

แนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ
วิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน
ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน

เฟิง เสี่ยวป้า

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ปีการศึกษา 2566
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ แนวทางการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนานประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน

ชื่อนักศึกษา เฟิง เสี่ยวปัว

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์


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


..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.จิตตวิสุทธิ์ วิมุตติปัญญา)


..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กุลสิรินทร์ อภิรัตน์วรเดช)

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยาอนุมัติให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา


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


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

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์


..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิสุทธิ์ วิจิตรพิชราภรณ์)


..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีระวัฒน์ มอนโรสง)


..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา นียมาภา)

ชื่อเรื่อง	แนวทางการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย ในมณฑลหูหนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน
ชื่อผู้วิจัย	เฟิ่ง เสี่ยวปัว
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	รองศาสตราจารย์ ดร.นิรันดร์ สุธีนิรันดร์
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติวิสุทธิ์ วิมุตติปัญญา
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กุลสิรินทร์ อภิรัตน์วรเดช
ปีการศึกษา	2566

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนานประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน 2) เพื่อประเมินคุณลักษณะการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน 3) เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ใน 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) การสรรหาและคัดเลือก 2) การพัฒนาฝึกอบรม 3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 4) ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์อื่น ๆ ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ วิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน จำนวน 122 แห่ง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร และอาจารย์ประจำการ วิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน โดยการสุ่มแบบเจาะจงมหาวิทยาลัยละ 4 คน รวมทั้งสิ้น 488 คน กลุ่มผู้ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์ ได้แก่ อธิการบดีหรือรองอธิการบดีของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย อย่างละ 1 คน รวมทั้งสิ้น 24 คน กลุ่มผู้ประเมินความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติ ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิ คณาจารย์ ในมหาวิทยาลัย และผู้ที่มีบทบาทหลักในการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ จำนวน 20 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนานประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ซึ่งทางการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการสรรหาและคัดเลือก ส่วนด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ผลการประเมินคุณลักษณะทางการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ

วิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนานประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีวิธีการแสวงหาโน้มน้าวและจูงใจให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถและเหมาะสมกับตำแหน่งเข้ามาทำงานในองค์กร มีค่าเฉลี่ยสูง รองลงมาคือสนับสนุนการสรรหาบุคคลจากบุคคลภายนอก ส่วนกำหนดแผนการฝึกอบรมและพัฒนาเฉพาะบุคคลตามความสามารถและความต้องการของบุคลากร มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด แนวทางการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีผลดังนี้ ผู้บริหารมีการสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงาน โดยการสรรหาบุคคลจากแหล่งกำลังคนภายนอกโดยใช้กลยุทธ์และวิธีการสรรหาที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดการสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพมีการกำหนดแนวทางในการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรตามระเบียบอย่างชัดเจน ในการดำเนินงานขั้นตอนในการถ่ายทอดความรู้ หรือการรับข้อมูลข่าวสารเป็นสิ่งที่สำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะจะเป็นตัวที่ช่วยให้องค์กรขับเคลื่อนไปในทิศทางที่ถูกต้อง ผู้บริหารมีการกำหนดหน้าที่ที่รับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งงานได้อย่างเหมาะสมและเลือกงานให้เหมาะสมกับความสามารถของแต่ละบุคคลเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากที่สุด ผู้ที่ทำหน้าที่ในการสรรหาบุคลากรมีการกำหนดแนวทางในการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรตามระเบียบอย่างชัดเจนและสามารถดึงดูดบุคลากรที่มีคุณภาพตรงกับงานและเกิดความสนใจที่จะมาร่วมงานกับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพโดยการตัดสินใจเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติและความสามารถเหมาะสมที่สุดจากผู้สมัคร เพื่อให้เข้ามาทำงานและดำรงในตำแหน่งที่ต้องการ โดยองค์กรมีการสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีโอกาส เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์และศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาโลกทัศน์อย่างต่อเนื่อง อีกทั้งเป็นการเสริมสร้างสมรรถนะทางด้านความรู้ ทักษะ ทศนคติและพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ซึ่งระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระเบียบแบบแผน มีการกำหนดหลักการและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และมีผลการประเมินเป็นที่ยอมรับและนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น รวมถึงองค์กรมีกระบวนการประเมินการเลื่อนขั้น เงินเดือนตามระเบียบราชการอย่างเป็นธรรม อีกทั้งให้ความสำคัญในเรื่องการสร้างบรรยากาศในการทำงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คุณภาพชีวิตในการทำงาน และการสร้างจิตสำนึกด้านความปลอดภัยในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรในองค์กรเกิดกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

คำสำคัญ : การบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

Title	Policy And Strategic Management Approaches of Human Resource Management of Colleges and Universities In Hunan Province, People's Republic of China
Author	Feng Xiaobo
Program	Education Administration
Major Advisor	Associate Professor Dr.Niran Sutheeniran
Co-advisor	Associate Professor Dr. Jitwisut Wimutpanya
Co-advisor	Assistant Professor Dr. Kulsirin Apiratworadech
Academic Year	2023

ABSTRACT

The purpose of study on 1) to study policy and strategic management approaches of Human Resource Management of Colleges and Universities in Hunan Province, People's Republic of China. 2) to assess policy and strategic management approaches of Human Resource Management of Colleges and Universities in Hunan Province, People's Republic of China. 3) To study policy and strategic management approaches of Human Resource Management of Colleges and Universities in Hunan Province, People's Republic of China were included 4 following aspects: 1) Recruitment and Selection 2) Training development 3) Performance Evaluation 4) Remuneration and Benefits. The population of the study were 122 Colleges and Universities in Colleges and Universities. The sample group were administrator and teachers in Guangxi province, people's republic of China. They were selected by purposive sampling method 4 people from each university, totaling 488 people. The interview group was the president or vice president of the university. 1 person per university, totaling 24 people. The group of appraisers for the suitability of the implementation consisted of experts from the university. and those who have main roles in policy and strategic management, totaling 20 people. The data were collected by using 5-point rating scale questionnaire and were statistically analyzed in percentage, mean, and standard deviation.

The finding of the study on which policy and strategic management approaches of Human Resource Management was at high level. Considering the results of the study aspects ranged from the highest to the lowest level were as

follows: the highest level was Remuneration and Benefits, followed by Recruitment and Selection and Performance Evaluation was the lowest level. The result of assess policy and strategic management approaches of Human Resource Management of Colleges and Universities in Hunan Province, People's Republic of China was high level. Considering the results of the study aspects ranged from the highest to the lowest level were as follows: the highest level was There are ways to seek, persuade and persuade people with knowledge and skills suitable for the position to work in the organization, followed by supporting recruitment from outsiders. Individual training and development plans are defined according to the abilities and needs of the personnel was the lowest level. Guidelines for policy and strategic management approaches of Human Resource Management are as follows: Executives recruit personnel with suitable qualifications for the job By recruiting people from external sources using appropriate recruitment strategies and methods to achieve the most effective recruitment. Executives are able to manage effectively. Guidelines for recruitment and appointment of personnel are clearly defined in accordance with the regulations. In operating procedures for transferring knowledge or receiving information is extremely important because it will help the organization move in the right direction. Executives have appropriately assigned duties and responsibilities in each job position and selected jobs to suit individual abilities in order to perform operations with the greatest efficiency. Personnel responsible for recruitment have clearly defined guidelines for recruitment and appointment of personnel according to regulations and are able to attract qualified personnel who match the job and are interested in joining the organization effectively by Decide the person with the most suitable qualifications and abilities from the candidates. in order to come to work and hold the desired position The organization has encouraged all personnel to have the opportunity to Enhance knowledge, skills, experiences and study visits to continually develop worldviews.

Keyword: The efficiency of human resource management

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ เรื่อง แนวทางการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากร มนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ครั้งนี้ สำเร็จ ลุล่วงด้วยความอนุเคราะห์อย่างดีจาก รองศาสตราจารย์ ดร.นิรันดร์ สุธีนิรันดร์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติวิสุทธิ วิมุติปัญญา และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กุลสิรินทร์ อภีรัตน์วรเดช อาจารย์ที่ปรึกษาร่วมและเจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยาทุกท่าน ที่ให้ความกรุณาเมตตาสละเวลาให้คำแนะนำ ข้อคิดเห็น และการตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ในการ ดำเนินการวิจัยจนเป็นผลสำเร็จ

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

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

เผิง เสี่ยวป้า

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ค
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
ตารางภาพ.....	ซ
สารบัญตาราง.....	ฅ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามของการวิจัย.....	8
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	9
ขอบเขตของการวิจัย.....	9
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	10
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	12
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	13
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	13
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับนโยบายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	27
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	53
บริบทสภาพทั่วไปและแนวทางทางการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของการ บริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ประเทศ สาธารณรัฐประชาชนจีน.....	72
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	86
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	92
ประชากร.....	92
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	93
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	95
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	96

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	101
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ และระดับการศึกษา นำเสนอในรูปของจำนวน และร้อยละ.....	101
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในการการบริหารจัดการเชิง กลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑล หูหนานประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน นำเสนอในรูปของค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน.....	102
ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการ บริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนานประเทศ สาธารณรัฐประชาชนจีน.....	108
ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินคุณลักษณะแนวทางการบริหารจัด การเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑล หูหนานประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน.....	111
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	116
สรุปผลการวิจัย.....	116
อภิปรายผลการวิจัย.....	119
ข้อเสนอแนะ.....	128
บรรณานุกรม	130
ภาคผนวก	137
ภาคผนวก ก หนังสือเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย.....	138
ภาคผนวก ข ผลการหาค่าดัชนีวัดความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม.....	142
ภาคผนวก ค แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	150
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลในการทำวิจัย และหนังสือ ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์.....	160
ภาคผนวก จ ข้อมูลการสัมภาษณ์และรายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....	174
ภาคผนวก ฉ ประกาศนียบัตรการอบรม.....	205
ภาคผนวก ช แบบตอบรับการตีพิมพ์ในวารสารวิชาการ.....	208
ประวัติผู้วิจัย	210

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1.1	กรอบแนวคิดการวิจัย.....	12

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2.1	หลักสูตรที่เปิดสอนระดับปริญญาตรี.....	79
4.1	จำนวนและร้อยละสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	102
4.2	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แนวทางการบริหารจัดการเชิงนโยบายและ กลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑล หูหนานประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน โดยรวมทั้ง 4 ด้าน.....	102
4.3	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แนวทางการบริหารจัดการเชิงนโยบายและ กลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑล หูหนานประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ด้านการสรรหาและคัดเลือก.....	103
4.4	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แนวทางการบริหารจัดการเชิงนโยบายและ กลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยใน มณฑลหูหนานประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา.....	104
4.5	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แนวทางการบริหารจัดการเชิงนโยบายและ กลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑล หูหนานประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	105
4.6	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แนวทางการบริหารจัดการเชิงนโยบายและ กลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยใน มณฑลหูหนานประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์อื่น ๆ.....	106
4.7	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การประเมินคุณลักษณะการบริหารจัดการ เชิง นโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและ มหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนานประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน.....	108

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM) คือ กลยุทธ์ ตลอดจนกระบวนการในการจัดการบุคลากรในองค์กรตามมิติต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรสามารถ ดำเนินการทำงานและปฏิบัติตามหน้าที่ของตนให้เกิดประสิทธิภาพมีคุณภาพสูงสุดและเกิดปัญหาที่ น้อยที่สุด ฮาเวย์และโบ (Havey & Bowin. 1996, p.6) ได้ให้คำนิยามของการบริหารทรัพยากร มนุษย์ไว้ว่า คือ การบริหารกิจการที่ดำเนินการดึงดูด (Attract) พัฒนา (Develop) และดำรงรักษาไว้ (Maintain) ของกำลังคนให้ปฏิบัติงานได้ผลสูง (High performing workforce) รวมไปถึงการมุ่งไปสู่ ความเป็นเลิศขององค์กร (Corporate excellence) แกรี่ เดสเลอร์ (Gary Dessler. 2003, p.2) ให้ ความหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นกระบวนการให้ได้มาซึ่งมีการฝึกอบรม การประเมิน และการจ่ายค่าตอบแทนให้พนักงานและให้ความสนใจในเรื่องแรงงานสัมพันธ์สุขภาพอนามัยและความ ปลอดภัย องค์ประกอบของ กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ มี 7 ประการด้วยกัน องค์ประกอบที่ 1 คือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) องค์ประกอบที่ 2 คือ การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment and Selection) องค์ประกอบที่ 3 คือ การ ฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน (Training and Development) องค์ประกอบที่ 4 คือ การประเมินผล ปฏิบัติงานและผลป้อนกลับของงาน (Performance appraisal) องค์ประกอบที่ 5 คือ การให้ ค่าตอบแทน (Compensation) องค์ประกอบที่ 6 คือ พนักงานสัมพันธ์ (Employee) องค์ประกอบที่ 7 คือ การโยกย้ายพนักงานและการทดแทน

กระแสการปรับเปลี่ยนทางสังคมที่เกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21 เกิดวิวัฒนาการความก้าวหน้าใน ทุก ๆ มิติอย่างรวดเร็วและรุนแรงทำให้ส่งผลต่อวิถีการดำรงชีพของสังคมอย่างทั่วถึงจุดที่อิทธิพลจาก กระแสโลกาภิวัตน์ครอบคลุมทั่วโลกทำให้เกิดผลกระทบที่สำคัญคือ ระบบโลกเปลี่ยนแปลงไปสู่การ แข่งขันอย่างรุนแรงในทุกภาคส่วนด้านเศรษฐกิจสังคมและการเมืองตลอดจนด้านการศึกษาบทบาท ของผู้บริหารองค์การสถานศึกษาทั้งภาครัฐและภาคเอกชนมีผลกระทบอย่างรุนแรงทั่วโลกต้อง ปรับเปลี่ยนรูปแบบในการบริหารจัดการองค์การตามกระแสแห่งอิทธิพลนั้นเพื่อเพิ่มความได้เปรียบใน แข่งขันผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์นี้จึงมีบทบาทที่สำคัญอย่างยิ่งในการนำองค์การให้ม ีความสามารถที่จะเทียบเคียงสมรรถนะกับองค์การอื่นที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา การบริหารจัดการ องค์การทั้งหลายเหล่านี้จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องผลักดันตนเองให้เป็นองค์การที่มีนโยบายและกลยุทธ์ เป็นสำคัญเพื่อขับเคลื่อนโดยยุทธศาสตร์เพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ยุคของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตามกระแสโลกาภิวัตน์

ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีความคิดกว้างไกล มีสภาวะความเป็นผู้นำ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ และกล้าเปลี่ยนแปลงอีกทั้งยังจำเป็นต้องตระหนักในความสำคัญของการมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง มีความสามารถในการจัดการประสานประโยชน์กับทุกฝ่ายเพื่อประโยชน์ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเป็นสำคัญ ผู้บริหารที่มีคุณลักษณะและความสามารถดังกล่าวข้างต้น จึงจะสามารถบริหารจัดการให้การศึกษาเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่พึงประสงค์ได้ สอดคล้องกับ Buller and McEvoy (2012) ได้ทำการศึกษากลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิภาพการทำงานพบว่า กลยุทธ์และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการระบุนโยบายที่สคัญระหว่าง กลยุทธ์ของบริษัทกับทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานที่มุ่งเน้นเกี่ยวกับบทบาทของทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานด้วยการกำหนดแนวทางร่วมกันของความสามารถขององค์การและวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมโดยการสร้างบรรทัดฐานและแรงจูงใจในการทำงานเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นกับกลยุทธ์ขององค์การ รวมถึงการเลื่อนตำแหน่งจะก่อให้เกิดการสร้างทุนมนุษย์และทุนทางสังคมให้เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งถือได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการจัดการให้บรรลุและรักษาประสิทธิภาพการดำเนินงานส่งผลให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ จากการศึกษาดังกล่าวจะเห็นได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ช่วยใหบุคคลและองค์การมีประสิทธิภาพสูงขึ้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งจำเป็นเพราะว่าบุคคลงานและองค์การมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอซึ่งการที่องค์การจะกระทำภารกิจหลักให้บรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพนั้นหน่วยงานจำเป็นจะต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพในปริมาณที่เหมาะสมกับงาน ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงจัดเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งในการ บริหารงานเพราะบุคลากรเป็นผู้จัดหาและใช้ทรัพยากรบริหารอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นเงินวัสดุอุปกรณ์และการบริหารจัดการหากองค์การเริ่มต้นด้วยการมีบุคลากรที่ดีมีความสามารถแล้วปัจจัยอื่นๆ ก็จะดีตามมาด้วยเหตุนี้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการดำเนินการที่เกี่ยวกับบุคคลที่ถือเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์การ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ขณะเดียวกันองค์การก็ต้องธำรงรักษาและพัฒนาให้ทรัพยากรมนุษย์มีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี อันประกอบด้วย ภารกิจหลัก ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์การกำหนดงานหรือออกแบบงาน การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลพนักงาน การฝึกอบรมและพัฒนา ค่าตอบแทน สุขภาพและความปลอดภัย การพ้นจากงานของพนักงาน ฉะนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับที่จะต้องรับผิดชอบต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ สอดคล้องกับ Lee Lee และ Wu (2010 : Abstract) ได้ศึกษาทำการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง การปฏิบัติการบริหารทรัพยากรมนุษย์กลยุทธ์ธุรกิจ และผลการดำเนินงานของบริษัท โดยผู้วิจัยแบ่ง องค์ประกอบ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ออกเป็นด้านต่าง ๆ ได้แก่ การฝึกอบรมและการพัฒนา การทำงานเป็นทีม

การบริหารค่าตอบแทน/ค่าจ้างจูงใจ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผล การปฏิบัติงาน และการสร้างความรู้สึกร่วมกันคงปลอดภัยในการทำงานข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยเก็บรวบรวมจากกลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารจำนวน 236 คนที่ทำงานอยู่ใน บริษัทผลิตเหล็กกล้าในประเทศ ไต้หวัน เครื่องมือที่ใช้เป็น แบบสอบถามเกี่ยวกับการรับรู้ถึงอิทธิพล ที่การปฏิบัติการบริหารทรัพยากร มนุษย์และกลยุทธ์ธุรกิจมีต่อผลการดำเนินงานของบริษัท พบว่า 1) การปฏิบัติการบริหารทรัพยากร มนุษย์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการดำเนินงาน ของบริษัท 2) มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด ระหว่างการปฏิบัติการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และกลยุทธ์ธุรกิจ 3) กลยุทธ์ธุรกิจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการดำเนินงานของบริษัทและ 4) การบูรณาการการปฏิบัติ การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ธุรกิจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการดำเนินงานของบริษัท เช่นเดียวผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบัน ต้องมีนโยบายกลยุทธ์เป็นหลักการบริหารที่เรียกว่าการบริหารเชิงนโยบายและกลยุทธ์ซึ่งเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายของสถานศึกษาและนำไปปฏิบัติเพื่อให้สถานศึกษาก้าวไปในทิศทางที่เหมาะสมเป็นหลักของการบริหารโดยผู้บริหารจะต้องมีการวางแผนที่ชาญฉลาด กำหนดแผนที่แตกต่างจากผู้อื่น แต่เป็นความแตกต่างเชิงสร้างสรรค์เพื่อจะได้ใช้เป็นแนวทางให้สถานศึกษาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ แต่ถ้าปราศจากการวางแผน สถานศึกษาจะไม่มีแนวทางที่ชัดเจนในการดำเนินงานและไม่มีแผนที่จะปฏิบัติให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการที่จะนำการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารงานในสถานศึกษาหรือองค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้นั้นควรต้องศึกษาแนวคิดวิธีการต่าง ๆ ซึ่งผู้นำระดับสูงหรือผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีองค์ประกอบของการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ซึ่งประกอบด้วยผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจในระดับสูงความสามารถในการนำปัจจัยองค์ประกอบต่างๆเข้า มากำหนดนโยบายกลยุทธ์ ต้องมีการอบรมและพัฒนาอย่างเข้มข้นเพื่อให้เป็นนักบริหารการศึกษามีอาชีพซึ่งมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ วิธีการในการพัฒนาบุคคลระดับนักบริหารสามารถทำได้หลายวิธีโดยการประชุม สัมมนา และการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสามารถทำได้หลายด้านทั้งการพัฒนาบุคลิกภาพ จิตใจ อารมณ์ สังคม การพัฒนาด้านความรู้ความสามารถทักษะในการทำงานให้มีความเชี่ยวชาญและการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีอยู่ให้ทันสมัยสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน (Dubrin. 2004, p.335)

การศึกษาเกี่ยวกับนโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นจึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างมาก ดังจะเห็นได้จากงานวิจัยที่หลากหลาย เช่น Seechaliao T. (2017, p.40) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง Instructional Strategies to Support Creativity and Innovation in Education โดยในเรื่องกลยุทธ์การเรียนการสอนที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมในการศึกษา งานวิจัยมีรูปแบบการวิจัยโดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ เช่นผู้เชี่ยวชาญในการออกแบบและการพัฒนาการสอนและการเรียนรู้ ผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาเทคโนโลยีและนวัตกรรมและผู้เชี่ยวชาญใน

ด้านการออกแบบและพัฒนาการเรียนการสอนที่เป็นนวัตกรรม จากผลการวิจัยพบว่า การเรียนการสอนที่สนับสนุนการสร้างสรรค์การศึกษาที่มีลักษณะสร้างสรรค์ และนวัตกรรมควรจะมีแก่นแนวคิดที่เป็นระบบ (System Approach) กลยุทธ์การเรียนการสอนนั้นมักจะอยู่บนพื้นฐานการเรียนรู้ที่เป็นลักษณะของการออกแบบการแก้ไขปัญหา (Designed Based Learning) การแก้ไขปัญหาเชิงสร้างสรรค์ (Creative Problem Solving) การคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative Thinking) และการเรียนรู้ผ่านการวิจัย (Researched Based Learning) การเรียนรู้ผ่านปัญหา (Problem Based Learning) การเรียนรู้ผ่านโครงการ (Project Based Learning) หรือกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นเชิงนวัตกรรม (Innovative Teaching Process) และนอกจากนี้การเรียนการสอนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติ (Practicalities) ก็ควรจะมุ่งเน้นด้วยเช่นกันนอกจากนี้จากการวิจัยยังพบว่าองค์ประกอบในกลยุทธ์การเรียนการสอนที่สำคัญจะเริ่มต้นจากการระบุปัญหาในการเรียนรู้ การค้นพบการแก้ไขปัญหา การทดสอบ และการประเมินผล การใช้แนวคิดที่หลากหลายในการกระตุ้นให้ผู้เรียนสามารถหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา ช่วยให้ผู้เรียนได้ระดมความคิดช่วยให้ผู้เรียนได้คิดเกี่ยวกับความคิดใหม่ ๆ การใช้ข้อความการอภิปรายในห้องเรียน การเรียนรู้ แบบกำกับตนเอง จะทำให้ผู้เรียนมีความเชื่อมโยงกับผู้เรียนอีกคนในกิจกรรมการเรียนรู้และสร้างสรรค์ให้เกิดนวัตกรรมในการเรียนรู้ได้ สอดคล้อง Hang (2018, p.62) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องยุทธศาสตร์การปฏิรูปการบริหารการศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นพลเมืองที่มีคุณภาพในกัมพูชา โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบวิจัย และพัฒนาโดยเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้อำนวยการสำนักงาน/กองผู้อำนวยการโรงเรียน ครู คณะกรรมการสถานศึกษา นักเรียน และผู้เกี่ยวข้อง (สมาชิกขององค์กร และหุ้นส่วนด้านการศึกษา) ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงบรรยายและสูตรคำนวณค่าความต้องการจำเป็น (PNI modified) ผลการวิจัยพบว่า 1) ความต้องการจำเป็นในการปฏิรูปการบริหารการศึกษาเพื่อเสริมสร้างพลเมืองที่มีคุณภาพ อันดับที่ 1 คือ การปฏิรูปการบริหารการเงินการศึกษาเพื่อเสริมสร้างพลเมืองที่มีคุณภาพ อันดับที่ 2 คือ การปฏิรูปการบริหารงานทั่วไปเพื่อเสริมสร้างพลเมืองที่มีคุณภาพ อันดับที่ 3 คือ การปฏิรูปการบริหารวิชาการเพื่อเสริมสร้างพลเมืองที่มีคุณภาพ ยุทธศาสตร์การปฏิรูปการบริหารการศึกษาเพื่อเสริมสร้างพลเมืองที่มีคุณภาพในกัมพูชา ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์หลัก และ 12 ยุทธศาสตร์รอง ซึ่งได้จัดลำดับตามอันดับความต้องการจำเป็น ได้แก่ ปฏิรูปการบริหารการเงินการศึกษาเพื่อเสริมสร้างพลเมืองที่มีคุณภาพ ประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์รอง คือ เพิ่มความเป็นอิสระและความสามารถอธิบายได้ในด้าน การบริหารการเงินของโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างพลเมืองที่มีคุณภาพ ดำเนินงานระบบตรวจสอบงบประมาณด้านการศึกษาเพื่อเสริมสร้างพลเมืองที่มีคุณภาพ และเชื่อมต่อระหว่างงบประมาณกับนโยบายการศึกษาเพื่อเสริมสร้างพลเมืองที่มีคุณภาพ 2) ปฏิรูปการบริหารงานทั่วไปเพื่อเสริมสร้างพลเมืองที่มีคุณภาพ ประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์รอง คือ รับผิดชอบต่อชุมชนเข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน นำรูปแบบการบริหารโรงเรียนเป็นฐานไปปฏิบัติใช้เพื่อเสริมสร้าง

พลเมืองที่มีคุณภาพ กำหนดนโยบาย และแผนยุทธศาสตร์การศึกษาเพื่อเสริมสร้างพลเมืองที่มีคุณภาพ 3) ปฏิรูปการบริหารวิชาการเพื่อเสริมสร้างพลเมืองที่มีคุณภาพประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์รอง คือ ดำเนินงานการประเมินผลการเรียนของนักเรียนเป็นประจำเพื่อเสริมสร้างพลเมืองที่มีคุณภาพ ส่งเสริมวิธีการสอนเพื่อเสริมสร้างพลเมืองที่มีคุณภาพ บูรณาการความเป็นพลเมืองที่ดีในหลักสูตร และคู่มือการเรียนเพื่อเสริมสร้างพลเมืองที่มีคุณภาพ และ 4) การปฏิรูปการบริหารบุคคลเพื่อเสริมสร้างพลเมืองที่มีคุณภาพประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์รอง คือ สนับสนุนการฝึกอบรมนักเรียนครู โดยเน้นที่วิธีการสอน และระบบการติดตามดูแลครู เพื่อเสริมสร้างพลเมืองที่มีคุณภาพ ส่งเสริมการฝึกอบรมเพื่อสร้างคุณลักษณะให้แก่ครูผู้สอน เพื่อเสริมสร้างพลเมืองที่มีคุณภาพ นำระบบการประเมินผลงานของครูไปใช้เพื่อเสริมสร้างพลเมืองที่มีคุณภาพ ซึ่งจะเห็นได้ว่าการศึกษาดังกล่าวทำให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อนำไปเป็นแนวทางปรับปรุงแก้ไข ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน

ในปี พ.ศ. 2563 ได้มีการสำรวจจำนวนวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน (ไม่รวมมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีป้องกันประเทศและวิทยาลัยอิสระ) พบว่ามีทั้งหมด 122 แห่ง โดยมีมหาวิทยาลัยทั่วไป 110 แห่ง ที่เปิดสอนในระดับปริญญาตรีจำนวน 36 แห่งและระดับอาชีวศึกษาจำนวน 74 แห่ง รายงานการวิจัยเกี่ยวกับสถานการณ์การดำเนินงานตลาดและแนวโน้มการพัฒนาของอุตสาหกรรมการศึกษาและการฝึกอบรมของจีน ปี 2020-2026 และมีนักศึกษาระดับปริญญาตรีทั้งหมด 1,406,900 คน เพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2562 จำนวน 80,100 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 6.04% จากปีก่อนหน้า นอกจากนี้ยังมีนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาทั้งหมด 93,500 คน เพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2562 จำนวน 7,641 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 8.9% จากปีก่อนหน้า นโยบายการส่งเสริมการพัฒนาอุดมศึกษาของรัฐบาลมณฑลหูหนาน รัฐบาลมณฑลหูหนาน ปฏิบัติตามแนวทางของการพัฒนาการศึกษาตามยุทธศาสตร์ "ยกระดับสามด้านและพัฒนานวัตกรรมสี่ด้าน" โดยมุ่งยกระดับศักยภาพของมหาวิทยาลัยและสาขาวิชาให้มีศักยภาพมากขึ้น ยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาในระดับปริญญาตรีและระดับบัณฑิตศึกษาและมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพมากขึ้น และยกระดับสรรณะบัณฑิตระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษามีสรรณะที่สูงขึ้น พัฒนานวัตกรรมสี่ด้าน ได้แก่ พัฒนานวัตกรรม พัฒนานวัตกรรม พัฒนาทักษะความคิดสร้างสรรค์ สร้างเวทีเผยแพร่นวัตกรรม โดยมีนโยบายส่งเสริมพัฒนาอุดมศึกษาดังนี้ 1.1) เร่งยกระดับศักยภาพของมหาวิทยาลัยสู่การเป็นมหาวิทยาลัย "Double First-Class" เพื่อตอบสนองความต้องการที่สำคัญของประเทศ และดำเนินการตามยุทธศาสตร์ "ยกระดับสามด้านและพัฒนานวัตกรรมสี่ด้าน" ของมณฑล เร่งดำเนินการตามข้อตกลงระหว่างกระทรวงศึกษาธิการและรัฐบาลระดับมณฑล ว่าด้วยความร่วมมือในการผลักดันมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ให้เป็นมหาวิทยาลัย " Double First-Class" ตามนโยบายมุ่งเป้าของ

รัฐบาลจีน โดยมุ่งสร้างความโดดเด่นของสาขาวิชา พัฒนาระบบนวัตกรรมให้เทียบเท่ามหาวิทยาลัยชั้นนำทั้งในระดับประเทศและระดับสากล เพิ่มความลุ่มลึกในสาขาวิชาพื้นฐาน เน้นการบูรณาการและการประยุกต์ใช้ พัฒนาสาขาวิชาสหวิทยาการ หรือบูรณาการข้ามศาสตร์ เน้นการศึกษาด้านแพทย์แผนจีน พัฒนาระบบบัณฑิตเพื่อตอบสนองต่อความต้องการในอุตสาหกรรมหลักของมณฑลที่มีความขาดแคลน อุตสาหกรรมโดดเด่น และอุตสาหกรรมเกิดใหม่เชิงกลยุทธ์ และ เร่งพัฒนาบัณฑิตด้านวิทยาศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ เกษตรกรรม การแพทย์ ครุศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ และผู้เชี่ยวชาญด้านการดูแลผู้สูงอายุที่กำลังขาดแคลน ปรับปรุงกลไกในการสร้าง มหาวิทยาลัย " Double First-Class" มุ่งยกระดับความสามารถด้านนวัตกรรม และสร้างแพลตฟอร์มนวัตกรรม 1.2) เร่งยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาระดับปริญญาตรีให้สูงขึ้น ส่งเสริมการพัฒนาอุดมศึกษาที่มีความแตกต่างและมีลักษณะเฉพาะ เร่งพัฒนาหลักสูตรที่เป็นเลิศหัวรถตามแผน 2.0 "ความเป็นเลิศหกประการ" อย่างเต็มที่ เร่งการสร้างวิศวกรรมสมัยใหม่ การแพทย์สมัยใหม่ เกษตรกรรมสมัยใหม่ และศิลปศาสตร์ยุคใหม่ และ สร้างชุดการเรียนการสอนออนไลน์ ออฟไลน์ ออนไลน์และออฟไลน์ผสมผสาน สื่อจำลองเสมือนจริง การฝึกปฏิบัติ "หลักสูตรสู่ความเป็นเลิศ" และมุ่งมั่นส่งเสริมให้ทุกหลักสูตรมีเนื้อหาครอบคลุมถึงประเด็นการสร้างอุดมการณ์และการเมือง ผลักดันให้มีการพัฒนาหลักสูตรเป็นเลิศคุณภาพสูงที่สอนด้วยระบบออนไลน์และเป็นหลักสูตรเปิดที่ผู้เรียนสามารถเลือกเรียนข้ามมหาวิทยาลัย สร้างกลไกความร่วมมือเพื่อเกิดการยอมรับซึ่งกันและกันและการโอนหน่วยกิตระหว่างวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย ส่งเสริมการบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ พัฒนารูปแบบการสอนแนวใหม่ที่ผสมผสานระหว่างการเรียนออนไลน์และออฟไลน์ และส่งเสริมการสอนในชั้นเรียนย่อย การสอนแบบผสมผสาน ห้องเรียนกลับด้าน และห้องเรียนอัจฉริยะอย่างเข้มข้น ปฏิรูปนวัตกรรมและระบบศึกษาสร้างกลไกการเชื่อมต่อที่มีประสิทธิภาพสำหรับห่วงโซ่อุตสาหกรรม ห่วงโซ่นวัตกรรม และห่วงโซ่การศึกษา ร่วมมือกับรัฐบาลท้องถิ่นและผู้ประกอบการในภาคอุตสาหกรรมเพื่อดำเนินการบูรณาการร่วมกันในการจัดการศึกษาและพัฒนาบัณฑิต สร้างความทันสมัยให้กับ 40 วิทยาลัยอุตสาหกรรมระดับมณฑล และส่งเสริมการสร้างวิทยาลัยอุตสาหกรรมสมัยใหม่ระดับชาติ สร้างฐานผู้ประกอบการศูนย์ผู้ผลิต การประชุมเชิงปฏิบัติการด้านนวัตกรรม และ สร้างกลุ่มวิทยาลัยอุตสาหกรรมทั่วประเทศ และสร้างนวัตกรรมและระบบการสะสมหน่วยกิตและเทียบโอนเครดิตขณะฝึกปฏิบัติในสถานประกอบการ 1.3) การพัฒนาคุณภาพการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยและวิทยาลัยที่มีความพร้อมให้สามารถจัดการศึกษาในระดับปริญญาเอกและปริญญาโทได้ และผลักดันให้บัณฑิตศึกษาต่อในระดับบัณฑิตศึกษาให้เพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะการศึกษาในระดับปริญญาเอก เร่งพัฒนาการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาให้มีความเป็นมืออาชีพ ปรับและเพิ่มประสิทธิภาพโครงสร้างของสาขาวิชาและสาขาวิชา สรรวจกลไกใหม่ ๆ ในการพัฒนาสาขาวิชาพื้นฐาน สาขาวิชาประยุกต์ และสาขาวิชาสหวิทยาการ สนับสนุนวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยที่มีคุณสมบัติเหมาะสมในการพัฒนา

หลักสูตรสหวิทยาการใหม่และหลักสูตรตามยุทธศาสตร์ใหม่ สนับสนุนโครงการเสริมสร้างการพัฒนาการวิจัยทางวิทยาศาสตร์และความสามารถด้านนวัตกรรมของนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา เสริมสร้างการพัฒนาทักษะในการฝึกปฏิบัติของนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาให้มีความเป็นมืออาชีพ

1.4) วางแผนการจัดตั้งวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยให้เป็นมหาวิทยาลัยนอกระบบ ปรับปรุง โครงสร้างของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยให้มีความเหมาะสม และสนับสนุนการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาในเขตพื้นที่ทะเลสาบตงตง หูหนานตะวันตก และหูหนานตอนใต้ ส่งเสริมการปรับมหาวิทยาลัยให้มีความอิสระในการบริหารจัดการ โดยเน้นเป้าหมายในการเพิ่มทรัพยากรทางการศึกษาระดับอุดมศึกษาในมณฑลหูหนาน เพิ่มประสิทธิภาพการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา และปรับปรุงคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา จัดทำแผนการออกนอกระบบ ปรับเปลี่ยนเพื่อเพิ่มความก้าวหน้าตามลักษณะเด่นของแต่ละมหาวิทยาลัย ตามแนวคิดการทำงานในรูปแบบ "การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ" ประสานการออกแบบแนวทางการปฏิรูปมหาวิทยาลัยของรัฐให้เป็นในรูปแบบมหาวิทยาลัยนอกระบบ คัดสรรมหาวิทยาลัยที่มีความพร้อมสามารถปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการให้ออกนอกระบบได้ตามนโยบายหนึ่งพื้นที่หนึ่งมหาวิทยาลัยนอกระบบโดยมีเป้าหมายมหาวิทยาลัยที่ออกนอกระบบในพื้นที่จำนวน 14 แห่ง สามารถบริหารจัดการตนเองได้อย่างอิสระ ภายใต้ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษา นอกจากนี้ยังผลักดันให้วิทยาลัยเทคนิคที่มีความพร้อมสามารถยกระดับตนเองให้เป็นมหาวิทยาลัยได้

1.5) สร้างกลไกส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตทั่วประเทศ สนับสนุนการใช้ประโยชน์ของการศึกษาออนไลน์อย่างเต็มที่ ปรับปรุงระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต และสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมการสร้างมหาวิทยาลัยหูหนานให้เป็น Open University มหาวิทยาลัยวิทยุและโทรทัศน์ทั้งหมดที่มีอยู่จะถูกเปลี่ยนเป็น Open University ระดับท้องถิ่น โดยจัดให้มีการฝึกอบรมทักษะอาชีพทุกระดับและอบรมทักษะรอบด้าน และส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพิ่มช่องทางการเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิต จัดตั้งและปรับปรุงระบบเครดิตแบงก์และระบบการรับรองผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ขยายการจัดการทรัพยากรการศึกษาระดับสูง และสร้างแพลตฟอร์มสำหรับการแบ่งปันทรัพยากรการศึกษาระดับสูงและการศึกษาสาธารณะ เสริมสร้างการศึกษาของชุมชนและบริการการเรียนรู้ตลอดชีวิต และสร้างพื้นที่ทดลองการจัดการศึกษาในชุมชน ประมาณ 50 แห่ง และมหาวิทยาลัยสำหรับผู้สูงวัยคุณภาพสูงอีกประมาณ 100 แห่ง สนับสนุนวิทยาลัยอาชีวศึกษาและโรงเรียนเทคนิคให้เข้าร่วมในการดำเนินการพัฒนาทักษะวิชาชีพร่วมกัน และดำเนินการฝึกอบรมจากการได้รับทุนอุดหนุนจากรัฐบาล ส่งเสริมจำนวนการฝึกอบรมประจำปีของวิทยาลัยอาชีวศึกษาให้มากกว่าสองเท่าของจำนวนนักเรียนในวิทยาลัย ออกเอกสารนโยบายเพื่อเสริมสร้างการพัฒนามาตรฐานการศึกษาต่อเนื่องสำหรับการศึกษาระดับอุดมศึกษา ควบคุมคุณภาพการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมการพัฒนามาตรฐานการศึกษาต่อเนื่องสำหรับการศึกษาระดับอุดมศึกษา นโยบายปรับปรุงคุณภาพและยกระดับการศึกษาในพื้นที่ที่มีกลุ่ม

ชาติพันธุ์อาศัยอยู่ ส่งเสริมความสามัคคีของกลุ่มชาติพันธุ์และยกระดับการศึกษา ตามนโยบาย "เพิ่มห้องเรียน เพิ่มสื่อการสอน เปิดโลกทัศน์นักเรียน" สนับสนุนให้กลุ่มชาติพันธุ์มีทักษะการสื่อสารภาษาจีนกลางให้อยู่ในระดับดี ให้ความรู้และแนะนำครูและนักเรียนของทุกกลุ่มชาติพันธุ์เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีและถูกต้องต่อประเทศ เชื้อชาติ ประวัติศาสตร์ วัฒนธรรม และศาสนา และสร้างรากฐานที่มั่นคง จิตสำนึกชุมชนแห่งความเป็นชาติจีน มุ่งเน้นการปรับปรุงคุณภาพและระดับการศึกษาในพื้นที่ที่มีกลุ่มชาติพันธุ์อาศัยอยู่ ส่งเสริมการลงทุนด้านการศึกษาในพื้นที่ ปรับปรุงโครงสร้างและสิ่งอำนวยความสะดวกในโรงเรียน และเสริมสร้างการฝึกอบรมและฝึกอบรมพิเศษเพื่อเสริมสร้างทักษะให้กับครูในพื้นที่ ส่งเสริมให้มีโควตาพิเศษในการเข้าศึกษาต่อระดับมหาวิทยาลัยของนักศึกษาจากกลุ่มชาติพันธุ์ มีโครงการชั้นเรียนเตรียมความพร้อมสำหรับนักศึกษาชาติพันธุ์ทั่วประเทศ ช่วยเหลือพื้นที่ในเขตทิเบตและซินเจียงในการจัดการศึกษา นโยบายขยายการเปิดกว้างด้านการศึกษาและการแลกเปลี่ยนความร่วมมือ ดำเนินนโยบายการเปิดกว้างทางการศึกษาสู่ต่างประเทศในทุกมิติ บูรณาการการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย "หนึ่งแถบหนึ่งเส้นทาง" เสริมสร้างการแลกเปลี่ยนระหว่างประเทศและความร่วมมือด้านการศึกษา สนับสนุนให้วิทยาลัยและมหาวิทยาลัยดำเนินการความร่วมมือในเชิงลึกกับมหาวิทยาลัยและสถาบันการศึกษาชั้นนำทั่วโลก ผลักดันให้มีความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนหน่วยกิต การให้ปริญญาร่วมกัน และทุนสนับสนุนร่วมกัน ดำเนินการวิจัยร่วมกัน และร่วมกันสร้างห้องปฏิบัติการ สนับสนุนวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยนำเข้าองค์ความรู้และแหล่งเรียนรู้คุณภาพสูงจากต่างประเทศ และส่งเสริมการผลิตบัณฑิตร่วมกัน และที่สำคัญในเรื่องของแนวทางการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ จะได้มีการพัฒนา มีประสิทธิภาพและคุณภาพ รวมทั้งข้อมูลที่ได้จะเป็นแนวทางปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาในด้านต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

คำถามของการวิจัย

1. สภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน อยู่ในระดับใด
2. แนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน เป็นอย่างไร
3. การประเมินการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน เป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน
2. เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน
3. เพื่อประเมินคุณลักษณะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน

ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ วิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน จำนวน 122 แห่ง

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี วิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน โดยการสุ่มแบบเจาะจงมหาวิทยาลัยละ 4 คน รวมทั้งสิ้น 488 คน

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลประเมินรอบที่ 1

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลประเมินรอบที่ 1 ได้แก่ อธิการบดีหรือรองอธิการบดีของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน วิทยาลัยมหาวิทยาลัยละ 1 คน รวมทั้งสิ้น 122 คน

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์ ได้แก่ อธิการบดีหรือรองอธิการบดีของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน และผู้ที่มีบทบาทหลักในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์จำนวน 20 คน

ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์วิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนานประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ประกอบด้วยตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา

แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ Mondy, Noe and Premeaux. (1999, p.5) มี 4 ด้าน คือ 1) การสรรหาและคัดเลือก 2) การพัฒนาฝึกอบรม 3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 4) ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์

นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ วิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน (Hunan University of Humanities, Science and Technology) ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน และกำหนดนิยามศัพท์เฉพาะเพื่อนำไปใช้ในการศึกษาวิจัย ดังนี้

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้หมายถึง หน้าที่หนึ่งขององค์กร ซึ่งเริ่มตั้งแต่การวางแผน การสรรหาคัดเลือกกำหนดค่าตอบแทน การฝึกอบรมพัฒนาการประเมินผลปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยถือว่าทรัพยากรมนุษย์มีฐานะเป็นทรัพย์สินที่มีประโยชน์และคุณค่าต่อองค์กร ซึ่งการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพจะสร้างความสามารถในด้านต่าง ๆ ในการแข่งขันขององค์กรสูงขึ้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ใช้ในการจัดการบุคลากรในองค์กร ตั้งแต่การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้มีความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ การกำหนดวิธีการในการสรรหาและการคัดเลือกเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานกับองค์กร มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ทันกับสภาพแวดล้อมการแข่งขัน การบริหารค่าตอบแทนและการให้สวัสดิการเพื่อ เป็นค่าตอบแทนและจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความมีประสิทธิภาพ และการประเมินผลปฏิบัติงาน การดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความเชื่อมโยงกันในทุกกระบวนการและเป็นปัจจัยสำคัญที่จะผลักดันให้องค์กรก้าวสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

การสรรหาและคัดเลือก หมายถึง กระบวนการในการจัดกิจกรรมเพื่อจูงใจให้ผู้มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการมาสมัครงานในองค์การ โดยวิธีการสรรหาจากการสรรหาบุคคลจากบุคคลภายในและการสรรหาบุคคลจากบุคคลภายนอก โดยการพิจารณาสรรหาบุคคลที่มีลักษณะตรงตามลักษณะงาน โดยสิ่งที่ต้องพิจารณาในการสรรหาประกอบด้วย 3 ส่วนด้วยกัน คือ แหล่งที่มาของบุคลากร กระบวนการสรรหา และการประเมินผลการสรรหา ซึ่งการสรรหาเป็นงานอีกหน้าที่หนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องอาศัยวิธีการแสวงหาโน้มน้าวและจูงใจให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถและพัฒนาคุณสมบัติต่าง ๆ ที่องค์การต้องการเข้ามาร่วมงานในตำแหน่งที่เหมาะสมเพื่อที่สามารถนำพาองค์การให้บรรลุผลสำเร็จตามทิศทางและเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยผู้ที่มีหน้าที่

คัดเลือกจะต้องมีความรู้ในหลักการและมีความเข้าใจในเทคนิคในการคัดเลือกบุคคลที่ต้องการออกจากกลุ่มผู้สมัครได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การพิจารณาตัดสินใจที่จะรับเข้ามาปฏิบัติงาน

การฝึกอบรมและการพัฒนา หมายถึง การฝึกอบรมและพัฒนาเป็นกระบวนการหลักในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เป็นกระบวนการที่จัดทำขึ้นเป็นระบบ เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะทางความรู้ ทักษะทัศนคติและพฤติกรรมโดยผ่าน ประสบการณ์การเรียนรู้ มีการกำหนดแผนการฝึกอบรมและพัฒนาเฉพาะบุคคลตามความสามารถและความต้องการของบุคลากร โดยการฝึกอบรมด้านทักษะวิชาชีพ การวางแผนอาชีพและโอกาสในการพัฒนาจะช่วยให้บุคลากรสามารถยกระดับศักยภาพและเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและผลการปฏิบัติงานได้ เพื่อให้พนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมหรือพัฒนาเกิดความมั่นใจว่าทักษะของพวกเขาที่ใช้ปฏิบัติงานอยู่อยู่ในระดับคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการที่สำคัญในการจัดการองค์กรและเป็นกระบวนการประเมินเพื่อยืนยันผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การวัดหรือประเมินผลการปฏิบัติงานในระยะเวลาที่กำหนด เพื่อให้บุคลากรได้ทราบผลการปฏิบัติงาน ของตนเองว่าอยู่ในระดับใด และสิ่งใดบ้างที่ต้องปรับปรุงแก้ไขให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยการวัดและเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่ต้องสร้างความชัดเจนในแผนต่าง ๆ สำหรับการประเมินผล และการทำสื่อสาร ให้บุคลากรเข้าใจในการประเมินผลปฏิบัติงานหน้าที่เป็นอย่างดีก่อนที่จะทำการประเมินผลลัพท์ออกมา

ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์อื่น ๆ หมายถึง ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์เป็นแรงจูงใจที่สำคัญในการบริหารองค์กร ซึ่งจะส่งผลต่อความกระตือรือร้นในการทำงานและความภักดีของบุคลากร เพื่อทดแทนการทำงานของบุคลากร ซึ่งอาจอยู่ในรูปของตัวเงินหรือไม่ใช่ตัวเงินก็ได้ การให้เป็นตัวเงินอาจอยู่ในรูปแบบต่างๆ เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง เงินชดเชย บำเหน็จ บำนาญ เป็นต้น ส่วนการให้ในลักษณะไม่ใช่ตัวเงินได้แก่ ผลประโยชน์ สวัสดิการ หรือการให้บริการต่างๆกับพนักงานในรูปแบบที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น รถรับส่ง การบริการด้านสุขภาพให้การประกันต่าง ๆ เป็นต้น

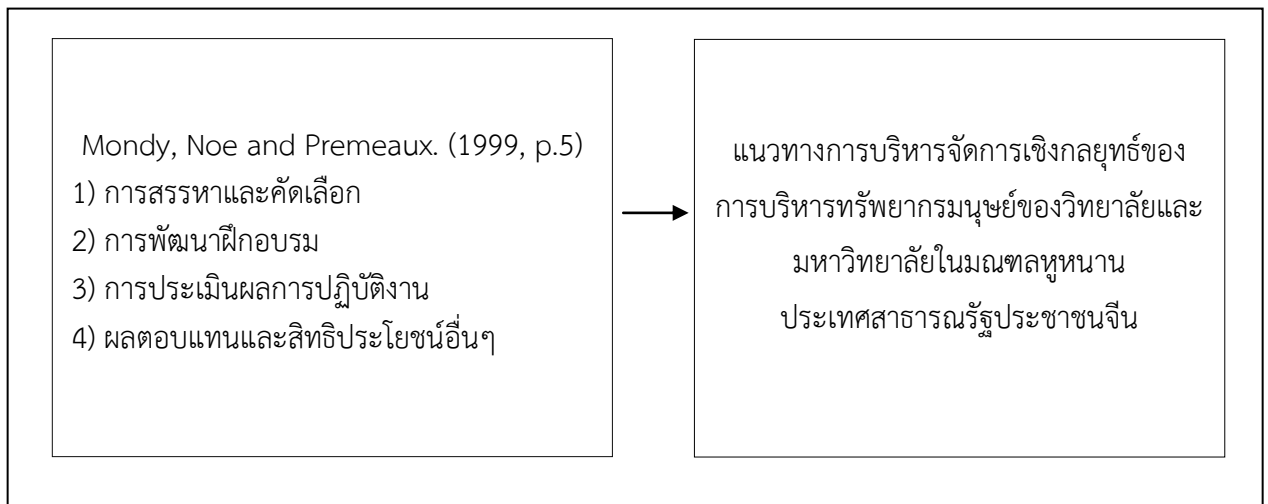
ผู้บริหาร หมายถึง อธิการบดีหรือรองอธิการบดี ของวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน

วิทยาลัย หมายถึง สถานศึกษาที่เปิดทำการศึกษาในระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ ถึงระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง ในมณฑลหูหนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน

มหาวิทยาลัย หมายถึง สถานศึกษาที่เปิดทำการศึกษาในระดับอุดมศึกษา ในมณฑลหูหนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ Mondy, Noe and Premeaux. (1999, p.5) มี 4 ด้าน ดังนี้ 1) การสรรหาและคัดเลือก 2) การพัฒนาฝึกอบรม 3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 4) ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับนโยบายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์
4. บริบทสภาพทั่วไปและแนวทางทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบริหารทรัพยากรมนุษย์

ความหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญต่อการบริหาร องค์กร ให้มีความเจริญก้าวหน้า ประสบผลสำเร็จ บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร เนื่องจาก ทรัพยากรมนุษย์เป็นศูนย์กลางการบริหารหรือศูนย์กลางการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้สร้างมูลค่า ให้กับทรัพยากรอื่นๆขององค์กรที่อยู่อย่างจำกัด โดยวิธีการบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ การจัดการทรัพยากรมนุษย์” (Human resource management) แต่เดิม เคยใช้คำว่า การบริหารงานบุคคล (Personnel management) ซึ่งเป็นความหมายที่แคบกว่า โดยมองการบริหารบุคคลเป็นแบบศูนย์รวมอำนาจทั้งองค์กร ที่เกี่ยวกับกิจกรรม โปรแกรมและนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการรับสมัครเข้าทำงาน การดูแลรักษาคนทำงาน และการให้คนงานออกจากงาน รวมทั้งการเก็บประวัติของคณงาน ลักษณะของศูนย์รวมงานส่วนใหญ่ของการบริหารงานบุคคลจึงเป็นงานบริการและงานธุรการ ต่อมาคำว่า “การจัดการทรัพยากรมนุษย์” ได้รับความนิยมนำมาใช้มากขึ้น เนื่องจากมีการให้ความสำคัญว่า มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า ไม่สามารถใช้เครื่องมือเครื่องจักรใด ๆ มาทดแทนได้ มนุษย์จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่นำองค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จ เนื่องจากมนุษย์มีสมอง มีความรู้สึกนึกคิด และมีจิตวิญญาณ การจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงมีความแตกต่างจากทรัพยากรอื่น ๆ เพราะผู้บริหารต้องทำความเข้าใจถึงความต้องการของคณงาน การให้เกียรติ และการปฏิบัติต่อกันเยี่ยงมนุษย์ ตลอดจนการให้ความสำคัญกับสิทธิเสรีภาพ ความยุติธรรม ความปลอดภัย และคุณภาพชีวิตของคณงานด้วย โดยเป้าหมายการจัดการจะเน้นที่การสร้างคุณค่าเพิ่มขึ้น โดยการใช้ศักยภาพของมนุษย์ที่จะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ มีความมั่นคง มั่งคั่ง และอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข ความหมายของ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้รับความสนใจและเป็นหัวข้อวิจัยกันอย่างกว้างขวาง และหมายถึงแนวคิด หน้าที่ กระบวนการ หมายถึง ฝ่ายหรือแผนกงาน รวมทั้งเป็นวิชาชีพ นอกจากนี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังเคยถูกเรียกว่า “การฝึกอบรมและพัฒนา (Training And Development)” ต่อมาเมื่อกิจการรุ่งเรืองอีกเป็นจำนวนมากที่ให้ความสนใจทำการศึกษา ศาสตร์ และวิธีปฏิบัติด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และได้ให้นิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับปัจเจกบุคคลในระดับองค์การ เช่น นิยามของนักวิชาการ ดังต่อไปนี้

เวนเดล เฟรนช์ (Wendel L. French. 1974.) ได้กล่าวว่า การสรรหา การคัดเลือก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ให้เหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน

ชาลอฟสกีและลินคอล์น (Chalofsky, And Lincoln. 1983.) ได้กล่าวว่า สาขาวิชาการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ว่า ศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงโดยผ่านการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคลและกลุ่มต่าง ๆ ที่อยู่ในองค์การ

มาร์สิกและวัตกินส์ (Marsick, And Watkins. 1994 Cited in Weinberger. 1998) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการบูรณาการของการฝึกอบรม การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์การเพื่อนำไปสู่สภาวะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

โบวิน และฮาร์วีย์ (Harvey and Bowin. 1996, p.6) ได้กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการ บริหารกิจการที่ดำเนินการเพื่อดึงดูด พัฒนา และธำรงรักษากำลังคนให้ปฏิบัติงานได้ผลสูง การมุ่งสู่ความเป็นเลิศขององค์การ โดยผสมผสานความต้องการความเจริญรุ่งเรืองและการพัฒนาของบุคคล ตามเป้าหมายขององค์การ

เดวิด เอ เดอเซนโซ และ สเตฟาน พี รอปบินส์ (De cenzo and Robbins. 1996, p.6) ได้กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการทำหน้าที่ทางด้านการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรเจ้าหน้าที่ให้แก่องค์การ การฝึกอบรมและการพัฒนา การเสริมสร้างแรงจูงใจ และการบำรุงรักษาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและอยู่กับองค์การ

เดสเลอร์ (Dessler. 1997, p.72) ได้กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นนโยบายและการปฏิบัติในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

อีเวนเซอร์วิช (Ivancevich. 1998, p.708) ได้กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นหน้าที่หนึ่งขององค์การซึ่งทำให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด จากการใช้บุคลากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การและเป้าหมายเฉพาะของบุคลากร

มอนดี้, โน และเพรอโมซ (Mondy, Noe, and Premeaux. 1999, p.5) ได้กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

เครก (Craig, 1976 Cited In Weinberger. 1998) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ กิจกรรมซึ่งเน้นที่ศูนย์กลางของการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ตลอดชีวิตในทุกมิติ

โจนส์ (Jones, 1981 Cited In Weinberger. 1998) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การขยายขีดความสามารถในการทำงานของมนุษย์อย่างเป็นระบบ มีความสอดคล้องกับความต้องการของบุคคลและขององค์การ

อาร์ สมิท (R. Smith, 1998 Cited In Weinberger. 1998) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้จัดให้มีทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อเพิ่ม ผลิตภาพและผลกำไรของบุคคลและองค์การ

ดีลาฮาเย (Delahaye. 2000 ; 2005) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนที่แยกไม่ ออกจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์และยังเกี่ยวข้องกับการบริหารความหลากหลาย การสร้าง ความรู้ใหม่ ๆ การบริหารสมัยใหม่การเรียนรู้ของผู้ใหญ่การสร้างหุ้นส่วนการเรียนรู้และการเรียนรู้ ใน งาน

บายยารสและรู (Byars and Rue. 2000, p.4) ได้กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็น กิจกรรมที่ถูกรออกแบบเพื่อจัดหาความร่วมมือกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ

กิลลีย์ เอ็กแลนด์ และเมย์คูนิช (Gilley, Egeland, And Maycunich. 2002) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่เป็นไปเพื่อการเรียนรู้ การเพิ่มผลงาน และการ เปลี่ยนแปลงของมนุษย์ โดยผ่านกิจกรรมความคิดริเริ่มและกิจกรรมทางการบริหาร ทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงาน ศักยภาพในคน รวมทั้งความพร้อมรับมือกับการ เปลี่ยนแปลงและการปรับตัว

กริวส์ (Grievies. 2003) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งกลยุทธ์มักจะรวม 3 สิ่ง คือการตระหนักถึงความซับซ้อนของการจัดการการเปลี่ยนแปลง ความต้องการเพื่อความอยู่รอด และการปรับเปลี่ยนจากการให้ความสำคัญเฉพาะการฝึกอบรมไปเป็นการแสวงหาแนวคิด และทิศทาง ใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษหน้า

ฮาร์ริสัน และเคสเซลส์ (Harrison, And Kessels. 2004) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งในองค์การ ประกอบด้วยการวางแผนและการสนับสนุนอย่างขำนิ ขำนาญ เพื่อจัดให้มีการเรียนรู้ทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ กระบวนการสร้างความรู้ และจัดประสบการณ์ใหม่ทั้งในสถานที่ปฏิบัติงานและที่อื่นเพื่อความเติบโตก้าวหน้าขององค์การ และ เพิ่มศักยภาพของบุคลากร โดยผ่านการนำเอาความสามารถ การปรับตัว การร่วมแรงร่วมใจ และ กิจกรรมที่ก่อให้เกิดความรู้ใหม่ของคนทำงานเพื่อองค์การ

ยอร์ก (YorKS. 2005) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ ความคิดรวบยอดต่อบทบาทขององค์กร และนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ร่วมกันผลักดันและสร้างควมมีประสิทธิภาพในงานโดยมีบุคลากรและองค์กรต่างก็บรรจยยุทธศาสตร์และพันธกิจไปพร้อม ๆ กัน

สวอนสันและฮอลตัน (Swanson, And Holton. 2009) ได้กล่าวว่า นิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า เป็นกระบวนการของการพัฒนาและปลดปล่อยพลังความรู้ความสามารถ เพื่อสร้างระบบการทำงานและกระบวนการภายใน เช่น กระบวนการกลุ่ม ระบบงาน และการทำงานของบุคลากรแต่ละคนอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงหน้าที่หนึ่งขององค์กรซึ่งเริ่มตั้งแต่การวางแผนการสรรหาคัดเลือกกำหนดค่าตอบแทนการฝึกอบรมพัฒนาการประเมินผลกาปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยถือว่าทรัพยากรมนุษย์มีฐานะเป็นทรัพย์สินที่มีประโยชน์และคุณค่าต่อองค์กรซึ่งการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพจะสร้างความสามารถในด้านต่าง ๆ ในการแข่งขันขององค์กรสูงขึ้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ใช้ในการจัดการบุคลากรในองค์กรตั้งแต่การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้มีความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบการกำหนดวิธีการในการสรรหาและการคัดเลือกเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานกับองค์กรมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ทันกับสภาพแวดล้อมการแข่งขัน การบริหารค่าตอบแทนและการให้ สวัสดิการเพื่อ เป็นค่าตอบแทนและจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความมีประสิทธิภาพ และการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน การดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความเชื่อมโยงกันในทุก กระบวนการและเป็นปัจจัยสำคัญที่จะผลักดันให้องค์กรก้าวสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและในระดับองค์กร จึงเป็นการศึกษาทั้งมรรควิธี (Mean) ช่วงหนึ่งของชีวิตมนุษย์ในการเดินทางไปสู่เป้าหมายสุดท้าย (End) ซึ่งเป็นการศึกษาองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็น การเรียนรู้ กรอบแนวคิด ตัวแบบ กระบวนการรูปแบบกิจกรรม ขั้นตอนการปฏิบัติ และประเด็นอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1. ช่วยให้พนักงานในองค์กรได้ค้นพบศักยภาพของตนเอง และพัฒนาตนเองให้มีความสามารถเชิงสมรรถนะในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ มีความผาสุกและพึงพอใจในการทำงาน เกิดความก้าวหน้า สามารถทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีมีประสิทธิภาพ
2. ช่วยพัฒนาองค์กร พนักงานที่มีคุณภาพก็จะดำเนินการตามแผนปฏิบัติการตามแนวทางที่ผู้นำระดับสูง วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดผลงานที่เป็นเลิศทั้งทางด้านบริการและการผลิตสินค้า องค์กรย่อมมีความเจริญก้าวหน้า มีความมั่นคงและขยายงานออกไปได้ด้วยดี

3. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ เมื่อองค์การซึ่งเป็นหน่วยหนึ่งของสังคมมีความเจริญก้าวหน้าและมั่นคงดี ก็ย่อมจะส่งผลไปถึงสังคมโดยรวมด้วย

4. ช่วยในการพัฒนาให้องค์การเจริญเติบโต เนื่องจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเป็นงานที่ต้องประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อแสวงหาแนวทางให้บุคคลที่มีความเหมาะสมเข้ามาปฏิบัติงานในองค์การซึ่งจะส่งผลให้องค์การเกิดความเติบโต

5. ช่วยให้เกิดกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินไปอย่างเป็นระบบ และมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันเพื่อป้องกันการขาดแคลนบุคลากรในงานประเภทต่างๆ และสอดคล้องกับการวางแผน จากการศึกษาความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ได้กล่าวมาข้างต้น คงจะทำให้เข้าใจและยอมรับว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญ และสามารถที่จะเอื้อประโยชน์ให้องค์การดำเนินธุรกิจต่างๆ ไปสู่เป้าหมายได้อย่างมั่นใจ จะเห็นได้ว่าทุกองค์การประสงค์ที่จะพัฒนาตนเองไปสู่ความสำเร็จในฐานะผู้นำธุรกิจ โดยเฉพาะคุณภาพของบุคลากรนับเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายได้ในฐานะเป็นผู้ปฏิบัติที่มีคุณภาพทั้งนี้เพราะงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่มุ่งเลือกสรรคนดี มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาปฏิบัติงาน และเมื่อเราได้คัดสรรให้บุคลากรเหล่านี้เข้ามาอยู่ในองค์การแล้ว งานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็ไม่ได้หยุดอยู่เพียงเท่านั้น หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องดูแลฝึกอบรมและพัฒนาให้บุคลากรได้รับความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่ทันสมัยสอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีที่จะเป็นพลังเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพ และพร้อมจะปฏิบัติงานที่ทำทายความรู้ ความสามารถ สร้างความสำเร็จให้องค์การมากยิ่งขึ้น ปัจจุบันการให้ความสำคัญการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีสาเหตุมาจากปัจจัยต่าง ๆ

เฮนดรีและเพททีกริล (Hendry and Pettigrew. 1990) ได้กล่าวว่า ความสำคัญกับลักษณะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับ กลยุทธ์ขององค์การ หรืออาจกล่าวได้ว่า ตัวแบบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบวาร์วิค เป็นความพยายามที่จะบูรณาการขอบเขตการทำงาน ด้าน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมขององค์การ ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ อิทธิพลของสังคม การเมือง และกลยุทธ์ธุรกิจ

คลาร์ค (Clark. 1992, p.13) ได้กล่าวว่า การจัดการความสัมพันธ์ของคนงานและผู้บริหาร โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้องค์การบรรลุจุดมุ่งหมาย ซึ่งจากความหมายดังกล่าวมีประเด็นที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีความสำคัญกับการจัดการความสัมพันธ์ ที่ไม่ใช่เป็นการจัดการบุคคล
2. การจัดการทรัพยากรมนุษย์มุ่งเน้นที่เป้าประสงค์ขององค์การ ดังนั้น เมื่อวัตถุประสงค์ขององค์การเปลี่ยนแปลงไป การจัดการความสัมพันธ์ดังกล่าวก็จะเปลี่ยนด้วย

3. วัตถุประสงค์หลักของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ควรมุ่งที่องค์การ ส่วนสมาชิกขององค์การแต่ละคนจะเป็นวัตถุประสงค์รอง

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์คือเป็นการจัดการความสัมพันธ์ในการจ้างงาน เพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรมนุษย์ในการทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ โดยจะเกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่การได้คนมาทำงานจนถึงคนนั้นออกจากงานไป ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 3 ระยะเวลาที่สำคัญ คือ ระยะเวลาได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ (Acquisition phase) ระยะเวลาการรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่ทำงานในองค์การ (Retention phase) และระยะเวลาให้พ้นจากงาน (Termination or separation phase) ซึ่งการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในทุกระดับ เนื่องจากต้องเกี่ยวข้องกับการจัดการให้ได้คนดีมาทำงาน สามารถจัดวางคนให้เหมาะสมกับงาน มีการพัฒนา สนับสนุนและควบคุมให้คนทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ดูแลเรื่องสุขภาพและความปลอดภัยของคนงาน ตลอดจนเตรียมการในรายที่จะเกษียณหรือต้องเลิกจ้าง

1. ทำให้มีบุคลากรทำงานที่เพียงพอและต่อเนื่อง เนื่องจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยมีการทำนายความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต ซึ่งต้องสัมพันธ์กับทิศทางและแผนงานขององค์การ ตลอดจนกิจกรรมขององค์การที่คาดว่าจะมีในอนาคต นอกจากนี้ ยังต้องคำนึงถึงตลาดแรงงานของทรัพยากรมนุษย์ เพื่อที่จะคาดการณ์ได้ว่าองค์การมีความต้องการทรัพยากรมนุษย์ประเภทใด จำนวนเท่าใด เมื่อใด ทำให้สามารถวางแผนการรับคนเข้าทำงาน การฝึกอบรมและพัฒนา และการหาทรัพยากรอื่นมาทดแทนถ้าจำเป็น ซึ่งจะส่งผลให้องค์การมีบุคลากรทำงานอย่างเพียงพอตามความจำเป็น และมีบุคลากรที่ทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับการขยายหรือหดตัวของธุรกิจขององค์การ ส่งผลให้องค์การสามารถดำเนินงานไปได้ตามทิศทางและบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

2. ทำให้ได้คนดีและมีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์การ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะนำมาสู่กระบวนการสรรหา คัดเลือกและบรรจุแต่งตั้งบุคคลที่เป็นคนดีและมีความสามารถ สอดคล้องกับความต้องการขององค์การ

3. ทำให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นับเป็นบทบาทหนึ่งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการฝึกอบรมและพัฒนาจะเกี่ยวข้องกับคนที่ทำงานในองค์การ ทั้งคนที่รับเข้ามาทำงานใหม่และคนที่ทำงานอยู่เดิม เพื่อเพิ่มศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์เหล่านี้ให้ทำงานได้ ทำงานเป็น ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และทำงานได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ ในการบริหารองค์การ

4. ทำให้มีการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการแก่บุคลากรอย่างเหมาะสม การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะทำให้เกิดการพิจารณาเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมกับการ

ดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพ เป็นการดึงดูดและรักษาคนให้คงอยู่กับองค์กร มีขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับองค์กร

5. ทำให้เกิดการป้องกันและแก้ไขพฤติกรรมที่เบี่ยงเบนของบุคลากร ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะมีการวางกฎระเบียบด้านวินัยของบุคลากรหรือคนทำงานให้เป็นไปตามสภาพลักษณะงาน และวัตถุประสงค์ขององค์กร

6. ทำให้เกิดการประเมินผลงานของบุคลากรที่เหมาะสมและสนับสนุนคนทำงานดี การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีการกำหนดกระบวนการประเมินผลงานของบุคลากรที่ดีและเป็นธรรม จะส่งผลให้มีการให้รางวัล การเลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานดี และการลงโทษผู้ที่ปฏิบัติงานไม่ดีและก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร อันเป็นการสร้างแรงจูงใจบุคลากรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

7. ทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างคนทำงานด้วยกันและคนทำงานกับผู้บริหาร เนื่องจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคนทำงานด้วยกัน และระหว่างคนทำงานกับผู้บริหารหรือแรงงานสัมพันธ์ เพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และเป็นการลดความขัดแย้งและกรณีพิพาทต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กร

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ปัจจุบันการบริหารจัดการ และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีสำคัญเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ ต่อองค์กรต่าง ๆ ทั้งในภาคธุรกิจเอกชน หรือแม้กระทั่งในหน่วยงาน ภาครัฐราชการเอง เพราะไม่ว่าองค์กรจะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปในทางใด ย่อมต้องเกี่ยวข้องกับตัวบุคคลทั้งสิ้น จึงอาจกล่าวได้ว่า ตัวชี้วัดความสำเร็จ อย่างยั่งยืนขององค์กรนั้นอยู่ที่ "คุณภาพของคน" ในองค์กรนั้น ๆ ก่อนที่องค์กรต่าง ๆ จะเริ่มเห็นความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น บุคคลเคยถูกมองเห็นว่าเป็นเพียงแค่ปัจจัยการผลิต หรือให้ความสำคัญ เป็นแค่แรงงาน หรือกำลังคน แต่ในปัจจุบัน บุคคลได้รับการนิยามใหม่ พัฒนาความสำคัญเป็น "ทรัพยากรมนุษย์" ส่วนแผนกหน่วยงานที่รับผิดชอบ เกี่ยวกับบุคคลในองค์กร ก็กำลังเปลี่ยนบทบาทจาก "งานบริหารบุคคล และธุรการ" ไปเป็น "การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์" ซึ่งเปลี่ยนจาก การจัดการเฉพาะหน้า ไปเป็นการใช้กลยุทธ์เข้ารุกอย่างเต็มตัว และต่อเนื่องไปในระยะยาวปรากฏการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้แพร่หลายอย่างมาก ในสาขาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาคปฏิบัติ (HR Practice) อย่างไรก็ดีตามเรื่องราวต่าง ๆ เหล่านี้ย่อมมีฐานความคิดทางวิชาการเกื้อหนุนอยู่เบื้องหลัง การจะเข้าใจเรื่องเหล่านี้อย่างถ่องแท้ จึงจำเป็นต้องเข้าใจหลักทางความคิดด้วย จากการทบทวนเอกสารทางวิชาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในเบื้องต้น พบว่ามีการพัฒนาตัวแบบเกี่ยวกับเรื่องนี้จากนักคิดนักวิจัยใน 2 กลุ่มประเทศสำคัญ คือ กลุ่มนักคิดในประเทศสหรัฐอเมริกาและกลุ่มนักคิดในสหราชอาณาจักรโดยสามารถจำแนกกลุ่มทางความคิดได้ดังนี้

กลุ่มนักคิดในสหรัฐอเมริกาสำหรับกลุ่มนี้มีตัวแบบในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญมาจาก 2 สำนักการคิด คือ

1. ตัวแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์กลุ่มฮาร์วาร์ด (The Harvard model) หรือเรียกว่ากลุ่มแนวคิดแบบ "มนุษยนิยมเชิงพัฒนาการ" (developmental humanism) เป็นแนวคิดกระแสหลักที่ทรงอิทธิพล และแพร่หลายที่สุด มีรากฐานทางความคิดมาจากสำนักคิด "มนุษยสัมพันธ์" ซึ่งมีจุดเน้นทางความคิดอยู่ที่เรื่องของการสื่อสารในองค์กร การสร้างทีมเวิร์ก และการใช้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้เกิดอรรถประโยชน์สูงสุด กล่าวโดยสรุปสำหรับแนวคิดของสำนักนี้แล้ว การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จะให้ความสำคัญกับเรื่องของการสร้างสัมพันธภาพของคนในองค์กร เพราะการที่จะทำให้องค์กรมีผลประกอบการที่ดีขึ้น องค์กรจะต้องสามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรในองค์กรให้เหมาะสม และเมื่อบุคลากรได้รับการตอบสนองที่ดี ก็จะทำให้เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ทำให้องค์กรเกิดภาวะอยู่ดีมีสุขทางสังคมขึ้นภายในองค์กร อันจะนำไปสู่คุณภาพและปริมาณงานที่ดีขึ้น

2. ตัวแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สำนักมิชิแกน (The Michigan School) หรือเรียกอีกนามหนึ่งว่าเป็นแนวคิดแบบ "บริหารจัดการนิยม" (Managerialism) กล่าวคือ เป็นกลุ่มที่เน้นเรื่องของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ที่มองการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ จากมุมมองของฝ่ายจัดการธรรมชาติของฝ่ายจัดการคือ การให้ความสำคัญอันดับแรกกับผลประโยชน์ตอบแทนที่องค์กรจะได้รับ โดยที่เรื่องของคน และการบริหารจัดการคนเป็นเครื่องมือในการที่จะทำให้บรรลุสู่เป้าหมายเช่นนั้นขององค์กร ดังนั้นจึงมีผู้เรียกแนวคิดการบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ของสำนักคิดนี้ว่า เป็นพวก "อรรถประโยชน์-กลไกนิยม" (Utilitarian-instrumentalism) คือมองผลประโยชน์ หรือผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก โดยมีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่ผลประกอบการที่เป็นเลิศ

กลุ่มนักคิดในสหราชอาณาจักรสำหรับแวดวงวิชาการด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหราชอาณาจักรก็คล้าย ๆ กับสำนักคิดของสหรัฐอเมริกา คือ มีการนำเสนอแนวคิดของ 2 กลุ่มความคิดที่มีจุดยืนที่แตกต่างกันระหว่าง "กลุ่มอ่อน" กับ "กลุ่มแข็ง" กล่าวคือ

1. สำหรับกลุ่มที่มีมุมมองแบบอ่อน (Soft) คือ กลุ่มนักคิดที่ทุ่มน้ำหนักความสำคัญไปที่คนมากกว่าการบริหารจัดการ โดยเชื่อว่าบุคลากรทุกคนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าอยู่ในตนเอง ดังนั้นแนวทางของกลุ่มความคิดนี้ จึงมองการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่า จะเป็นวิธีการหนึ่งที่จะต้องช่วยปลดปล่อยพลังศักยภาพทั้งหมดของทรัพยากรมนุษย์ออกมา การบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวนี้จึงเน้นในเรื่องของการสร้างความไว้วางใจกัน การหาแนวทางที่จะสร้างความรู้สึกร่วมกัน มีพันธกิจผูกพัน (Commitment) เกี่ยวข้อง (Involvement) และการมีส่วนร่วม (Participation) ให้เกิดขึ้นในหมู่มวลพนักงาน

2. สำหรับกลุ่มที่มีมุมมองแบบแข็ง (hard) ก็คือ กลุ่มนักคิดที่ทุ่มน้ำหนักความสำคัญไปที่เรื่องของการบริหารจัดการมากกว่าเรื่องของคน ดังนั้นแนวทางของกลุ่มความคิดนี้ จึงมองการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นภาระงานด้านหนึ่งที่ต้องจัดการจะสามารถเพิ่มพูนผลตอบแทนทางเศรษฐกิจให้ได้มากที่สุดจากการใช้ทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด แนวทางที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้การบริหารจัดการองค์การให้เกิดประสิทธิภาพก็คือ ต้องมีการบูรณาการ (Integrate) เรื่องของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้ากับกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์การ

มิลโกวิชและโบดริว (Milkovich and Boudreau 1991, p.2) ได้กล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์จะเป็นผู้ผลิตสินค้าและบริการ การควบคุมคุณภาพ การตลาด การบริหารการเงิน การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์สำหรับองค์การ

ฟิชเชอร์ และคณะ (Fisher, Schoenfeldt and Other 1993, p.5) ได้กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจทางการบริหารทั้งมวล และการปฏิบัติที่มีผลหรือมี อิทธิพลต่อบุคคล หรือทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติเพื่อองค์การ

มอนดี้, โน และพรีแม็กซ์ (Mondy, Noe & Premeaux 1999, p.4) ได้กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

โบวิน และฮาร์สวี่ (Bowin & Harvey 2001, p.6) ได้กล่าวว่า กิจกรรมในการพัฒนา จูงใจ การปฏิบัติงานของพนักงานภายในองค์การ ให้อยู่ในระดับสูงรวมทั้งการหลอมรวมความต้องการของบุคคลแต่ละคน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของ องค์การ

ฟาโย (Fayol quoted in Shafritz & Ott 2001, p.30) และเดสเลอร์ (Dessler. 2002, p.2) ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหารแบ่งออกเป็น 5 องค์ประกอบ คือ การวางแผน การ จัดองค์การ การบังคับบัญชา การประสานงานและการควบคุม

1. กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้ชัดเจนและเป็นลำดับขั้นตอน
2. กำหนดบทบาทไว้ชัดเจน
3. จัดระบบภายในองค์การเป็นไปตามลำดับขั้นตอน
4. มีสายงานการบังคับบัญชา

อีเวนเซอร์วิช (Ivancevich. 2007, p.5) ได้กล่าวว่า กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย ความเท่าเทียมในการจ้างงานการวิเคราะห์งานการวางแผนทรัพยากรมนุษย์การสรรหาบุคลากรการคัดเลือก แรงจูงใจการปฐมนิเทศการประเมินผลการปฏิบัติงานและการจ่ายค่าตอบแทนการฝึกอบรมและพัฒนา, แรงงาน สัมพันธ์และความปลอดภัยในการทำงานและสุขภาพ

แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ มอนดี, โน และเพรอมซ์

มอนดี โน และเพร็แม็กซ์ (Mondy Noe. and Premeaux. 1999, p.5) ได้กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) หมายถึง การปฏิบัติงานและนโยบายในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ หรือเป็นกิจกรรมการออกแบบ เพื่อสร้างความร่วมมือกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ กิจกรรมทรัพยากรมนุษย์มีดังนี้ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) เป็นกระบวนการสำรวจ ความต้องการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ได้จำนวนพนักงานที่มีทักษะที่ต้องการ และสามารถจัดหาได้ เมื่อจำเป็นต้องใช้ ซึ่งในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการออกแบบงานและวิเคราะห์งาน ก่อน การออกแบบงาน (Job.Design) เป็นกระบวนการกำหนดโครงสร้างงานและการ ออกแบบกิจกรรมการทำงานเฉพาะอย่างของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มบุคคล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ขององค์การ สอดคล้องกับ (Byars and Rue, 1997, p.84) การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เป็นกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์และแยกแยะข้อมูลเกี่ยวกับงาน และยังสอดคล้องกับ (Ivancevich, 1998, p.708) เป็นกระบวนการที่มีระบบในการกำหนด ทักษะหน้าที่และความรู้ที่ต้องการสำหรับงานใดงานหนึ่งของ องค์การ

การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment) เป็นกลุ่มกิจกรรมขององค์การซึ่งใช้เพื่อจูงใจให้ ผู้สมัครที่มีความสามารถ และมีทัศนคติที่องค์การต้องการมาสมัครในตำแหน่งที่เหมาะสมสำหรับ องค์การเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

พาน ไทเตา และหลี่ จิ่ง (Pan Haitao & Li Jing, 2017, p.52) ได้กล่าวว่า ทฤษฎี ประสิทธิภาพการคัดเลือกมุ่งเน้นการจัดตั้งระบบการรับสมัครตามหลักวิทยาศาสตร์และกลไกการ ประเมินเพื่อประเมินและเปรียบเทียบผู้สมัครอย่างครอบคลุมรอบด้าน คัดเลือกผู้มีความสามารถ เหมาะสมสำหรับองค์กร ยกกระดับประสิทธิภาพการคัดเลือกและความมั่นคงของบุคลากร

ฟลิปโป (Flippo, 1984, p.133) ได้กล่าวว่า การสรรหา คือ การค้นหาบุคคลที่จะเข้ามา ทำงานและเร่งเร้าให้เขาสมัครทำงานในองค์การ

มิลโควิช และ กลูเอ็ค (Milkovich and Glueck. 1985, p.422) ได้กล่าวว่า การพิจารณาสรรหาบุคคลที่มีลักษณะตรงตามลักษณะงาน โดยสิ่งที่ต้องพิจารณาในการสรรหาประกอบด้วย 3 ส่วนด้วยกัน คือ แหล่งที่มาของบุคลากร กระบวนการสรรหา และการประเมินผลการสรรหา โดยรูปแบบ การสรรหาจะเป็นแบบใดนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่างด้วยกัน เช่น ภาวะเศรษฐกิจโครงสร้าง องค์การ ลักษณะเฉพาะของงาน

มอนดี โน (Mondy & Noe. 1996, p.151) ได้กล่าวว่า กระบวนการสรรหา มีวัตถุประสงค์ เพื่อรวบรวมเอาผู้สมัครที่มีความสามารถตามที่องค์กรต้องการ โดยจะสำเร็จได้นั้นต้องอาศัย กระบวนการที่ประกอบด้วยขั้นตอนตั้งแต่การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่บอกได้ถึงความ

ต้องการของทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งองค์กรจะต้องประเมินทางเลือกเพื่อให้ความต้องการดังกล่าวประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารจะพิจารณาความจำเป็นด้านต่าง ๆ ในการสรรหาและรายละเอียดจนถึงความเหมาะสมของงาน จากนั้นจะพิจารณาแหล่งสรรหาและเลือกว่าจะเลือกจากแหล่งภายนอกหรือภายในองค์กร

เวอร์เทอร์ และเดวิส (werther and davis, 1996, p.75-76) ได้กล่าวว่า กระบวนการสรรหาบุคคลจะมีประสิทธิภาพได้นั้นผู้บริหารงานบุคคลควรทราบถึงรายละเอียดของงานในตำแหน่งที่จะสรรหาเสียก่อนโดยทำการวิเคราะห์งานในองค์การอันเป็นกระบวนการพื้นฐานที่ทำให้ทราบข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับรายละเอียดของงานในตำแหน่งที่จะสรรหาและทราบถึงระดับของทักษะที่ผู้สมัครควรมีผลจากการวิเคราะห์งานจะนำมาจัดทำคำบรรยายลักษณะงานซึ่งเป็นข้อความที่ประกอบด้วยรายละเอียดของงานสภาพแวดล้อมในการทำงานและเงื่อนไขในการจ้างงานในรายละเอียดใบกำหนดหน้าที่งานจะทำให้ทราบว่าควรจะสรรหาบุคคลอย่างไรและจากแหล่งใดจากนั้นจึงระบุคุณสมบัติเฉพาะของงานข้อความที่แสดงคุณสมบัติขั้นต่ำจะพึงรับได้ของบุคลากรที่จะทำงานนั้นอย่างได้ผลตามที่ต้องการคุณสมบัติขั้นต่ำดังกล่าวได้แก่ความรู้ความชำนาญและความสามารถในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพแล้วจึงดำเนินการสรรหาเพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณลักษณะตรงตามเป้าหมายหรือความต้องการขององค์กรนั้นๆ

อีเวนเซอร์วิช (Ivancevich. 1998, p.711) ได้กล่าวว่า การคัดเลือก (Selection) เป็นกระบวนการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุดสำหรับองค์การ และเหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการโดยคัดเลือกจากกลุ่มผู้สมัคร

เดวิด (David. 1999, p.193) ได้กล่าวว่า กระบวนการแสวงหากลุ่มบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานแต่ละงาน นับเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการจ้างงาน (Employment Process) โดยองค์การจะต้องประชาสัมพันธ์ตำแหน่งที่ต้องการให้ตลาดแรงงานได้ทราบ เพื่อจูงใจผู้ที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาสมัคร อาจจะเป็นการแสวงหาจากแหล่งภายในหรือภายนอกขององค์กรก็ได้

บายยาร์สและรู (Byars and Rue. 2000, p.140) ได้กล่าวว่า การสรรหา คือกระบวนการในการแสวงหาและดึงดูดกลุ่มคนผู้มีคุณสมบัติตรงกับตำแหน่งงานว่างเข้ามารับการคัดเลือกเข้าสู่องค์การ

สรุปได้ว่า การสรรหาและคัดเลือก หมายถึง กระบวนการในการจัดกิจกรรมเพื่อจูงใจให้ผู้มีคุณสมบัติตรงตามต้องการมาสมัครงานในองค์การ โดยวิธีการสรรหาจากการสรรหาบุคคลจากบุคคลภายในและการสรรหาบุคคลจากบุคคลภายนอก โดยการพิจารณาสรรหาบุคคลที่มีลักษณะตรงตามลักษณะงาน โดยสิ่งที่จะต้องพิจารณาในการสรรหาประกอบด้วย 3 ส่วนด้วยกัน คือ แหล่งที่มาของบุคลากร กระบวนการสรรหา และการประเมินผลการสรรหา ซึ่งการสรรหาเป็นงานอีกหน้าที่หนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องอาศัยวิธีการแสวงหาโน้มน้าวและจูงใจให้บุคคลที่

มีความรู้ความสามารถและพัฒนาคุณสมบัติต่าง ๆ ที่องค์การต้องการเข้ามาร่วมงานในตำแหน่งที่เหมาะสมเพื่อที่สามารถนำพาองค์การให้บรรลุผลสำเร็จตามทิศทางและเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยผู้ที่มีหน้าที่คัดเลือกจะต้องมีความรู้ในหลักการและมีความเข้าใจในเทคนิคในการคัดเลือกบุคคลที่ต้องการออกจากกลุ่มผู้สมัครได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การพิจารณาตัดสินใจที่จะรับรับเข้ามาปฏิบัติงานหรือไม่ยังขึ้นอยู่กับผลการทดสอบที่เกี่ยวข้อง และความประทับใจที่ได้จากการสัมภาษณ์

การฝึกอบรมและการพัฒนา

หวัง หงเลียง และหยาง ฟาน (Wang Hongliang & Yang Fan, 2012, p.27) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรมและการพัฒนาเป็นกระบวนการหลักในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร การฝึกอบรมด้านทักษะวิชาชีพ การวางแผนอาชีพและโอกาสในการพัฒนาจะช่วยให้บุคลากรสามารถยกระดับศักยภาพและเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและผลการปฏิบัติงานได้

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

ฮาเวย์ และโบวิน (Harvey ; & Bowin, 1996, p.157) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรมและการพัฒนามีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน แต่มีความแตกต่างกันบ้าง ประการ การฝึกอบรมเป็นความพยายามที่จะปรับปรุงการปฏิบัติ โดยการเอาใจใส่ที่ทักษะเฉพาะ ด้านในการปฏิบัติงานปัจจุบัน เป้าหมายของการฝึกอบรมก็คือ เพื่อให้พนักงานที่ได้รับการฝึกอบรม เกิดความมั่นใจว่าทักษะของพวกเขาที่ใช้ปฏิบัติงานอยู่ในระดับคุณภาพ การฝึกอบรมเป็นการลงทุน ในทรัพยากรมนุษย์

โบรูชาห์ (Burushat, 1996, p.97) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จัดทำขึ้น เป็นระบบ เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะทางความรู้ ทักษะทัศนคติและพฤติกรรมโดยผ่านประสบการณ์ การเรียนรู้ ในอันที่ช่วยให้บุคลากรปฏิบัติงานและร่วมกันทำกิจกรรมอื่นๆ ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อเป็นการพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากร ให้ตอบสนองความต้องการขององค์การและทั้งในปัจจุบันและอนาคต

มอนดี้ โน และพรีแม็กซ์ (Mondy, Noe and Premeaux. 1999, pp.GL-8) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development) การฝึกอบรม (Training) เป็นกระบวนการที่มีระบบเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมพนักงาน ให้มีทิศทาง ซึ่งสามารถบรรลุเป้าหมายองค์การ

มอนดี้ โน และพรีแม็กซ์ (Mondy, Noe and Premeaux. 1999, pp.GL-9) ได้กล่าวว่า การพัฒนา (Development) เป็นการจัดการความรู้ การทำให้พนักงานมีความรู้ มีการพัฒนา ในการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปใช้ในปัจจุบันหรืออนาคต

เวลช์ (Welch, 2001) ได้กล่าวว่า องค์กรใดต้องการเป็นองค์กรชั้นนำและสร้างความสำเร็จให้กับองค์กรนั้น จำเป็นจะต้องมีการสร้างทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ให้เกิดกับองค์กร กล่าวคือ บุคลากรเป็นสิ่งสำคัญที่สุดขององค์กร ซึ่ง จะมีทิศทางไปทางใด ขึ้นอยู่กับคุณภาพและประสิทธิภาพของบุคลากร ขององค์กรนั้นๆ

สรุปได้ว่า การฝึกอบรมและพัฒนาเป็นกระบวนการหลักในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เป็นกระบวนการที่จัดทำขึ้นเป็นระบบ เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะทางความรู้ ทักษะทัศนคติ และพฤติกรรมโดยผ่าน ประสบการณ์การเรียนรู้ มีการกำหนดแผนการฝึกอบรมและพัฒนาเฉพาะบุคคลตามความสามารถและความต้องการของบุคลากร โดยการฝึกอบรม ด้านทักษะวิชาชีพ การวางแผนอาชีพและโอกาสในการพัฒนาจะช่วยให้บุคลากรสามารถยกระดับศักยภาพและเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและผลการปฏิบัติงานได้ เพื่อให้พนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมหรือพัฒนาเกิดความมั่นใจว่าทักษะของพวกเขาที่ใช้ปฏิบัติงานอยู่อยู่ในระดับคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เป็นกระบวนการประเมินพฤติกรรมการทำงานของพนักงานโดยการวัดและเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ เช่น การบันทึกผลลัพธ์ และการติดต่อสื่อสารกลับไปยังพนักงาน ซึ่งเป็นกิจกรรมระหว่างผู้บริหารและพนักงาน โดยตรง

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

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

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

มอนดี้ โน และพรีแม็กซ์ (Mondy, Noe & Premeaux. 1999, p.9) ได้กล่าวว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) เป็นกระบวนการประเมินพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน โดยการวัดและเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ เช่น การบันทึกผลลัพธ์ และการติดต่อสื่อสารกลับไปยังพนักงาน ซึ่งเป็นกิจกรรมระหว่างผู้บริหารโดยตรงและพนักงาน

มาทิส และ แจคสัน (Mathis ; & Jackson. 2000) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) คือกระบวนการพิจารณา ตัดสินว่าบุคลากรปฏิบัติงานได้ดีเพียงไร โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ และสื่อสารให้ บุคลากรทราบถึงผลการพิจารณานั้น ๆ

สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการที่สำคัญในการจัดการองค์กร และเป็นกระบวนการประเมินเพื่อยืนยันผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การวัดหรือประเมินผลการปฏิบัติงานในระยะเวลาที่กำหนด เพื่อให้บุคลากรได้ทราบผลการปฏิบัติงาน ของตนเองว่าอยู่ในระดับใด และสิ่งใดบ้างที่ต้องปรับปรุงแก้ไขให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยการวัดและเปรียบเทียบกับ มาตรฐานที่กำหนดไว้ ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่ต้องสร้างความชัดเจนในแผนต่าง ๆ สำหรับการ ประเมินผล และการทำสื่อสาร ให้บุคลากรเข้าใจในการประเมินผลปฏิบัติงานหน้าที่เป็นอย่างดีก่อนที่จะทำการประเมินผลลัพท์ออกมา

ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์อื่นๆ

(Compensation and Benefits) ผลตอบแทน (Compensation) เป็นรางวัลทั้งหมดที่ พนักงานได้รับในการแลกเปลี่ยนกับงาน

โจว ซิวเฟิน และเจิ้ง หยวนเฟิง (Zhou Xiufeng & Zheng Yuanfeng, 2017, p.52) ได้กล่าวว่ากลไกอิทธิพลและแนวทางปฏิบัติในการจัดการค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ กล่าวว่า ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์เป็นแรงจูงใจที่สำคัญในการบริหารองค์กร ซึ่งจะส่งผลต่อความ กระตือรือร้นในการทำงานและความภักดีของบุคลากร

เฉิน จวิน และจู เต๋อหมิง (Chen Jun & Zhu Deming, 2020, p.82) ได้กล่าวว่า ทฤษฎีการ ออกแบบค่าตอบแทนหลายมิติ กล่าวว่า ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์เป็นแรงจูงใจที่สำคัญในการ จัดการองค์กร ซึ่งอาจส่งผลต่อความกระตือรือร้นในการทำงานและความภักดีของบุคลากร

มิลโควิก และ นิวแมน (อ้างอิงจาก Milkovick ; & Newman, 1996, p. 6) ได้กล่าวว่า ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ (Compensation) หมายถึง เงิน หรือ สินทรัพย์ หรือบริการ ที่ สามารถวัดค่าเป็นตัวเงินได้ ตลอดจนสิทธิประโยชน์ต่างๆ ซึ่ง พนักงานได้รับเป็นสิ่งตอบแทนจากการ ทำงานให้องค์กรตามเงื่อนไขของการทำงาน

บราร์และรูส์ (Byars and Rue, 1997, p.513) ได้กล่าวว่า ผลตอบแทนและผลประโยชน์ อื่นๆ ว่า เช่น การประกันชีวิตและสุขภาพ การท่องเที่ยว ค่ารักษาพยาบาล การแบ่งกำไร แผนการศึกษา การให้ส่วนลดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของ บริษัทฯ เป็นต้นความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health) ความปลอดภัย (Safety) เป็นความคุ้มครองพนักงานจากอุบัติเหตุในการทำงาน

อิวานซ์เซอวิช (Ivancevich, 1998, p.705) ได้กล่าวว่า ผลตอบแทนและผลประโยชน์อื่นๆว่า ประกอบด้วยค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส สิ่งจูงใจ และผลประโยชน์ อื่นๆ ผลประโยชน์ (Benefits) เป็น รางวัลหรือส่วนเพิ่มที่พนักงานได้รับ ซึ่งเป็นผลจากการจ้าง งานและตำแหน่งภายในองค์กร

สรุปได้ว่า ผลตอบแทนและผลประโยชน์อื่นๆ (Compensation) หมายถึง ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์เป็นแรงจูงใจที่สำคัญในการบริหารองค์กร ซึ่งจะส่งผลต่อความกระตือรือร้นในการทำงานและความภักดีของบุคลากร เพื่อทดแทนการทำงานของบุคลากร ซึ่งอาจอยู่ในรูปของตัวเงินหรือไม่ใช่ตัวเงินก็ได้ การให้เป็นตัวเงินอาจอยู่ในรูปแบบต่างๆ เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง เงินชดเชยบำเหน็จ บำนาญ เป็นต้น ส่วนการให้ในลักษณะไม่ใช่ตัวเงินได้แก่ ผลประโยชน์ สวัสดิการ หรือการให้บริการต่างๆ กับพนักงานในรูปแบบที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น รถรับส่ง การบริการด้านสุขภาพ ให้การประกันต่างๆ เป็นต้น

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับนโยบายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ความหมายนโยบาย

นโยบายคือแผนแม่บทหรือแผนงานหลักที่มีความสำคัญสูงสุดที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ตามความมุ่งหวังของผู้บริหารหรือผู้ประกาศนโยบายก็ปรารถนาที่จะให้หน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรให้ได้รับทราบมีความเข้าใจต่อนโยบายนั้น ๆ ไปในทิศทางเดียวกันและรับหรือนำไปปฏิบัติตามให้เกิดเป็นรูปธรรมมีแนวทางและผลการดำเนินงานที่สอดคล้องสนับสนุนต่อเป้าหมายของนโยบายที่ได้ประกาศไว้และวางไว้ นโยบาย จึงเปรียบเสมือนเข็มทิศเครื่องชี้นำที่จะกำหนดทิศทางขององค์กรให้มุ่งไปในเส้นทางที่วางไว้ ซึ่งนโยบายจะเป็นจริงได้นั้นและจะบรรลุต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายได้นั้นย่อมขึ้นอยู่กับแผนงานและการนำไปปฏิบัติของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องด้วยเช่นกัน แต่หากแผนงานที่ถูกกำหนดขึ้นแต่ไม่มีการนำไปปฏิบัติอย่างจริงจังเป็นรูปธรรมหรือมีการนำไปปฏิบัติแต่ไม่ต่อเนื่องไม่ครอบคลุมไม่สอดคล้องกับนโยบายที่ได้ตั้งและได้กำหนดไว้ก็จะไม่มีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จได้

ถวัลย์ วรเทพพิพิงษ์ (2536, น.2) ได้กล่าวว่านโยบายสาธารณะเป็นแนวทางการปฏิบัติของรัฐบาลที่มีวัตถุประสงค์แน่นอนอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างเพื่อใช้แก้ปัญหาในปัจจุบันและป้องกันปัญหาในอนาคตก่อให้เกิดผลที่พึงปรารถนา

ประชุม รอดประเสริฐ (2539, น.14-15) ได้กล่าวว่านโยบายคือเป็นกรอบสำหรับการตัดสินใจของผู้บริหารในลักษณะแสดงให้เห็นถึงวิถีทางและผลการดำเนินงานนโยบายที่ดียอมทำให้การตัดสินใจถูกต้องและติดตามไปด้วยนโยบายที่ดียอมทำให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดย 1. ช่วยสนับสนุนให้มีการตัดสินใจที่ถูกต้อง 2. เป็นการควบคุมขั้นพื้นฐานของการบริหารงาน 3. ทำให้เกิดความแน่นอนและการประสานงานในการปฏิบัติงาน 4. ช่วยลดเวลาที่ต้องใช้ในการตัดสินใจ

กวี รักษชน (2541, น.3) ได้กล่าวว่า นโยบายมีความหมาย 2 ลักษณะที่มี ความสัมพันธ์กัน ลักษณะที่หนึ่งมีความหมายถึงกิจกรรม ส่วนอีกลักษณะหนึ่งจะมีความหมายในฐานะที่เป็นศาสตร์ ซึ่ง

2 ลักษณะจะมีความสัมพันธ์กัน กล่าวคือ นโยบายสาธารณะในฐานะที่เป็นศาสตร์จะทำการศึกษาจากนโยบายสาธารณะที่เป็นกิจกรรมแล้วนำมาสะสมกันเป็นความรู้หรือเป็นวิชา (Subject) เพื่อประโยชน์ในการศึกษาที่จะได้ทำให้การกำหนดนโยบายในฐานะที่เป็นกิจกรรม บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542) ได้กล่าวว่า นโยบาย หมายถึง หลักการและวิธีปฏิบัติซึ่งถือเป็นแนวดำเนินการ และ พจนานุกรม Oxford English Dictionary ได้ให้คำจำกัดความของนโยบายไว้ว่า นโยบาย หมายถึง ความฉลาดและการใช้ดุลยพินิจที่หลักแหลมในทางการเมือง ศิลปะแห่งการดำเนินกิจการของบ้านเมืองการดำเนินการที่ฉลาดรอบคอบแนวทางการดำเนินการของรัฐบาลพรรคการเมือง

บุญเดิม พันรอบ (2546) ได้กล่าวว่านโยบายคือการวางแผนทำกิจกรรมอย่างรอบคอบเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจ และเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีเหตุผล นโยบายอาจใช้กับองค์การภาครัฐระดับมหภาคหรือองค์กรเอกชนระดับจุลภาคหรืออาจใช้กับกลุ่มคนหรือระดับบุคคล นโยบายแตกต่างกับกฎ (Rule) หรือกฎหมาย (Law) ซึ่งเป็นบรรทัดฐาน (Norm) โดยเฉพาะอย่างยิ่งกฎหมายเป็นบรรทัดฐานที่สามารถห้ามหรือบังคับให้คนในสังคมแสดงพฤติกรรม เช่น กฎหมายเกี่ยวกับภาษี นโยบาย บทบาทความสำคัญสำหรับเป็นข้อเสนอหรือแนะนำให้เกิดกิจกรรมต่อเป้าหมายหรือผลที่สามารถบรรลุ และประสบความสำเร็จได้

วิโรจน์ สารรัตน์ (2548, น.33) ได้กล่าวว่า ความหมายของนโยบาย คือ 1. นโยบายหมายถึงคือถ้อยแถลงหรือความเข้าใจทั่วไปที่ให้แนวทางหรือช่องทางความคิดในการตัดสินใจของผู้ได้บังคับบัญชา 2. นโยบายหมายถึง แนวทางโดยทั่วไปของการกระทำไม่ได้บอกตรง ๆ ว่าบุคคลต้องทำอะไรเพียงแต่ชี้ให้เห็นทิศทาง 3. นโยบายหมายถึง แนวทางโดยทั่วไปที่เป็นลายลักษณ์อักษรที่กำหนดขอบเขตและทิศทางของการกระทำ 4. นโยบายหมายถึง กฎทั่วไปที่ใช้จำกัดการใช้ดุลยพินิจของผู้ได้บังคับบัญชาในแต่ละองค์การ 5. นโยบายหมายถึงหลักการที่กำหนดขึ้นโดยองค์การเพื่อเป็นแนวทางในการควบคุมการกระทำ 6. นโยบายหมายถึงการตัดสินใจขั้นต่างๆที่กำหนดแนวทางกว้าง ๆ ทั่วไปเพื่ออาศัยเป็นแนวทางอำนวยความสะดวกให้การปฏิบัติงานเป็นไปโดยถูกต้อง

เวย์ (A.R. Leys Wayne. 1952, p.67) ได้กล่าวว่านโยบายคือโครงการในการปฏิบัติงานให้บรรลุถึงเป้าหมายอย่างมีคุณค่าหรือเป็นการตัดสินใจเลือกจุดมุ่งหมายและวิธีการในการบริหารจัดการองค์การใดองค์การหนึ่ง

เฟรนด์ริก (Friedrich. 1963, p.70) ได้กล่าวว่านโยบาย คือ ข้อเสนอสำหรับแนวทางการดำเนินงานของบุคคล กลุ่มบุคคล หรือรัฐบาล ภายในสภาพแวดล้อมแบบหนึ่งซึ่งจะมีทั้งอุปสรรคและโอกาสบางประการด้วย อุปสรรคและโอกาสที่มีนั่นเอง ที่ผลักดันให้มีการเสนอนโยบายขึ้นเพื่อใช้ประโยชน์และเอาชนะสภาพการณ์เช่น นั้น ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่เป้าหมายอย่างหนึ่งอย่างใดนั่นเอง

คเนเซวิช (Knezevich. 1969, p.217) ได้กล่าวว่า นโยบาย หมายถึง ข้อความทั่วไปที่อธิบายถึงวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะบรรลุถึงคำแถลงนโยบาย (Policy statement) เป็นแนวทางในการดำเนินงาน

อัลลิสสัน (Alisson. 1971) ได้กล่าวว่า "เรามักจะมองนโยบายและการตัดสินใจในนโยบายโดยเอาตัวเราเองเป็นเกณฑ์" "We all tend to view

ฮัก เฮคโล (Hecllo, H. Hugh. 1972 ; Jumpol Nimpanich. 2006, p.5) ได้กล่าวว่า นโยบาย คือ ข้อเสนอสำหรับแนวทางการดำเนินงานของบุคคล กลุ่มบุคคล หรือรัฐบาล ภายในสภาพแวดล้อมแบบหนึ่งซึ่งจะมีทั้งอุปสรรค และโอกาสบางประการด้วย อุปสรรคและโอกาสที่มีนั่นเอง ที่ผลักดันให้มีการเสนอนโยบายขึ้นเพื่อใช้ประโยชน์และเอาชนะสภาพการณ์เช่น นั้น ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่ เป้าหมายอย่างหนึ่งอย่างใดนั่นเอง

แม็คนิคูล (McNichols. 1977, p.3) ได้กล่าวว่านโยบาย หมายถึง การตัดสินใจที่มีความฉลาดและหลักแหลม กล่าวคือเป็นการกระทำที่ไตร่ตรองและลึกซึ้งของผู้บริหารระดับสูง

แซนด์เลอร์ (Alfred D. chandler. 1980, p.32) ได้กล่าวว่าคือความคิดในการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์พื้นฐานระยะยาวของหน่วยงานรวมทั้งการยอมรับวิธีการในการปฏิบัติงาน และการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย

ซัง และ คอมโป ฟลอเรส (Chang and Campo – Folres. 1980, p.7) ได้กล่าวว่านโยบาย หมายถึง กรอบพื้นฐาน (A Basic Framework) ที่เป็นตัวกำหนดปัญหาหลักของบริษัท จุดมุ่งหมาย ปณิธาน วัตถุประสงค์ทั่วไปและแนวทางชุดหนึ่งซึ่งครอบคลุมการดำเนินงานทางธุรกิจภายใต้กรอบแนวคิดรวมของบริษัท

ดันส์ (William N. Dunn. 1981, p.35) ได้กล่าวว่า "นโยบาย" ในฐานะที่เป็นสังคมศาสตร์ประยุกต์สาขาหนึ่ง คือการใช้วิธีการต่างๆในการศึกษาและโต้แย้ง เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลข่าวสารที่อาจจะนำไปใช้ประโยชน์ได้ ในทางการเมืองเพื่อแก้ไขปัญหาคือปัญหาต่างๆที่เป็นปัญหา นโยบาย

กลูคค์ (William F.Glueck. 1983, p.61) ได้กล่าวว่านโยบายเป็นแผนซึ่งได้ถูกจัดทำขึ้นไว้ อย่างเป็นมาตรฐาน (Unified plan) มีความสมบูรณ์และง่ายต่อความเข้าใจ (Comprehensive plan) และเป็นการผสมผสาน (Integration) ความคิดต่างๆ เข้าเอาไว้ด้วยกันทั้งนี้เพื่อให้เป็นหลักประกันว่าวัตถุประสงค์ของกิจการจะต้องประสบกับความสำเร็จนโยบายเป็นแนวคิดหรือเป็นแนวทางที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

ชาร์ลส์โจนส์ (Charles O. Jones. 1984, p.25-26) ได้กล่าวว่า "นโยบาย" ไม่ใช่เรื่องง่าย ทั้งนี้เพราะคำว่า "นโยบาย" ได้ถูกนำไปใช้ในความหมายที่แตกต่างกันหลายลักษณะซึ่งอาจสรุปได้เป็น 2 แนวกว้างๆ ดังนี้ 1) ถูกใช้แทนกันได้กับคำบางคำเช่น คำว่า เป้าหมาย, โครงการ, การตัดสินใจ, กฎหมาย, มาตรฐาน, ข้อเสนอ, การกำหนดเค้าโครงหรือแนวทางอย่างกว้างๆ เป็นต้น 2) ถูกใช้ใน

ความหมายเฉพาะเจาะจง เพื่อให้หมายถึงสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างชัดเจนโดยการระบุคุณสมบัติ หรือองค์ประกอบต่างๆว่ามีอะไรบ้าง

เฮนซ อุลัว และเคนเน็ท พรีวิต (Heinz Eulau Kenneth Prewitt. 1984, p.26) ได้กล่าวว่า “นโยบาย” คือ การตัดสินใจเกี่ยวกับหลักการที่แน่นอนในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งจะมีผลคงอยู่นานระยะหนึ่ง

ลินส์คอรันและกูปา (Lincoln & Guba. 1986, p.556) ได้กล่าวว่าคำนิยามแต่ละคำนิยามล้วนเป็นสิ่งที่ถูกกำหนดขึ้นตามความคิดของมนุษย์ ซึ่งไม่ใช่ความจริงแท้ที่สัมผัสได้ ดังนั้นจึงไม่มีคำนิยามใดจะสามารถอ้างได้ว่าเป็นคำนิยามที่จริงแท้แน่นอนของคำว่า “นโยบาย” อย่างไรก็ตามในท่ามกลางคำนิยามต่างๆที่มีความแตกต่างหลากหลายเหล่านั้น คำนิยามบางคำนิยาม อาจได้รับการยอมรับจากผู้คนบางส่วน トラบเท่าที่ผู้คนเหล่านั้นมีความเห็นพ้องด้วย ส่วนผู้ที่ไม่เห็นพ้องด้วยก็ จะแสวงหาหรือสนับสนุนคำนิยามอื่นที่ตนรู้สึกเห็นด้วยมากกว่า Guba (1985, p.11) ยังพยายามชี้ให้เห็นความซับซ้อนเกี่ยวกับความหมายของนโยบาย อีกว่า คำว่า นโยบาย นั้นมีความหมายแตกต่างกันอย่างน้อยที่สุด 3 ระดับคือ 1) ระดับเจตนารมณ์ของนโยบาย (policy-in-intention) หมายถึงระดับของผู้กำหนดนโยบาย 2) ระดับการนำนโยบายไปปฏิบัติ (policy-in-implementation) หมายถึงระดับของผู้นำนโยบายไปปฏิบัติหรือผู้นำเอาโครงการต่างๆในนามของนโยบายอันใดอันหนึ่งไปปฏิบัติ 3) ระดับผลกระทบที่เกิดขึ้นของนโยบาย (policy-in-experience) หมายถึงระดับของผู้ที่ได้ประโยชน์ หรือเสียประโยชน์จากนโยบาย

ฮอกวูดและกุน (Hogwood & Gunn. 1994) ได้กล่าวว่า

1. นโยบาย มีความแตกต่างจากการตัดสินใจ ตรงที่นโยบายใหญ่กว่าการตัดสินใจนโยบาย ได้รวมเอาการตัดสินใจหลายๆ อย่างเข้ามาไว้ด้วยกันเป็นลำดับก่อนหลัง เช่น การตัดสินใจว่ามีปัญหาเกิดขึ้นการตัดสินใจที่จะกระทำอย่างหนึ่งอย่างใดกับปัญหานั้นๆ โดยวิธีที่คิดว่าดีที่สุดและการตัดสินใจที่จะต้องมีการยอมรับและมีผลบังคับใช้ในเรื่องเหล่านั้น

2. นโยบายส่วนใหญ่มักจะเป็นผลลัพธ์ที่ได้มีการสะสมการตัดสินใจในการดำเนินการหรือการ แสดงตอบรับต่อปัญหาที่เกิดขึ้นจากระดับล่างขององค์การ

3. นโยบายได้รวมถึงพฤติกรรมและเจตนารมณ์ของผู้สร้างนโยบาย ผู้นำนโยบายผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ และการรับขานนโยบายนั้นๆ ของผู้ที่เกี่ยวข้อง

4. นโยบายรวมถึงการปฏิบัติ (action) และการไม่ปฏิบัติ (inaction) ซึ่งการไม่ปฏิบัติตามนโยบายอาจจะเกิดขึ้นจากการมีอุปสรรค หรือสถานการณ์สภาวะแวดล้อมที่ไม่เอื้อต่อการปฏิบัติตามนโยบาย หรือเกิดจากการมีการขัดแย้ง เนื่องจากถูกกำหนดให้ปฏิบัติตามผลการดำเนินนโยบาย อาจจะเห็นหรือไม่เห็นล่วงหน้า

5. นโยบาย เป็นกระบวนการและขั้นตอนการกระทำที่มีวัตถุประสงค์ ซึ่งจะต้องมีกระทำอย่างน้อย 1 คนขึ้นไป หรือเป็นกลุ่มคนที่จะต้องดำเนินการเกี่ยวกับปัญหานั้นๆ

6. นโยบาย เกิดขึ้นจากการที่มีการปฏิบัติมาเป็นเวลานาน

7. นโยบาย เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์การ

8. นโยบาย เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเป็นแนวทางในการปฏิบัติภารกิจหน้าที่ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

9. นโยบาย เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความนึกคิดหรือจิตใจ (subjective) ดังที่

ไฮมานและสกอต (Haimann & Scott. 1994, p.65) ได้กล่าวว่า นโยบายคือขอบเขตของหลักเหตุผลที่ผู้บริหารนำมาใช้ประกอบในการตัดสินใจ

กรีนวูด (Greenwood. 1995, p.222) ได้กล่าวว่านโยบาย หมายถึงการตัดสินใจขั้นต้นอย่างกว้าง ๆ จากข้อมูลทั่วไปเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปได้อย่างถูกต้องและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดขึ้นเอาไว้

พิฟเนอร์ (Piffner. 2005, p.3) ได้กล่าวว่าเป็นหลักเกณฑ์และแนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานดำเนินไปได้โดยมีเสถียรภาพ (stability) มีความสอดคล้องกัน (consistency) มีมาตรฐานหรือเอกรูปเดียวกัน (uniformity) และมีความต่อเนื่องกัน (continuity)

สรุปได้ว่านโยบาย (Public policy) หมายถึงกรอบแนวทางหรือแผนงานกิจกรรมการปฏิบัติ หรือข้อเสนอสำหรับการเลือกตัดสินใจของรัฐ หน่วยงานหรือองค์การหรือแนวทางของผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ได้พิจารณาได้ทำการตัดสินใจและกำหนดไว้เป็นกรอบพื้นฐานหลักในการแผนงานหรือโครงการล่วงหน้าเพื่อชี้แนะให้มีการนำไปกระทำปฏิบัติตามของบุคคล กลุ่มบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป นโยบายจะประกอบด้วยลำดับของการตัดสินใจ ที่มีความสัมพันธ์กับสมภาวะการบุคคล กลุ่มบุคคลและองค์การที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจนั้น ในกระบวนการตัดสินใจนโยบายจะมีกระบวนการย่อยและอาจจะขยายเวลาในการตัดสินใจออกไปสิ่งสำคัญของนโยบายก็คือการบอกรัตถุประสงค์ของนโยบายนั้นซึ่งมักจะมีการกำหนดไว้ตั้งแต่ระยะเริ่มต้นๆของกระบวนการตัดสินใจ สิ่งที่สำคัญก็คือการเข้าใจพฤติกรรมโดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเข้าใจถึงการปฏิบัติต่อกันของสมาชิกทั้งภายในและก็ต้องเข้าใจกระบวนการเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ความสำคัญของนโยบาย

นโยบายเป็นหลักการและแนวทางในการปฏิบัติ ซึ่งบุคลากรในองค์การและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การกำหนดขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพนโยบายจึงมีความสำคัญนโยบายเป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์อันใกล้ชิดกับการบริหารงานเพราะนโยบายเป็นเครื่องบ่งชี้ทิศทางในการบริหารงานและการจัดการและเป็นข้อมูลที่ผู้บริหารจะต้องทำการพิจารณาเพื่อนำมาใช้ประกอบในการตัดสินใจการและการสั่งการออกไปการ

บริหารงานโดยปราศจาก นโยบายย่อมเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ เพราะนโยบายเกิดขึ้นจากวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการบริหารงาน และการบริหารก็เกิดจากวัตถุประสงค์เช่นเดียวกัน

ประชุม รอดประเสริฐ (2545) ได้กล่าวว่านโยบายเป็นปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบของนโยบาย สามารถจำแนกได้ 2 ประเภท คือ 1. ปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบพื้นฐาน (Fundamental factor) หมายถึงสิ่งต่างๆ ที่ผู้กำหนดนโยบายต้องคำนึงถึงอยู่ตลอดเวลา หากไม่คำนึงถึงอาจทำให้นโยบายขาดความสมบูรณ์และไม่สามารถปฏิบัติได้ เช่น ปัจจัยที่เกี่ยวกับผลประโยชน์ ปัจจัยที่เกี่ยวกับผู้กำหนดนโยบาย วิธีการหรือกระบวนการในการดำเนินนโยบาย ปัจจัยที่เกี่ยวกับข้อมูลและเอกสารต่างๆ 2. ปัจจัยที่เป็นสิ่งแวดล้อม (environmental factors) หมายถึงสิ่งแวดล้อมในสังคมที่ผู้กำหนดนโยบายต้องคำนึงถึง อาจเป็นเพราะสิ่งแวดล้อมในสังคมมีผลกระทบต่อการกำหนดนโยบาย เช่น ปัจจัยทางการเมืองและวัฒนธรรมการเมือง ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยทางสังคม ปัจจัยทางภูมิศาสตร์และประวัติศาสตร์ จากการศึกษาขององค์ประกอบของนโยบายอาจกล่าวได้ว่านโยบายและกลยุทธ์ต่างเป็นประเภทของแผนงาน (types of plan) อันเป็นผลที่ได้จากกระบวนการวางแผน (planning)

กิ่งพร ทองใบ (2547) ได้กล่าวว่านโยบายเป็นการวางแผนเป็นหน้าที่ทางการบริหาร (managerial functions) หมายถึงกระบวนการในการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในอนาคตขององค์การเพื่อให้เป็นแนวทางในการหาวิธีดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการคือ 1. จะต้องเป็นเรื่องเกี่ยวกับอนาคต 2. จะต้องเป็นการกระทำ และ 3. จะต้องเป็นการกระทำที่ต่อเนื่องจนสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้นการวางแผนจึงเป็นกระบวนการวิเคราะห์เพื่อเชื่อมโยงระหว่างปัจจุบันเข้ากับอนาคตด้วยการพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์และการเลือกแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เรียกว่ากลยุทธ์ ส่วนแนวทางในการตัดสินใจดำเนินงานระหว่างทางเลือกทั้งหลาย เรียกว่านโยบาย ดังนั้นกลยุทธ์และนโยบายจึงเป็นแผนระยะยาวขององค์การที่กำหนดขึ้นเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ฮาโรลด์ ดี ลาสเวลล์ (Harold D. Lasswel. 1948) ได้กล่าวว่านโยบายเป็นเครื่องชี้นำและกรอบในการวางแผนในกระบวนการวางแผนงานโครงการของหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน สิ่งแรกที่จะต้องดำเนินการก่อนคือการกำหนดนโยบายหน่วยงานนโยบายที่กำหนดขึ้นดังกล่าวจะได้รับการพัฒนาเป็นแผนหรือแผนงาน โครงการหรือกิจกรรมอันเป็นงานประจำของหน่วยงานต่าง ๆ ในลำดับต่อมานโยบายเป็นเครื่องชี้นำการบริหารขององค์การ ดังนี้ ช่วยให้ผู้บริหารทราบว่าทำอะไร ทำอย่างไร และใช้ปัจจัยชนิดใดบ้าง ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารมีความมั่นใจในการตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการช่วยให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ จะทำให้ประหยัดทั้งการเงิน เวลา บุคลากร และขีดความสามารถหรือศักยภาพ (Potentiality) ของบุคลากร ช่วยส่งเสริมสนับสนุนการใช้อำนาจของผู้บริหาร ให้เป็นไปได้โดยถูกต้อง ช่วยให้เกิดการพัฒนาทางวิชาการเป็นเครื่องมือในการประสานงานกัน

ให้เกิดความเข้าใจ ความร่วมมือ และประสานงานกันได้สะดวกมากขึ้น เป็นการทำงาน และเป็นเครื่องมือในการควบคุมกำกับและติดตามงานของผู้บริหาร ซึ่งจะช่วยให้การปฏิบัติงานบุคลากรหรือหน่วยงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ลาสเวลล์ และแคปแพลน (Laswell and Kaplan. 1970) ได้กล่าวว่านโยบายช่วยให้ผู้บริหารทราบว่าทำอะไรอย่างไรและใช้ปัจจัยชนิดใดบ้างนโยบายจะช่วยให้ผู้บริหารปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้อย่างมั่นใจเพราะนโยบายเป็นทั้งแผนงานเครื่องชี้ทิศทางและหลักประกันที่ผู้บริหารทุกระดับชั้นจะต้องยึดถือ ช่วยให้บุคลากรทุกระดับชั้นในองค์กรได้เข้าใจถึงภารกิจของหน่วยงานที่ตนเองสังกัด รวมทั้งวิธีการที่จะปฏิบัติภารกิจให้ประสบผลสำเร็จโดยไม่ซ้ำซ้อนกับภาระหน้าที่ของหน่วยงานอื่น ๆ ภายในองค์กรเดียวกันและนโยบายยังช่วยให้การประสานงานระหว่างหน่วยงานเป็นไปได้ง่ายขึ้นก่อให้เกิดเป้าหมายในการปฏิบัติงานซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการบริหารงานทุกชนิดการบริหารงานโดยมีเป้าหมายจะทำให้ประหยัดทั้งการเงินเวลาบุคลากรรวมถึงพลังความสามารถหรือศักยภาพของบุคลากรเหล่านั้นด้วยช่วยสนับสนุนส่งเสริมการใช้อำนาจของผู้บริหารให้เป็นไปโดยถูกต้องมีเหตุผลและมีความยุติธรรมอันจะนำมาซึ่งความเชื่อถือความจงรักภักดี และความมีน้ำใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาช่วยให้เกิดการพัฒนาทางด้านการบริหาร เพราะนโยบายจะพัฒนาผู้บริหารงานหรือผู้ใช้ให้มีความสามารถในการแปลความหมายและทำให้นโยบายเป็นสิ่งที่สามารถจะปฏิบัติได้

ไฮท์ อูลอ และ เคนเนท พรูวิท (Heinz Eulau and Kenneth Prewitt. 1973) ได้กล่าวว่านโยบายมีองค์ประกอบที่สำคัญดังต่อไปนี้ 1. เป็นกิจกรรมที่กระทำโดยรัฐบาล ทั้งที่เป็นสิ่งที่รัฐบาลเลือกที่จะกระทำและไม่กระทำ 2. ต้องประกอบไปด้วยชุดของการตัดสินใจที่เป็นระบบ มิใช่เป็นการตัดสินใจที่เป็น เอกเทศ 3. มีผู้เกี่ยวข้องมากมายทั้งผู้กำหนดนโยบาย (รัฐบาล) ผู้นำไปปฏิบัติ (หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง) และ ผู้ได้รับผลจากนโยบาย (ประชาชน) 4. ผลที่ได้รับจากนโยบายอาจเป็นได้ทั้งด้านบวกและด้านลบ 5. สิ่งที่รัฐบาลเลือกที่จะกระทำ ต้องมีเป้าหมาย (Goals) มีแผนกลยุทธ์ (Strategies) และ ต้องมีกิจกรรม (Actions) 6. เป็นกิจกรรมที่ต้องกระทำให้ปรากฏเป็นจริง มิใช่เป็นเพียงการแสดง ความตั้งใจที่จะ กระทำเท่านั้น 7. ควรเป็นการตัดสินใจ โดยยึดผลประโยชน์ของคนส่วนใหญ่ของสังคมมากกว่าการ ตัดสินใจเพื่อประโยชน์เฉพาะบุคคล 8. มีความเกี่ยวข้องทั้งกิจกรรมภายในประเทศและระหว่างประเทศ 9. เป็นการตัดสินใจและการกระทำที่ชอบด้วยกฎหมายเนื่องจากมีอำนาจที่ชอบธรรม รองรับการกระทำนั้น 10. เป็นบทบาทหน้าที่การบริหารพัฒนาและแก้ปัญหาของประเทศ เมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบของนโยบายสาธารณะข้างต้น มักจะพบตัวแสดงหลักอยู่ อย่างน้อย 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้กำหนดนโยบาย ผู้นำนโยบายสาธารณะที่ได้กำหนดขึ้นไปปฏิบัติ และผู้ที่ได้รับผลจากนโยบาย

โจเซฟ แอล แมสซีและจอห์น ดักลาส (Joseph L. Massie and John Douglas. 1981, p.221) ได้กล่าวว่าสรุปรูปได้ดังนี้ 1. นโยบายช่วยประหยัดเวลาเนื่องจากการกำหนดการคาดการณ์สิ่งใด

ไว้ล่วงหน้าเมื่อนำนโยบายไปปฏิบัติจึงไม่จำเป็นต้องคิดใหม่ทั้งหมดเพียงแต่นำเอาข้อมูลที่มีอยู่แล้วไปร่วมประกอบในการตัดสินใจและปรับปรุงแก้ไขในการดำเนินงานตามสภาวะแวดล้อมให้มีประสิทธิภาพเท่านั้น 2. นโยบายที่ดีจะก่อให้เกิดการประสานงานที่ดีด้วยการจัดองค์การเป็นระบบต้องประกอบด้วยบุคลากรหลายฝ่ายที่ต้องเข้าใจทิศทางการดำเนินงานขององค์การตรงกันยึดถือนโยบายปฏิบัติเดียวกันและตัดสินใจสั่งการให้สอดคล้องกันก็จะนำความสำเร็จมาสู่องค์การ 3. นโยบายที่ดีจะทำให้องค์การเกิดความมั่นคงลดความตึงเครียดในการปฏิบัติงานเพราะการเข้าใจทิศทางการทำงานตรงกันย่อมสร้างความเชื่อมั่นในการทำงานมากขึ้น 4. นโยบายที่ดีชัดเจนในทางรูปธรรมเป็นการพัฒนาผู้บริหารในแต่ละระดับเพื่อให้เกิดความกล้าในการตัดสินใจ เพราะผู้บริหารแต่ละระดับจะรู้ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตนในการบริหารจัดการ 5. นโยบายตั้งอยู่บนพื้นฐานข้อมูลที่เป็นจริงชัดเจนจะช่วยให้การวางแผนปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความถูกต้องและรวดเร็วยุติธรรมและเที่ยงตรงมากขึ้น

แมสซี และ ดักลาส (Massic and Douglas. 1981. p.232) ได้กล่าวว่านโยบายช่วยให้ประหยัดเวลา กล่าวคือ นโยบายเป็นสิ่งที่คิดหรือคาดการณ์ไว้ล่วงหน้าก่อนแล้ว ดังนั้น ผู้นำนโยบายไปปฏิบัติจึงไม่จำเป็นจะต้องคิดขึ้นใหม่เพียงการเอาข้อมูลที่มีอยู่ก่อนแล้วเป็นปัจจัย เพื่อประกอบการตัดสินใจและปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพนโยบายก่อให้เกิดการประสานงาน กล่าวคือ ในองค์การหนึ่ง ๆ ย่อมประกอบด้วยหน่วยงานย่อยหลายหน่วยงานนโยบายเดียวกันจะช่วยให้แต่ละหน่วยงานสามารถคาดการณ์ตัดสินใจและปฏิบัติงานด้วยความถูกต้องยิ่งขึ้น นโยบายช่วยให้องค์กรเกิดความมั่นคงและสามารถลดความเครียดของสมาชิกภายในองค์กรได้ เพราะสมาชิกทุกคนเข้าใจถึงทิศทางและเป้าหมายในการปฏิบัติงาน นโยบายที่ชัดเจนจะช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บริหารแต่ละระดับ แต่ละบุคคลกล้าที่จะตัดสินใจ เพราะทุกคนทราบถึงขอบเขตของความรับผิดชอบที่ตนเองสามารถตัดสินใจได้นโยบายจะทำหน้าที่เป็นโครงร่างที่จะนำไปสู่การตัดสินใจของผู้บริหารระดับต้นและเป็นผู้ที่ช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้กับผู้บริหารระดับต้นเหล่านั้นได้ตรงกับความรู้ ความสามารถอย่างแท้จริง นโยบายที่ชัดเจนจะช่วยให้การตัดสินใจเป็นไปโดยถูกต้อง ยุติธรรมและเที่ยงตรงมากยิ่งขึ้น ถ้าองค์กรมีเสถียรภาพและมั่นคงหรือนโยบายที่กำหนดขึ้นมีความชัดเจนเป็นที่เข้าใจของบุคลากรทุกฝ่ายในองค์กร และเป็นนโยบายที่บุคคลทุกฝ่ายในองค์กรคิดค้นร่วมกัน

สรุปได้ว่า นโยบายมีความสำคัญกับหน่วยงานทุกระดับเนื่องจากการกำหนดเครื่องชี้นำและกรอบในการวางแผนการบริหารงานขององค์การเพื่อช่วยให้ไปสู่เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ นโยบายเป็นหลักเกณฑ์บรรทัดฐานสำหรับวางแผนแนวทางในการปฏิบัติงานให้ บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ เป็นจุดหมายที่จะนำไปสู่การสร้างเสถียรภาพและความมั่นคง นโยบายเป็นสิ่งที่แสดงถึงความแน่นอนชัดเจนในการทำงานความสำคัญของนโยบายต่อการวางแผนการ ดังนี้

1. นโยบาย จะช่วยให้ผู้บริหารงานทราบว่า จะทำอะไร ทำอย่างไร และใช้ปัจจัยใดบ้างช่วยให้ผู้บริหารและผู้วางแผนมีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ เพราะนโยบาย เป็นทั้งแผนงาน เครื่องชี้ทิศทาง และหลักประกันที่ผู้บริหารทุกระดับชั้นต้องยึดถือ

2. นโยบาย จะช่วยให้บุคลากรทุกระดับชั้นในองค์กรหรือหน่วยงาน ได้เข้าใจถึงภารกิจของหน่วยงานที่ตนสังกัด รวมทั้งวิธีการที่จะปฏิบัติภารกิจ ให้ประสบความสำเร็จ และยังจะช่วยให้การประสานงานระหว่างหน่วยงานเป็นไปได้อย่างขึ้น

3. การมีนโยบาย ทำให้เกิดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งทำให้สามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และตามศักยภาพ โดยเฉพาะบุคลากร

4. นโยบายจะช่วยสนับสนุนส่งเสริมการใช้อำนาจของผู้บริหารให้เป็นไปโดยถูกต้องและมีเหตุผลอันจะนำมาซึ่งความเชื่อถือ ความจงรักภักดีและความมีน้ำใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

5. การมีนโยบาย จะช่วยให้เกิดการพัฒนาผู้บริหาร เพราะการที่จะแสดงเจตจำนงขององค์กรให้ประจักษ์แก่ประชาชน จำต้องนำเจตจำนงหรือนโยบายขององค์กรมาพัฒนาหรือนำมาสู่การปฏิบัติให้เป็นสิ่งที่ทุกคนสามารถเห็นหรือสัมผัสได้ ทำให้เกิดการพัฒนาผู้บริหารงานให้รู้จักใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติภารกิจหน้าที่ของตน

6. นโยบายที่ชัดเจน จะช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บริหารแต่ละระดับและแต่ละบุคคลกล้าที่จะตัดสินใจ เพราะทุกคนทราบถึงขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบที่ตนเองสามารถตัดสินใจ

7. นโยบาย จะทำหน้าที่เป็นโครงร่าง ที่จะนำไปสู่การตัดสินใจของผู้บริหารระดับต้นและจะเป็นตัวช่วยให้ผู้บริหารระดับสูง สามารถมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้กับผู้บริหารระดับต้นเหล่านั้น ได้ตรงกับความรู้ ความสามารถอย่างแท้จริงจะเห็นได้ว่า การวางนโยบาย ไม่ได้จำกัดเฉพาะอยู่แต่ผู้บริหารระดับสูงแต่เพียงระดับเดียว แต่การวางนโยบายจะมีในทุกระดับของการบริหาร ตั้งแต่ระดับล่างจนถึงระดับสูง กล่าวคือ นโยบายในการปฏิบัติงานที่เป็นกิจวัตรประจำวัน สามารถกำหนดได้โดยผู้บริหารระดับล่าง ในขณะที่การปฏิบัติงานเป็นในลักษณะที่มาไม่ซ้ำกิจวัตรหรืองานประจำ แต่เป็นงานที่ต้องมีการตัดสินใจที่สุ่ม รอบคอบ อันอาจจะมีผลกระทบกระเทือนต่ออนาคตขององค์กร นโยบายนี้ก็เป็นหน้าที่รับผิดชอบของผู้บริหารระดับเหนือขึ้นไปจนถึงผู้บริหารในระดับสูงสุดขององค์กร ซึ่งจะต้องมีหน้าที่รับผิดชอบต่อนโยบายสำคัญ ๆ อันมีผลต่อการดำเนินงานทั้งหมดขององค์กรการตัดสินใจในนโยบายนั้นมีความสำคัญต่อการวางแผนบริหารงานในทุกด้าน เพราะนโยบายเป็นสิ่งแสดงถึงความตั้งใจของผู้บริหารในการปฏิบัติงานในอนาคต นโยบายช่วยให้บุคลากรทุกฝ่ายทราบแนวทางและภารกิจในการปฏิบัติงานช่วยให้ทุกคนเห็นเป้าหมายในการดำเนินงานชัดเจนขึ้น และยังเป็นหนทางที่ทำให้บุคลากรภายในองค์กรได้รู้จักพัฒนาตนเอง และก่อให้เกิดการพัฒนาทางการบริหารอีกนานัปการ และสิ่งสำคัญก็คือ นโยบายจะสามารถบรรลุเป็นผลสำเร็จเพียงใดได้นั้น ก็จำเป็นต้อง

คำนึงถึงปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางการเมือง ทางเศรษฐกิจ และทางสังคม รวมทั้ง ดิน ฟ้า อากาศ และปัจจัยภายใน ได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และวิธีการในการกำหนดนโยบายและถ้าหากขาดปัจจัยนี้เพียงปัจจัยภายในเพียงอย่างเดียวนโยบายก็ไม่สามารถเกิดขึ้นได้

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย

วเรศ จันทรศร (2548, น.135) ได้กล่าวว่าเป็นตัวแบบที่มุ่งเน้นสร้างประสิทธิภาพในการวางแผนและควบคุมโดยตัวแบบยึดฐานคติ ว่านโยบายหรือโครงการที่ประสบผลสำเร็จได้ มีปัจจัยหรือนโยบายจากโครงการนั้นมีการกำหนดวัตถุประสงค์หรือภารกิจที่ชัดเจนเพียงใด มีการมอบหมายงาน และกำหนดมาตรฐานการทำงานให้หน่วยงานย่อย ๆ ขององค์กร มีระบบวัดผลการปฏิบัติงานและจัดระบบให้คุณให้โทษแก่ผู้ปฏิบัติงานหรือไม่ การมีวัตถุประสงค์ชัดเจนย่อมทำให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจเป้าหมายชัดเจน ทำให้มีการประสานงานดี การมอบหมายงานทำให้กำหนดมาตรฐานงานได้ง่ายการมีมาตรฐานการทำงานทำให้เกิดระบบประเมินผลที่สมบูรณ์และมีประสิทธิภาพซึ่งทำให้ง่ายต่อการควบคุม ตรวจสอบของผู้บริหาร มาตรฐานงานที่ชัดเจนจะทำให้ระบบการให้คุณให้โทษ มีความเป็นธรรม ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จของนโยบาย ดังนี้ 1) ตัวแบบด้านการพัฒนาองค์การ (Organization Development Model) ตัวแบบที่มุ่งเน้นเรื่องการมีส่วนร่วม การสร้างความผูกพันและการยอมรับการมีส่วนร่วมจะทำให้เกิดการดำเนินงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ การนำนโยบายหรือโครงการไปปฏิบัติให้เกิดความสำเร็จจึงเป็นเรื่องของการจูงใจ การใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมการสร้าง ความผูกพัน โดยวิธีการให้สมาชิกในองค์กร มีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดการยอมรับตลอดจนการสร้างทีมงานมากกว่าการมุ่งการใช้การควบคุมหรือใช้อำนาจทางรูปนัยของผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้การทำให้ผู้ปฏิบัติตระหนักใน ความสำคัญของโครงการ และเห็นความสำเร็จของโครงการก็คือความสำเร็จของผู้ปฏิบัติ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคน จึงน่าจะส่งผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติมากกว่ากลยุทธ์อื่น ๆ กล่าวอีกนัยหนึ่งการนำนโยบายไปปฏิบัติจึงเป็นเรื่องของกระบวนการที่ทำให้ผู้ปฏิบัติสามารถเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดหรือวางกรอบนโยบายโดยถือว่านโยบายเหล่านี้มาจากตัวผู้ปฏิบัติเอง โดยตรง 2) ตัวแบบด้านการจัดการ (Management Model) แบบที่มุ่งเน้นไปที่สมรรถนะขององค์กร เพราะเชื่อว่าความสำเร็จของการนำนโยบายหรือโครงการ ไปปฏิบัติย่อมขึ้นอยู่กับองค์กรที่รับผิดชอบในการนำนโยบายหรือโครงการไปปฏิบัติให้สอดคล้องกับความคาดหวังเพียงใดในลักษณะนโยบายหรือโครงการจะประสบผลสำเร็จจะต้องอาศัยโครงสร้างขององค์กรที่เหมาะสมบุคลากรที่อยู่ ในองค์กรจะต้องมีความรู้ความสามารถทั้งทางด้านการบริหาร และเทคนิคอย่างเพียงพอ 3) ตัวแบบทางกระบวนการของระบบราชการ (Bureaucratic Process Model) ตัวแบบนี้ได้ชื่อว่าอำนาจขององค์กรไม่ได้อยู่ในตำแหน่งทางรูปนัยแต่อำนาจที่แท้จริงจะอยู่กระจัดกระจายทั่วไปในองค์กรในแง่ที่ว่าสมาชิกองค์กรทุกคนมีอำนาจในการใช้วิจารณ์ญาณของตนเองได้ ดังนั้นตัวแบบนี้จึงเชื่อว่าผล

ของการนำนโยบายไปปฏิบัตินั้น ขึ้นอยู่กับระดับความเข้าใจ สภาพความเป็นจริงในการให้บริการของผู้กำหนดนโยบาย และระดับการยอมรับนโยบายเข้าเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ประจำวันของผู้ปฏิบัติตัว แบบนี้พัฒนามาจากนักสังคมวิทยาพยายามจะสร้างกรอบการมองหาสภาพความเป็นจริง (Social Reality) ในองค์การตัวแบบนี้เชื่อว่าอำนาจขององค์การไม่ได้อยู่ที่ตำแหน่งทางรูปนัย (Formal Positions) ซึ่งได้แก่ หัวหน้าองค์การหรือบุคคลหนึ่งบุคคลใดโดยเฉพาะในทางตรงกันข้ามอำนาจที่แท้จริงอยู่กระจัดกระจายกันทั่วไปในองค์การ ซึ่งหมายความว่าสมาชิกขององค์การทุกคนมีอำนาจในแง่ของการใช้วิจารณ์โดยเฉพาอย่างยิ่งข้าราชการมีหน้าที่ต้องติดต่อกับประชาชนอย่างใกล้ชิด สามารถใช้วิจารณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ของตนโดยที่ผู้บังคับบัญชาไม่อาจจะควบคุมได้การยึดยึดโครงการใหม่ ๆ ที่จะไปมีผลกระทบหรือเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติในวิถีชีวิตประจำวันของข้าราชการเหล่านี้ มักจะไร้ผลนอกเสียจากข้าราชการหรือผู้ปฏิบัติจะยอมรับหรือปรับนโยบาย แนวทางการปฏิบัติเหล่านี้เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ประจำวันของเขาเอง ดังนั้นการที่จะนำเทคนิคทางการบริหารหรือวิธีการพัฒนาใหม่ ๆ มาใช้ก็คือการออกกระเบียบแบบแผน เพื่อหวังจะให้ข้าราชการที่รับผิดชอบในด้านการบริการประชาชนทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นก็มักจะไร้ผลคุณค่าของตัวแบบนี้อยู่ที่การแสดงให้เห็นว่าในบางครั้งการกำหนดนโยบายก็ดี การออกแบบโครงการเพื่อสนองตอบความต้องการของผู้ปฏิบัติ ซึ่งอาจจะจะเป็นข้าราชการหรือประชาชนที่เข้ามามีส่วนร่วมด้วยก็ดีจำเป็นที่จะต้องพัฒนามาจากเบื้องล่างและการพัฒนาในลักษณะดังกล่าวที่จะเกิดขึ้นได้อย่างสมบูรณ์นั้นจำเป็นจะต้องผ่านกระบวนการเรียนรู้ เพื่อให้เข้าใจสภาพความเป็นจริงและพฤติกรรมการปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นจริง ๆ อย่างชัดเจน 4) ตัวแบบทางการเมือง (Political Model) ตัวแบบนี้เชื่อว่าความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติเกิดจากความสามารถของผู้เล่น (Players) หรือบุคคลที่เป็นตัวแทนขององค์การ กลุ่ม หรือสถาบันและความสัมพันธ์กับปัจจัยภายนอกองค์การ ดังนั้นตัวแบบนี้เชื่อว่าผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติขึ้นอยู่กับตัวแปรด้านจำนวนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ความสามารถในการต่อรอง ตลอดจนการสนับสนุนจากสื่อมวลชน นักการเมือง หัวหน้าหน่วยงานอื่น ๆ กลุ่มอิทธิพล กลุ่มผลประโยชน์ และบุคคลสำคัญตัวแบบนี้มีความคิดที่ว่าความสำเร็จในการปฏิบัติตามนโยบายที่กำหนดจะเกิดจากความสามารถในการปฏิบัติเป็นส่วนบุคคลของผู้ที่ได้รับมอบหมายให้เป็นตัวแทนขององค์การในการเจรจาต่อรองปัญหาต่างๆ และความสัมพันธ์ที่เขามีต่อบุคคลอื่นภายนอกองค์การ คือ การเจรจาต่อรอง ทำให้สำเร็จตามความต้องการต้องขึ้นอยู่กับความรู้เกี่ยวกับสาระสำคัญต่าง ๆ ของนโยบายที่กำหนด บุคลิกภาพของผู้แทน สถานอำนาจและทรัพยากร

สมบัติ อารังธัญวงศ์ (2549, น.396) ได้กล่าวว่าเหตุผลสำคัญที่ทำให้การศึกษาเรื่องการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติถูกละเลยมาเป็นเวลานาน มาจากฐานคติที่ว่าขั้นตอนการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติเป็นเรื่องธรรมดา ไม่มีเนื้อหาสาระ และไม่มีคุณค่าควรแก่การสนใจของนักวิชาการมากนัก เพราะเป็นการขยายผลของขั้นตอนการกำหนดนโยบายเท่านั้นแต่โดยความเป็น

จริงแล้ว ขั้นตอนการนำนโยบายไปปฏิบัติมีความสัมพันธ์กับสาเหตุและเงื่อนไขต่าง ๆ มากมาย อีกทั้งมันเกี่ยวกับวิธีการศึกษา และการวิเคราะห์กระบวนการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัตินั้น ยังไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจนและมีความซับซ้อน อันทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการศึกษา ดังนั้นการอธิบายและการจำแนกสาระสำคัญของขั้นตอนการนำไปปฏิบัติทำให้นักวิชาการไม่สนใจเรื่องการนำนโยบายไปปฏิบัติแต่กลับไปสนใจขั้นตอนการกำหนดนโยบายมากกว่า ที่สำคัญการศึกษาขั้นตอนการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลา และทรัพยากรจำนวนมาก ตลอดจนต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่าย การศึกษาเรื่องดังกล่าวจึงมีใช้เรื่องง่ายนัก จากเหตุผลดังกล่าวจึงทำให้ผู้ศึกษาการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติต้องประสบกับปัญหาเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติว่ามีกรอบการศึกษาเพียงใด ใช้ตัวแปรอะไรมาศึกษา และจะวัดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติได้อย่างไร

จุมพล หนิมพานิช (2554, น.42) ได้กล่าวว่าปัญหาและอุปสรรคในการควบคุมดูแลการปฏิบัติตามนโยบายของหน่วยงานภาครัฐของประเทศไทย ในช่วงตั้งแต่ปี พ.ศ. 2501-2540 ประสบปัญหาในการกำกับติดตามนโยบายหรือโครงการภาครัฐอย่างจริงจัง การกำกับนโยบายสาธารณะในอดีตส่วนใหญ่จัดทำในรูปแบบการตรวจราชการของข้าราชการจากส่วนกลางที่เดินทางมาตรวจเยี่ยมโครงการหรือติดตามความคืบหน้าของนโยบายที่มอบหมาย หน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติก็จัดทำสรุปรายงานผลการดำเนินงานตามนโยบาย โดยที่เนื้อหาของสาระของการปฏิบัติตามนโยบายมิได้นำเสนอให้เห็นการดำเนินงาน โดยละเอียดชัดเจนมากเท่าที่ควร ประกอบกับสภาพการณ์ทางการเมืองไทยที่มีการผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนการเข้าสู่อำนาจจากคณะทหารหรือจากรัฐบาลพลเรือนที่สลับเปลี่ยนกันตลอดเวลาจากช่วงปี พ.ศ. 2475 – 2540 ส่งผลให้การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติขาดความต่อเนื่อง ขาดการกำกับ ควบคุม การติดตามนโยบายของรัฐ บทบาทการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่แท้จริงจึงเป็นภาระของข้าราชการประจำที่ต้องแบกรับในการควบคุม กำกับนโยบาย สาธารณะของประเทศมาโดยตลอด อย่างไรก็ตามภายหลังการประกาศใช้รัฐธรรมนูญ พ.ศ.2540 และ 2550 โครงสร้างของการกำกับดูแล และการตรวจสอบได้เพิ่มระดับความเข้มข้นขึ้นผ่านกลไกขององค์กรอิสระ แต่กระนั้นปัญหาการตรวจยังคงปรากฏผ่านความพยายามในการควบคุมหรือแทรกแซงหน่วยงานเหล่านี้เป็นระยะ ๆ

คาร์ล เจ เฟรดริช (Carl J. Friedrich 1963, p.29) ได้กล่าวว่าองค์ประกอบสำคัญในการกำหนดนโยบายอย่างน้อย 3 ประการ คือ เป้าหมาย (Targets) ของสิ่งที่ต้องการกระทำวิธีการ (Means) ในการดำเนินงานและปัจจัย (Resources) สนับสนุนการกระทำตามนโยบายที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ 1) การกำหนดเป้าหมายของสิ่งที่ต้องการกระทำเป็นการกำหนดนโยบายเพื่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดองค์ประกอบที่สำคัญสิ่งแรกคือเป้าหมาย ซึ่งอาจเป็นทั้งจุดประสงค์และผลงานที่เกิดขึ้นในที่สุดในลักษณะที่เป็นการกระทำอะไร ได้อะไรและเพื่ออะไร 2) การกำหนดวิธีการในการดำเนินงาน

ย่อมต้องอาศัยองค์ประกอบที่สำคัญคือหลักการ และเกณฑ์ของนโยบาย ซึ่งผู้กำหนดนโยบายจะต้องมีความรู้ และกำหนดไว้ก่อน นอกจากนี้วิธีทางที่จะสามารถทำให้นโยบายดำเนินการได้ยังรวมไปถึงกลยุทธ์ (Tactics) และกลวิธี (Strategies) ต่างๆ อีกด้วย 3) ปัจจัยสนับสนุนในการกำหนดนโยบายประกอบด้วย 2 ประการคือ ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายในได้แก่ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์และวิธีการในการกำหนดนโยบายและปัจจัยภายนอกได้แก่ สภาพแวดล้อมทางการเมือง ทางเศรษฐกิจ ทางสังคมหรือแม้แต่สภาพดินฟ้าอากาศหากสภาพแวดล้อมด้านในด้านหนึ่งมีผลกระทบอย่างรุนแรง นโยบายอาจไม่เป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่อาจกำหนดขึ้นมาได้ จึงต้องมีการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

แวน มิเตอร์ และ แวน ฮอร์น (Van Meter and Van Horn. 1975, p.200) ได้กล่าวว่าโดยได้ร่วมกันเขียนบทความขึ้นมาเรื่อง "The Policy Implementation Process : A Conceptual Framework" โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงกระบวนการของการนำนโยบายไปปฏิบัติ และได้เสนอตัวแบบเรียกว่า A Model of the Policy Implementation Process ตัวแบบนี้ เชื่อว่าผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติขึ้นอยู่กับปัจจัยซึ่งประกอบไปด้วย 6 ปัจจัยหลัก คือ วัตถุประสงค์ของนโยบายเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องแยกให้ชัดเจนว่ามีอะไรบ้าง ซึ่งจะเป็นส่วนขยายของเป้าหมายรวมของนโยบายให้ชัดเจนและง่ายขึ้นต่อความเข้าใจ เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินความสำเร็จ หรือล้มเหลว ของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ต้องมีการระบุทรัพยากร ที่จำเป็นต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ ทั้งทรัพยากรบุคคล วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ และงบประมาณที่คล่องตัว การติดต่อสื่อสารระหว่างองค์กร และกิจกรรมการนำนโยบายไปปฏิบัติต้องตรงกัน ถูกต้อง รวดเร็ว ต่อเนื่องและไม่ปิดบังข่าวสารซึ่งกันและกัน ลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ สภาพสังคม เศรษฐกิจ การเมือง ที่มีผลต่อความสำเร็จ และความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติ และสุดท้ายคือปัจจัยด้านความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติ

เอ็ดเวิร์ด (Edward. 1980, p.148) ได้กล่าวว่าจากการที่ได้เขียนลงในหนังสือชื่อ Implementing Public Policy ตัวแบบนี้เชื่อว่าผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติขึ้นอยู่กับปัจจัยซึ่งประกอบด้วย 4 ปัจจัยหลักคือ การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้กำหนดนโยบายกับฝ่ายต่างๆ ว่ามีความถูกต้อง ชัดเจน และตรงกับความเข้าใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง ทรัพยากร ประกอบด้วยจำนวนเจ้าหน้าที่ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของผู้ปฏิบัติ ข้อมูลข่าวสาร เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานทัศนคติของผู้ปฏิบัติและโครงสร้างขององค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติ

แม็กมาเนี่ยนและซาบาเทีย (Mazmanian and Sabatier. 1983, p.22) ได้กล่าวว่า การศึกษาแบบบนลงล่าง (Top-Down) นี้กล่าวคือ เป็นการเน้นการกำหนดนโยบายและควบคุม จากผู้กำหนดนโยบาย ตัวแบบนี้เชื่อว่าผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ขึ้นอยู่กับปัจจัยซึ่งประกอบด้วย 3 ปัจจัยหลัก คือ ความสามารถของนโยบายในการแก้ปัญหา ปัจจัยโครงสร้างตัวบท

ของนโยบายและปัจจัยที่ไม่ใช่เงื่อนไขของนโยบาย ส่วนผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติจะสำเร็จหรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับ 5 ปัจจัยคือ ผลผลิตของนโยบาย การยอมรับปฏิบัติตามนโยบาย ผลกระทบของนโยบายที่เกิดขึ้นจริงการรับทราบถึงผลกระทบของนโยบาย และการทบทวนเปลี่ยนแปลงในตัวบทนโยบาย

ฮอกวูด และกัน (Hogwood & Gunn. 1984, p87) ได้กล่าวว่าโดยแบ่งแนวทางการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติเป็น 4 แนว ได้แก่ 1) แนวทางโครงสร้าง (Structural Approaches) การวิเคราะห์องค์การสมัยใหม่ เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาการนำนโยบายไปปฏิบัติ และขณะที่ทำการยกร่างนโยบายควรจะมีการกำหนดออกแบบองค์การพร้อม ๆ กันไป โดยทั่วไปหลักการของการจัดองค์การที่ดีก็คือ เน้นการจัดโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับกิจกรรมและสภาพแวดล้อมขององค์การ การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในองค์การจะเกิดขึ้นได้เมื่อองค์การได้กำหนดแผนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง (Planning of Change) เท่านั้นและการเปลี่ยนแปลงนั้นควรมีทิศทางความถี่และระยะเวลาที่องค์การควบคุมได้ ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นเรื่องการจัดการหรือเทคนิคขณะที่การวางแผน เพื่อการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเมื่อสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การซึ่งประกอบด้วยองค์การอื่น ๆ หรือปัจจัยอื่น ๆ กำหนดให้มีการเปลี่ยนแปลงหรือเมื่อองค์การที่นำนโยบายไปปฏิบัติไม่สามารถคาดคะเน ควบคุมหรือก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง

2) แนวทางกระบวนการจัดการ (Procedural and Management Approaches) การสร้างกระบวนการจัดการเพื่อนำนโยบายไปปฏิบัติที่สอดคล้องกับเทคนิคมีความสำคัญมากกว่าการกำหนดโครงสร้างองค์การให้เหมาะสมกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ ดังนั้นในการวางแผนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงมักจะมองการนำนโยบายไปปฏิบัติว่าเป็นเรื่องเทคนิคหรือการบริหารแบบโครงการ กระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติซึ่งสอดคล้องกับสภาพที่กำลังเปลี่ยนแปลงและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง จึงประกอบไปด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ที่สำคัญคือ การจัดทำตารางเวลาปฏิบัติงานการวางแผนและการควบคุม หลังจากได้ระบุประเด็นปัญหาและเลือกวิธีการแก้ไขปัญหานั้นเรียบร้อยแล้ว

3) แนวทางพฤติกรรม (Behavioral Approaches) เนื่องจากกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ พฤติกรรมและทัศนคติของบุคคลต่าง ๆ ได้รับผลกระทบจากการนำนโยบายไปปฏิบัติ แนวทางพฤติกรรมจะนำมาใช้เมื่อมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ปกติบุคคลจะมีพฤติกรรมสนองตอบต่อนโยบายแตกต่างกัน ตั้งแต่ยอมรับนโยบาย โครงการอย่างกระตือรือร้น ยอมรับแบบไม่แสดงท่าทีใด ๆ แสดงท่าทีเมินเฉยหรือแสดงการต่อต้านอย่างชัดเจน ตามหลักการของแนวทางพฤติกรรมถ้าทราบสาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงก็สามารถแก้ไขสถานการณ์ได้ วิธีจัดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงก็คือให้ข้อมูลทุกอย่างในตอนแรกเพื่อนำนโยบายไปปฏิบัติ ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นเหตุผลที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง วัตถุประสงค์และวิธีการนำนโยบายไปปฏิบัติ แล้วใช้การติดต่อสื่อสารโดยวิธีโน้มน้าวชักชวน เคลี้ยกล่อมหรือสร้างความเห็นพ้อง การยอมรับ

มากกว่าการใช้คำสั่งและใช้การพบปะพูดคุยกับบุคคลสำคัญ หรือผู้มีอิทธิพลของกลุ่มหรือผู้นำที่ไม่เป็นทางการเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติแนวทางนี้ประกอบด้วย การพัฒนาองค์การ (Organizational Development: OD) การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์หรือเอ็มบีโอ (Management by Objectives: MBO) 4) แนวทางการเมือง (Political Approaches) แนวทางการเมืองมีข้อสมมติฐานเบื้องต้นที่แตกต่างจากแนวทางอื่น ๆ กล่าวคือ แนวทางพฤติกรรมที่เน้นการพัฒนาองค์การเชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งผิดปกติที่สามารถจะขจัดให้หมดไปได้โดยอาศัยศักยภาพของบุคคลฝ่ายต่างๆ ขณะที่แนวทางการเมืองเชื่อว่า ความขัดแย้งระหว่างองค์การและภายในองค์การ ระหว่างกลุ่มสังคมเกิดขึ้นอยู่เสมอความขัดแย้งเป็นปัญหาและอุปสรรคที่ไม่สามารถขจัดให้หมดไปได้ โดยใช้เพียงการติดต่อสื่อสารพบปะพูดคุยกันหรือประสานงานกัน แต่ความสำเร็จของนโยบายขึ้นอยู่กับความตั้งใจจริงและศักยภาพของกลุ่มที่มีอำนาจครอบงำกลุ่มอื่นที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับนโยบาย ของจอร์จ เอ็ดเวิร์ด George C. Edwards

ด้านการติดต่อสื่อสาร

เกคินี จุฑาวิจิตร (2542, น.4) ได้กล่าวว่า การสื่อสารเป็นกระบวนการในการแลกเปลี่ยน การสื่อสารเป็นกระบวนการที่มีการเคลื่อนไหว และความต่อเนื่องโดยมีเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง เช่น เพื่อการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เพื่อถ่ายทอดค่านิยมทางสังคม เป็นต้นการสื่อสารเป็นกระบวนการซึ่งคนเรามีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและกัน เพื่อความมุ่งหมายที่จะให้เกิดการผสมกลมกลืนกัน ทั้งในระหว่างบุคคลและภายในตัวบุคคลผู้นั้นเอง การสื่อสารเป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องกันระหว่างผู้ส่งสารกับผู้รับสาร โดยที่องค์ประกอบของการสื่อสารแต่ละองค์ประกอบมีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกัน เช่น ถ้าไม่มีผู้ส่งสารก็ไม่มีผู้รับสาร ถ้าไม่มีผู้รับสารก็ไม่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน และเมื่อองค์ประกอบใดประกอบหนึ่งเกิดการเปลี่ยนแปลงก็จะส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบอื่น ๆ ด้วย และการสื่อสารคือเหตุการณ์ที่ต้องมีองค์ประกอบอย่างน้อย 5 ชนิดที่เกิดขึ้นตามลำดับดังต่อไปนี้ 1) ผู้ส่งสารหรือผู้สร้าง 2) สิ่งเร้าในรูปของเครื่องหมายหรือสัญลักษณ์ 3) สิ่งเร้าซึ่งถูกส่งไปยังผู้รับสิ่งเร้า 4) ผู้รับสิ่งเร้าอย่างน้อย 1 คน 5) ผู้ตอบสนองสิ่งเร้าด้วยการพินิจพิจารณาการสื่อสารจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อผู้รับสิ่งเร้าที่ผู้ส่งมาในรูปของเครื่องหมายหรือสัญลักษณ์จนกระทั่งเกิดสหสัมพันธ์ระหว่างการโต้ตอบสิ่งเร้า ที่ผู้ส่งหวังจะได้รับการตอบสนองจากผู้รับสิ่งเร้า และโต้ตอบต่อสิ่งเร้า ผู้ที่รับสิ่งเร้าโต้ตอบไปจริง ๆ

ประสิทธิ์ ทองอุ่น (2542, น.32) ได้กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญต่อการดำเนินชีวิตประจำวัน ในสังคมของทุกคนการติดต่อสื่อสารอยู่คู่กับมนุษย์ตั้งแต่เกิด บุคคลใช้การสื่อสารด้วยคำพูด สัญลักษณ์ ปฏิบัติทางต่าง ๆ เพื่อแสดงความรู้สึกความต้องการให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลทราบ และเกิดความ

เข้าใจเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารที่ได้สื่อสารออกไป รวมไปถึงการติดต่อสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ของบุคคลและเป็นตัวช่วยในการลดความขัดแย้งของบุคคลทั้งในระดับสถาบันครอบครัว เพื่อนบ้าน เพื่อนร่วมสถาบันการศึกษา เพื่อนร่วมงานในองค์กรให้น้อยลง

สุมิน อยู่สิน (2545, น.182) ได้กล่าวว่า การสื่อสารว่า เป็นกระบวนการถ่ายทอดข่าวสารจากผู้สื่อสาร ไปยังผู้รับสาร โดยผ่านสื่อหรือช่องทางต่าง ๆ เมื่อผู้รับสารได้รับสารที่ส่งมาแล้วต้องสามารถตีความหมายของสาร หรือมีความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร จึงถือว่า การสื่อสารนั้นประสบความสำเร็จ

เบเรลโซ่ (Berelso. 1954, p.18) ได้กล่าวว่าการสื่อสารเป็นการกระทำ หรือกระบวนการถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสาร ความคิด อารมณ์ ความรู้สึก ทักษะโดยการใช้สัญลักษณ์ ซึ่งอาจเป็นคำพูด หนังสือ ภาพ ตัวเลข กราฟ

เบอโร (Berlo 1960, p.7) ได้กล่าวว่าการสื่อสารคือ การตีความหมายโดยสัญลักษณ์ต่อทำทางที่แสดงเป็นสัญลักษณ์โดยไม่รู้ตัว ต่อความคิดและพฤติกรรมของบุคคล

เวียร์เวอร์ (Weaver 1960, p.49) ได้กล่าวว่าการสื่อสารเป็นคำที่มีความหมายกว้างและครอบคลุมถึงกระบวนการทุกอย่างที่จิตใจของคน ๆ หนึ่ง อาจมีผลต่อจิตใจของคนอีกคนหนึ่ง การสื่อสารจึงไม่ได้หมายความว่าแค่เพียงการเขียน และการพูดเท่านั้น หากยังรวมไปถึงลีลาต่าง ๆ เช่นดนตรี ภาพการแสดงบัลเล่ต์ และพฤติกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์อีกด้วย

ฮาร์แนค และเฟสต์ (Harnack and Fest. 1964, p.39) ได้กล่าวว่า “การสื่อสาร” เป็นกระบวนการของคนเราที่มีปฏิกริยาต่อกันและกันเพื่อความมุ่งหมายที่จะให้เกิดการผสมกลมกลืนกันทั้งในระหว่างบุคคลและภายในตัวบุคคลผู้นั่นเอง

นิวคอมบ์ (Newcomb. 1965, p.129) ได้กล่าวว่าการสื่อสาร คือ รูปแบบหนึ่งของการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันระหว่างบุคคลซึ่งหากจะกล่าวในเชิงโวหารแล้ว การแลกเปลี่ยนนั้นอาจทำให้บุคคลสามารถเข้าถึงจิตใจของผู้อื่นได้

ชิฟ (Ship. 1979, p.128) ได้กล่าวว่าการสื่อสารคือ ชุดของการยอมรับซึ่งผู้รับสารมีต่อผู้ส่งสาร หรือแหล่งสาร ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 มิติ คือ 1. ความเชี่ยวชาญ หมายถึง การที่ผู้รับสารประเมินว่าแหล่งสารมีความรู้มีประสบการณ์ มีทักษะและมีความชำนาญ ความสามารถในการสื่อสารเรื่องใดเรื่องหนึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะ มีข้อมูลมีอำนาจหน้าที่ในส่วนนั้นมีความฉลาดและเป็นผู้รู้ตลอดจนมีเชี่ยวชาญไหวพริบด้วย 2. ความน่าไว้วางใจ หมายถึง การที่ผู้รับสารประเมินว่าแหล่งสารมีความซื่อตรง อบอุ่นใจเมื่อได้ใกล้ชิดหรือสื่อสารด้วย มีความเป็นมิตรเป็นกันเอง เป็นที่ขอมรับสุภาพ นุ่มนวล ไม่เห็นแก่ตัว มีความยุติธรรม จริใจ ให้อภัย มีเมตตาปราณีใจกว้าง บริการดีมีคุณธรรม สงบอดทนและอดกลั้น 3. ความคล่องแคล่ว หมายถึง การที่ผู้รับสารประเมินว่าแหล่งของสารมีลักษณะกระตือรือร้น มีการตื่นตัว รวดเร็ว มีความหนักแน่น เปิดเผยมีความกล้า ว่องไว มีความเข้มแข็งและ

กำลังกายแข็งแรง 4. ความมีศักยภาพ ในที่นี้หมายรวมถึงปัจจัยอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นในด้านรูปร่างที่สง่าผ่าเผย น้ำเสียง ตลอดจนการที่มีหน้าตาดี เป็นต้น

แดเนียล และสไปเกอร์ (Daniels and Spiker. 1994, p.74) ได้กล่าวว่า การสื่อสารคือความหมายที่บุคคลสองคนหรือมากกว่าสองขึ้นไปสร้างขึ้นร่วมกันโดยใช้วัจนภาษา และอวัจนภาษา แล้วเกิดการรับรู้และแปลความหมายนั้น

แดวีโอ (Devio 2000, p.120) ได้กล่าวว่า การสื่อสารเป็นกระบวนการสื่อสารระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสารนั้นสามารถพิจารณาได้ 3 ลักษณะได้แก่ 1. กระบวนการสื่อสารที่มีลักษณะเป็นเส้นตรงจะเป็นกระบวนการที่ผู้ส่งสาร (ผู้พูด) ส่งสารไปยังผู้รับสาร (ผู้ฟัง) หรือผู้พูด จะทำหน้าที่พูดและผู้ฟังจะทำหน้าที่ฟัง 2. กระบวนการสื่อสารในรูปของการมีปฏิสัมพันธ์ โดยผู้ส่งสาร (ผู้พูด) และผู้รับสาร (ผู้ฟัง) จะผลัดกันเป็นผู้ส่งสารและผู้รับสาร 3. กระบวนการสื่อสารในรูปแบบของการสื่อสารกันภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เป็นกระบวนการสื่อสารที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเกิดเหตุการณ์ใด ๆ ก็ตาม โดยทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสารจะอยู่ในสภาพที่พร้อมจะส่งสารและรับสารในเวลาเดียวกัน คือผู้ส่งสารอาจได้รับการตอบกลับจากผู้รับสารซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้ส่งสารต้องการ และในขณะเดียวกันผู้ส่งสารจะเป็นฝ่ายรับสาร ซึ่งขณะนี้กลับเป็นผู้ส่งสารหลักสำคัญในการติดต่อสื่อสารที่ดี เพื่อให้การติดต่อสื่อสารเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ทำให้ผู้ส่งสาร และผู้รับมีข่าวสารตรงกันและรวดเร็ว คือ มีความเชื่อถือได้ ความเหมาะสม มีเนื้อหาสาระ ความสม่ำเสมอและความต่อเนื่อง ช่องทางข่าวสาร ความสามารถของผู้รับสาร และความชัดเจนของข่าวสาร

ซาแรมบาร์ (Zaramba. 2003) ได้กล่าวว่า การสื่อสารในองค์กรเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้บุคลากรในองค์กรได้รับทราบกิจกรรมต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรและช่วยให้บุคลากรในองค์กรได้รับทราบกิจกรรมต่าง ๆ ด้วย การสื่อสารในองค์กร คือ เครื่องสร้างความเข้าใจและสร้างวัฒนธรรมตลอดจนสามารถสร้างความมั่นคงให้กับองค์กรนั้นๆ เป็นศูนย์รวมให้องค์กรนั้นๆ ทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้ใช้จะต้องเข้าใจและเข้าถึงกระบวนการสื่อสารเป็นอย่างดี เป็นการติดต่อระหว่างบุคคลในองค์กร มีลักษณะเป็นเครือข่าย (Network) ซึ่งอาจกระทำได้โดยใช้เครื่องมือในการสื่อความหมายด้วยการพูด การเขียน การใช้สัญลักษณ์ เพื่อให้ผู้อื่นรับทราบได้

หัว เจีย และ โจว หยูถิง (Huang Jie & Zhou Yuting, 2017, p. 14) ได้กล่าวว่า การสื่อสารเป็นความเชื่อมโยงที่สำคัญในการสื่อสารระหว่างบุคคล เป็นกระบวนการการเข้าใจ การส่งข้อมูลและการแบ่งปัน พร้อมทั้งเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

วัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสาร

1. เพื่อแจ้งให้ทราบ คือ การรับและส่งข่าวสารด้านต่างๆ การนำเสนอเรื่องราว ความรู้สึกนึกคิด ความรู้ หรือสิ่งอื่นใด ที่ต้องการให้ผู้รับสารรู้และเข้าใจข้อมูลนั้นๆ โดยมุ่งให้ความรู้และสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง

2. เพื่อความบันเทิงใจ คือ การรับส่งความรู้สึกที่ดี และมุ่งรักษามิตรภาพต่อกัน เป็นการนำเสนอเรื่องราวหรือสิ่งอื่นใดที่จะทำให้ผู้รับสารเกิดความพึงพอใจ

3. เพื่อชักจูงใจ คือ การนำเสนอเรื่องราวหรือสิ่งอื่นใดเพื่อจูงใจให้เกิดความร่วมมือ สร้างกำลังใจ เพื่อให้ผู้รับสารเกิดความคิดคล้อยตาม หรือปฏิบัติตามที่ผู้ส่งสารต้องการ และนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไข กระบวนการติดต่อสื่อสาร เป็นกระบวนการที่บุคคลใช้ในการแลกเปลี่ยนข่าวสารสำคัญ และการสื่อความคิด ความรู้สึกซึ่งกันและกัน การติดต่อสื่อสารเป็นการที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป มีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ความคิดหรือทัศนคติ เพื่อสร้างความเข้าใจต่อกัน การสื่อสารเป็นกิจกรรมสำคัญที่มนุษย์ต้องการบอกผู้อื่นให้รู้ว่าตนเองต้องการอะไร ทำอย่างไรโดยผ่านสื่อหรือช่องทางต่าง ๆ ที่เหมาะสมให้เข้าใจตรงกัน ระหว่างผู้ส่งสารกับผู้รับสาร การอยู่ร่วมกันของมนุษย์เป็นหมู่เป็นพวกในสังคมทุกคนจะมีหน้าที่ต่าง ๆ ในการอยู่ร่วมกัน ทำงานพร้อมกัน มีการติดต่อกัน ซึ่งต้องอาศัยศาสตร์และศิลป์ในการสื่อสาร เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน การสื่อสารที่ขาดประสิทธิภาพจะก่อให้เกิดความล้มเหลวของงาน อิทธิพลของการสื่อสารส่งผลในการทำลายความสามัคคี หรือก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีได้ ประกอบด้วยองค์ประกอบดังนี้

1. แหล่งข้อมูล (Information Source) คือ แหล่งที่มาของข่าวสาร (Message)
2. ข่าวสาร (Message) คือ เนื้อหาที่จะต้องนำไปส่ง
3. ผู้ส่ง (Transmitter) คือ บุคคลที่จะเป็นผู้ดำเนินการส่งข่าวสารนั่นเอง
4. สื่อหรือช่องทาง (Media) คือ สิ่งที่จะช่วยนำพาข่าวสารได้ดีหรือเร็วยิ่งขึ้น
5. ผู้รับ (Receiver) คือ ผู้เป็นเป้าหมายในการรับข่าวสาร

ประเภทของการติดต่อสื่อสารที่ใช้ในองค์การสื่อหรือช่องทางใช้เพื่อให้ข่าวสารนั้นไหล หรือผูกหาไปยังผู้รับนั้น พอแบ่งออกได้กว้าง ๆ 3 ประเภทดังนี้

1. ประเภทการใช้ภาษา ได้แก่ การพูด คำพูด
2. ประเภทไม่ใช้ภาษา ได้แก่ สัญลักษณ์ เขียนข้อความ ภาพ และ เครื่องหมายต่าง ๆ
3. ประเภทสิ่งที่ยาศัยการแสดง พฤติกรรม และบรรยากาศ ได้แก่ ปิบบมือ ทำสีทำสีหน้า แดง ท่าโกรธ ท่าหัวเราะ เป็นต้น สื่อแต่ละประเภทเหล่านี้ ควรจะต้องถูกเตรียมและนำมาใช้ประกอบในการสื่อสาร เพื่อเป็นสื่อที่จะทำให้เกิดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

ความสำคัญของการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

1. เป็นเครื่องมือของผู้บริหารในการบริหารงาน เพราะการสื่อสารภายในองค์กรจะช่วยทำให้สามารถทำงานได้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เนื่องจากการทำงานต้องอาศัยหลายฝ่าย หลายส่วนงานเข้ามาช่วยเสริมสร้างศักยภาพให้กับองค์กร

2. เป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรต่างๆ ภายในองค์กรเดียวกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน และสร้างความไว้วางใจต่อกัน โดยเฉพาะการเปิดโอกาสให้บุคลากรในระดับต่างๆ ได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานของผู้บริหาร

3. การช่วยกันปฏิบัติภารกิจขององค์กรและมีการประสานงานระหว่างกัน พร้อมทั้งทำงานสอดคล้องกันแม้ว่าจะต่างฝ่ายกันก็ตาม แต่เพื่อองค์กรเดียวกัน ผู้บริหารสามารถใช้การสื่อสารให้เป็นการสื่อสารเพื่อสร้างความเป็นหนึ่งเดียวภายในองค์กรให้ได้

4. การช่วยให้เกิดการพัฒนาและการทำงานที่มีประสิทธิภาพ จากปัจจัยต่างๆ ข้างต้นเมื่อผสมผสานเข้ากันแล้ว สามารถช่วยทำให้เกิดการพัฒนาองค์กรได้ โดยเฉพาะพลังขับเคลื่อนที่นำโดยผู้บริหารที่รู้จักการสื่อสารภายในองค์กรเป็นอย่างดี

สรุปได้ว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง เครื่องมืออย่างหนึ่งของผู้บริหารที่จะทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กรถ้าผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับบริหารมีส่วนร่วมในการบริหาร ถ้าขาดการสื่อสารก็ไม่สามารถที่จะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดคุณภาพชีวิตที่ดีแก่บุคลากรได้ เช่นการถ่ายทอด ข้อมูล ความคิดความรู้สึก จากผู้หนึ่งไปสู่อีกผู้หนึ่ง ใน หน่วยงาน หรือองค์การการสื่อสารคือการติดต่อการสั่งงานการรับคำสั่ง ระหว่างผู้บังคับบัญชา-ผู้อยู่ใต้ บังคับบัญชา ผู้บริหาร-ผู้ปฏิบัติ หัวหน้าลูกน้อง ทั้งนี้เพื่อผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย เดียวกัน การสื่อสารจึงทำหน้าที่เสมือนเป็นกุญแจสำคัญที่ใช้ไขสู่ความสำเร็จในการทำงานและอาชีพ ตลอดจนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้คนในสังคมทั่วไป

ด้านโครงสร้างของระบบองค์การราชการ

ไซริตน์ เจริญสินโอสการ (2540, น.41) ได้กล่าวว่า"ระบบราชการ" หรือ 'Bureaucracy' คือพิจารณาเป็น 2 นัยยะ คือ 1.เป็นการมองระบบราชการ ในฐานะที่เป็นสถาบันทางสังคม (Social Institute) สถาบันหนึ่งในมุมมองนี้ระบบราชการ (Bureaucracy) ถือเป็นสถาบันหนึ่งในกระบวนการปกครองประเทศเป็นสถาบันที่ทำหน้าที่ปกป้องดูแลผลประโยชน์ของประชาชน และบ้านเมืองเหมือนรัฐสภา ศาล พรรคการเมือง กลุ่มผลประโยชน์สาธารณะ นักบริหารรัฐกิจ ข้าราชการประจำจึงต้องมีความเป็นอิสระ เช่นเดียวกับศาล ผู้พิพากษา หรือรัฐสภาที่ต้องมีความเป็นอิสระจากอำนาจทางการเมือง นักบริหารรัฐกิจไม่ต้องเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทางการเมืองแต่ต้องทำงาน โดยยึดผลประโยชน์สาธารณะเป็นเป้าหมายนักบริหารรัฐกิจต้องเป็นผู้ที่มีทั้งความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ความชำนาญงานที่สะสมไว้เป็นทุนในการทำหน้าที่ ดังนั้น ข้าราชการซึ่งได้แก่ ผู้ที่ปกป้องผลประโยชน์สาธารณะ ไม่ใช่เป็นเครื่องมือหรือกลไกของรัฐบาลแต่เป็นสถาบันบริหารที่ทำหน้าที่ปกป้องคุ้มครองผลประโยชน์สาธารณะ เป็นสถาบันที่มีความมั่นคง เพราะหน่วยงานราชการแต่ละแห่งล้วนมีประวัติการทำงานที่ยาวนาน เป็นคลังแห่งความรู้และประสบการณ์ด้านนั้น ๆ มาเป็นอย่างดี จึงทำให้บางครั้งยากต่อการเปลี่ยนแปลงแก้ไขจนคนภายนอกไม่สามารถวิพากษ์วิจารณ์หรือ

แต่จะต้องได้ 2. การมองระบบราชการ (Bureaucracy) ในฐานะที่เป็นรูปแบบหนึ่งของการจัดองค์การ ในมุมมองนี้ Bureaucracy จึงเป็นระบบการทำงานระบบหนึ่ง ที่มีลักษณะการจัดโครงสร้างองค์การ ในรูปแบบที่เรียกว่า "Weberian Bureaucracy" และถือเป็นรูปแบบการจัดองค์การและการบริหาร รูปแบบหนึ่งที่เหมาะสมสำหรับ นำไปใช้กับองค์การขนาดใหญ่ที่มีความสลับซับซ้อน มีภารกิจจำนวนมาก ที่ต้องปฏิบัติจัดทำ มีบุคคลจำนวนมากเข้ามาร่วมกันทำงาน ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่ต้องมีการวาง ระบบการทำงานที่ชัดเจน โดยการกำหนดกฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับ ตลอดจนระเบียบวิธี ปฏิบัติงานต่าง ๆ ขึ้นมาไว้อย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้ทุกคนทำงานไปในแนวทาง เดียวกัน และทำให้ผู้บังคับบัญชาสามารถทำหน้าที่ในการกำกับ ควบคุม พฤติกรรม การทำงานของ คนในองค์การ ได้ยึดถือกรอบการมองในรูปแบบนี้ ระบบราชการ (bureacracy) ก็จะเป็นเพียงระบบ การบริหารระบบหนึ่งที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ แก้ไขเปลี่ยนแปลงในส่วนที่เห็นว่าเป็นปัญหาได้ หรือ อาจยุบทิ้งไปทั้งหมด แล้วหารูปแบบโครงสร้างองค์การแบบใหม่ que เห็นว่าดีกว่ามาใช้แทนได้ทั้งหมด หรือบางส่วน

วิลาศ มะลิสุวรรณ (2554, น.1) ได้กล่าวว่า การปรับปรุงการจัดการระเบียบบริหารราชการแผ่นดินหลังการเปลี่ยนแปลงการปกครองพ.ศ. 2475 มีดังนี้ 1. มีการยกวางพระราชบัญญัติว่าด้วย ธรรมเนียมปฏิบัติราชการ ฝ่ายพลเรือนใหม่แบ่งการบริหารราชการออกเป็นการบริหารราชการ ส่วนกลางการบริหารราชการส่วนภูมิภาคการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น 2. มีการแต่งตั้งคณะที่ปรึกษา ระเบียบบริหารราชการและองค์การของรัฐเกือบทุกรัฐบาลสืบเนื่องกันมาตั้งแต่ พ.ศ. 2502 3. มีการ แต่งตั้งคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการและระเบียบราชการแผ่นดิน (ปปร.) ชุดแรก (พ.ศ.2523) 4. รัฐบาลในสมัยของนายอานันท์ ปันยารชุน มีการปฏิรูประบบราชการ โดยเฉพาะการแปรสภาพ กิจกรรมรัฐเป็นกิจกรรมเอกชน ดึงภาคเอกชนมาเป็นกลไกร่วมกับภาครัฐในการพัฒนาประเทศ 5. รัฐบาลนายชวน หลีกภัย มีการผลักดันพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งเป็นการ กระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น 6. รัฐบาลนายบรรหาร ศิลปะอาชา มีการจัดทำคู่มือเพื่อเป็นแนวปฏิบัติให้ ส่วนราชการนำไปดำเนินการปรับปรุงระบบราชการด้วยตนเองเพื่อให้เกิดผลในภาพรวม

วีเบอร์ (Weber 1947, p.122) ได้กล่าวว่าพบว่ามีรูปแบบการจัดองค์การ การบริหารงานตาม รูปแบบแนวคิดของระบบราชการที่มีลักษณะสำคัญ 7 ประการ คือ 1) การจัดแบ่งหน้าที่ความ รับผิดชอบแบบลำดับชั้น (Hierarchical Office) หรือการแบ่งระดับชั้นของอำนาจในการบังคับบัญชา โดยผู้ที่อยู่ในลำดับชั้นที่สูงกว่าจะมีอำนาจในการสั่งการ และควบคุมการทำงานของผู้ที่อยู่ในลำดับชั้น ที่ต่ำกว่า โดยลำดับชั้นการบังคับบัญชาการบริหารในระบบแสดงให้เห็นถึงอำนาจของการสั่งการตาม สายการบังคับบัญชาของผู้ที่อยู่ในตำแหน่งขององค์กร ทำให้มีระบบสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน ถือเป็นหลักประกันในการใช้อำนาจเพื่อควบคุมการดำเนินการขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ 2. การใช้ อำนาจ (Authority) หมายถึง การใช้อำนาจที่สามารถกำกับ สั่งการ การบังคับบัญชา หรือกระทำที่

แสดงให้เห็นถึงอำนาจในการปฏิบัติตามหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมายโดยมีลักษณะสำคัญคือ อำนาจที่ได้มาโดยทางการตามตำแหน่งและอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่จะต้องมีความสมดุลกันการได้มาซึ่งอำนาจในความหมายของ Weber คือการได้มาซึ่งอำนาจตามกฎหมาย (Legal Authority) ภาระหน้าที่ (Duty) หมายถึง ภาระงานหรือหน้าที่ ที่ถูกกำหนดและได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้มีอำนาจ 3. การคัดเลือกบุคคลสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ ต้องเป็นบุคคลที่มีคุณสมบัติ และมีลักษณะที่เหมาะสม และมีความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งของงานนั้น ๆ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร 4. การดำเนินการในรูปแบบเอกสารงานเขียนที่เป็นลายลักษณ์อักษร (Written Documents) เพื่อใช้ในการติดตาม ติดตาม แจ้งถึง ทวงถาม สั่งการ และการดำเนินงานซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญในระบบราชการ ทำให้ต้องมีเจ้าหน้าที่งานเสมียนหรือเจ้าหน้าที่งานสารบรรณจำนวนมากเพื่อจัดการและบริหารงานเอกสารโดยเฉพาะ ทำให้เกิดที่มาของคำว่า "สำนักงาน (Bureau)" ซึ่งการทำงานในรูปแบบของเอกสารการเขียนที่เป็นลายลักษณ์อักษรซึ่งประกอบด้วยส่วนของเอกสารต้นฉบับ และสำเนาฉบับ มีข้อดีในการสืบค้น ติดตามความก้าวหน้า และการค้นหาเอกสารในการดำเนินงานได้เป็นอย่างดี ขณะเดียวกันก็เป็นสาเหตุที่สร้างขึ้นตอนการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้นทำให้เกิดความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน เนื่องจากต้องยึดถือความถูกต้องของเอกสารจนลืมนวัตกรรมประสงค์หลักของการทำงาน โดยจะเห็นได้จากการดำเนินงานของหน่วยงานที่ต้องจัดทำเอกสารให้แล้วเสร็จก่อนจึงสามารถดำเนินการในส่วนต่อไปได้ 5. จะต้องมีการกำหนดหน้าที่และแบ่งส่วนความรับผิดชอบที่ชัดเจนโดยใช้หลักของการทำงานที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดความชำนาญเฉพาะด้าน (Specialization) ซึ่งระบบราชการถือเป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ มีความซับซ้อน ภาระงาน ความรับผิดชอบที่แตกต่างกัน จึงจำเป็นที่จะต้องมีการแบ่งงานกันทำตามสายงาน ซึ่งการแบ่งงานกันทำหรือการจัดส่วนงาน (Departmentation) นี้ในแต่ละสายงานจะได้รับมอบหมายงาน หน้าที่ ความรับผิดชอบที่ชัดเจน และมีความรู้เฉพาะด้านในงานนั้น ๆ เช่น หน่วยงานส่วนพัสดุรับผิดชอบเฉพาะเรื่องพัสดุ หน่วยงานสารสนเทศดูแลเรื่องเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น ผู้ปฏิบัติงานจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะในด้านนั้น ๆ (Specialized and Professional) โดยการแบ่งส่วนของงานจะมีหลักการจัดแบ่งหลายรูปแบบ 6. บุคลากรผู้ปฏิบัติงานต้องมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Expert) ได้รับการฝึกฝนอบรมมาเป็นอย่างดี เพื่อมาปฏิบัติงานในตำแหน่ง รวมถึงการปรับเปลี่ยนตำแหน่งในสายงานนั้นจะต้องมีความรู้และความเชี่ยวชาญในสายงานเป็นอย่างดีเข้าใจในลักษณะงานที่ตนรับผิดชอบ และของผู้ได้บังคับบัญชา ทำให้องค์กรสามารถวางแผนในการจัดการพัฒนาบุคลากรได้อย่างต่อเนื่อง และส่งเสริมประสิทธิภาพในการดำเนินการ ขององค์กร 7. ลักษณะการทำงานเป็นวิชาชีพ การปฏิบัติราชการถือเป็นงานหลักที่ข้าราชการจะต้องทุ่มเทเวลาในการทำงานให้เต็มที่ไม่มีกิจกรรมอื่นโดยการปฏิบัติงานราชการถือว่าเป็นอาชีพที่มั่นคง เมื่อผ่านการคัดเลือกเข้ารับราชการแล้วจะต้องทำงานให้กับหน่วยงานเป็นระยะเวลาอันยาวนาน ถือเป็นพันธะผูกพันระหว่างกัน โดย

เมื่อเข้ารับราชการแล้วจะถือเป็นอาชีพที่ต้องผูกพันระยะกันไปตลอด และทำให้เกิดความเชื่อที่กล่าวว่า การเข้ารับราชการถือเป็นอาชีพที่มั่นคง มีผลตอบแทนเป็นเงินเดือนประจำ ตามกฎระเบียบที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน โดยอัตราค่าตอบแทนไม่ได้ขึ้นอยู่กับปริมาณงาน ที่สำเร็จ แต่ขึ้นกับระดับตำแหน่ง และระยะเวลาในการรับราชการของข้าราชการ

โรบบินส์ (Robbins, 1990, p.5) ได้กล่าวว่าโครงสร้างองค์การ (Organizational structure) หมายถึง รูปแบบของการจัดแบ่งงานกันทำ และการประสานการทำงานกันของสมาชิกในองค์กร รวมถึงเป็นการแสดงให้เห็นว่าใครจะต้องรายงานการทำงานให้กับใคร

เฮนรี (Henry 2004, p.60) ได้กล่าวว่ารูปแบบระบบราชการของ Max Weber เป็นวิธีการจัดองค์การที่ดีเลิศมีประสิทธิภาพสูงสุด และมีลักษณะที่สำคัญ คือ 1. เป็นองค์การที่มีลำดับชั้น ของสายการบังคับบัญชาที่แน่ชัด กำหนดโครงสร้างการตัดสินใจและการมีส่วนร่วมในองค์การไว้แน่นอน ตำแหน่งในลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชาจะทำหน้าที่กำหนดบทบาทอำนาจหน้าที่ของสมาชิกในองค์การ 2. เป็นองค์การที่มีการแบ่งงานกันทำภารกิจขององค์การถูกแจกแจงและมอบหมายให้กับสมาชิกองค์การแต่ละคน 3. เป็นองค์การที่มีกฎระเบียบแบบแผนสำหรับ ความประพฤติ และการปฏิบัติงานของสมาชิกองค์การเป็นลายลักษณ์อักษร ทำหน้าที่กำหนดพฤติกรรมที่พึงปรารถนา และไม่พึงปรารถนาในองค์การ 4. เป็นองค์การที่กำหนดขั้นตอนในการทำงาน และการแก้ไขปัญหาการทำงานไว้ล่วงหน้าแล้ว 5. เป็นองค์การที่ถือว่าสมาชิกองค์การรวมทั้งบุคคลภายนอกเท่ากันหมด กล่าวคือ ถือว่าลักษณะส่วนตัวของคน เช่น การมีเส้นสาย หน้าตาดี การมักคุ่นเป็นการส่วนตัวไม่สำคัญ ลูกค้ำที่มีเส้นสายกับลูกค้ำที่ไม่มีเส้นสายต้องได้รับการบริการคุณภาพเท่ากันจากองค์การ เป็นต้น

สรุปได้ว่า โครงสร้างของระบบองค์การราชการ หมายถึง กลไกที่มีส่วนสำคัญที่ช่วยในการบริหารจัดการ และบริหารงานของหน่วยงานในภาครัฐ โดยจะมีลักษณะเป็นองค์การขนาดใหญ่ และมีความซับซ้อนซึ่งประกอบไปด้วยระบบ ระเบียบ กฎเกณฑ์ที่เป็นแบบแผนในการปฏิบัติการบังคับใช้ อย่างเท่าเทียมกัน เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการบริการประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ ระบบราชการเคยเป็นการจัดองค์การที่ดีทำให้เกิดประสิทธิภาพ แต่มาในปัจจุบันระบบราชการไม่สามารถจะแก้ไขปัญหาใหม่ ๆ ของสังคมยุคสมัยใหม่ได้ ปัญหาหรือลักษณะของสังคมสมัยใหม่ต้องอาศัยการจัดองค์การรูปแบบใหม่แทนที่ระบบราชการเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และการเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝันของสภาพแวดล้อมในขณะที่ระบบราชการเป็นวิธีการจัดองค์การที่เหมาะสมสำหรับสภาพแวดล้อมที่มีเสถียรภาพ

ด้านทรัพยากร

คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2531, น.133) ได้กล่าวว่า ทรัพยากรธรรมชาติเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดการขยายตัวทางเศรษฐกิจ ในอดีตที่ผ่านมา ทรัพยากรธรรมชาติถูกนำไปใช้ในการเพิ่มผลผลิตและบรรเทาปัญหาความยากจนเป็นจำนวนมาก การ

เร่งรัดในการนำทรัพยากรธรรมชาติต่าง ๆ มาใช้ประโยชน์ดังกล่าวนั้น เป็นไปในลักษณะต่างคนต่างใช้ กระจัดกระจาย และประชาชนในท้องถิ่นไม่มีส่วนร่วมในการบริหารทรัพยากรธรรมชาติที่เอื้ออำนวย โอกาสให้กับประชาชนที่อยู่ใกล้ชิดทรัพยากรธรรมชาติเหล่านั้น จากเหตุผลข้างต้นจึงเกิดปัญหาสำคัญ 3 ประการ คือ 1. การใช้ทรัพยากรธรรมชาติเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพไม่คุ้มค่าทรัพยากรธรรมชาติ แต่ละชนิดจึงมีปริมาณลดลงอย่างรวดเร็ว 2. ขาดการประสานงานในการใช้ทรัพยากรธรรมชาติในแต่ละระดับพื้นที่ และเกิดปัญหาความขัดแย้ง 3. ขาดการบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติเพื่อไว้ใช้งานในอนาคต ทรัพยากรธรรมชาติแต่ละชนิดจึงมีสภาพเสื่อมโทรม เกิดปัญหาด้านสิ่งแวดล้อม

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2556, น.66) ได้กล่าวว่า โดยได้นำเสนอกรอบแนวคิดทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ดังต่อไปนี้ 1. ความท้าทายระดับสากลที่ธุรกิจก้าวไปสู่ธุรกิจข้ามชาติ (Globalization) มีการแข่งขันและความร่วมมือกันกับบริษัทต่างชาติ เพื่อเพิ่มกำไรและรายได้ทางธุรกิจ 2. การใช้เทคโนโลยี (Embracing New Technology) จากพนักงานธรรมดาที่ใช้แรงงานมาเป็นพนักงานที่มีความรู้ในการทำงานโดยใช้เทคโนโลยี เช่น พนักงานทำงานระบบคอมพิวเตอร์มีการประมวลข้อมูลเพื่อการควบคุมทางการบริหารและการตัดสินใจ เรียกว่า Human Resources Information System (HRIS) การใช้ระบบ E-Recruitment การใช้เทคโนโลยีในการสรรหาพนักงาน พนักงานมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี 3. การจัดการเปลี่ยนแปลง (Managing Change) หมายถึง การจัดการเปลี่ยนไปเป็นการจัดการในเชิงรุกที่ตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกตลอดเวลา และการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้เกิดความได้เปรียบแก่องค์กร (Proactive Change) การจัดการเชิงรุก 4. ทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งมีคุณค่ามากที่สุด (Human Capital) หมายถึง บุคลากรมีความรู้มีทักษะและความสามารถมากมายมหาศาลที่ประมาณค่ามิได้ มีการลงทุนเพื่อพัฒนาบุคลากรให้สร้างอย่างเต็มที่เพราะแรงกดดันทางการแข่งขันทำให้องค์กรต้องลดต้นทุนขณะที่เพิ่มผลผลิตให้มากขึ้น ต้นทุนค่าใช้จ่ายด้านแรงงานเป็นค่าใช้จ่ายที่มากที่สุดในการดำเนินงาน จึงทำให้องค์กรต่าง ๆ ต้องรักษาระดับการจ้างไม่สูงเกินไป อาจทำได้โดยการลดขนาดองค์กรให้เล็กลง (Downsizing) โดยการยุบเลิกแผนงานการจ้างพนักงานจากภายนอก

เค วิลเลียม อีสเตอร์ (K. William Easter. 1976, p.135) ได้กล่าวว่าได้เสนอว่า แนวทางในการแก้ไขปัญหาความเสื่อมโทรมของทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมจำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือหรือมาตรการในการแก้ไขปัญหาหลายด้านควบคู่กันไป ได้แก่ 1. การใช้มาตรการด้านกฎหมาย เช่น การจำกัดเขตการใช้พื้นที่ การออกกฎควบคุม หรืออนุญาตในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 2. การใช้แรงจูงใจในรูปแบบเงินหรือรางวัล การเก็บภาษีการใช้ การให้สิ่งตอบแทนหรือการปรับเมื่อมีการฝ่าฝืน เป็นต้น 3. การให้ความรู้และข้อมูลโดยความช่วยเหลือทางด้านเทคนิคการวิจัย การสนับสนุนกำลังใจและการให้การศึกษา 4. การลงทุนโดยตรง เพื่อให้มาตรการในการแก้ไข

ปัญหาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมถูกใช้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์ต่อมนุษย์โดยตรง

คาล์ก (Clark 1992, p.13) ได้กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นการจัดการความสัมพันธ์ของคนงานและผู้บริหาร โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้องค์การบรรลุจุดมุ่งหมาย ซึ่งจากความหมายดังกล่าวมีประเด็นที่สำคัญ 3 ประการ คือ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้ความสำคัญกับการจัดการความสัมพันธ์ ที่ไม่ใช่เป็นการจัดการบุคคล การจัดการทรัพยากรมนุษย์มุ่งเน้นที่เป้าประสงค์ขององค์การ ดังนั้น เมื่อวัตถุประสงค์ขององค์การเปลี่ยนแปลงไป การจัดการความสัมพันธ์ดังกล่าวก็จะเปลี่ยนด้วย และวัตถุประสงค์หลักของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ควรมุ่งที่องค์การ ส่วนสมาชิกขององค์การแต่ละคนจะเป็นวัตถุประสงค์รอง

กิบบ์ (Gibbe. 1995, p.98) ได้กล่าวว่า โดยได้สรุปสาเหตุความเสื่อมโทรมของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในระดับมหภาคว่า เกิดจากสาเหตุ 3 ประการคือ 1. การใช้ทรัพยากรโดยไม่ระมัดระวัง เพื่อการส่งออกและต้องการเงินตราต่างประเทศ 2. นโยบายการอนุรักษ์ทรัพยากรที่มองข้ามการจัดการระดับพื้นที่ 3. ผลที่ไม่ปรารถนานโยบายการพัฒนาที่ทำให้มีการอพยพย้ายถิ่นเข้าไปในเขตต้นน้ำลำธารปัญหาความเสื่อมโทรมของป่าไม้บริเวณต้นน้ำลำธาร และวิธีจัดการที่เหมาะสมเป็นปัญหาที่มีความสำคัญมากการพังทลายของดินทำให้ประชาชนในชนบทที่ต้องอาศัยทรัพยากรดินและน้ำเพื่อการเพาะปลูกทำให้มีรายได้น้อยลง ปัญหาดังกล่าวมีความรุนแรงมากในประเทศที่กำลังพัฒนาซึ่งส่วนใหญ่มีการเพิ่มขึ้นของประชากรอย่างรวดเร็วการเพิ่มขึ้นของประชากรอย่างรวดเร็วนอกจากจะทำให้สัดส่วนการถือครองที่ดินต่ำลงแล้ว ยังทำให้เกิดการใช้ที่ดินแบบเข้มข้นหรือมีการใช้ที่ดินอยู่ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่องได้ด้วย นอกจากนี้การบุกรุกป่าไม้ที่มีความอุดมสมบูรณ์การทำลายป่าไม้ และการทำการเกษตรแบบการทำไร่เลื่อนลอย ยังสามารถทำให้เกิดการเสื่อมโทรมของทรัพยากรดินและน้ำรุนแรงรวดเร็วมากขึ้น ผลกระทบที่เกิดต่อเนื่องตามาคือ ป่าไม้ลดความอุดมสมบูรณ์ พื้นที่การประมง พื้นที่เพื่อการเกษตร และพื้นที่ป่าสงวนและศักยภาพในการผลิตกระแสไฟฟ้าจากพลังน้ำลดลง ทรัพยากรสิ้น เสียหาย และสุดท้ายคือ ส่งผลกระทบต่อสุขภาพอนามัยของมนุษย์เอง

มอนดี้ และโน (Mondy & Noe, 2004, p.23) ได้กล่าวว่า โดยให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นนโยบายและปฏิบัติอันเกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ในสถานที่ทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการได้มาซึ่งพนักงาน การฝึกอบรม การประเมินผล การให้รางวัล การดูแลความปลอดภัย และการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี โดยนโยบายและการปฏิบัติดังกล่าวจะครอบคลุมถึงงานดังต่อไปนี้ได้แก่ การวิเคราะห์งาน การวางแผนความต้องการแรงงาน การสรรหาพนักงาน การคัดเลือกพนักงานการปฐมนิเทศและการฝึกอบรมพนักงานใหม่ การสื่อสาร

(การสัมภาษณ์ การให้คำปรึกษา และวินัยในการทำงาน) การฝึกอบรมและพัฒนารวมทั้งการสร้าง ความผูกพันขององค์การให้กับพนักงาน

อัลเมซูนิก กิลลี่ (Ann Maycunich Gilley. 2004, p.12) ได้กล่าวว่า ทฤษฎีการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ เป็นหลักการพิจารณาองค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้ไว้อย่าง น่าสนใจโดยใช้ตาราง Matix เป็นตัวแบบในการนำเสนอโดยใช้ 2 มิติประกอบกัน คือ มิติทางด้าน จุดเน้น (Focus) และมิติด้านผลลัพธ์ (Results) ของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า การ พัฒนาการองค์การเป็นหนึ่งในองค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีองค์ประกอบหลักที่สำคัญ ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4 ด้าน ดังต่อไปนี้ 1. การพัฒนารายบุคคล (Individual development) เป็นงานที่มุ่งเน้นในส่วนของบุคคล และเกิดผลลัพธ์ในระยะสั้น การพัฒนาความรู้ ทักษะ และปรับพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร แต่ละคนขององค์การเพื่อให้สามารถทำงาน ปัจจุบันที่ตนรับผิดชอบได้ โดยผ่านเครื่องมือที่มักจะนิยมใช้กันมาก นั่นก็คือการฝึกอบรม (Training) 2. การพัฒนาสายอาชีพ (Career development) เป็นงานที่มุ่งเน้นส่วนบุคคลและเกิดผลลัพธ์ในระยะยาว ซึ่งหมายถึง การวิเคราะห์ความจำเป็น เป็นรายบุคคลในส่วนของความสนใจค่านิยม ความสามารถ เพื่อที่จะนำข้อมูลที่ได้รับไปใช้ในการวางแผนพัฒนาให้พนักงานมีความรู้ และทักษะใน การทำงานเพื่องานในอนาคต 3. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management) เป็น งานที่มุ่งเน้นในภาพรวมของทั้งองค์การ และเกิดผลในระยะสั้น ซึ่งหมายถึงการมุ่งปรับปรุงผลงานของ องค์การ โดยมีเป้าหมายเพื่อประกันหรือรับรองว่าบุคลากรจะต้องมีความรู้ ทักษะ มีแรงจูงใจ และมี สภาพแวดล้อมที่ดีในการสนับสนุนให้บุคลากรสร้างผลงานได้อย่างสัมฤทธิ์ผล 4. การพัฒนาองค์การ (Organization development) เป็นงานที่มุ่งเน้นภาพรวมในองค์การ และเกิดผลในระยะยาว ซึ่งหมายถึงการแก้ไขปัญหาขององค์การ การปรับปรุงหรือวางระบบโครงสร้างองค์การการสร้าง วัฒนธรรมองค์การ การกำหนดกลยุทธ์และกระบวนการบริหารงาน และการสร้างให้เกิดภาวะผู้นำ

สรุปได้ว่า ทรัพยากร หมายถึง สิ่งที่มีคุณค่าสำหรับทุกคน และเป็นประโยชน์ทางเศรษฐกิจ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของมนุษย์ไม่ว่าจะเป็นทั้งทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมหรือ ทรัพยากรที่มนุษย์สร้างขึ้น มีความสัมพันธ์กับมนุษย์โดยช่วยอำนวยความสะดวกให้แก่มนุษย์เป็นอย่างมาก ขณะเดียวกัน มนุษย์ใช้ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา จึงทำให้ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมบางอย่างลดน้อยลง ซึ่งถ้าหากไม่มีการควบคุมดูแลหรืออนุรักษ์ อย่างได้ผลแล้วก็จะเป็ผลเสียแก่มนุษย์ และสังคมได้

ด้านการสนับสนุน

เฮ้าส์ (House. 1981, p.95) ได้กล่าวว่าแรงสนับสนุนทางสังคมเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ที่เกี่ยวข้องกับการให้ความช่วยเหลือ 4 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านอารมณ์ ถือเป็นด้านที่สำคัญที่สุดของการ สนับสนุนทางสังคม รวมถึงการเห็นอกเห็นใจ ห่วงใย ความรัก และการเชื่อใจ ซึ่งสามารถแปลงเป็น

ความหมายในเชิงการกระทำได้ เช่น การให้ความเคารพส่วนบุคคล มิตรภาพ การรับฟังการแสดง ความห่วงใย เห็นอกเห็นใจ 2. ด้านสิ่งของ รวมถึงกิจกรรมที่ช่วยให้บุคคลได้รับตามความต้องการของ เขา เช่น ช่วยในการทำงาน บริการ จ่ายเงินให้ เป็นต้น 3. ด้านข้อมูลข่าวสาร หมายถึงการให้ข้อมูลที่จะช่วยจัดการปัญหาทั้งภายในและภายนอกของบุคคลได้ 4. ด้านการประเมินเป็นลักษณะหนึ่งของ ข้อมูลที่จะช่วยในการสะท้อนความคิดของอีกฝ่ายได้

บาเรอรา (Barerra. 1986, p.87) ได้กล่าวว่า โดยได้แบ่งลักษณะของการสนับสนุนทางสังคม โดยสรุปได้ 3 แนวคิด ดังนี้ 1. การติดตรึงทางสังคม (Social Connectedness or Social Embeddedness) หมายถึง คุณภาพและปริมาณของพันธะทางสังคมหรือปฏิสัมพันธ์ที่บุคคลมีต่อกัน กับบุคคลอื่นนั้นรวมถึงความสัมพันธ์ทางสังคมแบบทั้งที่เป็นทางการ (ที่ปรึกษา อาจารย์หัวหน้า) และ แบบที่ไม่เป็นทางการ (สมาชิกในครอบครัว ญาติ เพื่อน) 2. การรับรู้การสนับสนุนทางสังคม (Perceived Social Support) หมายถึงการรับรู้ได้ถึงการสนับสนุนที่ช่วยเหลือและลดผลลัพธ์จากความเครียด การวัดการรับรู้การสนับสนุนจากสังคมนี้ รูปแบบอาจต่างไปขึ้นกับสิ่งที่สนใจจะวัดในผู้รับ ว่าการสนับสนุนนั้นได้รับ (Availability) หรือมีเพียงพอหรือไม่ 3. การสนับสนุนทางสังคมตามจริง (Actual or Enacted Social Support) แตกต่างจากการวัดการรับรู้การสนับสนุนทางสังคม โดยที่ การวัดการสนับสนุนทางสังคมตามจริงจะมุ่งเน้นที่การรายงานผลจากบุคคลในการสนับสนุนที่เขา ได้รับจริง ๆ ซึ่งรวมถึงการช่วยเหลือทางอารมณ์และการช่วยเหลือทางวัสดุอุปกรณ์ด้วย

แคสเซล (Murphy & Kupshik. 1992, p.51) ได้กล่าวว่า ได้เสนอคำว่าการสนับสนุนทาง สังคม (Social Support) ซึ่งเป็นคำที่เขาศึกษาและพัฒนาขึ้นตามลำดับ เขาได้นิยาม การสนับสนุน ทางสังคม ว่าเป็นมวลประสบการณ์ทางสังคมซึ่งส่งเสริมความสุขทางใจมีลักษณะสำคัญ 3 ประการคือ 1) เป็นแหล่งของการเกิดปฏิสัมพันธ์ ได้แก่ กลุ่มเพื่อน ครอบครัวนายจ้างหรือแม้แต่บุคคลอื่นใด 2) เป็นการเกิดขึ้นของปฏิสัมพันธ์หรือเป็นมวลประสบการณ์ที่เป็นผลมาจากการมีปฏิสัมพันธ์นั้น ๆ และ 3) เป็นผลที่ได้จากการนี้ถึงการมีปฏิสัมพันธ์หรือประสบการณ์นั้นอีกอันจะทำให้บุคคลเพิ่มความเคารพและเห็นคุณค่าในตนเองรวมถึงสามารถเพิ่มพูนความรู้สึกลับคงปลอดภัยให้กับบุคคลนั้น ได้อีกด้วย

เนสแมนและเฮอเรลแมน (Nestmann; & Hurrelmann. 1994, p.111) ได้กล่าวว่า โดย เสนอว่าการพิจารณาการสนับสนุนทางสังคมนั้นส่วนใหญ่จะมีลักษณะเป็นการรับรู้ต่อการสนับสนุน ทางสังคมมากกว่า แทนที่จะเป็นการได้รับการสนับสนุนสังคมจากผู้อื่นแต่เป็นการประเมินด้วยตัวผู้รับ การสนับสนุนทางสังคมเอง มิใช่ประเมินโดยผู้ให้การสนับสนุนทางสังคมซึ่งอันนี้จะพิจารณาตัวแปร เครือข่ายสังคมที่แตกต่างออกไปอีกแบบคือแบบที่เป็นปรนัย (Objective) แต่การสนับสนุนทางสังคม ควรจะเป็นการพิจารณาตัวแปรการสนับสนุนทางสังคมในเชิงอัตวิสัยซึ่งขึ้นอยู่กับบุคคล (Subjective)

ฮาเบอร์ (Haber. 2003, p.288) ได้กล่าวว่า โดยอธิบายว่าการสนับสนุนทางสังคมได้รับการนิยามว่าเป็นการรับรู้ต่อความเอาใจใส่ ความเคารพนับถือและการให้ความช่วยเหลือซึ่งบุคคลรับรู้จากบุคคลอื่น การสนับสนุนทางสังคมอาจได้รับจากคู่สมรส สมาชิกของครอบครัว เพื่อนร่วมงาน ผู้มีวิชาชีพด้านสุขภาพ

อิกเจนส์ (Eggen. 2008, p.553) ได้กล่าวว่า การสนับสนุนทางสังคมเกี่ยวข้องกับการรับรู้อารมณ์ ข้อมูลข่าวสาร หรือแหล่งความช่วยเหลือที่เกิดขึ้นจริงหรือที่ปรากฏขึ้นในการตอบสนองต่อการรับรู้ซึ่งบุคคลต้องการความช่วยเหลือบุคคลจะมุ่งเน้นไปที่การมีส่วนร่วมในหนึ่งกลุ่มหรือมากกว่าหนึ่งกลุ่มสังคมที่แตกต่างกันโดยไม่มี ความตั้งใจที่จะแลกเปลี่ยนหรือการสนับสนุนใด ๆ

สรุปได้ว่า การสนับสนุน หมายถึง การให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันในด้านต่าง ๆ และการให้คำแนะนำให้คำปรึกษาในสถานการณ์ต่าง ๆ การสนับสนุนเป็นสิ่งที่มนุษย์ทุกคนต้องการไม่ว่าจะเป็นเรื่องใดก็ตาม เช่น การสนับสนุนจากทางครอบครัว การสนับสนุนจากเพื่อน การสนับสนุนจากสังคม ล้วนแต่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะทำให้มนุษย์ทุกคนมีกำลังใจในการดำเนินชีวิตเพื่อไปสู่เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ และสามารถอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีความสุข

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ความหมายของกลยุทธ์

กลยุทธ์ (Strateg) มาจากรากศัพท์ภาษากรีกว่า Strategia ซึ่งแปลเป็นภาษาอังกฤษว่า Generalship ซึ่งถือว่าเป็นศัพท์ทางการทหารที่นำมาใช้ และเป็นจุดกำเนิดของกลยุทธ์ที่นำมาใช้ในการบริหารปัจจุบันมาจากแนวคิดของทางทหารและตำราพิชัยสงครามของซุนหวู ส่วนทางโลกตะวันตกยกย่องนายพลของปรัสเซียคาร์

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน (พ.ศ. 2542) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง การรบที่มีเล่ห์เหลี่ยม วิธีการที่ต้องใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ เล่ห์เหลี่ยมในการต่อสู้ส่วนความหมายของ ยุทธศาสตร์ หมายถึง วิชาว่าด้วยการพัฒนาและการใช้อำนาจทางการเมือง เศรษฐกิจ จิตวิทยาและกำลังรบทางทหารตามความจำเป็นทั้งในยามสงบและยามสงคราม

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549, น.1) ได้กล่าวว่าหมายถึง แผนปฏิบัติการหลักที่ถูกนำมาใช้ทั้งระยะกลางถึงระยะยาวโดยองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับภารกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goal) และวัตถุประสงค์ (Objectives) หรือหมายถึง การวางแผนสำหรับอนาคตขององค์กรที่มีรูปแบบความต่อเนื่องเป็นกระบวนการที่ไม่หยุดยั้งโดยผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญระดับสูง

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2550, น.44) ได้กล่าวว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์หมายถึง รูปแบบของผู้นำเชิงกลยุทธ์เริ่มจากการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ หมายถึง ผู้นำที่มองการณ์ไกลในอนาคตถึงสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในระยะยาวข้างหน้า เช่น 5-10 ปี ข้างหน้าวางแผนกลยุทธ์เพื่อไปสู่จุดหมาย

ปลายทางที่ตั้งใจไว้ ผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสนใจต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อ การกำหนดกลยุทธ์

เลเมด และคนอื่น ๆ (Leamed, et al. 1973) ได้กล่าวว่าเป็นแบบของวัตถุประสงค์ ความมุ่งหมาย เป้าหมาย หรือนโยบายหลักรวมทั้งแผนงานต่าง ๆ ที่จะช่วยให้สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ หรือจะกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าเป็นการพิจารณาถึงองค์การจะอยู่รอดได้ในธุรกิจประเภทใด และองค์การควรจะเป็นชนิดใดจึงจะมีความเหมาะสมและดีที่สุด

แซมมวล พอล (Samuel Paul. 1983) ได้กล่าวว่าการกลยุทธ์หมายถึง ชุดของ ทางเลือกระยะยาวเกี่ยวกับเป้าหมายและนโยบายเชิงปฏิบัติการรวมถึงแผนปฏิบัติงานของรัฐบาล โดยคำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญ 2 ประการ ได้แก่ วัตถุประสงค์ที่วางไว้โดยรัฐบาล และการกำหนดวิธีการจะมีผลต่อกลยุทธ์ (Strategy is the Set of Long-term Choices About the Operating Goals Policies and Action Plans of Programmed. Two Important Factors Influence these Choices. The Objectives Laid Down by Government of the Programmed will Influence the Strategy)

เซอร์โรโต และปีเตอร์ (Certo & Peter. 1991) ได้กล่าวว่าการกลยุทธ์เป็นวิธีการที่เชื่อมั่นได้ว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ (Strategy is Defined as a Course of Action Aimed at Ensuring that the Origination will Achieve its Objectives)

ไรท์ และคนอื่น ๆ (Wright et al. 1992) ได้กล่าวว่าการกลยุทธ์หมายถึง แผนของผู้บริหารระดับสูงที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมายขององค์การ (Strategic-top Management's Plans to Attain Outcomes Consistent with the Organization's Mission and Goals)

มินทซ์เบิร์ก (Mintzberg. 1994) ได้กล่าวว่าการกำหนดหลักการ เรียกว่า 5Ps เพื่อใช้แทนความหมายของกลยุทธ์ในมิติต่าง ๆ ดังนี้ 1. กลยุทธ์เป็นแผน (Strategy is a Plan) หมายความว่า กลยุทธ์ถูกกำหนดขึ้นเพื่อกำหนดทิศทางหรือ แนวทางสำหรับการดำเนินงานในอนาคต ขององค์การ 2. กลยุทธ์เป็นแบบแผน (Strategy is a Pattern) หมายความว่า ในแต่ละช่วงเวลามีกำหนดแบบแผนการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างต่อเนื่องคำนึงถึงพัฒนาการขององค์การตั้งแต่อดีตโดยอาศัยบทบาทของผู้บริหารในการวางแผน สอดคล้องกับความสามารถและความคาดหวังของ ผู้ปฏิบัติ มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ระหว่างการปฏิบัติงาน จนกลายเป็นกลยุทธ์เชิงรูปธรรม 3. กลยุทธ์เป็นการกำหนดตำแหน่ง (Strategy is Position) หมายความว่า การมุ่งเน้นไปยังตำแหน่ง ขององค์การในภาคของการแข่งขัน ด้านสินค้า บริการจำเป็นต้องเหมาะสม กับความต้องการของลูกค้า 4. กลยุทธ์เป็นมุมมอง (Strategy is Perspective) หมายความว่า การมุ่งเน้น พิจารณาสภาพ หรือคุณลักษณะที่แท้จริง โดยการดำเนินการที่ปรารถนาให้คนภายในองค์การ ยึดถือ ปฏิบัติร่วมกัน 5. กลยุทธ์เป็นกลวิธีการ (Strategy is a Ploy) หมายความว่า สิ่งที่ทุกคนต้องการ ในการแข่งขัน คือชัยชนะ โดยการ

ดำเนินงานคำนึงถึงอุปาย (Maneuver) หรือยุทธวิธี (Tactic) ใน การเดินเกมจึงต้องมีการวิธีการอัน
 แยกย่อยเพื่อเอาชนะคู่แข่ง

เดวิด (David. 1997) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ (Keys to
 Formulating Strategies) ประกอบด้วย 1. ภารกิจของธุรกิจ (Business Mission) ซึ่งประกอบด้วย
 วิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goal) 2. วัตถุประสงค์(Objectives) จุดมุ่งหมาย
 (Purpose) นโยบาย (Policies) และ กลยุทธ์(Strategies) โอกาสและอุปสรรคจากภายนอก
 (External Opportunities and Treats) 3. จุดแข็งและจุดอ่อนจากภายใน (Internal Strengths
 and Weaknesses) 4. การกำหนดกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปใช้ให้บังเกิดผล

แมรี คอลทเทอร์ (Mary Caulter. 2005) ได้กล่าวว่ากลยุทธ์ หมายถึง การตัดสินใจ และการ
 กระทำไปสู่เป้าหมายในการใช้ทรัพยากรและศักยภาพในการสร้างโอกาสในการป้องกันองค์การ

ไอร์แลนด์ แอนด์ โฮคิสสัน (Ireland & Hoskisson. 2005) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์หมายถึง ชุด
 ของข้อตกลง และแนวปฏิบัติการบูรณาการและการประสานจุดเด่นการออกแบบเพื่อใช้ประโยชน์
 สมรรถนะหลักขององค์การในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

สแตนลีย์ (Stanley. 2006, p.7) ได้กล่าวว่ากลยุทธ์ คือ วิธีการที่ให้องค์การแข่งขันได้
 อย่าง แท้จริง

เฟรด (Fred. 2007) ได้กล่าวว่ากลยุทธ์ หมายถึง วิธี (Means) และ วัตถุประสงค์ระยะยาว
 (Long-term Objectives) ที่จะทำให้ประสบความสำเร็จกลยุทธ์ทางธุรกิจ หมายถึง การขยายตัวทาง
 พื้นที่การขยายสินค้าที่หลากหลาย การพัฒนาผลิตภัณฑ์ส่วนแบ่งการตลาดหรือการเข้าร่วมกิจการ

วิท และเมเยอร์ (Wit & Mayer. 2010) ได้กล่าวว่ากลยุทธ์ หมายถึง เรื่อง อนาคตที่มีความไม่
 แน่นนอน และไม่สามารถทราบล่วงหน้าแต่สามารถกำหนดและออกแบบได้ด้วยวิธี ทางกลยุทธ์

สรุปได้ว่า กลยุทธ์หมายถึงกระบวนการในการปฏิบัติในการบริหารจัดการโดยยึดวัตถุประสงค์
 เป้าหมาย และ ภารกิจขององค์การเป็นหลัก การสรรหาวิธีการบริหารจัดการงานต่าง ๆ ด้วยการ
 กำหนดทิศทางที่ชัดเจน การใช้กลยุทธ์ในการบริหารจัดการ แนวทางสำหรับการดำเนินงานของ
 องค์การ กลยุทธ์เป็นแบบแผน (Strategy is a Pattern) ในแต่ละช่วงเวลามีกำหนดแบบแผนการ
 ปฏิบัติงานเป็นไปอย่างต่อเนื่องคำนึงถึงพัฒนาการขององค์การตั้งแต่อดีตโดยอาศัยบทบาทของ
 ผู้บริหารในการวางแผน สอดคล้องกับความสามารถและความคาดหวังของ ผู้ปฏิบัติ มีการปรับเปลี่ยน
 กลยุทธ์ระหว่างการปฏิบัติงาน จนกลายเป็นกลยุทธ์ การมุ่งเน้นไปยังจุดหมายขององค์การในภาคของ
 การแข่งขัน กลยุทธ์เป็นมุมมอง (Strategy is Perspective) คือ การมุ่งเน้น พิจารณาสภาพ หรือ
 คุณลักษณะที่แท้จริง โดยการดำเนินการที่ปรารถนาให้คนภายในองค์การ ยึดถือ ปฏิบัติร่วมกัน และกล
 ยุทธ์เป็นกลวิธีการ (Strategy is a Ploy) หมายความว่า สิ่งที่ทุกคนต้องการ ในการแข่งขัน คือชัยชนะ

โดยการดำเนินงานค้ำึงถึงอุปาย (Maneuver) หรือยุทธวิธี (Tactic) ใน การดำเนินการเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมาย

ความสำคัญของกลยุทธ์

ในการบริหารองค์การในปัจจุบันเป็นที่ตระหนักว่าการดำเนินงานต่างๆมีการแข่งขันค่อนข้างสูง แนวคิดหรือวิธีการในการบริหารแบบเดิม ๆ ไม่สามารถนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จได้เหมือนในอดีตการบริหารองค์การสมัยใหม่เน้นว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นหัวใจสำคัญต่อการบริหารงานขององค์การที่ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลกระทบต่อองค์การทั้งทางตรงและทางอ้อมผู้บริหารจึงจำเป็นต้องหาวิธีที่จะต้องปรับกระบวนการที่ตนในการบริหารเพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้กลยุทธ์การบริหารที่ทรงประสิทธิภาพนี้จะต้องดีพร้อมสมบูรณ์ตามความหมายของการบริหารทั้งสองอย่างคือการมีประสิทธิภาพ (effectiveness) ที่สามารถกำหนดเป้าหมายที่ดีและสามารถบรรลุผลสำเร็จในเป้าหมาย นั้นๆ ได้และการมีประสิทธิภาพ (efficiency) ที่สามารถทำสำเร็จในเป้าหมายเหล่านั้นโดยมีต้นทุน ค่าใช้จ่ายที่ต่ำที่สุดด้วยการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นช่วยให้ผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานขององค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงและได้รับผลกระทบโดยค้ำึงผลที่จะเกิดขึ้นทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่มีต่อองค์การได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิผล ดังนั้นการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ จึงมีความสำคัญต่อการจัดการองค์การเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของการบริหารเชิงกลยุทธ์

พริยะ ผลพิรุฬห์ (2552, น.3) ได้กล่าวว่า มีดังนี้ 1.ช่วยให้ผู้บริหารตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงเห็นโอกาสใหม่ ๆ เห็นข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้นทำให้องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ดีกว่าองค์กรอื่น 2.ทำให้มีทิศทางในการดำเนินงานองค์กรที่ชัดเจน เห็นถึงแนวทางที่องค์กรต้องปฏิบัติ 3. ทำให้องค์กรสามารถสร้างผลตอบแทน (Returns) ที่เหนือกว่าคู่แข่งได้ด้วยการสร้างข้อ ได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) และสามารถรักษาข้อได้เปรียบนี้ไว้ 4.ยกระดับองค์กรให้สามารถบรรลุประสิทธิภาพ (Efficiency) การมีต้นทุนการดำเนินการที่ต่ำลงและการมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) คือ การบริหารงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ 5.ช่วยให้ผู้บริหารมีการทำงานในลักษณะ Proactive คือ สามารถคาดการณ์เหตุการณ์ ต่างๆที่เกิดขึ้น หรือเป็นฝ่ายรุกมากกว่าที่จะเป็นฝ่ายรับ (Reactive and Defensive)

นทียา หุตานวัตร และณรงค์ หุตานวัตร (2543) ได้กล่าวว่ากลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับองค์กรเพราะองค์กรใช้กลยุทธ์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของตน โดยกลยุทธ์ของแต่ละองค์กรจะถูกกำหนดตามธรรมชาติและลักษณะขององค์กรนั้น ๆ ทั้งนี้้องค์กรจะกำหนดกลยุทธ์ได้นั้นต้องรู้สภาพหรือสภาวะขององค์กรเสียก่อนจากการศึกษาสรุปได้ว่ากลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญในการ

กำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กรให้เกิดการความสามารถแก้ปัญหาและดำเนินงานที่มุ่งเน้นระยะยาว ได้ให้บรรลุเป้าหมายอย่างสมบูรณ์

ทอมป์สัน และสตรีกแลนด์ (Thompson & Strickland. 1995) ได้กล่าวว่ากลยุทธ์เป็น กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดข้อความวิสัยทัศน์ข้อความพันธกิจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Formulation of Vision, Mission Statement, Goal and Objective) เป็นการกำหนดจุดหมาย 5 ประการ ดังนี้
1. การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร (Organization's Vision) 2. การกำหนดข้อความภารกิจ (Mission Statement) 3. กำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Goal and Objective) 4. การกำหนดเป้าหมาย (Goal) 5. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective)

2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หรือการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) หมายถึง การกำหนดกลยุทธ์ทางเลือก และเลือกจากทางเลือกซึ่งสามารถบรรลุ จุดประสงค์เป็นแผนที่สำคัญและเป็นแผนระยะยาว

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) เป็นกระบวนการ เปลี่ยนแปลง กลยุทธ์ให้เป็นการปฏิบัติและเป็นผลลัพธ์คือ การกำหนดโครงสร้างขององค์กร การจัดระบบการ ปฏิบัติการที่เหมาะสม การยอมรับรูปแบบการจัดการที่เหมาะสมและการจัดวัฒนธรรมของ องค์กร หรือค่านิยม

4. การประเมินผลและการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Evaluation and Strategic Control) การ ควบคุมเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการพิจารณาว่ากลยุทธ์ได้บรรลุเป้าหมายและ วัตถุประสงค์ต่อการ ดำเนินงานหรือไม่

กลิกแมน กอร์ดอนและรอสกอร์ดอน (Glickman Gordon & Ross-Gordon. 2010) ได้ กล่าวว่า กลยุทธ์คือการวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ คือ 1. การกำหนดปรัชญาของ องค์กร 2. การกำหนดวิสัยทัศน์ 3. การกำหนดพันธกิจ 4. การกำหนดนโยบาย 5. การวิเคราะห์ สิ่งแวดล้อมภายนอก 6. การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายใน 7. การกำหนดวัตถุประสงค์ 8. การกำหนด กลยุทธ์ 9. การกำหนดแผนปฏิบัติการ

วีลเลน และฮังเกอร์ (Wheelen & Hunger. 2002) ได้กล่าวว่ากลยุทธ์เป็นรูปแบบพื้นฐาน ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของ องค์กร (Organizational Environment) สภาพแวดล้อมขององค์กร (Organizational Environment) หมายถึง แรงผลักดันต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานขององค์กร ประกอบด้วยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment) สภาพแวดล้อมภายใน องค์กร (Internal Environment) 2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน 3. การจัดทำกล ยุทธ์ (Strategic Formulation) คือ การนำข้อมูลและความรู้ ต่าง ๆ จากการกำหนดทิศทางการ

องค์กรและการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก และภายในองค์กรมาจัดทำเป็นกลยุทธ์ในระดับและรูปแบบต่าง ๆ รวมทั้งการประเมิน และคัดเลือกกว่ากลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด 4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) คือ การนำกลยุทธ์ที่ได้จัดทำและคัดเลือกไว้ในขั้นตอนที่ 3 มาปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุถึงวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ตั้งไว้ กระบวนการวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นกระบวนการที่มีลำดับขั้นตอนที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องสัมพันธ์กัน

กรีนเลย์ (Greenley. 1989) ได้กล่าวว่า ประกอบด้วยองค์ประกอบด้วยพื้นฐาน 5 ประการ คือ 1. การกำหนดทิศทาง (Direction Setting) 2. การประเมินองค์การและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning) 3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) 4. การดำเนินกลยุทธ์ (Strategy Implementation) 5. การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control)

ไบรสัน (Bryson. 1995) ได้กล่าวว่าความสำคัญของกลยุทธ์และการวางแผนกลยุทธ์เป็นลักษณะเด่นขององค์กรที่มีการจัดการอย่างมืออาชีพ ทั้งนี้ความสำเร็จขององค์กรจำเป็นต้องมีกระบวนการที่ครบวงจร อันประกอบด้วยแผนปฏิบัติการ การนำไปปฏิบัติและการประเมินผล

روبินส์ และคูลเตอร์ (Robbins & Coutter. 1996)

ได้กล่าวว่าดังนี้

- 1) เพื่อกำหนดทิศทางในการพัฒนาโรงเรียน
- 2) เพื่อลดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม
- 3) เพื่อกำหนดแนวทางการประสานงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- 4) เพื่อสร้างความผูกพันในหมู่บุคลากรต่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน
- 5) เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ
- 6) เพื่อการพยากรณ์การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
- 7) เพื่อพัฒนาแนวทางการรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
- 8) เพื่อลดความเสี่ยงจากความไม่แน่นอนในอนาคต
- 9) เพื่อระบุผลลัพธ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นอย่างชัดเจน
- 10) เพื่อการสำรวจและจัดสิ่งที่มีประสิทธิภาพขององค์กร

โรลีย์ และโตเลนซ์ (Rowley & Lujun. 1997) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของกลยุทธ์และการวางแผนกลยุทธ์เป็นแนวทางในการดำเนินการเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทั้งภายในและภายนอก รวมถึงการตอบสนองต่อความท้าทาย

มุลแฮร์ (Mulhare. 1999) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของกลยุทธ์และการวางแผนกลยุทธ์เป็นการแก้ปัญหาที่หลากหลายอย่างเป็นทางการต่อการจัดการในการตัดสินใจขององค์กร

มารา (Mara. 2000) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์และการวางแผนกลยุทธ์เป็นการมุ่งเน้นในระยะยาวที่จะมีวิธีการอย่างเป็นระบบที่จะจัดการวางแผนในช่วงเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

เดวิด เฟรด อาร์ (David Fred R. 1997) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ (Keys to Formulating Strategies) ประกอบด้วย ภารกิจของธุรกิจ (Business Mission) ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goal)

เซอร์โต และปีเตอร์ (Certo & Peter. 1991) ได้กล่าวว่าการจัดการกลยุทธ์ไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1.การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) 2.การสร้างทิศทางขององค์การ (Establishing Organization Direction) 3.การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) 4.การนำกลยุทธ์ในองค์การไปปฏิบัติ (Implementing Organizational Strategies) 5. การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Control)

ทอมสัน และสตริงแลนด์ (Thompson & Strickland. 2003) ได้กล่าวว่าการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เน้นกระบวนการดำเนินงาน 5 ประการ ซึ่งเกี่ยวข้องข้องกับการจัดทำกลยุทธ์ (Strategic Making) และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) ที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ดังนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Forming a Strategic Mission) ซึ่งบ่งบอกลักษณะของธุรกิจในอนาคตของบริษัทว่ามีลักษณะอย่างไร องค์การจะมุ่งหน้าไปทางใด ทั้งนี้เพื่อเป็นกำหนดทิศทางในการดำเนินงานในระยะยาวให้กับองค์การบอกชนิดของธุรกิจที่บริษัทพยายามอยากให้เป็นไปและแจ้งให้ทุกคนได้ทราบ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางตามที่มุ่งหวังร่วมกัน

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Setting Objectives) เป็นการเปลี่ยนวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ให้เป็นเป้าหมายในการดำเนินงาน โดยเฉพาะเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้

3. การจัดทำกลยุทธ์ (Crafting a Strategy) เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งความมุ่งหวังไว้

4. การนำกลยุทธ์ที่เลือกไว้ไปปฏิบัติ (Implementing and Executing the Chosen Strategy) เพื่อให้เกิดประสิทธิผลมากที่สุด

5. การประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงแก้ไขเพื่อเริ่มต้นใหม่ (Evaluating Performane and Initating Corrective Adjustment) การปรับปรุงแก้ไขจะเริ่มตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดทิศทางในการดำเนินงานระยะยาว การกำหนดวัตถุประสงค์

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้กล่าวว่า ความสำคัญของกลยุทธ์ไว้ว่า ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นกลยุทธ์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด กลยุทธ์ แผนที่ยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการนิยามศัพท์องค์ประกอบหลักในการจัดทำแผนกลยุทธ์ตัวแบบ (Template) ของ กพร มีดังต่อไปนี้

1. วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง สิ่งที่ยากให้หน่วยงานเป็นในอีก 3-5 ปีข้างหน้าหรือเป้าหมายหลักขององค์กร พันธกิจ (Mission) หมายถึง กรอบขอบเขตการดำเนินงานของหน่วยงาน เป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายหลักประเด็นกลยุทธ์ (Strategic Issues) หมายถึง ประเด็นหลักที่ต้องคำนึงถึง ต้องพัฒนาต้องมุ่งเน้น เป้าประสงค์ (Goal) หมายถึง สิ่งที่หน่วยงานอยากจะบรรลุเป็นสิ่งที่กำหนด Performance Indicators: KP) หมายถึง สิ่งที่จะเป็นตัวบอกเป้าประสงค์หรือไม่เป็นสิ่งที่วัดความสำเร็จของสิ่งที่ต้องการดำเนินการชีวิตที่จะต้องไปให้ถึงกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ (Strategy) หมายถึง สิ่งที่หน่วยงานจะทำเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ เป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อบรรลุตามสิ่งที่ต้องการวัด

2. วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และค่านิยม (Value) เป็นองค์ประกอบที่จำเป็นต้องบรรจุไว้ในแผนกลยุทธ์ในขั้นแรก และมีความสำคัญดังนี้ 1. จูงใจและชี้แนะบุคลากรทุกคน ทั้งผู้บริหารและปฏิบัติให้เกิดความตระหนักในการให้บริการที่มีคุณภาพสูง และสนองต่อลูกค้าทั้งภายนอกและภายในองค์กร 2. บอกถึงความแตกต่างขององค์กรหนึ่งจากองค์กรอื่นในสายตาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ และ 3. ทำให้ทุกคนทราบว่าองค์กรยึดถือบางสิ่งบางอย่างที่มีความสำคัญเป็นพิเศษ

สรุปได้ว่า กลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญในการกำหนดทิศทางการพัฒนาขององค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมเพื่อเกิดการพัฒนาศามารถที่จะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ และดำเนินงานที่มุ่งเน้นในระยะยาวได้ โดยเน้นระบบและกระบวนการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้อย่างสมบูรณ์

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์

ในสภาพแวดล้อมการบริหารงานขององค์กรในยุคโลกาภิวัตน์องค์กรย่อมถูกกระทบด้วยสภาพแวดล้อมที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อกันเป็นลูกโซ่ไปทั่วโลก องค์กรใดสามารถปรับตัวได้ทันย่อมส่งผลต่อความสามารถใน ความอยู่รอดและความมั่นคงขององค์กร ในทางตรงข้ามหากองค์กรไม่ได้มีการวางแผนที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ก็อาจจะนำไปสู่ความล้มเหลวของการบริหารได้ เพื่อสร้างความสำเร็จในการบริหาร องค์กรจะต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร โดยมีเครื่องมือทางการบริหารมากมายที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อการ กำหนดกลยุทธ์ที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและแตกต่างให้กับองค์กร อาทิ SWOT Analysis, PESTEL Analysis, The five competitive forces, Balanced Scorecard (BSC), Tows Matrix หัวใจสำคัญของการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมขององค์กร คือ กลยุทธ์กำหนดขึ้นจาก การพิจารณา โอกาส (Opportunities) และข้อจำกัด (Threats) ของสภาพแวดล้อมภายนอก ที่น่าจะมีผลต่อ องค์กร โดยถือเป็นปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Key success factors: KSF) และการประเมิน จุด

แข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ภายในองค์กร เพื่อกลั่นกรองสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร (distinctive competence)

ธงชัย สันติวงษ์ (2546, น.65) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารระดับสูงในฐานะผู้บริหารทางกลยุทธ์ต้องเป็นนักกลยุทธ์ซึ่งต้องดำเนินการในทางกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่เป็นบทบาทในทางปฏิบัติ ดังนี้ 1) การเป็นผู้บริหารทั่วไปที่จะต้องทำการบริหารเรื่องราวทั้งหมดขององค์กรตลอดเวลาโดยไม่ขาดตอน 2) การเป็นผู้ให้วิสัยทัศน์ที่จะต้องติดตามความเป็นไปของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ หรือการมองโลกกว้างรอบตัวนั่นเอง 3) การเป็นผู้ใช้ทัศนวิสัยทัศน์ที่จะต้องติดตามความเป็นไปของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เพื่อนำมาเทียบเคียงกับทรัพยากรที่ประเมินได้ภายในองค์กร และทำการจัดคูปัจจัยระหว่างโอกาสและทรัพยากรที่มีอยู่ จนสามารถจัดทำเป็นนโยบาย และแผนดำเนินงานต่าง ๆ ออกมา 4) การเป็นสถาปนิกออกแบบโครงสร้างและระบบงาน 5) การเป็นผู้จัดแบ่งสรรทรัพยากร และเป็นผู้ควบคุมการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ 6) การเป็นผู้นำสร้างทีมงาน กระตุ้นให้เกิดความเชื่อมั่น และมีการผูกพันจากทุกฝ่ายการเป็นผู้ประเมินผลงานและการรู้จักใช้คน 7) การเป็นผู้ซักจูงใจ 8) การเป็นผู้นำชุมชนสัมพันธ์ 9.การเป็นผู้ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

ปกรณ์ ปรียากร (2548) ได้กล่าวว่าในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก คือ การวิเคราะห์สถานการณ์ทั่วไปที่ไม่แน่นอนที่อาจจะเกิดขึ้นได้โดยคาดไม่ถึงต่อองค์กร ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยในการวิเคราะห์ ได้แก่ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยด้านสังคม ปัจจัยด้านเทคโนโลยี และปัจจัยด้านระบบนิเวศ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้คือโอกาส อุปสรรคขององค์กร

Kotler & Murphy (1981, p.470) ได้กล่าวว่าการวางแผนกลยุทธ์ในระดับของอุดมศึกษาไว้ 5 ขั้นตอน ประกอบไปด้วย 1.การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร ซึ่งในขั้นตอนนี้มีองค์ประกอบที่ควรนำมาวิเคราะห์ 4 ประการด้วยกัน คือ ธรรมชาติของสถาบัน ค่านิยม และความคาดหวังของสถานศึกษา ซึ่งองค์ประกอบนี้สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม วิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของสถาบัน ซึ่งในส่วนนี้จะประกอบไปด้วยปัจจัยทางด้านของบุคลากร งบประมาณ หลักสูตร และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ วิเคราะห์ความสามารถของผู้นำ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร มีทั้งสิ้น 4 ด้าน ได้แก่ 1.ด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ และด้านการเมือง 2.การตั้งเป้าประสงค์ โดยทำการกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายให้ชัดเจน 3.การจัดทำแผนกลยุทธ์โดยใช้เทคนิควิธีต่าง ๆ 4.การออกแบบของค์การ หมายถึง การจัดองค์การให้สนับสนุนต่อภารกิจต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดองค์การ บุคลากร รวมไปถึงจนถึงวัฒนธรรมในองค์กร 5.การออกแบบระบบการปฏิบัติการ

เซอร์โต และปีเตอร์ (Certo and Peter. 1991, p.86) ได้เสนอขั้นตอนการจัดการกลยุทธ์ไว้ 5 ขั้นตอน คือ 1.การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) การวิเคราะห์

สภาพแวดล้อมพิจารณา จุดแข็ง จุดอ่อน ภายในองค์การและโอกาส อุปสรรค จากภายนอกองค์การ ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ 2.การจัดวางทิศทางขององค์การ (Establishing Organizational Direction) ตัวชี้วัดทิศทางขององค์การมี 2 ตัว คือ ภารกิจ (Mission) ขององค์การ ซึ่งเน้นเหตุผลในการมีองค์การและวัตถุประสงค์ (Objective) ขององค์การซึ่งเน้น ประโยชน์ที่ได้รับจากการมีองค์การ 3.การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) เป็นกระบวนการออกแบบ และเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม นำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ จากการวิเคราะห์ทางเลือก ด้วยเทคนิคต่าง ๆ เช่น การวิเคราะห์คำถามวิกฤติ (Critical Question Analysis) การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT Analysis) วิธีเมตริกซ์ของกลุ่ม BCG (Boston Consulting Group Growth-Share Matrix) และวิธีเมตริกซ์ฉายภาพหลายองค์ประกอบของ GE (General Electric's Multi Factor Portfolio Matrix) 4.การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) เป็นการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยคำนึงถึงโครงสร้างขององค์การ และวัฒนธรรมขององค์การเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่พึงประสงค์ 5.การควบคุมกลยุทธ์ (Strategy Control) การติดตามผลการปฏิบัติงาน ประเมินผลกระบวนการประเมินผลสำเร็จขององค์การเป็นการควบคุมเชิงกลยุทธ์

ทอมป์สันและสตรีกแลนด์ (Thomson and Strickland. 1995) ได้กล่าวว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการดำเนินงาน 5 ขั้นตอน เกี่ยวกับการจัดทำกลยุทธ์ และการปฏิบัติ ตามกลยุทธ์ ที่สัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ได้แก่ 1.การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งบ่งบอกลักษณะของธุรกิจในอนาคตของบริษัทว่ามี ลักษณะอย่างไร องค์กรจะมุ่งหน้าไปทางไหน ทั้งนี้เพื่อเป็นการกำหนดทิศทางในการดำเนินงาน ในระยะยาวให้กับองค์กร บอกชนิดของธุรกิจที่บริษัทพยายามอยากจะเป็นไป และแจ้งให้ทุกคน ได้ทราบ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางตามที่มุ่งหวังร่วมกัน 2.การกำหนดวัตถุประสงค์ เป็นการเปลี่ยนวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ให้เป็นเป้าหมายในการ ดำเนินงานโดยเฉพาะ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ 3. การจัดทำกลยุทธ์ เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งความมุ่งหวังไว้ 4.การนำกลยุทธ์ที่เลือกไว้ไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด 5.การประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงแก้ไขเพื่อเริ่มต้นใหม่ การปรับปรุงแก้ไขจะเริ่มตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดทิศทางในการดำเนินงานระยะยาว การกำหนด วัตถุประสงค์ การจัดทำกลยุทธ์ หรือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยพิจารณาจากประสบการณ์จริง และ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ใหม่ ความคิดใหม่และโอกาสที่เกิดขึ้นใหม่ การควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่องค์การใช้ในการ ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานทั้งองค์การ โดยการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับ วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้จัดการทุกระดับต้องนำผลลัพธ์ที่ได้รับไปใช้ในการแก้ปัญหา ในการดำเนินงานขององค์การ แม้ว่าการควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์จะเป็นองค์ประกอบ สุดท้ายของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ แต่

การควบคุมประเมินผลกลยุทธ์สามารถชี้ให้เห็นจุดอ่อนของการ นำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติในขั้นตอนก่อนหน้าี้และสามารถกระตุ้นให้กระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ต้องเริ่มต้นใหม่ ผลการปฏิบัติงาน (Performance) เป็นผลการปฏิบัติงานเป็นผลลัพธ์สุดท้ายของ กิจกรรมซึ่งรวมทั้งผลลัพธ์ของกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์การดำเนินงานของการจัดการเชิงกลยุทธ์สามารถแสดงถึงความสามารถในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์การโดยการวัดผลในด้าน กำไรและอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลนั้นผู้จัดการจะต้องมีความชัดเจน ทันทที ไม่มีอคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการใช้ข้อมูลข่าวสารผู้จัดการ จะต้องทำการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับแผนที่วางไว้

ดูบริน (Dubrin. 1998, p.397) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มี 4 ประการ ดังนี้ 1) ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง (High-Level Cognitive Activity) การคิดเชิงกลยุทธ์นั้นต้องอาศัยทักษะด้านความเข้าใจในระดับสูง เช่น ความสามารถในการคิดเชิงมโนภาพ (Conceptually) ในการซึมซับ และการรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่าง ๆ จำนวนมาก ได้อย่างมีเหตุผลและมีความสามารถในการสรุปข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ สามารถประมวลข้อมูลต่าง ๆ สำหรับองค์กรที่มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมนี้เรียกว่าการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) คือเป็นการร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน ซึ่งต้องคำนึงถึงสิ่งเหล่านี้คือต้องคำนึงถึงความเกี่ยวข้องกันและความเป็นอิสระต่อกัน การวิเคราะห์และการเก็บรวบรวมเกี่ยวกับสิ่งที่จำเป็นด้านความเข้าใจ การแยกงานด้านบริหารออกเป็นระบบที่มีหลายระดับ โดยแต่ละระดับนั้นก็มีความแตกต่างกันในเรื่องของตัวงาน และทักษะสำหรับงานนั้น ๆ ซึ่งบางคนอาจข้ามกระโดดไปมาระหว่างขั้นสูงกว่าและต่ำกว่าได้ ผู้จัดการที่มีอายุน้อยกว่าย่อมมีทักษะในการแก้ปัญหาได้ดีกว่า และยังการได้ตำแหน่งที่สูงขึ้นก็จำเป็นต้องมีทักษะดังกล่าวสูงขึ้นด้วยเช่นกันนักคิดเชิงระบบต้องมีความสามารถด้านการจินตนาการเพื่อรับมือกับปัญหา 2) ความสามารถในการนำปัจจัยเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ (Gathering Multiple Inputs to Formulate Strategy) ผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้นอาจเปรียบได้กับผู้ที่มีสมาธิสูงในการทำงานโดยอิสระ และสามารถกำหนดอนาคตได้ ในทางปฏิบัติแล้วผู้นำก็จะปรึกษากับผู้ที่เกี่ยวข้องหลาย ๆ ฝ่ายซึ่งเป็นลักษณะของความเป็นประชาธิปไตยในการทำงานร่วมกันเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ 3) การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต (Anticipating and Creating Future) ซึ่งต้องอาศัยทักษะการคาดคะเนในอนาคต "การมองอนาคตอย่างทะลุปรุโปร่งเป็นเรื่องของความแตกต่างระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลว" ดังนั้นจึงต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับอนาคต เป็นการคาดคะเนอย่างแม่นยำเกี่ยวกับบรรณนิยม และความต้องการของลูกค้านักการตลาดจะเป็นการคาดคะเนต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับองค์การในอนาคต 4) วิธีการคิดเชิงปฏิวัติ (Revolutionary Thinking) เป็นการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับคำว่า การสร้างสรรค์อนาคตใหม่ (Re-Inventing the Future) Hamel กล่าวว่า

"กลยุทธ์ใดก็ตามหากไม่สามารถทำหายสถานการณ์ หรือสภาพที่เป็นอยู่ได้ก็ไม้อาจเรียกสิ่งนี้ว่าเป็นกลยุทธ์" หลายองค์การที่ไม่ประสบความสำเร็จเพราะกลยุทธ์ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหนือกว่าคู่แข่ง 5) การกำหนดวิสัยทัศน์ (Creating a Vision) วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึงสภาพขององค์การที่ต้องการจะเป็นในอนาคตหรือเป้าหมายที่มีลักษณะกว้าง ๆ ซึ่งมีความต้องการในอนาคตโดยยังไม่ได้กำหนดวิธีการเอาไว้เป็นการสร้างความคิดในการใช้คำถาม เช่น ถ้ามองถึงสิ่งที่ดี ที่สุดยิ่งใหญ่ที่สุด ฯลฯ

ลูคเก ริชาร์ด และคอลลิส, เดวิด เจ (Richard Luecke and David J. Collis. 2005) ได้กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การจึงเป็นการค้นหาโอกาสและภัยคุกคามจากภายนอกองค์การเพื่อให้องค์การสามารถเผชิญหน้ากับสภาพแวดล้อมได้ และสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่นำพาองค์การไปสู่การเติบโตได้อย่างมั่นคงเมื่อองค์การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกแล้ว นักวางแผนกลยุทธ์จำเป็นต้องวิเคราะห์ประเมินจุดแข็ง และจุดอ่อนภายในองค์การ ผลจากการประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์การจะทำให้เห็นมุมมองด้านการปฏิบัติการว่า เป้าหมายและกลยุทธ์ใดที่สามารถจะปฏิบัติได้จริงและบรรลุผลตามที่คาดหวังไว้ได้

ยुक (Yukl 2006, p.12) ได้กล่าวว่าความสามารถในการนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ โดยการวางแผนเกี่ยวกับภารกิจขององค์การ การวางทิศทางเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ในอนาคตทั้งในระยะสั้นและระยะยาวตลอดจนการใช้กลยุทธ์ในการจัดสรรทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์โดยรวมขององค์การได้

วีเลนและฮังเกอร์ และคณะ (Thomas L. Wheelen and David J. Hunger and others, 2014) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบพื้นฐาน ของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1.การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) 2.การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) 3. การปฏิบัติ ตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) และ 4.การประเมินและควบคุม (Evaluation and Control)

จอห์นปาร์ก ริชาร์ดโรบินสัน (John A. Pearce II and Richard B. Robinson. 2015) ได้กล่าวว่าโอกาส และอุปสรรคขององค์การในการดำเนินการขององค์การเกิดจากปัจจัยสภาพแวดล้อม ได้แก่ การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม และกฎหมายหรือเรียกการ วิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมดังกล่าวว่า PESTEL Analysis ซึ่งจะต้องคาดการณ์ในอนาคตว่าจะเกิดอะไรขึ้น ถ้าเกิดจะมีผลกระทบต่อภารกิจอย่างไร และเป็นการวิเคราะห์การแข่งขันที่จะครอบคลุมถึงสภาวะการแข่งขันในปัจจุบันและอนาคตนอกจากนี้การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอกสามารถใช้กรอบแนวคิด "The five competitive forces" หรือเรียกในภาษาไทยว่า "ห้าพลังแห่งการแข่งขัน" ของ Michael E.Porter เพื่อใช้ศึกษาในเชิงวิเคราะห์ถึงสภาวะการณ์ของการแข่งขันรวมถึงสภาวะทางเศรษฐกิจไปอุตสาหกรรมหนึ่ง ๆ กรอบแนวคิดของ Porter ยังกระตุ้นนักวางแผนกลยุทธ์มองออกไป

ข้างนอกสมรรถนะแข่งขันไปถึงผู้เล่นและผู้มีอิทธิพลอื่น ๆ ที่เป็นผู้กำหนดความสามารถในการทำกำไร และ การเติบโตใอุตสาหกรรมนั้น ซึ่ง Porter ให้ความเห็นว่าพลังทั้ง 5 มีอิทธิพลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมอย่างสูง ประกอบด้วย 1.การต่อสู้ของคู่แข่งปัจจุบัน 2.คู่แข่งรายใหม่ที่มีศักยภาพ 3. ภาวะคุกคามจากสินค้าหรือบริการภายนอก 4.อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ และ 5.อำนาจต่อรองของผู้จัดหาสินค้าหรือวัตถุดิบ การเติบโตและอยู่รอดในธุรกิจนั้น จำเป็นจะต้องมีความรู้และความเข้าใจในพลังของการแข่งขันทั้ง 5 ประการ ทั้งนี้เพื่อทะยานไปสู่ตำแหน่งที่มีจุดอ่อนน้อยที่สุดและสามารถเผชิญหน้าแบบตัวต่อตัวไม่ว่าจะเป็นคู่แข่งเดิมที่อยู่ใธุรกิจหรือคู่แข่งใหม่ที่กำลังจะก้าวเข้ามา และ ต้องเป็นตำแหน่งที่สามารถต่อรองกับลูกค้า คู่ค้า และสิ่งทดแทนได้เป็นอย่างดีอีกด้วย

การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของ ดูบริน (Dubrin)

ด้านความคิดความเข้าใจระดับสูง

ทรรชนะ บุญขวัญ (2549, น.22) ได้กล่าวว่า ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูงเป็นการคิดเชิงกลยุทธ์ต้องอาศัยทักษะด้านความรู้สึกรู้จักคิด และความเข้าใจในระดับที่สูง เช่น ความสามารถในการคิดเชิงมโนภาพ ในการซึมซับ และการรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่าง ๆ จำนวนมาก ได้อย่างมีเหตุผล และมีความสามารถในการสรุปข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการตลอดจนสามารถประมวลข้อมูลต่าง ๆ และเข้าใจผลที่ตามมาขององค์การที่มีปฏิริยากับสภาพแวดล้อมนี้เรียกว่า วิธีการคิดเชิงระบบ

สุเทพ พงศ์ศรี วัฒน์ (2550, น.19) ได้กล่าวว่า ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูงเป็นผู้นำที่มีความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์คิดเชิงสังเคราะห์การทำงานสามารถคิดเชิงสร้างสรรค์ขยายความคิดที่แปลกใหม่มีความสามารถในการคิดแก้ไขปัญหาการพิจารณาทบทวนก่อนการตัดสินใจ และมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551, น.10) ได้กล่าวว่า ความคิดความเข้าใจระดับสูง เป็นการคิดเชิงกลยุทธ์นั้นต้องอาศัยทักษะด้านความรู้สึกรู้จักคิด และความเข้าใจระดับสูง เช่น ความสามารถในการคิดเชิงมโนภาพ มีการซึมซับ และรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างมีเหตุผล มีความสามารถในการสรุปข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการในการปฏิบัติงาน

ดูบริน (Dubrin. 2004, p.339) ได้กล่าวว่า ผู้นำที่มีความเข้าใจระดับสูง คือ การคิดเชิงกลยุทธ์ ต้องอาศัยทักษะด้านความเข้าใจที่เกิดขึ้นในระดับสูง เช่น ความสามารถในการคิดเชิงมโนภาพในการซึมซับ และการรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่าง ๆ จำนวนมาก ได้อย่างมีเหตุผลและมีความสามารถในการสรุปข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ ตลอดจนสามารถประมวลข้อมูลต่าง ๆ และผลที่ได้เข้าใจตามมา สำหรับองค์การที่มีปฏิริยากับสภาพแวดล้อมนี้เรียกว่า การคิดเชิงระบบ การคิดเชิงระบบ เป็นความสามารถในการบริหารธุรกิจให้ฝ่ายต่าง ๆ ได้ทำงานร่วมกัน

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน ผู้นำที่มีความเข้าใจระดับสูง จะมีความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์ โดยสามารถจำแนกแยกแยะองค์ประกอบของสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้ มีความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์สามารถกำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุดเพื่อบรรลุเป้าหมาย มีความสามารถในการคิดเชิงสังเคราะห์ โดยสามารถรวบรวมส่วนประกอบย่อยอย่างผสมผสานกลมกลืนจนกลายเป็นสิ่งใหม่หรือแนวคิดใหม่ได้มีความสามารถในการคิดเชิงสังเคราะห์ โดยสามารถนำมากำหนดเป็นทิศทางการพัฒนาสถานศึกษา มีความสามารถคิดเชิงสร้างสรรค์ขยายความคิดเดิมที่มีอยู่สู่ความคิดที่แปลกใหม่แตกต่างไปจากแนวความคิดเดิมมีทักษะ และไหวพริบในการคิดเชิงสร้างสรรค์สามารถแก้ปัญหา และกำหนดแนวทางปฏิบัติงานได้ มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ โดยเสนอวิธีการแก้ไขปัญหาแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพ มีการคิดพิจารณาทบทวนก่อนการตัดสินใจ และมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบสามารถนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้

ยุค (Yukl, 1998, p.12) ได้กล่าวว่า ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง เป็นความสามารถในการบริหารงานที่ให้ฝ่ายต่าง ๆ ได้ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้ คือ คำนึงถึงความเกี่ยวข้องกันและความมีอิสระต่อกันเมื่อองค์การนั้นมีผู้นำที่มีความสามารถในด้านความคิด ความเข้าใจ นอกจากนี้ การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์เป็นอีกคุณลักษณะหนึ่งที่สำคัญเช่นกัน เพราะเป็นคุณลักษณะที่ช่วยในการกำหนดทางเลือก ในการกำหนดทิศทางขององค์การ รวมทั้งการตั้งคำถามแบบเงื่อนไขข้อสมมุติ ก็เป็นเรื่องที่ต้องอาศัยการจินตนาการ

สรุปได้ว่า ความคิดความเข้าใจระดับสูง หมายถึง ผู้บริหารต้องมีความสามารถคิดวิเคราะห์ แยกแยะองค์ประกอบของสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้ มีความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์ สามารถกำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุดเพื่อบรรลุเป้าหมาย มีความสามารถในการคิดเชิงสังเคราะห์ มีความรู้ความสามารถในการคิดเชิงสร้างสรรค์ มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ โดยเสนอวิธีการแก้ไขปัญหาแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพ มีการคิดพิจารณาทบทวนก่อนการตัดสินใจ สามารถแก้ปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

ด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์

ทรรศนะ บุญขวัญ (2549, น.22) ได้กล่าวว่า ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ ซึ่งผู้นำเชิงกลยุทธ์อาจเปรียบได้กับผู้ที่สมมติสูงในการทำงานโดยอิสระ และสามารถกำหนดอนาคตได้ ในทางปฏิบัติผู้นำจะปรึกษาหารือกับผู้เกี่ยวข้องหลาย ๆ ฝ่าย ซึ่งเป็นลักษณะของความเป็นประชาธิปไตยในการทำงานร่วมกันเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ แต่ข้อควรระวังอย่างหนึ่งคือ อย่าพยายามใช้คตินิยมแบบเพิ่มขึ้นทีละน้อย ซึ่งหมายถึงแนวทางการตัดสินใจที่ใช้พื้นฐานของสถานการณ์ที่แล้ว ๆ มาเป็นหลักกล่าวคือ ถ้าปีที่ผ่านมาเคยทำอย่างไร ก็มักจะใช้สิ่งนั้นเป็นจุดเริ่มต้นในการเพิ่มหรือลดในปีต่อไปเพราะจะทำให้ขาดพิจารณาข้อมูลแวดล้อมอื่น ๆ ที่สำคัญในเวลาปัจจุบันซึ่งแตกต่างไปจากในอดีตแล้ว

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551, น.10) ได้กล่าวว่า ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์นั้น เป็นการกำหนดกลยุทธ์แบบประชาธิปไตยในการทำงานร่วมกัน วางแผนเกี่ยวกับภารกิจ ทิศทาง เป้าหมาย ยุทธศาสตร์สถานศึกษา วิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อทางบวก และทางลบต่อการดำเนินงาน จากนั้นสรุปและเลือกกลยุทธ์ที่จะพัฒนาองค์กร ประเมินผลการดำเนินงาน โดยผู้นำหรือผู้บริหารจะมุ่งเน้นการแสดงความคิดเห็นปรึกษาหารือกับผู้ที่เกี่ยวข้องหลาย ๆ ฝ่ายตามหลักการมีส่วนร่วมของทุกคนในสถานศึกษา นอกจากนี้ต้องมีการบริหารข้อมูลโดยจัดเป็นระบบสารสนเทศจัดสรรทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดให้เกิดความคุ้มค่า สามารถบรรลุวัตถุประสงค์โดยรวมของสถานศึกษาได้

เนตร์พัฒนา ยาวีราข (2552, น.44) ได้กล่าวว่า ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์นั้น เป็นความสามารถของผู้บริหารในการกำหนดกลยุทธ์ ในการบริหารข้อมูลโดยจัดข้อมูลเป็นระบบสารสนเทศ มีการรายงานผล แผนงานและโครงการ มีการคิดประยุกต์นำความรู้ และข้อมูลของชุมชนมาใช้ให้เกิดประโยชน์

คูบริน (Dubrin. 2004, p.339) ได้กล่าวว่า ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์นั้น อาจเปรียบได้กับผู้ที่มีสมาธิสูงในการทำงานโดยอิสระ และสามารถกำหนดอนาคตได้ ในทางปฏิบัติแล้วผู้นำก็จะปรึกษาหารือกับบรรดาผู้ที่เกี่ยวข้องหลาย ๆ ฝ่ายซึ่งเป็นลักษณะของความเป็นประชาธิปไตยในการทำงานร่วมกันเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ แต่ข้อควรระวังอย่างหนึ่งก็คือ อย่าพยายามใช้คตินิยมแบบเพิ่มขึ้นทีละเล็กทีละน้อยซึ่งหมายถึง แนวทางการตัดสินใจที่ใช้พื้นฐานของสถานการณ์ที่แล้ว ๆ มาเป็นหลักในการตัดสินใจกล่าวคือ ถ้าปีที่ผ่านมาเคยทำอย่างไร ก็มักจะใช้สิ่งนั้นเป็นจุดเริ่มต้นในการเพิ่มหรือลดในปีต่อไป ทำให้ขาดการพิจารณาข้อมูล ณ เวลาปัจจุบันซึ่งแตกต่างจากอดีตไปแล้ว ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์นั้น ผู้บริหารควรมีการบริหารจัดการข้อมูลเป็นระบบสารสนเทศและบริหารงานโดยใช้ฐานข้อมูลที่มีอยู่ มีการบริหารจัดการข้อมูลประยุกต์ใช้ข้อมูลข่าวสารความรู้และแนวคิดใหม่ ๆ มาพัฒนางาน นำนโยบาย เป้าหมายยุทธศาสตร์ เกณฑ์มาตรฐานของโรงเรียน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมาพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน กำหนดข้อมูลเชิงปริมาณ และข้อมูลเชิงคุณภาพจากการทำงานของโรงเรียนในช่วงที่ผ่านมาพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการทำงานนำข้อมูลจากการสำรวจข้อมูลเบื้องต้นภายในโรงเรียน และข้อมูลเกี่ยวกับชุมชน รวมทั้งความต้องการการจัดลำดับความสำคัญมาพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน ให้ออกาสครูมีส่วนร่วมในการกำหนดความต้องการการจัดลำดับความสำคัญ มาพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการทำงานนำจุดแข็งหรือข้อได้เปรียบที่แตกต่างจากโรงเรียนอื่น ๆ ซึ่งจะเสริมให้การดำเนินงานของโรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์มาพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการทำงานได้

ยูค (Yukl. 2006, p.12) ได้กล่าวว่า ความสามารถในการนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ โดยการวางแผนเกี่ยวกับภารกิจขององค์กร การวางทิศทางเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ในอนาคต ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวตลอดจนการใช้กลยุทธ์ในการจัดสรรทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์โดยรวมขององค์กรได้

สรุปได้ว่า ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การบริหารจัดการข้อมูลเป็นระบบสารสนเทศ และบริหารงานโดยใช้ฐานข้อมูล มีการบริหารจัดการข้อมูลประยุกต์ใช้ข้อมูล นำข่าวสารมาพัฒนางาน นำนโยบาย เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ วิสัยทัศน์ เกณฑ์มาตรฐานของสถานศึกษา มาพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน กำหนดข้อมูลจากการทำงานของสถานศึกษาในปีที่ผ่านมาพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการทำงานเพื่อให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพมากที่สุด และบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ด้านความหวังและสร้างโอกาสสำหรับอนาคต

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550, น.19) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารต้องอาศัยทักษะในการคาดคะเนอนาคตของสถานศึกษาเพื่อพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้มีการกำหนดสภาพที่คาดหวังไว้อย่างชัดเจนสามารถสร้างโอกาสที่ได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ต่าง ๆ มาบริหารงานให้ประสบความสำเร็จ ได้คิดหาวิธีการพัฒนาสถานศึกษาอย่างหลากหลายไว้ตอบรับความต้องการในอนาคตเมื่อเกิดปัญหาสามารถแก้ปัญหาได้อย่างเร่งด่วนซึ่งผู้นำต้องมีการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา สร้างความเชื่อมั่นด้านต่าง ๆ ซึ่งผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องทำความเข้าใจอนาคตแล้วเต็มใจที่จะเสี่ยงต่อเรื่องต่าง ๆ คาดคะเนอย่างแม่นยำเกี่ยวกับความต้องการของผู้เรียนผู้ปกครองชุมชนตลอดจนคาดคะเนทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับสถานศึกษาในอนาคตและตอบสนองความต้องการได้ดีกว่า

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551, น.10) ได้กล่าวว่า การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต เป็นการใช้ทักษะในการคาดคะเนอนาคตของสถานศึกษาเพื่อพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการกำหนดสภาพที่คาดหวังไว้อย่างชัดเจน สามารถสร้างโอกาสที่ได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ต่าง ๆ มาบริหารงานให้ประสบความสำเร็จได้ คิดหาวิธีการพัฒนาสถานศึกษาอย่างหลากหลายไว้ตอบรับความต้องการในอนาคต เมื่อเกิดปัญหาสามารถแก้ปัญหาได้อย่างเร่งด่วนซึ่งผู้นำต้องมีการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา อีกทั้งยังต้องเร่งสร้างความเชื่อมั่นในด้านต่าง ๆ

ธีรศักดิ์ ชนะบางแก้ว (2555, น.71) ได้กล่าวว่า การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต เป็นการใช้ทักษะในการคาดคะเนอนาคตของสถานศึกษาเพื่อพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการกำหนดสภาพที่คาดหวังไว้อย่างชัดเจน สามารถสร้างโอกาสที่ได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ต่าง ๆ มาบริหารงานให้ประสบความสำเร็จได้ คิดหาวิธีการพัฒนาสถานศึกษาอย่างหลากหลายไว้ตอบรับความต้องการในอนาคตเมื่อเกิดปัญหาสามารถแก้ปัญหาได้อย่างเร่งด่วน

ซึ่งผู้นำเป็นส่วนสำคัญที่ต้องส่งเสริมให้มีการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาเพื่อสร้างความเชื่อมั่นด้านต่าง ๆ เช่น การจัดทรัพยากรมนุษย์ในการปฏิบัติงาน ความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้บริหาร เป็นต้น ซึ่งผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องทำความเข้าใจอนาคตแล้วเต็มใจที่จะเสี่ยงต่อเรื่องต่าง ๆ ต้องมีการคาดคะเนอย่างแม่นยำเกี่ยวกับความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครองชุมชน ตลอดจนคาดคะเนทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับสถานศึกษาในอนาคต และตอบสนองความต้องการได้ดีกว่าคู่แข่ง

ดูบริน (Dubrin. 2004, p.339) ได้กล่าวว่า การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคตโดยการอาศัยทักษะการคาดคะเนอนาคต จากคำกล่าวที่ว่า การมองอนาคตอย่างทะลุปรุโปร่งเป็นเรื่องของความแตกต่างระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลว ดังนั้นจึงต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับอนาคต เป็นการคาดคะเนอย่างแม่นยำเกี่ยวกับบรรณนิยมและความต้องการของลูกค้า การมีความคาดหวัง และการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต โดยมีความสามารถในการวางแผนงาน และกำหนดเป้าหมายความสำเร็จในการดำเนินงานอย่างมีหลักการและเป็นระบบ มีความสามารถทำงานเชิงรุกโดยการออกแบบการแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วนเป็นรูปธรรมชัดเจน มีความสามารถคิดเชิงรุกสร้างวิกฤติให้เป็นโอกาสและไม่รีรอที่จะนำโอกาสนั้นมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาสถานศึกษา มีความสามารถคาดการณ์แนวโน้มอนาคต และคิดเชิงรุกกำหนดทิศทางของสถานศึกษาได้ สามารถวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาเพื่อพัฒนาสถานศึกษา มีทักษะและไหวพริบการคิดหาแนวทางแก้ไขปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์และเป็นนักวางแผนกลยุทธ์ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย

ยูค (Yukl. 2006, p.12) ได้กล่าวว่า การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต เป็นการสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการสร้างบารมี เพราะผู้นำจะสร้างแรงบันดาลใจ โดยกระตุ้นอารมณ์ผู้ตามให้เพิ่มความตระหนักและเข้าใจเป้าหมาย และเห็นคุณค่าของเป้าหมาย และเชื่อมั่นว่าจะปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายและสามารถสร้างโอกาสสำหรับอนาคตได้

สรุปได้ว่า การมีความหวังและสร้างโอกาสสำหรับอนาคต หมายถึง เป็นความสามารถในการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต ความสามารถในการวางแผนงานอย่างเป็นระบบ และกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายความสำเร็จในการดำเนินงานอย่างมีหลักการและเป็นระบบ มีความสามารถทำงานเชิงรุกโดยการออกแบบการแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วนที่เป็นรูปธรรมชัดเจน มีความสามารถคิดเชิงรุกสร้างวิกฤติให้เป็นโอกาส รวมถึงการไม่รีรอที่จะนำโอกาสนั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาสถานศึกษา และยังสามารถกำหนดทิศทางของสถานศึกษา สามารถวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อหาทางแก้ไขปัญหาดังต่าง ๆ รวมถึงการมีไหวพริบการคิดหาแนวทางแก้ไขปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์ และยังมี การวางแผนกลยุทธ์ ศึกษาเทคนิคกลยุทธ์ใหม่ ๆ เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้งานบรรลุได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ด้านวิธีการคิดเชิงปฏิกิริยา

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551, น.10) ได้กล่าวว่า วิธีการคิดเชิงปฏิกิริยาเป็นความสามารถในการบริหารงานที่ฝ่ายต่าง ๆ ได้ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน แต่ควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้เป็น คือ ความเกี่ยวข้องกันและความมีอิสระต่อกัน การวิเคราะห์และการเก็บรวบรวมเกี่ยวกับสิ่งที่จำเป็นเพื่อทำความเข้าใจ การแยกงานด้านบริหารออกอย่างเป็นระบบและมีหลายระดับโดยที่แต่ละระดับนั้นก็ยังคงมีความแตกต่างกันในเรื่องของตัวเนื้องานและทักษะในการทำงานนั้น ๆ

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552, น.44) ได้กล่าวว่า วิธีการคิดเชิงปฏิกิริยาเป็นการคิดเชิงบูรณาการมีความสามารถคิดแบบองค์รวม มีความเข้าใจหลักการพัฒนาสถานศึกษาแบบยั่งยืน

ธีรศักดิ์ ชนะบางแก้ว (2555, น.72) ได้กล่าวว่า วิธีการคิดเชิงปฏิกิริยา เป็นการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบโดยไม่กลัวความเสี่ยง ชอบสถานการณ์ที่มีความท้าทายเป็นบุคคลที่มีความคิดนอกกรอบ คิดเชิงบูรณาการ แบบองค์รวมมุ่งเน้นกระบวนการของการเรียนรู้การพัฒนาที่ยั่งยืนนำมาพัฒนาสถานศึกษาโดยการดำเนินกิจกรรมจะส่งเสริมและคำนึงถึงวัฒนธรรมสถานศึกษา โดยการดำเนินกิจกรรมจะส่งเสริมและคำนึงถึงศาสนา ประเพณี วัฒนธรรมของชุมชนด้วย

ดูบริน (Dubrin. 2004, p.339) ได้กล่าวว่า วิธีการคิดเชิงปฏิกิริยา โดยการใช้ความคิดสร้างสรรค์ เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ซึ่งมีลักษณะคล้ายกับคำกล่าวว่าการสร้างสรรค์อนาคตใหม่และกลยุทธ์ใดก็ตาม หากไม่สามารถท้าทายสถานการณ์หรือสภาพที่เป็นอยู่ได้ ก็ไม่อาจเรียกสิ่งนี้ว่ากลยุทธ์ หลายองค์การที่ไม่ประสบความสำเร็จเพราะกลยุทธ์ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ วิธีการคิดเชิงปฏิกิริยา มีความคิดเชิงบูรณาการ สามารถเชื่อมโยงเรื่องที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลเข้าด้วยกันได้ มีความสามารถเทียบเคียงผลผลิตกับสถานศึกษาที่เป็นเลิศ และกำหนดแนวคิดเชิงบูรณาการมาพัฒนาปรับปรุงงานให้ดีขึ้น มีความสามารถคิดแบบองค์รวมกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจ และเป้าหมายได้ชัดเจน มีความสามารถคิดแบบองค์รวมอย่างสร้างสรรค์เพื่อหาเทคนิคและวิธีการที่แปลกใหม่ มีความสามารถคิดเชิงกระบวนการเพื่อทำให้เกิดประสิทธิภาพต่อการพัฒนาสถานศึกษา มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ทันสมัยเพื่อปรับแนวคิดเชิงกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ และมีความคิดนอกกรอบเพื่อหาเทคนิควิธีการที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนางานให้ดีขึ้น

ยูค (Yukl. 2006, p.12) ได้กล่าวว่า วิธีการคิดเชิงปฏิกิริยานั้น ผู้นำที่สามารถพลิกผันวิกฤติการณ์ให้เป็นโอกาสจนประสบความสำเร็จจะมีลักษณะ ดังต่อไปนี้ ผู้นำจะเป็นผู้ที่แสวงหาโอกาสทำงาน ที่ท้าทายซึ่งจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงริเริ่มสิ่งใหม่ และเจริญก้าวหน้าโดยมีความเชื่อในความสามารถของมนุษย์ที่ปรับตัวเรียนรู้ได้ ผู้นำไม่เพียงมีความสนใจเหตุการณ์ในอนาคต แต่ยังมีความรักความภาคภูมิใจ ความเอื้ออาทร ความเป็นกันเอง มีเมตตา กรุณากับผู้ร่วมงาน

เหมือนเป็นสมาชิกของครอบครัวนั้น ผู้นำจะไม่ใช้การบังคับ แต่จะให้การส่งเสริมสนับสนุน ความไว้วางใจผู้นำไม่ใช่บุคคลที่มีบุคลิกที่น่านับถือหรือเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งสูงเท่านั้น แต่ต้องเป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นมีความกระตือรือร้น และเชื่อถือได้ ทุกคนสามารถเป็นผู้นำได้จากการเรียนรู้ ฝึกฝนตนเอง และเนื่องจากพฤติกรรมผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้อำนาจกระตุ้นให้เกิดการมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม

สรุปได้ว่า วิธีการคิดเชิงปฏิบัติ หมายถึง ความรู้ความสามารถในการเชื่อมโยงเรื่องที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลเข้าด้วยกันได้ มีความสามารถเทียบเคียงผลผลิตกับสถานศึกษาที่เป็นเลิศ และกำหนดแนวคิดเชิงบูรณาการมาพัฒนาปรับปรุงงานให้ดีขึ้น เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน มีความสามารถในการคิดแบบองค์รวม การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายได้อย่างชัดเจน มีความสามารถคิดอย่างสร้างสรรค์เพื่อหาเทคนิค และวิธีการที่แปลกใหม่มาใช้พัฒนางานขององค์กรให้ดีขึ้น

ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์

ทรรคนะ บุญขวัญ (2549, น.22) ได้กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง สภาพขององค์กรที่ต้องการจะเป็นในอนาคตหรือเป็นเป้าหมายกว้าง ๆ ที่องค์กรต้องการจะบรรลุในอนาคต โดยยังไม่ได้กำหนดวิธีการเอาไว้เป็นการสร้างความคิดโดยการใช้อำนาจ เช่น คำถามถึงที่ดีที่สุด ยิ่งใหญ่ที่สุดการบริหารที่ดีที่สุด รวมทั้งวิสัยทัศน์ในรูปแบบของข้อเสนอแนะแบบไม่เจาะจง หรือตำแหน่งของทิศทางที่จะไป โดยทั่วไปเมื่อผู้นำขึ้นมาดำรงตำแหน่ง มักได้รับการเสนอให้แถลงวิสัยทัศน์เพื่อให้สังคมสามารถวิเคราะห์ให้ได้ว่าผู้นำคนนี้จะนำพาองค์กรไปในทิศทางใด ดังนั้น ถ้าผู้นำไม่มีวิสัยทัศน์ มีวิสัยทัศน์สั้นหรือวิสัยทัศน์แคบ ก็อาจทำให้องค์กรไม่พัฒนา หรือไม่สามารรดำรงอยู่รอดได้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551, น.10) ได้กล่าวว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ ต้องมีความชัดเจนเป็นรูปธรรม เชื่อมโยงปัจจุบันและอนาคต กระตุ้นสมาชิกให้มีความรู้สึกสนใจ มุ่งมั่น ปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและค่านิยมของสถานศึกษา ผู้บริหารและครูมีส่วนร่วมในการคิด และให้การสนับสนุน สะท้อนให้เห็นจุดหมายปลายทาง และทิศทางในอนาคตที่ทำให้สำเร็จตามเป้าหมาย

ธีรศักดิ์ ชนะบางแก้ว (2555, น.73) ได้กล่าวว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ เป็นความท้าทายการสร้างความคาดหวังที่เป็นสิ่งที่พึงปรารถนาที่มองเห็นได้ สามารถรับรู้ เข้าใจร่วมกันได้เหมือนกัน และมีแผนปฏิบัติที่แสดงให้เห็นวิธีการที่มุ่งสู่จุดหมายอย่างคุ้มค่าชัดเจน ทั้งทางด้านปริมาณ และทั้งทางด้านคุณภาพ โดยผู้บริหารจะมีการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ถ้าผู้บริหารไม่มีวิสัยทัศน์ หรือมีวิสัยทัศน์ที่แคบอาจทำให้สถานศึกษาไม่พัฒนาหรือไม่สามารรดำรงอยู่ได้

คูบริน (Dubrin. 2004, p.339) ได้กล่าวว่า การกำหนดวิสัยทัศน์นั้น สภาพขององค์กรที่มีความต้องการจะให้เป็นในอนาคต หรือเป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้าง ๆ ซึ่งเป็นความต้องการในอนาคต โดยยังไม่ได้กำหนดวิธีการเอาไว้ล่วงหน้า เป็นการสร้างความคิดโดยการใช้อำนาจเช่น ถามถึง

สิ่งที่ดีที่สุด ยิ่งใหญ่ที่สุด บริการที่ดีที่สุด และวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นรูปแบบของข้อเสนอแนะแบบไม่เจาะจง อีกทั้งยังเป็นตำแหน่งของทิศทางที่จะนำไปใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการศึกษาวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกแล้วนำข้อมูลมากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์อย่างเป็นรูปธรรมเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำกับติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการศึกษาวิเคราะห์ นโยบายระดับต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา และที่สำคัญต้องมีการประชุมชี้แจง ให้บุคลากรเข้าใจวิสัยทัศน์ก่อนนำไปสู่การปฏิบัติ ชี้แจงให้บุคลากรทุกฝ่ายมองเห็นความเป็นไปได้ ของวิสัยทัศน์มีการตรวจสอบ ทบทวนวิสัยทัศน์และปฏิบัติตามลำดับขั้นตอนและส่งเสริมให้บุคลากรทุ่มเท กำลังกายกำลังใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายโดยที่เน้นการทำงานเป็นทีม

ยुक (Yukl. 2006, p.12) ได้กล่าวว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ เป็นการสร้างความผูกพันเพื่อการบรรลุเป้าหมายผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์จะสามารถสร้างวิสัยทัศน์ให้กับองค์กรและเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้เป็นสภาพที่เป็นจริงมองเห็นได้อย่างชัดเจนว่าเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดคืออะไร จะต้องทำอะไร และทำอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมายนั้น

สรุปได้ว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถในการกำหนดการศึกษาการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกแล้วนำข้อมูลมากำหนดพันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์อย่างเป็นรูปธรรมเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานที่มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เข้ามามีส่วนร่วมในการกำกับติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์การกำหนดวิสัยทัศน์นั้นผู้นำที่มีความสามารถในการมองภาพอนาคตขององค์กรและกำหนดจุดมุ่งหมายปลายทางที่ชัดเจนเชื่อมโยงกับพันธกิจ เป้าหมาย แผนงาน โครงการของสถานศึกษาที่นำไปสู่การปฏิบัติตรวจสอบความเป็นไปได้โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาการทบทวน และปฏิบัติตามลำดับขั้นตอนเน้นการกำกับ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานตามทิศทางที่กำหนด

บริบทสภาพทั่วไปและแนวทางทางการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน

บริบทด้านการจัดศึกษาในปัจจุบันของมณฑลหูหนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน

ในปี พ.ศ. 2563 ได้มีการสำรวจจำนวนวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน (ไม่รวมมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีป้องกันประเทศและวิทยาลัยอิสระ) พบว่ามีทั้งหมด 122 แห่ง โดยมี

มหาวิทยาลัยทั่วไป 110 แห่ง ที่เปิดสอนในระดับปริญญาตรีจำนวน 36 แห่งและระดับอาชีวศึกษาจำนวน 74 แห่ง (Zhiyan Consulting, รายงานการวิจัยเกี่ยวกับสถานการณ์การดำเนินงานตลาดและแนวโน้มการพัฒนาของอุตสาหกรรมการศึกษาและการฝึกอบรมของจีน ปี 2020-2026. " และมีนักศึกษาระดับปริญญาตรี ทั้งหมด 1,406,900 คน เพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2562 จำนวน 80,100 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 6.04% จากปีก่อนหน้า นอกจากนี้ยังมีนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาทั้งหมด 93,500 คน เพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2562 จำนวน 7,641 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 8.9% จากปีก่อนหน้า

1.นโยบายการส่งเสริมการพัฒนาอุดมศึกษาของรัฐบาลมณฑลหูหนาน

รัฐบาลมณฑลหูหนาน ปฏิบัติตามแนวทางของการพัฒนาการศึกษาตามยุทธศาสตร์ "ยกระดับสามด้านและพัฒนานวัตกรรมสี่ด้าน" โดยมุ่งยกระดับศักยภาพของมหาวิทยาลัยและสาขาวิชาให้มีศักยภาพมากขึ้น ยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาในระดับปริญญาตรีและระดับบัณฑิตศึกษาและมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพมากขึ้น และยกระดับสภรณะบัณฑิตระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษามีสมรรถนะที่สูงขึ้น พัฒนานวัตกรรมสี่ด้าน ได้แก่ พัฒนานวัตกรรม พัฒนานวัตกรรม พัฒนาทักษะความคิดสร้างสรรค์ สร้างเวทีเผยแพร่นวัตกรรม โดยมีนโยบายส่งเสริมพัฒนาอุดมศึกษาดังนี้

1.1 เร่งยกระดับศักยภาพของมหาวิทยาลัยสู่การเป็นมหาวิทยาลัย "Double First-Class" เพื่อตอบสนองความต้องการที่สำคัญของประเทศ และดำเนินตามยุทธศาสตร์ "ยกระดับสามด้านและพัฒนานวัตกรรมสี่ด้าน" ของมณฑล เร่งดำเนินงานตามข้อตกลงระหว่างกระทรวงศึกษาธิการและรัฐบาลระดับมณฑล ว่าด้วยความร่วมมือในการผลักดันมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ให้เป็นมหาวิทยาลัย " Double First-Class" ตามนโยบายมุ่งเป้าของรัฐบาลจีน โดยมุ่งสร้างความโดดเด่นของสาขาวิชา พัฒนาระบบนวัตกรรมให้เทียบเท่ามหาวิทยาลัยชั้นนำทั้งในระดับประเทศและระดับสากล เพิ่มความคล่องตัวในสาขาวิชาพื้นฐาน เน้นการบูรณาการ และการประยุกต์ใช้ พัฒนาสาขาวิชาสหวิทยาการ หรือบูรณาการข้ามศาสตร์ เน้นการศึกษาด้านแพทย์แผนจีน พัฒนาระบบบัณฑิตเพื่อตอบสนองต่อความต้องการในอุตสาหกรรมหลักของมณฑลที่มีความขาดแคลน อุตสาหกรรมโดดเด่นและอุตสาหกรรมเกิดใหม่เชิงกลยุทธ์ และ เร่งพัฒนาบัณฑิตด้านวิทยาศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ เกษตรกรรม การแพทย์ ครุศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ และผู้เชี่ยวชาญด้านการดูแลผู้สูงอายุที่กำลังขาดแคลน ปรับปรุงกลไกในการสร้าง มหาวิทยาลัย " Double First-Class" มุ่งยกระดับความสามารถด้านนวัตกรรม และสร้างแพลตฟอร์มนวัตกรรม

1.2 เร่งยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาระดับปริญญาตรีให้สูงขึ้น ส่งเสริมการพัฒนาอุดมศึกษาที่มีความแตกต่างและมีลักษณะเฉพาะ เร่งพัฒนาหลักสูตรที่เป็นเลิศหัวรถตามแผน 2.0 "ความเป็นเลิศหกประการ" อย่างเต็มที่ เร่งการสร้างวิศวกรรมสมัยใหม่ การแพทย์สมัยใหม่ เกษตรกรรมสมัยใหม่ และศิลปศาสตร์ยุคใหม่ และ สร้างชุดการเรียนการสอนออนไลน์ ออฟไลน์

ออนไลน์และออฟไลน์ผสมผสาน สื่อจำลองเสมือนจริง การฝึกปฏิบัติ "หลักสูตรสู่ความเป็นเลิศ" และ มุ่งมั่นส่งเสริมให้ทุกหลักสูตรมีเนื้อหาครอบคลุมถึงประเด็นการสร้างอุดมการณ์และการเมือง ผลักดัน ให้มีการพัฒนาหลักสูตรเป็นเลิศคุณภาพสูงที่สอนด้วยระบบออนไลน์และเป็นหลักสูตรเปิดที่ผู้เรียน สามารถเลือกเรียนข้ามมหาวิทยาลัย สร้างกลไกความร่วมมือเพื่อเกิดการยอมรับซึ่งกันและกันและการ โอนหน่วยกิตระหว่างวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย ส่งเสริมการบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ พัฒนารูปแบบการสอนแนวใหม่ที่ผสมผสานระหว่างการเรียนออนไลน์และออฟไลน์ และส่งเสริมการ สอนในชั้นเรียนย่อย การสอนแบบผสมผสาน ห้องเรียนกลับด้าน และห้องเรียนอัจฉริยะอย่างเข้มข้น ปฏิรูปนวัตกรรมและระบบศึกษา สร้างกลไกการเชื่อมต่อที่มีประสิทธิภาพสำหรับห่วงโซ่อุตสาหกรรม ห่วงโซ่นวัตกรรม และห่วงโซ่การศึกษา ร่วมมือกับรัฐบาลท้องถิ่นและผู้ประกอบการใน ภาควิศวกรรมเพื่อดำเนินการบูรณาการร่วมกันในการจัดการศึกษาและพัฒนาบัณฑิต สร้างความ ทันสมัยให้กับ 40 วิทยาลัยอุตสาหกรรมระดับมณฑล และส่งเสริมการสร้างวิทยาลัยอุตสาหกรรม สมัยใหม่ระดับชาติ สร้างฐานผู้ประกอบการ ศูนย์ผู้ผลิต การประชุมเชิงปฏิบัติการด้านนวัตกรรม และ สร้างกลุ่มวิทยาลัยอุตสาหกรรมทั่วประเทศ และสร้างนวัตกรรมและระบบการสะสมหน่วยกิตและ เทียบโอนเครดิตขณะฝึกปฏิบัติในสถานประกอบการ

1.3 การพัฒนาคุณภาพการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยและ วิทยาลัยที่มีความพร้อมให้สามารถจัดการศึกษาในระดับปริญญาเอกและปริญญาโทได้ และผลักดันให้ บัณฑิตศึกษาต่อในระดับบัณฑิตศึกษาให้เพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะการศึกษาในระดับปริญญาเอก เร่ง การพัฒนาการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาให้มีความเป็นมืออาชีพ ปรับและเพิ่มประสิทธิภาพโครงสร้าง ของสาขาวิชาและสาขาวิชา สำรองกลไกใหม่ ๆ ในการพัฒนาสาขาวิชาพื้นฐาน สาขาวิชาประยุกต์ และสาขาวิชาสหวิทยาการ สนับสนุนวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยที่มีคุณสมบัติเหมาะสมในการพัฒนา หลักสูตรสหวิทยาการใหม่และหลักสูตรตามยุทธศาสตร์ใหม่ สนับสนุนโครงการเสริมสร้างการ พัฒนาการวิจัยทางวิทยาศาสตร์และความสามารถด้านนวัตกรรมของนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา เสริมสร้างการพัฒนาทักษะในการฝึกปฏิบัติของนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาให้มีความเป็นมืออาชีพ

1.4 วางแผนการจัดตั้งวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยให้เป็นมหาวิทยาลัยนอกระบบ ปรับปรุง โครงสร้างของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยให้มีความเหมาะสม และสนับสนุนการจัดการศึกษา ระดับอุดมศึกษาในเขตพื้นที่ทะเลสาบตงติง หูหนานตะวันตก และหูหนานตอนใต้ ส่งเสริมการปรับ มหาวิทยาลัยให้มีความอิสระในการบริหารจัดการ โดยเน้นเป้าหมายในการเพิ่มทรัพยากรทาง การศึกษาระดับอุดมศึกษาในมณฑลหูหนาน เพิ่มประสิทธิภาพการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา และ ปรับปรุงคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา จัดทำแผนการออกนอกระบบ ปรับเปลี่ยนเพื่อเพิ่ม ความก้าวหน้าตามลักษณะเด่นของแต่ละมหาวิทยาลัย ตามแนวคิดการทำงานในรูปแบบ "การนำ นโยบายไปสู่การปฏิบัติ" ประสานการออกแบบแนวทางการปฏิรูปมหาวิทยาลัยของรัฐให้เป็นใน

รูปแบบมหาวิทยาลัยนอกระบบ คัดสรรมหาวิทยาลัยที่มีความพร้อมสามารถปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการให้ออกนอกระบบได้ตามนโยบายหนึ่งพื้นที่หนึ่งมหาวิทยาลัยนอกระบบโดยมีเป้าหมายมหาวิทยาลัยที่ออกนอกระบบในพื้นที่จำนวน 14 แห่ง สามารถบริหารจัดการตนเองได้อย่างอิสระภายใต้ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษา นอกจากนี้ยังผลักดันให้วิทยาลัยเทคนิคที่มีความพร้อมสามารถยกระดับตนเองให้เป็นมหาวิทยาลัยได้

1.5 สร้างกลไกส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตทั่วประเทศ สนับสนุนการใช้ประโยชน์ของการศึกษาออนไลน์อย่างเต็มที่ ปรับปรุงระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต และสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมการสร้างมหาวิทยาลัยหุ่นานให้เป็น Open University มหาวิทยาลัยวิทยุและโทรทัศน์ทั้งหมดที่มีอยู่จะถูกเปลี่ยนเป็น Open University ระดับท้องถิ่น โดยจัดให้มีการฝึกอบรมทักษะอาชีพทุกระดับและอบรมทักษะรอบด้าน และส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพิ่มช่องทางการเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิต จัดตั้งและปรับปรุงระบบเครดิตแบงก์และระบบการรับรองผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ขยายการจัดหาทรัพยากรการศึกษาระดับสูง และสร้างแพลตฟอร์มสำหรับการแบ่งปันทรัพยากรการศึกษาระดับสูงและการศึกษาสาธารณะ เสริมสร้างการศึกษาของชุมชนและบริการการเรียนรู้ตลอดชีวิต และสร้างพื้นที่ทดลองการจัดการศึกษาในชุมชนประมาณ 50 แห่ง และมหาวิทยาลัยสำหรับผู้สูงวัยคุณภาพสูงอีกประมาณ 100 แห่ง สนับสนุนวิทยาลัยอาชีวศึกษาและโรงเรียนเทคนิคให้เข้าร่วมในการดำเนินการพัฒนาทักษะวิชาชีพพร้อมกัน และดำเนินการฝึกอบรมจากการได้รับทุนอุดหนุนจากรัฐบาล ส่งเสริมจำนวนการฝึกอบรมประจำปีของวิทยาลัยอาชีวศึกษาให้มากกว่าสองเท่าของจำนวนนักเรียนในวิทยาลัย ออกเอกสารนโยบายเพื่อเสริมสร้างการพัฒนามาตรฐานการศึกษาต่อเนื่องสำหรับการศึกษาระดับอุดมศึกษา ควบคุมคุณภาพการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมการพัฒนามาตรฐานการศึกษาต่อเนื่องสำหรับการศึกษาระดับอุดมศึกษา

2. นโยบายปรับปรุงคุณภาพและยกระดับการศึกษาในพื้นที่ที่มีกลุ่มชาติพันธุ์อาศัยอยู่

ส่งเสริมความสามัคคีของกลุ่มชาติพันธุ์และยกระดับการศึกษา ตามนโยบาย "เพิ่มห้องเรียนเพิ่มสื่อการสอน เปิดโลกทัศน์นักเรียน" สนับสนุนให้กลุ่มชาติพันธุ์มีทักษะการสื่อสารภาษาจีนกลางให้อยู่ในระดับดี ให้ความรู้และแนะนำครูและนักเรียนของทุกกลุ่มชาติพันธุ์เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีและถูกต้องต่อประเทศ เชื้อชาติ ประวัติศาสตร์ วัฒนธรรม และศาสนา และสร้างรากฐานที่มั่นคงจิตสำนึกชุมชนแห่งความเป็นชาติจีน มุ่งเน้นการปรับปรุงคุณภาพและระดับการศึกษาในพื้นที่ที่มีกลุ่มชาติพันธุ์อาศัยอยู่ ส่งเสริมการลงทุนด้านการศึกษาในพื้นที่ ปรับปรุงโครงสร้างและสิ่งอำนวยความสะดวกในโรงเรียน และเสริมสร้างการฝึกอบรมและฝึกอบรมพิเศษเพื่อเสริมสร้างทักษะให้กับครูในพื้นที่ ส่งเสริมให้มีโควตาพิเศษในการเข้าศึกษาต่อระดับมหาวิทยาลัยของนักศึกษาจากกลุ่มชาติพันธุ์ มี

โครงการขึ้นเรียนเตรียมความพร้อมสำหรับนักศึกษาชาติพันธุ์ทั่วประเทศ ช่วยเหลือพื้นที่ในเขตทิเบต และซินเจียงในการจัดการศึกษา

3. นโยบายขยายการเปิดกว้างทางการศึกษาและการแลกเปลี่ยนความร่วมมือ

ดำเนินนโยบายการเปิดกว้างทางการศึกษาสู่ต่างประเทศในทุกมิติ บูรณาการการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย "หนึ่งแถบหนึ่งเส้นทาง" เสริมสร้างการแลกเปลี่ยนระหว่างประเทศและความร่วมมือด้านการศึกษา สนับสนุนให้วิทยาลัยและมหาวิทยาลัยดำเนินการความร่วมมือในเชิงลึกกับมหาวิทยาลัยและสถาบันการศึกษาชั้นนำทั่วโลก ผลักดันให้มีความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนหน่วยกิต การให้ปริญญาร่วมกัน และทุนสนับสนุนร่วมกัน ดำเนินการวิจัยร่วมกัน และร่วมกันสร้างห้องปฏิบัติการ สนับสนุนวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยนำเข้าองค์ความรู้และแหล่งเรียนรู้คุณภาพสูงจากต่างประเทศ และส่งเสริมการผลิตบัณฑิตร่วมกัน ปรับปรุงนโยบายและกลยุทธในการส่งนักศึกษาไปศึกษาต่อยังประเทศ ส่งเสริมการพัฒนาครูผู้สอนให้มีทักษะนานาชาติและมีมุมมองที่เป็นนานาชาติ สร้างแบรนด์ "ศึกษาต่อต่างประเทศต้องที่หูหนาน" เสริมสร้างและปรับปรุงโครงการแลกเปลี่ยนภาษา และวัฒนธรรมของประชาชนกันต่างประเทศ และส่งเสริมคุณภาพและประสิทธิภาพของสถาบันขงจื้อ กระชับการแลกเปลี่ยนทางการศึกษาและความร่วมมือกับฮ่องกง มาเก๊า และไต้หวัน สนับสนุนการพัฒนาการศึกษาแบบบูรณาการในฉางซา จูโจว และแทนชานีเย เสริมสร้างการแลกเปลี่ยนการศึกษาและความร่วมมือกับแถบเศรษฐกิจแม่น้ำแยงซีและเขตอ่าวกวางตุ้ง-ฮ่องกง-มาเก๊า สร้างแพลตฟอร์มการแลกเปลี่ยนและความร่วมมือด้านการศึกษาในระดับสูง ร่วมกันสร้างแพลตฟอร์มการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมขั้นพื้นฐาน และเสริมสร้างการแลกเปลี่ยนและความร่วมมือด้านนวัตกรรมทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

(อ้างอิงจาก เว็บไซต์กระทรวงศึกษาธิการมณฑลหูหนาน ประเทศจีน)

บริบทมหาวิทยาลัยมนุษยศาสตร์ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีหูหนาน (Hunan University of Humanities, Science and Technology) ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน

1. ประวัติและข้อมูลทั่วไปของมหาวิทยาลัยมนุษยศาสตร์ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีหูหนานประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน

มหาวิทยาลัยมนุษยศาสตร์ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีหูหนาน (Hunan University of Humanities, Science and Technology) เป็นมหาวิทยาลัยรัฐที่จัดการศึกษาในระบบของมณฑลหูหนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน เริ่มก่อตั้งและเปิดสอนในระดับอนุปริญญาในปี พ.ศ. 2521 ต่อมาในปี พ.ศ. 2547 ได้ยกระดับจัดการศึกษาในระดับปริญญาตรี ปี พ.ศ. 2554 ได้รับคัดเลือกเป็นสถานศึกษาที่ตอบสนองความต้องการพิเศษของประเทศ เปิดสอนหลักสูตรระดับมหาบัณฑิตสาขาวิชาด้านการเกษตร ในปี พ.ศ. 2561 ได้รับเลือกให้เป็นหนึ่งในมหาวิทยาลัยมุ่งเป้า “Double First

Class” ของประเทศจีน และในปี 2562 มหาวิทยาลัยได้ผ่านการประเมินผลงานการสอนระดับปริญญาตรีของกระทรวงศึกษาธิการ ในระดับ “มีคุณภาพระดับสูง”

กว่า 40 ปี ที่มหาวิทยาลัยยึดมั่นในแนวทางสังคมนิยมในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย สืบสานประเพณีและวัฒนธรรมอันดีงามของมณฑลหูหนาน ยึดมั่นในคติพจน์ประจำมหาวิทยาลัยที่ว่า "วางแผนงานระยะใกล้ในปัจจุบันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนาระดับสูงในระยะยาว" และ ปรัชญาในการจัดการศึกษาที่ว่า "ความสามารถต้องมาก่อน จากนั้นหนุนเสริมด้วยคุณธรรม" จากคติพจน์และปรัชญาในการศึกษาดังกล่าวที่มหาวิทยาลัยยึดมั่นในการจัดการศึกษามาโดยตลอด ส่งผลให้มหาวิทยาลัยผลิตบัณฑิตที่ประสบความสำเร็จและมีชื่อเสียงไปรับใช้สังคมและประเทศหลายท่าน ศิษย์เก่าที่เป็นนักวิชาการที่มีชื่อเสียง เช่น ศ.ดร.Li Kenli, ศ.ดร.Qing Fengling, ศ.ดร.Qing Xinlin เป็นต้น และผู้ประกอบการที่มีชื่อเสียง เช่น คุณ Fu Shenglong เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีศิษย์เก่าอีกมากกว่าหนึ่งแสนคนที่มีทักษะความรู้และผลงานโดดเด่นรับใช้สังคม จากความสำเร็จของบัณฑิตรุ่นแล้วรุ่นเล่า ส่งผลให้มหาวิทยาลัยมนุษยศาสตร์ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีหูหนานได้รับการยอมรับและได้รับรางวัล “หน่วยงานการบริหารงานแบบครบวงจรยอดเยี่ยมประจำมณฑลหูหนาน” ต่อเนื่องติดต่อกันมายาวนานกว่าสิบปี

ปัจจุบันมหาวิทยาลัยประกอบด้วย 14 คณะ และมีการจัดการศึกษาในระดับปริญญาตรีทั้งหมด 55 หลักสูตร และหลักสูตรในระดับปริญญาโท จำนวน 1 หลักสูตร หลักสูตรที่เปิดสอนครอบคลุม 9 สาขาหลักวิชา ได้แก่ ศิลปศาสตร์ วิทยาศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ การสอน เศรษฐศาสตร์ การจัดการ กฎหมาย การเกษตร และศิลปะ และหนึ่งนั้นก็จะประกอบด้วยหลักสูตรมุ่งเป้า “Double First Class” ของประเทศจีน ประกอบด้วยสาขาวิชาลักษณะบูรณาการข้ามศาสตร์ 5 สาขาวิชา ได้แก่ เศรษฐศาสตร์ประยุกต์ ทฤษฎีมาร์กซิสต์ การป้องกันพีช วิทยาการคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยี และวัสดุศาสตร์และวิศวกรรมศาสตร์ หลักสูตรที่โดดเด่นระดับมณฑลได้แก่ หลักสูตรสาขาวิชาคอมพิวเตอร์และหลักสูตรอื่น ๆ อีก 18 สาขาวิชา และสาขาวิชาวิศวกรรมไฟฟ้า วิศวกรรมเครื่องข่าย และอีคอมเมิร์ซได้รับการอนุมัติให้เป็นหลักสูตรระดับปริญญาตรีที่ได้มีมาตรฐานระดับต้น ๆ ของประเทศ นอกจากนี้ยังมีรายวิชาที่เปิดสอนในระบบออนไลน์บูรณาการร่วมกับการจัดการเรียนการสอนในห้องเรียน อีกกว่า 37 รายวิชา

ปัจจุบันมหาวิทยาลัยมีนักศึกษาระดับปริญญาตรีเต็มเวลารวมทั้งหมด 16,870 คน ระดับอนุปริญญา 173 คน ระดับบัณฑิตศึกษา 166 คน คณาจารย์ 1,314 คน และวิทยากร ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นบุคลากรภายนอกและได้รับการยกย่องให้เป็นปราชญ์ของมณฑล จำนวน 55 คน

2. โครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัย

โครงสร้างการบริหารวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนานประกอบด้วย 4 หน่วยงานหลัก ได้แก่ สภามหาวิทยาลัย ฝ่ายบริหาร หน่วยจัดการศึกษา และหน่วยสนับสนุนการศึกษา แต่ละหน่วยประกอบด้วยหน่วยงานย่อย ดังนี้

2.1 สภามหาวิทยาลัย ประกอบด้วยหน่วยงานภายใน 9 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานพรรค คณะกรรมการวินัย ฝ่ายองค์กร ฝ่ายประชาสัมพันธ์ ฝ่ายกิจกรรม ฝ่ายกรรมการ ฝ่ายกิจการนักศึกษา ฝ่ายทหาร และสำนักงานผู้เกษียณ

2.2 ฝ่ายบริหาร ประกอบด้วยหน่วยงานภายใน 11 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานอธิการบดี สำนักงานตรวจประเมิน สำนักงานศิษย์เก่า สำนักงานวิชาการ สำนักงานควบคุมคุณภาพ การวางแผนและพัฒนา สำนักงานฝ่ายบุคคล สำนักงานวิจัย สำนักงานกิจการนักศึกษา สำนักงานวางแผนและการเงิน สำนักงานโครงสร้างพื้นฐาน สำนักงานบริหารทรัพย์สินของรัฐ

2.3 หน่วยจัดการศึกษา ประกอบด้วยคณะ ศูนย์ สำนัก ต่าง ๆ จำนวน 18 หน่วยงาน ได้แก่ คณะอักษรศาสตร์ คณะเกษตรและเทคโนโลยีชีวภาพ คณะนิติศาสตร์ คณะศิลปศาสตร์ คณะภาษาต่างประเทศ คณะบริหารธุรกิจ คณะครุศาสตร์ คณะดนตรีและนาฏศิลป์ คณะจิตรศิลป์และการออกแบบ คณะคณิตศาสตร์และการเงิน คณะพลังงานและวิศวกรรมแมคคาทรอนิกส์ คณะนิเทศศาสตร์ คณะวัสดุศาสตร์และวิศวกรรมสิ่งแวดล้อม คณะพลศึกษา คณะนวัตกรรมการเรียนการสอน ผู้ประกอบการ บัณฑิตศึกษา คณะการศึกษาต่อเนื่อง ศูนย์ความร่วมมือและการแลกเปลี่ยนระหว่างประเทศ

2.4 หน่วยสนับสนุนการศึกษา ประกอบด้วยหน่วยงานภายใน 4 หน่วยงาน ได้แก่ กองวารสาร กองบรรณาธิการ ห้องสมุด ศูนย์ข้อมูล สถาบันวิทยาศาสตร์การเกษตร

3. การจัดการศึกษาในระดับปริญญาตรี

3.1 รูปแบบและหลักสูตรที่ใช้ในการผลิตบัณฑิต

รูปแบบการผลิตบัณฑิต: จัดการศึกษาในรูปแบบบูรณาการและการประยุกต์ใช้

การจัดการศึกษา เน้นไปการศึกษาในระดับปริญญาตรี มุ่งพัฒนาการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา มุ่งขยายการศึกษาสำหรับนักศึกษาต่างชาติ และคำนึงถึงการพัฒนาการเรียนการสอนอื่น ๆ

แนวทางการพัฒนาความเป็นเลิศหลักสูตร : มุ่งจัดการศึกษาที่ตอบสนองความต้องการของการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในภูมิภาค สืบสานอนุรักษณ์การจัดการเรียนสอนวิชาชีพรูแบบดั้งเดิม มุ่งมั่นที่จะพัฒนาความรู้และสาขาวิชาการเกษตรสมัยใหม่ มุ่งพัฒนาหลักสูตรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ พลังงานใหม่ วัสดุใหม่ ความคิดสร้างสรรค์ทางวัฒนธรรมสมัยใหม่ การบริการและสาขาวิชาอื่น ๆ และสร้างบูรณาการหลักสูตรวิชาการและวิชาชีพด้านวัฒนธรรม วิทยาศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ การสอน เศรษฐศาสตร์ การจัดการ กฎหมาย การเกษตร ศิลปศาสตร์ และสาขาวิชาอื่น ๆ

3.2 เป้าหมายในการผลิตบัณฑิต

ผลิตบัณฑิตที่มีทักษะในการประยุกต์ขั้นสูง มีคุณธรรม จริยธรรม มีพื้นฐานองค์ความรู้ด้านทฤษฎีที่เข้มข้นและมีทักษะทางวิชาชีพที่เชี่ยวชาญ มุ่งพัฒนาบัณฑิตที่มีความเพียบพร้อมด้านคุณธรรม จริยธรรม ทักษะทางปัญญา ทักษะด้านร่างกาย ทักษะด้านสุนทรียศาสตร์และทักษะการทำงานเพื่อตอบสนองความต้องการด้านกำลังคนในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมและประเทศ

3.3 หลักสูตรที่เปิดสอน

ปัจจุบันมหาวิทยาลัยมีหลักสูตรที่ใช้ในการผลิตบัณฑิตระดับปริญญาตรีจำนวน 55 สาขา ครอบคลุมสาขาวิชาหลัก 7 สาขาวิชา ได้แก่ การศึกษา คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยี อุตสาหกรรมนวัตกรรมอัจฉริยะ วัสดุใหม่ อุตสาหกรรมบริการสมัยใหม่ เกษตรสมัยใหม่ และอุตสาหกรรมศิลปะและวัฒนธรรม ดังตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 2.1 หลักสูตรที่เปิดสอนระดับปริญญาตรี

สาขาวิชา	จำนวนหลักสูตร	หลักสูตรที่เปิดสอน	วัตถุประสงค์หลักสูตร
การศึกษา	10	การศึกษาเชิงอุดมการณ์และการเมือง ภาษาและวรรณคดีจีน คณิตศาสตร์และคณิตศาสตร์ประยุกต์ อังกฤษ ฟิสิกส์ เคมี จิตวิทยาประยุกต์ มนุษยศาสตร์ศึกษา การศึกษาปฐมวัย พลศึกษา	พัฒนาครูระดับปฐมวัย ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษาที่มีคุณภาพ
คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยี	8	วิทยาการคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยี วิศวกรรมซอฟต์แวร์ วิศวกรรมเครือข่าย วิศวกรรมอินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง วิศวกรรมการสื่อสาร วิศวกรรมสารสนเทศ อิเล็กทรอนิกส์ สารสนเทศและวิทยาการคอมพิวเตอร์ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ อิเล็กทรอนิกส์	ผลิตบัณฑิตมืออาชีพและมีเทคนิคขั้นสูงในด้านคอมพิวเตอร์ ด้านการสื่อสารและเทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

สาขาวิชา	จำนวน หลักสูตร	หลักสูตรที่เปิดสอน	วัตถุประสงค์หลักสูตร
อุตสาหกรรม นวัตกรรม อัจฉริยะ	4	การออกแบบและการผลิตเครื่องกล และระบบอัตโนมัติ วิศวกรรม พลังงานและกำลัง วิศวกรรมการขึ้น รูปวัสดุและการควบคุม ระบบ อัตโนมัติ	ผลิตบัณฑิตที่เป็นนวัตกรรม มีทักษะในการผลิต นวัตกรรมอัจฉริยะขั้นสูง
วัสดุใหม่	4	วัสดุศาสตร์และวิศวกรรม วัสดุพอลิ เมอร์และวิศวกรรม วิศวกรรม สิ่งแวดล้อม เคมีวัสดุ	ผลิตบัณฑิตที่มีทักษะมือ อาชีพด้านเทคนิคที่เน้น การใช้งานในด้านวัสดุ ใหม่
อุตสาหกรรม บริการสมัยใหม่	11	การจัดการทางการเงิน การพาณิชย์ อิเล็กทรอนิกส์ การจัดการ สาธารณสุข การจัดการการ ท่องเที่ยว การจัดการทรัพยากร มนุษย์ การตลาด การจัดการโลจิส ติกส์ กฎหมาย งานสังคม สงเคราะห์ ภาษาอังกฤษธุรกิจ วิศวกรรมการเงิน	ผลิตบัณฑิตที่มีความ เชี่ยวชาญด้านการ จัดการ กฎหมาย และ การเงิน เพื่อรองรับการ พัฒนาสังคม
เกษตรสมัยใหม่	5	พืชไร่ พืชสวน การปกป้องพืช วิทยาศาสตร์และวิศวกรรมการ อาหาร เทคโนโลยีชีวภาพ	ผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ ความสามารถด้าน เทคโนโลยีและเทคนิคที่ เน้นการใช้งานใน ระดับสูงซึ่งให้บริการ ด้านการเกษตรสมัยใหม่
อุตสาหกรรม ศิลปะและ วัฒนธรรม	13	เลขานุการการศึกษา เครื่องถ่ายและ สื่อใหม่ วิจิตรศิลป์ การประดิษฐ์ ตัวอักษร การออกแบบสิ่งแวดล้อม การออกแบบการสื่อสารด้วยภาพ ศิลปะสื่อดิจิทัล ดนตรี การเต้นรำ การออกแบบท่าเต้น การแสดงการ เต้นรำ การแนะแนวและการจัดการ กีฬาทางสังคม การฝึกกีฬา	ผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ ความสามารถด้าน อุตสาหกรรมศิลปะ วัฒนธรรม และกีฬา

มหาวิทยาลัยยังมีเป้าหมายในการฝึกอบรมบัณฑิตให้มีความรู้และทักษะอาชีพที่หลากหลาย มหาวิทยาลัยได้มีการปรับโครงสร้างหลักสูตรและหลักสูตรฝึกอบรมพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถในการประยุกต์ใช้อย่างต่อเนื่อง โดยมีการปรับปรุงหลักสูตรและการปฏิรูปการสอนในหลักสูตร โดยเนื้อหาหลักสูตรนอกจากวิชาแกนของแต่ละหลักสูตรแล้วจะประกอบด้วย หลักสูตรการศึกษาทั่วไป หลักสูตรวินัยพื้นฐาน หลักสูตรแกนนำมืออาชีพ หลักสูตรอาชีพ นวัตกรรมและการศึกษา ผู้ประกอบการ เพิ่มเติมในสัดส่วนเนื้อหาอย่างเหมาะสม นอกจากนี้มหาวิทยาลัยยังมีการส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรผ่านสื่อออนไลน์ต่าง ๆ เช่น หลักสูตร MOOC หลักสูตรความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยกับองค์กรและส่งเสริมให้มีการสร้างเครือข่ายทรัพยากรด้านการศึกษา พัฒนาหลักสูตรคุณภาพสูง และตระหนักถึงการแข่งขันทรัพยากรหลักสูตรคุณภาพสูง มหาวิทยาลัยได้มีการส่งเสริมการบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยและการศึกษาและการสอน สร้างแพลตฟอร์ม Chaoxing Pan-Yaa MOOC และแพลตฟอร์มหลักสูตรออนไลน์ Chaoxing Erya และบริหารจัดการการใช้งานหลักสูตรสำหรับครูผู้สอน MOOCs ปัจจุบันมหาวิทยาลัยมีหลักสูตรออนไลน์คุณภาพสูง ประมาณ 112 หลักสูตร ประกอบด้วย หลักสูตรออนไลน์ระดับมณฑลจำนวน 9 หลักสูตรและ หลักสูตรระดับปริญญาตรีที่ได้รับรางวัลระดับมณฑลจำนวน 11 หลักสูตร หลักสูตรฝึกประสบการณ์วิชาชีพปฏิบัติการระดับมณฑล จำนวน 12 หลักสูตร และหลักสูตร MOOC ระดับมหาวิทยาลัย จำนวน 65 หลักสูตร (รวมหลักสูตร SPOC จำนวน 53 หลักสูตร) นอกจากนี้มหาวิทยาลัยได้พัฒนาหลักสูตรออนไลน์ที่เปิดสอนระดับประเทศอีกจำนวน 5 หลักสูตร และยังมีอีก 35 หลักสูตรที่เป็นหลักสูตรออนไลน์สำหรับบุคคลทั่วไปผ่านระบบ Chaoxing Erya ที่พัฒนาโดยบริษัท Beijing Wenhua

3.4 พื้นที่และการบริหารจัดการพื้นที่

มหาวิทยาลัยมีพื้นที่ทั้งหมด 584,750 ตร.ม. โดยมีในส่วนทรัพย์สิน 524,790 ตร.ม. พื้นที่สีเขียว 122,540 ตร.ม. และพื้นที่ก่อสร้างรวม 481,400 ตร.ม. พื้นที่ในการจัดการสอนและการบริหารงาน (พื้นที่ที่ใช้ในการสอน การวิจัย และพื้นที่ที่ใช้ในการเรียนรู้เพิ่มเติม + พื้นที่สำนักงาน ธุรการ) รวม 233398.55 ตร.ม. ซึ่งพื้นที่ห้องเรียน 43173.64 ตร.ม. (รวมพื้นที่ห้องเรียนอัจฉริยะ 271.3 ตร.ม.) และห้องปฏิบัติการและพื้นที่ปฏิบัติ พื้นที่ 132971.13 ตร.ม. พื้นที่โรงยิมคือ 15934.03 ตร.ม. พื้นที่สนามกีฬา 76930.1 ตร.ม.

3.5 สิ่งอำนวยความสะดวกและการจัดการเรียนรู้

มูลค่าทรัพย์สินอุปกรณ์การสอนและการวิจัยทางวิทยาศาสตร์ของมหาวิทยาลัยรวมทั้งหมดมีมูลค่าประมาณ 162.4 ล้านบาท และมูลค่าเฉลี่ยของอุปกรณ์การสอนและการวิจัยทางวิทยาศาสตร์ประมาณ 9,500 หยวน มูลค่าของเครื่องมือและอุปกรณ์การสอนและการวิจัยทางวิทยาศาสตร์ใหม่ ประมาณ 15.6012 ล้านบาท มีอุปกรณ์ทดลองสำหรับการสอนระดับปริญญาตรี

จำนวน 13,655 ชุด รวมมูลค่า 153.2 ล้านบาท โดยประกอบด้วยอุปกรณ์ทดลอง 194 ชุด (ชุด) ราคาต่อหน่วยมากกว่า 100,000 หยวน มูลค่ารวม 63,290,500 หยวน มหาวิทยาลัยมีศูนย์ฝึกประสบการณ์วิชาชีพโดยใช้เทคโนโลยีเสมือนจริงระดับมณฑลและระดับประเทศ 2 แห่ง

4. ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์

มหาวิทยาลัยยึดมั่นในภารกิจพื้นฐานในการสร้างคุณธรรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อบรมสร้างความเชี่ยวชาญ เพื่อเป็นส่วนสำคัญในการดำเนินงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยอย่างสม่ำเสมอ พัฒนารูปแบบการฝึกอบรมทักษะพิเศษสำหรับบุคลากรอย่างต่อเนื่องและมีการดำเนินโครงการปฏิรูปการสอน

ในปีการศึกษา 2562-2563 มหาวิทยาลัยได้มีนโยบายพัฒนาศักยภาพบุคลากรในด้านนโยบาย การสร้างทีม การพัฒนาการจัดการเรียนการสอน การปฏิรูปการสอน และการประกันคุณภาพ การแนะแนว และการฝึกอบรมพัฒนาศักยภาพครู ให้มีความเข้มแข็ง โดยการปรับปรุงแก้ไขนโยบายต่าง ๆ เช่น มาตรการในการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพระดับสูง โครงการฝึกอบรมและฝึกอบรมครู โครงการฝึกอบรมระดับปริญญาเอก และโครงการทบทวนตำแหน่งทางวิชาชีพ เพิ่มงบประมาณในกองทุนสำหรับการจัดการเรียนการสอน ปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพระบบการให้รางวัลและยกย่องครู สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เพื่อเป็นแรงจูงใจในการทำงาน

ปัจจุบันมหาวิทยาลัยมีผู้บริหารโรงเรียนจำนวนทั้งหมด 9 ท่าน และทั้ง 9 ท่านมีตำแหน่งเชี่ยวชาญอาวุโสเมื่อ คิดเป็น 100% และ 6 ท่านมีวุฒิปริญญาเอกคิดเป็น 66.67% ผู้นำมหาวิทยาลัยปฏิบัติตามหลักการ "จากรากสู่แก่น" ส่งเสริมนโยบาย "สี่ผลตอบแทน" อุทิศกำลังแรงกายในการปฏิบัติงาน เน้นการส่งเสริมและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีทักษะในการทำงานและสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้มหาวิทยาลัยยังมีผู้บริหารในส่วนของคณะกรรมการพรรคและสภามหาวิทยาลัยจะวิเคราะห์ ทบทวนและประเมินผลการสอนจัดการศึกษาให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย โดยเฉพาะการบริหารจัดการ การป้องกันและควบคุมการแพร่ระบาด การจัดการศึกษาออนไลน์ในสภาวะวิกฤต โควิด 19 ในช่วงต้นปี พ.ศ. 2563 ซึ่งมหาวิทยาลัยได้มีการบริหารจัดการได้สำเร็จผ่านพ้นไปได้ด้วยดี นักศึกษาสามารถศึกษาและจบการศึกษาตามระยะเวลาที่กำหนด นอกจากนี้ เพื่อเป็นการชี้แนะและแก้ปัญหาในการจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นรูปธรรม ผู้บริหารมหาวิทยาลัยยังได้บริหารงานภายใต้นโยบาย “การประสานงานสามฝ่าย” โดยมีการประสานงานกับทางคณะ ร่วมงานสัมมนาและการจัดการเรียนการสอนกับทางคณะ อีกภารกิจหนึ่งที่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยดำเนินการได้อย่างครบทุกกระบวนการ คือ ภาระงานในส่วนการเข้าฟังบรรยายในชั้นเรียนร่วมกับนักศึกษาเป็นเวลา 8 คาบต่อหนึ่งภาคการศึกษา ซึ่งประกอบด้วยรายวิชาอุดมการณ์และการเมือง สภากาการจัดการเรียนการสอนในรายวิชาอุดมการณ์และการเมือง ทุกสัปดาห์ผู้บริหารและทีมงานจะมีการประเมินและสอบถามบุคลากรประจำหน่วยต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัย เช่น ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายประกันคุณภาพ ฝ่าย

บุคคล ฝ่ายงานด้านวิศวกรรมวิชาการ ฝ่ายงานโลจิสติกส์ และแผนกอื่น ๆ เพื่อคอยสอบถามปัญหา และปรับปรุงแก้ไขการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

มหาวิทยาลัยได้มีการปรับปรุงระบบการประเมินการจัดการเรียนการสอนในระดับมหาวิทยาลัยและระดับคณะ และผู้บริหารและฝ่ายวิชาการได้ทุ่มเทแรงกายแรงใจในการให้คำแนะนำปรึกษาหารือ การประเมินและการจัดการเรียนการสอนทั้งในระดับคณะและในระดับมหาวิทยาลัย มีระบบการแจ้งผลการบันทึกการสอน การตรวจวินัยและตรวจการสอน ระบบแจ้งการหยุดสอนหรือการสอนซ่อมเสริมของอาจารย์ ระบบการนิเทศการสอน และระบบประเมินการสอนออนไลน์ของนักเรียน ฯลฯ โดยผู้บริหารและทีมวิชาการได้มีการประชุมเพื่อศึกษา สะท้อนปัญหา และหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาในการจัดการคุณภาพการสอนและระบบขั้นตอนการบริหารจัดการ ส่งเสริมการดำเนินการและพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ เพื่อเพิ่มความเข้มข้นด้านการตรวจสอบ และการประเมินคุณภาพด้านการบริหารจัดการ

ในปีการศึกษา 2562-2563 มุ่งเน้นการฝึกอบรมผู้มีความสามารถและพัฒนางานประชาสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน เว็บไซต์ของมหาวิทยาลัยได้รายงานข่าวเด่นด้านการจัดการเรียนการศึกษา จำนวน 232 รายการ เช่น "การส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนออนไลน์อย่างมีระบบในช่วงสถานการณ์โควิด 19 ของมหาวิทยาลัย", "วิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน มุ่งมั่นในการพัฒนาหลักสูตรคุณภาพ", "บุคลากรสายวิชาการวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนานอาจารย์ Zeng Zhi ชนะเลิศการแข่งขันการสอนระดับเฟิร์สคลาสสำหรับครูมหาวิทยาลัย ประจำมณฑลหูหนาน" นอกจากนี้มหาวิทยาลัยยังมีบทความประชาสัมพันธ์ในระดับนานาชาติ จำนวน 167 รายการ ในสื่อนานาชาติที่มีชื่อเสียง เช่น China News Network, China Education News Network, Learning Powerful Country, Hunan Daily, Toutiao Today, New Hunan, China News Network, Hunan News ฯลฯ

5. ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการด้านการประกันคุณภาพ

ในปีการศึกษา 2562-2563 ทางมหาวิทยาลัยได้มีการปรับปรุงเกณฑ์การประเมินการจัดการศึกษา โดยครอบคลุม 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการและการตัดสินใจ ด้านเป้าหมายและคุณภาพ ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการดำเนินงาน ด้านการประกันทรัพยากร ด้านระบบติดตามและประเมินผล มหาวิทยาลัยได้มีการพัฒนาระบบการติดตามและประเมินผล การปรับปรุงและวิเคราะห์ผลการประเมินเพื่อประกอบการประกันคุณภาพ ดังนี้

5.1 พัฒนาระบบมาตรฐานคุณภาพการศึกษาภายใน เมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ต้องปฏิบัติตามมาตรการการป้องกันและควบคุมการแพร่ระบาดของโควิด 19 ประจำปี 2563 มหาวิทยาลัยได้มีการกำหนดมาตรฐานคุณภาพการจัดการเรียนการสอนและมาตรฐานการประเมินหลักสูตรของหลักสูตรที่จัดการเรียนการสอนแบบออนไลน์ ให้มีมาตรฐานและมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

โดยมีการกำหนดประเด็นในการตรวจสอบที่ชัดเจน และเพิ่มน้ำหนักของการประเมินกระบวนการ เสริมสร้างระบบมาตรฐานคุณภาพการจัดการศึกษาภายในสำหรับกระบวนการทั้งหมดของกิจกรรม การสอน เสริมสร้างข้อกำหนดเชิงบรรทัดฐานสำหรับการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของ นักศึกษา เสริมสร้างมาตรฐานของข้อมูลคุณภาพการจัดการเรียนการสอน สร้างมาตรฐานมาตรฐาน คุณภาพและข้อกำหนดในการสร้างไฟล์ของลิงก์การสอนที่สำคัญทั้งหมด เสริมสร้างการจัดการข้อมูล กำหนดมาตรฐานกระบวนการบริหารจัดการ และสร้างรูปแบบการดำเนินการจัดการเรียนการสอนที่ เป็นระบบและเป็นมาตรฐาน

5.2 ส่งเสริมการพัฒนาในรูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่เป็นระบบและเป็นมาตรฐาน พัฒนาระบบบริหารการศึกษารูปแบบใหม่ เพื่อเสริมสร้างมาตรฐานและการจัดการข้อมูลคุณภาพของ การจัดการเรียนการสอน เพื่อขับเคลื่อนการปฏิรูปด้านการบริหารจัดการ ดำเนินการฝึกอบรมและ ทดลองประยุกต์ใช้ระบบการจัดการเรียนการสอนรูปแบบใหม่

5.3 ส่งเสริมการพัฒนากระบวนการกำกับดูแลและควบคุมคุณภาพ ปัจจุบันมหาวิทยาลัยมี บุคลากรที่ดูแลงานด้านการจัดการเรียนการสอนระดับมหาวิทยาลัย 17 คน ประกอบด้วยบุคลากรที่มี ตำแหน่งวิชาชีพอาวุโส 5 ตำแหน่ง คิดเป็น 29.41% ปริญญาโท 10 คนขึ้นไป คิดเป็น 58.82% มี บุคลากรที่ดูแลงานด้านการจัดการเรียนการสอนระดับคณะ จำนวน 61 คน ประกอบด้วยบุคลากรที่มี ตำแหน่งวิชาชีพอาวุโส จำนวน 33 คน คิดเป็น 54.1% บุคลากรที่มีวุฒิกศษาระดับปริญญาโทขึ้นไป จำนวน 50 คน คิดเป็น 81.97% มหาวิทยาลัยมีบุคลากรที่รับผิดชอบงานด้านการตรวจสอบ คุณภาพการสอนเต็มเวลาจำนวน 19 คน ประกอบด้วย บุคลากรที่มีตำแหน่งวิชาชีพอาวุโส จำนวน 17 คนที่คิดเป็น 89.47% และ บุคลากรที่จบการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป จำนวน 11 คน คิดเป็น 57.89% มีบุคลากรในระดับหัวหน้างานเต็มเวลาและนอกเวลาทั้งหมดจำนวน 58 คน ซึ่งคอยทำ หน้าที่ปรับปรุงองค์กรและการสร้างทีมกำกับดูแลเพิ่มเติม เสริมสร้างงานกำกับดูแล และสร้างระบบ การประเมินคุณภาพ "ครอบคลุมสามด้าน" ได้แก่ ครอบคลุมพนักงานทุกคน ครอบคลุมทุกด้าน และ ครอบคลุมทุกกระบวนการ ดำเนินการสำรวจกลไกการกำกับดูแลที่แม่นยำของการจัดการเรียน การสอน

5.4 การตรวจสอบและประเมินคุณภาพ

5.4.1 เสริมสร้างความเข้มแข็งในการสร้างทีมควบคุมคุณภาพเพื่อให้ครอบคลุมการ ควบคุมคุณภาพอย่างเต็มที่ ดำเนินการควบคุมมาตรฐานและคุณภาพการฝึกอบรม การนิเทศและการ เรียนรู้ที่เข้มแข็ง มหาวิทยาลัยได้ส่งตัวแทนเข้าร่วมในการประชุมวิชาการระดับชาติ ครั้งที่ 9 เรื่องระบบ การประเมินคุณภาพและการประกันคุณภาพของการกำกับดูแลการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัย ได้มีการจัดและดำเนินการนิเทศการสอนออนไลน์ในบริบทการป้องกันและควบคุมโรคระบาด งาน

ตรวจสอบ ควบคุม กำกับ ติดตามวิทยานิพนธ์นักศึกษาด้วยระบบออนไลน์ การฝึกปฏิบัติการสอน (การฝึกอบรม) นิเทศการฝึกประสบการณ์และสหกิจศึกษาในโรงเรียนและองค์กร

5.4.2 เสริมสร้างการจัดการเรียนการสอนและการควบคุมคุณภาพภายใน เสริมสร้างมาตรการที่เกี่ยวข้องของการจัดการเรียนการสอนและการตรวจสอบคุณภาพภายใน ซึ่งแจ้ง กรอบการรับผิดชอบตามลำดับในการจัดการเรียนการสอนระดับคณะ ฝึกอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับ มาตรการที่เกี่ยวข้องของการจัดการเรียนการสอนและการตรวจสอบคุณภาพภายใน เสริมสร้างความ ตระหนัก และความรับผิดชอบต่องานประกันคุณภาพ โดยในภาคการศึกษาแรกของปีการศึกษา 2563 ได้มีการตรวจสอบและรายงานการสอนรายสัปดาห์ในระบบออนไลน์ ในภาคการศึกษาที่สอง ได้มีการ ดำเนินการตรวจสอบและรายงานการสอน การทดสอบ และการจัดทำวิทยานิพนธ์ ประเมินผล กระบวนการทั้งหมดด้วยระบบออนไลน์

5.4.3 เสริมสร้างการสร้างระบบประกันคุณภาพ ปรับปรุงระบบการตรวจสอบ ระบบติดตามกำกับดูแล และระบบแจ้งผลสะท้อนกลับ ขยายรูปแบบการทำงานของระบบประกัน คุณภาพ และพยายามสร้างกลไกระยะยาว ปรับปรุงวิธีประเมินคุณภาพการสอนของครู การรวบรวม และปรับปรุงเกณฑ์การประเมินคุณภาพการสอนในห้องเรียนและยก่างมาตรฐานการประเมิน คุณภาพครอบคลุมทุกหลักสูตร เช่น หลักสูตรออฟไลน์ หลักสูตรออนไลน์ และหลักสูตรไฮบริด ออนไลน์และออฟไลน์

5.4.4 เสริมสร้างการสร้างรูปแบบการสอนที่มีคุณภาพ ดำเนินโครงการวิจัยด้าน การพัฒนาแบบการสอนและการนิเทศการสอนในมหาวิทยาลัย ในหัวข้อ "การวิจัยการนิเทศการ สอนในระดับคณะและระดับมหาวิทยาลัย" โดยกลุ่มนิเทศการสอนของมหาวิทยาลัย รวบรวมและ เผยแพร่ "การประเมินการสอนระดับปริญญาตรี บทสรุป และข้อเสนอแนะ" (ฉบับอิเล็กทรอนิกส์) ติดตาม กำกับจัดการเรียนการสอนออนไลน์ เผยแพร่และประชาสัมพันธ์แนวปฏิบัติที่ดีด้าน การจัดการเรียนการสอนออนไลน์ผ่านทางสื่อประชาสัมพันธ์ เช่น Loudi Daily, Red Net, กรม สำนัศึกษาประจำมณฑลหูหนาน และเว็บไซต์ของคณะกรรมการการอุดมศึกษาประจำมณฑลหู นาน

6. ผลการประเมินความพึงพอใจของมหาวิทยาลัยโดยนักศึกษา

ในภาคการศึกษาที่ 2 ของปี 2562 มีการประเมินผลการสอนรายวิชา รวม ทั้งหมด 953 รายวิชาที่เปิดสอนโดยคณะและภาควิชาต่าง ๆ โดยในจำนวนนี้มี 860 รายวิชา ที่ได้รับการจัดอันดับ ว่ามีการจัดการเรียนการสอนในระดับ "ยอดเยี่ยม" คิดเป็น 90.25% และ 88 รายวิชาได้รับผลประเมิน การสอนในระดับ "ดี" คิดเป็น 9.23% โดยมี 5 รายวิชาที่มีผลการประเมินในระดับ "ค่อนข้างดี" คิด เป็น 0.52%

ในภาคเรียนต้นของปี 2563 มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการประเมินรายวิชาที่เปิดสอนในระบบออนไลน์ภายใต้ภาวะวิกฤติโควิด 19 จำนวนทั้งหมด 1042 รายวิชา ผลการศึกษาพบว่า นักศึกษามีความพึงพอใจกับหลักสูตรที่เปิดสอนออนไลน์อยู่ในระดับดีมาก โดยมีรายวิชาที่เปิดสอนออนไลน์ 974 รายวิชาที่นักศึกษาประเมินผลอยู่ในระดับ "ยอดเยี่ยม" คิดเป็น 93.47% มีรายวิชาออนไลน์จำนวน 63 รายวิชา ที่นักศึกษาประเมินการจัดการเรียนการสอนอยู่ในระดับ "ดีมาก" คิดเป็น 6.05% และมีจำนวน 5 รายวิชา นักศึกษาประเมินผลการจัดการเรียนการสอนในระดับ "ดี" คิดเป็น 0.48%

ในปี 2563 มหาวิทยาลัยได้สำรวจความพึงพอใจของนักศึกษาในมหาวิทยาลัยที่มีต่อการจัดการเรียนการสอน การบริหารจัดการและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัย โดยได้แจกแบบสอบถามทั้งหมด 3,000 ชุด ได้รับการส่งคืน จำนวน 2,887 ชุด โดยมีนักศึกษาจาก 14 คณะและภาควิชาที่ตอบแบบสอบถาม โดยแบบสอบถามแบ่งมีทั้งหมด 20 รายการ ได้แก่ ความพึงพอใจที่มีต่อการจัดการเรียนการสอน แบ่งเป็น ด้านความสามารถในการสอน เจตคติต่อการสอน เทคนิคการสอนของอาจารย์ จากผลการสอบถามพบว่า รายการที่นักศึกษามีความพึงพอใจสูงสุด คือ เจตคติต่อการสอน คิดเป็น 99.48% และรองลงมาคือ เทคนิคการสอน คิดเป็น 99.20% ความพึงพอใจต่อสิ่งอำนวยความสะดวก พบว่า ผลการประเมินด้านกีฬาและค่อนข้างต่ำ โดยสิ่งอำนวยความสะดวกด้านกีฬามีความพึงพอใจอยู่ที่ 96.33% รองลงมาคือ อาหารในโรงอาหาร 96.26% และผลการประเมินต่ำที่สุด คือ "สภาพห้องพัก" ระดับความพึงพอใจของนักศึกษาอยู่ที่ 88.36% เพิ่มขึ้นจากปีที่แล้ว 13.09% ผลการประเมินเมื่อปีที่ผ่านมา นักศึกษาได้ประเมินความพึงพอใจต่ำสุด คือด้านอุปกรณ์ในห้องเรียน ผลประเมินในปีพบว่าความพึงพอใจเพิ่มขึ้นอยู่ที่ 96.40% ปี จากผลการประเมินดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยควรมีการปรับปรุงเร่งด่วนในด้านอุปกรณ์อำนวยความสะดวกทางกีฬา อาหารในโรงอาหาร สภาพที่พัก เป็นต้น (อ้างอิงจาก เว็บไซต์ มหาวิทยาลัยมนุษยศาสตร์ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีหุนาน (Hunan University of Humanities, Science and Technology) ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน <http://www.huhst.edu.cn>)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ชัชวารวรรณ มีทรัพย์ทอง จีรวรรณ คงคล้าย และเฉลิมชัย กิตติศักดิ์นารีน (2559, น.196. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 สรุปได้ว่า แนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์นอกจากจะเป็นผู้เชี่ยวชาญด้าน HR ยังจำเป็นจะต้องมีความรู้ในด้านการวางแผนกลยุทธ์ประหนึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ขณะเดียวกันต้องสามารถสื่อสารและถ่ายทอดสาระของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ผู้บริหารในสายงานหลัก มีความรู้ความเข้าใจอย่างแท้จริง เพื่อประโยชน์ในการดึงความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ ในองค์กร

ออกมาใช้ได้อย่างสูงสุดและตรงประเด็นความรู้ นอกจากนี้ ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ ควรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กร รวมทั้งติดตาม และวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกทั้งที่มีความเชื่อมโยงต่อองค์กรโดยตรงและโดยอ้อม เพื่อให้สามารถปรับกระบวนการทำงานให้ทันกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และนำมากำหนดกลยุทธ์ที่ฝังอยู่ในกระบวนการของ HR ตั้งแต่การกำหนดโครงสร้างองค์กรที่ตอบโจทย์ การวางแผนกำลังคน การกำหนดคุณสมบัติจำนวนตำแหน่งของคนที่จะเข้ามาเป็นทรัพยากรของ องค์กร การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและโปร่งใส รวมถึงการปรับสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ซึ่งถ้าทุกอย่างสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรได้จริงแล้ว ผลสำเร็จขององค์กรย่อมไม่ใช่เรื่องยากอีกต่อไป

รพีพรรณ พงษ์อินทร์วงศ์และณัฐวุฒิ ชูขวัญ (2559, น.D-629 – D-630) กระบวนทัศน์ใหม่ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษาเขตพื้นที่จังหวัดบุรีรัมย์ จากการศึกษาวิจัย พบว่า 1.การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร โดยเป็นการพัฒนาสมรรถนะและการสร้างบุคลากรตั้งแต่ยังไม่สำเร็จการศึกษา กลุ่มที่ 1 กลุ่มนี้จะเป็นนักศึกษาที่มีความรับผิดชอบและมีความต้องการทำงานล่วงเวลา (Past time) เข้าทำงานซึ่งนักศึกษาเหล่านี้โดยส่วนใหญ่จะเป็นนักศึกษาที่มีรายได้น้อย นักศึกษากลุ่มนี้มีความต้องการที่จะหารายได้ระหว่างเรียนการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร การสร้างแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กร การตระหนักต่อความรับผิดชอบต่อสังคมนักศึกษากลุ่มนี้ เมื่อปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรช่วงระยะเวลาปี ที่ 1 ถึงปี ที่ 4 ซึ่งเป็นเวลานานพอที่องค์กรจะได้ ศึกษาพฤติกรรมความรู้ความสามารถของนักศึกษากลุ่มที่ 2 องค์กรต่างๆ จะรับนักศึกษาตามโครงการสหกิจศึกษา นักศึกษาในโครงการนี้จะมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานเสมือนเป็นพนักงาน ขององค์กร และการปฏิบัติงานในองค์กรของนักศึกษาตามโครงการสหกิจศึกษานี้จะมีพี่เลี้ยงคอย ดูแลสอนงาน ด้วย โดยปกตินักศึกษาที่เข้าร่วมโครงการนี้จะเป็นนักศึกษาที่กำลังศึกษาอยู่ใน ระดับชั้นปี ที่ 3 และชั้นปี ที่ 4 และมากกว่านั้นจากการศึกษาพบว่านักศึกษากลุ่มนี้จะเป็นนักศึกษาที่มี รายได้น้อยดังนั้น จึงไม่มีความต้องการที่จะไปฝึกงานหรือปฏิบัติงานในต่างจังหวัดไกลๆ หรือใน บริษัทขนาดใหญ่ เพราะมีข้อจำกัดเรื่องรายได้ 2.การสร้างแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน 2.1 ความผูกพันต่อองค์กรสร้างความตระหนักให้กับบุคลากรในองค์กร โดยใช้หลักจิตวิทยาในการบริหาร บุคลากร ได้แก่ การสร้างความผูกพันให้กับองค์กร การจัดกิจกรรมกีฬา ภายในองค์กร การใช้คำที่ วาครอบค้วเดียวกันแทนคำว่าการทำงานแบบเป็นทางการทำให้พนักงานมีความสุขกับการทำงาน ซึ่งวิธีการเหล่านี้ก็จะทำให้พนักงานมีความอบอุ่น มีความเป็นกันเองในการทำงานเมื่ออยู่ใน องค์กรและทำให้พนักงานรู้สึกมีความมั่นคงในอาชีพ 2.2 การสร้าง แรงจูงใจให้กับพนักงาน เช่น แรงจูงใจที่เป็นตัวเงิน สวัสดิการ และความก้าวหน้าในอาชีพ โดยเฉพาะการกำหนดเส้นทางอาชีพที่ทำให้ พนักงานมีความต้องการ การมีคุณภาพชีวิตที่ดีก็จะทำให้พนักงานอยากอยู่ในองค์กรต่อไป 2.3 การใช้หลักสมรรถนะในการคัดเลือกบุคลากร เช่น การ จ้างงานพนักงานในตำแหน่ง 2.4 การเปิด

โอกาสให้พนักงานได้มีพื้นที่ในการแสดงความคิดเห็น และความสามารถก็จะทำให้พนักงานมีความภูมิใจในการทำงาน 3. การตระหนักต่อความ รับผิดชอบในสังคม การมุ่งเน้นจ้างแรงงานในท้องถิ่น เพราะคนเหล่านี้มีความเข้าใจบริบทวัฒนธรรมสภาพแวดล้อมในการทำงานมากกว่าคนต่างถิ่นเช่น พนักงานบริการอาหารของร้าน อ.กุ่มเผา นั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องคัดเลือกผู้มาสมัครที่มีคุณสมบัติในเรื่องความซื่อสัตย์ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความเต็มใจให้บริการ มีความกระตือรือร้นที่จะให้บริการข้อมูลรายการอาหาร ความใส่ใจที่จะให้คำแนะนำและให้ความช่วยเหลือลูกค้าที่มาใช้บริการภายในร้านเป็นต้นดังนั้นจะเห็นได้ว่าการจัดกระบวนการนี้ใหม่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่กล่าวมานี้จะช่วยทำให้องค์การแก้ปัญหาทุนมนุษย์ ที่องค์การได้คัดสรรเข้ามาทำงานซึ่งองค์การได้พัฒนาจนกระทั่งบุคลากรเหล่านั้นมีความเชี่ยวชาญ มีความสามารถ และสามารถทำงานให้กับองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความผูกพันต่อ องค์การพร้อมที่จะทำงานในองค์การนานที่สุดที่จะทำได้สุดท้ายพบว่ากระบวนการนี้ใหม่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะทำให้้องค์การเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันนั้น องค์การจะต้องให้ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่การสร้างสมรรถนะให้เกิดขึ้นในตัวบุคลากร การค้นหา สมรรถนะของบุคลากรให้ได้ว่ามีความเชี่ยวชาญในด้านใด นอกจากนั้นการให้ความสำคัญกับการจ้างงานในท้องถิ่นเปรียบเสมือนเป็นความรับผิดชอบต่อสังคมที่้องค์การสามารถทำได้โดยการร่วมมือกับสถาบันการศึกษาเพื่อให้เกิดการสร้างบุคลากรที่มีคุณภาพในอนาคต การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความจงรักภักดีมีความผูกพันต่อ้องค์การซึ่งสิ่งเหล่านี้ก็จะทำให้องค์การเกิดความ ได้เปรียบทางการแข่งขันในอนาคต

อรปวีณ์ จุฬายานนท์ (2559 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่าในด้านการสรรหาและคัดเลือก ใช้วิธีการสอบคัดเลือกและสัมภาษณ์และสัญญาจ้างจะแบ่งเป็นสัญญาจ้างแบบมีกำหนดระยะเวลาสั้นและแบบไม่มีกำหนดระยะเวลาอีกทั้งได้มีการกำหนดพฤติกรรมที่เข้าข่ายเป็นการกระทำความผิดทางวินัยแนวทางการพิจารณาโทษทางวินัยพร้อมทั้งผู้ที่ได้รับมอบหมายสำหรับการกำหนดตัวชี้วัดเป็นผลสัมฤทธิ์ ของงาน และพฤติกรรมในการทำงานสุดท้ายค่าตอบแทนและประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีกำหนดให้ประเมินโดยหัวหน้างานหรือคณะกรรมการปีละสองครั้ง สวัสดิการ พบว่า มหาวิทยาลัยขอนแก่น ให้ค่าตอบแทนสูงที่สุด และมหาวิทยาลัยบูรพา ให้สวัสดิการมากที่สุด

งานวิจัยในต่างประเทศ

จอห์นสัน และสโคล (Johnson and Scholes. 2003) ได้ศึกษา กลยุทธ์การพัฒนาองค์กร พบว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นผู้นำที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวในการพัฒนากลยุทธ์และเป็นผู้ที่มองเห็นการเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยข้อมูลในการออกแบบองค์กรผ่านกลยุทธ์ในการวิเคราะห์การวางแผนกลยุทธ์ นอกจากนี้ยังจะเห็นได้ว่ากลยุทธ์ที่จัดมานั้นเป็นรูปแบบที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของประสบการณ์ส่วนบุคคลและการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรเป็นผลกระทบมาจากความเป็นมาขององค์กร ดังนั้นบทบาท

ด้านความคิดที่เพิ่มเติมอย่างเห็นได้ชัดของผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือการมีวิสัยทัศน์ การกิจและจุดประสงค์ที่ชัดเจนอันนำไปสู่การกำหนดส่วนอื่น ๆ ในองค์กรที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง เพราะความมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวจะนำไปสู่ความสำเร็จของกลยุทธ์องค์กร

แฟรงกลิน (Franklin. 2007) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การสร้างโรงเรียนใหม่ การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนในกำกับของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า ภาระงานของการบริหารมี 3 ประการ คือการให้การสนับสนุนและการสร้างความชอบธรรมในการบริหารงานภายในโรงเรียน การระดมความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่การให้บริการทางการศึกษาที่ดี และการกำหนดภารกิจของโรงเรียน ซึ่งมุ่งเน้นศึกษาเรื่อง องค์ประกอบของยุทธศาสตร์และกระบวนการพัฒนาโรงเรียน องค์ประกอบ 3 ด้านของการบริหารจัดการโรงเรียนในกำกับของรัฐ และการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้บริหารจะต้องมีคุณสมบัติในการเป็นผู้บริหาร โรงเรียนเป็นผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความเอาใจใส่ในรายละเอียดเล็ก ๆ น้อย ๆ ทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงานการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับโรงเรียนในกำกับของรัฐนับวันจะมีเพิ่มมากขึ้น

บูลเลอร์และแมกซ์วอย (Buller and McEvoy. 2012) ได้ทำการศึกษากลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิภาพการทำงานพบว่า กลยุทธ์และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการระบุนโยบายที่สำคัญระหว่างกลยุทธ์ของบริษัทกับทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานที่มุ่งเน้นเกี่ยวกับบทบาทของทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานด้วยการกำหนดแนวทางร่วมกันของความสามารถขององค์กรและวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมโดยการสร้างบรรทัดฐานและแรงจูงใจในการทำงานเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถแสดงความเห็นกับกลยุทธ์ขององค์กรรวมถึงการเลื่อนตำแหน่งจะก่อให้เกิดการสร้างทุนมนุษย์และทุน ทางสังคมให้เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งถือได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการจัดการให้บรรลุและรักษาประสิทธิภาพการดำเนินงานส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้จากการศึกษาดังกล่าวจะเห็นได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ช่วยให้บุคคลและองค์กรมีประสิทธิภาพสูงขึ้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งจำเป็นเพราะว่าบุคคลงานและองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอซึ่งการที่องค์กรจะกระทำภารกิจหลักให้บรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพนั้นหน่วยงานจำเป็นจะต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพในปริมาณที่เหมาะสมกับงาน ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงจัดเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงานเพราะบุคลากรเป็นผู้จัดหาและใช้ทรัพยากรบริหารอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นเงินวัสดุอุปกรณ์และการบริหารจัดการหากองค์กรเริ่มต้นด้วยการมีบุคลากรที่ดีมีความสามารถแล้วปัจจัยอื่นๆ ก็จะได้ตามมาด้วยเหตุนี้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการดำเนินการที่เกี่ยวกับบุคคลที่ถือเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์กรเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรขณะเดียวกันองค์กรก็ต้องธำรงรักษา

และพัฒนาให้ทรัพยากรมนุษย์มีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี อันประกอบด้วย ภารกิจหลัก ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์การกำหนดงานหรือออกแบบงาน การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลพนักงาน การฝึกอบรมและพัฒนา ค่าตอบแทน สุขภาพและความปลอดภัย การพ้นจากงานของพนักงาน ฉะนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับที่จะต้องรับผิดชอบต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

อเลนส์ อิริสัน และคอร์กกินส์ (Allen, Erickson and Cokkin. 2013) ได้ศึกษาทำการตรวจสอบอิทธิพลของการปฏิบัติการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นการสร้างความผูกพันที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจขนาดเล็ก โดยมีการเข้ามามีส่วนร่วมของพนักงานและอัตราการลาออกจากงานเป็นตัวแปรแทรกกลางผู้วิจัยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อแสดงให้เห็นว่าอิทธิพลของการปฏิบัติการบริหารทรัพยากร มนุษย์ที่มีต่อผลการดำเนินงานเกิดขึ้นโดยผ่านการสร้างและการสนับสนุนความสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยนกับพนักงานขององค์กรกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย ผู้บริหารสูงสุดและพนักงานของธุรกิจขนาดเล็ก โดยผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าการปฏิบัติการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจขนาดเล็กตามทัศนะของผู้บริหารสูงสุดเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเติบโตของกำไรและการรับรู้เกี่ยวกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ นอกจากนี้ผู้วิจัยยังพบว่า การเข้ามามีส่วนร่วมของพนักงานและอัตราการลาออกจากงานเป็นตัวแปรแทรกกลาง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานของธุรกิจ

ซัง และ เหลี้ยว (Chuang and Liao. 2010) ได้ศึกษากรอบแนวคิดของการศึกษาเกิดจากการบูรณาการ งานวิจัยในอดีตด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรโดยตั้งข้อสมมติฐานว่าการปฏิบัติการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยระบบงานที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูง (HPWS) จะช่วยส่งเสริมผลการดำเนินงานทางการตลาดของหน่วยบริการในธุรกิจผ่านการส่งเสริมบรรยากาศในองค์กรเชิงกลยุทธ์ 2 ด้านคือ ด้านที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าและด้านที่เกี่ยวข้องกับพนักงานซึ่งบรรยากาศทั้งสองด้านนี้จะกระตุ้นส่งเสริมให้พนักงานขององค์กรเข้ามามีส่วนร่วมโดยการแสดงพฤติกรรมร่วมมือกันกับลูกค้า (ผลการปฏิบัติงานเชิงการบริการ) และพฤติกรรมร่วมมือกันกับเพื่อนพนักงานด้วยกัน (พฤติกรรมช่วยเหลือเกื้อกูลกัน) ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นต่อการทำให้เกิดผลการปฏิบัติงาน ทางการตลาดที่เหนือกว่าคู่แข่ง ผลการวิจัยเกิดขึ้นจากข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากร้านค้า 133 แห่งในประเทศไต้หวัน ในสองช่วงระยะเวลาของการวิจัยซึ่งพบว่า สนับสนุนข้อสมมติฐานเชิงทฤษฎี ดังกล่าวข้างต้น และสนับสนุนในส่วนของอิทธิพลเชิงกลไกของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยระบบงานที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูงต่อประสิทธิผลขององค์กรในบริบทงานด้านการบริการ

ลีวู (Lee Lee Wu. 2010) ได้ศึกษาทำการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง การปฏิบัติการบริหารทรัพยากรมนุษย์กลยุทธ์ธุรกิจ และผลการดำเนินงานของบริษัท โดยผู้วิจัยแบ่ง องค์กรประกอบ

ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ออกเป็นด้านต่าง ๆ ได้แก่ การฝึกอบรมและการพัฒนา การทำงานเป็นทีม การบริหารค่าตอบแทน/ค่าจ้างจูงใจ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผล การปฏิบัติงาน และการสร้างความรู้สึกรับประกันความปลอดภัยในการทำงาน ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยเก็บรวบรวมจากกลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารจำนวน 236 คนที่ทำงานอยู่ใน บริษัทผลิตเหล็กกล้าในประเทศ ได้หวั่นเครื่องมือที่ใช้เป็น แบบสอบถามเกี่ยวกับการรับรู้ถึงอิทธิพล ที่การปฏิบัติการบริหารทรัพยากร มนุษย์ และกลยุทธ์ธุรกิจมีต่อผลการดำเนินงานของบริษัท พบว่า 1.การปฏิบัติการบริหารทรัพยากร มนุษย์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการดำเนินงาน ของบริษัท 2.มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด ระหว่างการปฏิบัติการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และกลยุทธ์ธุรกิจ 3.กลยุทธ์ธุรกิจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการดำเนินงานของบริษัทและ 4.การบูรณาการการปฏิบัติ การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ธุรกิจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการดำเนินงานของบริษัท

จาบว โลเปซ (Jabbour, Lopes and Jabbour. 2012) ได้ศึกษาการบริหารเชิงสภาพแวดล้อมและผลการดำเนินงาน ของบริษัทผลิตรถยนต์ในประเทศบราซิล : การศึกษาบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการผลิตแบบลีน พบว่า 1.โมเดลที่ทดสอบเปิดเผยความดีพอสมควรแสดงให้เห็นว่า โดยรวมแล้วความสัมพันธ์ที่เสนอระหว่าง EM และ OP และระหว่าง HR, LM และ EM มีแนวโน้มที่จะถูกต้องทางสถิติ 2.EM มีแนวโน้มที่จะมีอิทธิพลต่อ OP ในลักษณะบวกและอ่อนแอทางสถิติ 3.LM มีอิทธิพลต่อ EM มากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับอิทธิพลของ HR ที่มีต่อ EM 4.HR มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ EM แต่นัยสำคัญทางสถิติของความสัมพันธ์นี้น้อยกว่า ความสัมพันธ์ที่ประเมินอื่น ๆ ความคิดริเริ่มของบทความนี้อยู่ในการรวบรวมแนวคิดของ EM, LM, HR และ OP ในการศึกษาเดียวเนื่องจากพวกเขา มักจะไม่ได้รับการปฏิบัติร่วมกัน กระดาษนี้ยังให้ หลักฐานเชิงประจักษ์ที่ถูกต้องสำหรับบริบท

ยูซอฟ (Yosoff. 2018) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์สีเขียวและผลการดำเนินงานด้านสภาพแวดล้อมในอุตสาหกรรมโรงแรม โดยใช้ทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-load View theory) ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำนวน 20 คน โรงแรม 3 ถึง 5 ดาว 15 แห่ง ในประเทศมาเลเซีย ใช้ แบบสอบถามเป็นเครื่องมือและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการสร้างแบบจำลองเชิงโครงสร้างกำลังสอง น้อยที่สุด (PLS-SEM) พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์สีเขียว 3 ด้าน คือ ด้านการสรรหาและการคัดเลือก ด้านการพัฒนาและการฝึกอบรม และด้านค่าตอบแทน มีความสัมพันธ์และผลกระทบ ทางบวกต่อผลการดำเนินงานด้านสภาพแวดล้อมขณะที่ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่มี ผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารโรงแรมควรให้ความสำคัญกับการคัดเลือก บุคคลที่มีความตระหนักและทัศนคติที่ดีต่อการรักษาสิ่งแวดล้อม การฝึกอบรมและการพัฒนาทักษะที่ จำเป็นต่อการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมของโรงแรม

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเรื่อง แนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน
ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ประชากร
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. ขั้นตอนการวิจัย
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากร

ประชากร ได้แก่ วิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน จำนวน 122 แห่ง

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี วิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน โดยการสุ่มแบบเจาะจง มหาวิทยาลัยละ 4 คน รวมทั้งสิ้น 488 คน

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลประเมินรอบที่ 1

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลประเมินรอบที่ 1 ได้แก่ อธิการบดีหรือรองอธิการบดีของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน วิทยาลัยมหาวิทยาลัยละ 1 คน รวมทั้งสิ้น 122 คน

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์ ได้แก่ อธิการบดีหรือรองอธิการบดีของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน และผู้ที่มีบทบาทหลักในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์จำนวน 20 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ยึดกรอบแนวคิด (Mondy, Noe and Premeaux, 1999) มี 4 ด้าน ดังนี้ 1. การสรรหาและคัดเลือก 2. การพัฒนาและฝึกอบรม 3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน 4. ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์อื่น ๆ แบ่งออกเป็น 4 ตอน

ตอนที่ 1 สอบถามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ ระดับการศึกษา มีลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ

ตอนที่ 2 สอบถามสภาพปัจจุบันการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน

การสรรหาและคัดเลือก 10 ข้อ การพัฒนาและฝึกอบรม 10 ข้อ การประเมินผลการปฏิบัติงาน 10 ข้อ ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ 10 ข้อ รวม 40 ข้อ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยเกณฑ์การให้คะแนน มีดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีสภาพปัจจุบันการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีสภาพปัจจุบันการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีสภาพปัจจุบันการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีสภาพปัจจุบันการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีสภาพปัจจุบันการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 สอบถามแนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนานประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน

ระดับ 5 หมายถึง มีแนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีแนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีแนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีแนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีแนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินคุณลักษณะแนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนานประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำข้อมูลมาเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนานประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน

2. นำข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหา กำหนดแนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนานประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน

3. สร้างแบบสอบถามการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยใช้ทฤษฎีของ (Mondy, Noe and Premeaux, 1999) มี 4 ด้าน ดังนี้ 1) การสรรหาและคัดเลือก 2) การพัฒนาและฝึกอบรม 3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 4) ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์อื่น ๆ แล้วนำฉบับร่างเสนอต่อกรรมการที่ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ เพื่อพิจารณาตรวจสอบแก้ไข ปรับปรุง ให้ถูกต้องเหมาะสม ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

4. นำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความถูกต้องและความเที่ยงตรงของเนื้อหาของแต่ละข้อคำถามได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC, Index of Objective Congruence) มีค่าเท่ากับ 1.00

5. ทำการปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญเป็นฉบับสมบูรณ์

6. นำแบบสอบถามที่มีการปรับปรุง แก้ไขสมบูรณ์แล้ว ไปทดลองใช้กับวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน จำนวน 30 คนแล้วหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ ครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ความเชื่อมั่น 0.927

7. นำแบบสอบถามทั้ง 5 ด้านมาเรียงลำดับ ในแต่ละด้านที่มีความถี่สูงสุด 5 ลำดับ ได้จำนวน 20 ข้อแล้วให้ผู้ทรงคุณวุฒิ ประเมินแบบสอบถามรอบที่ 1 จำนวน 122 คน ประกอบด้วยอธิการบดีหรือรองอธิการบดีของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน และผู้ที่มีบทบาทหลักในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

8. นำโครงสร้างการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก ไปสัมภาษณ์กับจำนวน 20 คน ได้แก่อธิการบดีหรือรองอธิการบดีของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน และผู้ที่มีบทบาทหลักในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมเครื่องมือ ในการวิจัยครั้งนี้ได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

1. นำหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ไปขอความร่วมมือจากวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนานประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน เพื่อแจกแบบสอบถามให้แก่วิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน จำนวน 488 คน เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล

2. ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยแจกแบบสอบถามด้วยตนเองจำนวน 488 ฉบับ เก็บคืนได้จำนวน 488 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

ขั้นตอนการวิจัย

1. ศึกษาสภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนานประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน โดยการวิเคราะห์สังเคราะห์ เอกสาร ข้อมูลในแบบสอบถามได้ทั้งหมด 4 ด้านของ Mondy, Noe and Premeaux. (1999)

2. นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ เอกสาร ข้อมูลในแบบสอบถามทั้งหมดในแบบสอบถามทั้ง 5 ด้าน มาจัดเรียงลำดับความถี่สูงสุด 5 ลำดับ ได้จำนวนทั้งหมด 20 ข้อ ในการประเมินรอบที่ 1 จำนวน 122 คน

3. นำข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 2 จัดทำเป็นโครงสร้างข้อมูลในการนำมาสัมภาษณ์ โดยอธิการบดีหรือรองอธิการบดี จำนวน 20 คน จากนั้นนำข้อมูลมาสังเคราะห์เพื่อให้ได้เป็นการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนานประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากระดับแนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนานประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ครั้งนี้ ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ดังนี้

1. วิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ ระดับการศึกษาโดยใช้ค่าร้อยละ

2. วิเคราะห์ระดับแนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนานประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีนใน 4 ด้านดังนี้ 1) การสรรหาและคัดเลือก 2) การพัฒนาและฝึกอบรม 3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 4) ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์อื่น ๆ โดยใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีเกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2546, น.103)

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

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการศึกษาวิจัยแนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนานประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลกับอธิการบดี รองอธิการบดี วิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน โดยการสุ่มแบบเจาะจง มหาวิทยาลัยละ 4 คน รวมทั้งสิ้น 488 คน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศและระดับการศึกษา นำเสนอในรูปของจำนวน และร้อยละ

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในการการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนานประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน นำเสนอในรูปของค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนานประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินคุณลักษณะแนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนานประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยแบ่งเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศและระดับการศึกษา นำเสนอในรูปของจำนวน และร้อยละ

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

	สถานภาพส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	165	33.81
	หญิง	323	66.19
	รวม	488	100
ระดับการศึกษา	ปริญญาตรี	296	60.66
	สูงกว่าปริญญาตรี	192	39.34
	รวม	488	100

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนทั้งหมด 440 คน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 323 คน คิดเป็นร้อยละ 66.19 และเป็นเพศชาย จำนวน 165 คน คิดเป็นร้อยละ 33.81 ระดับการศึกษาส่วนใหญ่ อยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 296 คน คิดเป็นร้อยละ 60.66 และสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 192 คน คิดเป็นร้อยละ 39.34

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในการการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนานประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน นำเสนอในรูปของค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนานประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน โดยรวมทั้ง 4 ด้าน

แนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนานประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ด้านการสรรหาและคัดเลือก	4.21	.789	มาก	2
ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา	4.16	.850	มาก	3
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.10	.762	มาก	4
ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์	4.25	.759	มาก	1
รวม	4.18	.816	มาก	

จากตารางที่ 4.2 พบว่า แนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนานประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน โดยภาพรวม ทั้ง 4 ด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.18$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=4.25$) รองลงมาคือ ด้านการสรรหาและคัดเลือก ($\bar{X}=4.21$) ส่วนด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X}=4.10$)

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนานประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ด้านการสรรหาและคัดเลือก

	ด้านการสรรหาและคัดเลือก	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1.	มีนโยบายในการจัดกิจกรรมเพื่อจูงใจให้ผู้มีคุณสมบัติตรงตามที่องค์กรต้องการมาสมัครงานในองค์กร	4.21	.687	มาก	5
2.	สนับสนุนการสรรหาบุคคลจากบุคคลภายใน	4.12	.757	มาก	10
3.	สนับสนุนการสรรหาบุคคลจากบุคคลภายนอก	4.22	.752	มาก	3
4.	สรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามลักษณะงาน	4.22	.788	มาก	3
5.	สรรหาบุคคลโดยพิจารณาจาก แหล่งที่มาของบุคลากร กระบวนการสรรหา และการประเมินผลการสรรหา	4.20	.716	มาก	6
6.	มีวิธีการแสวงหาโน้มน้าวและจูงใจให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถและเหมาะสมกับตำแหน่งเข้ามาทำงานในองค์กร	4.33	.698	มาก	1
7.	ได้กำหนดให้ผู้ที่มีหน้าที่คัดเลือกมีความรู้ในหลักการ และมีความเข้าใจในเทคนิคในการคัดเลือกบุคคล	4.20	.737	มาก	6
8.	การพิจารณาตัดสินใจที่จะรับเข้ามาปฏิบัติงานหรือไม่ยังขึ้นอยู่กับความประทับใจที่ได้จากการสัมภาษณ์	4.24	.723	มาก	2
9.	การพิจารณาตัดสินใจที่จะรับเข้ามาปฏิบัติงานหรือไม่ยังขึ้นอยู่กับผลการทดสอบที่เกี่ยวข้อง	4.13	.715	มาก	9
10.	ตัดสินใจเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติและความสามารถเหมาะสมที่สุดจากผู้สมัคร เพื่อให้เข้ามาทำงานและดำรงในตำแหน่งที่ต้องการ	4.14	.712	มาก	8
	รวม	4.21	.729	มาก	

จากตารางที่ 4.3 พบว่า แนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนานประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน โดยภาพรวม ด้านการ

สรรหาและคัดเลือกมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.21$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ามีวิธีการแสวงหาโน้มน้าวและจูงใจให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถและเหมาะสมกับตำแหน่งเข้ามาทำงานในองค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.33$) รองลงมาคือ ผู้การพิจารณาตัดสินใจที่จะรับเข้ามาปฏิบัติงานหรือไม่ ยังขึ้นอยู่กับความประทับใจที่ได้จากการสัมภาษณ์ ($\bar{X} = 4.24$) ส่วนสนับสนุนการสรรหาบุคคลจากบุคคลภายในมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 4.12$)

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนานประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. กระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ	4.22	.778	มาก	4
2. เสริมสร้างสมรรถนะทางความรู้ ทักษะทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร	4.13	.804	มาก	6
3. กำหนดแผนการฝึกอบรมและพัฒนาเฉพาะบุคคลตามความสามารถและความต้องการของบุคลากร	4.26	.745	มาก	1
4. การจัดการฝึกอบรม ด้านทักษะวิชาชีพ การวางแผนอาชีพให้กับบุคลากร	4.08	.791	มาก	7
5. เปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถยกระดับศักยภาพในการปฏิบัติงานได้	4.08	.808	มาก	7
6. ส่งเสริมความสามารถของบุคลากรในการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและผลการปฏิบัติงานได้	4.24	.747	มาก	2
7. ส่งเสริมบุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมหรือพัฒนาเกิดความมั่นใจในทักษะของเขา	4.07	.790	มาก	9
8. ส่งเสริมทักษะของบุคลากรในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับคุณภาพและมีประสิทธิภาพ	4.19	.782	มาก	5
9. องค์กรมีการวางแผนและออกแบบอย่างเป็นระบบเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งระดับบุคคลกลุ่มและองค์กร	4.23	.762	มาก	3
10. องค์กรได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะความสามารถและปรับปรุงพฤติกรรมของบุคลากรให้ดีขึ้นโดยมุ่งเน้นในเรื่องการพัฒนาในตัวบุคคลและการพัฒนาในสายอาชีพ	4.04	.840	มาก	10
รวม	4.16	.785	มาก	

จากตารางที่ 4.4 พบว่า แนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนานประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน โดยภาพรวมด้านการฝึกอบรมและพัฒนา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.16$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กำหนดแผนการฝึกอบรมและพัฒนาเฉพาะบุคคลตามความสามารถและความต้องการของบุคลากร ($\bar{X} = 4.26$) รองลงมาคือส่งเสริมความสามารถของบุคลากรในการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและผลการปฏิบัติงานได้ ($\bar{X} = 4.23$) ส่วนองค์การได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะความสามารถและปรับปรุงพฤติกรรมของบุคลากรให้ดีขึ้นโดยมุ่งเน้นในเรื่องการพัฒนาในตัวบุคคลและการพัฒนาในสายอาชีพ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 4.04$)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนานประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. องค์การได้จัดระเบียบผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้สอดคล้องเป้าประสงค์ขององค์การ	4.09	.819	มาก	8
2. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เป็นประจำทุกปี โดยมุ่งเน้นทั้งสองความสามารถไปควบคู่กันความสามารถ ความโดดเด่น	4.13	.803	มาก	4
3. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระเบียบแบบแผน มีการกำหนดหลักการและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน	4.15	.782	มาก	2
4. กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความเหมาะสมกับ ตำแหน่งและสายงาน	4.13	.802	มาก	4
5. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความโปร่งใส ยุติธรรม	4.16	.740	มาก	1
6. องค์การมีการวัดหรือประเมินผลการปฏิบัติงานในระยะเวลาที่กำหนด	4.04	.801	มาก	9
7. องค์การมีนโยบายเพื่อให้บุคลากรได้ทราบผลการปฏิบัติงาน ของตนเองว่าอยู่ในระดับใด	4.10	.766	มาก	6
8. องค์การมีนโยบายให้บุคลากรได้ทราบข้อผิดพลาดที่ต้องปรับปรุงแก้ไขให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น	4.10	.724	มาก	6

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
9. องค์การสร้าง ความชัดเจนในแผนต่าง ๆ สำหรับการประเมินผล	4.14	.800	มาก	3
10. องค์การสร้าง การสื่อสารที่ชัดเจน ให้บุคลากรเข้าใจในการประเมินผลปฏิบัติงานหน้าที่เป็นอย่างดี	4.00	.803	มาก	10
รวม	4.10	.729	มาก	

จากตารางที่ 4.5 พบว่า แนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนานประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน โดยภาพรวมการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (\bar{X} =4.10) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความโปร่งใสยุติธรรม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (\bar{X} =4.16) รองลงมาคือระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระเบียบแบบแผน มีการกำหนดหลักการและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน (\bar{X} =4.15) ส่วนองค์การสร้างการสื่อสารที่ชัดเจน ให้บุคลากรเข้าใจในการประเมินผลปฏิบัติงานหน้าที่เป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (\bar{X} =4.00)

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนานประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์อื่น ๆ

ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์อื่น ๆ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. องค์การให้ความสำคัญในเรื่องการ สร้างบรรยากาศในการทำงาน และการสร้างจิตสำนึกด้านความปลอดภัยในการทำงาน	4.16	.706	มาก	4
2. มีการวางนโยบาย และแนวทางปฏิบัติในการจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและ ผลประโยชน์อื่น ๆ แก่บุคลากรอย่างเหมาะสม	4.16	.680	มาก	4
3. มีนโยบายการบริหารค่าตอบแทนและการจัดสวัสดิการที่เหมาะสมกับตำแหน่ง ภาระกิจแต่ละสายงานและผลงาน	4.15	.711	มาก	7

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

	ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์อื่น ๆ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
4.	มีกระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการ ประเมิน วิทย ฐานะข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษา การ ส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ	4.21	.767	มาก	3
5.	มีกระบวนการประเมินการเลื่อนขั้น เงินเดือนตาม ระเบียบราชการอย่างเป็นธรรม	4.23	.766	มาก	1
6.	มีรูปแบบวิธีการจูงใจบุคลากรในรูปแบบใหม่ ๆ เช่น การสร้างระบบการทำงาน ที่ยืดหยุ่นโดยบุคลากร สามารถเลือกเวลา ทำงานได้ด้วยตนเอง รวมทั้งมีการ เพิ่มสิทธิ การลาในรูปแบบต่าง ๆ มากขึ้น	4.15	.749	มาก	7
7.	สนับสนุนบุคลากรให้ มีความสุขในการทำงาน ลดความ ตึงเครียด จากการทำงาน	4.07	.806	มาก	10
8.	ใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ในการทำงานเพื่อลดความขัดแย้ง ภายในองค์กร	4.16	.767	มาก	4
9.	จ่ายผลตอบแทนพิเศษให้กับกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพ สูง เพื่อเป็นการธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้ อยู่กับองค์กรนาน ๆ	4.22	.784	มาก	2
10.	มีการให้ผลประโยชน์ สวัสดิการหรือการให้บริการต่าง ๆ กับบุคลากร	4.15	.770	มาก	7
	รวม	4.25	.747	มาก	

จากตารางที่ 4.6 พบว่า แนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนานประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน โดยภาพรวม ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์อื่น ๆ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.25$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีกระบวนการประเมินการเลื่อนขั้น เงินเดือนตามระเบียบราชการอย่างเป็นธรรม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.23$) รองลงมาคือ จ่ายผลตอบแทนพิเศษให้กับกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เพื่อเป็นการธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ ($\bar{X} = 4.22$) ส่วนสนับสนุนบุคลากรให้ มีความสุขในการทำงาน ลดความตึงเครียด จากการทำงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 4.07$)

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนานประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน

แนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในขั้นตอนนี้ได้จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์ ประกอบไปด้วย อธิการบดีหรือรองอธิการบดีของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน วิทยาลัยมหาวิทยาลัยละ 1 คน รวมทั้งสิ้น 122 คน นำข้อมูลมาจัดเรียงลำดับความถี่ 5 ลำดับ ของภาระงานทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ข้อ 1-5 ด้านการสรรหาและคัดเลือก ข้อ 6-10 ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ข้อ 11-15 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ข้อ 16-20 ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์อื่น ๆ ดังนี้

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การประเมินคุณลักษณะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและ มหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน

การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและ มหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. มีวิธีการแสวงหาโน้มน้าวและจูงใจให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถและเหมาะสมกับตำแหน่งเข้ามาทำงานในองค์กร	4.69	.602	มากที่สุด	1
2. การพิจารณาตัดสินใจที่จะรับเข้ามาปฏิบัติงานหรือไม่ยังขึ้นอยู่กับความประทับใจที่ได้จากการสัมภาษณ์	4.50	.632	มาก	9
3. สนับสนุนการสรรหาบุคคลจากบุคคลภายนอก	4.67	.602	มากที่สุด	2
4. สรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามลักษณะงาน	4.38	.619	มาก	12
5. มีนโยบายในการจัดกิจกรรมเพื่อจูงใจให้ผู้มีคุณสมบัติตรงตามที่องค์กรต้องการมาสมัครงานในองค์กร	4.54	.727	มากที่สุด	8
6. กำหนดแผนการฝึกอบรมและพัฒนาเฉพาะบุคคลตามความสามารถและความต้องการของบุคลากร	4.19	.834	มาก	20
7. ส่งเสริมความสามารถของบุคลากรในการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและผลการปฏิบัติงานได้	4.56	.814	มากที่สุด	7
8. องค์กรมีการวางแผนและออกแบบอย่างเป็นระบบเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งระดับบุคคลกลุ่มและองค์กร	4.38	.806	มาก	12

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากร มนุษย์ของวิทยาลัยและ มหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน		\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
9.	กระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ	4.38	.885	มาก	12
10.	ส่งเสริมทักษะของบุคลากรในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับคุณภาพและมีประสิทธิภาพ	4.31	.793	มาก	17
11.	ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความโปร่งใส่ยุติธรรม	4.60	.619	มากที่สุด	4
12.	ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระเบียบแบบแผน มีการกำหนดหลักการและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน	4.35	.720	มาก	16
13.	องค์การสร้างขีดความสามารถในแผนต่าง ๆ สำหรับการประเมินผล	4.43	.632	มาก	11
14.	กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความเหมาะสมกับ ตำแหน่งและสายงาน	4.57	.707	มากที่สุด	6
15.	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เป็นประจำทุกปี โดยมุ่งเน้นทั้งสองความสามารถไปควบคู่กัน ความสามารถ ความโดดเด่น	4.47	.722	มาก	10
16.	มีกระบวนการประเมินการเลื่อนขั้น เงินเดือนตามระเบียบราชการอย่างเป็นธรรม	4.31	.704	มาก	17
17.	จ่ายผลตอบแทนพิเศษให้กับกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เพื่อเป็นการจูงใจรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ	4.64	.719	มากที่สุด	3
18.	มีกระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการ ประเมิน วิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษา การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ	4.31	.793	มาก	17
19.	องค์การให้ความสำคัญในเรื่องการ สร้างบรรยากาศในการทำงาน และการสร้างจิตสำนึกด้านความปลอดภัยในการทำงาน	4.58	.727	มากที่สุด	5
20.	มีการวางนโยบาย และแนวทางปฏิบัติในการจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและ ผลประโยชน์อื่น ๆ แก่บุคลากรอย่างเหมาะสม	4.38	.719	มาก	12
รวม		4.46	.727	มาก	

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ผลการประเมินคุณลักษณะการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและ มหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนานประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.46$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีวิธีการแสวงหาโน้มน้าวและจูงใจให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถและเหมาะสมกับตำแหน่งเข้ามาทำงานในองค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.69$) รองลงมาคือสนับสนุนการสรรหาบุคคลจากบุคคลภายนอก ($\bar{X} = 4.67$) ส่วนกำหนดแผนการฝึกอบรมและพัฒนาเฉพาะบุคคลตามความสามารถและความต้องการของบุคลากร มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 4.19$)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนานประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน

จากผลการวิเคราะห์เอกสารข้อมูลโดยใช้วิธีการบตีหรือรองอธิการบดีของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน วิทยาลัยมหาวิทยาลัยละ 1 คน รวมทั้งสิ้น 122 คน นำข้อมูลที่ได้รับมาสรุปได้ดังต่อไปนี้ 1) ด้านการสรรหาและคัดเลือก ผู้บริหารวิธีการแสวงหาโน้มน้าวและจูงใจให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถและเหมาะสมกับตำแหน่งเข้ามาทำงานในองค์กร มีการสนับสนุนการสรรหาบุคคลจากบุคคลภายนอก โดยสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามลักษณะงาน อีกทั้งมีนโยบายในการจัดกิจกรรมเพื่อจูงใจให้ผู้มีคุณสมบัติตรงตามท้องที่องค์กรต้องการมาสมัครงานในองค์กร 2) ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ผู้บริหารมีการกำหนดแผนการฝึกอบรมและพัฒนาเฉพาะบุคคลตามความสามารถและความต้องการของบุคลากร โดยส่งเสริมความสามารถของบุคลากรในการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและผลการปฏิบัติงานได้ อีกทั้งองค์กรมีการวางแผนและออกแบบอย่างเป็นระบบเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งระดับบุคคล กลุ่มและองค์กรกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ รวมถึงส่งเสริมทักษะของบุคลากรในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับคุณภาพและมีประสิทธิภาพ 3) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความโปร่งใสยุติธรรม ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระเบียบแบบแผน รวมถึงมีการกำหนดหลักการและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน อีกทั้งมีการสร้างความชัดเจนในแผนต่าง ๆ สำหรับการประเมินผลกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความเหมาะสมกับ ตำแหน่งและสายงาน และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เป็นประจำทุกปี โดยมุ่งเน้นทั้งสองความสามารถไปควบคู่กันความสามารถ ความโดดเด่น 4) ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์อื่น ๆ ผู้บริหารมีกระบวนการประเมินการเลื่อนขั้น เงินเดือนตามระเบียบราชการอย่างเป็นธรรม มีการจ่ายผลตอบแทนพิเศษให้กับกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เพื่อเป็นการจูงใจรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ มีกระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการ ประเมิน วิเคราะห์ ข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษา การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ อีกทั้งยังให้

ความสำคัญในเรื่องการ สร้างบรรยากาศในการทำงาน และการสร้างจิตสำนึกด้านความปลอดภัยในการทำงาน มีการวางนโยบาย และแนวทางปฏิบัติในการจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและ ผลประโยชน์อื่น ๆ แก่บุคลากรอย่างเหมาะสม

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินคุณลักษณะแนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน

ผลการสัมภาษณ์แนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ ประกอบด้วย อธิการบดีหรือรองอธิการบดีของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน และผู้ที่มีบทบาทหลักในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์จำนวน 20 คน โดยใช้วิธีจัดสัมมนาโดยมีผลดังนี้ ผู้บริหารมีการสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงาน โดยการสรรหาบุคคลจากแหล่งกำลังคนภายนอกโดยใช้กลยุทธ์และวิธีการสรรหาที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดการสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพมีการกำหนดแนวทางในการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรตามระเบียบอย่างชัดเจน ในการดำเนินงานขั้นตอนในการถ่ายทอดความรู้ หรือการรับข้อมูลข่าวสารเป็นสิ่งที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งเพราะจะเป็นตัวที่ช่วยให้องค์กรขับเคลื่อนไปในทิศทางที่ถูกต้อง ผู้บริหารมีการกำหนดหน้าที่ที่รับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งงานได้อย่างเหมาะสมและเลือกงานให้เหมาะสมกับความสามารถของแต่ละบุคคลเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากที่สุด ผู้ที่ทำหน้าที่ในการสรรหาบุคลากรมีการกำหนดแนวทางในการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรตามระเบียบอย่างชัดเจนและสามารถดึงดูดบุคลากรที่มีคุณภาพตรงกับงานและเกิดความสนใจที่จะมาร่วมงานกับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพโดยการตัดสินใจเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติและความสามารถเหมาะสมที่สุดจากผู้สมัคร เพื่อให้เข้ามาทำงานและดำรงในตำแหน่งที่ต้องการ โดยองค์กรมีการสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีโอกาส เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาโลกทัศน์อย่างต่อเนื่อง อีกทั้งเป็นการเสริมสร้างสมรรถนะทางด้านความรู้ ทักษะ ทักษะคิดและพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ซึ่งระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระเบียบแบบแผน มีการกำหนดหลักการและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และมีผลการประเมินเป็นที่ยอมรับและนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น รวมถึงองค์กรมีกระบวนการประเมินการเลื่อนขั้น เงินเดือนตามระเบียบราชการอย่างเป็นธรรม อีกทั้งให้ความสำคัญในเรื่องการสร้างบรรยากาศในการทำงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คุณภาพชีวิตในการทำงาน และการสร้างจิตสำนึกด้านความปลอดภัยในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรในองค์กรเกิดกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งอธิการบดีหรือรองอธิการบดีของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ประเทศ

สาธารณรัฐประชาชนจีน และผู้ที่มิบทบาทหลักในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์จำนวน 20 คน ได้ให้ข้อคิดเห็นโดยสามารถสรุปได้ดังนี้

ด้านการสรรหาและคัดเลือก จากการสัมภาษณ์ พบว่า หน่วยงานช่องทางการสรรหาค่อนข้างน้อย ไม่มีความหลากหลาย การกระจายข้อมูลการรับสมัครค่อนข้างแคบ ทำให้ต้องใช้ระยะเวลาในการสรรหาบุคลากรค่อนข้างนาน และยากต่อการสรรหาบุคลากรที่มีศักยภาพมาสนองความต้องการของตำแหน่งงานภายในระยะเวลาอันสั้น ทำให้การสรรหาบุคลากรไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง จึงไม่สามารถสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงานได้ รวมถึงเกณฑ์มาตรฐานการสรรหาไม่เข้มงวดเพียงพอ ในกระบวนการสรรหาบางครั้งมีการลดระดับเกณฑ์มาตรฐานเพื่อการสรรหาได้อย่างรวดเร็ว ทำให้บรรจุบุคลากรที่คุณภาพต่ำ ในกระบวนการคัดเลือกให้ความสำคัญกับวุฒิการศึกษามากกว่าความสามารถ อีกทั้งค่าตอบแทนไม่มากเท่าที่ควร การแข่งขันด้านค่าตอบแทนของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยยังมีน้อยมาก ทำให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงไม่สนใจอยากจะร่วมงานกับองค์กร กระบวนการสัมภาษณ์และการคัดเลือกไม่มีมาตรฐานเพียงพอ ขาดเครื่องมือที่มีมาตรฐานในการทดสอบและคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน กระบวนการสัมภาษณ์และการคัดเลือกของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยบางแห่งไม่มีมาตรฐาน ขาดเกณฑ์มาตรฐานและเกณฑ์การประเมินการสัมภาษณ์ ผู้บริหารไม่สามารถกำกับดูแลกระบวนการสัมภาษณ์และการคัดเลือกด้วยตนเอง ขาดการให้ข้อมูลย้อนกลับในเรื่องของระบบการสัมภาษณ์และการคัดเลือก ยังขาดเกณฑ์มาตรฐานและความเป็นธรรมในการดำเนินการกระบวนการไม่ยุติธรรมและโปร่งใส ในด้านการคัดเลือกยังเกิดการใช้ความคิดเห็นส่วนตัวในกระบวนการสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์แต่ละคนอาจมีมาตรฐานการประเมินที่ไม่เหมือนกัน การเกิดความลำเอียงในกระบวนการสัมภาษณ์จึงเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงได้ยาก ทำให้ผลการสัมภาษณ์ไม่ได้มาตรฐาน อีกทั้งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ไม่มีการรวบรวมความต้องการในการคัดเลือกบุคลากรของแต่ละหน่วยงานและให้หน่วยงานนั้น ๆ มีส่วนร่วมในการคัดเลือก ทำให้การบรรจุบุคลากรไม่เหมาะสมกับตำแหน่งงานและไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บุคลากร ดังนั้นองค์กรควรพัฒนาเกณฑ์มาตรฐานในการสรรหา วิทยาลัยและมหาวิทยาลัยควรกำหนดเกณฑ์การสรรหาที่เข้มงวดมากขึ้น ชี้แจงความต้องการด้านความสามารถของตำแหน่งงานและเงื่อนไขการจ้างงานอย่างชัดเจน เพื่อรับประกันว่าบุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกเป็นบุคคลที่มีคุณภาพและความสามารถ มีการบูรณาการระหว่างคุณวุฒิและความสามารถของบุคลากร วิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยที่ต้องการบุคลากรที่มีความสามารถหลากหลาย กระบวนการสัมภาษณ์และการคัดเลือกจึงควรประเมินทั้งวุฒิการศึกษาและความสามารถของบุคลากร ให้ความสำคัญต่อความสามารถและประสบการณ์ของบุคลากรที่มีศักยภาพ ไม่ใช่ให้ความสำคัญแค่วุฒิการศึกษาเท่านั้น

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา จากการสัมภาษณ์ พบว่าแหล่งทรัพยากรในการจัดการฝึกอบรมมีขีดจำกัด องค์กรขาดแหล่งทรัพยากรในการจัดการฝึกอบรมที่หลากหลาย ขาดการจัดการ

ฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ หน่วยงานภายในไม่มีการวางแผนและระบบการฝึกอบรม ทิศทางการพัฒนาบุคลากรไม่ชัดเจน ระบบการเลื่อนขั้นไม่สมบูรณ์แบบ ทำให้ช่องว่างการเลื่อนขั้นของบุคลากรมีข้อจำกัด ซึ่งยากต่อการพัฒนาอาชีพและความก้าวหน้า ทำให้สูญเสียบุคลากรที่มีศักยภาพสูง จึงไม่สามารถจัดการฝึกอบรมที่มีเนื้อหาครอบคลุมรอบด้านและมีคุณภาพสูงให้บุคลากรได้ การจัดการฝึกอบรมในองค์การยังขาดความเป็นลักษณะเฉพาะทาง คณาจารย์ภายในองค์การขาดความสามารถ ความเป็นมืออาชีพและประสบการณ์การปฏิบัติ ทำให้ไม่สามารถสนองความต้องการของบุคลากรได้ รูปแบบการฝึกอบรมไม่มีความหลากหลาย มีการใช้รูปแบบและวิธีการฝึกอบรมแบบดั้งเดิม โดยละเลยการเรียนรู้ การปฏิบัติและการฝึกอบรมผ่านระบบออนไลน์ การจัดการฝึกอบรมไม่มีความต่อเนื่อง เนื่องจากข้อจำกัดด้านเวลา และขาดระบบการให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ไม่ทราบผลลัพธ์และความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากร ไม่สามารถปรับปรุงและพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่องได้ ซึ่งโครงการฝึกอบรมบางกิจกรรมจัดเพียงครั้งเดียวเท่านั้น และเนื้อหาการฝึกอบรมไม่สามารถใช้ได้จริง กิจกรรมฝึกอบรมมุ่งเน้นเพียงทฤษฎีและขาดการลงมือปฏิบัติจริง ทำให้บุคลากรขาดความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่พบในการทำงาน บุคลากรไม่สามารถเพิ่มพูนทักษะความรู้ให้ก้าวทันการพัฒนาของยุคสมัยได้ อีกทั้งองค์การขาดระบบการประเมินผลการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ จึงยากต่อการประเมินผลการฝึกอบรมอย่างแม่นยำและยากต่อการพัฒนาแผนฝึกอบรมในอนาคต ดังนั้นองค์การควรสร้างระบบการประเมินการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรประเมินผลการฝึกอบรมและให้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อที่จะสามารถพัฒนาแผนการฝึกอบรมและพัฒนาประสิทธิภาพการฝึกอบรมได้อย่างทันท่วงที มีการผสมผสานระหว่างการฝึกอบรมและแรงจูงใจ พัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยการจัดการฝึกอบรม ถือเป็นโอกาสเพิ่มค่าตอบแทนและเลื่อนขั้นให้บุคลากร เพื่อสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จัดการฝึกอบรมสำหรับคณาจารย์ในองค์การ กระบวนการนี้สามารถสร้างแรงจูงใจและความกระตือรือร้นให้แก่บุคลากรและสามารถสร้างคนเพื่อการจัดการฝึกอบรมภายในองค์การได้

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน จากการสัมภาษณ์ พบว่าองค์การมีวัตถุประสงค์การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน ไม่มีการกำหนดวัตถุประสงค์การประเมินอย่างชัดเจน การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความคลาดเคลื่อน บางหน่วยงานไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ องค์การไม่ประเมินผลการปฏิบัติงานตามสภาพความเป็นจริง และไม่ประเมินตามเกณฑ์มาตรฐานที่หน่วยงานกำหนด ตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่มีหลักการที่สมเหตุสมผล เกณฑ์การประเมินไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน การให้คะแนนไม่ยุติธรรม มีการใช้ความคิดเห็นส่วนตัวในกระบวนการประเมิน หลักประเมินของแต่ละตำแหน่งงานไม่มีความหลากหลาย ให้ความสำคัญเฉพาะตัวชี้วัดเชิงปริมาณและละเลยตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ ทำให้ไม่สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างครอบคลุมรอบด้าน ไม่มีการกำหนดเนื้อหาการประเมินตามภาระงานของแต่ละตำแหน่งงาน ผลการ

ประเมินการปฏิบัติงานไม่เป็นธรรม เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่สมเหตุสมผล เกณฑ์การประเมินสำหรับบางตำแหน่งงานง่ายเกินไป ให้ความสำคัญเฉพาะผลการจัดการเรียนการสอนของอาจารย์เท่านั้น โดยละเลยผลการปฏิบัติงานบางประการ เช่น การวิจัย การบริการทางสังคม เป็นต้น ในกระบวนการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานยังมีการใช้ความคิดเห็นส่วนตัวและมีความไม่เป็นธรรม ทำให้บุคลากรเกิดข้อสงสัยและไม่พอใจต่อผลการประเมิน กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้ความสำคัญต่อผลมากกว่ากระบวนการทำงาน ไม่ให้ข้อมูลป้อนกลับและโอกาสแก้ไขปรับปรุงแก่บุคลากร ทำให้บุคลากรขาดความมั่นใจต่อระบบการประเมิน โดยบางองค์การมีกระบวนการประเมินผลงานที่มีความเชื่อมโยงกับรางวัลและการลงโทษมากเกินไป ผลการประเมินขาดความน่าเชื่อถือ ทำให้บุคลากรเกิดการต่อต้านต่อระบบการประเมิน ส่งผลต่อแรงกระตุ้นและความกระตือรือร้นในการทำงานของบุคลากร ซึ่งระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่สามารถกระตุ้นแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร องค์การมีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ไม่มีการใช้งานอย่างเต็มที่ ทำให้บุคลากรไม่เข้าใจวัตถุประสงค์การประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน อีกทั้งระบบประเมินผลการปฏิบัติงานยังขาดการนำไปปฏิบัติจริง ดังนั้นควรสร้างระบบการมีส่วนร่วมและการให้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมิน เต็มใจยอมรับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ สามารถเพิ่มระดับการยอมรับและความไว้วางใจของบุคลากร และสร้างระบบการกระตุ้นแรงจูงใจที่สมเหตุสมผลตามหลักวิทยาศาสตร์ เพื่อกระตุ้นความกระตือรือร้นและความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร

ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ จากการสัมภาษณ์ พบว่า ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ไม่วางนโยบายและสิทธิประโยชน์ที่เพียงพอแก่บุคลากรที่มีศักยภาพโดดเด่น การบริหารจัดการค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์สำหรับตำแหน่งงานต่าง ๆ ไม่มีความเหมาะสม ระบบการจ่ายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ไม่เป็นไปตามหลักเหตุและผล ไม่มีการจ่ายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ตามความสามารถและผลงานของบุคลากร ยังขาดความแตกต่างในแต่ละตำแหน่งงาน องค์การไม่สามารถจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมตามความสามารถและผลงานของบุคลากร ระบบการจ่ายค่าตอบแทนไม่เป็นธรรม ไม่มีระบบการประเมินและเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นกลาง ทำให้การจ่ายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ไม่เป็นกลางและโปร่งใส สิทธิประโยชน์ด้านประกันสุขภาพและประกันสังคมยังไม่สมบูรณ์ ไม่สามารถสนองความต้องการพื้นฐานของบุคลากรได้ ไม่มีเงินช่วยเหลือด้านที่อยู่อาศัย ทำให้บุคลากรเกิดความยากลำบากด้านที่อยู่อาศัย สิทธิประโยชน์บางอย่างที่เท่าเทียมกันและยุติธรรมสำหรับทุกคน และค่าตอบแทนพิเศษสำหรับบุคลากรน้อยเกินไป บุคลากรที่มีผลงานดีควรได้รับสิทธิประโยชน์ที่ดีกว่า เพื่อเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ขาดการกระตุ้นแรงจูงใจและการกำกับดูแล วันหยุดและสวัสดิการในวันหยุดของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยยังน้อยกว่ามหาวิทยาลัยรัฐบาล บุคลากรไม่มีลาหยุดเพียงพอและขาดระบบสวัสดิการ เช่น วันหยุดพักผ่อน

ประจำปี จึงยากต่อการกระตุ้นความกระตือรือร้นและความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรทำให้ไม่สามารถรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพโดดเด่นให้ร่วมงานองค์กรต่อ ดังนั้นควรสร้างระบบกระตุ้นแรงจูงใจในการทำงาน ชื่นชมและให้รางวัลบุคลากรตามผลงาน เพื่อกระตุ้นความกระตือรือร้นในการทำงานและความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร มีการปรับปรุงระบบการจ่ายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ เช่น เพิ่มประกันสุขภาพ เงินช่วยเหลือด้านที่อยู่อาศัย เงินอุดหนุนบุตร เป็นต้น เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตและสิทธิประโยชน์ของบุคลากร

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาแนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของการจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน 2) เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน 3) เพื่อประเมินคุณลักษณะการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน โดยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มี 4 ด้าน คือ 1)ด้านการสรรหาและคัดเลือก 2) ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา 3) ด้านการประเมินผลการ 4)ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ วิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน จำนวน 122 แห่ง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี วิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน โดยการสุ่มแบบเจาะจง มหาวิทยาลัยละ 4 คน รวมทั้งสิ้น 488 คน กลุ่มผู้กลุ่มผู้ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์ ได้แก่ อธิการบดีหรือรองอธิการบดีของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน และผู้ที่มีบทบาทหลักในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์จำนวน 20 คน เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยศึกษาแนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนานประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน โดยผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัยในหัวข้อต่าง ๆ ตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันในการการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนานประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน

ตอนที่ 2 ศึกษาแนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนานประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน

ตอนที่ 3 ประเมินคุณลักษณะแนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนานประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน

ตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันในการการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนานประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน

สภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนานประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ซึ่งการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการสรรหาและคัดเลือก ส่วนด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด โดยมีรายละเอียดของผลการวิจัยในแต่ละด้านดังนี้

ด้านการสรรหาและคัดเลือก โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ามีวิธีการแสวงหาใหม่ ๆ และจูงใจให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถและเหมาะสมกับตำแหน่งเข้ามาทำงานในองค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ผู้การพิจารณาตัดสินใจที่จะรับเข้ามาปฏิบัติงานหรือไม่ ยังขึ้นอยู่กับความประทับใจที่ได้จากการสัมภาษณ์ ส่วนสนับสนุนการสรรหาบุคคลจากบุคคลภายในมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กำหนดแผนการฝึกอบรมและพัฒนาเฉพาะบุคคลตามความสามารถและความต้องการของบุคลากร รองลงมาคือส่งเสริมความสามารถของบุคลากรในการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและผลการปฏิบัติงานได้ ส่วนองค์กรได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะความสามารถและปรับปรุงพฤติกรรมของบุคลากรให้ดีขึ้นโดยมุ่งเน้นในเรื่องการพัฒนาในตัวบุคคลและการพัฒนาในสายอาชีพ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความโปร่งใสยุติธรรม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระเบียบแบบแผน มีการกำหนดหลักการและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ส่วนองค์กรสร้างการสื่อสารที่ชัดเจน ให้บุคลากรเข้าใจในการประเมินผลปฏิบัติงานหน้าที่เป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์อื่น ๆ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กระบวนการประเมินการเลื่อนขั้น เงินเดือนตามระเบียบราชการอย่างเป็นธรรม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ จ่ายผลตอบแทนพิเศษให้กับกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เพื่อเป็นการจูงใจรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ ส่วนสนับสนุนบุคลากรให้ มีความสุขในการทำงาน ลดความตึงเครียด จากการทำงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ตอนที่ 2 ศึกษาแนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนานประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน

โดยกลุ่มผู้ประเมิน ประกอบด้วย อธิการบดีหรือรองอธิการบดีของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน วิทยาลัยมหาวิทยาลัยละ 1 คน รวมทั้งสิ้น 122 คน นำข้อมูลที่ได้รับมาสรุปได้ดังต่อไปนี้ 1) ด้านการสรรหาและคัดเลือก ผู้บริหารวิธีการแสวงหาใ้มน้ำและจงใจให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถและเหมาะสมกับตำแหน่งเข้ามาทำงานในองค์การ มีการสนับสนุนการสรรหาบุคคลจากบุคคลภายนอก โดยสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามลักษณะงาน อีกทั้งมีนโยบายในการจัดกิจกรรมเพื่อจงใจให้ผู้มีคุณสมบัติตรงตามที่องค์การต้องการมาสมัครงานในองค์การ 2) ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ผู้บริหารมีการกำหนดแผนการฝึกอบรมและพัฒนาเฉพาะบุคคลตามความสามารถและความต้องการของบุคลากร โดยส่งเสริมความสามารถของบุคลากรในการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและผลการปฏิบัติงานได้ อีกทั้งองค์การมีการวางแผนและออกแบบอย่างเป็นระบบเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งระดับบุคคล กลุ่มและองค์การกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ รวมถึงส่งเสริมทักษะของบุคลากรในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับคุณภาพและมีประสิทธิภาพ 3) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความโปร่งใสยุติธรรม ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระเบียบแบบแผน รวมถึงมีการกำหนดหลักการและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน อีกทั้งมีการสร้างความชัดเจนในแผนต่าง ๆ สำหรับการประเมินผลกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความเหมาะสมกับตำแหน่งและสายงาน และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เป็นประจำทุกปี โดยมุ่งเน้นทั้งสองความสามารถไปควบคู่กันความสามารถ ความโดดเด่น 4) ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์อื่น ๆ ผู้บริหารมีกระบวนการประเมินการเลื่อนขั้น เงินเดือนตามระเบียบราชการอย่างเป็นธรรม มีการจ่ายผลตอบแทนพิเศษให้กับกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เพื่อเป็นการธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ มีกระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการ ประเมิน วิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษา การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ อีกทั้งยังให้ความสำคัญในเรื่องการ สร้างบรรยากาศในการทำงาน และการสร้างจิตสำนึกด้านความปลอดภัยใน การทำงาน มีการวางแผนนโยบาย และแนวทางปฏิบัติในการจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและ ผลประโยชน์อื่น ๆ แก่บุคลากรอย่างเหมาะสม

ตอนที่ 3 ประเมินคุณลักษณะแนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนานประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน

ผลการสัมภาษณ์แนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ ประกอบด้วย อธิการบดีหรือรองอธิการบดีของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยใน

มณฑลหูหนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน และผู้ที่มีบทบาทหลักในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์จำนวน 20 คน โดยใช้วิธีจัดสัมมนาโดยมีผลดังนี้ ผู้บริหารมีการสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงาน โดยการสรรหาบุคคลจากแหล่งกำลังคนภายนอกโดยใช้กลยุทธ์และวิธีการสรรหาที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดการสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพมีการกำหนดแนวทางในการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรตามระเบียบอย่างชัดเจน ในการดำเนินงานขั้นตอนในการถ่ายทอดความรู้ หรือการรับข้อมูลข่าวสารเป็นสิ่งที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งเพราะจะเป็นตัวที่ช่วยให้องค์กรขับเคลื่อนไปในทิศทางที่ถูกต้อง ผู้บริหารมีการกำหนดหน้าที่ที่รับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งงานได้อย่างเหมาะสมและเลือกงานให้เหมาะสมกับความสามารถของแต่ละบุคคล เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากที่สุด ผู้ที่ทำหน้าที่ในการสรรหาบุคลากรมีการกำหนดแนวทางในการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรตามระเบียบอย่างชัดเจนและสามารถดึงดูดบุคลากรที่มีคุณภาพตรงกับงานและเกิดความสนใจที่จะมาร่วมงานกับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพโดยการตัดสินใจเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติและความสามารถเหมาะสมที่สุดจากผู้สมัคร เพื่อให้เข้ามาทำงานและดำรงในตำแหน่งที่ต้องการ โดยองค์กรมีการสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีโอกาส เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์และศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาโลกทัศน์อย่างต่อเนื่อง อีกทั้งเป็นการเสริมสร้างสมรรถนะทางด้านความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ซึ่งระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระเบียบแบบแผน มีการกำหนดหลักการและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และมีผลการประเมินเป็นที่ยอมรับและนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น รวมถึงองค์กรมีกระบวนการประเมินการเลื่อนขั้น เงินเดือนตามระเบียบราชการอย่างเป็นธรรม อีกทั้งให้ความสำคัญในเรื่องการสร้างบรรยากาศในการทำงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คุณภาพชีวิตในการทำงาน และการสร้างจิตสำนึกด้านความปลอดภัยในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรในองค์กรเกิดกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งอธิการบดีหรือรองอธิการบดีของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน

อภิปรายผลการวิจัย

ผลจากการวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน โดยผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัยในหัวข้อต่าง ๆ ตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันในการการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน

ตอนที่ 2 ศึกษาแนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน

ตอนที่ 3 ประเมินคุณลักษณะแนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนานประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน

ตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันในการการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนานประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน

จากผลการวิจัยสภาพปัจจุบันในการการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนานประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ซึ่งสภาพปัจจุบันในการการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดรองลงมา คือ ด้านการสรรหาและคัดเลือก ส่วนด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ทั้งนี้เป็นเพราะว่า องค์กรมีกระบวนการประเมินการเลื่อนขั้น เงินเดือนตามระเบียบราชการอย่างเป็นธรรม มีการจ่ายผลตอบแทนพิเศษให้กับกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เพื่อเป็นการจูงใจรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ รวมถึงมีกระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการ ประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษา การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ อีกทั้งยังให้ความสำคัญในเรื่องการ สร้างบรรยากาศในการทำงาน และการสร้างจิตสำนึกด้านความปลอดภัยในการทำงาน การวางนโยบาย และแนวทางปฏิบัติในการจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและ ผลประโยชน์อื่น ๆ แก่บุคลากรอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับแนวคิดของโจว ซิวเฟิน และเจิ้ง หยวนเฟิง (Zhou Xiufeng & Zheng Yuanfeng, 2017, p.52) ได้อธิบายความหมายของผลตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ๆ ว่า กลไกอิทธิพลและแนวทางปฏิบัติในการจัดการค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ กล่าวว่าการจ่ายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์เป็นแรงจูงใจที่สำคัญในการบริหารองค์กร ซึ่งจะส่งผลต่อความกระตือรือร้นในการทำงานและความภักดีของบุคลากร สอดคล้องกับงานวิจัยของบลูเลอร์และแมกซ์วอย (Buller and McEvoy, 2012) ได้ทำการศึกษากลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิภาพการทำงานพบว่า กลยุทธ์และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการระบุนความเชื่อมโยงที่สำคัญระหว่างกลยุทธ์ของบริษัทกับ ทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานที่มุ่งเน้นเกี่ยวกับบทบาทของทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานด้วยการกำหนดแนวทางร่วมกันของความสามารถขององค์กรและวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมโดยการสร้างบรรทัดฐานและแรงจูงใจในการทำงานเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นกับกลยุทธ์ขององค์กรรวมถึงการเลื่อนตำแหน่งจะก่อให้เกิดการสร้างทุนมนุษย์และทุน ทางสังคมให้เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งถือได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการจัดการให้บรรลุและรักษาประสิทธิภาพการดำเนินงานส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้จากการศึกษาดังกล่าวจะเห็นได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ช่วยให้

บุคคลและองค์การมีประสิทธิภาพสูงขึ้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งจำเป็นเพราะว่าบุคคลงาน และองค์การมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอซึ่งการที่องค์การจะกระทำภารกิจหลักให้บรรลุวัตถุประสงค์ และมีประสิทธิภาพนั้นหน่วยงานจำเป็นจะต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพในปริมาณที่เหมาะสมกับงาน ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงจัดเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งในการ บริหารงานเพราะบุคลากร เป็นผู้จัดหาและใช้ทรัพยากรบริหารอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นเงินวัสดุอุปกรณ์และการบริหารจัดการหาก องค์การเริ่มต้นด้วยการมีบุคลากรที่ดีมีความสามารถแล้วปัจจัยอื่นๆ ก็จะได้ตามมาด้วยเหตุนี้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการ ดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับบุคคลที่ถือเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์การ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การขณะเดียวกันองค์การก็ต้องธำรงรักษาและพัฒนาให้ทรัพยากร มนุษย์มีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี อันประกอบด้วย ภารกิจหลัก ได้แก่ การวางแผนทรัพยากร มนุษย์การกำหนดงานหรือออกแบบงาน การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผล พลังงาน การฝึกอบรมและพัฒนา ค่าตอบแทน สุขภาพและความปลอดภัย การพ้นจากงานของ พนักงาน ฉะนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับที่จะต้องรับผิดชอบต่อการบริหารจัดการทรัพยากร มนุษย์ ส่วนผลการวิจัยเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ผู้วิจัยอภิปรายผลในแต่ละด้านดังนี้

ด้านการสรรหาและคัดเลือก โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะว่า องค์การมีวิธีการ แสวงหาโน้มน้าวและจูงใจให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถและเหมาะสมกับตำแหน่งเข้ามาทำงานใน องค์การ ใช้การพิจารณาตัดสินใจที่จะรับเข้ามาปฏิบัติงานหรือไม่ ยังขึ้นอยู่กับความประทับใจที่ ได้จากการสัมภาษณ์ มีการสนับสนุนการสรรหาบุคคลจากบุคคลทั้งภายในและภายนอก อีกทั้ง องค์การมีนโยบายในการจัดกิจกรรมเพื่อจูงใจให้ผู้มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการมาสมัครงาน ในองค์การ โดยการสรรหาและคัดเลือกพิจารณาจาก แหล่งที่มาของบุคลากร กระบวนการสรรหา และ การประเมินผลการสรรหา สอดคล้องกับแนวคิดของ พาน ไท่เทา และหลี่ จิ่ง (Pan Haitao & Li Jing, 2017, p.52) ได้อธิบายความหมายของการสรรหาและคัดเลือกไว้ว่า ทฤษฎีประสิทธิภาพการคัดเลือก มุ่งเน้นการจัดตั้งระบบการรับสมัครตามหลักวิทยาศาสตร์และกลไกการประเมินเพื่อประเมินและ เปรียบเทียบผู้สมัครอย่างครอบคลุมรอบด้าน คัดเลือกผู้มีความสามารถเหมาะสมสำหรับองค์กร ทุกระดับประสิทธิภาพการคัดเลือกและความมั่นคงของบุคลากร สอดคล้องกับแนวคิดของมอนดี โน (Mondy & Noe, 1996, p.151) ได้อธิบายความหมายของการสรรหาและคัดเลือกไว้ว่า กระบวนการ สรรหา มีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมเอาผู้สมัครที่มีความสามารถตามที่ต้องการ โดยจะสำเร็จได้ นั้นต้องอาศัยกระบวนการที่ประกอบด้วยขั้นตอนตั้งแต่การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่บอกได้ถึง ความต้องการของทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งองค์กรจะต้องประเมินทางเลือกเพื่อให้ความต้องการดังกล่าว ประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารจะพิจารณาความจำเป็นด้านต่าง ๆ ในการสรรหาและรายละเอียดจนถึง ความเหมาะสมของงาน จากนั้นจะพิจารณาแหล่งสรรหาและเลือกว่าจะเลือกจากแหล่งภายในหรือ

ภายในองค์การ สอดคล้องกับงานวิจัยของยูซอฟ (Yosoff, 2018) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์สีเขียวและผลการดำเนินงานด้านสภาพแวดล้อมในอุตสาหกรรมโรงแรม โดยใช้ทฤษฎีสถิตวิทยาทรัพยากร (Resouru-loard View thecry) ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำนวน 20 คน โรงแรม 3 ถึง 5 ดาว 15 แห่ง ในประเทศมาเลเซีย ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการสร้างแบบจำลองเชิงโครงสร้างกำลังสองน้อยที่สุด (PLS-SEM) พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์สีเขียว 3 ด้าน คือ ด้านการสรรหาและการคัดเลือก ด้านการพัฒนาและการฝึกอบรม และด้านค่าตอบแทน มีความสัมพันธ์และผลกระทบทางบวกต่อผลการดำเนินงานด้านสภาพแวดล้อมขณะที่ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารโรงแรมควรให้ความสำคัญกับการคัดเลือกบุคคลที่มีความตระหนักและทัศนคติที่ดีต่อการรักษาสิ่งแวดล้อม การฝึกอบรมและการพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมของโรงแรม

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะว่าองค์กรมีการพัฒนาบุคลากรเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะทางด้านความรู้ ทักษะ ทัศนคติและพฤติกรรม โดยผ่านประสบการณ์การเรียนรู้ในอันที่จะช่วยให้บุคคลปฏิบัติงานและร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งเป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคคลให้สนองต่อความต้องการด้านกำลังคนขององค์กรทั้งในปัจจุบันและในอนาคตในการปฏิบัติงานรวมถึงการสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์และศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาโลกทัศน์อย่างต่อเนื่อง ทำให้บุคลากรมีทำให้บุคคลมีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานเพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของตนเอง มีการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ให้เกิดการเรียนรู้ และเข้าใจงานที่ปฏิบัติอย่างชัดเจน เพื่อความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้อย่างชำนาญ แม่นยำและความรวดเร็วผ่านการเรียนรู้โดยประสบการณ์ตรง เพื่อการที่จะช่วยให้บุคลากรปฏิบัติงานและร่วมกันทำกิจกรรมอื่น ๆ ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับแนวคิดของหวัง หงเหลียง และหยาง ฟาน (Wang Hongliang & Yang Fan, 2012, p.27) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรมและพัฒนาเป็นกระบวนการหลักในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร การฝึกอบรม ด้านทักษะวิชาชีพ การวางแผนอาชีพ และโอกาสในการพัฒนาจะช่วยให้บุคลากรสามารถยกระดับศักยภาพและเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและผลการปฏิบัติงานได้ สอดคล้องกับแนวคิดของถัง เซียง และต่ง หลี่เฉียน (Tang Xiang & Dong Li qiang, 2020, p.39) ได้กล่าวว่า องค์กรควรกำหนดแผนการฝึกอบรมและพัฒนาเฉพาะบุคคลตามความสามารถและความต้องการของบุคลากร ให้ความสำคัญกับการวางแผนอาชีพของบุคลากรและการพัฒนาศักยภาพในการค้นคว้า และตระหนักถึงการเติบโตร่วมกันของบุคลากรและองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของฮาเวย์ และโบวิน (Harvey ; & Bowin, 1996, p.157) ได้อธิบายการความหมายของการฝึกอบรมและการพัฒนาไว้ว่า การฝึกอบรมและการพัฒนามีลักษณะที่

คล้ายคลึงกัน แต่มีความแตกต่างกันบ้าง ประการ การฝึกอบรมเป็นความพยายามที่จะปรับปรุงการปฏิบัติ โดยการเอาใจใส่ที่ทักษะเฉพาะ ด้านในการปฏิบัติงานปัจจุบัน เป้าหมายของการฝึกอบรมก็คือ เพื่อให้พนักงานที่ได้รับการฝึกอบรม เกิดความมั่นใจว่าทักษะของพวกเขาที่ใช้ปฏิบัติงานอยู่ในระดับคุณภาพ การฝึกอบรมเป็นการลงทุน ในทรัพยากรมนุษย์ สอดคล้องกับแนวคิดของโบรุชาท์ (Burushat, 1996, น.97) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จัดทำขึ้นเป็นระบบ เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะทางความรู้ ทักษะ ทักษะคิดและพฤติกรรม ผ่านการเรียนรู้โดยประสบการณ์ตรง เพื่อการ ที่จะช่วยให้บุคลากรปฏิบัติงานและร่วมกันทำกิจกรรมอื่น ๆ ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับงานวิจัยของลีวู (Lee Lee Wu. 2010) ได้ศึกษาทำการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง การปฏิบัติการบริหารทรัพยากรมนุษย์กลยุทธ์ธุรกิจ และผลการดำเนินงานของบริษัท โดยผู้วิจัยแบ่ง องค์ประกอบ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ออกเป็นด้านต่าง ๆ ได้แก่ การฝึกอบรมและการพัฒนา การทำงานเป็นทีม การบริหารค่าตอบแทน/ค่าจ้างจูงใจ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผล การปฏิบัติงาน และการสร้างความรู้สึกรับผิดชอบในการทำงาน ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยเก็บรวบรวมจากกลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารจำนวน 236 คนที่ทำงานอยู่ใน บริษัทผลิตเหล็กกล้าในประเทศ ไต้หวัน เครื่องมือที่ใช้เป็น แบบสอบถามเกี่ยวกับการรับรู้ถึงอิทธิพล ที่การปฏิบัติการบริหารทรัพยากร มนุษย์และกลยุทธ์ธุรกิจมีต่อผลการดำเนินงานของบริษัท พบว่า 1) การปฏิบัติการบริหารทรัพยากร มนุษย์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการดำเนินงาน ของบริษัท 2) มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด ระหว่างการปฏิบัติการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และกลยุทธ์ธุรกิจ 3) กลยุทธ์ธุรกิจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการดำเนินงานของบริษัทและ 4) การบูรณาการการปฏิบัติ การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ธุรกิจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการดำเนินงานของบริษัท

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะว่า องค์การมีการวางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระเบียบแบบแผน มีการกำหนดหลักการและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี โดยมุ่งเน้นทั้งสองความสามารถไปควบคู่กันความสามารถ ความโดดเด่น ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความโปร่งใสยุติธรรม โดยกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความเหมาะสมกับ ตำแหน่งและสายงาน ผลการประเมินเป็นที่ยอมรับและนำผลการประเมินมาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ หยาง ฟาน และหยาง เจียน (Yang Fan & Yang Jian, 2017, p.89) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่สำคัญในการจัดการองค์กรและเป็นกระบวนการประเมินเพื่อยืนยันผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยมีการสื่อสารเกี่ยวกับความหมาย ประโยชน์ วิธีการ แนวทางการนำไปปฏิบัติและปัญหาที่ค้นพบจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดของหลิว เฉา และจ้าว เจ้อฉวิน (Liu Chao & Zhao

Zequan, 2018, p.117) ได้กล่าวว่า ทฤษฎีการจัดการผลการปฏิบัติงาน กล่าวว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานจำเป็นต้องพิจารณาและปรับปรุงหลายด้าน เช่น การกำหนดเป้าหมาย การประเมินผลการปฏิบัติงานและกลไกการจูงใจ เป็นต้น สอดคล้องกับแนวคิดมาทิส และ แจคสัน (Mathis ; & Jackson. 2000) ได้อธิบายความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) คือกระบวนการพิจารณา ตัดสินว่าบุคลากรปฏิบัติงานได้ดีเพียงไร โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ และสื่อสารให้ บุคลากรทราบถึงผลการพิจารณา นั้น ๆ สอดคล้องกับงานวิจัยของ จอห์นสัน และสโคล (Johnson and Scholes. 2003) ได้ศึกษา กลยุทธ์การพัฒนางานองค์กรพบว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นผู้นำที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวในการพัฒนากลยุทธ์ และเป็นผู้นำที่มองเห็นการเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยข้อมูลในการออกแบบองค์กรผ่านกลยุทธ์ในการ วิเคราะห์การวางแผนกลยุทธ์ นอกจากนี้ยังจะเห็นได้ว่ากลยุทธ์ที่จัดมานั้นเป็นรูปแบบที่ตั้งอยู่บน พื้นฐานของประสบการณ์ส่วนบุคคลและการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรเป็นผลกระทบมาจากความเป็นมาขององค์กร ดังนั้นบทบาท ด้านความคิดที่เพิ่มเติมอย่างเห็นได้ชัดของผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือการมี วิสัยทัศน์ ภารกิจและจุดประสงค์ ที่ชัดเจนอันนำไปสู่การกำหนดส่วนอื่น ๆ ในองค์กรที่สามารถนำไปสู่ การปฏิบัติได้จริง เพราะความมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวจะนำไปสู่ความสำเร็จของกลยุทธ์องค์กร

ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะว่าองค์กรให้ความสำคัญในเรื่องการ สร้างบรรยากาศในการทำงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คุณภาพชีวิตในการทำงาน และการสร้างจิตสำนึกด้านความปลอดภัยในการทำงาน มีการวางนโยบาย และแนวทางปฏิบัติใน การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและ ผลประโยชน์อื่น ๆ แก่บุคลากรอย่างเหมาะสม มีรูปแบบวิธีการจูงใจบุคลากรในรูปแบบใหม่ ๆ เช่น การสร้างระบบการทำงาน ที่ยืดหยุ่นโดยบุคลากรสามารถเลือกเวลา ทำงานได้ด้วยตนเอง รวมทั้งมีการเพิ่มสิทธิ การลาในรูปแบบต่างๆมากขึ้น สนับสนุนบุคลากรให้มีความสุขในการทำงาน ลดความตึงเครียด จากการทำงาน รวมทั้งลดความขัดแย้ง ภายในองค์กรสอดคล้องกับแนวคิดของโจว ซิวเฟิน และเจิ้ง หยวนเฟิง (Zhou Xiufeng & Zheng Yuanfeng, 2017, p.52) ได้กล่าวว่า กลไกอิทธิพลและแนวทางปฏิบัติในการจัดการ ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ กล่าวว่า ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์เป็นแรงจูงใจที่สำคัญในการ บริหารองค์กร ซึ่งจะส่งผลต่อความกระตือรือร้นในการทำงานและความภักดีของบุคลากร สอดคล้อง กับแนวคิดของเฉิน จวิน และจู เต๋อหมิง (Chen Jun & Zhu Deming, 2020, p.82) กล่าวว่า ทฤษฎี การออกแบบค่าตอบแทนหลายมิติ กล่าวว่า ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์เป็นแรงจูงใจที่สำคัญใน การจัดการองค์กร ซึ่งอาจส่งผลต่อความกระตือรือร้นในการทำงานและความภักดีของบุคลากร สอดคล้องกับแนวคิดของบราร์ยและรูส์ (Byars and Rue, 1997, p.513) ได้อธิบายความหมายของ ผลตอบแทนและผลประโยชน์อื่นๆว่า เช่น การประกันชีวิตและสุขภาพ การท่องเที่ยว ค่า รักษาพยาบาล การแบ่งกำไร แผนการศึกษา การให้ส่วนลดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของ บริษัทฯ เป็นต้น

ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health) ความปลอดภัย (Safety) เป็นความคุ้มครองพนักงานจากอุบัติเหตุในการทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชัง และ เหลียว (Chuang and Liao, 2010) ได้ศึกษากรอบแนวคิดของการศึกษาเกิดจากการบูรณาการ งานวิจัยในอดีตด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรโดยตั้งข้อสมมติฐานว่าการปฏิบัติการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยระบบงานที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูง (HPWS) จะช่วยส่งเสริมผลการดำเนินงานทางการตลาดของหน่วยบริการในธุรกิจผ่านการส่งเสริมบรรยากาศในองค์กรเชิงกลยุทธ์ 2 ด้านคือ ด้านที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าและด้านที่เกี่ยวข้องกับพนักงานซึ่งบรรยากาศทั้งสองด้านนี้จะกระตุ้นส่งเสริมให้พนักงานขององค์กรเข้ามามีส่วนร่วมโดยการแสดงพฤติกรรมความร่วมมือกันกับลูกค้า (ผลการปฏิบัติงานเชิงบริการ) และพฤติกรรมความร่วมมือกันกับเพื่อนพนักงานด้วยกัน (พฤติกรรมช่วยเหลือเกื้อกูลกัน) ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นต่อการทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานทางการตลาดที่เหนือกว่าคู่แข่ง ผลการวิจัยเกิดขึ้นจากข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากร้านค้า 133 แห่งในประเทศไต้หวัน ในสองช่วงระยะเวลาของการวิจัยซึ่ง พบว่า สนับสนุนข้อสมมติฐานเชิงทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น และสนับสนุนในส่วนของอิทธิพลเชิงกลไกของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยระบบงานที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูงต่อประสิทธิผลขององค์กรในบริบทงานด้านการบริการ

ตอนที่ 2 ศึกษาแนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนานประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน

โดยกลุ่มผู้ประเมิน ประกอบด้วย อธิการบดีหรือรองอธิการบดีของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน วิทยาลัยมหาวิทยาลัยละ 1 คน รวมทั้งสิ้น 122 คน นำข้อมูลที่ได้รับมาสรุปได้ดังต่อไปนี้ 1) ด้านการสรรหาและคัดเลือก ผู้บริหารวิธีการแสวงหาใ้มน้ำและจงใจให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถและเหมาะสมกับตำแหน่งเข้ามาทำงานในองค์กร มีการสนับสนุนการสรรหาบุคคลจากบุคคลภายนอก โดยสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามลักษณะงาน อีกทั้งมีนโยบายในการจัดกิจกรรมเพื่อจงใจให้ผู้มีคุณสมบัติตรงตามท้องที่ความต้องการมาสมัครงานในองค์กร 2) ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ผู้บริหารมีการกำหนดแผนการฝึกอบรมและพัฒนาเฉพาะบุคคลตามความสามารถและความต้องการของบุคลากร โดยส่งเสริมความสามารถของบุคลากรในการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและผลการปฏิบัติงานได้ อีกทั้งองค์กรมีการวางแผนและออกแบบอย่างเป็นระบบเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งระดับบุคคล กลุ่มและองค์กรกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ รวมถึงส่งเสริมทักษะของบุคลากรในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับคุณภาพและมีประสิทธิภาพ 3) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความโปร่งใสยุติธรรม ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระเบียบแบบแผน รวมถึงมีการกำหนดหลักการและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน อีกทั้งมีการสร้างความชัดเจนใน

แผนต่าง ๆ สำหรับการประเมินผลกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานมี ความเหมาะสมกับ ตำแหน่งและสายงาน และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เป็นประจำทุกปี โดยมุ่งเน้น ทั้งสองความสามารถไปควบคู่กันความสามารถ ความโดดเด่น 4) ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ อื่น ๆ ผู้บริหารมีกระบวนการประเมินการเลื่อนขั้น เงินเดือนตามระเบียบราชการอย่างเป็นธรรม มีการจ่ายผลตอบแทนพิเศษให้กับกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เพื่อเป็นการจูงใจรักษาบุคลากรที่มี ศักยภาพสูงให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ มีกระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการ ประเมิน วิเคราะห์ฐานะ ข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษา การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ อีกทั้งยังให้ความสำคัญ ในเรื่องการ สร้างบรรยากาศในการทำงาน และการสร้างจิตสำนึกด้านความปลอดภัยใน การทำงาน มี การวางนโยบาย และแนวทางปฏิบัติในการจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและ ผลประโยชน์อื่น ๆ แก่ บุคลากรอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับแนวคิดของจ้าว สวีตง และหยิน หัวต้ง (Zhao Xudong & Yin Huadong, 2021, p.20) ได้กล่าวว่า เป้าหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์คือการส่งเสริม ความสามารถในการแข่งขันและผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจขององค์กรโดยการปลูกฝังและปรับปรุง คุณภาพของบุคลากรและเพิ่มมูลค่าสูงสุดให้กับบุคลากร และสอดคล้องกับแนวคิดของโจเซฟ แอล แมสซีและจอห์น ดักลาส (Joseph L. Massie and John Douglas 1981, p.221) ได้อธิบายถึง ความสำคัญของนโยบายไว้ว่า สรุปได้ดังนี้ 1) นโยบายช่วยประหยัดเวลาเนื่องจากการกำหนดการ คาดการณ์สิ่งใดไว้ล่วงหน้าเมื่อนำนโยบายไปปฏิบัติจึงไม่จำเป็นต้องคิดใหม่ทั้งหมดเพียงแต่นำเอา ข้อมูลที่มีอยู่แล้วไปร่วมประกอบในการตัดสินใจและปรับปรุงแก้ไขในการดำเนินงานตามสภาวะ แวดล้อมให้มีประสิทธิภาพเท่านั้น 2) นโยบายที่ดีจะก่อให้เกิดการประสานงานที่ดีด้วยการจัดองค์การ เป็นระบบต้องประกอบด้วยบุคลากรหลายฝ่ายที่ต้องเข้าใจทิศทางการดำเนินงานขององค์กรตรงกัน ยึดถือนโยบายปฏิบัติเดียวกันและตัดสินใจสั่งการให้สอดคล้องกันก็จะนำความสำเร็จมาสู่องค์กร 3) นโยบายที่ดีจะทำให้องค์กรเกิดความมั่นคงลดความตึงเครียดในการปฏิบัติงานเพราะการเข้าใจทิศ ทางการทำงานตรงกันย่อมสร้างความเชื่อมั่นในการทำงานมากขึ้น 4) นโยบายที่ดีชัดเจนในทาง รูปธรรมเป็นการพัฒนาผู้บริหารในแต่ละระดับเพื่อให้เกิดความกล้าในการตัดสินใจ เพราะผู้บริหารแต่ละระดับจะรู้ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตนในการบริหารจัดการ 5) นโยบายตั้งอยู่บนพื้นฐานข้อมูลที่เป็น จริงชัดเจนจะช่วยให้การวางแผนปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความถูกต้องและรวดเร็วยุติธรรมและเที่ยงตรง มากขึ้น

ตอนที่ 3 ประเมินคุณลักษณะแนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนานประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน

ผลการสัมภาษณ์แนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดย กลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ ประกอบด้วย อธิการบดีหรือรองอธิการบดีของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยใน

มณฑลหูหนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน และผู้ที่มีบทบาทหลักในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์จำนวน 20 คน โดยใช้วิธีจัดสัมมนาโดยมีผลดังนี้ ผู้บริหารมีการสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงาน โดยการสรรหาบุคคลจากแหล่งกำลังคนภายนอกโดยใช้กลยุทธ์และวิธีการสรรหาที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดการสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพมีการกำหนดแนวทางในการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรตามระเบียบอย่างชัดเจน ในการดำเนินงานขั้นตอนในการถ่ายทอดความรู้ หรือการรับข้อมูลข่าวสารเป็นสิ่งที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งเพราะจะเป็นตัวที่ช่วยให้องค์กรขับเคลื่อนไปในทิศทางที่ถูกต้อง ผู้บริหารมีการกำหนดหน้าที่ที่รับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งงานได้อย่างเหมาะสมและเลือกงานให้เหมาะสมกับความสามารถของแต่ละบุคคล เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากที่สุด ผู้ที่ทำหน้าที่ในการสรรหาบุคลากรมีการกำหนดแนวทางในการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรตามระเบียบอย่างชัดเจนและสามารถดึงดูดบุคลากรที่มีคุณภาพตรงกับงานและเกิดความสนใจที่จะมาร่วมงานกับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพโดยการตัดสินใจเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติและความสามารถเหมาะสมที่สุดจากผู้สมัคร เพื่อให้เข้ามาทำงานและดำรงในตำแหน่งที่ต้องการ โดยองค์กรมีการสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีโอกาส เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์และศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาโลกทัศน์อย่างต่อเนื่อง อีกทั้งเป็นการเสริมสร้างสมรรถนะทางด้านความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ซึ่งระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระเบียบแบบแผน มีการกำหนดหลักการและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และมีผลการประเมินเป็นที่ยอมรับและนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น รวมถึงองค์กรมีกระบวนการประเมินการเลื่อนขั้น เงินเดือนตามระเบียบราชการอย่างเป็นธรรม อีกทั้งให้ความสำคัญในเรื่องการสร้างบรรยากาศในการทำงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คุณภาพชีวิตในการทำงาน และการสร้างจิตสำนึกด้านความปลอดภัยในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรในองค์กรเกิดกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งอธิการบดีหรือรองอธิการบดีของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีนสอดคล้องกับแนวคิดของ Henri Fayol (1996) ได้เสนอองค์ประกอบของการบริหาร (Element of Management) 5 ประการ คือ 1) การวางแผน (Planning) ซึ่งได้แก่ การกำหนดภาพในอนาคตที่องค์กรต้องการจะบรรลุและวิธีการในการดำเนินการให้ประสบผลสำเร็จ การวางแผนจะต้องมีลักษณะที่สำคัญคือมีความเป็นเอกภาพ (Uniy) มีความต่อเนื่อง (Continuity) มีลักษณะยืดหยุ่น (Flexible) และมีความกระชับและชัดเจน (Precision) การวางแผนจะมีความเกี่ยวข้องกับการคาดการณ์อนาคตขององค์กร 2) การจัดรูปงานหรือการจัดองค์การ (Organizing) องค์กรประกอบในเรื่องการจัดองค์การเป็นการพิจารณาแบ่งงานภายในหน่วยงานว่าใครควรทำอะไร ในองค์กรควรประกอบด้วยหน่วยงานย่อยมากน้อยเพียงใด และแต่ละหน่วยงานย่อยควรจะทำหน้าที่ใดจึงจะทำงานในองค์กรบรรลุผล 3) การสั่งการ (Command) ได้แก่ การกำหนดหรือการมอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานดำเนินการตามที่ต้องการ ได้ ผู้ที่สั่งการจะต้องมีความรู้ในเรื่องของคน สามารถจัดการ

หรือผู้จัดการที่มีความสามารถออกไปจากองค์กรได้ สามารถยกตัวอย่างที่เห็นชัด สามารถสรุปการทำงานที่ผ่านมาได้และไม่หมกมุ่นอยู่กับรายละเอียดมากนัก มีความสามารถ ในการเชื่อมโยงงานและบุคคลเข้าด้วยกัน 4) การประสานงาน (Co-Ordination) เป็นการสร้างความกลมกลืนในการปฏิบัติงานขององค์กรให้ทุกส่วนในองค์กรทำงานเชื่อมโยงกันเพื่อให้เกิดเป้าหมายตามที่ต้องการโดยการเชื่อมกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรเข้าด้วยกันเป็นการสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์กร 5) การควบคุม (Control) ได้แก่ การตรวจสอบการดำเนินการขององค์กรให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ การควบคุมจะเป็นหน้าที่ ที่มีความเกี่ยวข้องกับการวางแผนอย่างชัดเจน การควบคุม จะมุ่งพิจารณาถึงข้อผิดพลาดและจุดอ่อนที่เกิดขึ้นเพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปรับปรุงหน้าที่ทางการบริหารทั้งห้าประการนี้รู้จักกันในชื่อ POCCC ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องดำเนินการเพื่อให้เกิดผลตามที่วางไว้

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเพื่อการปฏิบัติ

จากผลการวิจัยพบว่า แนวทางแนวทางการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนานประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน มีข้อเสนอแนะดังนี้

ด้านการสรรหาและคัดเลือก ผู้บริหารของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนานควรจะให้การสนับสนุนการสรรหาบุคคลจากบุคคลภายใน และมีการพิจารณาตัดสินใจที่จะรับเข้ามาปฏิบัติงานหรือไม่ ยังขึ้นอยู่กับผลการทดสอบที่เกี่ยวข้องรวมถึงตัดสินใจเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติและความสามารถเหมาะสมที่สุดจากผู้สมัคร เพื่อให้เข้ามาทำงานและดำรงในตำแหน่งที่ต้องการ

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ผู้บริหารของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนานควรเพิ่มพูนความรู้ ทักษะความสามารถและปรับปรุงพฤติกรรมของบุคลากรให้ดีขึ้นโดยมุ่งเน้นในเรื่องการพัฒนาในตัวบุคคลและการพัฒนาในสายอาชีพ ส่งเสริมบุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมหรือพัฒนาเกิดความมั่นใจในทักษะของเขา และเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถยกระดับศักยภาพในการปฏิบัติงานได้

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนานควรจะมีการสื่อสารที่ชัดเจน ให้บุคลากรเข้าใจในการประเมินผลปฏิบัติงานหน้าที่เป็นอย่างดีมีการวัดหรือประเมินผลการปฏิบัติงานในระยะเวลาที่กำหนด โดยจัดระเบียบผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้สอดคล้องเป้าประสงค์ขององค์กร

ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ผู้บริหารของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนานควรจะสนับสนุนบุคลากรให้ มีความสุขในการทำงาน ลดความตึงเครียด จากการทำงาน มีการให้ผลประโยชน์ สวัสดิการ หรือการให้บริการต่าง ๆ กับบุคลากร รวมถึงมีรูปแบบวิธีการจูงใจบุคลากรใน

รูปแบบใหม่ ๆ เช่น การสร้างระบบการทำงาน ที่ยืดหยุ่นโดยบุคลากรสามารถเลือกเวลา ทำงานได้ด้วยตนเอง รวมทั้งมีการเพิ่มสิทธิ การลาในรูปแบบต่าง ๆ มากขึ้น

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ผู้บริหารของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนานควรจะมีการศึกษารูปแบบแนวทางแนวทางการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนานประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ที่มีการกำหนดขนาดขององค์การที่แน่นอน ที่ต้องกำหนดเป้าหมายและแนวทางการดำเนินงานในอนาคต องค์การ ต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีเป้าหมายที่จะนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งใหม่ ๆ ทั้งภายนอกและภายในโดยให้ผูมีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการกำหนดภาพอนาคตขององค์การ ในการนำกระบวนการ วิธีการ การดำเนินการ เข้าไปส่งเสริมตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงได้อย่างเป็นรูปธรรม
2. ผู้บริหารของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนานควรจะมีการวิจัยการศึกษาแนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนานประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีนอย่างต่อเนื่องในองค์การรูปแบบอื่น ๆ เช่น ในหน่วยงานอื่น ๆ และพัฒนาทุกสถานศึกษาให้นำการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ และต้องการนำพาองค์การสู่ความเป็นเลิศและความยั่งยืนได้
3. ผู้บริหารของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ควรจะมีการนำผลวิจัยการศึกษาแนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนานประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีนไปพัฒนาจัดทำเป็นคู่มือการศึกษาแนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนานประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน และให้สามารถนำการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์เข้าไปประยุกต์ตามบริบทขององค์การนั้นได้

บรรณานุกรม

- กัลยารัตน์ ธีระชนชัยกุล. (2557). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : ส.เอเชียเพรส
- กิงพร ทองใบ. (2547). กลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
คณะรัฐประศาสนศาสตร์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- เกา หย่งเจิน และหลี่ ชิ่งหัว. (2020). แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์. ปักกิ่ง: Tsinghua University.
- จตุรงค์ ศรีวิงษ์วรรณะ. (2558). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- จาง จี้หลิน และหยาง เหวินเทา. (2015). การวิจัยประสิทธิภาพขององค์กรสมัยใหม่. ธุรกิจระหว่างประเทศ (6). หน้า 67-68.
- จาง กุ้ยหรง และจาง เฟิงเสี. (2018). การจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการปฏิบัติงานขององค์กร. ปักกิ่ง: Renmin University of China.
- จาง ถิง และผาง เยี่ยนเยี่ยน. (2020). รูปแบบการจัดการช่องทางการสรรหาทรัพยากรมนุษย์. Beijing University of Posts and Telecommunications.
- จ้าว สวีตง และหยิ่น หัวตัง. (2021). การจัดการทรัพยากรมนุษย์และความสามารถในการแข่งขันของ โดยใช้ China Mobile เป็นกรณีศึกษา. Shanghai Jiao Tong University.
- จง เสี่ยวหมิน เจียง หลานและจ้าว เหวินเสี. (2014). รูปแบบการจัดการการพัฒนาอย่างยั่งยืน. เศรษฐกิจหมุนเวียนประเทศจีน (11). หน้า 23-26
- โจว ชิวเฟิน และเจิ้ง หยวนเฟิง. (2017). กลไกอิทธิพลและแนวทางปฏิบัติในการจัดการค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์. การวิจัยทางการเงิน (8). หน้า 51-62.
- โจว เยี่ยนผิง และลู่ ช่านหลิน. (2018). อิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ต่อประสิทธิภาพขององค์กร. การวิจัยเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ (11). หน้า 34-37.
- เฉลิมพงศ์ มีสมนัย. (2551). วิธีการและเทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. (เอกสารประกอบ ชุดคำสอน). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ฉิน หลิน และเซี่ย เจี้ยนผิง. (2012). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรสมัยใหม่. ปักกิ่ง: สื่ออุดมศึกษา.
- ฉิน เสี่ยวตง และกัว เจี้ยนปว. (2016). การวิจัยผลกระทบของการจัดการองค์ความรู้ต่อประสิทธิภาพขององค์กร. เทคโนโลยีและองค์กร (9). หน้า 29-31.
- ฉิน จวิ้น และจู่ เต่อหมิง. (2020). ทฤษฎีการออกแบบค่าตอบแทนหลายมิติ โดยใช้องค์กรที่มีเทคโนโลยีระดับสูงเป็นกรณีศึกษา. การเงินสมัยใหม่ (3). หน้า 79-85.

- ชัยโรจน์ มีแดง. (2543). **หลักการวางแผนและการวางแผนกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ปลัดกระทรวงมหาดไทย.
- ถวัลย์ วรเทพพิพัฒน์. (2536). **นโยบายสาธารณะและการวางแผน + นโยบายสาธารณะ**. กรุงเทพฯ: บุญเดิม พันรอบ. (2546). **เอกสารประกอบการศึกษามนุษย์: สังคมและวัฒนธรรม Human : Society and Culture ภาควิชาสังคมวิทยา คณะมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์. คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.**
- ประชุม รอดประเสริฐ. (2539). **นโยบายและการวางแผนหลักการทฤษฎี**. กรุงเทพฯ : เนติกุล _____ . (2553). **การบริหารโครงการ**. กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์.
- การบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554**. กรุงเทพฯ:
- พัชนี นนทศักดิ์ และคนอื่น ๆ. (2549). **การจัดการสมัยใหม่**. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น.
- พิริยะ ผลพิรุฬห์. (2552). **การวางแผนกลยุทธ์และการวิเคราะห์โครงการ**. กรุงเทพฯ: โครงการ ส่งเสริมและพัฒนาเอกสารวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- มณีวรรณ ฉัตรอุทัย. (2551). **The people champion**. กรุงเทพฯ : พิมพ์ครั้งที่ 2. วี.เจ. พรินติ้ง. รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2548). **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร. _____ . (2549). **การจัดการสมัยใหม่**. กรุงเทพฯ: ธรรมสารราชบัณฑิตยสถาน. _____ . (2546). **พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542**. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2548). **นโยบายและการวิจัยเชิงนโยบาย**. วารสารบริหารการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สมพงศ์ มีสมนัย. (2557). **สุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน**. ในประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์. หน่วยที่ 13. (พิมพ์ครั้งที่ 2). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2553). **คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพสุนันทา มิ่งเจริญพร**. (2556). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานขององค์กรของธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่**. วารสารวิทยบริการ 24,2(เมษายน – มิถุนายน):157-167
- สุนันทา เลานันท์. (2551). **การพัฒนาองค์กร**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ซีวีแอลการพิมพ์.
- A.R. Leys Wayne. (1952). **Ethics for policy Decision**. (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall,. P.67
- Abraham, Stanley C. (2006). **Strategic Planning a Practical Guide for Competitive Success**. Ohio: Thomson South - Western.

- Arthur A Thompson et al. **Strategic Management: Concepts and Cases**, 12 ed. (Toronto: McGraw-Hill, 2001), n.
- Bedeian, Arthur G. and Glueck, William F. 3 rd ed., **Management (Tokyo : Holt-Saunders International Editions, 1983),61.**
- Bryson, J. M. (1995). **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement.**San Francisco: Jossey-Bass.
- Byars, L. L., & Ruw, L. W. (2000). **Human resource management.** New York: McGraw-Hill.
- Certo, S. C. & Peter, J. P. (1991). **Strategic Management: Concept and Applications.** Singapore: McGraw-Hill.
- Chandler, Alfred D., (1980). **Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise (Cambridge : M.I.T. Press, 1980),32.**
- Charbel José Chiappetta Jabbour, Ana Beatriz Lopes & Sousa Jabbour. (2013). **Environmental management and operational performance in automotive companies in brazil: The role of human resource management and lean manufacturing.** Journal of Business Research, 47(5), 129-140.
- Charles W.L.Hill, Gareth R. Jones and Melissa A. Schilling. (2015). **Strategic management: Anintegrated approach.** Stamford, CT: Cengage Learning.
- Chih-Hsun Chung and Hui Liao. (2010). **Stategic human resource management in service context : taking Care of business by taking care of employees and customers.** Journal of Business Research, 63(1),153 – 196.
- Coulter, Mary and Robbin, Stephen P. (2005). **Management. (8 th ed).** Prentice Hall Schermerhorn,
- Cowling, A., & Mailer, C. (1998). **Managing human resources.** London: Arnold.
- Daniels, T. D., & Spiker, B. K. (1994). **Perspectives on organizational communication (3rd ed.).** Dubuque, IA: William C. Brown.
- David, F. R. (2005). **Strategic management: cases. 10th ed.** Upper Saddle River,N.J.Pearson Prentice Hall.
- Delahaye, B. L. (2005). **Human Resource Development: Adult Learning and Knowledge Management. (2nded.).** Qld: John Wiley & Sons Austrlia, Ltd.

- Dessler, G. (1997). **Human resource management**. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.
- Denzin & Y.S. Lincoln. (Eds.). **The Sage Handbook of Qualitative Research** (3rd ed.). (pp.191-215). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dunn, W. N. (1981). **Public policy analysis: An introduction**. Englewood Cliff, Eulau, H. and Prewitt, K. (1973). **Labyrinths of democracy**. Indianapolis: Bobbs-Merrill
- Edwards, G.C. (1980). **Implementing Public Policy**. Washington DC : Congressional Quarterly Press.
- Feng-Hui Lee, Tzai-Zang Lee and Wann-Yih Wu. (2010). **The relationship between human resource management practices, business strategy and firm performance** : evidence from steel industry in taiwan. *Journal of Business Research*, 21(9), 1351-1372
- Freedman L. (2013). **Strategy: A history**. New York: Oxford University.
- Friedrich, C. J. (1963). **Constitutional Government**. New York: McGraw-Hill
- Gary Dessler. (2013). **Human Resource Management**. New York : Prentice Hall
- Guba, E. E. (1985). **What can happen as a result of a policy ? Policy Studies Review**, Vol. 5, No. 1. (1984). The effect of definitions of policy on the nature and outcomes of policy analysis. *Educational Leadership*, October
- Guba, E. G. (1990). **The alternative paradigm dialog**. In E.G. Guba (Ed.). *The Paradigm Dialog*.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S., (2005). **Paradigmatic: controversies, contradictions, and emerging confluences**. In N. K. Denzin & Y.S. Lincoln (Eds.). *The Sage Handbook of Qualitative Research* (3rd ed.). (pp. 191-215). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Harnack, Victor R.; & Fest, Thorrell. (1964). **Group Discussion**. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Hecl, H. Hugh. (1972). **“Review Article : Policy Analysis”**, *British Journal of Political Science*, 2 (1), January 1972 : 83–108
- Hendershott, Anne, B., Wright, Sheila, P., and Henderson, Deborah. (1992). **Quality of Life Correlates for University Student**. *National Association of Student Personnel Administrator Journal*

- Henry Mintzberg. (1994). **Rise and fall of strategic planning**. New York: Prentice Hall.
- Hill W.L. Charles and Jones R. Gareth. (1998). **Strategic Management**.
- Hogwood, B. W. & Gunn, L. (1984). **Policy Analysis for the Real World**. Oxford: Oxford University Press.IL: BPI/ Irwin.
- Ivancevich, J. M. (1990). **Organizational behavior and management**. Homewood,
- Ivancevich, John. M. (2007). **Human resource management**. New York: McGraw-Hill
- John M. Pfiffner and Robert V. Presthus, **Public Administration**, 4th ed. (New York : The Ronanl Press Company, 1960),56.
- John A. Pearce II and Richard B. Robinson. (2015). **Strategic management: Planning for domestic**.
- John M. Bryson. (2011). **Creating your strategic plan: A work book for public and nonprofit**
- Jones, C. O. (1984). **An introduction to the study of public policy (3rd ed.)**. Belmont, CA: Wadsworth.
- Joseph L. Massie, and John Douglas., **Managing: A Contemporary Introduction**, 3rd ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1981), 221.
- Kaplan, Robert S., and Norton David P. (1996 a). **The Balanced Scorecard : Translating Strategies into Action**. Boston : Harvard Business School Press.
- _____. (1996 b). **Using the Balanced Scorecard as Strategic Management System**. Boston :Harvard Business School Press.
- Keynes, Maynard, John. (1935). **The General Theory of Employment, Interest, and Money, First Harbinger Edition, A Harvest/HBJ Book**, New York and London: Harcourt Brace Jovanovich, printed in the United States of America 1964
- L. Wheelen Thomas, J. Hunger David, and others, **Strategic Management and Business Policy**. (Pearson Education Limited, 2015), 14.
- Lasswell, H. D. & Kaplan, A. (1970). **Power and Society**. New Haven: Yale University Press.
- Lasswell, H.D. (1948). **The Structure and function of communication in society**. In L. Bryson(Ed.), **The communication of ideas** (pp.37-40). New York : Harper.

- Leamed, et al. (1973). **Business Policy Text and Cases**. Illinois: Richard D. Irevin.Mathew R. Allen, Jeff Ericksen and Collins. (2013). **Human resource management,employee exchange relationships, and performance in small businesses**.Journal of Business Research, 52(2), 153-173McNichols, Thomas J. (1977). **Policy-Making and Executive Action. (5th ed)**. New York: McGraw-Hill.
- Mejia,, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (1995). **Managing human resources (3rded.)**. Delhi:
- Mike Rother. (2017). **The Toyota Kata practice guide**. New York: McGraw-Hill.
- Mondy, R. W., Noe, R. M., & Premeaux, S. R. (1999). **Human resource management**. Newcomb, theodore M. (1954). **Social Psychology**. New York: the Dryden Press, Inc NJ: Prentice-Hall. Pearson Education.
- Porter, Michael E., (1980). **Competitive Strategic Technique for AnalyzingIndustrial And Competitors. The Five Force**. Free Press. New York.
- Porter, Michael E., (1985). **Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance**. Free Press. New York,
- Porter, Michael E., (1990). **The Competitive Advantage of Nations**. Free Press. New York.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). **Essentials of Organizational Behavior**. New Jersey : Pearson Prentice-Hall.
- Robbins, S.P., & Coulter, M. (2003). **Management**. (7thed.). NJ : Pearson Education.
- Robbins, Stephen P. (1990). **Organization Theory : Structure, Design, andApplications**. New Jersey : Prentice-Hall.
- Stecklein, John E. (1989). **Policy Research : Nature and Approach**. Bangkok : The Association of Research.New Jersey: Prentice Hall.
- Thomas L. W., & David, J. H. (2006). **Concepts in strategic management and business policy**. New York: Prentice Hall. Thompson, P., Gamble &
- Strickland III. (2012). **Crafting and executing strategy concept and readings**. New York: McGrill-Hill.
- Thomas L. Wheelen and David J. **Hunger and others, Strategic Management and Business Policy**, 14th ed. (Pearson Education Limited, 2015), 15

- Thomas L. Wheelen and J. David Hunger and others, **Strategic Management and Business Policy**, 14th ed. (Pearson Education Limited, 2015), 16.
- Thomas L. Wheelen J. David Hunger and others, **Strategic Management and Business Policy**, 14th ed. (Pearson Education Limited, 2015), 20.
- Weber, M. (1947). **The Theory of Social and Economic Organizations**. Translated by A.M. Handerson and T. Parsons. New York : Free Press, 1947.
- Wendell French. **1994 Human Resource Management**. 3 ed. Boston, Massachusetts :Houghton.
- Wheelen, Thomas L. and Hunger, J. David. (2012). **Strategic Management and Business Policy : toward global sustainability**. 13th, International ed. Upper Saddle River, N.J. : Prentice-Hall.
- Wheelen, Thomas L. and Hunger, J. David. (2002). **Strategic Management and Business Policy**. New Jersey : Prentice Hall.
- William T. Greenwood, Richard Judd, Fred W. Becker, **Prepared under the Auspices of the Policy Studies Organization**. (New York : Greenwood Publishing Group, 1988),28
- Y. N. Chang, Filemon Campo-Flores. (1980). **Business policy and Strategy**. Santa Monica: Goodyear Pub. Co
- Yusmani Mohd, Yusoff Mehran, Nejati Daisy, Mui Hung Kee, Azlan Amran. (2018). **Linking green human resource management practices to environmental performance in hotel industry**. Global Business Review, 21(3), 663-680.
- Yukl, G. (2006). **Leadership in Organization**. 6 th ed. New Jersey : Printice-Hall.
- Yukl, G. and Fleet, V. D. (1992). **Theory and Research on Leadership in Organizations : Handbook of Industrial and Organization Psychology**. California : Consulting Psychologists.
- Yukl, G.A. (1998). **Leadership in Organization**. 4th ed. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
- Zaremba, A. J. (2003). **Organizational communication: Foundations for business & management**. Mason, OH: Thomson South-Western.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย



Ref. No. 0643.14/ 800

Bansomdejchaopraya Rajabhat University
1061 Itsarapap 15 Itsarapap Rd.
Thonburi Bangkok 10600

7 August 2023

Subject Request letter for instrument validation

Dear Professor Liu Tiefeng, Hunan University of Humanities, Science and Technology

Attachment 1 questionnaire

Regarding Mr. Feng Xiaobo with student code 6373104138, a doctoral student majoring in the Educational Administration program at Bansomdejchaopraya Rajabhat University. The thesis is entitled "Guidelines for Human Resource Management Policies and Strategies in Higher Education Institutions in Hunan, China". The thesis committee is as follows:

1. Associate Professor Dr. Niran Sutheeniran Advisor
2. Associate Professor Dr. Jittawisut Wirmuttipanya Co-advisor
3. Assistant Professor Dr. Kulsirin Aphiratvoradej Co-Advisor

In this research, the researcher requires to check the content validity of the instrument to get the most complete research instrument. Knowing your experience in the field of the said research, the researcher would like to ask for your assistance in validating the said instrument. Your suggestions will be useful for improving the quality and suitability of research instruments for use in collecting data for this research.

Sincerely,

(Assistant Professor Dr. Kanakorn Sawangcharoen)

Dean of Graduate school

Bansomdejchaopraya Rajabhat University

Tel. (662) 4737000

Fax. (662) 4737000



Ref. No. 0643.14/ 891

Bansomdejchaopraya Rajabhat University
1061 Itsarapap 15 Itsarapap Rd.
Thonburi Bangkok 10600

7 August 2023

Subject Request letter for instrument validation

Dear Associate Professor Luo Qiushi, Hunan University of Medicine

Attachment 1 questionnaire

Regarding Mr. Feng Xiaobo with student code 6373104138, a doctoral student majoring in the Educational Administration program at Bansomdejchaopraya Rajabhat University. The thesis is entitled "Guidelines for Human Resource Management Policies and Strategies in Higher Education Institutions in Hunan, China". The thesis committee is as follows:

- | | |
|--|------------|
| 1. Associate Professor Dr. Niran Sutheeniran | Advisor |
| 2. Associate Professor Dr. Jittawisut Wimuttipanya | Co-advisor |
| 3. Assistant Professor Dr. Kulsirin Aphiratvoradej | Co-Advisor |

In this research, the researcher requires to check the content validity of the instrument to get the most complete research instrument. Knowing your experience in the field of the said research, the researcher would like to ask for your assistance in validating the said instrument. Your suggestions will be useful for improving the quality and suitability of research instruments for use in collecting data for this research.

Sincerely,

(Assistant Professor Dr. Kanakorn Sawangcharoen)

Dean of Graduate school

Bansomdejchaopraya Rajabhat University

Tel. (662) 4737000

Fax. (662) 4737000



Ref. No. 0643.14/ 892

Bansomdejchaopraya Rajabhat University
1061 Itsarapap 15 Itsarapap Rd.
Thonburi Bangkok 10600

7 August 2023

Subject Request letter for instrument validation

Dear Professor Zhou Bangchun, Hunan Vocational College of Art

Attachment 1 questionnaire

Regarding Mr. Feng Xiaobo with student code 6373104138, a doctoral student majoring in the Educational Administration program at Bansomdejchaopraya Rajabhat University. The thesis is entitled "Guidelines for Human Resource Management Policies and Strategies in Higher Education Institutions in Hunan, China". The thesis committee is as follows:

1. Associate Professor Dr. Niran Sutheeniran Advisor
2. Associate Professor Dr. Jittawisut Wimuttipanya Co-advisor
3. Assistant Professor Dr. Kulsirin Aphiratvoradej Co-Advisor

In this research, the researcher requires to check the content validity of the instrument to get the most complete research instrument. Knowing your experience in the field of the said research, the researcher would like to ask for your assistance in validating the said instrument. Your suggestions will be useful for improving the quality and suitability of research instruments for use in collecting data for this research.

Sincerely,

(Assistant Professor Dr. Kanakorn Sawangcharoen)

Dean of Graduate school

Bansomdejchaopraya Rajabhat University

Tel. (662) 4737000

Fax. (662) 4737000

ภาคผนวก ข
ผลการหาค่าดัชนีวัดความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม

ดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือวิจัย (IOC)
เรื่อง แนวทางการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนานประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน

ข้อ ที่	แนวทางการบริหารจัดการเชิงนโยบายและ กลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ วิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน	ผู้ทรงคุณวุฒิ			ค่า IOC	สรุป
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
ด้านการสรรหาและคัดเลือก						
1	มีนโยบายในการจัดกิจกรรมเพื่อจูงใจให้ผู้มี คุณสมบัติตรงตามท้องค้การต้องการมาสมัครงาน ในองค์การ	1	1	1	1.00	ใช้ได้
2	สนับสนุนการสรรหาบุคคลจากบุคคลภายใน	1	1	1	1.00	ใช้ได้
3	สนับสนุนการสรรหาบุคคลจากบุคคลภายนอก	1	1	1	1.00	ใช้ได้
4	สรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามลักษณะงาน	1	1	1	1.00	ใช้ได้
5	สรรหาบุคคลโดยพิจารณาจาก แหล่งที่มาของ บุคลากร กระบวนการสรรหา และการประเมินผล การสรรหา	1	1	1	1.00	ใช้ได้
6	มีวิธีการแสวงหาโน้มน้าวและจูงใจให้บุคคลที่มี ความรู้ความสามารถและเหมาะสมกับตำแหน่ง เข้ามาทำงานในองค์การ	1	1	1	1.00	ใช้ได้
7	ได้กำหนดให้ผู้ที่มีหน้าที่คัดเลือกมีความรู้ใน หลักการและมีความเข้าใจในเทคนิคในการ คัดเลือกบุคคล	1	1	1	1.00	ใช้ได้
8	การพิจารณาตัดสินใจที่จะรับเข้ามาปฏิบัติงาน หรือไม่ ยังขึ้นอยู่กับความประทับใจที่ได้จากการ สัมภาษณ์	1	1	1	1.00	ใช้ได้
9	การพิจารณาตัดสินใจที่จะรับเข้ามาปฏิบัติงาน หรือไม่ยังขึ้นอยู่กับผลการทดสอบที่เกี่ยวข้อง	1	1	1	1.00	ใช้ได้
10	ตัดสินใจเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติและ ความสามารถเหมาะสมที่สุดจากผู้สมัคร เพื่อให้ เข้ามาทำงานและดำรงในตำแหน่งที่ต้องการ	1	1	1	1.00	ใช้ได้

ข้อ ที่	แนวทางการบริหารจัดการเชิงนโยบายและ กลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ วิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน	ผู้ทรงคุณวุฒิ			ค่า IOC	สรุป
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา						
1	กระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ	1	1	1	1.00	ใช้ได้
2	เสริมสร้างสมรรถนะทางความรู้ ทักษะทัศนคติ และพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร	1	1	1	1.00	ใช้ได้
3	กำหนดแผนการฝึกอบรมและพัฒนาเฉพาะบุคคลตามความสามารถและความต้องการของบุคลากร	1	1	1	1.00	ใช้ได้
4	การจัดการฝึกอบรม ด้านทักษะวิชาชีพ การวางแผนอาชีพให้กับบุคลากร	1	1	1	1.00	ใช้ได้
5	เปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถยกระดับศักยภาพในการปฏิบัติงานได้	1	1	1	1.00	ใช้ได้
6	ส่งเสริมความสามารถของบุคลากรในการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและผลการปฏิบัติงานได้	1	1	1	1.00	ใช้ได้
7	ส่งเสริมบุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมหรือพัฒนาเกิดความมั่นใจในทักษะของเขา	1	1	1	1.00	ใช้ได้
8	ส่งเสริมทักษะของบุคลากรในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับคุณภาพและมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1.00	ใช้ได้
9	องค์กรมีการวางแผนและออกแบบอย่างเป็นระบบเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งระดับบุคคล กลุ่มและองค์กร	1	1	1	1.00	ใช้ได้
10	องค์กรได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะความสามารถ และปรับปรุงพฤติกรรมของบุคลากรให้ดีขึ้นโดยมุ่งเน้นในเรื่องการพัฒนาในตัวบุคคลและการพัฒนาในสายอาชีพ	1	1	1	1.00	ใช้ได้

ข้อ ที่	แนวทางการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกล ยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ วิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน	ผู้ทรงคุณวุฒิ			ค่า IOC	สรุป
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน						
1	องค์กรได้จัดระเบียบผลการปฏิบัติงานของ พนักงานให้สอดคล้องเป้าประสงค์ขององค์กร	1	1	1	1.00	ใช้ได้
2	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เป็นประจำทุกปี โดยมุ่งเน้นทั้งสองความสามารถ ไปควบคู่กันความสามารถ ความโดดเด่น	1	1	1	1.00	ใช้ได้
3	ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระเบียบ แบบแผน มีการกำหนดหลักการและวัตถุประสงค์ ที่ชัดเจน	1	1	1	1.00	ใช้ได้
4	กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานมี ความ เหมาะสมกับ ตำแหน่งและสายงาน	1	1	1	1.00	ใช้ได้
5	ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความ โปร่งใสยุติธรรม	1	1	1	1.00	ใช้ได้
6	องค์กรมีการวัดหรือประเมินผลการปฏิบัติงาน ในระยะเวลาที่กำหนด	1	1	1	1.00	ใช้ได้
7	องค์กรมีนโยบายเพื่อให้บุคลากรได้ทราบผลการ ปฏิบัติงาน ของตนเองว่าอยู่ในระดับใด	1	1	1	1.00	ใช้ได้
8	องค์กรมีนโยบายให้บุคลากรได้ทราบ ข้อผิดพลาดที่ต้องปรับปรุงแก้ไขให้มี ประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น	1	1	1	1.00	ใช้ได้
9	องค์กรสร้างความชัดเจนในแผนต่าง ๆ สำหรับ การประเมินผล	1	1	1	1.00	ใช้ได้
10	องค์กรสร้างการสื่อสารที่ชัดเจน ให้บุคลากร เข้าใจในการประเมินผลปฏิบัติงานหน้าที่เป็น อย่างดี	1	1	1	1.00	ใช้ได้

ข้อ ที่	แนวทางการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกล ยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ วิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน	ผู้ทรงคุณวุฒิ			ค่า IOC	สรุป
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
คำตอบแทนและสิทธิประโยชน์อื่น ๆ						
1	องค์การให้ความสำคัญในเรื่องการ สร้าง บรรยากาศในการทำงาน และการสร้างจิตสำนึก ด้านความปลอดภัยใน การทำงาน	1	1	1	1.00	ใช้ได้
2	มีการวางนโยบาย และแนวทางปฏิบัติใน การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและ ผลประโยชน์ อื่น ๆ แก่บุคลากรอย่างเหมาะสม	1	1	1	1.00	ใช้ได้
3	มีนโยบายการบริหารค่าตอบแทนและการจัด สวัสดิการที่เหมาะสมกับตำแหน่ง ภาระกิจแต่ละ สายงานและผลงาน	1	1	1	1.00	ใช้ได้
4	มีกระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการ ประเมิน วิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากร ทาง การศึกษา การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ	1	1	1	1.00	ใช้ได้
5	มีกระบวนการประเมินการเลื่อนขั้น เงินเดือน ตามระเบียบราชการอย่างเป็นธรรม	1	1	1	1.00	ใช้ได้
6	มีรูปแบบวิธีการจูงใจบุคลากรในรูปแบบใหม่ ๆ เช่น การสร้างระบบการทำงาน ที่ยืดหยุ่นโดย บุคลากรสามารถเลือกเวลา ทำงานได้ด้วยตนเอง รวมทั้งมีการเพิ่มสิทธิ การลาในรูปแบบต่าง ๆ มากขึ้น	1	1	1	1.00	ใช้ได้
7	สนับสนุนบุคลากรให้ มีความสุขในการทำงาน ลด ความตึงเครียด จากการทำงาน	1	1	1	1.00	ใช้ได้
8	ใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ในการทำงานเพื่อลดความ ขัดแย้ง ภายในองค์กร	1	1	1	1.00	ใช้ได้
9	จ่ายผลตอบแทนพิเศษให้กับกลุ่มบุคลากรที่มี ศักยภาพสูง เพื่อเป็นการธำรงรักษาบุคลากรที่มี ศักยภาพสูงให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ	1	1	1	1.00	ใช้ได้
10	มีการให้ผลประโยชน์ สวัสดิการ หรือการ ให้บริการต่าง ๆ กับบุคลากร	1	1	1	1.00	ใช้ได้

ดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือวิจัย (IOC)
เรื่อง การประเมินคุณลักษณะการบริหารจัดการเชิง นโยบายและกลยุทธ์ของการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและ มหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน
ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน

ข้อ ที่	การประเมินคุณลักษณะการบริหารจัดการเชิง นโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน	ผู้ทรงคุณวุฒิ			ค่า IOC	สรุป
		คน ที่ 1	คน ที่ 2	คน ที่ 3		
1	มีวิธีการแสวงหาโน้มน้าวและจูงใจให้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถและเหมาะสมกับตำแหน่งเข้ามาทำงาน ในองค์กร	1	1	1	1.00	ใช้ได้
2	การพิจารณาตัดสินใจที่จะรับเข้ามาปฏิบัติงานหรือไม่ ยังขึ้นอยู่กับความประทับใจที่ได้จากการสัมภาษณ์	1	1	1	1.00	ใช้ได้
3	สนับสนุนการสรรหาบุคคลจากบุคคลภายนอก	1	1	1	1.00	ใช้ได้
4	สรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามลักษณะงาน	1	1	1	1.00	ใช้ได้
5	มีนโยบายในการจัดกิจกรรมเพื่อจูงใจให้ผู้มีคุณสมบัติ ตรงตามต้องการต้องการมาสมัครงานในองค์กร	1	1	1	1.00	ใช้ได้
6	กำหนดแผนการฝึกอบรมและพัฒนาเฉพาะบุคคลตาม ความสามารถและความต้องการของบุคลากร	1	1	1	1.00	ใช้ได้
7	ส่งเสริมความสามารถของบุคลากรในการเพิ่มพูน ความรู้ ความสามารถและผลการปฏิบัติงานได้	1	1	1	1.00	ใช้ได้
8	องค์กรมีการวางแผนและออกแบบอย่างเป็นระบบ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งระดับ บุคคล กลุ่มและองค์กร	1	1	1	1.00	ใช้ได้
9	กระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างเป็น ระบบ	1	1	1	1.00	ใช้ได้
10	ส่งเสริมทักษะของบุคลากรในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ คุณภาพและมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1.00	ใช้ได้
11	ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความโปร่งใส ยุติธรรม	1	1	1	1.00	ใช้ได้
12	ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระเบียบแบบ แผน มีการกำหนดหลักการและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน	1	1	1	1.00	ใช้ได้
13	องค์กรสร้างความชัดเจนในแผนต่าง ๆ สำหรับการ ประเมินผล	1	1	1	1.00	ใช้ได้

ข้อ ที่	การประเมินคุณลักษณะการบริหารจัดการเชิง นโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน	ผู้ทรงคุณวุฒิ			ค่า IOC	สรุป
		คน ที่ 1	คน ที่ 2	คน ที่ 3		
14	กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความ เหมาะสมกับ ตำแหน่งและสายงาน	1	1	1	1.00	ใช้ได้
15	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เป็น ประจำทุกปี โดยมุ่งเน้นทั้งสองความสามารถไปควบคู่ กันความสามารถ ความโดดเด่น	1	1	1	1.00	ใช้ได้
16	มีกระบวนการประเมินการเลื่อนขั้น เงินเดือนตาม ระเบียบราชการอย่างเป็นธรรม	1	1	1	1.00	ใช้ได้
17	จ่ายผลตอบแทนพิเศษให้กับกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพ สูง เพื่อเป็นการจูงใจรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้ อยู่กับองค์กรนาน ๆ	1	1	1	1.00	ใช้ได้
18	มีกระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการ ประเมิน วิชย ฐานะข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษา การ ส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ	1	1	1	1.00	ใช้ได้
19	องค์การให้ความสำคัญในเรื่องการ สร้างบรรยากาศใน การทำงาน และการสร้างจิตสำนึกด้านความปลอดภัย ใน การทำงาน	1	1	1	1.00	ใช้ได้
20	มีการวางนโยบาย และแนวทางปฏิบัติในการจ่าย ค่าตอบแทน สวัสดิการและ ผลประโยชน์อื่น ๆ แก่ บุคลากรอย่างเหมาะสม	1	1	1	1.00	ใช้ได้

ข้อเสนอแนะแบบประเมินความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติ แนวทางการบริหารจัดการเชิงนโยบายและ
กลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน
ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน

ข้อเสนอแนะด้านการสรรหาและคัดเลือก

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะด้านด้านการฝึกอบรมและพัฒนา

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ค
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง แนวทางการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัย
และมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้เป็นเรื่องเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนานประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน เพื่อประเมินคุณลักษณะการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน

2. แบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน แบ่งออกเป็น 3 ตอน ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มี 2 ข้อ ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน มี 40 ข้อ ตอนที่ 3 สอบถามการประเมินคุณลักษณะทางการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน มี 20 ข้อ ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะแบบประเมินความเหมาะสมในการปฏิบัติ แนวทางการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน

3. ให้ท่านตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง โดยให้ท่านพิจารณาแล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับที่เป็นจริงที่สุดตามทรรศนะของท่าน
ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความอนุเคราะห์ครั้งนี้ด้วยดี

(เฟิ่ง เสี่ยวปัว)

นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ

เพศ () ชาย () หญิง
ระดับการศึกษา () ปริญญาตรี () สูงกว่าปริญญาตรี

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน

ระดับ 5 หมายถึง มีแนวทางการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีแนวทางการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีแนวทางการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีแนวทางการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีแนวทางการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	แนวทางการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน	ระดับการดำเนินงาน				
		5	4	3	2	1
ด้านการสรรหาและคัดเลือก						
1	มีนโยบายในการจัดกิจกรรมเพื่อจูงใจให้ผู้มีคุณสมบัติตรงตามที่องค์กรต้องการมาสมัครงานในองค์กร
2	สนับสนุนการสรรหาบุคคลจากบุคคลภายใน
3	สนับสนุนการสรรหาบุคคลจากบุคคลภายนอก
4	สรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามลักษณะงาน
5	สรรหาบุคคลโดยพิจารณาจาก แหล่งที่มาของบุคลากร กระบวนการสรรหา และการประเมินผลการสรรหา
6	มีวิธีการแสวงหาโน้มน้าวและจูงใจให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถและเหมาะสมกับตำแหน่งเข้ามาทำงานในองค์กร
7	ได้กำหนดให้ผู้ที่มีหน้าที่คัดเลือกมีความรู้ในหลักการและมีความเข้าใจในเทคนิคในการคัดเลือกบุคคล
8	การพิจารณาตัดสินใจที่จะรับเข้ามาปฏิบัติงานหรือไม่ ยังขึ้นอยู่กับความประทับใจที่ได้จากการสัมภาษณ์

ข้อที่	แนวทางการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย ในมณฑลหูหนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน	ระดับการดำเนินงาน				
		5	4	3	2	1
9	การพิจารณาตัดสินใจที่จะรับเข้ามาปฏิบัติงานหรือไม่ยัง ขึ้นอยู่กับผลการทดสอบที่เกี่ยวข้อง
10	ตัดสินใจเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติและความสามารถ เหมาะสมที่สุดจากผู้สมัคร เพื่อให้เข้ามาทำงานและดำรงใน ตำแหน่งที่ต้องการ

ข้อที่	แนวทางการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย ในมณฑลหูหนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน	ระดับการดำเนินงาน				
		5	4	3	2	1
ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา						
1	กระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ
2	เสริมสร้างสมรรถนะทางความรู้ ทักษะทัศนคติและ พฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร
3	กำหนดแผนการฝึกอบรมและพัฒนาเฉพาะบุคคลตาม ความสามารถและความต้องการของบุคลากร
4	การจัดการฝึกอบรม ด้านทักษะวิชาชีพ การวางแผนอาชีพ ให้กับบุคลากร
5	เปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถยกระดับศักยภาพในการ ปฏิบัติงานได้
6	ส่งเสริมความสามารถของบุคลากรในการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและผลการปฏิบัติงานได้
7	ส่งเสริมบุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมหรือพัฒนาเกิดความ มั่นใจในทักษะของเขา
8	ส่งเสริมทักษะของบุคลากรในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ คุณภาพและมีประสิทธิภาพ
9	องค์กรมีการวางแผนและออกแบบอย่างเป็นระบบเพื่อ ปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร
10	องค์กรได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะความสามารถและปรับปรุง พฤติกรรมของบุคลากรให้ดีขึ้นโดยมุ่งเน้นในเรื่องการพัฒนา ในตัวบุคคลและการพัฒนาในสายอาชีพ

ข้อที่	แนวทางการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย ในมณฑลหูหนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน	ระดับการดำเนินงาน				
		5	4	3	2	1
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน						
1	องค์กรได้จัดระเบียบผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้ สอดคล้องเป้าประสงค์ขององค์กร
2	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เป็นประจำ ทุกปี โดยมุ่งเน้นทั้งสองความสามารถไปควบคู่กัน ความสามารถ ความโดดเด่น
3	ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระเบียบแบบแผน มีการกำหนดหลักการและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน
4	กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานมี ความเหมาะสมกับ ตำแหน่งและสายงาน
5	ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความโปร่งใสยุติธรรม
6	องค์กรมีการวัดหรือประเมินผลการปฏิบัติงานใน ระยะเวลาที่กำหนด
7	องค์กรมีนโยบายเพื่อให้บุคลากรได้ทราบผลการปฏิบัติงาน ของตนเองว่าอยู่ในระดับใด
8	องค์กรมีนโยบายให้บุคลากรได้ทราบข้อผิดพลาดที่ต้อง ปรับปรุงแก้ไขให้มี ประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น
9	องค์กรสร้างความชัดเจนในแผนต่าง ๆ สำหรับการ ประเมินผล
10	องค์กรสร้างการสื่อสารที่ชัดเจน ให้บุคลากรเข้าใจในการ ประเมินผลปฏิบัติงานหน้าที่เป็นอย่างดี

ข้อที่	แนวทางการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย ในมณฑลหูหนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน	ระดับการดำเนินงาน				
		5	4	3	2	1
ด้านคำตอบแทนและสิทธิประโยชน์อื่น ๆ						
1	องค์การให้ความสำคัญในเรื่องการ สร้างบรรยากาศในการ ทำงาน และการสร้างจิตสำนึกด้านความปลอดภัยใน การ ทำงาน
2	มีการวางนโยบาย และแนวทางปฏิบัติในการจ่าย ค่าตอบแทน สวัสดิการและ ผลประโยชน์อื่น ๆ แก่บุคลากร อย่างเหมาะสม
3	มีนโยบายการบริหารค่าตอบแทนและการจัดสวัสดิการที่ เหมาะสมกับตำแหน่ง ภาระกิจแต่ละสายงานและผลงาน
4	มีกระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการ ประเมิน วิชยฐานะ ข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษา การส่งเสริมและ ยกย่องเชิดชูเกียรติ
5	มีกระบวนการประเมินการเลื่อนขั้น เงินเดือนตามระเบียบ ราชการอย่างเป็นธรรม
6	มีรูปแบบวิธีการจูงใจบุคลากรในรูปแบบใหม่ ๆ เช่น การ สร้างระบบการทำงาน ที่ยืดหยุ่นโดยบุคลากรสามารถเลือก เวลา ทำงานได้ด้วยตนเอง รวมทั้งมีการเพิ่มสิทธิ การลาใน รูปแบบต่าง ๆ มากขึ้น
7	สนับสนุนบุคลากรให้ มีความสุขในการทำงาน ลดความตึง เครียด จากการทำงาน
8	ใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ในการทำงานเพื่อลดความขัดแย้ง ภายใน องค์กร
9	จ่ายผลตอบแทนพิเศษให้กับกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เพื่อเป็นการธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้อยู่กับ องค์กรนาน ๆ
10	มีการให้ผลประโยชน์ สวัสดิการ หรือการให้บริการต่าง ๆ กับบุคลากร

ตอนที่ 3 สอบถามการประเมินคุณลักษณะการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ วิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนานประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน

ระดับ 5 หมายถึง มีการประเมินคุณลักษณะการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีการประเมินคุณลักษณะการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีการประเมินคุณลักษณะการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีการประเมินคุณลักษณะการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับน้อย

ข้อที่	การประเมินคุณลักษณะการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ วิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน	ระดับการดำเนินงาน				
		5	4	3	2	1
1	มีวิธีการแสวงหาใหม่ ๆ และจูงใจให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถและเหมาะสมกับตำแหน่งเข้ามาทำงานในองค์กร
2	การพิจารณาตัดสินใจที่จะรับเข้ามาปฏิบัติงานหรือไม่ ยังขึ้นอยู่กับความประทับใจที่ได้จากการสัมภาษณ์
3	สนับสนุนการสรรหาบุคคลจากบุคคลภายนอก
4	สรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามลักษณะงาน
5	มีนโยบายในการจัดกิจกรรมเพื่อจูงใจให้ผู้มีคุณสมบัติตรงตามที่องค์กรต้องการมาสมัครงานในองค์กร
6	กำหนดแผนการฝึกอบรมและพัฒนาเฉพาะบุคคลตามความสามารถและความต้องการของบุคลากร
7	ส่งเสริมความสามารถของบุคลากรในการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและผลการปฏิบัติงานได้
8	องค์กรมีการวางแผนและออกแบบอย่างเป็นระบบเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร
9	กระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ
10	ส่งเสริมทักษะของบุคลากรในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับคุณภาพและมีประสิทธิภาพ
11	ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความโปร่งใสยุติธรรม

ข้อที่	การประเมินคุณลักษณะการบริหารจัดการเชิงนโยบาย และกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ วิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน	ระดับการดำเนินงาน				
		5	4	3	2	1
12	ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระเบียบแบบแผน มีการกำหนดหลักการและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน
13	องค์การสร้างความสำเร็จในแผนต่าง ๆ สำหรับการ ประเมินผล
14	กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานมี ความเหมาะสมกับ ตำแหน่งและสายงาน
15	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เป็นประจำ ทุกปี โดยมุ่งเน้นทั้งสองความสามารถไปควบคู่กัน ความสามารถ ความโดดเด่น
16	มีกระบวนการประเมินการเลื่อนขั้น เงินเดือนตามระเบียบ ราชการอย่างเป็นธรรม
17	จ่ายผลตอบแทนพิเศษให้กับกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เพื่อเป็นการจูงใจรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้อยู่กับ องค์กรนาน ๆ
18	มีกระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการ ประเมิน วิทยฐานะ ข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษา การส่งเสริมและ ยกย่องเชิดชูเกียรติ
19	องค์การให้ความสำคัญในเรื่องการ สร้างบรรยากาศในการ ทำงาน และการสร้างจิตสำนึกด้านความปลอดภัยใน การ ทำงาน
20	มีการวางนโยบาย และแนวทางปฏิบัติในการจ่าย ค่าตอบแทน สวัสดิการและ ผลประโยชน์อื่น ๆ แก่บุคลากร อย่างเหมาะสม

ข้อเสนอแนะแบบประเมินความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติ แนวทางการบริหารจัดการเชิงนโยบายและ
กลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน
ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน

ข้อเสนอแนะด้านการสรรหาและคัดเลือก

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะด้านด้านการฝึกอบรมและพัฒนา

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ง

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลในการทำวิจัย และหนังสือ
ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลโดยการเข้าสัมภาษณ์



Ref. No. 0643.14/ 893

Bansomdejchaopraya Rajabhat University
1061 Itsarapap 15 Itsarapap Rd.
Thonburi Bangkok 10600

7 August 2023

Subject Request for data collection

Dear President of Hunan University of Humanities, Science and Technology

Attachment 1. Questionnaires
2. Structured interview

Regarding Mr. Feng Xiaobo with student code 6373104138, a doctoral student majoring in the Educational Administration program at Bansomdejchaopraya Rajabhat University. The thesis is entitled "Guidelines for Human Resource Management Policies and Strategies in Higher Education Institutions in Hunan, China". The thesis committee is as follows:

1. Associate Professor Dr. Niran Sutheeniran Advisor
2. Associate Professor Dr. Jittawisut Wimuttipanya Co-advisor
3. Assistant Professor Dr. Kulsirin Aphiratvoradej Co-Advisor

In this research, the researcher requires to collect data for the said research. Therefore, the researcher requested to collect the data to be used in the research.

Sincerely,

(Assistant Professor Dr. Kanakorn Sawangcharoen)
Dean of Graduate school
Bansomdejchaopraya Rajabhat University

Tel. (662) 4737000

Fax. (662) 4737000



Ref. No. 0643.14/ 894

Bansomdejchaopraya Rajabhat University
1061 Itsarapap 15 Itsarapap Rd.
Thonburi Bangkok 10600

7 August 2023

Subject Request for data collection

Dear President of Hunan First Normal University

Attachment 1. Questionnaires
2. Structured interview

Regarding Mr. Feng Xiaobo with student code 6373104138, a doctoral student majoring in the Educational Administration program at Bansomdejchaopraya Rajabhat University. The thesis is entitled "Guidelines for Human Resource Management Policies and Strategies in Higher Education Institutions in Hunan, China". The thesis committee is as follows:

- | | |
|--|------------|
| 1. Associate Professor Dr. Niran Sutheeniran | Advisor |
| 2. Associate Professor Dr. Jittawisut Wimuttipanya | Co-advisor |
| 3. Assistant Professor Dr. Kulsirin Aphiratvoradej | Co-Advisor |

In this research, the researcher requires to collect data for the said research. Therefore, the researcher requested to collect the data to be used in the research.

Sincerely,

(Assistant Professor Dr. Kanakorn Sawangcharoen)

Dean of Graduate school

Bansomdejchaopraya Rajabhat University

Tel. (662) 4737000

Fax. (662) 4737000



Ref. No. 0643.14/ 895

Bansomdejchaopraya Rajabhat University
1061 Itsarapap 15 Itsarapap Rd.
Thonburi Bangkok 10600

7 August 2023

Subject Request for data collection

Dear President of Hunan University of Medicine

Attachment 1. Questionnaires
2. Structured interview

Regarding Mr. Feng Xiaobo with student code 6373104138, a doctoral student majoring in the Educational Administration program at Bansomdejchaopraya Rajabhat University. The thesis is entitled "Guidelines for Human Resource Management Policies and Strategies in Higher Education Institutions in Hunan, China". The thesis committee is as follows:

- | | |
|--|------------|
| 1. Associate Professor Dr. Niran Sutheeniran | Advisor |
| 2. Associate Professor Dr. Jittawisut Wimuttipanya | Co-advisor |
| 3. Assistant Professor Dr. Kulsirin Aphiratvoradej | Co-Advisor |

In this research, the researcher requires to collect data for the said research. Therefore, the researcher requested to collect the data to be used in the research.

Sincerely,

(Assistant Professor Dr. Kanakorn Sawangcharoen)

Dean of Graduate school

Bansomdejchaopraya Rajabhat University

Tel. (662) 4737000

Fax. (662) 4737000

Ref. No. 0643.14/ 896



Bansomdejchaopraya Rajabhat University
1061 Itsarapap 15 Itsarapap Rd.
Thonburi Bangkok 10600

7 August 2023

Subject Request for data collection

Dear President of Hunan Vocational College of Art

Attachment 1. Questionnaires
2. Structured interview

Regarding Mr. Feng Xiaobo with student code 6373104138, a doctoral student majoring in the Educational Administration program at Bansomdejchaopraya Rajabhat University. The thesis is entitled "Guidelines for Human Resource Management Policies and Strategies in Higher Education Institutions in Hunan, China". The thesis committee is as follows:

- | | |
|--|------------|
| 1. Associate Professor Dr. Niran Sutheeniran | Advisor |
| 2. Associate Professor Dr. Jittawisut Wimuttipanya | Co-advisor |
| 3. Assistant Professor Dr. Kulsirin Aphiratvoradej | Co-Advisor |

In this research, the researcher requires to collect data for the said research. Therefore, the researcher requested to collect the data to be used in the research.

Sincerely,

(Assistant Professor Dr. Kanakorn Sawangcharoen)

Dean of Graduate school

Bansomdejchaopraya Rajabhat University

Tel. (662) 4737000

Fax. (662) 4737000



Ref. No. 0643.14/ 897

Bansomdejchaopraya Rajabhat University
1061 Itsarapap 15 Itsarapap Rd.
Thonburi Bangkok 10600

7 August 2023

Subject Request for data collection

Dear President of Hunan University of Science and Technology

Attachment 1. Questionnaires
2. Structured interview

Regarding Mr. Feng Xiaobo with student code 6373104138, a doctoral student majoring in the Educational Administration program at Bansomdejchaopraya Rajabhat University. The thesis is entitled "Guidelines for Human Resource Management Policies and Strategies in Higher Education Institutions in Hunan, China". The thesis committee is as follows:

1. Associate Professor Dr. Niran Sutheeniran Advisor
2. Associate Professor Dr. Jittawisut Wimuttipanya Co-advisor
3. Assistant Professor Dr. Kulsirin Aphiratvoradej Co-Advisor

In this research, the researcher requires to collect data for the said research. Therefore, the researcher requested to collect the data to be used in the research.

Sincerely,

(Assistant Professor Dr. Kanakorn Sawangcharoen)

Dean of Graduate school
Bansomdejchaopraya Rajabhat University

Tel. (662) 4737000

Fax. (662) 4737000



Ref. No. 0643.14/ ๘๙๘

Bansomdejchaopraya Rajabhat University
1061 Itsarapap 15 Itsarapap Rd.
Thonburi Bangkok 10600

๗ August 2023

Subject Request for data collection

Dear President of Hunan Women's University

Attachment 1. Questionnaires
2. Structured interview

Regarding Mr. Feng Xiaobo with student code 6373104138, a doctoral student majoring in the Educational Administration program at Bansomdejchaopraya Rajabhat University. The thesis is entitled "Guidelines for Human Resource Management Policies and Strategies in Higher Education Institutions in Hunan, China". The thesis committee is as follows:

1. Associate Professor Dr. Niran Sutheeniran Advisor
2. Associate Professor Dr. Jittawisut Wimuttipanya Co-advisor
3. Assistant Professor Dr. Kulsirin Aphiratvoradej Co-Advisor

In this research, the researcher requires to collect data for the said research. Therefore, the researcher requested to collect the data to be used in the research.

Sincerely,

(Assistant Professor Dr. Kanakorn Sawangcharoen)

Dean of Graduate school
Bansomdejchaopraya Rajabhat University

Tel. (662) 4737000

Fax. (662) 4737000

Ref. No. 0643.14/ ๘๙๙



Bansomdejchaopraya Rajabhat University
1061 Itsarapap 15 Itsarapap Rd.
Thonburi Bangkok 10600

7 August 2023

Subject Request for data collection

Dear President of Shaoyang University

Attachment 1. Questionnaires
2. Structured interview

Regarding Mr. Feng Xiaobo with student code 6373104138, a doctoral student majoring in the Educational Administration program at Bansomdejchaopraya Rajabhat University. The thesis is entitled "Guidelines for Human Resource Management Policies and Strategies in Higher Education Institutions in Hunan, China". The thesis committee is as follows:

- | | |
|--|------------|
| 1. Associate Professor Dr. Niran Sutheeniran | Advisor |
| 2. Associate Professor Dr. Jittawisut Wimuttipanya | Co-advisor |
| 3. Assistant Professor Dr. Kulsirin Aphiratvoradej | Co-Advisor |

In this research, the researcher requires to collect data for the said research. Therefore, the researcher requested to collect the data to be used in the research.

Sincerely,

(Assistant Professor Dr. Kanakorn Sawangcharoen)
Dean of Graduate school
Bansomdejchaopraya Rajabhat University

Tel. (662) 4737000

Fax. (662) 4737000



Ref. No. 0643.14/ 900

Bansomdejchaopraya Rajabhat University
1061 Itsarapap 15 Itsarapap Rd.
Thonburi Bangkok 10600

Y August 2023

Subject Request for data collection

Dear President of Hunan University of Arts and Science

Attachment 1. Questionnaires
2. Structured interview

Regarding Mr. Feng Xiaobo with student code 6373104138, a doctoral student majoring in the Educational Administration program at Bansomdejchaopraya Rajabhat University. The thesis is entitled "Guidelines for Human Resource Management Policies and Strategies in Higher Education Institutions in Hunan, China". The thesis committee is as follows:

- | | |
|--|------------|
| 1. Associate Professor Dr. Niran Sutheeniran | Advisor |
| 2. Associate Professor Dr. Jittawisut Wimuttipanya | Co-advisor |
| 3. Assistant Professor Dr. Kulsirin Aphiratvoradej | Co-Advisor |

In this research, the researcher requires to collect data for the said research. Therefore, the researcher requested to collect the data to be used in the research.

Sincerely,

(Assistant Professor Dr. Kanakorn Sawangcharoen)

Dean of Graduate school

Bansomdejchaopraya Rajabhat University

Tel. (662) 4737000

Fax. (662) 4737000



Ref. No. 0643.14/ 901

Bansomdejchaopraya Rajabhat University
1061 Itsarapap 15 Itsarapap Rd.
Thonburi Bangkok 10600

7 August 2023

Subject Request for data collection

Dear President of Loudi Vocational and Technical College

Attachment 1. Questionnaires
2. Structured interview

Regarding Mr. Feng Xiaobo with student code 6373104138, a doctoral student majoring in the Educational Administration program at Bansomdejchaopraya Rajabhat University. The thesis is entitled "Guidelines for Human Resource Management Policies and Strategies in Higher Education Institutions in Hunan, China". The thesis committee is as follows:

- | | |
|--|------------|
| 1. Associate Professor Dr. Niran Sutheeniran | Advisor |
| 2. Associate Professor Dr. Jittawisut Wimuttipanya | Co-advisor |
| 3. Assistant Professor Dr. Kulsirin Aphiratvoradej | Co-Advisor |

In this research, the researcher requires to collect data for the said research. Therefore, the researcher requested to collect the data to be used in the research.

Sincerely,

(Assistant Professor Dr. Kanakorn Sawangcharoen)

Dean of Graduate school
Bansomdejchaopraya Rajabhat University

Tel. (662) 4737000

Fax. (662) 4737000



Ref. No. 0643.14/ 902

Bansomdejchaopraya Rajabhat University
1061 Itsarapap 15 Itsarapap Rd.
Thonburi Bangkok 10600

7 August 2023

Subject Request for data collection

Dear President of Hunan Institute of Science and Technology

Attachment 1. Questionnaires
2. Structured interview

Regarding Mr. Feng Xiaobo with student code 6373104138, a doctoral student majoring in the Educational Administration program at Bansomdejchaopraya Rajabhat University. The thesis is entitled "Guidelines for Human Resource Management Policies and Strategies in Higher Education Institutions in Hunan, China". The thesis committee is as follows:

1. Associate Professor Dr. Niran Sutheeniran Advisor
2. Associate Professor Dr. Jittawisut Wimuttipanya Co-advisor
3. Assistant Professor Dr. Kulsirin Aphiratvoradej Co-Advisor

In this research, the researcher requires to collect data for the said research. Therefore, the researcher requested to collect the data to be used in the research.

Sincerely,

(Assistant Professor Dr. Kanakorn Sawangcharoen)
Dean of Graduate school
Bansomdejchaopraya Rajabhat University

Tel. (662) 4737000

Fax. (662) 4737000

Ref. No. 0643.14/ 903



Bansomdejchaopraya Rajabhat University
1061 Itsarapap 15 Itsarapap Rd.
Thonburi Bangkok 10600

7 August 2023

Subject Request for evaluation of guidelines

Dear President of Hunan University of Humanities, Science and Technology

Attachment Evaluation sheets

Regarding Mr. Feng Xiaobo with student code 6373104138, a doctoral student majoring in the Educational Administration program at Bansomdejchaopraya Rajabhat University. The thesis is entitled "Guidelines for Human Resource Management Policies and Strategies in Higher Education Institutions in Hunan, China". The thesis committee is as follows:

1. Associate Professor Dr. Niran Sutheeniran Advisor
2. Associate Professor Dr. Jittawisut Wimuttipanya Co-advisor
3. Assistant Professor Dr. Kulsirin Aphiratvoradej Co-Advisor

The guidelines for human resource management policies and strategies in higher education institutions will be developed in this research. Knowing administrators in your university have experience in the field of the said research, the researcher would like to ask for their assistance in evaluating the guidelines. The researcher is glad to hear their suggestions for the guidelines for human resource management policies and strategies in higher education institutions. their positive response is highly appreciated.

Sincerely,

(Assistant Professor Dr.Kanakorn Sawangcharoen)

Dean of Graduate school

Bansomdejchaopraya Rajabhat University

Tel. (662) 4737000

Fax. (662) 4737000



Ref. No. 0643.14/

Bansomdejchaopraya Rajabhat University
1061 Itsarapap 15 Itsarapap Rd.
Thonburi Bangkok 10600

7 August 2023

Subject Request for evaluation of guidelines

Dear President of Hunan First Normal University

Attachment Evaluation sheets

Regarding Mr. Feng Xiaobo with student code 6373104138, a doctoral student majoring in the Educational Administration program at Bansomdejchaopraya Rajabhat University. The thesis is entitled "Guidelines for Human Resource Management Policies and Strategies in Higher Education Institutions in Hunan, China". The thesis committee is as follows:

1. Associate Professor Dr. Niran Sutheeniran Advisor
2. Associate Professor Dr. Jittawisut Wimmutipanya Co-advisor
3. Assistant Professor Dr. Kulsirin Aphiratvoradej Co-Advisor

The guidelines for human resource management policies and strategies in higher education institutions will be developed in this research. Knowing administrators in your university have experience in the field of the said research, the researcher would like to ask for their assistance in evaluating the guidelines. The researcher is glad to hear their suggestions for the guidelines for human resource management policies and strategies in higher education institutions. their positive response is highly appreciated.

Sincerely,

(Assistant Professor Dr. Kanakorn Sawangcharoen)

Dean of Graduate school

Bansomdejchaopraya Rajabhat University

Tel. (662) 4737000

Fax. (662) 4737000



Ref. No. 0643.14/901

Bansomdejchaopraya Rajabhat University
1061 Itsarapap 15 Itsarapap Rd.
Thonburi Bangkok 10600

7 August 2023

Subject Request for evaluation of guidelines

Dear President of Hunan Vocational College of Art

Attachment Evaluation sheets

Regarding Mr. Feng Xiaobo with student code 6373104138, a doctoral student majoring in the Educational Administration program at Bansomdejchaopraya Rajabhat University. The thesis is entitled "Guidelines for Human Resource Management Policies and Strategies in Higher Education Institutions in Hunan, China". The thesis committee is as follows:

1. Associate Professor Dr. Niran Sutheeniran Advisor
2. Associate Professor Dr. Jittawisut Wimuttipanya Co-advisor
3. Assistant Professor Dr. Kulsirin Aphiratvoradej Co-Advisor

The guidelines for human resource management policies and strategies in higher education institutions will be developed in this research. Knowing administrators in your university have experience in the field of the said research, the researcher would like to ask for their assistance in evaluating the guidelines. The researcher is glad to hear their suggestions for the guidelines for human resource management policies and strategies in higher education institutions. their positive response is highly appreciated.

Sincerely,

(Assistant Professor Dr. Kanakorn Sawangcharoen)

Dean of Graduate school

Bansomdejchaopraya Rajabhat University

Tel. (662) 4737000

Fax. (662) 4737000

ภาคผนวก จ

ข้อมูลการสัมภาษณ์และรายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

ผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์ท่านที่ 1

1. การดำเนินการการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ด้านการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ เป็นอย่างไร

ด้านการสรรหาและคัดเลือก หน่วยงานไม่สามารถสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงานได้ เช่น บุคลากรที่มีความสามารถเฉพาะด้านหรือบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาสูง บุคลากรขาดความสามารถเฉพาะด้าน ตัดสินใจผิดพลาด จึงนำมาซึ่งปรากฏการณ์สมองไหลและกระบวนการสัมภาษณ์และการคัดเลือกไม่มีมาตรฐานเพียงพอ ขาดเครื่องมือที่มีมาตรฐานในการทดสอบและคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน กระบวนการสัมภาษณ์และการคัดเลือกไม่ยุติธรรมและโปร่งใส

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา หน่วยงานขาดการฝึกอบรมบุคลากรใหม่ เนื่องจากบุคลากรใหม่จำเป็นต้องมีความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับตำแหน่งงาน ด้วยข้อจำกัดด้านภาระงานและข้อจำกัดด้านเวลา ทำให้หน่วยงานไม่สามารถฝึกอบรมบุคลากรใหม่ได้อย่างเป็นระบบ จึงนำมาซึ่งการสูญเสียบุคลากรที่มีความสามารถโดดเด่น

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่สามารถกระตุ้นแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร องค์กรมีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ไม่มีการใช้งานอย่างเต็มที่ ทำให้บุคลากรไม่เข้าใจวัตถุประสงค์การประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน อีกทั้งระบบประเมินผลการปฏิบัติงานยังยากต่อการนำไปปฏิบัติจริง

ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ นโยบายด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันไม่ชัดเจน จึงไม่สามารถดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเกิดความสนใจที่จะมาร่วมงานกับองค์กรและยากต่อการรักษาบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบันเกิดความสนใจที่จะมาร่วมงานกับองค์กรต่อ ทำให้เกิดการสูญเสียบุคลากรที่มีศักยภาพโดดเด่น

2. การดำเนินการแนวทางการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนานด้านการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ควรเป็นอย่างไร

ด้านการสรรหาและคัดเลือกควรกำหนดคุณสมบัติและเกณฑ์การรับสมัครที่ชัดเจน จัดการระบบการสรรหาอย่างมีประสิทธิภาพ คัดเลือกผู้สมัครตามคุณสมบัติและเกณฑ์ที่กำหนดเพื่อพัฒนาคุณภาพการทำงาน วางนโยบายด้านสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากรที่มีศักยภาพและวุฒิการศึกษาสูง ในด้านการคัดเลือก ควรกำหนดกระบวนการสัมภาษณ์และการคัดเลือกที่ชัดเจน สร้างเครื่องมือที่เหมาะสมเพื่อคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน คัดเลือกบุคลากรตามผลการประเมินเพื่อให้เกิดความยุติธรรมและโปร่งใส

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ควรให้ความสำคัญและสร้างระบบการฝึกอบรมบุคลากรใหม่ จัดการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ด้านวัฒนธรรมองค์การ กฎระเบียบในการปฏิบัติงาน และให้บุคลากรยอมรับในองค์การ เพื่อลดปัญหาการสูญเสียบุคลากรที่มีความสามารถโดดเด่น

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานควรสามารถกระตุ้นแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรได้ กำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าใจเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานและปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรกำกับดูแลและติดตามการดำเนินงาน เพื่อเสริมสร้างการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ควรกำหนดนโยบายสำหรับบุคลากรที่มีความสามารถโดดเด่นเพื่อดึงดูดบุคลากรที่มีคุณภาพตรงกับงานเกิดความสนใจที่จะมาร่วมงานกับองค์การ กระตุ้นบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในปัจจุบันเกิดแรงจูงใจที่จะร่วมงานกับองค์การต่อ กำหนดระบบการจ่ายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ที่ชัดเจน เพื่อเสริมสร้างให้บุคลากรเกิดจิตสำนึกความเป็นเจ้าของ

ผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์ท่านที่ 2

1. การดำเนินการจัดการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ด้านการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ เป็นอย่างไร

ด้านการสรรหาและคัดเลือก การสรรหามีต้นทุนที่สูง ผลการดำเนินการสรรหาไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง มีการลงทุนและลงแรงด้านการสรรหาค่อนข้างเยอะ แต่ไม่สามารถสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพตรงกับงานได้ อีกทั้งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ไม่มีการรวบรวมความต้องการในการคัดเลือกบุคลากรของแต่ละหน่วยงานและให้หน่วยงานนั้น ๆ มีส่วนร่วมในการคัดเลือก ทำให้การบรรจุบุคลากรไม่เหมาะสมกับตำแหน่งงานและไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บุคลากร

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา จำนวนการจัดการฝึกอบรมแก่บุคลากรค่อนข้างน้อย ระดับผู้บริหารไม่ตระหนักและให้ความสำคัญต่อการฝึกอบรมบุคลากร ระบบและหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับบุคลากรค่อนข้างน้อย

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน การดำเนินการการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความคลาดเคลื่อน บางหน่วยงานไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ องค์การไม่ประเมินผลการปฏิบัติงานตามสภาพความเป็นจริง และไม่ประเมินตามเกณฑ์มาตรฐานที่หน่วยงานกำหนด

ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ควรสร้างระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามตำแหน่งงานอย่างเหมาะสม แต่ละตำแหน่งงานควรมีระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่แตกต่างกัน เพื่อสนองความ

ต้องการในการเลื่อนขั้นและการพัฒนาของแต่ละตำแหน่งงาน กิจกรรมสำหรับบุคลากรค่อนข้างน้อย ทำให้มีการจ่ายค่าตอบแทนในจำนวนครั้งทีน้อย ขาดความมีชีวิตชีวาในการทำงาน

2. การดำเนินการแนวทางการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากร

มนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนานด้านการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ควรเป็นอย่างไร

ด้านการสรรหาและคัดเลือก ควรคัดเลือกช่องทางการสรรหาอย่างเหมาะสมเพื่อลดต้นทุนและระยะเวลาการสรรหาบุคลากรได้อย่างตรงตามความต้องการ เพื่อเสริมสร้างหลักการและกลยุทธ์การสรรหาบุคลากรที่มีศักยภาพเหมาะสมกับตำแหน่งงานแก่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ โดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรรวบรวมความต้องการ เงื่อนไขและมาตรฐานในการคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพของแต่ละหน่วยงาน และให้หน่วยงานผู้ใช้งานบุคลากรมีส่วนร่วมในการคัดเลือก จึงจะสามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ผู้บริหารควรให้ความสำคัญต่อการบ่มเพาะและฝึกอบรมบุคลากร สร้างระบบและหลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับบุคลากรภายในองค์กร เพื่อฝึกอบรมบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพและเสริมสร้างการบ่มเพาะที่งานอย่างเป็นกิจวัตรประจำวัน กำหนดแผนและวัตถุประสงค์การฝึกอบรมอย่างชัดเจน กำหนดหลักสูตรที่ตรงตามความต้องการขององค์กร

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรกำหนดหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานตามภาระงานของแต่ละตำแหน่งงาน ยืนยันความเหมาะสมของบุคลากรกับตำแหน่งงานเพื่อกำหนดหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ตลอดจนหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถกระตุ้นแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรได้

ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ พัฒนาระบบการจ่ายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ให้เกิดความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น กำหนดระบบการจ่ายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ให้เหมาะสมตามตำแหน่งงาน กิจกรรมและสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากรควรมีความหลากหลายและเป็นไปตามหลักสิทธิมนุษยธรรม เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีชีวิตชีวาแก่องค์กร

ผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์ท่านที่ 3

1. การดำเนินการการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ด้านการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ เป็นอย่างไร

ด้านการสรรหาและคัดเลือก ช่องทางการสรรหาค่อนข้างน้อย การกระจายข้อมูลการรับสมัครค่อนข้างแคบ ทำให้ผลการสรรหาบุคลากรไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ไม่

สามารถสรรหาบุคลากรที่มีศักยภาพที่มีความเหมาะสมได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด เมื่อเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยรัฐบาล ระดับความมีชื่อเสียงและอิทธิพลของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยยังคงค่อนข้างต่ำ ด้วยเหตุนี้ช่องทางการสรรหาบุคลากรของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยจึงค่อนข้างน้อย ทำให้ยากต่อการดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเกิดความสนใจที่จะร่วมงานกับองค์กร

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา โอกาสการเข้าร่วมการฝึกอบรมของบุคลากรค่อนข้างน้อย เนื่องจากข้อจำกัดด้านการเงินและเวลา หน่วยงานจึงไม่สามารถยื่นโอกาสการฝึกอบรมให้แก่บุคลากร ทำให้บุคลากรไม่สามารถพัฒนาระดับทักษะความสามารถได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่มีหลักการที่สมเหตุสมผล เช่นการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ ให้ความสำคัญเฉพาะผลการจัดการเรียนการสอนและการวิจัยเท่านั้น โดยละเลยคุณภาพการจัดการเรียนการสอนและการประเมินของนักศึกษา ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่สามารถกระตุ้นและส่งเสริมการทำงานของบุคลากรได้

ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ระดับค่าตอบแทนไม่เพียงพอต่อการแข่งขันกับสถาบันอื่น เมื่อเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยรัฐบาล ระดับค่าตอบแทนของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยยังคงค่อนข้างต่ำ ไม่มีข้อได้เปรียบใด ๆ จึงยากต่อการดึงดูดอาจารย์และผู้บริหารเกิดความสนใจอยากจะทำต่อสัญญาจ้างกับองค์กร

2. การดำเนินการแนวทางการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนานด้านการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ควรเป็นอย่างไร

ด้านการสรรหาและคัดเลือก นอกจากช่องทางการสรรหาแบบเดิมที่มีอยู่ ควรเพิ่มการสรรหาผ่านช่องทางอื่น ๆ เพิ่มเติม เช่นสื่อสังคม ตัวแทนคนกลาง เป็นต้น เพื่อขยายขอบเขตการกระจายข้อมูลการรับสมัคร อีกทั้งสามารถเพิ่มระดับความมีชื่อเสียงและอิทธิพลของมหาวิทยาลัยผ่านช่องทางเหล่านั้นได้อีกด้วย รวมถึงฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรเพิ่มระดับความเป็นมืออาชีพในการสัมภาษณ์และคัดเลือกบุคลากร เข้าใจความต้องการของแต่ละตำแหน่งงาน เพื่อคัดเลือกและบรรจุบุคลากรที่มีคุณภาพเหมาะสมกับตำแหน่งงาน

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา เพิ่มระดับการลงทุนด้านการฝึกอบรมบุคลากร ควรเพิ่มงบประมาณด้านการจัดการฝึกอบรม และให้โอกาสการเข้าร่วมการฝึกอบรมแก่บุคลากรมากขึ้น เพื่อให้บุคลากรสามารถพัฒนาระดับทักษะความสามารถอย่างต่อเนื่อง สามารถพิจารณาจัดการฝึกอบรมผ่านระบบออนไลน์และอุปกรณ์อื่น ๆ เพื่อลดปัญหาข้อจำกัดด้านเวลา

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรกำหนดตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติงานตามคุณลักษณะและความต้องการของหน่วยงาน กำหนดตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับแต่

ละตำแหน่งงานงานหรือบุคลากรอย่างมีหลักการและสมเหตุสมผล ให้ความสำคัญต่อคุณภาพการจัดการเรียนการสอนและการประเมินของนักศึกษา ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างครอบคลุมรอบด้าน

ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ พัฒนาระดับค่าตอบแทน เพิ่มเงินทุนด้านค่าตอบแทน และพัฒนาประสิทธิภาพการจัดการ เพื่อดึงดูดอาจารย์และผู้บริหารที่มีศักยภาพเกิดความสนใจที่จะร่วมงานกับองค์กรและเกิดความสนใจอยากจะทำต่อสัญญาจ้างกับองค์กร ควรสร้างระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมต่อการพัฒนาสำหรับบุคลากรที่มีศักยภาพสูงและโดดเด่น

ผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์ท่านที่ 4

1. การดำเนินการการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ด้านการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ เป็นอย่างไร

ด้านการสรรหาและคัดเลือก เกณฑ์มาตรฐานการสรรหาไม่เข้มงวดเพียงพอ ในกระบวนการสรรหาบางครั้งมีการลดระดับเกณฑ์มาตรฐานเพื่อการสรรหาได้อย่างรวดเร็ว ทำให้บรรจุบุคลากรที่คุณภาพต่ำ ในกระบวนการคัดเลือกให้ความสำคัญกับวุฒิการศึกษามากกว่าความสามารถ วิทยาลัยและมหาวิทยาลัยบางแห่งให้ความสำคัญกับวุฒิการศึกษามากเกินไปและละเลยความสามารถและประสบการณ์ของผู้สมัคร ทำให้คัดเลือกบรรจุบุคลากรที่มีคุณภาพต่ำและไม่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา เนื้อหาการฝึกอบรมไม่มีความหลากหลาย เน้นการฝึกอบรมด้านความสามารถเฉพาะด้านเท่านั้น และละเลยการฝึกอบรมด้านอื่น ๆ เช่นด้านการจัดการและการสื่อสาร เป็นต้น

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน หลักประเมินของแต่ละตำแหน่งงานไม่มีความหลากหลาย ให้ความสำคัญเฉพาะตัวชี้วัดเชิงปริมาณและละเลยตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ ทำให้ไม่สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างครอบคลุมรอบด้าน เนื้อหาการประเมินซ้ำซากและไม่มีการกำหนดเนื้อหาการประเมินตามภาระงานของแต่ละตำแหน่งงาน

ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ การจ่ายค่าตอบแทนไม่เป็นธรรม ทำให้บุคลากรรู้สึกไม่พอใจและรู้สึกไม่เป็นธรรม ระบบการจ่ายค่าตอบแทนไม่ชัดเจน การกระจายค่าตอบแทนไม่ยุติธรรม

2. การดำเนินการแนวทางการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนานด้านการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ควรเป็นอย่างไร

ด้านการสรรหาและคัดเลือก ควรพัฒนาเกณฑ์มาตรฐานในการสรรหา วิทยาลัยและมหาวิทยาลัยควรกำหนดเกณฑ์การสรรหาที่เข้มงวดมากขึ้น ซึ่งแจ้งความต้องการด้านความสามารถของตำแหน่งงานและเงื่อนไขการจ้างงานอย่างชัดเจน เพื่อรับประกันว่าบุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกเป็นบุคคลที่มีคุณภาพและความสามารถ มีการบูรณาการระหว่างคุณวุฒิและความสามารถของบุคลากร วิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยที่ต้องการบุคลากรที่มีความสามารถหลากหลาย ดังนั้นในกระบวนการสัมภาษณ์และการคัดเลือก จึงควรประเมินทั้งวุฒิการศึกษาและความสามารถของบุคลากร ให้ความสำคัญต่อความสามารถและประสบการณ์ของบุคลากรที่มีศักยภาพ ไม่ใช่ให้ความสำคัญแค่วุฒิการศึกษาเท่านั้น

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ควรขยายเขตเนื้อหาในการฝึกอบรม โดยไม่เพียงแต่ให้ความสำคัญด้านการฝึกอบรมเกี่ยวกับความสามารถเฉพาะด้านเท่านั้น แต่ต้องเสริมสร้างความสามารถในการจัดการและการสื่อสารของบุคลากรอีกด้วย เนื้อหาในการฝึกอบรมควรมีความหลากหลาย

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน หลักการประเมินผลการปฏิบัติงานควรมีความหลากหลาย และควรให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดเชิงปริมาณและตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ เพื่อจะสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างครอบคลุมรอบด้าน ควรกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานตามภาระงานของแต่ละตำแหน่งงาน

ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ควรสร้างระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและโปร่งใส เพื่อรับประกันว่าบุคลากรทุกคนมีระบบการกระจายค่าตอบแทนที่สมเหตุสมผล ควรพัฒนาระบบการจ่ายค่าตอบแทนเพื่อรับประกันว่าค่าตอบแทนเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้น ๆ และปฏิบัติตามระบบการจ่ายค่าตอบแทนอย่างเคร่งครัด

ผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์ท่านที่ 5

1. การดำเนินการการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ด้านการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ เป็นอย่างไร

ด้านการสรรหาและคัดเลือก ขาดวิธีการและช่องทางการสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ขอบเขตการสรรหาค่อนข้างเล็ก ทำให้เจ้าหน้าที่สรรหาต้องลงแรงและเวลาในการสรรหาค่อนข้างเยอะและยังขาดความเป็นมืออาชีพและประสบการณ์ด้านการดำเนินการ ในกระบวนการคัดเลือกและบรรจุบุคลากร วิทยาลัยและมหาวิทยาลัยบางแห่งยังขาดความเป็นมืออาชีพและประสบการณ์ด้านการดำเนินการ ให้ความสำคัญกับวุฒิการศึกษาและความเป็นมืออาชีพของผู้สมัครมากเกินไป ทำให้คุณภาพการจัดการเรียนการสอนและคุณภาพการทำงานต่ำ

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ผลการฝึกอบรมยากต่อการประเมินผล องค์การขาดระบบการประเมินผลการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ ทำให้ไม่สามารถพัฒนาแผนการฝึกอบรมได้อย่างทันที่

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลการประเมินการปฏิบัติงานไม่เป็นธรรม บางครั้งให้ความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานของบุคคลมากเกินไป จนละเลยการทำงานเป็นทีมและผลงานโดยรวม ทำให้ผลการประเมินการปฏิบัติงานไม่เป็นธรรม

ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ สิทธิประโยชน์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยค่อนข้างน้อย เช่น ประกันสุขภาพ เงินช่วยเหลือด้านที่อยู่อาศัย เป็นต้น ทำให้ไม่สามารถสนองความต้องการของบุคลากรอย่างเหมาะสม

2. การดำเนินการแนวทางการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนานด้านการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ควรเป็นอย่างไร

ด้านการสรรหาและคัดเลือก วิทยาลัยและมหาวิทยาลัยควรขยายช่องทางการสรรหา เช่น ให้ความร่วมมือกับอุดมศึกษาแห่งอื่น สร้างเว็บไซต์การรับสมัคร ประกาศรับสมัครผ่านสื่อสังคม เป็นต้น ขยายขอบเขตการสรรหาเพื่อดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพ อีกทั้งในกระบวนการสรรหา นั้น ยังสามารถเพิ่มระดับความมีชื่อเสียงและอิทธิพลให้แก่มหาวิทยาลัยได้ด้วย ควรให้ความสำคัญต่อความเป็นมืออาชีพและประสบการณ์ของผู้สมัคร ผู้สมัครควรมีทั้งวุฒิการศึกษา ความเป็นมืออาชีพและประสบการณ์ด้านนั้น ๆ เพื่อสนองความต้องการในตำแหน่งงาน หน่วยงานควรสร้างระบบการประเมินศักยภาพของบุคลากรอย่างมีหลักการ เพื่อรับประกันคุณภาพการเรียนการสอนและการทำงาน

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ควรสร้างระบบการประเมินการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรประเมินผลการฝึกอบรมและให้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อที่จะสามารถพัฒนาแผนการฝึกอบรมและพัฒนาประสิทธิภาพการฝึกอบรมได้อย่างทันที่

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรสร้างระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรม ให้ความสำคัญต่อการทำงานเป็นทีมและผลงานโดยรวม เพื่อหลีกเลี่ยงการให้ความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานของบุคคลมากเกินไป ซึ่งจะทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานเกิดความไม่เป็นธรรม ควรสร้างระบบการให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อจะสามารถแก้ไขข้อบกพร่องได้ทันเวลาและเสริมสร้างการพัฒนาของบุคลากร

ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ วิทยาลัยและมหาวิทยาลัยควรเพิ่มสิทธิประโยชน์ให้แก่บุคลากร เช่น ประกันสุขภาพ เงินช่วยเหลือด้านที่อยู่อาศัย เป็นต้น เพื่อเพิ่มแรงกระตุ้นในการทำงานและความพึงพอใจแก่บุคลากรในองค์การ

ผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์ท่านที่ 6

1. การดำเนินการการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ด้านการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ เป็นอย่างไร

ด้านการสรรหาและคัดเลือก เกณฑ์มาตรฐานการสรรหาไม่เข้มงวด เพื่อแก้ไขปัญหาการขาดบุคลากร ในกระบวนการสรรหา วิทยาลัยและมหาวิทยาลัยบางแห่งไม่มีเกณฑ์มาตรฐานและกระบวนการสรรหาที่เข้มงวด ทำให้ไม่สามารถสรรหาบุคลากรที่มีศักยภาพโดดเด่นได้ รวมถึงกระบวนการสัมภาษณ์และการคัดเลือกของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยบางแห่งไม่มีมาตรฐาน ขาดเกณฑ์มาตรฐานและเกณฑ์การประเมินการสัมภาษณ์ ทำให้ผลการสัมภาษณ์ไม่ได้มาตรฐาน

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา บุคลากรไม่มีแรงจูงใจในการฝึกอบรม ประสิทธิภาพการจัดการฝึกอบรมขององค์กรไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง ทำให้ต้นทุนด้านแรงงาน การเงินและเวลาสูญเสียไปโดยเปล่าประโยชน์

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่สมเหตุสมผล เกณฑ์การประเมินสำหรับบางตำแหน่งงานง่ายเกินไป ให้ความสำคัญเฉพาะผลการจัดการเรียนการสอนของอาจารย์เท่านั้น โดยละเลยผลการปฏิบัติงานบางประการ เช่นการวิจัย การบริการทางสังคม เป็นต้น

ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ การจ่ายค่าตอบแทนแก่แต่ละตำแหน่งงานภายในองค์กรมีความแตกต่างกันค่อนข้างมาก โดยบางตำแหน่งงานได้รับค่าตอบแทนค่อนข้างสูง แต่บางหน่วยงานได้รับค่าตอบแทนที่ค่อนข้างต่ำ ทำให้การจ่ายค่าตอบแทนแก่บุคลากรในองค์กรเกิดความไม่เป็นธรรม

2. การดำเนินการแนวทางการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนานด้านการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ควรเป็นอย่างไร

ด้านการสรรหาและคัดเลือก กำหนดและเสริมสร้างเกณฑ์การสรรหาและคัดเลือกอย่างชัดเจน ปฏิบัติตามเกณฑ์และกระบวนการสรรหาอย่างเคร่งครัด สามารถประกันคุณภาพของบุคลากรที่ได้รับการคัดเลือก ประสานงานสอบถามความต้องการจากผู้ใช้บุคลากร เพื่อจะสามารถสรรหาและกลั่นกรองบุคลากรที่มีคุณสมบัติตามเงื่อนไขและเกณฑ์มาตรฐานของหน่วยงาน โดยสร้างระบบกระบวนการสัมภาษณ์และเกณฑ์การประเมินที่มีมาตรฐานสำหรับวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย กำหนดระเบียบการดำเนินการ เพื่อรับประกันมาตรฐานของกระบวนการสัมภาษณ์ และการประเมินผลเป็นไปตามวัตถุประสงค์และถูกต้อง

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ผสมผสานระหว่างการฝึกอบรมและแรงจูงใจ พัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยการจัดการฝึกอบรม ถือเป็นโอกาสเพิ่มค่าตอบแทนและเลื่อนขั้นให้บุคลากร เพื่อสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จัดการฝึกอบรมสำหรับคณาจารย์ในองค์กร กระบวนการนี้สามารถสร้างแรงจูงใจและความกระตือรือร้นให้แก่บุคลากรและสามารถสร้างคนเพื่อการจัดการฝึกอบรมภายในองค์กรได้

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรกำหนดเกณฑ์การปฏิบัติงานตามลักษณะงานและความต้องการพัฒนาอย่างสมเหตุสมผล กำหนดเกณฑ์การปฏิบัติงานสำเร็จอย่างเป็นขั้นตอน ให้ความสำคัญต่อการประเมินบุคลากรตามผลงานและความทุ่มเทอย่างครอบคลุมรอบด้าน

ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ควรกำหนดระบบการจ่ายค่าตอบแทนอย่างยุติธรรม กำหนดเกณฑ์มาตรฐานการจ่ายค่าตอบแทนตามภาระงานความทุ่มเทในหน้าที่การงานและประสบการณ์ทำงานของบุคลากร เพื่อสร้างระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่มีความยุติธรรม สำหรับบุคลากร การเรียนรู้และการสื่อสารอย่างทั่วถึง การเข้าใจและยอมรับในระบบการจ่ายค่าตอบแทน ควรเพิ่มระดับการจ่ายค่าตอบแทนโดยอาศัยผลงานและความทุ่มเท

ผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์ท่านที่ 7

1. การดำเนินการการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ด้านการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ เป็นอย่างไร

ด้านการสรรหาและคัดเลือกกระบวนการและขั้นตอนการสรรหาและคัดเลือกยังไม่ได้มาตรฐาน มาตรฐานการสรรหาไม่มีความชัดเจน ทำให้การคัดเลือกบุคลากรไม่มีความแม่นยำ เกิดปัญหาการสูญเสียบุคลากรที่มีศักยภาพสูงและเกิดผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา จำนวนครั้งการจัดการฝึกอบรมไม่เพียงพอ เนื่องด้วยข้อจำกัดด้านการเงินและโอกาสการประสานงานกับหน่วยงานภายนอกมีน้อย โอกาสการจัดการฝึกอบรมให้กับบุคลากรจึงน้อยลง ทำให้บุคลากรมีข้อจำกัดในการพัฒนาอาชีพและความรู้ความสามารถ

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน หลักการประเมินไม่มีความหลากหลาย การประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันประเมินเป็นช่วง ๆ เท่านั้น ซึ่งยังขาดการประเมินรายวันและการประเมินแบบพลวัต ทำให้ผลการประเมินไม่แม่นยำและได้มาตรฐาน

ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ขาดระบบและมาตรการการกระตุ้นแรงจูงใจภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ บุคลากรได้รับค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ตามที่กำหนดเท่านั้นโดยไม่มีความยืดหยุ่น ทำให้ไม่สามารถกระตุ้นแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรได้

2. การดำเนินการแนวทางการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนานด้านการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ควรเป็นอย่างไร

ด้านการสรรหาและคัดเลือก เสริมสร้างการจัดการที่เป็นมาตรฐานของกระบวนการสรรหา กำหนดเกณฑ์และกระบวนการสรรหาที่ชัดเจน เสริมสร้างการจัดการฝึกอบรมและการจัดการด้านการสรรหาให้แก่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ พัฒนาทักษะและเทคนิคในการสรรหาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานรวมถึงควรสร้างระบบการประเมินผลการสัมภาษณ์และการคัดเลือกที่หลากหลาย เลือกใช้เครื่องมือและวิธีการที่หลากหลาย เพื่อรับประกันความแม่นยำในการคัดเลือกบุคลากร

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา วิทยาลัยและมหาวิทยาลัยควรทำความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาหรือหน่วยงานอื่น เพื่อเพิ่มโอกาสให้บุคลากรสามารถเข้าร่วมการฝึกอบรม บุคลากรจึงสามารถเพิ่มพูนความรู้ ทักษะอาชีพและเรียนรู้คุณภาพการทำงานของสถาบันการศึกษาหรือหน่วยงานอื่น

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรมีหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานที่หลากหลาย เช่น การประเมินเป็นช่วง การประเมินรายวัน การประเมินแบบพลวัต เป็นต้น เพื่อรับประกันความแม่นยำของผลหลักการประเมิน นอกจากนี้ยังสามารถประเมินและตัดสินบุคลากรในแต่ละขั้นตอนการทำงานได้อีกด้วย

ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ควรกระตุ้นแรงจูงใจของบุคลากรโดยสร้างระบบการจ่ายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ที่มีประสิทธิภาพ ให้รางวัลและกระตุ้นบุคลากรอย่างเหมาะสม เช่นรางวัลครูดีเด่น รางวัลนักวิจัยดีเด่น เป็นต้น จึงจะสามารถกระตุ้นความกระตือรือร้นและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรได้

ผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์ท่านที่ 8

1. การดำเนินการการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ด้านการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ เป็นอย่างไร

ด้านการสรรหาและคัดเลือก ช่องทางการสรรหาไม่มีความหลากหลาย อาศัยเพียงเว็บไซต์มหาวิทยาลัย เว็บไซต์สรรหาบุคคลที่มีความสามารถหรือบูธรับสมัครงานในมหาวิทยาลัยเท่านั้น ระยะเวลาการสรรหาค่อนข้างกระจุกตัว จึงเกิดข้อจำกัดด้านขอบเขตและเวลา ทำให้ไม่สามารถดึงดูดและสรรหาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้ ระบุเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรไม่ชัดเจน วิทยาลัยและมหาวิทยาลัยบางแห่งขาดระบบมาตรฐานการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร ทำให้ยากต่อการรับประกันคุณภาพและความสามารถของผู้สมัคร

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ทิศทางการพัฒนาบุคลากรไม่ชัดเจน ระบบการเลื่อนขั้นไม่สมบูรณ์แบบ ทำให้ช่องว่างการเลื่อนขั้นของบุคลากรมีข้อจำกัด ซึ่งยากต่อการพัฒนาอาชีพและความก้าวหน้า ทำให้สูญเสียบุคลากรที่มีศักยภาพสูง

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน หลักการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ยุติธรรม เช่น เกณฑ์การประเมินไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน การให้คะแนนไม่ยุติธรรม มีการใช้ความคิดเห็นส่วนตัวในกระบวนการประเมิน

ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ไม่มากพอ เมื่อเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยรัฐบาล วิทยาลัยและมหาวิทยาลัยมีการแข่งขันด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ไม่มากนัก ทำให้ยากต่อการดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงไว้

2. การดำเนินการแนวทางการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนานด้านการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ควรเป็นอย่างไร

ด้านการสรรหาและคัดเลือก ควรเพิ่มช่องทางการสรรหาที่หลากหลาย เช่น เว็บไซต์ ประกาศงาน สื่อสังคมออนไลน์ ประกาศรับสมัครตามมหาวิทยาลัยต่าง ๆ เป็นต้น รวมถึงควรกำหนดเกณฑ์การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรที่ชัดเจน กำหนดเงื่อนไขการสรรหาและคุณสมบัติอย่างสมเหตุสมผล ใช้เครื่องมือในการตัดสินใจคัดเลือกบุคลากรเพื่อรับประกันความสามารถและคุณภาพของบุคคลที่ได้รับการคัดเลือก

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา สร้างระบบการเลื่อนขั้นให้สมบูรณ์ กำหนดเงื่อนไขและเกณฑ์การเลื่อนขั้นที่ชัดเจน เพื่อเพิ่มโอกาสในการเลื่อนขั้นและเพิ่มแรงกระตุ้นในการทำงานให้บุคลากร

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรสร้างระบบการประเมินการให้คะแนนที่ยุติธรรม และเป็นเกณฑ์มาตรฐานเดียวกัน เพื่อหลีกเลี่ยงการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นธรรม

ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ เพิ่มระดับการจ่ายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ให้บุคลากรอย่างเหมาะสม ให้เงินช่วยเหลือและการรับประกันด้านต่าง ๆ แก่บุคลากรอย่างเหมาะสม เพื่อกระตุ้นความกระตือรือร้นและความพึงพอใจของบุคลากร

ผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์ท่านที่ 9

1. การดำเนินการการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนานด้านการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ เป็นอย่างไร

ด้านการสรรหาและคัดเลือก เกณฑ์การสรรหายังไม่เข้มงวดเพียงพอ ในกระบวนการสรรหาไม่ได้คัดเลือกบุคลากรตามความต้องการและเงื่อนไขของตำแหน่งงานอย่างเคร่งครัด ทำให้บุคลากรที่

ได้รับการคัดเลือกไม่มีความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ทำให้ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการจัดการเรียนการสอนและการส่งเสริมด้านงานวิจัย ในด้านการคัดเลือกยังเกิดการใช้ความคิดเห็นส่วนตัวในกระบวนการสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์แต่ละคนอาจมีมาตรฐานการประเมินที่ไม่เหมือนกัน การเกิดความลำเอียงในกระบวนการสัมภาษณ์จึงเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงได้ยาก

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา วิทยาลัยและมหาวิทยาลัยยังขาดการวางแผนอาชีพสำหรับบุคลากร ทำให้บุคลากรไม่เข้าใจทิศทางและเป้าหมายการพัฒนาอาชีพของตนเองอย่างชัดเจน

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน วัตถุประสงค์การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน ไม่มีการกำหนดวัตถุประสงค์การประเมินอย่างชัดเจน เช่น เป้าหมายไม่ชัดเจน ไม่เฉพาะเจาะจง ไม่สามารถวัดผลได้ เป็นต้น ทำให้บุคลากรไม่เข้าใจและไม่สามารถปฏิบัติตามได้

ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ระบบการจ่ายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ไม่สมบูรณ์ เมื่อเทียบกับมหาวิทยาลัยรัฐบาล การจ่ายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยยังไม่ครอบคลุมรอบด้าน เช่น ประกันสุขภาพ เงินช่วยเหลือด้านที่อยู่อาศัย เงินอุดหนุนบุตร เป็นต้น

2. การดำเนินการแนวทางการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนานด้านการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ควรเป็นอย่างไร

ด้านการสรรหาและคัดเลือก ควรกำหนดเกณฑ์การสรรหาอย่างเข้มงวด มีการชี้แจงเงื่อนไขและความต้องการของตำแหน่งงานอย่างชัดเจน เพื่อรับประกันบุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกเป็นผู้ที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน รวมถึงควรกำหนดระบบการประเมินการสัมภาษณ์ที่หลากหลาย เลือกใช้เครื่องมือและหลักการประเมินที่หลากหลาย เพื่อรับประกันความแม่นยำในการประเมินผลการคัดเลือก

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา วิทยาลัยและมหาวิทยาลัยควรกำหนดแผนอาชีพสำหรับบุคลากร ชี้แจงทิศทางและเป้าหมายการพัฒนาอาชีพที่ชัดเจนแก่บุคลากร เพื่อเสริมสร้างการเติบโตด้านอาชีพของบุคลากร

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน เฉพาะเจาะจงและสามารถวัดผลได้ เพื่อให้บุคลากรเข้าใจถึงหน้าที่การทำงานและเกณฑ์การประเมินผล เพื่อให้ผลการประเมินเป็นองค์ประกอบการตัดสินใจการเลื่อนขั้นและค่าตอบแทนของบุคลากร

ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ปรับปรุงระบบการจ่ายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ เช่น เพิ่มประกันสุขภาพ เงินช่วยเหลือด้านที่อยู่อาศัย เงินอุดหนุนบุตร เป็นต้น เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตและสิทธิประโยชน์ของบุคลากร

ผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์ท่านที่ 10

1. การดำเนินการการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ด้านการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ เป็นอย่างไร

ด้านการสรรหาและคัดเลือก กระบวนการสรรหาและคัดเลือกไม่ได้มาตรฐานเพียงพอ อาจมีปัญหาการฝากเข้าทำงานล่วงหน้าหรืออาศัยความสัมพันธ์ส่วนบุคคล ทำให้ส่งผลต่อความเที่ยงธรรมและความยุติธรรมในกระบวนการสรรหาและคัดเลือก รวมถึงการตั้งเกณฑ์มาตรฐานในกระบวนการสรรหา เนื่องจากสถานการณ์การสัมภาษณ์ในแต่ละครั้งมีความแตกต่างกัน จึงยากต่อการกำหนดและใช้หลักการประเมินและกระบวนการที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ขาดการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ หน่วยงานภายในไม่มีการวางแผนและระบบการฝึกอบรม เนื้อหาและรูปแบบการจัดการฝึกอบรมไม่เป็นระบบ ยังขาดความเป็นวิทยาศาสตร์และเฉพาะเจาะจง

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน เกณฑ์มาตรฐานไม่เป็นธรรม ในกระบวนการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานยังมีการใช้ความคิดเห็นส่วนตัวและมีความไม่เป็นธรรม ทำให้บุคลากรเกิดข้อสงสัยและไม่พอใจต่อผลการประเมิน

ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ เนื่องจากบุคลากรและวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยมีความกดดันค่อนข้างสูง ความเข้มข้นของการทำงานอยู่ในระดับสูง และการทำงานล่วงเวลาเป็นเรื่องปกติในองค์กร ส่งผลให้บุคลากรทำงานหนักเกินขอบเขต

2. การดำเนินการแนวทางการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนานด้านการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ควรเป็นอย่างไร

ด้านการสรรหาและคัดเลือก หน่วยงานควรกำหนดกระบวนการสรรหาอย่างมีมาตรฐานเพื่อรับประกันความยุติธรรมและเป็นกลางในการสรรหา และขจัดปัญหาต่าง ๆ เช่น การฝากเข้าทำงานหรืออาศัยความสัมพันธ์ส่วนบุคคลและควรกำหนดมาตรฐานการสัมภาษณ์และกระบวนการคัดเลือก เพื่อรับประกันกระบวนการสัมภาษณ์มีมาตรฐานและผลการประเมินเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา วางแผนและระบบการฝึกอบรมที่ครอบคลุมรอบด้าน เพื่อให้เนื้อหาและรูปแบบการฝึกอบรมมีความเป็นวิทยาศาสตร์และเฉพาะเจาะจง

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน กำหนดเกณฑ์มาตรฐานที่เป็นธรรม ชัดเจนและสามารถวัดผลได้ เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาการใช้ความคิดเห็นส่วนบุคคลและเกิดความไม่ยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ สร้างระบบกระตุ้นแรงจูงใจในการทำงาน ชื่นชมและให้รางวัลบุคลากรตามผลงาน เพื่อกระตุ้นความกระตือรือร้นในการทำงานและความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร

ผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์ท่านที่ 11

1. การดำเนินการการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ด้านการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ เป็นอย่างไร

ด้านการสรรหาและคัดเลือก เนื่องจากค่าตอบแทนไม่มากเท่าที่ควร การแข่งขันด้านค่าตอบแทนของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยยังมีน้อยมาก ทำให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงไม่สนใจอยากจะร่วมงานกับองค์กร ในด้านการคัดเลือกคุณภาพของผู้สัมภาษณ์ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ไม่เสมอต้นเสมอปลาย ผู้สัมภาษณ์บางคนยังขาดความเป็นมืออาชีพและประสบการณ์ ทำให้ผลการคัดเลือกไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา การจัดการฝึกอบรมในองค์กรยังขาดความเป็นลักษณะเฉพาะทาง คณาจารย์ภายในองค์กรขาดความสามารถ ความเป็นมืออาชีพและประสบการณ์ การปฏิบัติ ทำให้ไม่สามารถสนองความต้องการของบุคลากรได้

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลการประเมินไม่เหมาะสม ในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้ความสำคัญต่อผลมากกว่ากระบวนการทำงาน ไม่ให้ข้อมูลป้อนกลับและโอกาสแก้ไขปรับปรุงแก่บุคลากร ทำให้บุคลากรขาดความมั่นใจต่อระบบการประเมิน

ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ บุคลากรขาดโอกาสเติบโตในหน้าที่การงาน โอกาสพัฒนาอาชีพของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยค่อนข้างน้อย ทำให้บุคลากรขาดแรงกระตุ้นและความกระตือรือร้นในการทำงาน

2. การดำเนินการแนวทางการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนานด้านการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ควรเป็นอย่างไร

ด้านการสรรหาและคัดเลือก ควรเพิ่มระดับการจ่ายค่าตอบแทนให้บุคลากรอย่างเหมาะสม เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันกับอุตสาหกรรมเดียวกัน และดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพเกิดความสนใจอยากจะร่วมงานกับองค์กร และหน่วยงานควรยกระดับความสามารถของผู้สัมภาษณ์ ให้ความสำคัญต่อความเป็นมืออาชีพและประสบการณ์ของผู้สัมภาษณ์ เสริมสร้างการเข้าร่วมกิจกรรมอบรมและการจัดการของผู้สัมภาษณ์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสัมภาษณ์ในอนาคต

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา เสริมสร้างการฝึกอบรมคณาจารย์ภายในองค์กร เพื่อเพิ่มระดับความเป็นมืออาชีพและประสบการณ์ของคณาจารย์ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผล กิจกรรมการฝึกอบรม

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานควรให้ข้อมูลป้อนกลับที่แม่นยำและรวดเร็วแก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรรับรู้ถึงข้อดีและข้อบกพร่องของตนเอง ให้โอกาสและสนับสนุนบุคลากรเข้าร่วมการฝึกอบรมและพัฒนาตนเอง

ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ให้โอกาสบุคลากรพัฒนาอาชีพตนเอง เช่นโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมฝึกอบรม การเลื่อนขั้น การเพิ่มระดับการจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น เพื่อกระตุ้นความกระตือรือร้นในการทำงานของบุคลากร และเพิ่มระดับความพึงพอใจและความจงรักภักดีของบุคลากร

ผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์ท่านที่ 12

1. การดำเนินการการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ด้านการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ เป็นอย่างไร

ด้านการสรรหาและคัดเลือก เนื่องจากช่องทางการสรรหาไม่มีความหลากหลาย ทำให้ต้องใช้ระยะเวลาในการสรรหาบุคลากรค่อนข้างนาน และยากต่อการสรรหาบุคลากรที่มีศักยภาพมาสนองความต้องการของตำแหน่งงานภายในระยะเวลาอันสั้น หากบุคลากรไม่มีความสามารถเพียงพอจะทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง อีกทั้งการกำกับดูแลกระบวนการสัมภาษณ์และการคัดเลือกไม่เข้มข้นเพียงพอ ผู้บริหารไม่สามารถกำกับดูแลกระบวนการสัมภาษณ์และการคัดเลือกด้วยตนเอง ขาดการให้ข้อมูลป้อนกลับในเรื่องของระบบการสัมภาษณ์และการคัดเลือก ขาดเกณฑ์มาตรฐานและความเป็นธรรมในการดำเนินการ

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ขาดการให้บุคลากรลงมือปฏิบัติจริง การฝึกอบรมบางกิจกรรมมุ่งเน้นเรื่องทฤษฎีมากเกินไป ทำให้บุคลากรไม่เข้าใจวิธีการผนวกระหว่างทฤษฎีและการปฏิบัติ

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีกระบวนการประเมินผลงานที่มีความเชื่อมโยงกับรางวัลและการลงโทษมากเกินไป ทำให้บุคลากรเกิดการต่อต้านต่อระบบการประเมิน ส่งผลต่อแรงกระตุ้นและความกระตือรือร้นในการทำงานของบุคลากร

ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ไม่วางนโยบายและสิทธิประโยชน์ที่เพียงพอแก่บุคลากรที่มีศักยภาพโดดเด่น ทำให้ไม่สามารถรักษาศักยภาพโดดเด่นให้ร่วมงานองค์กรต่อ

2. การดำเนินการแนวทางการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนานด้านการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ควรเป็นอย่างไร

ด้านการสรรหาและคัดเลือก ควรเพิ่มช่องทางการสรรหาให้มีความหลากหลาย เช่น เว็บไซต์ ประกาศงาน สื่อสังคมออนไลน์ และการประกาศรับสมัครตามมหาวิทยาลัยต่าง ๆ เพื่อขยายขอบเขตการสรรหาให้มีวงกว้างมากขึ้น เพื่อดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถโดดเด่นจากหลายแหล่ง มีการยกระดับความเข้มข้นในการกำกับดูแลและจัดการกระบวนการสัมภาษณ์ เพื่อให้กระบวนการสัมภาษณ์และการคัดเลือกยุติธรรมและมีมาตรฐาน ควรยกระดับการประเมินกระบวนการสัมภาษณ์เพื่อสามารถค้นพบและแก้ไขข้อบกพร่องได้ทันเวลา และเพิ่มประสิทธิภาพการสัมภาษณ์

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา เพิ่มการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการลงมือปฏิบัติ เพื่อให้บุคลากรสามารถผนวกรหว่างทฤษฎีและการปฏิบัติ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการฝึกอบรมขององค์กร

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน นำผลการประเมิน การพัฒนาอาชีพ การจ่ายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของบุคลากรเชื่อมโยงเข้าด้วยกัน เพื่อให้บุคลากรเห็นคุณค่าและรู้สึกเป็นธรรมในระบบการประเมินผล

ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ควรวางนโยบายและสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสมแก่บุคลากรที่มีศักยภาพโดดเด่น และเพิ่มค่าตอบแทนพิเศษสำหรับบุคลากรที่มีศักยภาพสูง

ผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์ท่านที่ 13

1. การดำเนินการการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนานด้านการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ เป็นอย่างไร

ด้านการสรรหาและคัดเลือก ไม่กำหนดกระบวนการสรรหาอย่างชัดเจน ทำให้กระบวนการสรรหาไม่ได้มาตรฐาน เช่น ผู้สัมภาษณ์ไม่ได้เข้ารับการฝึกอบรมเฉพาะด้าน กระบวนการสัมภาษณ์ไม่โปร่งใส ไม่มีมาตรฐานที่เสมอต้นเสมอปลาย ไม่ให้ข้อมูลป้อนกลับในเรื่องของการสัมภาษณ์และการคัดเลือก ทำให้ผู้บริหารเกิดความลำบากในการตัดสินใจ ทำให้สูญเสียบุคลากรที่มีศักยภาพและไม่สามารถเข้าทำงานในตำแหน่งที่เหมาะสม จึงส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและความรวดเร็วในการทำงาน

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ขาดระบบการให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ไม่ทราบผลลัพธ์และความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากร ไม่สามารถปรับปรุงและพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่องได้

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ระบบการประเมินขาดความสมเหตุสมผลและความเหมาะสม เกณฑ์มาตรฐานและตัวชี้วัดการประเมินไม่สมเหตุสมผล ทำให้ผลการประเมินได้รับผลกระทบจากปัจจัยทางอัตวิสัยได้ง่ายและขาดความเป็นกลาง

ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ นโยบายการบริหารจัดการค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์สำหรับตำแหน่งงานต่าง ๆ ไม่มีความเหมาะสม

2. การดำเนินการแนวทางการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากร

มนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนานด้านการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ควรเป็นอย่างไร

ด้านการสรรหาและคัดเลือก ควรกำหนดระบบและกระบวนการสรรหาอย่างชัดเจน ชี้แจงรายละเอียดเงื่อนไขของขั้นตอนการดำเนินการให้ชัดเจน เพื่อให้กระบวนการสรรหาเป็นไปอย่างมีระบบและโปร่งใส ในด้านการคัดเลือก ควรบันทึกการสัมภาษณ์และสร้างระบบการให้ข้อมูลป้อนกลับ โดยบันทึกกระบวนการและผลการสัมภาษณ์โดยละเอียด รายงานผลการสัมภาษณ์และการคัดเลือกให้ผู้บริหารทราบทันที เพื่อให้กระบวนการสัมภาษณ์และการคัดเลือกเป็นไปอย่างยุติธรรมและมีมาตรฐานเสมอต้นเสมอปลาย

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา สร้างระบบการให้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อรับทราบผลและความต้องการการฝึกอบรมของบุคลากรทั้งหมดที่ และทำการปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพของกิจกรรมฝึกอบรม

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน กำหนดเกณฑ์มาตรฐานและตัวชี้วัดการประเมินอย่างสมเหตุสมผล สร้างระบบการประเมินอย่างเหมาะสม เพื่อให้ผลการประเมินเป็นธรรมและสมเหตุสมผล

ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ องค์กรควรสร้างบรรยากาศการทำงาน ความพึงพอใจต่องาน เพิ่มคุณภาพชีวิตและความรู้มั่นคงในหน้าที่การงานของบุคลากร

ผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์ท่านที่ 14

1. การดำเนินการการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากร มนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ด้านการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ เป็นอย่างไร

ด้านการสรรหาและคัดเลือก รายละเอียดข้อมูลการประกาศรับสมัครไม่แม่นยำและครบถ้วน ทำให้ผู้สมัครไม่เข้าใจข้อกำหนดและรายละเอียดของงานได้อย่างถูกต้อง รวมถึงเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพไม่มีความหลากหลาย มุ่งเน้นประเมินเพียงความเป็นมืออาชีพหรือวุฒิ

การศึกษาของผู้สมัครเท่านั้น โดยละเอียดความสามารถด้านอื่นของบุคลากร บุคลากรที่มีความเหมาะสมตามความต้องการของตำแหน่งงานคือบุคคลที่มีความสามารถรอบด้าน

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา แผนการฝึกอบรมยังไม่ครอบคลุมรอบด้าน แผนการฝึกอบรมภายในองค์กรยังมุ่งเน้นด้านทักษะเท่านั้น โดยละเอียดความสามารถการพัฒนาอาชีพและการเติบโตในหน้าที่การงานของบุคลากร

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน กระบวนการประเมินขาดระบบการให้ข้อมูลป้อนกลับ การสื่อสารและการมีส่วนร่วมของบุคลากร ผลการประเมินขาดความน่าเชื่อถือ ทำให้บุคลากรเกิดความไม่พอใจและต่อต้านได้ง่าย

ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ สิทธิประโยชน์บางอย่างที่เท่าเทียมกันและยุติธรรมสำหรับทุกคน และค่าตอบแทนพิเศษสำหรับบุคลากรน้อยเกินไป บุคลากรที่มีผลงานดีควรได้รับสิทธิประโยชน์ที่ดีกว่า เพื่อเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

2. การดำเนินการแนวทางการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนานด้านการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ควรเป็นอย่างไร

ด้านการสรรหาและคัดเลือก ควรมีการชี้แจงรายละเอียดข้อมูลการประกาศรับสมัครอย่างชัดเจน อธิบายข้อกำหนดและรายละเอียดงานอย่างครบถ้วน เพื่อให้ผู้สมัครเข้าใจรายละเอียดข้อมูลมากขึ้น สามารถลดปัญหาการเกิดความเข้าใจผิดและลดต้นทุนในการสื่อสาร และควรประเมินความสามารถของผู้สมัครในทุกด้าน ใช้เครื่องมือและการทดสอบประกอบการประเมินระดับความสามารถ กำหนดแนวคิดการสรรหาบุคลากรและค้นหาบุคลากรที่มีความสามารถหลากหลาย

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา กำหนดแผนการฝึกอบรมที่ครอบคลุมเนื้อหาทุกด้าน ควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาอาชีพและการเติบโตในหน้าที่การงานของบุคลากร เนื้อหาของการฝึกอบรมควรเอื้อต่อความต้องการในการพัฒนาองค์กรและตอบสนองความต้องการในการพัฒนาองค์กร

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน สร้างระบบการมีส่วนร่วมและการให้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมิน เต็มใจยอมรับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ สามารถเพิ่มระดับการยอมรับและความไว้วางใจของบุคลากร

ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ เพิ่มระบบการให้รางวัลเพื่อเป็นสิทธิประโยชน์แก่บุคลากร เช่น ให้บุคลากรมีโอกาสฝึกอบรมและเรียนรู้ เพื่อให้บุคลากรมีเป้าหมายในการทำงานและเพิ่มระดับคุณภาพในการทำงาน

ผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์ท่านที่ 15

1. การดำเนินการการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ด้านการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ เป็นอย่างไร

ด้านการสรรหาและคัดเลือก ช่องทางการสรรหามีน้อยและไม่หลากหลาย เช่นประกาศรับสมัครในมหาวิทยาลัย เว็บไซต์สมัครงาน เป็นต้น ทำให้มีข้อจำกัดด้านขอบเขตการสรรหา ยากต่อการดึงดูดและสรรหาบุคลากรที่มีศักยภาพ

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา รูปแบบการฝึกอบรมไม่มีความหลากหลาย มีการใช้รูปแบบและวิธีการฝึกอบรมแบบดั้งเดิม โดยละเลยการเรียนรู้ การปฏิบัติและการฝึกอบรมผ่านระบบออนไลน์

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ขาดการกระตุ้นแรงจูงใจและการกำกับดูแล ทำให้บุคลากรไม่กระตือรือร้นต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานเท่าที่ควร ทำให้ผลการประเมินเกิดความคลาดเคลื่อนและล้มเหลวได้ง่าย

ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ระบบกระตุ้นแรงจูงใจของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยไม่มีความสมบูรณ์ ขาดนโยบายและมาตรการที่สมเหตุสมผลตามหลักวิทยาศาสตร์ จึงยากต่อการกระตุ้นความกระตือรือร้นและความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร

2. การดำเนินการแนวทางการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนานด้านการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ควรเป็นอย่างไร

ด้านการสรรหาและคัดเลือก วิทยาลัยและมหาวิทยาลัยควรขยายช่องทางการสรรหาให้กว้างมากขึ้น เช่นประกาศรับสมัครผ่านสื่อสังคมออนไลน์ แพลตฟอร์มการจัดหางาน เป็นต้น เพื่อดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพ เพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพการสรรหาบุคลากรได้มากขึ้น

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ใช้วิธีการและรูปแบบการฝึกอบรมที่มีความหลากหลายมากขึ้น เช่นการเรียนรู้ การปฏิบัติและการฝึกอบรมผ่านระบบออนไลน์ เพื่อสนองความต้องการเรื่องการฝึกอบรมของบุคลากร และเพิ่มประสิทธิภาพการฝึกอบรม

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน สร้างระบบการกระตุ้นแรงจูงใจและการกำกับดูแล กำหนดการให้รางวัลและการลงโทษเพื่อให้บุคลากรมีการตอบสนองเชิงบวกต่อผลการประเมิน และปรับปรุงประสิทธิภาพและความน่าเชื่อถือของการประเมิน

ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ วิทยาลัยและมหาวิทยาลัยควรสร้างระบบการกระตุ้นแรงจูงใจที่สมเหตุสมผลตามหลักวิทยาศาสตร์ เพื่อกระตุ้นความกระตือรือร้นและความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร

ผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์ท่านที่ 16

1. การดำเนินการการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ด้านการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ เป็นอย่างไร

ด้านการสรรหาและคัดเลือก วิทยาลัยและมหาวิทยาลัยยังขาดการสรรหาและการเลื่อนชั้นภายในองค์กร บุคลากรที่สรรหาจากองค์กรภายนอกไม่เชื่อถือและยอมรับในองค์กร หากสามารถสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กรได้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการทำงานได้ ในกระบวนการคัดเลือกมีความซับซ้อนเกินไป มีกระบวนการและขั้นตอนที่หลากหลาย ทำให้ต้องใช้กำลังคนและเวลาดูแลค่อนข้างเยอะ ยากต่อการเลือกบุคลากรที่มีความสามารถอย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา เนื้อหาการฝึกอบรมไม่สามารถใช้ได้จริง กิจกรรมฝึกอบรมมุ่งเน้นเพียงทฤษฎีและขาดการลงมือปฏิบัติจริง ทำให้บุคลากรขาดความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่พบในการทำงาน

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน บุคลากรไม่เข้าใจและไม่ยอมรับระบบการประเมิน ทำให้ยากต่อการส่งเสริมการประเมินผลการปฏิบัติงานและได้ผลลัพธ์ตามที่คาดหวัง บุคลากรต่อต้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ สิทธิประโยชน์ด้านประกันสุขภาพและประกันสังคมยังไม่สมบูรณ์ ไม่สามารถสนองความต้องการพื้นฐานของบุคลากรได้ ไม่มีเงินช่วยเหลือด้านที่อยู่อาศัย ทำให้บุคลากรเกิดความยากลำบากด้านที่อยู่อาศัย

2. การดำเนินการแนวทางการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนานด้านการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ควรเป็นอย่างไร

ด้านการสรรหาและคัดเลือก สร้างระบบการสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กร ซึ่งแจ้งความต้องการและเงื่อนไขของแต่ละตำแหน่งงาน สนับสนุนให้บุคลากรเกิดความพยายามที่จะพัฒนาตนเองเพื่อมีความสามารถตรงตามเงื่อนไขตำแหน่งงาน และเกิดการแข่งขันอยากจะเลื่อนชั้นภายในองค์กร ซึ่งวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยควรลดกระบวนการและขั้นตอนการคัดเลือก ปรับกระบวนการคัดเลือกให้เหมาะสมและปรับปรุงประสิทธิภาพการคัดเลือก สร้างระบบการกำกับดูแลและจัดการกระบวนการคัดเลือก เพื่อให้กระบวนการคัดเลือกมีความเป็นกลางและได้มาตรฐาน ควรกำกับดูแลและประเมินกระบวนการการคัดเลือก เพื่อค้นพบและแก้ไขปัญหาได้ทันเวลา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการคัดเลือก

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา รวบรวมและนำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของบุคลากรไปใช้อย่างเหมาะสม กำหนดหลักสูตรและเนื้อหาการฝึกอบรมตามความต้องการของบุคลากรและมีความเกี่ยวข้องกับงานที่ทำ เพื่อช่วยให้บุคลากรสามารถแก้ไขปัญหาการทำงานได้

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่งเสริมการสื่อสารและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร ชี้แจงรายละเอียดการประเมินเพื่อให้บุคลากรเข้าใจมาตรฐานและตัวชี้วัด เพื่อให้บุคลากรยอมรับและเข้าใจกระบวนการประเมิน

ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ พัฒนาสิทธิประโยชน์ด้านประกันสุขภาพและประกันสังคม ปรับปรุงระดับคุณภาพชีวิตและแก้ไขปัญหาเรื่องที่อยู่อาศัยของบุคลากร

ผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์ท่านที่ 17

1. การดำเนินการการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ด้านการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ เป็นอย่างไร

ด้านการสรรหาและคัดเลือก ระดับความมีชื่อเสียง ข้อได้เปรียบและความสามารถในการแข่งขัน ในกระบวนการสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถโดดเด่นวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยจึงมีความกดดันในการแข่งขันค่อนข้างสูง ในด้านการคัดเลือก ระดับความยากในการทดสอบและคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยยังไม่เข้มข้นเพียงพอ กระบวนการมีความง่ายและขั้นตอนที่ซับซ้อนเกินไป ทำให้ยากต่อการคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถและคุณภาพที่เหมาะสม

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา มีความยากลำบากในการประเมินผลการฝึกอบรม องค์กรขาดระบบการประเมินผลการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ จึงยากต่อการประเมินผลการฝึกอบรมอย่างแม่นยำและยากต่อการพัฒนาแผนฝึกอบรมในอนาคต

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ไม่ใช้ผลการประเมินในการประกอบการตัดสินใจต่อสัญญาจ้างหรือเลิกจ้าง และไม่ใช้ผลการประเมินเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการบุคลากรในองค์กร

ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ วันหยุดและสวัสดิการในวันหยุดของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยยังน้อยกว่ามหาวิทยาลัยรัฐบาล บุคลากรไม่มีลาหยุดเพียงพอและขาดระบบสวัสดิการ เช่น วันหยุดพักผ่อนประจำปี

2. การดำเนินการแนวทางการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนานด้านการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ควรเป็นอย่างไร

ด้านการสรรหาและคัดเลือก ยกกระดับความมีชื่อเสียงและข้อได้เปรียบของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย ส่งเสริมการประชาสัมพันธ์เพื่อเพิ่มระดับความมีชื่อเสียงและดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถโดดเด่น ในกระบวนการสรรหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยควรประชาสัมพันธ์ข้อดีของ

ตนเองอย่างเต็มที่ เช่น ระบบการบริหารจัดการและระเบียบแบบแผนที่ยืดหยุ่น อีกทั้งวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยควรกำหนดระดับความยากในการทดสอบตามเงื่อนไขของหน่วยงานและตำแหน่งงานอย่างเหมาะสม

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา สร้างระบบการประเมินการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ ประเมินผลการฝึกอบรมโดยการสำรวจและให้บุคลากรผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อสามารถพัฒนาแผนการฝึกอบรมได้ทันที

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรใช้ผลการประเมินการปฏิบัติงานเป็นองค์ประกอบการตัดสินใจต่อสัญญาจ้างหรือเลิกจ้าง การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลบุคลากรในองค์การ

ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ควรปรับปรุงระบบการลาหยุดโดยสามารถลาหยุดโดยไม่หักค่าตอบแทน เพื่อสนองความต้องการในเรื่องวันหยุดของบุคลากร ให้ความสำคัญต่อสิทธิประโยชน์พื้นฐานของบุคลากร เช่น ประกันสุขภาพ ประกันสังคม เงินช่วยเหลือด้านที่อยู่อาศัย เป็นต้น

ผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์ท่านที่ 18

1. การดำเนินการการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ด้านการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ เป็นอย่างไร

ด้านการสรรหาและคัดเลือก เงินทุนและแหล่งทรัพยากรในการสรรหาของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยยังมีน้อย จึงเป็นการยากที่จะลงทุนกำลังคนและกำลังด้านวัสดุจำนวนมากในการสรรหาบุคลากร ในด้านการคัดเลือกเนื้อหาในการทดสอบการคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถโดดเด่นของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยยังไม่ครอบคลุมรอบด้าน มุ่งเน้นเพียงความสามารถหรือคุณภาพของผู้สมัครเท่านั้น โดยละเลยความสามารถรอบด้านของผู้สมัคร

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา แหล่งทรัพยากรในการจัดการฝึกอบรมมีขีดจำกัด องค์กรขาดแหล่งทรัพยากรในการจัดการฝึกอบรมที่หลากหลาย จึงไม่สามารถจัดการฝึกอบรมที่มีเนื้อหาครอบคลุมรอบด้านและมีคุณภาพสูงให้บุคลากรได้

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน เกณฑ์มาตรฐานการประเมินผลการปฏิบัติงานคลุมเครือไม่ชัดเจน จึงยากต่อการชี้แจงเกณฑ์การประเมินให้บุคลากรทราบและยากต่อการเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการทำงานแก่บุคลากร

ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ระบบการจ่ายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยยังขาดความแตกต่างในแต่ละตำแหน่งงาน องค์กรไม่สามารถจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมตามความสามารถและผลงานของบุคลากร

2. การดำเนินการแนวทางการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนานด้านการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ควรเป็นอย่างไร

ด้านการสรรหาและคัดเลือก วิทยาลัยและมหาวิทยาลัยควรวางแผนและกำหนดงบประมาณในการสรรหา จัดสรรแหล่งทรัพยากรการสรรหาอย่างเหมาะสม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพในการสรรหาบุคลากร พร้อมทั้งควรปรับปรุงเนื้อหาการทดสอบให้ครอบคลุมความสามารถรอบด้าน เพื่อประเมินความสามารถและคุณภาพของผู้สมัครได้อย่างครอบคลุม

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา เพิ่มแหล่งทรัพยากรการจัดการฝึกอบรม จัดการฝึกอบรมที่ครอบคลุมเนื้อหาครบด้านและคุณภาพสูงแก่บุคลากร เพื่อสนับสนุนการพัฒนาอาชีพและการเติบโตในหน้าที่การงานแก่บุคลากร

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรกำหนดเกณฑ์และหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรทราบทิศทางการทำงานและผลงานของตนเองอย่างชัดเจน

ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ วิทยาลัยและมหาวิทยาลัยควรวางระบบการจ่ายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ที่แตกต่างชัดเจน จ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมตามความสามารถและผลงานของบุคลากร เพื่อกระตุ้นความกระตือรือร้นและความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร

ผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์ท่านที่ 19

1. การดำเนินการการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ด้านการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ เป็นอย่างไร

ด้านการสรรหาและคัดเลือก รายละเอียดข้อมูลการสรรหาไม่โปร่งใส หากไม่ชี้แจงเงื่อนไขและความต้องการของตำแหน่งงานให้ชัดเจนจะทำให้ผู้สมัครไม่เข้าใจรายละเอียดงานอย่างชัดเจน และเกณฑ์การประเมินการคัดเลือกบุคลากรของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยไม่ชัดเจน ขาดกระบวนการดำเนินการและเกณฑ์การประเมินที่เป็นมาตรฐาน จึงยากต่อการประเมินความสามารถและคุณภาพของผู้สมัคร

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา การจัดการฝึกอบรมไม่มีความต่อเนื่อง เนื่องจากข้อจำกัดด้านเวลา โครงการฝึกอบรมบางกิจกรรมจัดเพียงครั้งเดียวเท่านั้น โดยละเลยการจัดกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง ทำให้บุคลากรไม่สามารถเพิ่มพูนทักษะความรู้ให้ก้าวทันการพัฒนาของยุคสมัยได้

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลการประเมินการปฏิบัติงานไม่เป็นกลาง ผลการประเมินควรเป็นกลาง ยุติธรรมและเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด แต่ผลการประเมินมักได้รับผลกระทบจากปัจจัยทางอัตวิสัย เช่น ความชอบส่วนบุคคลของผู้บริหาร ความสัมพันธ์ส่วนตัว เป็นต้น ทำให้ผลการประเมินการปฏิบัติงานไม่เป็นกลาง

ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ระบบการจ่ายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ไม่เป็นไปตามหลักเหตุและผล ไม่มีการจ่ายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ตามความสามารถและผลงานของบุคลากร จึงยากต่อการกระตุ้นความกระตือรือร้นและความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร ระบบการจ่ายค่าตอบแทนไม่เป็นธรรม ไม่มีระบบการประเมินและเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นกลาง ทำให้การจ่ายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ไม่เป็นกลางและโปร่งใส

2. การดำเนินการแนวทางการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนานด้านการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ควรเป็นอย่างไร

ด้านการสรรหาและคัดเลือก วิทยาลัยและมหาวิทยาลัยควรชี้แจงรายละเอียดงานอย่างชัดเจนแม่นยำและครอบคลุมกับความต้องการของตำแหน่งงาน เพื่อให้ผู้สมัครเข้าใจรายละเอียดงานอย่างชัดเจน จึงจะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพในการสรรหาได้ รวมถึงควรใช้วิธีการทดสอบที่หลากหลาย เช่นการสัมภาษณ์ การสอบข้อเขียน การทดสอบการปฏิบัติงาน เป็นต้น เพื่อประเมินความสามารถและคุณภาพของผู้สมัครได้อย่างรอบด้าน

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ควรจัดโครงการการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง เนื้อหาที่จัดการฝึกอบรมควรมีความเชื่อมโยง สนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อสามารถเพิ่มพูนทักษะความรู้ให้ทันตามยุคสมัยได้

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรสร้างระบบการประเมินที่เป็นกลาง ยุติธรรมและเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด เพื่อหลีกเลี่ยงการได้รับผลกระทบจากปัจจัยทางอัตวิสัยและรับประกันผลการประเมินการปฏิบัติงานให้มีความเป็นธรรม

ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ วิทยาลัยและมหาวิทยาลัยควรเสริมสร้างการบริหารจัดการการจ่ายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ที่ดี เพื่อรับประกันการจ่ายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน เสริมสร้างการบริหารจัดการบุคลากรที่มีความสามารถโดดเด่น กำหนดแผนการฝึกอบรมและการพัฒนาความสามารถอย่างเหมาะสม ปรับปรุงโอกาสในการพัฒนาอาชีพและการเลื่อนขั้นของบุคลากร

ผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์ท่านที่ 20

1. การดำเนินการการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนานด้านการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ เป็นอย่างไร

ด้านการสรรหาและคัดเลือก ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ไม่สามารถสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถ ไม่ทราบเงื่อนไขและข้อกำหนดตามที่ตำแหน่งงานต้องการ ทำให้บุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกไม่เหมาะสมกับตำแหน่งงานและไม่เป็นไปตามความต้องการของตำแหน่งงาน อีกทั้งเครื่องมือในการทดสอบไม่เหมาะสมสำหรับการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งและลักษณะงาน ไม่สามารถประเมินความสามารถและคุณภาพของบุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกได้อย่างถูกต้องแม่นยำ เครื่องมือที่ใช้ในการทดสอบไม่ได้มาตรฐาน ขาดกระบวนการดำเนินการและเกณฑ์การประเมินที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ทำให้ยากต่อการประเมินความสามารถและคุณภาพของบุคลากรที่ได้รับคัดเลือกได้อย่างถูกต้องแม่นยำ

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา เนื้อหาในการจัดการฝึกอบรมของบางมหาวิทยาลัยไม่มีความหลากหลาย มุ่งเน้นเพียงการฝึกอบรมเรื่องทักษะการจัดการเรียนการสอนเท่านั้น โดยละเลยความสามารถรอบด้านของคณาจารย์และแนวคิดทางการศึกษา

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน หน่วยงานไม่มีการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่บุคลากรทันทีหรือมหาวิทยาลัยบางแห่งอาจจะไม่มีการให้ข้อมูลป้อนกลับ ทำให้บุคลากรไม่ทราบผลการปฏิบัติงานและแนวทางการปรับปรุงแก้ไขการทำงานของตนเอง

ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ระบบการจ่ายค่าตอบแทนและการเลื่อนขั้นไม่โปร่งใสและเป็นธรรม หน่วยงานไม่ให้ความสำคัญต่อบรรยากาศในการทำงาน ความพึงพอใจของบุคลากรและคุณภาพชีวิตของบุคลากร

2. การดำเนินการแนวทางการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนานด้านการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ควรเป็นอย่างไร

ด้านการสรรหาและคัดเลือก วิทยาลัยและมหาวิทยาลัยควรเพิ่มขีดความสามารถในการสรรหาบุคลากรของผู้มีบทบาทหน้าหลักในการสรรหา เพื่อปรับปรุงความเป็นมืออาชีพและทักษะการสรรหาเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมและแม่นยำในกระบวนการสรรหา และควรกำหนดเครื่องมือในการประเมินที่มีมาตรฐานตามหลักวิทยาศาสตร์และตรงตามเงื่อนไขความต้องการของตำแหน่งงาน เลือกใช้เครื่องมือที่มีความหลากหลาย เช่น การสัมภาษณ์ การสอบข้อเขียนและการทดสอบการปฏิบัติงาน เป็นต้น เพื่อประเมินคุณภาพและความสามารถรอบด้านของผู้สมัคร

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา มุ่งเน้นพัฒนาความสามารถรอบด้านและแนวคิดทางการศึกษาของคณาจารย์ เพิ่มเนื้อหาการฝึกอบรมให้มีความหลากหลายมากขึ้น เช่น ทักษะด้านการจัดการเรียนการสอน แนวคิดทางการศึกษา จิตวิทยาศึกษา เป็นต้น

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรให้ข้อมูลป้อนกลับแก่บุคลากรทันที เพื่อให้บุคลากรทราบผลการปฏิบัติงานและปรับปรุงการทำงานของตนเองและให้บุคลากรวางแผนและเป้าหมายการทำงานในอนาคต

ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ควรวางระบบการจ่ายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ตามนโยบายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง ชี้แจงเงื่อนไขและระบบการปรับระดับการจ่ายค่าตอบแทนให้บุคลากรทราบอย่างทั่วถึง และจัดกิจกรรมที่หลากหลายให้บุคลากรมากขึ้น เพื่อให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในบรรยากาศการทำงาน ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานและเพิ่มความพึงพอใจโดยรวมของบุคลากร

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 20 คน

Serial number	Name	Introduction
1	Liu Tiefeng	master of arts, professor, currently a member of the party committee and vice president of Hunan Institute of Humanities and Technology
2	Zhou Faming	doctor of management, second-level professor, doctoral supervisor, recipient of special allowance from the State Council, is currently a member of the party committee and vice president of Hunan First Normal University
3	Li Jincheng	postgraduate degree, doctorate, second-level professor, chief physician, master tutor. He is currently a member of the party committee and vice president of Shaoyang University
4	Li Changjian	associate professor. He is currently a member of the party committee and vice president of Hunan University of Science and Technology
5	Luo Qiushi	associate professor, master of education, currently a member of the party committee and vice president of Hunan University of Medicine
6	Shi Xiaochun	postgraduate tutor, editor and reviewer, is currently the vice president of Hunan Women's University
7	Yan Yu	Master of Arts, Associate Professor, Master Supervisor, is currently a member of the Party Committee and Vice President of Hunan University of Arts and Science
8	Zhang Zhenglan	Bachelor of Arts, is currently the dean of Loudi Vocational and Technical College
9	Li Hesheng	professor, is currently a member of the Party Committee and vice president of Shonan University
10	Xie Hui	a master's degree, is currently a member of the party committee and vice president of Hunan University of Science and Technology
11	Xie Guihui	Master of Business Administration, senior experimenter, is currently a member of the Party Committee and Secretary of the Commission for Discipline Inspection of Hunan Institute of Science and Technology.

Serial number	Name	Introduction
12	Liu Zhaohui	Ph.D., professor, and doctoral supervisor, is currently a member of the Party Committee and vice president of Changsha University of Science and Technology
13	Wang Yan	Master of Philosophy, associate professor, is currently a member of the Party Committee of Jishou University, vice president, and concurrently the chairman of the school union
14	Cao Xin	doctoral student, senior political engineer, is currently a member of the party committee and vice president of Hunan Institute of Humanities and Technology
15	Yuan Zhicheng	doctor of literature, professor. He is currently a member of the party committee and vice president of Hunan City University
16	Tang Yan	associate professor, member of the Party Committee and head of the Organization Department of Hengyang Normal University
17	He Jianxiong	doctor of management, professor, member of the party committee and vice president of Hunan Institute of Technology
18	Chen Donglin	Ph.D., professor, master supervisor, member of the party committee and vice president of Central South University of Forestry and Technology
19	Zhou Bangchun	undergraduate degree, bachelor's degree, professor, is currently the deputy secretary of the party committee and dean of Hunan Art Vocational College
20	Xiangqian	master of education, professor, member of the party committee and vice president of Hunan Institute of Technology

รูปภาพการจัดสัมภาษณ์

ชื่อนักศึกษา
หัวข้อ

Mr.Feng Xiaobo (เฟิง เสี่ยวป่าว)

แนวทางการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากร
มนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน
ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน





ภาคผนวก ฉ
ประกาศนียบัตรการอบรม



This is to certify that

Mr. Xiaobo Feng

Achieved BSRU English Proficiency Test (BSRU-TEP) level

C1

Given on 3rd October 2020

(Assistant Professor Dr Kulsirin Aphiratvoradej)
Director

English Language Proficiency Level Descriptors: Common European Framework of Reference for Languages (CEFR)

A1	<ul style="list-style-type: none"> Can understand and use familiar everyday expressions and very basic phrases aimed at the satisfaction needs of a concrete type. Can introduce him/herself and others and can ask and answer questions about personal details such as where he/she lives, people he/she knows and things he/she has. Can interact in a simple way provided the other person talks slowly and clearly and is prepared to help.
A2	<ul style="list-style-type: none"> Can understand sentences and frequently used expressions related to areas of most immediate relevance (e.g. very basic personal and family information, shopping, local geography, employment). Can communicate in simple and routine tasks requiring a simple and direct exchange of information on familiar and routine matters. Can describe in simple terms aspects of his/her background, immediate environment and matters in care of immediate need.
B1	<ul style="list-style-type: none"> Can understand the main points of clear standard input on familiar matters regularly encountered in school, leisure, etc. Can deal with most situations likely to arise while travelling in an area where the language is spoken. Can produce simple connected text on topics that are familiar or of personal interest. Can describe experiences and events, dreams, hopes and ambitions and briefly give reasons and explanations for opinions and plans.
B2	<ul style="list-style-type: none"> Can understand the main ideas of complex text on both concrete and abstract topics, including technical discussions in his/her field of specialization. Can interact with a degree of fluency and spontaneity that makes regular interaction with native speakers quite possible without strain for either party. Can produce clear, detailed text on a wide range of subjects and explain a viewpoint on a topical issue giving the advantages and disadvantages of various options.
C1	<ul style="list-style-type: none"> Can understand a wide range of demanding, longer texts, and recognise implicit meaning. Can express ideas fluently and spontaneously without much obvious searching for expressions. Can use language flexibly and effectively for social, academic and professional purposes. Can produce clear, well-structured, detailed text on complex subjects, showing controlled use of organizational patterns, connectors and cohesive devices.
C2	<ul style="list-style-type: none"> Can understand with ease virtually everything heard or read. Can summarize information from different spoken and written sources, reconstructing arguments and accounts in a coherent presentation. Can express him/herself spontaneously, very fluently and precisely, differentiating finer shades of meaning even in the most complex situations.

Source: Common European Framework of Reference for Languages: Learning, teaching, assessment (www.coe.int)

BSRU-TEP Criteria

CEFR Level	BSRU-TEP
A1	1 - 20
A2	21 - 40
B1	41 - 60
B2	61 - 80
C1	81 - 100
C2	101 - 120

No.
CEFR 2020/0010

Office of International Affairs and
 ASEAN Network

ภาคผนวก ข
แบบตอบรับการตีพิมพ์ในวารสารวิชาการ

อว. ๘๐๒๗/๒๕๖



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

วิทยาเขตนครศรีธรรมราช

๓/๓ ม.๕ ต.มะม่วงสองต้น อ.เมือง จ.นครศรีธรรมราช ๘๐๐๐๐

โทร. ๐๗/๕-๓๕๒๘๙๘ โทรสาร ๐๗/๕-๓๕๕๘๖๒

๑๔ สิงหาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ตอบรับการพิจารณาบทความเพื่อตีพิมพ์เผยแพร่

เรียน นายเมิ่ง เสี่ยวบัว

ตามที่ นายเมิ่ง เสี่ยวบัว ได้ส่งบทความ เรื่อง “แนวทางการบริหารจัดการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมณฑลหูหนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน” เพื่อพิจารณาตีพิมพ์ในวารสารมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครศรีธรรมราช ซึ่งได้รับการคัดเลือกเข้าสู่ฐานข้อมูล ของศูนย์ดัชนีการอ้างอิงวารสารไทย (ศูนย์ TCI) ได้ถูกจัดกลุ่มคุณภาพวารสารประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๒ ให้เป็น วารสารที่มีคุณภาพกลุ่มที่ ๒ (TCI ฐาน ๒) และอยู่ในฐานข้อมูล TCI จนถึง ๓๑ ธันวาคม ๒๕๖๗ โดยจะดำเนินการจัดพิมพ์ในฉบับต่อไปตามระยะเวลาที่ได้กำหนดไว้ บัดนี้กองบรรณาธิการวารสารฯ ได้รับบทความวิจัยของท่านเป็นที่เรียบร้อยแล้ว

ในการนี้ วารสารมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครศรีธรรมราช ขอรับรองว่าบทความของท่านได้ผ่านตอบรับเพื่อพิจารณาตีพิมพ์เผยแพร่ในปีที่ ๑๐ ฉบับที่ ๙ (กันยายน ๒๕๖๖) นี้ ซึ่งภายหลังจากนี้บทความจะผ่านการตรวจสอบความถูกต้องทางวิชาการ โดยกองบรรณาธิการวารสารฯ และผู้ทรงคุณวุฒิต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและดำเนินการต่อไป

เรียนมาด้วยความเคารพ

(นางสาวปญญาดา จงละเอียด)

บรรณาธิการวารสารมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครศรีธรรมราช

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นาย เฟิง เสี่ยวปัว (Feng Xiaobo)
วัน เดือน ปีเกิด	1 มกราคม พ.ศ. 2532 (ค.ศ. 1989)
สถานที่เกิด	มณฑลหูหนาน เมืองชิงฮั่ว
ประวัติการศึกษา	ค.ศ. 2010 ระดับปริญญาตรี วิทยาลัยการดนตรี Hunan University of Humanities, Science and Technology ค.ศ. 2014 ระดับปริญญาโท หลักสูตรการโฆษณาและการเกษตร Guangxi University ค.ศ. 2020-ปัจจุบัน หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสมเด็จพระเจ้าพระยา
ประวัติการทำงาน	ค.ศ. 2010 ตำแหน่งคณะกรรมการศูนย์การวิจัย Hunan University of Humanities, Science and Technology ค.ศ. 2020-ปัจจุบัน ผู้อำนวยการสำนักการศึกษาต่อ Hunan University of Humanities, Science and Technology
สถานที่ทำงาน	มณฑลหูหนาน เมืองโหลวตี
ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการสำนักการศึกษาต่อ Hunan University of Humanities, Science and Technology