

ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการองค์การ การจัดการทรัพยากรมนุษย์
และการรับรู้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานสำนักจัดการทรัพย์สิน
มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี ^[1]

กชพร สุขสวัสดิ์ ^[2] , จักรวดี ขอบพิเชียร ^[3] , นิตย์ ทฬิวสรวงศ์ สุขศรี ^[4]

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการองค์การ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการรับรู้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานสำนักจัดการทรัพย์สิน มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานสำนักจัดการทรัพย์สิน มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี จำนวน 86 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย โดยวัดค่าความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ได้ 0.99 และมีค่าความเชื่อมั่นของครอนบาคะระดับ 0.96 สถิติที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และการถดถอยพหุคูณแบบมีขั้นตอน ผลการวิจัย พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการจัดการองค์การด้านการจัดฝ่ายและแผนกงาน และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา และด้านการออกแบบงาน กับการรับรู้ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

คำสำคัญ: การจัดการองค์การ, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, การรับรู้ผลการปฏิบัติงาน, สุราษฎร์ธานี

^[1] เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ระดับบัณฑิตศึกษา เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการองค์การ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการรับรู้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานสำนักจัดการทรัพย์สิน มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

^[2] นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
E-mail: jan_yim@windowslive.com

^[3] ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สาขาการบัญชี คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
E-mail: chobjak@yahoo.com

^[4] ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
E-mail: krunit@yahoo.com

The Relationship between Organization Management Practices, Human Resource Management Practices and Employee's Performance Perception in the SUBSINn Office Suratthani Rajabhat University ^[1]

Kochaphon Suksawat ^[2], Jakkravudhi Chobpichien ^[3],
Nit Hathaivaseawong Suksri ^[4]

Abstract

The objectives of this survey research were to study the relationship between personal characteristics, human resource management, and performance perceptions of employees at The SUBSINn Office, Suratthani Rajabhat University. The sample included 86 employees at the SUBSINn Office, Suratthani Rajabhat University. Data were collected by using a questionnaire with index of item objective congruence (IOC) of 0.99 and Cronbach's alpha coefficient of 0.96. The data were analyzed by using frequency, percentage, mean, standard deviation, t – test, correlation coefficient, and stepwise multiple linear regression analysis. The research findings were that organization management regarding departmentalization and human resource management regarding training and development and work design showed a positive correlation with performance perceptions at a statistical significance level of .05.

Keywords: Organization Management, Human Resource Management Practices (HRMP), Performance Perception, Surat Thani

^[1] As part of a graduate thesis. The Relationship between Organization Management Practices, Human Resource Management Practices and employee's Performance Perception in the SUBSINn Ofce Suratthani Rajabhat University

^[2] Graduate Student Major Business Administration in Suratthani Rajabhat University
E-mail: jan__yim@windowslive.com

^[3] Asst. Prof. Dr. in Faculty of Management Sciences, Suratthani Rajabhat University.
E-mail: chobjak@yahoo.com

^[4] Asst. Prof. Dr. in Faculty of Management Sciences, Suratthani Rajabhat University.
E-mail: krunit@yahoo.com

บทนำ

หลักสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการบริหารจัดการภายในองค์กรทุกองค์การ เป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารในการจัดแบ่งองค์การออกเป็นหน่วยงานย่อย ๆ เพื่อให้ครอบคลุมภารกิจและหน้าที่ขององค์การ กำหนดโครงสร้างและระบบงานที่ประสานสัมพันธ์กัน มีการแบ่งงานและกำหนดอำนาจหน้าที่ของงานแต่ละกลุ่ม และทุกกลุ่มงาน กำหนดคุณสมบัติของคนและจำนวนคนในองค์การ มีการจัดสรรทรัพยากร กำหนดความสัมพันธ์กับองค์กรย่อยอื่น ๆ อย่างเป็นระบบ รวมถึงการกำหนดกฎระเบียบ แบบแผน ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถบริหารงานในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจ ตระหนักถึงการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์เพื่อการเจริญเติบโตและการดำรงอยู่ขององค์การต่อไปอย่างมั่นคง นักทฤษฎีที่ควรกล่าวถึงสำหรับเรื่องนี้ คือ Barnard. (2012) ได้เขียนหนังสือ “The Functions of the Executive” เป็นหนังสือที่เกี่ยวกับการบริหารองค์การในสมัยปัจจุบัน ซึ่งกล่าวไว้ว่า องค์การเป็นระบบสังคมที่เปลี่ยนแปลงได้ ภายในระบบดังกล่าวจะมีความเกี่ยวข้องกันที่ประสานกันโดยมีเป้าหมายของการตอบสนองความต้องการส่วนบุคคล และเห็นว่า บุคคลแต่ละคน องค์การ ผู้ขาย และลูกค้า ต่างก็เป็นส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อมขององค์การ โดยเน้นความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการ (Informal Organization) แต่ให้มีการกระจายความพึงพอใจของบุคลากรในองค์การออกไปอย่างเท่าเทียมกัน (The contribution satisfaction equilibrium) ถือว่าการสื่อสารในองค์การเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างคุณภาพของความต้องการระหว่างบุคคลกับองค์การ (Inducement) เพื่อโน้มน้าวให้บุคคลทำงานด้วยความต้องการขององค์การ ในจุดที่องค์การต้องสร้างความพึงพอใจ แก่บุคคลในการทำงานด้วย

สมพงษ์ เกษมสิน. (2550: 1) ได้กล่าวว่า เพราะการบริหารจัดการที่ดีในองค์การทุกองค์การนั้น มีจุดมุ่งหมายสำคัญอยู่ที่การปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล ตลอดจนการพัฒนาองค์การให้ก้าวหน้าทันตามกระแสโลกาวิวัตน์อยู่เสมอ ทรัพยากรพื้นฐานของการบริหารจัดการองค์การที่สำคัญ คือ ทรัพยากรมนุษย์ งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และวิธีการจัดการ แต่ในขณะที่เดียวกันบรรดาปัจจัยเหล่านี้ ทรัพยากรมนุษย์นั้นมีความสำคัญที่สุดสำหรับการพัฒนาองค์การ และ Robbins and Coulter. (2006) รายงานว่า ส่วนใหญ่ของนักวิจัยและผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ยอมรับว่าประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานถือเป็น

กฎเกณฑ์สำคัญสู่ความสำเร็จของสถาบันการศึกษา ดีกว่าพนักงานดำเนินการที่ประสบความสำเร็จมากขึ้นเป็นสถาบันการศึกษา หากสถาบันการศึกษาไม่ได้มุ่งเน้นไปที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไม่เพียงแต่ไม่สามารถไปถึงเป้าหมาย แต่ประสิทธิภาพการทำงานก็ไม่สามารถประสบความสำเร็จได้เช่นกัน ดังนั้น การบริหารจะต้องรับผิดชอบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของตนอย่างจริงจังสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของพนักงานและความสำเร็จในเป้าหมายของสถาบัน

สำนักจัดการทรัพยากรคน เป็นหน่วยงานในกำกับของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี เป็นหน่วยงานใหม่ที่มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบขององค์การและโครงสร้างการบริหารจัดการจากระบบราชการสู่ระบบกึ่งราชการ เพื่อให้เกิดความคล่องตัว ทันสมัย มีกระบวนการในการดำเนินงานแบบเลิศสัมฤทธิ์ ไม่เป็นส่วนราชการแต่อยู่ภายใต้การกำกับของมหาวิทยาลัย มีคนทำงานที่มีไข่ข้าราชการ แต่เป็นพนักงานของหน่วยงานสำนักจัดการทรัพยากรคน มีการบริหารงบประมาณแบบสร้างทางเลือกได้ มีการจัดซื้อจัดจ้างที่เกิดประสิทธิภาพ สามารถมีเงินทุนหมุนเวียนเลี้ยงตัวเอง และบริหารจัดการขับเคลื่อนองค์กรได้ด้วยตนเอง ซึ่งการเจริญเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็วของสำนักจัดการทรัพยากรคนในด้านการขยายองค์การ และการเพิ่มสายงานใหม่อย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลา 5 ปีที่ผ่านมา (มิถุนายน 2553 - มิถุนายน 2558) ผู้บริหารองค์กรจะต้องสามารถจัดสรรทรัพยากรที่มีศักยภาพที่มีอยู่อย่างจำกัดในองค์กร ในอัตราส่วนที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร เพราะแม้ว่าองค์กรนั้น ๆ จะมีเงินทุนมากมาย มีวัตถุดิบที่ดี มีราคาถูกลงกว่าคู่แข่งในตลาด หรือแม้ว่าจะมีวิธีการหรือเทคโนโลยีในการผลิตหรือให้บริการที่ทันสมัยเพียงใด หากขาดทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะความชำนาญ และหรือทัศนคติที่เหมาะสมเข้ามาทำหน้าที่เป็นผู้ใช้และบริหารทรัพยากรอื่น ๆ อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ก็อาจส่งผลให้องค์การขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ขาดศักยภาพในการแข่งขันและการพัฒนา ซึ่งส่งผลถึงความล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์กรต่อไปในระยะยาวได้ ดังนั้น จะเห็นได้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ มีส่วนช่วยให้สมาชิกในองค์กรมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์กร และสามารถร่วมแรงร่วมใจในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิตสินค้าและบริการต่อสังคม ทำให้สังคมได้รับสินค้าที่มีคุณภาพ การบริการที่มีมาตรฐานสูง ส่งเสริมด้านคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น สามารถแข่งขันกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาว่าการจัด

การองค์การ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีความสำคัญระดับใดในการก่อตั้งองค์การใหม่ และมีความสัมพันธ์กันลักษณะใดต่อการรับรู้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานในด้าน พฤติกรรม ความพึงพอใจ ความสำเร็จและการรักษาไว้ซึ่งสถานภาพของพนักงานใน องค์การ

การทบทวนวรรณกรรม

1. การจัดการองค์การที่ดีทำให้องค์การมีความสมดุลในการดำเนินงาน Robbins and Coulter. (2008: 117) ได้เสนอแนวคิดในการจัดองค์การไว้ว่า การจัด องค์การ คือ กระบวนการในการจัดโครงสร้างขององค์การซึ่งครอบคลุมเรื่องการแบ่งงาน การกำหนดหน้าที่ที่ความรับผิดชอบ การกำหนดกลุ่มงาน การกำหนดความสัมพันธ์ใน สายการบังคับบัญชา และการประสานงานของหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งการจัดสรร ทรัพยากรให้กับหน่วยงานต่าง ๆ การจัดองค์การ จึงครอบคลุมการจัดงาน จัดคน และวัตถุประสงค์ของ ทั้งหมดขององค์การ

2. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ Mondy, Noe and Premeaux. (2004) ได้ อธิบายความหมายของทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า เป็นนโยบายและการปฏิบัติอันเกี่ยวข้องกับ ทรัพยากรมนุษย์ในสถานที่ทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องการได้มาซึ่งพนักงาน การ ฝึกอบรม การประเมินผล การให้รางวัล การดูแลความปลอดภัย และการจัดสภาพแวดล้อม การทำงานที่ดี โดยนโยบายและการปฏิบัติดังกล่าวจะครอบคลุมถึงงานดังต่อไปนี้ ได้แก่ การวิเคราะห์งาน การวางแผนความต้องการแรงงาน การสรรหาพนักงาน การคัดเลือก พนักงาน การปฐมนิเทศและการฝึกอบรมพนักงานใหม่ การจัดการค่าจ้างและเงินเดือน การให้สิ่งจูงใจและผลประโยชน์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การสื่อสาร (การสัมภาษณ์ การให้คำปรึกษา และวินัยในการทำงาน) การฝึกอบรมและพัฒนา รวมทั้งการสร้าง ความผูกพันขององค์การให้กับพนักงาน

3. การรับรู้ผลการปฏิบัติงาน Robbins and Judge. (2013: 166) ได้ให้ ความหมายไว้ว่า การรับรู้ เป็นกระบวนการที่บุคคลจัดระเบียบและตีความการแสดง ความรู้สึกของพวกเขาเพื่อที่จะให้ความหมายกับสภาพแวดล้อมของพวกเขา ในขณะที่ Armstrong. (2006) กล่าวว่า ผลการดำเนินงานเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องมีความยืดหยุ่น เกี่ยวข้องทั้งกับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานทุกคนในองค์การและนับเป็นผลลัพธ์สุดท้าย ของกิจกรรมต่าง ๆ

4. ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานทัศนคติ ของพนักงานและพฤติกรรม รูปแบบที่รู้จักกันดีเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และประสิทธิภาพการทำงาน เป็นรูปแบบโดย Paauwe and Richardson. (1997) ซึ่งพวกเขาได้นำเสนอรูปแบบการสรุปจากการวิจัยเชิงประจักษ์ ที่มีอยู่ในกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การสรรหา การมีส่วนร่วม การให้ของรางวัล และพนักงาน ผลการปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น แรงจูงใจและความพึงพอใจของพนักงาน และประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดประสิทธิภาพการทำงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพขององค์กร โดยทัศนคติของพนักงานและพฤติกรรม มีบทบาทสำคัญในการอธิบายการเชื่อมโยงผลการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ยังกล่าวไว้ว่า ความพึงพอใจสามารถอธิบายถึงความแตกต่างระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์และผลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น ความมุ่งมั่นและแรงจูงใจ ด้วยการคำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถกระตุ้นหรือก่อให้เกิดการตอบสนอง พฤติกรรมหรือทัศนคติของพนักงาน เช่น ความพึงพอใจในงาน มุมมองนี้จะช่วยชี้แจงความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมทรัพยากรบุคคล และผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมได้

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

1. Marwat, Qureshi and Ramay. (2013) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษาบริษัทโทรคมนาคมในปากีสถาน จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ พบว่า ค่าตอบแทนและการฝึกอบรม มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานมากที่สุด (0.78) เช่นเดียวกับการฝึกอบรม (0.66) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (0.47) การวางแผนอาชีพ (0.29) การมีส่วนร่วมของพนักงาน (0.56) คำนิยามงาน (0.34) ผลตอบแทน (0.67) และการคัดเลือก (0.62) สรุปว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

2. เทอดธรรม ตั้งรัตนมถกุล. (2556) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์การในการปฏิบัติงานกับประสิทธิภาพในการจัดการทรัพยากรมนุษย์: กรณีศึกษาบริษัทผลิตภัณฑ์จักรยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง จากสมมติฐานงานวิจัยแสดงว่า ปัจจัยด้าน

ประสิทธิภาพในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขึ้นกับปัจจัยด้านองค์การในการปฏิบัติงานทุกด้าน โดยมีด้านการมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์มากที่สุด ลำดับถัดมาเป็นด้านการจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์รองลงมา ลำดับถัดมาเป็นด้านคุณภาพชีวิตในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ปานกลาง ลำดับถัดมาเป็นด้านนโยบายและการบริหารมีความสัมพันธ์น้อย และลำดับสุดท้ายเป็นด้านการปรับเปลี่ยนองค์การมีความสัมพันธ์น้อยที่สุด

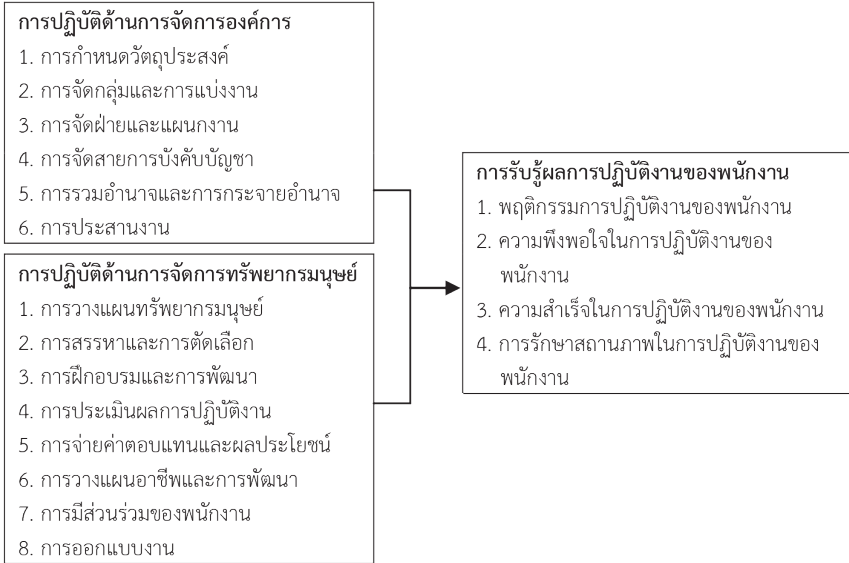
วัตถุประสงค์

การวิจัยครั้งนี้ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการองค์การ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการรับรู้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานสำนักจัดการทรัพย์สิน มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ที่มา: ดัดแปลงจากงานวิจัยของ Paauwe and Richardson. (1997: 60),
เทอดธรรม ตั้งรัตนกุล. (2556), Marwat, Qureshi and Ramay. (2013).

สมมติฐานการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย และการทบทวนวรรณกรรมในอดีต ที่ได้ยืนยันความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมด ได้แก่ มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่าง การจัดการองค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการรับรู้ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน สำนักรั้วการแพทย์สิรินธรมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงความสัมพันธ์ มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรของปรากฏการณ์ และพฤติกรรมต่าง ๆ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานของสำนักจัดการทรัพยากรสัตว์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีทั้งหมด จำนวน 107 คน ผู้วิจัยได้สุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางเลขสุ่มของ Krejcie and Morgan. (1970) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 86 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย ประกอบด้วย

1. แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานสำนักจัดการทรัพยากรสัตว์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี โดยลักษณะคำถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) จำนวน 7 ข้อ

2. แบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการองค์การ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) จำนวน 29 ข้อ โดยแบ่งเป็นรายด้าน 6 ด้าน ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ การจัดกลุ่มงานและการแบ่งงาน การจัดฝ่ายและแผนงาน การจัดสายการบังคับบัญชา การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ และการประสานงาน

3. แบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) จำนวน 37 ข้อ โดยแบ่งเป็นรายด้าน 8 ด้าน ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ การวางแผนอาชีพและการพัฒนา การมีส่วนร่วมของพนักงาน และการออกแบบงาน

4. แบบสอบถามเกี่ยวกับการรับรู้ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) จำนวน 34 ข้อ โดยแบ่งเป็นรายด้าน 4 ด้าน ได้แก่ พฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของพนักงาน และการรักษาสถานภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน

คะแนนที่ได้รับจากแบบสอบถามในตอนต้นที่ 2 ถึงตอนที่ 4 จะนำมาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย และแปลความหมายของค่าเฉลี่ยตามระดับความสำคัญ โดยยึดหลักเกณฑ์ของเบสต์ Best. (1970: 17)

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึง ระดับความสำคัญน้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายถึง ระดับความสำคัญน้อย

ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึง ระดับความสำคัญปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึง ระดับความสำคัญมาก

ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายถึง ระดับความสำคัญมากที่สุด

5. แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะอื่น ๆ ของพนักงาน ที่ต้องการให้มีการปรับปรุงแก้ไขปัญหาในการจัดการองค์การ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการรับรู้ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบปลายเปิด (Open ended question)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผ่านการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยการวิเคราะห์ค่าความสอดคล้องของเนื้อหาและวัตถุประสงค (IOC) ได้ 0.99 และหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตามวิธีของครอนบาค พบว่า การจัดการองค์การ $\alpha = 0.95$ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ $\alpha = 0.97$ การรับรู้ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน $\alpha = 0.96$ และในภาพรวม $\alpha = 0.96$

ผู้วิจัยได้ทำการเก็บแบบสอบถามด้วยตนเอง โดยเดินทางไปพบกลุ่มตัวอย่าง ในหน่วยงานต่าง ๆ ของสำนักจัดการทรัพยากรสัตว์ แต่ด้วยจำนวนกลุ่มตัวอย่างมีจำนวนน้อย เพื่อป้องกันความคลาดเคลื่อนของการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยจึงใช้การแจกแบบสอบถามแบบวิธีเจาะจงบุคคล และรับแบบสอบถามกลับคืนในทันที ในการนี้สามารถเก็บแบบสอบถามคืนได้ครบตามจำนวน 86 ชุด คิดเป็นอัตราร้อยละ 100 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปใช้สถิติเชิงพรรณนา วิเคราะห์หาค่ากลางเพื่อใช้เป็นตัวแทนของข้อมูลทั้งหมด เพื่อเป็นประโยชน์ในการเปรียบเทียบข้อมูลแต่ละชุด ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และใช้สถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในการวัดระดับและทิศทางของความสัมพันธ์ลักษณะเส้นตรงระหว่างตัวแปร และการถดถอยพหุคูณ แบบมีขั้นตอน (Stepwise Multiple Linear Regression Analysis) ในการตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลอย่างมีขั้นตอน

สรุปผลและอภิปรายผล

สรุปผล

ผลการทดสอบหาความเหมาะสมของตัวแปร การจัดการองค์การ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการรับรู้ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อนำเข้าสู่สมการถดถอยพหุคูณ โดยกำหนดค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เมื่อมีค่ามากกว่า .90 จะเกิดปัญหาจากการที่ตัวแปรมีความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก (Multicollinearity) ซึ่งใช้ในงานวิจัยของ Hinkle, Wiersma and Jurs. (1979) การวิจัยครั้งนี้ พบว่า ไม่เกิด Multicollinearity ระหว่างตัวแปรอิสระทั้งสอง เนื่องจาก มีความสัมพันธ์กันอยู่ระหว่าง .41 ถึง .89 ซึ่งมีความสัมพันธ์ไม่เกิน .90 ดังนั้น ตัวแปรอิสระทุกตัวสามารถใช้เทคนิคการวิเคราะห์การถดถอยโดยลำดับขั้นได้ เมื่อไม่เผชิญกับปัญหา Multicollinearity แสดงให้ทราบว่า ตัวแปรทุกตัวมีความสัมพันธ์กันในระดับปกติ สามารถนำมาพยากรณ์ตัวแปรพร้อมกันได้ แสดงดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการจัดการองค์การ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการรับรู้ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ตัวแปร	OROB	WOGR	DEPA	CHCO	CEDE	COOR	HRPL	RESE	TRDE	EVAP	PABE	CAPL	EMPA	JODE	DEVA5
OROB	1														
WOGR	.53**	1													
DEPA	.62**	.73**	1												
CHCO	.49**	.72**	.76**	1											
CEDE	.47**	.72**	.75**	.71**	1										
COOR	.50**	.67**	.65**	.73**	.68**	1									
HRPL	.61**	.67**	.64**	.64**	.59**	.71**	1								
RESE	.52**	.49**	.55**	.59**	.53**	.59**	.73**	1							
TRDE	.52**	.51**	.55**	.63**	.46**	.58**	.64**	.73**	1						
EVAP	.55**	.64**	.63**	.60**	.58**	.61**	.79**	.72**	.78**	1					
PABE	.53**	.52**	.49**	.41**	.43**	.46**	.64**	.63**	.70**	.74**	1				

ตารางที่ 1 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการจัดการองค์การ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการรับรู้ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (ต่อ)

ตัวแปร	OROB	WOGR	DEPA	CHCO	CEDE	COOR	HRPL	RESE	TRDE	EVAP	PABE	CAPL	EMPA	JODE	DEVA5
CAPL	.46**	.56**	.51**	.53**	.52**	.52**	.71**	.68**	.72**	.74**	.80**	1			
EMPA	.50**	.52**	.46**	.48**	.48**	.58**	.68**	.61**	.67**	.67**	.70**	.77**	1		
JODE	.60**	.66**	.55**	.56**	.56**	.56**	.66**	.62**	.69**	.68**	.70**	.73**	.80**	1	
DEVA5	.64**	.72**	.76**	.73**	.70**	.66**	.71**	.64**	.71**	.75**	.62**	.65**	.61**	.71**	1

**p<.01

ผลการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์เชิงพยากรณ์ความสัมพันธ์ระหว่าง การจัดการองค์การและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ กับการรับรู้ผลการปฏิบัติงานในภาพรวมของพนักงาน โดยหาค่าสมการถดถอยพหุคูณเชิงเส้น (Multiple Linear Regression Analysis) กำหนดสมการแบบมีขั้นตอน (Stepwise) ได้ดังนี้

$$\begin{aligned}
 DEVA5J = & \beta_0 + \beta_1 OROB_J + \beta_2 WOGR_J + \beta_3 DEPA_J \\
 & + \beta_4 CHCO_J + \beta_5 CEDE_J + \beta_6 COOR_J + \beta_7 HRPL_J \\
 & + \beta_8 RESE_J + \beta_9 TRDE_J + \beta_{10} EVAP_J + \beta_{11} PABE_J \\
 & + \beta_{12} CAPL_J + \beta_{13} EMPA_J + \beta_{14} JODE_J + \epsilon_J \dots\dots\dots (1.1)
 \end{aligned}$$

ตารางที่ 2 ผลลัพธ์ค่าสถิติตารางสรุปตัวแบบ (Model Summary) จากการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ ของความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการองค์การ และการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับการรับรู้ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ตัวแบบ (Model)	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R)	อำนาจการตัดสินใจ (R^2)	อำนาจการตัดสินใจที่ถูกรับแก้ไข ($Adjusted R^2$)	อำนาจการตัดสินใจที่เปลี่ยนไป (R^2 Change)	ค่าสถิติทดสอบ F ที่เปลี่ยนไป (F Change)	ระดับนัยสำคัญของสถิติทดสอบ F ที่เปลี่ยนไป (p-value ของ F Change)	ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบความเป็นอิสระกันของค่าคลาดเคลื่อน (Durbin-Watson) (1.65-2.65)
1	.757	.572	.567	.572	112.455	.000	1.892
2	.835	.697	.690	.125	34.282	.000	1.892
3	.856	.733	.723	.035	10.855	.001	1.892
4	.866	.750	.738	.017	5.567	.021	1.892

จากตารางที่ 2 พบว่า ตัวแบบที่ 1 ถึงตัวแบบที่ 4 อยู่ในการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ เนื่องจากค่าของ Durbin-Watson มีค่ากับ 1.892 ซึ่งอยู่ระหว่าง 1.65 และ 2.65 และจะนำตัวแปรอิสระเข้าสู่สมการถดถอยเมื่อค่า F Change มากกว่า 3.84 ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่ตั้งไว้ และนำออกจากสมการถดถอยเมื่อค่า F Change น้อยกว่า 2.71

ตารางที่ 3 ผลลัพธ์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการองค์การ และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ กับการรับรู้ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ตัวแบบที่	ตัวแปร	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	VIF
1	ค่าคงที่	1.188	.243		4.892	.000	
	การจัดฝ่ายและแผนงาน	.722	.068	.757	10.604	.000	1.000
2	ค่าคงที่	.756	.218		3.461	.001	
	การจัดฝ่ายและแผนงาน	.501	.069	.525	7.278	.000	1.428
	การฝึกอบรมและพัฒนา	.355	.061	.423	5.855	.000	1.428
3	ค่าคงที่	.676	.208		3.252	.002	
	การจัดฝ่ายและแผนงาน	.436	.068	.457	6.405	.000	1.561
	การฝึกอบรมและพัฒนา	.229	.069	.273	3.326	.001	2.063
	การออกแบบงาน	.222	.067	.272	3.295	.001	2.084
4	ค่าคงที่	.575	.207		2.781	.007	
	การจัดฝ่ายและแผนงาน	.307	.086	.322	3.578	.001	2.621
	การฝึกอบรมและพัฒนา	.242	.067	.287	3.589	.001	2.075
	การออกแบบงาน	.180	.068	.221	2.662	.009	2.233
	การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ	.179	.076	.206	2.359	.021	2.477

สรุปผลจากตัวแบบทั้ง 4 ได้ว่า ที่ระดับนัยสำคัญ .05 จะใช้ตัวแปรอิสระจากตัวแบบที่ 3 ไปใช้พยากรณ์ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการองค์การ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการรับรู้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานสำนักจัดการทรัพย์สิน มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ตัวแบบที่ 3 สามารถแสดงให้เห็นค่าตัวแปรที่สัมพันธ์กันในเชิงบวกทั้ง 3 ตัวแปร ผลการทดสอบการถดถอยพหุคูณเชิงเส้น พบว่า ทุกตัวแปรของการจัดการองค์การและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สามารถนำมาเป็นตัวพยากรณ์การรับรู้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ .856 โดยด้านการจัดการองค์การ คือ การจัดฝ่ายและแผนงาน มีค่า R^2 เท่ากับ .457 และการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ การฝึกอบรมและการพัฒนา มีค่า R^2

เท่ากับ .273 และการออกแบบงาน มีค่า R^2 เท่ากับ .272 ซึ่งหมายความว่า การจัดฝ่ายและแผนกงาน สามารถพยากรณ์การรับรู้ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้ร้อยละ 45.7 การฝึกอบรมและการพัฒนาสามารถพยากรณ์การรับรู้ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้ร้อยละ 27.3 และการออกแบบงานสามารถพยากรณ์การรับรู้ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้ร้อยละ 27.2 โดยที่ทุกตัวมีความสัมพันธ์เชิงบวกส่งผลในทิศทางเดียวกัน แสดงสมการถดถอยพหุคูณได้ดังนี้

สมการถดถอยคะแนนปกติ

$$\text{การรับรู้ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน} = .676 + .436 \text{ การจัดฝ่ายและแผนกงาน} + .229 \text{ การฝึกอบรมและพัฒนา} + .222 \text{ การออกแบบงาน}$$

สมการถดถอยคะแนนมาตรฐาน

$$Z_{\text{DEVA5J}} = .457 (Z_{\text{DEPAJ}}) + .273 (Z_{\text{TRDEJ}}) + .272 (Z_{\text{JODEJ}})$$

อภิปรายผล

จากผลการพยากรณ์การรับรู้ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่า การจัดการองค์การด้านการจัดฝ่ายและแผนกงาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา และด้านการออกแบบงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกแบบพหุคูณกับการรับรู้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกด้าน คือ ด้านพฤติกรรม ความพึงพอใจ ความสำเร็จและการรักษาสถานภาพ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงให้ทราบว่า หากมีการจัดฝ่ายและแผนกงานที่ชัดเจน เชื่อมโยงงานในแต่ละฝ่ายแต่ละแผนกได้อย่างครบถ้วน มีการฝึกอบรมและการพัฒนาที่เน้นความสำคัญสำหรับพนักงานและให้ความเสมอภาคในทุกระดับ และมีการออกแบบงานที่กำหนดหน้าที่ และเป้าหมายของงานที่ชัดเจน ระเบียบวิธีการปฏิบัติที่สามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้วนั้นก็ส่งผลต่อการรับรู้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานในด้านพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน และการรักษาสถานภาพของพนักงานในทางบวกเช่นกัน สอดคล้องกับการวิจัยของ Marwat, Qureshi and Ramay. (2013). ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานกรณีศึกษาบริษัทโทรคมนาคมในปากีสถาน พบว่า การฝึกอบรม มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานมากที่สุด นอกจากนี้ ยังมีความสอดคล้องกับ

งานวิจัยของ Neelamani and Rathnaweera. (2010). ได้ศึกษา การปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน ความผูกพันหรือการอ้างารรักษาทรัพยากรมนุษย์ (การศึกษาเชิงประจักษ์ของธนาคารศรีลังกาภาคมหาชน: PSB) พบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานและการฝึกอบรมและการพัฒนาพบว่า มีผลกระทบต่ออย่างมีนัยสำคัญในการรักษาสถานภาพของพนักงานของธนาคารภาครัฐ ศรีลังกา และสนับสนุนสมมติฐานว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจของพนักงาน ความภักดีและการรักษาสถานภาพของธนาคารภาครัฐในประเทศศรีลังกา นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับการรายงานของ Huselid. (1995) ได้รายงานว่าการฝึกอบรมและการพัฒนามีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานของบริษัท นอกจากนี้ ยังพบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการออกแบบงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกแบบพหุคูณกับการรับรู้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงให้ทราบว่า การออกแบบงาน ยังเป็นกระบวนการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในองค์การ ช่วยทำให้พนักงานรับรู้และเข้าใจถึงรายละเอียดของงานและปฏิบัติตามหน้าที่รายละเอียดงานนั้นได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และเพื่อช่วยในการตัดสินใจดำเนินงานให้ถึงเป้าหมายหรือจุดสิ้นสุดของงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดต่อไป การออกแบบงานที่กำหนดหน้าที่ และเป้าหมายของงานที่ชัดเจน ระบุวิธีการปฏิบัติที่สามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้วนั้นก็ส่งผลกระทบต่อรับรู้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานในด้านพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน และการรักษาสถานภาพของพนักงานในทางบวกเช่นกัน ตามที่ วรพจน์ บุชราคมวดี. (2557) กล่าวไว้ว่า การออกแบบงานที่เหมาะสม จะช่วยให้เกิดการประสานงานระหว่างบุคลากรและหน่วยงานต่าง ๆ เกิดประสิทธิภาพแล้ว ยังมีผลต่อพฤติกรรมการทำงานอีกด้วย นอกจากนี้ ยังมี ความสอดคล้องกับการรายงานของ Perry, Mesch and Paarlberg. (2006) ได้เขียนบทความเกี่ยวกับภาพรวมของผลการวิจัยที่เกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจให้พนักงาน และการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์กรภาครัฐ ภาพรวมของงานวิจัยนี้พวกเขาระบุว่า การออกแบบงาน ถือเป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับประสิทธิภาพการทำงาน

อย่างไรก็ตาม ในมุมมองของ Paauwe and Rishardson. (1997) ยังกล่าวไว้ว่า ความพึงพอใจ สามารถอธิบายถึงความแตกต่างระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์และผลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น ความมุ่งมั่น และแรงจูงใจ ด้วยการคำนึงถึงความสัมพันธ์

ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถกระตุ้นหรือก่อให้เกิดการตอบสนอง พฤติกรรม หรือทัศนคติของพนักงาน เช่น ความพึงพอใจในงาน มุมมองนี้จะช่วยชี้แจงความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมทรัพยากรบุคคล และผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมได้

ข้อเสนอแนะการวิจัย

ข้อเสนอแนะเชิงทฤษฎี

1. การจัดการองค์การกับการรับรู้ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

จากการศึกษาครั้งนี้ พบว่า กระบวนการจัดการองค์การทุกด้านมีความสำคัญในระดับมาก โดยด้านการจัดฝ่ายและแผนกงาน ด้านการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ การจัดสายการบังคับบัญชา และการกำหนดวัตถุประสงค์ มีความสัมพันธ์ต่อการรับรู้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งในด้านพฤติกรรม ความพึงพอใจ ความสำเร็จ และการรักษาสถานภาพ แสดงให้ทราบว่า สิ่งสำคัญที่สุดในกระบวนการจัดการองค์การที่จะทำให้ผลการปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด คือ การจัดฝ่ายและแผนกงานที่จะต้องมีความเชื่อมโยงงานและคนให้เกิดขึ้นอย่างเหมาะสม มีการจัดแบ่งองค์การออกเป็นหน่วยงานย่อย ๆ เพื่อให้ครอบคลุมภารกิจและหน้าที่ขององค์การ กำหนดโครงสร้างและระบบงานที่ประสานสัมพันธ์กัน มีการแบ่งงานและกำหนดอำนาจหน้าที่ของงานแต่ละกลุ่ม กำหนดคุณสมบัติของคนและจำนวนคนในองค์การ มีการจัดสรรทรัพยากร กำหนดความสัมพันธ์กับองค์กรย่อยอื่น ๆ อย่างเป็นระบบ รวมถึง การกำหนด กฎ ระเบียบ แบบแผน ในการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถบริหารงานในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในองค์การทั่วไปนิยมแบ่งฝ่ายและแผนกงานโดยใช้เกณฑ์แบบใดแบบหนึ่งที่เหมาะสมต่อรูปแบบการดำเนินงานขององค์การ ได้แก่ แบ่งตามหน้าที่การปฏิบัติงาน แบ่งตามพื้นที่การทำงาน แบ่งตามรูปแบบผลิตภัณฑ์ แบ่งตามลูกค้า แบ่งแบบผสม แบ่งแบบแมทริกซ์ หรือแบ่งแบบเครือข่าย ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ไม่ได้เจาะจงในรูปแบบของการจัดฝ่ายและแผนกงานที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน จึงอาจมีความจำเป็นต้องมีการศึกษาเพิ่มเติมต่อไปในอนาคต นอกจากนี้ ต้องมีรูปแบบของการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจที่เหมาะสมและครอบคลุมภาระงาน เช่น การให้อำนาจในการตัดสินใจในการบริหารหน่วยงาน การให้อำนาจในการตัดสินใจด้านการเงิน การงบประมาณในการดำเนินงานของหน่วยงานตาม

ตำแหน่งงานที่กำหนด เพื่อให้พนักงานรู้สึกเป็นคนที่สำคัญของการและมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเสมือนว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร พร้อมด้วยการจัดสายการบังคับบัญชาที่สามารถระบุนความสัมพันธ์ของห่วงโซ่คำสั่งได้อย่างชัดเจน มีลักษณะการบังคับบัญชาแบบกัลยาณมิตร สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน สามารถปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมได้ และต้องสร้างแรงจูงใจให้พนักงานสามารถไปถึงเป้าหมายนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความเข้าใจตระหนักถึงการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์เพื่อการเจริญเติบโตและการดำรงอยู่ขององค์กรต่อไปอย่างมั่นคง ดังที่ ไกรศรี เกสร. (2553: 10) ได้นำเสนอแนวคิดของ สมคิด บางโม ที่กล่าวถึงความสำคัญและประโยชน์ขององค์กรและการจัดองค์กรไว้ว่า การจัดองค์กรที่ดีและเหมาะสม จะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเจริญก้าวหน้าขึ้นไปเรื่อย ๆ สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปตามความจำเป็น มีประโยชน์ทั้งต่อองค์กร ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน

2. การจัดการทรัพยากรมนุษย์กับการรับรู้ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

จากการศึกษาครั้งนี้ พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กรในระดับปานกลาง โดยการฝึกอบรมและการพัฒนา และการออกแบบงาน มีความสัมพันธ์ต่อการรับรู้ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน แสดงให้ทราบว่า สิ่งสำคัญในกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน และส่งผลต่อความสำเร็จและสามารถรักษาสถานภาพของพนักงานไว้ได้นั้นประกอบด้วย การฝึกอบรมและการพัฒนาที่มุ่งเน้นการให้ความสำคัญในการให้บริการ และคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และสามารถที่จะนำมาใช้ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในการปฏิบัติงาน และต้องมีการออกแบบงานที่คำนึงถึงการลดความเครียดในการทำงาน ลดชั่วโมงการทำงานล่วงเวลาลงได้ แต่ส่งเสริมขวัญ กำลังใจ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยต้องมีการกำหนดไว้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร การปฏิบัตินี้เป็นการทำทลายความสามารถของผู้บริหาร ต้องมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างดี และสามารถนำกระบวนการต่าง ๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การให้ความสำคัญของ “คน” ว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดขององค์กร และเป็นปัจจัยสำคัญสูงสุดทางการบริหารที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร โดยเน้นการใช้ศักยภาพ

ของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในตัวบุคคลอย่างสูงสุด เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่มีความมั่นคงและอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข ในข้อนี้สอดคล้องกับนโยบายการทำงานของสำนักจัดการทรัพยากร มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีที่ระบุไว้ว่า ความสำเร็จของงานอยู่ที่คุณภาพของคน งานสำเร็จได้เพราะทีมงานดี ความคิดสร้างสรรค์คือพื้นฐานสำคัญในการทำงาน และคุณธรรมนำมาซึ่งความสำเร็จอย่างยั่งยืน แสดงให้เห็นว่าแม้เป็นองค์กรที่ตั้งใหม่และมีรูปแบบการบริหารที่แตกต่างจากหน่วยงานแวดล้อม แต่ผู้บริหารยังให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลมาเป็นลำดับแรก สอดคล้องกับการรายงานของ Katou and Budhwar. (2010) ได้รายงานไว้ว่า การมีส่วนร่วมและการออกแบบงานมีผลเชิงบวกที่แข็งแกร่งและโดยตรงต่อพฤติกรรมของพนักงาน และพฤติกรรมของพนักงานมีผลเชิงบวกโดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร แสดงให้เห็นว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสื่อกลางความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า การดำรงอยู่ของทรัพยากรมนุษย์คือการดำรงอยู่ขององค์กรอย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1. การจัดกลุ่มงานและการแบ่งงานยังไม่เป็นระบบ ควรมีการศึกษาและปรับปรุงรายละเอียดงานให้ทันสมัยอยู่เสมอ จัดกลุ่มงานหรือประเภทงานให้ครอบคลุมขอบข่ายงานที่กำหนดมีปริมาณงานที่ตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ให้เป็นระบบมากที่สุด กำหนดตำแหน่งงานแต่ละตำแหน่งให้มีความชัดเจนมากขึ้นเพื่อลดการทำงานที่ซ้ำซ้อนและลดภาระงานที่ไม่เท่าเทียมกัน

2. การจัดสายการบังคับบัญชาให้มีระดับชั้นการควบคุมแต่ละสายงานไม่ซ้ำซ้อน และกำหนดจำนวนคนในสายงานให้เท่าเทียมกัน ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการประสานงานที่มีลักษณะเป็นกัลยาณมิตรทุกระดับชั้น โดยเฉพาะระหว่างพนักงานระดับเดียวกัน รวมทั้งตรวจสอบการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาให้เป็นไปตามลักษณะของสายงานมากกว่าการใช้อารมณ์ความรู้สึกส่วนตัว เพราะการใช้อำนาจตามความพึงพอใจของตนเองมากเกินไป อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์กรได้ง่าย หรืออาจจำเป็นต้องคัดเลือกพนักงานที่สมรสแล้วมาดำรงตำแหน่งงานในระดับบริหารหน่วยงานให้มากขึ้น เพราะจากผลการวิจัย พบว่า พนักงานที่สมรสแล้วมีอิทธิพลต่อการจัดสายการบังคับบัญชาขององค์กรมากกว่าพนักงานที่ไม่สมรส

3. ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการฝึกอบรมและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยกระจายการอบรมให้ครอบคลุมทุกตำแหน่งงานโดยเฉพาะตำแหน่งงานระดับบริหาร ควรเพิ่มทักษะในการบริหารจัดการให้มากขึ้น โดยเฉพาะทักษะการใช้คำสั่ง และการควบคุมอารมณ์ในภาวะกดดันเพื่อให้คนที่เป็นหัวหน้าระดับบริหารหน่วยงานทุกคนรู้จักเห็นอกเห็นใจลูกน้องไม่เอาแต่อารมณ์และความต้องการของตัวเองเป็นใหญ่ และควรใช้น้ำเสียงในการออกคำสั่งที่มีความเป็นมิตร เพื่อลดความขัดแย้งและสร้างพฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพในองค์กร

4. การประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีความเป็นธรรมเป็นไปตามความสามารถ และผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้มากกว่าการใช้อายุงานของบุคคลและความสนิทสนมส่วนตัวมาเป็นบรรทัดฐาน เพราะจะทำให้พนักงานขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ส่งผลทางลบต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรได้ ในขณะที่เดียวกันการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานและเชื่อถือได้จะช่วยรักษาสถานภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรได้ยาวนาน

5. การสรรหาและการคัดเลือกพนักงานเข้าทำงานให้เป็นไปตามระเบียบการสมัครโดยใช้ระบบคุณธรรม ยึดหลักความรู้ ความสามารถ ความเสมอภาค ความมั่นคง และความเป็นกลางมาใช้ในการสรรหาและคัดเลือกเพื่อองค์กรจะได้มีพนักงานที่มีประสิทธิภาพและคุณภาพในการปฏิบัติงาน ลดการใช้ระบบอุปถัมภ์ หรือบารมีของผู้มีอำนาจสูงสุดที่ใช้เป็นมาตรฐานในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน เพราะการใช้ระบบอุปถัมภ์อาจจะได้คนที่ไม่มีความสามารถตรงตามตำแหน่งงานและลักษณะงานที่กำหนดไว้ เสียเวลาในการสอนงาน และการพัฒนาศักยภาพ ส่งผลให้องค์กรไม่สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. กำหนดอัตราขึ้นเงินเดือนที่เหมาะสมตามท้องตลาดหรืออาจสูงกว่าเพื่อให้เหมาะสมกับภาระงานที่ได้รับและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน การพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนควรอยู่บนมาตรฐานเดียวกันสอดคล้องกับภาระงานที่ได้รับ เพราะระดับค่าตอบแทนที่สูงมากพอจะช่วยดึงดูดและจูงใจผู้ที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถเข้ามาทำงานให้กับองค์กรได้

7. จัดทำการวางแผนอาชีพและการพัฒนาให้มีความชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร และประกาศ ชี้แจง อธิบาย ให้พนักงานทุกคนได้รับรู้และเข้าใจในวิธีการพัฒนาสายอาชีพของตนเองอย่างถูกต้องชัดเจน เพราะการวางแผนอาชีพถือว่าเป็นการสร้าง

ความมั่นคงในสายอาชีพให้กับพนักงานช่วยลดภาวะคุกคามจากภายนอกและลดอัตราการลาออกของพนักงานและสามารถเพิ่มความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์การได้

8. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ควรระบุกฎและระเบียบการปฏิบัติงานและบทกำหนดโทษไว้อย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร และประกาศ แจ้งเวียน อธิบาย แนะนำ ให้พนักงานทุกคนทุกฝ่ายรับรู้และยึดถือปฏิบัติด้วยมาตรฐานเดียวกัน เพื่อลดช่องว่างของความไม่เป็นธรรมในการลงโทษเมื่อมีพนักงานกระทำความผิดในกรณีต่าง ๆ

9. การปรับโครงสร้างองค์การใหม่ หรือการจัดตั้งองค์การหรือหน่วยงานในกำกับที่ไม่ใช่ระบบราชการ ควรเตรียมความพร้อมของผู้บริหารให้มีความรู้ความสามารถในด้านการจัดการองค์การที่สำคัญ คือ การจัดกลุ่มงานและการแบ่งงาน การจัดฝ่ายและแผนงานที่ครอบคลุมเชื่อมโยงระหว่างคนกับงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด พร้อมด้วยบริหารจัดการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ และออกแบบงานให้เหมาะสมตามลักษณะของงานที่ปฏิบัติในกลุ่มหรือแผนกที่กำหนด พร้อมด้วยการสร้างทีมงานที่มีศักยภาพ มีความรู้ ทักษะความสามารถในการปฏิบัติงานให้เพียงพอต่อหน่วยงานย่อยที่กำหนดไว้ รวมทั้งต้องสร้างขวัญและแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับทีมงานให้มากที่สุดเพื่อความก้าวหน้าและเจริญเติบโตของหน่วยงานอย่างรวดเร็วและยั่งยืน

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาด้านความสัมพันธ์ระหว่างการจัดโครงสร้างองค์การกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
2. ควรศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับอัตราการเจริญเติบโตขององค์การ
3. ควรศึกษาภาพลักษณ์ขององค์การและความภักดีต่อองค์การของพนักงาน

เอกสารอ้างอิง

- ไกรศรี เกสร. (2553). การปรับปรุงโครงสร้างการจัดองค์การในการรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล. ภาคนิพนธ์ รัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารจัดการสาธารณะ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เทอดธรรม ตั้งรัตนกมลกุล. (2556). ปัจจัยด้านองค์การในการปฏิบัติงาน กับ ประสิทธิภาพในการจัดการทรัพยากรมนุษย์: กรณีศึกษาบริษัทผลิตรถจักรยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง. วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วรพจน์ บุษราคัมวดี. (2557). วิชางค์การและการจัดการ. [Online]. เข้าถึงได้จาก <http://fms.vru.ac.th/research/vorapot/A6-1.pdf>. [2557, กรกฎาคม 18].
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2550). การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- Barnard, I.C. (2012). **The Functions of the Executive**. [Online]. Available : <http://adisony.blogspot.com/>. [2557, December 18].
- Best, J. W. (1970). **Research in Education**. (2nd e.d.). Eaglewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. **Academy of Management Journal** (Vol.38 No.3 pp. 635 - 672). Available : http://papers.ssm.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1803666. [2013, April 26]
- Hinkle, D. E., Wiersma, W., & Jurs, S. G. (1979). Applied statistics for the behavioral sciences. Chicago, IL : Rand McNally College Publishing.
- Janssen, M. (2013). **Centralized or Decentralized Organization**. Faculty of Technology, Policy and Management, Delft University of Technology [Online]. Available: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.123.5932&rep=rep1&type=pdf> [2013, June 18]
- Katou.A.A. & Budhwar.P.S. (2010). Causal relationship between HRM policies and organizational performance: Evidence from the Greek manufacturing sector. **European Management Journal** (2010) 28, 25 – 39

- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). **Determining Sample Size for Research Activities**. Educational and Psychological Measurement, 30(3), pp. 607 - 610.
- Likert, R. (1970). **Likert technique for attitude measurement**. Archives of Psychology, 140, 1-55 (whole no.). Excerpt reprinted in W. S. Sahakian (Ed.), Social psychology: Experimentation, theory, research (pp. 101 - 119). Scranton, U.S.A.: Intext Educational Publishers.
- Marwat Z. A., Qureshi, T. M., & Ramay M. I. (2013). **Impact of Human Resource Management (HRM) Practices on Employee Performance: A case of Pakistani Telecom Sector**. [Online Serial]. Available: http://www.academia.edu/770358/IMPACT_OF_HUMAN_RESOURCE_MANAGEMENT_HRM_PRACTICES_ON_EMPLOYEES_PERFORMANCE. [2013, June 4]
- Neelamani, R. R & Rathnaweera, T. (2010). **Do HRM Practices Impact Employee Satisfaction, Commitment or Retention**. (Empirical Studies of Sri Lankan Public Sector Banks). Faculty of Economics and Social Sciences Department of Business Administration. University of Agder.
- Paauwe, J. & Richardson, R. (1997). Introduction to special issue: **Strategic Human Resource Management and Performance**. International Journal of Human Resource Management. (Vol.8 No.3 pp. 257 - 262).
- Perry.J.L., Mesch.D. & Paarlberg.L. (2006). Motivating Employees in a New Governance Era: The Performance Paradigm Revisited. **Public Administration Review** 66(4): 89 - 122.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2006). **Management**. (8th e.d.). United States: Prentice Hall.