็นมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือไม่มีแผนภูมิของโครงสร้างองค์กร อยู่ในระดับ ปานกลาง ด้วยค่าเฉลี่ย 2.55 รองลงมา คือ ไม่มีการจัดองค์กรอย่างชัดเจนตามการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับ น้อย ด้วยค่าเฉลี่ย 2.49 และน้อยที่สุด คือ ไม่มีการประชุมแต่ละฝ่ายเป็นประจำ อยู่ในระดับ น้อย ด้วยค่าเฉลี่ย 2.27

จากการศึกษา พบว่า มีการจัดองค์กรอย่างชัดเจน กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ และมอบหมายงานตามตำแหน่งหน้าที่ ตลอดจนมีการประชุมแต่ละฝ่ายเป็นประจำ และยังรายงานผลการปฏิบัติงานต่อผู้บังคับบัญชาตลอดเวลา สอดคล้องกับหลักการบริหารของ กูลิก POSDCORB (2546)

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคลากรโครงการหมู่บ้านจัดสรร เกี่ยวกับสภาพปัญหาของงานบริหารงานบุคคล

ปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากร	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
1. หน่วยงานไม่มีแผนในการพัฒนาบุคลากร	2.47	1.06	น้อย
2. งบประมาณไม่เพียงพอ	2.33	1.07	น้อย
3. บุคลากรได้รับการพัฒนาไม่ทั่วถึง	2.55	0.98	ปานกลาง
4. มีระบบอุปถัมภ์ในการพัฒนาบุคลากรเข้ารับการพัฒนา	2.73	1.04	ปานกลาง
5. หลักสูตรการพัฒนาไม่ตรงตามความต้องการของหน่วยงาน	2.41	0.86	น้อย
6. การจัดส่งบุคลากรเข้ารับการพัฒนาไม่ตรงกับหน้าที่ความรับผิดชอบ	2.49	0.89	น้อย
7. บุคลากรไม่พร้อม ไม่มีเวลาในการพัฒนา	2.47	1.02	น้อย
8. บุคลากรไม่นำความรู้ที่ได้รับไปใช้ให้เกิดประโยชน์	2.53	1.10	ปานกลาง
9. ไม่มีการประเมินบุคคลกรหลังเข้ารับการพัฒนา	2.51	0.89	ปานกลาง
ภาพรวม	**2.45**	**0.86**	**น้อย**

จากตารางที่ 4.9 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นของบุคลากรโครงการหมู่บ้านจัดสรร เกี่ยวกับสภาพปัญหาของงานบริหารงานบุคคล ปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากร ในภาพรวมอยู่ในระดับ น้อย ด้วยค่าเฉลี่ย 2.45 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านข้อ พบว่า มีระดับความเห็นมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือมีระบบอุปถัมภ์ในการพัฒนาบุคลากรเข้ารับการพัฒนา อยู่ในระดับ ปานกลาง ด้วยค่าเฉลี่ย 2.73 รองลงมา คือ บุคลากรได้รับการพัฒนาไม่ทั่วถึงอยู่ในระดับปานกลาง น้อย ด้วยค่าเฉลี่ย 2.55 และน้อยที่สุด คือ งบประมาณไม่เพียงพอ อยู่ในระดับ น้อย ด้วยค่าเฉลี่ย 2.33

จากผลการศึกษา พบว่า ด้านการพัฒนาบุคลากรมีระบบอุปถัมภ์ และบุคลากรได้รับการพัฒนาไม่ทั่วถึงตลอดจนหลักสูตรพัฒนาไม่ตรงกับความต้องการของหน่วยงาน ไม่มีการประเมินผลของบุคลากรภายหลังจากการเข้ารับการอบรม จึงทำให้ไม่สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในหน่วยงาน

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคลากรโครงการหมู่บ้านจัดสรร เกี่ยวกับสภาพปัญหาของงานบริหารงานบุคคล

ปัญหาด้านการจัดการสวัสดิการ	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
1. ไม่มีการกำหนดสวัสดิการไว้อย่างชัดเจน	2.39	0.86	น้อย
2. การจัดสวัสดิการไม่เพียงพอต่อความต้องการของพนักงาน	2. 45	0.89	น้อย
3. การขอรับสวัสดิการมีความล่าช้า	2. 33	0.99	น้อย
4. พนักงานมีความต้องการในสวัสดิการต่างๆ เพิ่มขึ้น	2.96	1.06	ปานกลาง
5. ระเบียบการจัดสวัสดิการไม่เหมาะสม	2. 59	0.96	น้อย
6. ระเบียบเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลไม่เหมาะสม	2.49	1.06	น้อย
7. สถานที่ปฏิบัติงานไม่ค่อยสะดวกและปลอดภัย	2.67	1.01	ปานกลาง
8. โดยรวมหน่วยงานได้จัดสวัสดิการยังไม่เพียงพอ	2.39	0.86	น้อย
ภาพรวม	**2.53**	**0.88**	**ปานกลาง**

จากตารางที่ 4.10 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นของบุคลากรโครงการหมู่บ้านจัดสรร เกี่ยวกับสภาพปัญหาของงานบริหารงานบุคคล ปัญหาด้านการจัดการสวัสดิการ ในภาพรวม อยู่ในระดับ ปานกลาง ด้วยค่าเฉลี่ย 2.53 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านข้อ พบว่า มีระดับความเห็นมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือพนักงานมีความต้องการในสวัสดิการต่างๆ เพิ่มขึ้น อยู่ในระดับ ปานกลาง ด้วยค่าเฉลี่ย 2.96 รองลงมา คือ โดยรวมหน่วยงานได้จัดสวัสดิการยังไม่เพียงพอ อยู่ในระดับปานกลาง ด้วยค่าเฉลี่ย 2.67 และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การขอรับสวัสดิการมีความล่าช้าอยู่ในระดับน้อย ด้วยค่าเฉลี่ย 2.33

จากผลการศึกษา พบว่า พนักงานในหน่วยงานมีความต้องการในการจัดสวัสดิการเพิ่มขึ้น ซึ่งอาจเป็นเพราะหน่วยงานยังไม่สามารถจัดสวัสดิการได้อย่างทั่วถึงหรือจัดสวัสดิการให้กับพนักงานน้อยเกินไป

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคลากรโครงการหมู่บ้านจัดสรร เกี่ยวกับสภาพปัญหาของงานบริหารงานบุคคล ภาพรวมและรายด้าน

ปัญหา	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
1. ด้านการสรรหาบุคลากร	2.62	0.59	ปานกลาง
2. ด้านการจัดสรรองค์กร	2.37	0.74	น้อย
3. ด้านการพัฒนาบุคลากร	2.45	0.86	น้อย
4. ด้านการจัดการสวัสดิการ	2.53	0.88	ปานกลาง
ภาพรวม	**2.51**	**0.70**	**ปานกลาง**

จากตารางที่ 4.11 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นของบุคลากรโครงการหมู่บ้านจัดสรร เกี่ยวกับสภาพปัญหาของงานบริหารงานบุคคล ภาพรวม อยู่ในระดับ ปานกลาง ด้วยค่าเฉลี่ย 2.51 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านข้อ พบว่า มีระดับความเห็นมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือด้านการสรรหาบุคลากร อยู่ในระดับ ปานกลาง ด้วยค่าเฉลี่ย 2.62 รองลงมา คือ ด้านการจัดการสวัสดิการ อยู่ในระดับปานกลาง ด้วยค่าเฉลี่ย 2.53 และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการจัดสรรองค์กร อยู่ในระดับน้อย ด้วยค่าเฉลี่ย 2.37

จากผลการศึกษาโดยภาพรวมทั้งหมด พบว่า สภาพปัญหาในด้านการจัดองค์กร และพัฒนาบุคลากรจะมีปัญหาน้อยกว่าด้านการสรรหา และการจัดสวัสดิการอาจเป็นเพราะหน่วยงานมีการวางแผนอัตรากำลัง และพัฒนาบุคลากรได้อย่างชัดเจน ส่วนการสรรหายังคงมีระบบอุปถัมภ์ในการเลือกสรรหาเข้ามาทำงานตลอดจนบางตำแหน่งไม่มีคนมาสมัครที่มีคุณภาพ หรือมีคุณสมบัติไม่เหมาะสม ผลตอบแทนและการจัดสวัสดิการไม่จูงใจหรือน้อยเกินไป

4.4 ทดสอบสมมุติฐาน

4.4.1 ข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ อายุงาน รายได้ต่อเดือน ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และรูปแบบกิจการที่มีแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานบุคคลแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคล จำแนกตามตัวแปร เพศ

การบริหารงานบุคคล	เพศ				t	Sig.
	ชาย		หญิง			
	$\overline{X}$	S.D	$\overline{X}$	S.D		
1. ด้านการสรรหาบุคคล	3.45	0.75	3.74	0.55	-1.43	0.32
2. ด้านการจัดสรรองค์กร	3.34	0.73	3.69	0.61	-1.23	0.79
3. ด้านการพัฒนาบุคลากร	3.06	0.89	3.39	0.99	-1.66	0.35
4. ด้านการจัดการสวัสดิการ	3.41	0.82	3.53	0.69	-1.52	0.37
รวม	3.32	0.74	3.59	0.64	-1.02	0.62

จากตารางที่ 4.12 จากการทดสอบสมมติฐานด้วย t-test โดยกำหนดระดับนัยสำคัญที่ระดับ .05 พบว่าผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานบุคคลจำแนก

ตามตัวแปรเพศ ภาพรวมและรายข้อไม่แตกต่างกัน กัน เนื่องจากว่า เจ้าของกิจการ หรือบริษัทมีหลักการบริหารงานบุคคลในโครงการหมู่บ้านจัดสรรที่คล้ายกันโดยการมอบนโยบายการบริหารงานบุคคลให้แก่พนักงาน ไม่ได้แบ่งแยกเป็นเพศชายเพศหญิง ดังนั้น จึงทำให้เพศไม่มีความแตกต่างต่อสภาพการบริหารงานบุคคล

ตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานบุคคลจำแนกตามตัวแปร อายุ

การบริหารงานบุคคล	อายุ						F	Sig.
	26 – 30 ปี		31 – 45 ปี		46 – 50 ปี			
	$\overline{X}$	S.D	$\overline{X}$	S.D	$\overline{X}$	S.D		
1. ด้านการสรรหาบุคคล	3.92	0.71	3.42	0.47	4.14	0.54	8.02	*0.00
2. ด้านการจัดสรรองค์กร	3.87	0.71	3.39	0.56	3.98	0.64	4.57	*0.02
3. ด้านการพัฒนาบุคลากร	3.90	0.81	2.88	0.88	3.98	0.69	9.61	*0.00
4. ด้านการจัดการสวัสดิการ	3.55	0.92	3.31	0.59	3.99	0.65	3.68	*0.03
รวม	**3.81**	**0.75**	**3.25**	**0.53**	**4.02**	**0.58**	**7.87**	***0.00**

* ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.13 จากการทดสอบสมมติฐานด้วย One way anova โดยกำหนดระดับนัยสำคัญที่ระดับ .05 พบว่า ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานบุคคลจำแนกตามตัวแปรอายุ ภาพรวมและรายข้อแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พิจารณาได้ว่า การบริหารบุคคลโครงการหมู่บ้านจัดสรรของเจ้าของกิจการ ห้างหุ้นส่วนจำกัด หรือบริษัทยิ่งมีอายุมาก ทำให้มีประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคลมาก โดยมีประสบการณ์ การตัดสินใจ การแก้ปัญหา ในการบริหารงานบุคคลโครงการหมู่บ้านจัดสรร ดั้งนั้น อายุจึงมีความแตกต่างกันต่อสภาพการบริหารงานบุคคลชองโครงการหมู่บ้านจัดสรร

ตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานบุคคล จำแนกตามตัวแปร อายุงาน

การบริหารงานบุคคล	อายุงาน								F	Sig.
	3-5 ปี		6-10 ปี		11-15 ปี		15 ปี ขึ้นไป			
	$\overline{X}$	S.D	$\overline{X}$	S.D	$\overline{X}$	S.D	$\overline{X}$	S.D		
1. ด้านการสรรหา	3.46	0.56	3.68	0.63	3.79	0.21	4.83	0.00	3.64	*0.02
2. ด้านการจัดสรร	3.57	0.55	3.54	0.70	3.60	0.53	4.75	0.00	2.32	0.09
3. ด้านการพัฒนาบุคลากร	3.13	0.78	3.32	1.06	3.29	0.91	4.75	0.00	1.75	0.17
4. ด้านการจัดการสวัสดิการ	3.22	0.64	3.53	0.73	3.71	0.46	4.75	0.00	3.51	*0.02
รวม	3.34	0.54	3.52	0.72	3.60	0.41	4.77	0.00	3.13	*0.03

* ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.14 จากการทดสอบสมมติฐานด้วย One way anova โดยกำหนดระดับนัยสำคัญที่ระดับ .05 พบว่า ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานบุคคลจำแนกตามตัวแปรอายุงาน ภาพรวม ด้านการสรรหาบุคคล และด้านการจัดการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พิจารณาได้ว่า การบริหารบุคคลของโครงการหมู่บ้านจัดสรรของเจ้าของกิจการ ห้างหุ้นส่วนจำกัด หรือบริษัทที่มีอายุงานหรือประสบการณ์ทำงานมากได้มีการสรรหาบุคคล และการจัดสวัสดิการที่ดีแก่บุคคลในองค์กร ในขณะที่การจัดสรรองค์กร กับการพัฒนาไม่ได้ส่งผลต่อการบริหารบุคคลเนื่องจาก การทำโครงการบ้านจัดสรรมีผลประกอบการที่ดี จึงมุ่งเน้นที่จะให้มีการจัดสวัสดิการให้บุคคลากร โดยของเจ้าของกิจการ ห้างหุ้นส่วนจำกัดหรือบริษัท จะเน้นการสรรหาบุคคลที่มีคุณภาพ เพื่อให้โครงการหมู่บ้านจัดสรรบรรลุเป้าหมาย

ตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานบุคคล จำแนกตามตัวแปร รายได้ต่อเดือน

การบริหารงานบุคคล	รายได้ต่อเดือน								F	Sig.
	20,001 – 25,000 บาท		25,001- 30,000 บาท		30,001– 35,000บาท		35,001 บาท ขึ้นไป			
	$\overline{X}$	S.D	$\overline{X}$	S.D	$\overline{X}$	S.D	$\overline{X}$	S.D		
1. ด้านการสรรหาบุคคล	3.6	0.3	3.6	0.6	3.6	0.6	3.6	0.7	0.01	1.00
2. ด้านการจัดสรร	3.3	0.7	3.8	0.6	3.5	0.6	3.5	0.8	0.64	0.59
3. ด้านการพัฒนา	2.6	1.6	3.3	0.9	3.3	0.9	3.5	0.7	0.84	0.48
4. ด้านการจัดการ	3.6	0.0	3.4	0.6	3.4	0.7	3.6	0.8	0.30	0.82
รวม	**3.3**	**0.6**	**3.5**	**0.6**	**3.5**	**0.6**	**3.6**	**0.7**	**0.20**	**0.90**

จากตารางที่ 4.15 จากการทดสอบสมมติฐานด้วย One way anova โดยกำหนดระดับนัยสำคัญที่ระดับ .05 พบว่า ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานบุคคลจำแนกตามตัวแปรรายได้ต่อเดือน ภาพรวมและรายข้อไม่แตกต่างกัน เนื่องจากว่า การบริหารงานบุคคลชองโครงการหมู่บ้านจัดสรร ผู้บริหารโครงการหรือเจ้าของโครงการจะมุ่งเน้นการบริหารงานของโครงการหมู่บ้านจัดสรรให้ประสบความสำเร็จ และบรรลุวัตถุประสงค์ รายได้ของผู้บริหารโครงการหมู่บ้านจัดสรรอยู่ในระดับสูง จึงทำให้รายได้ต่อเดือน ไม่มีความแตกต่างต่อสภาพการบริหารงานบุคคลชองโครงการหมู่บ้านจัดสรร

ตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานบุคคล จำแนกตามตัวแปร ระดับการศึกษา

การบริหารงานบุคคล	ระดับการศึกษา						F	Sig.
	ต่ำกว่าป.ตรี		ป.ตรีหรือเทียบเท่า		ป.โทหรือเทียบเท่า			
	$\overline{X}$	S.D	$\overline{X}$	S.D	$\overline{X}$	S.D		
1. ด้านการสรรหาบุคคล	3.53	0.83	3.83	0.79	3.53	0.83	0.45	0.64
2. ด้านการจัดสรรองค์กร	3.56	0.74	3.65	0.83	3.56	0.74	0.03	0.97
3. ด้านการพัฒนาบุคลากร	3.58	1.06	3.31	1.18	3.58	1.06	0.27	0.77
4. ด้านการจัดการสวัสดิการ	3.33	1.01	3.47	1.13	3.33	1.01	0.21	0.81
รวม	**3.50**	**0.87**	**3.52**	**0.57**	**3.57**	**0.96**	**0.02**	**0.98**

จากตารางที่ 4.16 จากการทดสอบสมมติฐานด้วย One way anova โดยกำหนดระดับนัยสำคัญที่ระดับ .05 พบว่า ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานบุคคลจำแนกตามตัวแปรระดับการศึกษา ภาพรวมและรายข้อไม่แตกต่างกัน กัน เนื่องจากว่า การบริหารงานบุคคลโครงการหมู่บ้านจัดสรร จะประสบความสำเร็จ และบรรลุวัตถุประสงค์ได้ มักขึ้นอยู่กับประสบการณ์ของผู้บริหาร ดังนั้นระดับการศึกษา จึงไม่มีความแตกต่างต่อกาสภาพการบริหารงานบุคคลโครงการหมู่บ้านจัดสรร

ตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานบุคคล จำแนกตามตัวแปร ตำแหน่งงาน

การบริหารงานบุคคล	ตำแหน่งงาน				t	Sig.
	เจ้าของโครงการ		ผู้บริหารโครงการ			
	$\overline{X}$	S.D	$\overline{X}$	S.D		
1. ด้านการสรรหาบุคคล	3.67	0.85	3.67	0.57	-0.01	0.06
2. ด้านการจัดสรรองค์กร	3.63	0.88	3.60	0.61	0.08	0.07
3. ด้านการพัฒนาบุคลากร	4.04	0.54	3.17	0.97	2.45	*0.03
4. ด้านการจัดการสวัสดิการ	3.63	0.81	3.48	0.71	0.54	0.99
รวม	3.74	0.76	3.48	0.65	1.01	**1.01**

* ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.17 จากการทดสอบสมมติฐานด้วย t-test โดยกำหนดระดับนัยสำคัญที่ระดับ .05 พบว่า ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานบุคคล จำแนกตามตัวแปรตำแหน่ง พบว่า ด้านการพัฒนาบุคลากร มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พิจารณาได้ว่า ตำแหน่งเจ้าของโครงการ ซึ่งเป็นเจ้าของเงินทุนทั้งหมด ย่อมเล็งเห็นความสำคัญต่อการพัฒนาบุคคลากร ที่จะมาเป็นตัวขับเคลื่อนโครงการหมู่บ้านจัดสรรให้สำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด ในขณะที่ด้านการสรรหาบุคคล การจัดสรรองค์กร และการจัดสวัสดิการจะเป็นการรับมอบนโยบายจากผู้บริหาร ดังนั้นตัวแปรเหล่านี้จึงไม่มีความแตกต่างต่อสภาพการบริหารงานบุคคลของโครงการหมู่บ้านจัดสรร

ตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานบุคคล จำแนกตามตัวแปร รูปแบบกิจการ

การบริหารงานบุคคล	รูปแบบกิจการ						F	Sig.
	กิจการเจ้าคนเดียว		ห้างหุ้นส่วนจำกัด		บริษัทจำกัด			
	$\overline{X}$	S.D	$\overline{X}$	S.D	$\overline{X}$	S.D		
1. ด้านการสรรหาบุคคล	3.38	0.51	3.70	0.40	3.91	0.66	4.41	*0.02
2. ด้านการจัดสรรองค์กร	3.28	0.50	3.76	0.18	3.84	0.76	4.65	*0.01
3. ด้านการพัฒนาบุคลากร	3.19	0.80	3.14	0.25	3.48	1.23	0.59	0.56
4. ด้านการจัดการสวัสดิการ	3.05	0.68	3.59	0.58	3.85	0.59	8.41	*0.00
รวม	**3.22**	**0.57**	**3.55**	**0.10**	**3.77**	**0.77**	**3.81**	***0.03**

* ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.18 จากการทดสอบสมมติฐานด้วย One way anova โดยกำหนดระดับนัยสำคัญที่ระดับ .05 พบว่า ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานบุคคลจำแนกตามตัวแปรอายุงาน ภาพรวม ด้านการสรรหาบุคคล และด้านการจัดการสวัสดิการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พิจารณาได้ว่า รูปแบบกิจการ จะมีการบริหารงานบุคคลที่แตกต่างกัน เช่น กิจการเจ้าคนเดียวและบริษัทจำกัด จะมุ่งเน้นการสรรหาบุคคล ส่วนห้างหุ้นส่วนจำกัดจะมุ่งเน้นการพัฒนาองค์กร ทั้งนี้อาจจะขึ้นอยู่กับสภาพของโครงการหมู่บ้านจัดสรรที่มีความแตกต่างกันแต่ละพื้นที่ ด้วยเช่นกัน ในขณะที่ด้านการพัฒนาบุคลากร เจ้าของกิจการคนเดียว ห้างหุ้นส่วนจำกัด และบริษัทได้มีการมอบนโยบายพัฒนาบุคลากรที่เหมือนกัน จึงไม่ได้มีความแตกต่างกันต่อสภาพการบริหารงานบุคคล

4.4.2 ข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ อายุงาน รายได้ต่อเดือน ระดับการศึกษาตำแหน่งงาน และรูปแบบกิจการที่มีแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพ ปัญหาการบริหารงานบุคคลแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลจำแนกตามตัวแปร เพศ

สภาพปัญหาการบริหารงานบุคคล	เพศ				t	Sig.
	ชาย		หญิง			
	$\overline{X}$	S.D	$\overline{X}$	S.D		
1. ด้านการสรรหาบุคคล	2.79	0.83	2.57	0.49	1.11	0.07
2. ด้านการจัดสรรองค์กร	2.45	0.94	2.32	0.67	0.90	0.07
3. ด้านการพัฒนาบุคลากร	2.37	0.51	2.46	0.78	1.42	0.60
4. ด้านการจัดการสวัสดิการ	2.73	1.13	2.47	0.79	0.88	0.14
รวม	**2.61**	**0.54**	**2.45**	**0.09**	**1.36**	**0.39**

จากตารางที่ 4.19 จากการทดสอบสมมติฐานด้วย t-test โดยกำหนดระดับนัยสำคัญที่ระดับ .05 พบว่า ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลจำแนกตามตัวแปรเพศ ภาพรวมและรายข้อไม่แตกต่างกัน เนื่องจากว่าสภาพการปัญหาการบริหารงานบุคคลโครงการหมู่บ้านจัดสรร ในด้านต่างๆ ได้ใช้หลักการบริหารงานบุคคลที่เหมือนกัน โดยที่เพศชาย เพศหญิง ได้ดำเนินงานตามหลักการบริหารงานบุคคลของโครงการหมู่บ้านจัดสรรที่เหมือนกัน จึงไม่มีความแตกต่างกันต่อสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคล

ตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อสภาพปัญหาการบริหารงาน บุคคลจำแนกตามตัวแปร อายุ

สภาพปัญหาการบริหารงานบุคคล	อายุ						F	Sig.
	26 – 30 ปี		31 – 45 ปี		46 – 50 ปี			
	$\overline{X}$	S.D	$\overline{X}$	S.D	$\overline{X}$	S.D		
1. ด้านการสรรหาบุคคล	2.69	0.33	2.63	0.59	2.54	0.82	0.15	0.86
2. ด้านการจัดสรรองค์กร	2.27	0.68	2.46	0.69	2.20	0.96	0.58	0.56
3. ด้านการพัฒนาบุคลากร	2.09	0.85	2.71	0.79	2.50	0.86	2.62	0.83
4. ด้านการจัดการสวัสดิการ	2.50	0.94	2.75	0.85	1.93	0.67	3.65	0.03
รวม	**2.39**	**0.63**	**2.39**	**0.63**	**2.24**	**0.79**	**2.19**	**0.12**

จากตารางที่ 4.20 จากการทดสอบสมมติฐานด้วย One way anova โดยกำหนดระดับนัยสำคัญที่ระดับ .05 พบว่า ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลจำแนกตามตัวแปรอายุ ภาพรวมและรายข้อไม่แตกต่างกัน เนื่องจากว่า อายุของเจ้าของกิจการ หรือผู้บริหารโครงการหมู่บ้านจัดสรร มีหลักการบริหารงานบุคคลและได้ดำเนินงานการตามหลักการบริหารงานบุคคลของโครงการหมู่บ้านจัดสรรที่เหมือนกัน จึงไม่มีความแตกต่างกันต่อสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคล

ตารางที่ 4.21 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคล จำแนกตามตัวแปร อายุงาน

สภาพปัญหาการบริหารงานบุคคล	**อายุงาน**								**F**	**Sig.**
	3-5 ปี		**6-10 ปี**		**11-15 ปี**		**15 ปีขึ้นไป**			
	$\overline{X}$	**S.D**	$\overline{X}$	**S.D**	$\overline{X}$	**S.D**	$\overline{X}$	**S.D**		
1. ด้านการสรรหา	2.79	0.30	2.59	0.68	2.69	0.51	1.56	0.00	3.02	*0.04
2. ด้านการจัดสรร	2.69	0.43	2.24	0.81	2.44	0.72	1.11	0.00	3.75	*0.02
3. ด้านการพัฒนาบุคลากร	2.85	0.74	2.32	0.88	2.72	0.74	1.33	0.00	2.93	*0.04
4. ด้านการจัดการสวัสดิการ	3.04	0.46	2.33	0.94	2.50	0.91	1.13	0.00	4.82	*0.01
รวม	**2.84**	**0.38**	**2.37**	**0.79**	**2.59**	**0.46**	**1.28**	**0.00**	**4.36**	***0.01**

* ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.21 จากการทดสอบสมมติฐานด้วย One way anova โดยกำหนดระดับนัยสำคัญที่ระดับ .05 พบว่า ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อสภาพสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลจำแนกตามตัวแปรอายุงาน ภาพรวมและรายข้อแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พิจารณาได้ว่า ความคิดเห็นต่อสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคล ของอายุงานที่แตกต่างกัน ย่อมมีประสบการณ์ การแก้ปัญหา ที่แตกต่างกันตามอายุงานที่มากขึ้น ดังนั้นอายุงานจึงมีความแตกต่างกันต่อสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคล

ตารางที่ 4.22 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลจำแนกตามตัวแปร รายได้ต่อเดือน

สภาพปัญหาการบริหารงานบุคคล	รายได้ต่อเดือน								F	Sig.
	20,001 – 25,000 บาท		25,001-30,000 บาท		30,001– 35,000 บาท		35,001 บาท ขึ้นไป			
	$\overline{X}$	S.D	$\overline{X}$	S.D	$\overline{X}$	S.D	$\overline{X}$	S.D		
1. ด้านการสรรหาบุคคล	2.7	0.3	2.4	0.6	2.6	0.4	2.7	0.9	0.47	0.70
2. ด้านการจัดสรร	2.6	0.7	2.2	0.8	2.3	0.6	2.3	1.0	0.25	0.86
3. ด้านการพัฒนา	2.9	1.0	2.5	0.8	2.4	0.8	2.4	0.9	0.48	0.70
4. ด้านการจัดการสวัสดิการ	2.56	0.65	2.56	0.87	2.52	0.81	2.53	1.26	0.01	1.00
รวม	**2.7**	**0.7**	**2.4**	**0.7**	**2.4**	**0.5**	**2.5**	**1.0**	**0.15**	**0.93**

จากตารางที่ 4.22 จากการทดสอบสมมติฐานด้วย One way anova โดยกำหนดระดับนัยสำคัญที่ระดับ .05 พบว่า ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลจำแนกตามตัวแปรรายได้ต่อเดือน ภาพรวมและรายข้อไม่แตกต่างกัน เนื่องจากว่ารายได้ของเจ้าของโครงการ หรือผู้บริหารโครงการ มีหลักการบริหารงานบุคคลที่เหมือนกัน จึงทำให้รายได้ต่อเดือนไม่มีความแตกต่างกันต่อสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคล

ตารางที่ 4.23 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลจำแนกตามตัวแปร ระดับการศึกษา

สภาพปัญหาการบริหารงานบุคคล	ระดับการศึกษา						F	Sig.
	ต่ำกว่า ป.ตรี		ป.ตรีหรือเทียบเท่า		ป.โทหรือเทียบเท่า			
	$\overline{X}$	S.D	$\overline{X}$	S.D	$\overline{X}$	S.D		
1. ด้านการสรรหาบุคคล	2.48	0.60	2.70	0.59	2.42	0.57	0.93	0.40
2. ด้านการจัดสรรองค์กร	2.22	0.75	2.48	0.73	2.00	0.72	1.53	0.23

ตารางที่ 4.23 (ต่อ)

สภาพปัญหาการบริหารงานบุคคล	ระดับการศึกษา						F	Sig.
	ต่ำกว่า ป.ตรี		ป.ตรีหรือเทียบเท่า		ป.โทหรือเทียบเท่า			
	$\overline{X}$	S.D	$\overline{X}$	S.D	$\overline{X}$	S.D		
3. ด้านการพัฒนาบุคลากร	2.19	0.75	2.68	0.86	1.94	0.71	3.08	0.06
4. ด้านการจัดการสวัสดิการ	2.25	0.73	2.59	0.90	2.50	0.98	0.38	0.69
รวม	**2.28**	**0.71**	**2.61**	**0.70**	**2.22**	**0.67**	**1.40**	**0.26**

จากตารางที่ 4.23 จากการทดสอบสมมติฐานด้วย One way anova โดยกำหนดระดับนัยสำคัญที่ระดับ .05 พบว่า ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลจำแนกตามตัวแปรระดับการศึกษา ภาพรวมและรายข้อไม่แตกต่างกัน ซึ่งเนื่องจากว่า ระดับการศึกษาของเจ้าของโครงการ หรือผู้บริหารโครงการ มีหลักการบริหารงานบุคคลที่เหมือนกัน จึงทำให้ระดับการศึกษาไม่มีความแตกต่างกันต่อสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคล

ตารางที่ 4.24 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคล จำแนกตามตัวแปร ตำแหน่งงาน

สภาพปัญหาการบริหารงานบุคคล	ตำแหน่งงาน				t	Sig.
	เจ้าของโครงการ		ผู้บริหารโครงการ			
	$\overline{X}$	S.D	$\overline{X}$	S.D		
1. ด้านการสรรหาบุคคล	2.78	0.96	2.59	0.50	0.81	*0.00
2. ด้านการจัดสรรองค์กร	2.42	1.00	2.36	0.70	0.19	0.06
3. ด้านการพัฒนาบุคลากร	2.47	0.92	2.50	0.86	-0.09	0.64
4. ด้านการจัดการสวัสดิการ	2.66	1.34	2.51	0.79	0.43	*0.02
รวม	2.58	1.05	2.49	0.63	0.32	***0.01**

* ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.24 จากการทดสอบสมมติฐานด้วย t-test โดยกำหนดระดับนัยสำคัญที่ระดับ .05 พบว่า ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลจำแนกตามตัวแปรตำแหน่ง พบว่า ภาพรวม ด้านการสรรหาบุคคล และด้านการจัดสวัสดิการ มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เนื่องจากว่า เจ้าของโครงการจะมีหลักการบริหารงานบุคคล และมีสภาพปัญหาการบริหารงานที่แตกต่างกัน ในขณะผู้บริหารโครงการ ได้รับมอบนโยบายหลักการบริหารงานบุคคลจากบริษัทนำมาปฏิบัติ จึงทำให้ตำแหน่งงานมีความแตกต่างกันต่อสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคล

ตารางที่ 4.25 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลจำแนกตามตัวแปร รูปแบบกิจการ

สภาพปัญหาการบริหารงานบุคคล	รูปแบบกิจการ						F	Sig.
	กิจการเจ้าคนเดียว		ห้างหุ้นส่วนจำกัด		บริษัทจำกัด			
	$\overline{X}$	S.D	$\overline{X}$	S.D	$\overline{X}$	S.D		
1. ด้านการสรรหาบุคคล	2.94	0.48	2.49	0.75	2.40	0.52	5.19	**0.01
2. ด้านการจัดสรรองค์กร	2.66	0.57	2.42	1.01	2.10	0.70	3.19	*0.05
3. ด้านการพัฒนาบุคลากร	2.64	0.68	2.67	1.14	2.32	0.89	0.88	0.42
4. ด้านการจัดการสวัสดิการ	2.91	0.77	2.22	0.85	2.32	0.91	3.08	0.06
รวม	**2.79**	**0.55**	**2.45**	**0.86**	**2.29**	**0.71**	**2.80**	**0.07**

* ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.25 จากการทดสอบสมมติฐานด้วย One way anova โดยกำหนดระดับนัยสำคัญที่ระดับ .05 พบว่า ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลจำแนกตามตัวแปรรูปแบบกิจการ ภาพรวมและรายข้อไม่แตกต่างกัน พิจารณาได้ว่า รูปแบบกิจการด้านการสรรหาบุคคล กับการจัดสรรองค์กร จะมีแตกต่างกันในส่วนของการคัดเลือก และการวางนโยบายการบริหารงานที่ไม่เหมือน ดังนั้นสภาพปัญหาที่แต่ละรูปแบบกิจการย่อมแตกต่างกัน เช่น กิจการเจ้าของคนเดียวจะเป็นผู้ตัดสินใจและมีอำนาจตัดสินใจคนเดียวในขณะที่ห้างหุ้นส่วนกับบริษัทจำกัด จะมีบุคลากรที่มีหน้าที่ในการคัดเลือกหรือบริหารงานบุคคลเฉพาะงาน และจากรูปแบบกิจการแต่ละที่มีสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลที่เหมือนกัน เช่น

การพัฒนาบุคคล และการจัดสวัสดิการ เนื่องจากรูปแบบกิจการจะมีอำนาจ หรือเทคนิคการบริหารเหมือนกันจึงได้ให้เงินเดือน ให้การอบรมที่เหมือนกันจึงทำให้ไม่มีแตกต่างกันต่อสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคล

บทที่ 5
สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษา เรื่อง “การศึกษาสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของโครงการหมู่บ้านจัดสรรในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา” โดยมีวัตถุประสงค์ การวิจัยเพื่อ ศึกษารูปแบบและวิธีการบริหารงานบุคคลของโครงการหมู่บ้านจัดสรร และศึกษาสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของโครงการหมู่บ้านจัดสรร ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา โดยเจ้าของโครงการ และผู้บริหาร ซึ่งทำการศึกษา 49 โครงการ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยได้สร้างเป็นแบบสอบถาม และสอบถาม ประเด็นที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การบริหารงานบุคคล และสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคล โดยแยกคำถามเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการสรรหาบุคคล ด้านการจัดสรรองค์กร ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการจัดการสวัสดิการ

สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง โดยแจกแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างจำนวน 49 ชุด แล้วนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จ ทางสถิติ โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือค่าสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ใช้อธิบายลักษณะข้อมูลส่วนบุคคล สำหรับการบริหารงานบุคคล และสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคล ใช้ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่ออธิบายระดับความคิดเห็น และการทดสอบสมมุติฐาน ได้ใช้ t-test และ One way anova

5.1 สรุปผล

5.1.1 ข้อมูลส่วนบุคคล

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 75.50 โดยมีอายุ 31 – 45 ปี คิดเป็นร้อยละ 59.20 ในส่วนของอายุงานของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุงาน 6 – 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 51.00 มีรายได้ต่อเดือน 30,001 – 35,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 51.00 สำหรับการศึกษาสูงสุดอยู่ในระดับ ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 71.40 ปฏิบัติงานอยู่ในตำแหน่ง ผู้บริหารโครงการ คิดเป็นร้อยละ 83.70 และเจ้าของโครงการ คิดเป็นร้อยละ 16.30 กิจการที่ดำเนินการอยู่เป็นแบบ บริษัทจำกัด คิดเป็นร้อยละ 44.90 รองลงมาคือ กิจการเจ้าคนเดียว คิดเป็นร้อยละ 34.70 และ ห้างหุ้นส่วนจำกัด คิดเป็นร้อยละ 16.30

5.2 ทดสอบสมมุติฐาน

5.2.1 **ข้อมูลส่วนบุคคลที่มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคล** ได้แก่ เพศ อายุ อายุงาน รายได้ต่อเดือน ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และรูปแบบกิจการที่มีแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลแตกต่างกัน สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล ได้ดังนี้

- เพศ มีผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคล จำแนกตามตัวแปรเพศ ภาพรวมและรายข้อไม่แตกต่างกัน
- อายุ มีผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคล จำแนกตามตัวแปรอายุ ภาพรวมและรายข้อแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
- อายุงาน มีผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคล จำแนกตามตัวแปรอายุงาน ภาพรวม ด้านการสรรหาบุคคล และด้านการจัดการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
- รายได้ต่อเดือน มีผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคล จำแนกตามตัวแปรรายได้ต่อเดือน ภาพรวมและรายข้อไม่แตกต่างกัน ระดับการศึกษา มีผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลจำแนกตามตัวแปรระดับการศึกษา ภาพรวมและรายข้อไม่แตกต่างกัน
- ตำแหน่งงาน มีผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคล จำแนกตามตัวแปรตำแหน่ง พบว่า ด้านการพัฒนาบุคลากร มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05
- รูปแบบกิจการ มีผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลจำแนกตามตัวแปรอายุงาน ภาพรวม ด้านการสรรหาบุคคล และด้านการจัดการสวัสดิการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5.2.2 ข้อมูลส่วนบุคคลมีความคิดเห็นต่อสภาพปัญหาบริหารงานบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ อายุงาน รายได้ต่อเดือน ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และรูปแบบกิจการที่มีแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพปัญหาบริหารงานบุคคลแตกต่างกัน สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล ได้ดังนี้

- เพศ มีผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อสภาพปัญหาบริหารงานบุคคล จำแนกตามตัวแปรเพศ ภาพรวมและรายข้อไม่แตกต่างกัน

- อายุ มีผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคล จำแนกตามตัวแปรอายุ ภาพรวมและรายข้อแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
- อายุงาน มีผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อสภาพสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคล จำแนกตามตัวแปรอายุงาน ภาพรวมและรายข้อแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
- รายได้ต่อเดือน มีผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลจำแนกตามตัวแปรรายได้ต่อเดือน ภาพรวมและรายข้อไม่แตกต่างกัน
- ระดับการศึกษา มีผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลจำแนกตามตัวแปรระดับการศึกษา ภาพรวมและรายข้อไม่แตกต่างกัน
- ตำแหน่งงาน มีผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลจำแนกตามตัวแปรตำแหน่ง พบว่า ภาพรวม ด้านการสรรหาบุคคล และด้านการจั
- สวัสดิการ มีความแตกต่างกัน พิจารณาได้ว่ารูปแบบกิจการด้านการสรรหาบุคคล กับการจัดสรรองค์กร จะมีแตกต่างกันในส่วนของการคัดเลือก และการวางนโยบายการบริหารงานที่ไม่เหมือน ดังนั้นสภาพปัญหาที่แต่ละรูปแบบกิจการย่อมแตกต่างกัน เช่น กิจการเจ้าของคนเดียวจะเป็นผู้ตัดสินใจและมีอำนาจตัดสินใจคนเดียในขณะที่ห้างหุ้นส่วนกับบริษัทจำกัด จะมีบุคลากรที่มีหน้าที่ในการคัดเลือกหรือบริหารงานบุคคลเฉพาะงาน และจากรูปแบบกิจการแต่ละที่มีสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลที่เหมือนกัน เช่น การพัฒนาบุคคลและการจัดสวัสดิการ เนื่องจากรูปแบบกิจการจะมีอำนาจ หรือเทคนิคการบริหารเหมือนกันจึงได้ให้เงินเดือน ให้การอบรมที่เหมือนกันจึงทำให้ไม่มีแตกต่างกันต่อสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคล

สรุปจากการทดสอบสมมุติฐานข้อมูลส่วนบุคคล ที่มีแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคล พบว่า อายุงาน ตำแหน่งงาน และรูปแบบกิจการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ จากการทดสอบสมมุติฐานข้อมูลส่วนบุคคล ที่มีแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคล พบว่า อายุ อายุงาน และตำแหน่งงาน โดยเฉพาะ ตำแหน่งงาน มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิชาญ ภิบาล (2542) ที่ศึกษาความคิดเห็น

ของคณะกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลเกี่ยวกับโครงสร้างและการบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบล ศึกษากรณีเฉพาะจังหวัดยะลา โดยพบว่าการดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการบริหาร อบต. มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อโครงสร้างการบริหารงานของ อบต. และ เบญจวรรณ ทองขาว (2546) ศึกษาเรื่องสภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมกล้าธนบุรีสภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในคณะวิศวกรรม มจธ. ตามสถานะตำแหน่งงาน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พนักงานที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และงานวิจัยของ นฤนาท ภักดี (2549) ที่ศึกษาเรื่องความคิดเห็นของพนักงานไปรษณีย์ไทย ต่อการบริหารงานบุคคล ศึกษากรณีที่ทำการไปรษณีย์คลองจั่น พนักงานที่มี ระดับตำแหน่ง แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

5.3 อภิปรายผล

5.3.1 จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า รูปแบบและวิธีการบริหารบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง 49 คน ของโครงการบ้านจัดสรร ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา มีรูปแบบบริหารบุคคล เป็น ผู้บริหารโครงการบ้านจัดสรรเป็นส่วนใหญ่ และมีรูปแบบกิจการที่ดำเนินการอยู่เป็น บริษัทจำกัด โดยวิธีการบริหารบุคคล ต้องมีการวางแผนบุคลากรอย่างจัดเจน ในการจัดสรรหาบุคคล โดยการให้อำนาจในการตัดสินใจแก่ผู้บังคับบัญชาในการพิจารณาผลการปฏิบัติงาน โดยต้องมีการกำหนดกำหนดช่วงเวลาการทดลองปฏิบัติงานไว้อย่างเหมาะสมชัดเจน โดยต้องมีการรายงานผลการปฏิบัติงานต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับขั้นอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งต้องการมีการประชุมภายในแต่ละฝ่ายเป็นประจำ เพื่อการพัฒนาบุคคลให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งในด้านการจัดสวัสดิการ จะต้องประกาศกำหนดระเบียบหลักเกณฑ์การขอรับสวัสดิการไว้อย่างชัดเจน มีการจัดสวัสดิการต่างๆ ให้อย่างเพียงพอและสอดคล้องต่อความต้องการของพนักงาน

5.3.2 สภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของโครงการหมู่บ้านจัดสรร ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา พิจารณาได้ว่า สภาพปัญหาในปัจจุบันที่พบในการบริหารงานบุคคลของโครงการบ้านจัดสรร คือ การมีระบบอุปถัมภ์ในการคัดเลือกบุคลากร ซึ่งทำให้บางตำแหน่งไม่มีผู้มาสมัครหรือมาจำนวนน้อย และยังพบว่า แผนภูมิของโครงสร้างองค์กรยังไม่มีหรือไม่ชัดเจน ทำให้มีปัญหาในการจัดองค์กรตามการ

ปฏิบัติงาน หรือทำให้บุคลากรได้รับการพัฒนาไม่ทั่วถึง ในขณะปัญหาด้านการจัดการสวัสดิการนั้น ยังพบอีกว่า พนักงานมีความต้องการในสวัสดิการต่างๆที่เพิ่มขึ้น เกิดจากหน่วยงานได้จัดสวัสดิการยังไม่เพียงพอ

สรุปได้ว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูล และจากผลการวิจัยทำให้ผู้วิจัยได้ทราบว่า การบริหารงานบุคคล มีความสำคัญอย่างยิ่ง และถือว่าเป็นตัวขับเคลื่อนให้โครงการบ้านจัดสรรประสบสำเร็จ เป็นปัจจัยที่ขาดไม่ได้ ดังนั้นโครงการจัดสรรที่มีปัญหาบริหารโครงการ นอกจากจะคำนึงด้านงบประมาณ ด้านระยะเวลา ด้านเครื่องมือหรืออุปกรณ์ แล้วยังมีด้านบุคลคล ที่ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ควรคำนึงเป็นอย่างยิ่ง จากผลการวิจัยและผลการวิเคราะห์ ได้แสดงถึงบทบาทสำคัญของการบริหารบุคคล ที่ต้องได้รับการพัฒนา การจัดสวัสดิการ ต้องมีการวางแผนบุคลากรอย่างจัดเจน เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ กำหนดตำแหน่งงานให้มีความเหมาะสม มาดำเนินงานโครงการบ้านจัดสรรให้ประสบความสำเร็จมากขึ้น

5.4 ข้อเสนอแนะ

5.4.1 ข้อเสนอแนะ

5.4.1.1 การบริหารงานบุคคล สำหรับโครงการบ้านจัดสรร ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา ควรมีการวางแผนการสรรหาบุคคล อย่างชัดเจน เมื่อได้บุคคลเหล่านั้นมาแล้ว ผู้บริหารโครงการจะต้องมีการพัฒนาบุคคลอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนสวัสดิการที่เพียงพอ และเหมาะสมกับความต้องการ ซึ่งต้องมีการกำหนดโครงสร้างหน่วยงานอย่างชัดเจน ตลอดกำหนดตำแหน่งงานให้มีความเหมาะสม เพื่อให้การบริหารโครงการบ้านจัดสรรเป็นอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

5.4.1.2 จากสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคล ส่วนใหญ่จะมาจาก การมีระบบอุปถัมภ์ในการบริหารงานบุคคล ซึ่งอาจทำให้การบริหารงานโครงการบ้านจัดสรร ขาดความชัดเจน และทำให้การพัฒนาบุคคลไม่ทั่วถึง ดังนั้นเพื่อความบริหารงานโครงการบ้านจัดสรร ให้ประสบความสำเร็จภายใต้กรอบระยะเวลา งบประมาณ จึงต้องกำหนดตำแหน่ง โครงสร้างหน่วยงานให้มีความชัดเชนมากยิ่งขึ้น

5.4.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัย ครั้งต่อไป

5.4.2.1 ควรมีขยายขอบเขตการดำเนินการวิจัย ในปัจจัยด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องการบริหารโครงการบ้านจัดสรร เช่น ด้านอุปกรณ์เครื่องมือ ด้านระยะเวลา ด้านงบประมาณ

5.4.2.2 ควรจะมีการศึกษาประเภทบุคคลที่มาดำเนินงานหรือปฏิบัติงานในโครงการบ้านจัดสรร เพื่อศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับบริหารงานบุคคล ที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน

เอกสารอ้างอิง

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. (2546) . **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ด ยู เคชั่น

ดำรง วัฒนา. (2546). **เอกสารประกอบการบรรยายวิชาทฤษฎีองค์การ ตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารทั่วไป**. เอกสารอัดสำเนาเย็บเล่ม.

ติน ปรัชญพฤทธ์. (2542). **ทฤษฎีองค์การ**. (พิมพ์ครั้งที่ 4) . กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

พิชิตชัย ผ่องอุดม และคณะ. **สภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์วิทยาเขตบางเขน**. สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. 2552.

วิเชียร วิทยาอุดม. (2554). **การจัดการสมัยใหม่**. กรุงเทพฯ : บริษัท ธนวัช การพิมพ์ จำกัด.

วิเชียร วิทยาอุดม. (2555). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ : บริษัท ธนวัช การพิมพ์ จำกัด.

วรัญญา ภัทรสุข. (2546). **ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2545). **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ : บริษัท ธรรมสาร จำกัด.

สุทิน แกล้วกล้า. **สภาพการบริหารงานบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ**. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชายุทธศาสตร์การพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร. 2552.

สุพจน์ ทรายแก้ว. (2545). **การจัดการภาครัฐแนวใหม่**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). พระนครศรีอยุธยา ; เทียนวัฒนา

สุภางค์ จันทวานิช. (2546). **การวิเคราะห์ข้อมูลในการวัจัยเชิงคุณภาพ**. (พิมพ์ครั้งที่ 5) .กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สมพล อินทรัตน์. **การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2**. วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตร มหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา. 2554.

สมยศ นาวีการ .(2545). **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ 1991.

สมิหรา จิตตลดากร. (2546). **ทฤษฎีองค์การ**. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : คงวุฒิคุณากร

อุทัย เลาหวิเชียร. (2546). **รัฐประศาสนศาสตร : ลักษณะวิชาและมิติต่างๆ**. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ : เสมาธรรม

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 พ.ศ. 2540-2544. (ม.ป.ป.).

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 พ.ศ. 2545-2549. (ม.ป.ป.).

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 พ.ศ. 2550-2554. (ม.ป.ป.).

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555-2559. (ม.ป.ป.).

ภาคผนวก

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง การศึกษาสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของโครงการหมู่บ้านจัดสรร
ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา

คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาวิชา MASTER PROJECT ระดับปริญญาโท สำนักวิชาวิศวกรรมศาสตร์ สาขาวิศวกรรมโยธา หลักสูตรการบริหารงานก่อสร้างและสาธารณูปโภค มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ซึ่งจัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษารูปแบบและวิธีการบริหารงานบุคคลของโครงการหมู่บ้านจัดสรร
2. เพื่อศึกษาสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของโครงการหมู่บ้านจัดสรร

ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามนี้ตามความเป็นจริงมากที่สุด และโปรดตอบแบบสอบถามทุกข้อ คำตอบของท่านผู้วิจัยจะถือเป็นความลับและการนำเสนอผลการวิจัยเป็นลักษณะภาพรวม โดยจะไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถามแต่อย่างใด แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของโครงการหมู่บ้านจัดสรร ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา ประกอบด้วย

1. ด้านการสรรหาบุคคล
2. ด้านการจัดองค์กร
3. ด้านการพัฒนาบุคคล
4. ด้านการจัดสวัสดิการ

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของโครงการหมู่บ้านจัดสรร ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา

ส่วนที่ 4 เป็นข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของโครงการ

ผู้วิจัย ขอขอบพระคุณที่ท่านกรุณาให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาในครั้งนี้ด้วย

นายกัมพล เครือวัฒนเวช
นักศึกษาหลักสูตรวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาการบริหารงานก่อสร้างและสาธารณูปโภค
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ใน ○ หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

○ ชาย ○ หญิง

2. อายุ

○ 20 - 25 ปี ○ 26 – 30 ปี

○ 31 – 45 ปี ○ 46 – 50 ปี

○ 50 ปี ขึ้นไป

3. อายุงาน

○ น้อยกว่า 3 ปี ○ 3 – 5 ปี

○ 6 – 10 ปี ○ 11 – 15 ปี

○ 15 ปี ขึ้นไป

4. รายได้ต่อเดือน

○ ต่ำกว่า 20,000 บาท ○ 20,001 – 25,000 บาท

○ 25,001- 30,000 บาท ○ 30,001 – 35,000 บาท

○ 35,001 บาท ขึ้นไป

5. ท่านจบการศึกษาสูงสุดในระดับใด

○ ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี ○ ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

○ ปริญญาโทหรือเทียบเท่า ○ ปริญญาเอก

6. ปัจจุบันท่านปฏิบัติงานอยู่ในตำแหน่งใด

○ เจ้าของโครงการ ○ ผู้บริหารโครงการ

7. กิจการที่ดำเนินการอยู่เป็นแบบใด

○ กิจการเจ้าคนเดียว ○ ห้างหุ้นส่วนจำกัด

○ บริษัทจำกัด

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของบุคลากร โครงการหมู่บ้านจัดสรร เกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคล

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ท่านเห็นว่าตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงข้อเดียว

ข้อ	คำถาม ด้านการสรรหาบุคคล	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1.	โครงการมีการวางแผนบุคลากรไว้อย่างชัดเจน					
2.	โครงการได้ดำเนินการตามแผนอัตรากำลังคนที่กำหนดไว้					
3.	โครงการมีการจัดทำคำบรรยายลักษณะงานของแต่ละตำแหน่งไว้อย่างชัดเจน					
4.	มีการประชาสัมพันธ์ให้ทราบกันโดยทั่วถึง ในการรับสมัครงาน					
5.	มีการกำหนดวิธีการและขั้นตอนในการสรรหาบุคลากรไว้อย่างชัดเจน					
6.	โครงการให้ความยุติธรรมแก่ผู้สมัครทุกคนอย่างทั่วถึง					
7.	การสรรหาทำได้ตรงตามความต้องการของหน่วยงานต่างๆ ในสำนักงาน					
8.	โครงการได้นำเครื่องมือที่ได้มาตรฐานมาใช้ในการคัดเลือกพนักงาน					
9.	มีการกำหนดช่วงเวลาการทดลองปฏิบัติงานไว้อย่างเหมาะสมชัดเจน					
10.	มีการใช้เครื่องมือที่มีมาตรฐานเพื่อวัดผลการทดลองปฏิบัติงาน					

ข้อ	คำถาม ด้านการสรรหาบุคคล (ต่อ)	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
11.	โครงการให้อำนาจในการตัดสินใจแก่ผู้บังคับบัญชาในการพิจารณาผลการปฏิบัติงาน					
12.	โดยรวมแล้วการคัดเลือกพนักงานของโรงการมีประสิทธิภาพและเหมาะสม					

ข้อ	คำถาม ด้านการจัดองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1.	มีการจัดองค์กรหรือโครงสร้างการบริหารในรูปแบบแผนภูมิอย่างชัดเจน					
2.	มีการเผยแพร่แผนภูมิการบริหารงานไว้ในป้ายประกาศ					
3.	มีการกำหนดบุคลากรผู้รับผิดชอบไว้ในแผนภูมิการจัดองค์กร					
4.	การปฏิบัติงานของหน่วยงานสอดคล้องกับที่กำหนดไว้ในแผนภูมิ					
5.	โครงสร้างขององค์กรมีการแบ่งหน้าที่ฝ่ายต่างๆ สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน					
6.	โครงสร้างขององค์กรทำให้เกิดความสะดวกในการประสานงานระหว่างผู้ปฏิบัติงาน					
7.	มีการแบ่งหน้าที่ตามเนื้องานและปริมาณงานให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์					
8.	มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่แต่ละคนอย่างชัดเจน					
9.	มีการประชุมภายในแต่ละฝ่ายเป็นประจำ					
10.	งานที่มีผู้บริหารมอบหมายได้ปฏิบัติเป็นอย่างดี					
11.	มีระบบการทำงานและวิธีการประเมินผล					
12.	มีการรายงานผลการปฏิบัติงานต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับขั้นอย่างสม่ำเสมอ					

ข้อ	คำถาม ด้านการพัฒนาบุคคล	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1.	มีการวางแผนในการพัฒนาฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ					
2.	มีการสำรวจความต้องการในการพัฒนาและได้รับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง					
3.	หน่วยงานส่งเสริมและสนับสนุนให้ศึกษาและฝึกอบรมเพื่อเพิ่มภูมิทักษะในการปฏิบัติงาน					
4.	หน่วยงานส่งบุคลากรเข้าร่วมการสัมมนาภายนอก ที่จัดโดยหน่วยงานอื่น					
5.	เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการกำหนดหลักสูตรในการฝึกอบรม					
6.	หลักสูตรการฝึกอบรมและสัมมนามีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน					
7.	เปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาตนเองและหน่วยงาน					
8.	การฝึกอบรมเกี่ยวข้องโดยตรงกับการพัฒนาความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน					
9.	บุคลากรที่ได้เข้ารับการอบรมเพิ่มเติมได้นำความรู้มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพของงานที่รับผิดชอบ					
10.	หน่วยงานสามารถชักจูงให้พนักงานเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ เพื่อการพัฒนาหน่วยงานได้เป็นอย่างดี					
11.	มีการติดตามผลการปฏิบัติงานหลังจากที่มีการอบรมสัมมนา					
12.	โดยรวมแล้วการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานมีประสิทธิภาพ					

ข้อ	คำถาม ด้านการจัดการสวัสดิการ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1.	หน่วยงานได้ประกาศกำหนดระเบียบหลักเกณฑ์การขอรับสวัสดิการไว้อย่างชัดเจน					
2.	หน่วยงานมีการจัดสวัสดิการต่างๆ ให้อย่างเพียงพอและสอดคล้องต่อความต้องการของพนักงาน					
3.	การขอรับสวัสดิการต่างๆ มีความสะดวกรวดเร็ว					
4.	พนักงานมีความพอใจในสวัสดิการต่างๆ					
5.	ระเบียบเกี่ยวกับสวัสดิการมีความเหมาะสม					
6.	ระเบียบเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลมีความเหมาะสม					
7.	สถานที่ปฏิบัติงานมีความสะดวกและปลอดภัยต่อการปฏิบัติงาน					
8.	โดยรวมหน่วยงานได้จัดสวัสดิการให้พนักงานเพียงพอแล้ว					

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นของบุคลากรโครงการหมู่บ้านจัดสรร เกี่ยวกับสภาพปัญหาของงานบริหารงานบุคคล

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ท่านเห็นว่าตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงข้อเดียว

ข้อ	คำถาม ปัญหาด้านการสรรหาบุคลากร	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1.	หน่วยงานไม่มีการวางแผนอัตรากำลัง					
2.	หน่วยงานได้รับการจัดสรรอัตรากำลังน้อย					
3.	งบประมาณไม่เพียงพอ					
4.	ขาดการประชาสัมพันธ์การรับสมัครบุคลากรอย่างทั่วถึง					
5.	บางตำแหน่งไม่มีผู้มาสมัครหรือมาจำนวนน้อย					
6.	มีระบบอุปถัมภ์ในการคัดเลือกบุคลากร					
7.	คัดเลือกบุคลากรไม่ตรงตำแหน่งหรือความสามารถไม่เหมาะสมกับตำแหน่ง					
8.	การคัดเลือกบุคลากรไม่ดำเนินการในรูปของคณะกรรมการ					
9.	การบรรจุบุคลากรเข้าทำงานไม่ทันตามความต้องการของหน่วยงาน					

ข้อ	คำถาม ปัญหาด้านการจัดสรรองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1.	ไม่มีการจัดองค์กรอย่างชัดเจนตามการปฏิบัติงาน					
2.	ไม่มีแผนภูมิของโครงสร้างองค์กร					
3.	การมอบหมายงานไม่ตรงกับความรู้ความสามารถตามโครงสร้างขององค์กร					
4.	งบประมาณไม่เพียงพอ					
5.	การปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับแผนภูมิโครงสร้างขององค์กร					
6.	ไม่มีการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบของเจ้าหน้าที่แต่ละคนอย่างชัดเจน					
7.	ไม่มีการประชุมแต่ละฝ่ายเป็นประจำ					
8.	ไม่มีระบบการทำงานและวิธีการประเมินผล					
9.	ไม่มีการรายงานผลการปฏิบัติงานต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับขั้น					

ข้อ	คำถาม ปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากร	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1.	หน่วยงานไม่มีแผนในการพัฒนาบุคลากร					
2.	งบประมาณไม่เพียงพอ					
3.	บุคลากรได้รับการพัฒนาไม่ทั่วถึง					
4.	มีระบบอุปถัมภ์ในการพัฒนาบุคลากรเข้ารับการพัฒนา					
5.	หลักสูตรการพัฒนาไม่ตรงตามความต้องการของหน่วยงาน					
6.	การจัดส่งบุคลากรเข้ารับการพัฒนาไม่ตรงกับหน้าที่ความรับผิดชอบ					
7.	บุคลากรไม่พร้อม ไม่มีเวลาในการพัฒนา					
8.	บุคลากรไม่นำความรู้ที่ได้รับไปใช้ให้เกิดประโยชน์					
9.	ไม่มีการประเมินบุคคลกรหลังเข้ารับการพัฒนา					

ข้อ	คำถาม ปัญหาด้านการจัดการสวัสดิการ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1.	ไม่มีการกำหนดสวัสดิการไว้อย่างชัดเจน					
2.	การจัดสวัสดิการไม่เพียงพอต่อความต้องการของพนักงาน					
3.	การขอรับสวัสดิการมีความล่าช้า					
4.	พนักงานมีความต้องการในสวัสดิการต่างๆ เพิ่มขึ้น					
5.	ระเบียบการจัดสวัสดิการไม่เหมาะสม					
6.	ระเบียบเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลไม่เหมาะสม					
7.	สถานที่ปฏิบัติงานไม่ค่อยสะดวกและปลอดภัย					
8.	โดยรวมหน่วยงานได้จัดสวัสดิการยังไม่เพียงพอ					

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสภาพปัญหาของการบริหารงานบุคคล

1. ข้อเสนอแนะด้านการสรรหาบุคคล

……

……

……

……

……

……

2. ข้อเสนอแนะด้านการจัดองค์กร

……

……

……

……

……

……

3. ข้อเสนอแนะด้านการพัฒนาบุคคล

……

……

……

……

……

……

4. ข้อเสนอแนะด้านการจัดสวัสดิการ

……

……

……

……

……

……

ประวัติผู้เขียน

นายกัมพล เครือวัฒนเวช เกิดเมื่อวันที่ 7 พฤศจิกายน 2506 ประวัติการศึกษา สำเร็จการศึกษา บริหารธุรกิจบัณฑิต (การจัดการงานก่อสร้าง) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารทั่วไป) วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา และได้เข้ารับการศึกษาต่อในหลักสูตร วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต การบริหารงานก่อสร้างและสาธารณูปโภค สาขาวิชาวิศวกรรมโยธา สำนักวิชาวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง ผู้จัดการศูนย์ประเมินราคาหลักทรัพย์นครราชสีมา 1 บมจ.ธนาคารกรุงไทย