



การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงาน

โครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค

THE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF THE ADMINISTRATIVE OFFICE
OF THE REGIONAL PHRADHAMMAJARIK PROJECT



พระพงษ์ชัย ชยวิโส (พุทธวิชกรกุล)

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๕๖



การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงาน
โครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๕๖

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)



THE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF THE ADMINISTRATIVE OFFICE
OF THE REGIONAL PHRADHAMMAJARIK PROJECT

Phra Phongchai Chayawungso (Phutthawachirakun)

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of
The Requirement for the Degree of
Master of Arts
(Public Administration)

Graduate School
Mahachulalongkornrajavidyalaya University
Bangkok, Thailand
C.E.2013

(Copyright by Mahachulalongkornrajavidyalaya University)



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัย
เรื่อง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค”
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

(พระสุธีธรรมานุวัตร, ผศ.ดร.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

(พระครูปริมาณุรักษ์, รศ.ดร.)

ประธานกรรมการ

(ผศ.พิเศษ ว่าที่ พ.ต.ดร.สวัสดิ์ จิรภูษิตกาล)

กรรมการ

(ผศ.ดร.สุรพล สุธะพรหม)

กรรมการ

(ผศ.ดร.เต็มศักดิ์ ทองอินทร์)

กรรมการ

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

ผศ.ดร.สุรพล สุธะพรหม

ประธานกรรมการ

ผศ.ดร.เต็มศักดิ์ ทองอินทร์

กรรมการ

ชื่อผู้วิจัย

พระพงษ์ชัย ชัยวโส (พุทธวิชิตกุล)

ชื่อวิทยานิพนธ์ : การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการ
พระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค

ผู้วิจัย : พระพงษ์ชัย ชยวิโส (พุทธวิชิตกุล)

ปริญญา : พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์)

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

: ผศ.ดร.สุรพล สุยะพรหม พธ.บ., M.A., Ph.D. (Pol.Sc.)

: ผศ.ดร.เต็มศักดิ์ ทองอินทร์ พธ.บ., M.A., Ph.D. (Pol.Sc.)

วันที่สำเร็จการศึกษา : ๓๑ มีนาคม ๒๕๕๗

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ คือ ๑) เพื่อศึกษาระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค ตามความคิดเห็นของพระธรรมจาริก ๒) เพื่อเปรียบเทียบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ๓) เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรคและแนวทางแก้ไขปัญหามหาอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบเชิงผสม (Mixed Research method) ทั้งการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรในสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค จำนวน ๑๘๓ รูป เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของประชากร คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ สถิติที่ใช้วิเคราะห์ระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค คือ ค่าความถี่ (Frequencies) ร้อยละ ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และทดสอบสมมติฐานโดยการทดสอบค่าเอฟ (F-test) ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) และทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference : LSD) และการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) และใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหาประกอบบริบท

ผลการศึกษาวิจัยพบว่า

๑) พระธรรมจาริกมีความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.14$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน มีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับ คือ ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร ($\bar{X} = 3.25$) ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ($\bar{X} = 3.19$) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ($\bar{X} = 3.13$) และด้านการธำรงรักษาบุคลากร ($\bar{X} = 3.00$)

๒) เปรียบเทียบความคิดเห็นของพระธรรมจาริกต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า พระธรรมจาริกที่มี อายุ พรรษา ระดับการศึกษาเปรียญธรรมและอายุการปฏิบัติงานในโครงการพระธรรมจาริกต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนพระธรรมจาริกที่มีระดับการศึกษาสามัญ ระดับการศึกษานักธรรมต่างกัน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐาน

๓) ปัญหาอุปสรรคและวิธีแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค

ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร พบว่า ขอบประมาณในการสรรหาและคัดเลือกตลอดถึงการดำเนินด้านอื่นเกี่ยวกับบุคลากรไม่เพียงพอ มีผู้สมัครน้อย ศักยภาพ คุณสมบัติและความรู้พื้นฐานของผู้สมัครไม่สอดคล้องกับระเบียบที่กำหนดไว้ การแก้ไขปัญหาลดอุปสรรค พบว่า มีการดำเนินการประชาสัมพันธ์มากขึ้น จัดการศึกษา ส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาในระดับที่สูงและเพิ่มค่าตอบแทนและสวัสดิการด้านต่างๆ

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร พบว่า ขาดงบประมาณ ขาดความต่อเนื่องในการจัดฝึกอบรม ไม่มีความสะดวกในการคมนาคม สถานที่ และวิทยากร หลักสูตรฝึกอบรมไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานและการฝึกอบรมไม่ครอบคลุมหรือทั่วถึงกับบุคลากรทุกคน การแก้ไขปัญหาลดอุปสรรค พบว่า มีการติดต่อประสานงาน ทำความเข้าใจกับบุคลากร จัดสรรงบประมาณเพิ่มเติม ดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาโดยการบูรณาการกับหน่วยงานอื่นๆ

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร พบว่า ไม่มีคณะกรรมการดำเนินการประเมินที่ชัดเจนและบุคลากรไม่ส่งรายงานผลการปฏิบัติงาน วิธีแก้ไขปัญหาลดอุปสรรค พบว่า มีการกำชับหัวหน้าศูนย์ให้ติดตาม กำกับบุคลากรในศูนย์ของตนเองให้มากขึ้น

ด้านการธำรงรักษาบุคลากร พบว่า มีปัญหาอุปสรรคมาก เนื่องจากส่วนหนึ่งเป็นองค์การทางคณะสงฆ์ ซึ่งมีตำแหน่งงานไม่มาก และมีงบประมาณในการบริหารจัดการจำกัด มีผู้สมัครน้อยและไม่มีข้อสัญญาให้อยู่ปฏิบัติงาน วิธีปัญหาและอุปสรรค พบว่า มีการปรับเพิ่มค่าภัตตาหารตามความเหมาะสมสภาพเศรษฐกิจขององค์การและผลการปฏิบัติงานของพระธรรมจาริก มีการปรับทัศนคติให้พระธรรมจาริกมีจิตอาสาและมีการเพิ่มสวัสดิการอื่นๆ

Thesis Title : The Human Resource Management of The Administrative Office of The Regional Phradhammajarik Project

Researcher : Phra Phongchai Chayawungso (Phutthawachirakun)

Degree : Master of Arts (Public Administration)

Thesis Supervisory Committee

: Asst. Prof. Dr. Surapon Suyaprom B.A., M.A., Ph.D. (Pol.Sc.)

: Asst. Prof. Dr. Termsak Thong-in. B.A., M.A., Ph.D. (Pol.Sc.)

Date of graduation : 31 March 2014

ABSTRACT

The objectives of this research were (1) to study opined level of Phradhammajarik towards the Human Resource Management of the Administrative Office of the Regional Phradhammajarik Project. (2) to compare the Human Resource Management of the Administrative Office of the Regional Phradhammajarik Project, classified by the personal factors and (3) to study the problems, obstacles and suggestions of the Human Resource Management of the Administrative Office of the Regional Phradhammajarik Project. The research used mixed research method both of quantitative research and qualitative research. The sample consisted of the personnel of the Administrative Office of The Regional Phradhammajarik Project total 183 people. The methodology of the data collection was composed of the questionnaires. The statistical analysis of the Human Resource Management of the Administrative Office of the Regional Phradhammajarik Project were frequency, percentage, Standard Deviation, f-test, One Way ANOVA, and Least Significant Difference: LSD. The qualitative research method was used the in-depth interview with the key informants and collaborating the context by the content analysis technique.

The research findings were as follows:

1. The Human Resource Management of the Administrative Office of the Regional Phradhammajarik Project. The overall were at the moderate level ($\bar{X}=3.14$) when considered each side found that all sides were on moderate level. With an average in descending order as follows: The recruitment and selection ($\bar{X}=3.25$),

training and development ($\bar{X}=3.19$), the performance evaluation ($\bar{X}=3.13$) and the maintenance ($\bar{X}=3.00$).

2.The opinion compared of Phradhammajarik towards The Human Resource Management of The Administrative Office of The Regional Phradhammajarik Project , classified by personnel factors found that Phradhammajarik who had age, ordained year, pali education and different work experience in the Phradhammajarik Project have different opinion, the significantly statistically different at 0.05 level whereas Phradhammajarik that have general education level and different dhamma education level have the opinion not different. Thus hypothesis were rejected.

3. The problems, obstacles and suggestions about the Human Resource Management of the Administrative Office of the Regional Phradhammajarik Project.

The recruitment and selection found that the budget in recruitment and selection throughout the implementation of personnel other aspects was not enough. There are less candidates. Ability and features basic knowledge of candidates inconsistent with the set regulations. Solving Problems and obstacles found that the operating a lot more publicity provide education to encourage personnel get study at a higher level and increased compensation and benefits other aspects.

The training and development found that lacked of budget for training and continuity. There was not convenience in transport places and lecturer Training courses was not consistent with the performance and training were not covered or thorough with all personnel. Solving Problems and obstacles found that there were the coordination contacts to make understanding with the Personnel allocate additional budget conduct training and developed by integrating with other agencies.

The performance evaluation found that there were no performance committees to clearly evaluate and personnel not send report in their performance the Solutions found that center chief were instructed to performance follow and personnel directed in their center more than better.

The staff maintain found that there were many issues because run jobs under priestly organization which had little work position and limit of budget. To solve problems and obstacles found that should be adjusted welfare under economic conditions and adjusted attitude for Itinerant preaching to had more public mind and increased benefits other aspects.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ด้วยความเมตตาของคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ อันประกอบด้วยท่านอาจารย์ ผศ.ดร.สุพล สุยะพรหม และอาจารย์ ผศ.ดร.เต็มศักดิ์ ทองอินทร์ ที่ได้กรุณาอนุเคราะห์ให้คำปรึกษาแนะนำ ดูแลเอาใจใส่ให้ความช่วยเหลือในการปรับปรุงแก้ไขวิทยานิพนธ์จนสำเร็จด้วยดีตลอดมา

ขอกราบขอบพระคุณประธานและคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในการสอบวิทยานิพนธ์ คือ พระครูปริมาณรักษ์,รศ.ดร. ผศ.พิเศษ ว่าที่ พ.ต.ดร.สวัสต์ จิรัญฐิติกาลและผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย คือ อาจารย์ พระอรุณเมธี พุทธิภทโท หัวหน้าศูนย์ประสานงานอาสาสมัครเยาวชนบนพื้นที่สูง สำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค, อาจารย์ ดร.พิเชฐ ทังโต หัวหน้าภาควิชารัฐศาสตร์ อาจารย์ประจำภาควิชารัฐศาสตร์, อาจารย์ ดร.บุษกร วัฒนบุตร อาจารย์ประจำหลักสูตรดุริยางค์บัณฑิต คณะสังคมศาสตร์, อาจารย์ ดร.ยุทธนา ประณีต อาจารย์ประจำภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์, อาจารย์ ดร.วันชัย สุขตาม อาจารย์ประจำภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ขอกราบขอบพระคุณพระเดชพระคุณพระเทพโกศล ผู้อำนวยการสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค คณะผู้บริหาร ที่ให้ความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย และขอบพระคุณพระธรรมจาริกทุกรูป ที่ให้ความอนุเคราะห์ช่วยตอบแบบสอบถามทุกท่าน รวมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่าน ที่ได้ร่วมกันสรรค์สร้างงานวิจัยฉบับนี้ให้แก่ผู้วิจัยจนประสบผลสำเร็จลุล่วงด้วยดี

อานิสงส์และคุณประโยชน์อันพึงเกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ขอถวายเป็นสักการบูชาแด่พระรัตนตรัยและบุพการี บรรพบุรุษครูอาจารย์และญาติพี่น้องทั้งหลายตลอดจนสหธรรมิกและสรรพสัตว์ทั้งหลายของใจได้เข้าถึงธรรมขององค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าตามฐานะแห่งอินทรีย์ต่อไป พร้อมทั้งขอให้อานิสงส์นั้นบังเกิดแก่ผู้ที่มีส่วนช่วยเหลือ สนับสนุนทั้งที่ได้เอยนามและมีได้เอยนามก็ตามขอจงเป็นผู้มีส่วนในกุศลนี้ด้วย

พระพงษ์ชัย ชยวิโส (พุทธาจิรกุล)

๓๑ มีนาคม ๒๕๕๗

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(ก)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(ค)
กิตติกรรมประกาศ	(จ)
คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ	(ฉ)
สารบัญ	(ช)
สารบัญตาราง	(ญ)
สารบัญแผนภาพ	(ต)

บทที่ ๑ บทนำ

๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์การวิจัย	๖
๑.๓ ปัญหาที่ต้องการทราบ	๖
๑.๔ ขอบเขตการวิจัย	๖
๑.๕ สมมติฐานการวิจัย	๘
๑.๖ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	๘
๑.๗ ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	๑๐

บทที่ ๒ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๑ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	๑๑
๒.๑.๑ แนวคิด ทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์	๑๑
๒.๑.๒ แนวคิด ทฤษฎีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร	๓๓
๒.๑.๓ แนวคิด ทฤษฎีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร	๔๘
๒.๑.๔ แนวคิด ทฤษฎีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	๖๖
๒.๑.๕ แนวคิด ทฤษฎีการดำรงรักษาบุคลากร	๗๔
๒.๑.๖ เอกสารเกี่ยวกับโครงการพระธรรมจาริก	๘๙
๒.๒ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๑๑๑
๒.๒.๑ งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์	๑๑๑
๒.๒.๒ งานวิจัยเกี่ยวกับโครงการพระธรรมจาริก	๑๑๙
๒.๓ กรอบแนวคิดการวิจัย	๑๒๔

สารบัญ (ต่อ)

เรื่อง	หน้า
บทที่ ๓ วิธีดำเนินการวิจัย	๑๒๖
๓.๑ รูปแบบการวิจัย	๑๒๖
๓.๒ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	๑๒๖
๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	๑๒๘
๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล	๑๓๑
๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล	๑๓๑
บทที่ ๔ ผลการวิจัย	๑๓๓
๔.๑ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	๑๓๓
๔.๒ ผลการวิเคราะห์ระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงาน บริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาคตามความคิดเห็น ของพระธรรมจาริก	๑๓๖
๔.๓ ผลการทดสอบสมมติฐาน	๑๔๓
๔.๔ ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค	๑๖๖
๔.๕ สรุปผลการสัมภาษณ์บุคคลเชิงลึกเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากร มนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค	๑๗๐
๔.๖ สรุปผลการสัมภาษณ์บุคคลเชิงลึกเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรคและ วิธีแก้ไขปัญหาลดอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงาน บริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค	๑๗๕
๔.๗ สรุปองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย	๑๘๒
บทที่ ๕ สรุปอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	๑๘๕
๕.๑ สรุปผลการวิจัย	๑๘๕
๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย	๑๙๑
๕.๓ ข้อเสนอแนะ	๑๙๖
บรรณานุกรม	๑๙๘

สารบัญ (ต่อ)

เรื่อง	หน้า
ภาคผนวก	๒๐๓
ผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือเพื่อการวิจัย	๒๐๔
ผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย	๒๐๖
ผนวก ค ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถามโดยผู้เชี่ยวชาญ	๒๑๒
ผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรง ของแบบสอบถาม	๒๑๕
ผนวก จ ผลการหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Try out)	๒๑๗
ผนวก ฉ หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	๒๒๐
ผนวก ช แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	๒๒๒
ผนวก ซ หนังสือขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์เชิงลึก	๒๓๑
ผนวก ฌ แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย	๒๓๗
ประวัติผู้วิจัย	๒๔๐

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
๒.๑ แสดงรายละเอียดองค์ประกอบปัจจัยและตัวชี้วัดการบริการงานบุคคลส่วนท้องถิ่น	๒๖
๒.๒ การนำแนวคิดตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ อับราฮัม มาสโลว์ มาปรับใช้	๘๖
๔.๑ จำนวน และค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม	๑๓๓
๔.๒ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค โดยภาพรวม	๑๓๖
๔.๓ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค ในด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร	๑๓๗
๔.๔ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค ในด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร	๑๓๘
๔.๕ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค ในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	๑๔๐
๔.๖ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค ในด้านการธำรงรักษาบุคลากร	๑๔๑
๔.๗ การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพระธรรมจาริกต่อการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค จำแนกตามอายุ	๑๔๓
๔.๘ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุดของการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค โดยภาพรวมจำแนกตามอายุ	๑๔๔

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
๔.๙ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุดของการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค โดยจำแนกตามอายุ ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร	๑๔๕
๔.๑๐ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุดของการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค โดยจำแนกตามอายุ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	๑๔๕
๔.๑๑ การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพระธรรมจาริกต่อการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค จำแนกตามพรรษา	๑๔๖
๔.๑๒ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริก ส่วนภูมิภาคโดยภาพรวมจำแนกตามพรรษา	๑๔๘
๔.๑๓ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริก ส่วนภูมิภาคโดยจำแนกตามพรรษา ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร	๑๔๙
๔.๑๔ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริก ส่วนภูมิภาคโดยจำแนกตามพรรษา ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร	๑๕๐
๔.๑๕ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุดของการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค โดยจำแนกตามพรรษา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	๑๕๑
๔.๑๖ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุดของการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค โดยจำแนกตามพรรษา ด้านการดำรงรักษาบุคลากร	๑๕๒

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
๔.๑๗ การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพระธรรมจาริกต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค จำแนกตามระดับการศึกษาสามัญ	๑๕๓
๔.๑๘ การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพระธรรมจาริกต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค จำแนกตามระดับการศึกษานักธรรม	๑๕๔
๔.๑๙ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค โดยภาพรวม จำแนกตามระดับการศึกษานักธรรม	๑๕๕
๔.๒๐ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค จำแนกตามระดับการศึกษานักธรรม ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร	๑๕๖
๒.๒๑ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาคจำแนกตามระดับการศึกษานักธรรม ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	๑๕๗
๔.๒๒ การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพระธรรมจาริกต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาคจำแนกตามระดับการศึกษาเปรียญธรรม	๑๕๘
๔.๒๓ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค โดยภาพรวม จำแนกตามระดับการศึกษาเปรียญธรรม	๑๕๙
๔.๒๔ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค จำแนกตามระดับการศึกษาเปรียญธรรม ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร	๑๖๐

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
๔.๒๕ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุดของการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาคจำแนก ตามระดับการศึกษาเปรียญธรรม ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	๑๖๐
๔.๒๖ การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพระธรรมจาริกต่อการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค จำแนกตามอายุการปฏิบัติงานในโครงการพระธรรมจาริก	๑๖๑
๔.๒๗ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุดของการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค โดยภาพรวม จำแนกตามอายุการปฏิบัติงานในโครงการพระธรรมจาริก	๑๖๒
๔.๒๘ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุดของ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริก ส่วนภูมิภาคโดยจำแนกตามอายุการปฏิบัติงานในโครงการพระธรรมจาริก ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร	๑๖๓
๔.๒๙ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุดของการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค โดยจำแนกตามอายุการปฏิบัติงานในโครงการพระธรรมจาริก ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	๑๖๔
๔.๓๐ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุดของการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค โดยจำแนกตามอายุการปฏิบัติงานในโครงการพระธรรมจาริก ด้านการดำรงรักษาบุคลากร	๑๖๔
๔.๓๑ ผลสรุปโดยรวมการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพระธรรมจาริกต่อการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ตามสมมติฐานที่ ๑-๖	๑๖๕

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
๔.๓๒ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงาน โครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร	๑๖๖
๔.๓๓ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงาน โครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร	๑๖๗
๔.๓๔ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงาน โครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาคด้านการประเมินผลการ ปฏิบัติงานของบุคลากร	๑๖๘
๔.๓๕ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงาน โครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค ด้านการจ้างรักษาบุคลากร	๑๖๙

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่

- ๒.๑ กระบวนการตอบสนองความต้องการของบุคคล
- ๒.๒ แสดงลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์
- ๒.๓ แสดงโครงสร้างการบริหารงานโครงการพระธรรมจาริก
- ๒.๔ แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย
- ๔.๑ สรุปองค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย

หน้า

- ๗๙
- ๘๖
- ๙๘
- ๑๒๕
- ๑๘๒



คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ

๑. คำย่อชื่อคัมภีร์พระไตรปิฎก

อักษรย่อในวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ใช้อ้างอิงจากพระไตรปิฎกภาษาบาลี ฉบับมหาจุฬารัตนปิฎก และพระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๓๙ เป็นหลักโดยใช้ระบบย่อคำ ดังต่อไปนี้

พระวินัยปิฎก				
วิ.ม.	(บาลี)	=	วินัยปิฎก	มหาวิคคปาลี (ภาษาบาลี)
วิ.ม.	(ไทย)	=	วินัยปิฎก	มหาวรรค (ภาษาไทย)

๒. การระบุเลขหมายพระไตรปิฎก

ในงานวิจัยฉบับนี้ ใช้พระไตรปิฎกภาษาบาลี ฉบับมหาจุฬารัตนปิฎก ๒๕๐๐ และพระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๓๙ เป็นหลักการอ้างอิงพระไตรปิฎกฉบับภาษาบาลี ใช้ระบบระบุ เล่ม/ข้อ/หน้า เช่น ขุ.ธ.(บาลี) ๒๕/๓๒๑ - ๓๒๒/๗๒ หมายความว่า การอ้างอิงนั้นระบุถึง สุตตันตปิฎก ขุททกนิกาย ธรรมบทปาลี ฉบับภาษาบาลี พระไตรปิฎกเล่มที่ ๒๕ ข้อที่ ๓๒๑-๓๒๒ หน้าที่ ๗๒ ส่วนพระไตรปิฎกฉบับภาษาไทย จะระบุ เล่ม/ข้อ /หน้า/ เช่น ขุ.ธ. (ไทย) ๒๕/๓๒๑ - ๓๒๒/๑๓๓ หมายความว่า ระบุถึง สุตตันตปิฎก ขุททกนิกาย ธรรมบท ฉบับภาษาไทย พระไตรปิฎก เล่มที่ ๒๕ ข้อที่ ๓๒๑ - ๓๒๒ หน้าที่ ๑๓๓ เป็นต้น

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีการดำเนินการมาตั้งแต่อดีต เริ่มตั้งแต่มนุษย์ได้เรียนรู้ที่จะอยู่ร่วมกันเป็นหมู่เหล่าก่อนประวัติศาสตร์จะบันทึกไว้ได้ ซึ่งในอดีตนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้ดำเนินการอย่างเป็นกิจลักษณะ ดำเนินการไปอย่างเรียบง่าย ไม่มีปัญหา อุปสรรค ความสลับซับซ้อนในการบริหารมากนัก เพราะประชากรในสังคมมีน้อยและการรวมตัวกันของคนเป็นกลุ่มหรือองค์การในการทำกิจกรรมโดยมีวัตถุประสงค์เดียวกันนั้นมีน้อย ส่วนใหญ่ทำกิจกรรมหรือรวมกลุ่มกันเฉพาะในกลุ่มเครือญาติ ทำมาหากินเพื่อการดำรงชีพในครัวเรือนเท่านั้น ไม่ได้มีการแบ่งหน้าที่กันทำงานอย่างชัดเจนและงานที่ทำไม่ได้ต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เรียนรู้ได้จากการดำรงชีวิตประจำวันสืบทอดกันเป็นรุ่นๆ ดังนั้นจึงไม่มีปัญหาในเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ต่อมาเมื่อถึงสมัยการปฏิวัติอุตสาหกรรม ซึ่งเริ่มในกลางศตวรรษที่ ๑๘ ได้มีการนำเครื่องจักรมาใช้ในการทำงานอย่างกว้างขวาง โรงงานที่ต้องการใช้คนงานมากมีเพิ่มขึ้น ทำให้มีการรับคนเข้าทำงานตามความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน แต่ขอบเขตของงานค่อนข้างแคบและสภาพการทำงานไม่ดีเท่าที่ควร แม้ว่าจะยอมรับว่าพนักงานเป็นทรัพยากรที่สำคัญ แต่จุดเน้นของโรงงานมุ่งทางด้านเครื่องจักรเป็นหลัก ผลของการรับคนเข้าทำงานในโรงงานและการจัดแบ่งงานตามความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ทำให้มีความสนใจอย่างจริงจังในเรื่องการออกแบบงาน การคัดเลือกคนงาน การจ่ายค่าตอบแทน และสวัสดิการในระยะต่อมา^๑

การเพิ่มขึ้นของประชากรไทยและประชากรโลก การนำเครื่องจักรไปใช้ในโรงงานและการพัฒนาอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี วิทยาศาสตร์ การสื่อสาร ทำให้มีผลกระทบต่อโครงสร้างทางสังคม เศรษฐกิจ การเมืองไทย ทำให้ระบบการบริหารต่างๆ มีปัญหา อุปสรรคและมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น ทรัพยากรมนุษย์จึงควรได้รับการบริหารอย่างมีระบบ แบ่งหน้าที่กันทำงานอย่างชัดเจน มีความทันสมัยทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สังคม ประเทศชาติได้มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ ความสามารถ มีคุณภาพและมีคุณธรรม จริยธรรม ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคสินค้าและบริการอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเป็ปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมการพัฒนาประเทศชาติ บ้านเมือง ดร.สมศักดิ์ คงเที่ยงและรศ.ดร.อัญชลี โพธิ์ทอง กล่าวว่า เนื่องจากสภาพแวดล้อมโครงสร้างทางด้านสังคม เศรษฐกิจ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและเชื่อมต่อกันหมดทั้งโลกหรือที่

^๑รศ.ดร.สุนันทา เลาหันทน์, *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ธนะการพิมพ์, ๒๕๔๖), หน้า ๕.

เรียกกันว่าโลกไร้พรมแดน ทำให้เกิดสภาพปัญหาที่สลับซับซ้อน ซึ่งจะส่งผลกระทบถึงกันอย่างรวดเร็ว การพัฒนาคนซึ่งเปรียบเสมือนเป็นหัวใจของการพัฒนาบ้านเมือง จึงเป็นสิ่งจำเป็นและหลีกเลี่ยงไม่ได้ กระบวนการพัฒนาคนจึงเป็นเรื่องที่กระทำยากมากขึ้น เพราะการเปลี่ยนแปลงตามกระแสโลกทำให้ ต้องมีการเปลี่ยนทิศทางแนวคิดและวิธีการในการพัฒนาคนให้ไปสู่ระบบการจัดการทันสมัยมากขึ้น^๒

องค์การทุกองค์การทั้งองค์การภาครัฐและเอกชนตลอดถึงองค์การทางศาสนาย่อมมี จุดมุ่งหมายเดียวกัน คือ ความสำเร็จหรือการบรรลุเป้าหมายขององค์การ การบริหารงานเพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้นั้น องค์การจึงต้องมีปัจจัยในการบริหาร องค์การ ซึ่งผู้บริหารส่วนใหญ่ยอมรับกันว่าปัจจัยสำคัญของการบริหาร มี ๔ ประการหรือที่รู้จักกันว่า หลัก ๔ M คือ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการจัดการ (Management)

ในบรรดาปัจจัยการบริหารองค์การทั้ง ๔ ประการนั้นการบริหารจัดการ **“ทรัพยากรคน หรือทรัพยากรมนุษย์”** มีความสำคัญมาก ด้วยเหตุที่ **“ทรัพยากรมนุษย์”** นอกจากจะมีความสำคัญใน ด้านทรัพยากรทางการบริหารแล้ว **“ทรัพยากรมนุษย์”** ยังมีบทบาทสำคัญในทุกขั้นตอนของ กระบวนการบริหารงานขององค์การนั้นๆ ตามแนวคิดของ Luther H. Gulick และ Lyndall Urwick (POSDCoRB) ซึ่งประกอบไปด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ (Staffing) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การ รายงาน (Reporting) และการงบประมาณ (Budgeting) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า **“ทรัพยากร มนุษย์”** เป็นศูนย์กลางของการพัฒนาทรัพยากรต่างๆในองค์การ ช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับทรัพยากร การบริหารที่มีอยู่อย่างจำกัดในองค์การ ให้มีประโยชน์ มีมูลค่าเพิ่มมากยิ่งขึ้น ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ

ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีส่วนสำคัญในการผลักดัน ให้องค์การมีการ พัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ตลอดจนส่งเสริมให้องค์การประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน ในอนาคตโดยเฉพาะในสถานการณ์ปัจจุบันที่แต่ละองค์การต่างก็ให้ความสำคัญต่อการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ เพิ่มขึ้น เนื่องจากได้ตระหนักถึงความสำคัญว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่ จะต้องแทรกอยู่ในทุกกิจกรรมขององค์การ เพื่อส่งเสริมและเป็นหลักประกันว่าทุกกิจกรรมของ องค์การสามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ผู้จัดการทุกคนต้องให้ความสำคัญต่อ ทรัพยากรมนุษย์ภายใต้การดูแลของตน ดังคำกล่าวที่ว่า **“ผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ (Every Manager is Human Resource Manager)”** เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์ไม่เพียงแต่เป็นทรัพยากร พื้นฐานทางการจัดการเท่านั้น แต่ยังเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงที่สุดขององค์การหรือที่เรียกว่า **“ทุน มนุษย์ (human capital)”** และเป็นปัจจัยสำคัญที่จะบ่งชี้ถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการ

^๒รศ.ดร.สมศักดิ์ คงเที่ยง และ รศ.ดร.อัญชลี โพธิ์ทอง, การบริหารบุคลากรและการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์, (สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๒), หน้า ๒๖๑-๒๖๒.

บริหารจัดการในอนาคต ดังนั้นผู้จัดการทุกคนจะต้องมีความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้สามารถบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างเต็มที่แก่องค์กร^๓

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่เพียงแต่ดำเนินการในองค์กรที่เป็นของรัฐหรือเอกชนเท่านั้น องค์กรทางพระพุทธศาสนาก็จำเป็นต้องดำเนินการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ได้ทรัพยากรมนุษย์ ที่มีคุณภาพเข้าสู่องค์กร เพื่อช่วยพัฒนาองค์กรให้มีความเจริญรุ่งเรือง โดยเฉพาะองค์กรทางคณะสงฆ์ที่มีภารกิจทำงานเพื่อพัฒนาสังคม หรือสงเคราะห์สังคม ยิ่งจำเป็นต้องบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้องค์กรสามารถพัฒนาสังคมและตอบสนองความต้องการของสังคมด้านอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ

โครงการพระธรรมจาริกเป็นองค์กรสงฆ์องค์กรหนึ่งที่มีพระสงฆ์จำนวนมากอยู่ในความปกครอง โครงการพระธรรมจาริกอยู่ในความอุปถัมภ์ของ **“มูลนิธิเผยแผ่พระพุทธศาสนาแก่ชนถิ่นกันดารในพระราชูปถัมภ์สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนีและกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์”** ได้เริ่มมีบทบาทด้านการพัฒนาและสงเคราะห์ชาวไทยภูเขา ตั้งแต่ปีพุทธศักราช ๒๕๐๘ เป็นต้นมา โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

- (๑) เพื่อเผยแผ่พระพุทธศาสนาแก่ชาวเขาในชุมชนบนพื้นที่สูง
- (๒) เพื่อพัฒนาด้านจิตใจ การศึกษา การพยาบาลและแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าในชุมชนบนพื้นที่สูง
- (๓) เพื่อให้ชาวเขามีความรู้สึกรู้สึกความเป็นคนไทยด้วยกัน
- (๔) เพื่ออบรมศีลธรรมและหน้าที่พลเมืองแก่ชาวเขาและเสริมสร้างศักยภาพของชุมชนให้สามารถป้องกันและแก้ไขปัญหาชุมชนได้
- (๕) เพื่อพัฒนาศักยภาพพระธรรมจาริกในการทำงานร่วมกับชุมชน^๔

การปฏิบัติศาสนกิจตามหมู่บ้านชาวไทยภูเขาของคณะพระธรรมจาริก ยึดพุทธพจน์ที่พระพุทธองค์ทรงตรัสกับพระสงฆ์สาวกรุ่นแรกที่ส่งไปประกาศพระพุทธศาสนาว่า **“จรถ ภิกขเว จาริกิ พุทฺชนทิตาย พุทฺชนสุขาย โลกานุกมปาย อตถาย ทิตาย สุขาย เทวมนุสฺसानิ เทเสถ ภิกขเว ฌมมํ อาทิกุลยาณํ มขฌมกกุลยาณํ ปรีโยสานกกุลยาณํ สาทถํ สพฺพญฺชนํ เกวลปรีปฺพณํ ปรีสุทฺธํ พรหมจริยํ ปกาเสถ.”**^๕ แปลว่า : “ภิกษุทั้งหลาย พวกเธอจงจาริกไป เพื่อประโยชน์สุขแก่ชนจำนวนมาก เพื่อบรรเทาทุกข์ชาวโลก เพื่อประโยชน์เกื้อกูลและความสุขแก่ทวยเทพและมนุษย์ จงแสดงธรรมมีความงามในเบื้องต้น

^๓ฉัตรชัย นิพัฒน์ศิริผล, “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี”, **วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต**, (วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๑).

^๔[ออนไลน์]. แหล่งที่มา : http://www.jarik-highland.com/History/history001_1.htm [๑๙ ก.ย. ๒๕๕๕].

^๕วิ. ม. (บาลี) ๔/๓๒/๔๐.

มีความงามในท่ามกลาง และมีความงามในที่สุด จงประกาศพรหมจรรย์ พร้อมทั้งอรรถและพยัญชนะ บริสุทธิ์ บริบูรณ์ครบถ้วน”^๖ ภายใต้วิสัยทัศน์ที่ว่า **“สังคมคุณธรรม ในวัฒนธรรมที่หลากหลาย”** และมีพันธกิจหลัก คือ **การพัฒนาจิตใจ** พันธกิจรอง คือ **การพัฒนาชุมชน”**

ปัจจุบันโครงการพระธรรมจาริกมีสถานที่ตั้งดังนี้

(๑) สำนักงานประธานคณะพระธรรมจาริก ตั้งอยู่ ณ วัดปากน้ำ ภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร โดยมี สมเด็จพระมหาธีรราชเจ้ามกุฎมหาราช เป็นองค์ประธานคณะพระธรรมจาริก

(๒) สำนักงานพระธรรมจาริกส่วนกลาง ตั้งอยู่ ณ ศาลาธรรมชินราชปัญญบพิตร วัดเบญจมบพิตรดุสิตวนาราม เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร

(๓) สำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค ตั้งอยู่ ณ วัดศรีโสดา พระอารามหลวง ตำบลสุเทพ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่

สำหรับสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค มีภารกิจในการบริหารจัดการ ฝึกอบรมและจัดส่งพระธรรมจาริก ปีละประมาณ ๓๐๐ - ๕๐๐ รูป ไปปฏิบัติงานตามหมู่บ้านชาวเขา ๓,๐๐๐ แห่ง ในพื้นที่ ๑๒ จังหวัดภาคเหนือและภาคกลางบางส่วน เข้าถึงชาวเขาประมาณ ๓๐๐,๐๐๐ คนต่อปี นับได้ว่าสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค เป็นองค์การหลักในการเผยแผ่พระพุทธศาสนาบนพื้นที่สูง นอกจากพัฒนาจิตใจแล้วยังเป็นนักสังคมสงเคราะห์ ผสมผสานคติความเชื่อดั้งเดิมของชาวเขากับพระพุทธศาสนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ วัฒนธรรมกลุ่มชาติพันธุ์ของชาวเขาเผ่าต่างๆ เช่น กะเหรี่ยง ม้ง เย้า อีเก้อ ลีซอ มูเซอ ถิ่น ขมุ ลัวะ และไทยใหญ่ เป็นต้น นอกจากเผยแผ่พระพุทธศาสนาแล้ว การไปปฏิบัติศาสนกิจของพระธรรมจาริกยังเป็นผลดีต่อการปฏิบัติงานของหน่วยราชการหรือภาครัฐต่อชาวเขาทั่วภาคเหนืออีกด้วย ส่งผลต่อความสงบสุข ความมั่นคงของชาติตามแนวชายแดนเป็นอย่างมาก

การเผยแผ่พระพุทธศาสนาแก่ชาวเขาของคณะพระธรรมจาริก จึงเป็นประโยชน์เกื้อกูลต่อสถาบันชาติ พระพุทธศาสนา สถาบันพระมหากษัตริย์ เกี่ยวเนื่องต่อความมั่นคงตามแนวชายแดน ทำให้ชาวเขามีความรู้สึกเป็นพวกเดียวกับคนไทย มีความสามัคคี ประกอบสัมมาชีพ สืบสานวัฒนธรรมประเพณีกลุ่มชาติพันธุ์ รักและหวงแหนในแผ่นดินไทย เป็นพลเมืองดีที่ทำประโยชน์แก่ประเทศชาติได้

โครงการพระธรรมจาริกพิจารณาเห็นว่า ชาวเขาในชุมชนบนพื้นที่สูงของประเทศไทย เป็นชนเผ่าที่มีภาษา วัฒนธรรมและความเชื่อแตกต่างกัน เป็นลักษณะเฉพาะประจำเผ่า แต่เดิมการยึดมั่นในขนบธรรมเนียมประเพณีสูง ปัญหาสังคมในอดีต จึงพบในกลุ่มชาวเขาไม่มากนัก หลังจากนโยบายการดำเนินงานด้านชาวเขาของภาครัฐนั้น หน่วยงานเป็นจำนวนมากทั้งภาครัฐและเอกชนที่

^๖วิ. ม. (ไทย) ๔/๓๒/๔๐.

^๗ทำเนียบพระธรรมจาริก พุทธศักราช ๒๕๕๖, หน้า จ.

เข้าไปดำเนินงานด้านการพัฒนาได้ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างมากมายหลายด้าน แม้จะเกิดผลดีในด้านความเป็นอยู่บ้าง คือ ได้รับความสะดวกสบายจากการบริการขั้นพื้นฐานมากขึ้น เช่น การศึกษาขั้นพื้นฐาน การอนามัยและสาธารณสุข การสาธารณสุขขั้นพื้นฐาน แต่ในขณะเดียวกันก็สร้างความยุ่งยากให้กับชุมชนชาวเขาในหลายด้านเช่นกัน เช่น ต้องปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตให้เข้ากับสังคมใหญ่ ปรับเปลี่ยนวิถีการทำมาหากิน ไม่สามารถดำรงชีวิตได้อย่างเรียบง่ายอีกต่อไปได้ จึงพบว่ามีปัญหาใหม่ๆ เกิดขึ้นในชุมชนชาวเขามากมาย เช่น การแพร่ระบาดของยาเสพติดในกลุ่มเยาวชนชาวเขา การแพร่ระบาดของเชื้อเอดส์ การลดลงของทรัพยากรธรรมชาติ การถูกเอารัดเอาเปรียบเนื่องจากไม่รู้เท่าทันภายนอก เป็นต้น ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของสังคมใหญ่ ผลกระทบต่าง ๆ นานาที่ชุมชนชาวเขาได้รับ เกิดจากเปลี่ยนแปลงหลายด้านในชุมชนเอง การทำงานเพื่ออบรมศีลธรรมและพัฒนาคุณภาพชีวิตให้แก่ชุมชนชาวเขาของพระธรรมจาริกในชุมชนเป็นไปอย่างยากลำบากและมีข้อจำกัด ด้วยความซับซ้อนของปัญหาดังกล่าว การทำงานของพระธรรมจาริกจึงไม่ใช้การปฏิบัติเชิงรับเหมือนเช่นเดิมต่อไป แต่ต้องเป็นการปฏิบัติงานเชิงรุก ซึ่งต้องมียุทธศาสตร์หรือกลวิธีที่เหมาะสม จึงจะประสบความสำเร็จ นอกจากจะต้องมีความอดทนต่อสภาพพื้นที่ ลมฟ้าอากาศ และความขาดแคลนในปัจจัย ๔ แล้วยังต้องมีความรู้และทักษะต่างๆ ที่จะช่วยให้ทำงานเชิงรุกได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ด้วยบทบาทหน้าที่ในการเผยแผ่พระพุทธศาสนา พัฒนาสังคมและสงเคราะห์ชุมชนบนพื้นที่สูง ที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมของพระธรรมจาริก ซึ่งเป็นบทบาทหน้าที่ ที่เป็นภาระหนักหน่วงในการทำงานจึงเป็นสิ่งสำคัญ โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์ จึงต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณสมบัติ มีคุณธรรม ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ขับเคลื่อนงานสู่เป้าหมาย เช่น ต้องเป็นผู้ที่มีความอดทน อดกลั้นต่อสภาพดินฟ้าอากาศ อดทนอดกลั้นต่อสภาพสังคม วัฒนธรรมที่หลากหลาย ต้องมีความเสียสละมุ่งมั่น ต้องเป็นผู้รู้ภาษาชนเผ่า เป็นต้น จึงจะสามารถทำให้งานบรรลุเป้าหมาย

จากความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความเป็นมาและบทบาทหน้าที่ของโครงการพระธรรมจาริกดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงเล็งเห็นว่าสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาคมีความสำคัญและน่าสนใจที่จะศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาคว่าเป็นอย่างไร มีปัญหาอุปสรรคและมีแนวทางการแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือไม่ อย่างไร จึงได้ทำการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เพื่อเป็นข้อมูลทางวิชาการของหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย สืบต่อไป

^๑[ออนไลน์]. แหล่งที่มา : http://www.jarik-highland.com/History/history001_1.htm [๑๙ ก.ย. ๒๕๕๕].

๑.๒ วัตถุประสงค์การวิจัย

๑.๒.๑ เพื่อศึกษาระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค ตามความคิดเห็นของพระธรรมจาริก

๑.๒.๒ เพื่อเปรียบเทียบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

๑.๒.๓ เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรคและแนวทางแก้ไขปัญหา อุปสรรคในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค

๑.๓ ปัญหาที่ต้องการทราบ

๑.๓.๑ ระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาคตามความคิดเห็นของพระธรรมจาริก เป็นอย่างไร

๑.๓.๒ ผลการเปรียบเทียบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล มีความแตกต่างกันอย่างไร

๑.๓.๓ ปัญหา อุปสรรคและแนวทางแก้ไขปัญหา อุปสรรคในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาคเป็นอย่างไร

๑.๔ ขอบเขตการวิจัย

๑.๔.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค โดยศึกษาตามหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการศึกษานี้ได้ทำการศึกษาคอบคลุมทั้งหมดของภารกิจด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์แต่เลือกศึกษาเฉพาะบางภารกิจ ดังนี้

๑.ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

๒.ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

๓.ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

๔.ด้านการจรรงรักษาบุคลากร^๙

^๙ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (ม.ป.ท. : ม.ป.พ., ๒๕๕๓), หน้า ๒๖๓.

๑.๔.๒ ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรต้น (Independent Variables) คือ ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ ได้แก่ อายุ พรรษา ระดับการศึกษาสามัญ ระดับการศึกษานักธรรม ระดับการศึกษาเปรียญธรรม และอายุการปฏิบัติงานในโครงการพระธรรมจาริก

ตัวแปรตาม (Dependent Variables) คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค โดยจะศึกษาตามหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการศึกษานี้ได้ทำการศึกษารอบคลุมทั้งหมดของภารกิจด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์แต่เลือกศึกษาเฉพาะบางภารกิจ ดังนี้

- ๑.ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร
- ๒.ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร
- ๓.ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
- ๔.ด้านการจรรงรักษาบุคลากร

๑.๔.๓ ขอบเขตด้านประชากร

การวิจัยครั้งนี้ ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรที่เป็นพระธรรมจาริกของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค จำนวน ๓๓๖ รูป^{๑๑}

๑.๔.๔ ขอบเขตด้านพื้นที่

สำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค วัดศรีโสดา พระอารามหลวง ตำบลสุเทพ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่

๑.๔.๕ ขอบเขตด้านระยะเวลา

ดำเนินการวิจัยตั้งแต่เดือนกันยายน พ.ศ.๒๕๕๖ ถึง เดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ.๒๕๕๗ รวมเป็นระยะเวลา ๖ เดือน

^{๑๑}ที่มา : พระครูใบฎีกาบุญกร ปิยสิโส รักษาการหัวหน้าฝ่ายบริการและเผยแพร่ สำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค ณ วันที่ ๑๕ สิงหาคม ๒๕๕๖.

๑.๕ สมมติฐานการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการ พระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานในการวิจัยไว้ดังนี้

สมมติฐานที่ ๑ พระธรรมจาริกที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากร มนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ ๒ พระธรรมจาริกที่มีพรรษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ ๓ พระธรรมจาริกที่มีระดับการศึกษาสามัญต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการ บริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ ๔ พระธรรมจาริกที่มีระดับการศึกษานักธรรมต่างกัน มีความคิดเห็นต่อ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ ๕ พระธรรมจาริกที่มีระดับการศึกษาเปรียญธรรมต่างกัน มีความคิดเห็น ต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค แตกต่าง กัน

สมมติฐานที่ ๖ พระธรรมจาริกที่มีอายุการปฏิบัติงานในโครงการพระธรรมจาริกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วน ภูมิภาค แตกต่างกัน

๑.๖ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

๑.๖.๑ สำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค หมายถึง สำนักงาน บริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค ตั้งอยู่ ณ วัดศรีโสดา พระอารามหลวง ตำบลสุเทพ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ เรียกชื่อสั้นๆว่า **“โครงการพระธรรมจาริก”** ซึ่งมีหน้าที่จัดส่งพระธรรม จาริกไปปฏิบัติศาสนกิจในหมู่บ้านชาวไทยภูเขาใน ๑๒ จังหวัดภาคเหนือและภาคกลางบางส่วน

๑.๖.๒ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสำนักงาน บริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาคหรือโครงการพระธรรมจาริก วัดศรีโสดา พระอารามหลวง ตำบลสุเทพ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ใน ๔ ด้าน คือ

- ๑.ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร
- ๒.ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร
- ๓.ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
- ๔.ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร

๑) การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร หมายถึง กระบวนการในการสรรหาและการคัดเลือกพระภิกษุ สามเณร และบุคคลชายมาบรรพชา-อุปสมบทเป็นพระสงฆ์ ในที่นี้รวมเรียกการสรรหาและการคัดเลือกพระสงฆ์ สามเณร และบุคคลชายที่จะบรรพชา-อุปสมบทเป็นพระสงฆ์ เพื่อเป็นพระธรรมจาริกนั้น ว่า **“พระธรรมจาริกใหม่”** ซึ่งมีกิจกรรมที่จะต้องดำเนินการ เช่น การประชาสัมพันธ์เพื่อการรับสมัคร การรับสมัคร การตรวจสอบทะเบียนประวัติ การทดสอบและการฝึกทดลองงานก่อนบรรจุเป็นพระธรรมจาริก เป็นต้น

๒) การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร หมายถึง การที่โครงการพระธรรมจาริกดำเนินการเพื่อให้พระธรรมจาริกได้เพิ่มพูน ทักษะ ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ รวมถึงการเปลี่ยนแปลง ทศนคติ เจตคติ ค่านิยมและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพระธรรมจาริก

๓) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร หมายถึง การวัดผลการปฏิบัติงานของพระธรรมจาริก ด้วยกระบวนการที่เป็นระบบ ชัดเจน และเชื่อถือได้

๔) การธำรงรักษาบุคลากร หมายถึง การที่ผู้บริหารใช้กลยุทธ์ต่างๆ เพื่อการจูงใจให้พระธรรมจาริกอยู่ปฏิบัติงานในโครงการพระธรรมจาริก

๑.๖.๓ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค หมายถึง หลักการ แนวคิด กระบวนการและขั้นตอนที่ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโครงการพระธรรมจาริก

๑.๖.๔ พระธรรมจาริก หมายถึง พระสงฆ์คณะหนึ่งที่มีบทบาทหน้าที่ในการเผยแผ่พระพุทธศาสนา พัฒนาและสงเคราะห์ชาวไทยภูเขา ซึ่งปฏิบัติศาสนกิจอยู่ในหมู่บ้านชาวไทยภูเขาในเขตจังหวัดภาคเหนือและภาคกลางบางส่วนของประเทศไทยมี ๒ ประเภท

๑) พระธรรมจาริกทั่วไป หมายถึง พระธรรมจาริกที่สามารถออกจาริกไปในหมู่บ้านต่างๆได้ เพื่อการเผยแผ่พระพุทธศาสนา อบรมศีลธรรม พัฒนาและสงเคราะห์ชาวไทยภูเขา รวมถึงพระธรรมจาริกที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาคและโรงเรียนสมเด็จพระพุทธชินวงศ์ วัดศรีโสดา พระอารามหลวง ตำบลสุเทพ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่

๒) พระธรรมจาริกประจำหมู่บ้าน หมายถึง พระธรรมจาริกอาวุโส ที่ไม่สามารถออกจาริกไปหมู่บ้านต่างๆ แต่ทำหน้าที่เผยแผ่พระพุทธศาสนา อบรมศีลธรรม พัฒนาและสงเคราะห์ชาวไทยภูเขา ณ หมู่บ้านใดหมู่บ้านหนึ่งเท่านั้น

๑.๗ ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

๑.๗.๑ ทำให้ทราบระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาคตามความคิดเห็นของพระธรรมจาริก

๑.๗.๒ ทำให้ทราบถึงผลการเปรียบเทียบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

๑.๗.๓ ทำให้ทราบปัญหา อุปสรรคและแนวทางแก้ไขปัญหา อุปสรรคในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค

๑.๗.๔ สามารถนำผลการวิจัยที่ได้ไปประยุกต์ใช้กับหน่วยงานอื่นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรได้



บทที่ ๒

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นกรอบในการศึกษาดังนี้

๒.๑ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

๒.๑.๑ แนวคิด ทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์

๒.๑.๒ แนวคิด ทฤษฎีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

๒.๑.๓ แนวคิด ทฤษฎีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

๒.๑.๔ แนวคิด ทฤษฎีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

๒.๑.๕ แนวคิด ทฤษฎีการดำรงรักษาบุคลากร

๒.๑.๖ เอกสารเกี่ยวกับโครงการพระธรรมจาริก

๒.๒ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๒.๑ งานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

๒.๒.๒ งานวิจัยเกี่ยวกับโครงการพระธรรมจาริก

๒.๓ กรอบแนวคิดการวิจัย

๒.๑ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

๒.๑.๑ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญต่อการบริหารองค์การ ให้ความเจริญก้าวหน้า ประสบผลสำเร็จ บรรลุตามเป้าหมายขององค์การ เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นศูนย์กลางการบริหารหรือศูนย์กลางการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้สร้างมูลค่าให้กับทรัพยากรอื่นๆขององค์การที่อยู่อย่างจำกัด โดยวิธีการบริหารจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล การศึกษาวิจัยในครั้งนี้จะศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในกรอบดังนี้

๑) ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

๒) วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

๓) ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

- ๔) บทบาทของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์
- ๕) ภารกิจหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- ๖) องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- ๗) การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่

๑) ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) มีผู้ให้ความหมายไว้มากมาย ทั้งนักวิชาการชาวต่างชาติและชาวไทย ในส่วนของนักวิชาการต่างประเทศได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

๑.๑) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การวางแผน การพัฒนา และการควบคุมกระบวนการต่างๆที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเชิงระบบ มีผลต่อสมาชิกทุกคนในองค์การ กระบวนการต่างๆได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การออกแบบงาน การจัดบุคลากรเข้าทำงาน การพัฒนา และการฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัล การธำรงรักษาและการคุ้มครองบุคลากร ตลอดจนรวมถึงการพัฒนาปรับปรุงองค์การ^๑

๑.๒) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการใช้ทรัพยากรบุคคลอันทรงคุณค่าขององค์การให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยมีภารกิจหลัก ๖ ด้าน ได้แก่ การวางแผน การสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ สุขภาพและความปลอดภัย พนักงานสัมพันธ์และแรงงานสัมพันธ์ และการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์^๒

๑.๓) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการสรรหา การคัดเลือก การพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน การธำรงรักษา การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการเลื่อนตำแหน่งของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ นอกจากนี้ การตัดสินใจต่างๆที่มีผลต่อผู้ปฏิบัติงานขององค์การจะเป็นส่วนหนึ่งของภารกิจด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์^๓

^๑Wendell French, *Human Resources Management*, 3rd ed, (Boston, Massachusetts : Houghton Mifflin, 1994), p.6.

^๒R. Wayne Mondy, and Robert M. Noe, *Human Resources Management*, 6th ed, (Upper Saddle River, New Jersey : Prentice-Hall, 1996), pp.4-6.

^๓John H. Bernadin and Jonyce E.A.Russel, *Human Resources Management : An Experiential Approach*, (Singapore : McGraw-Hall, 1996), p.2.

๑.๔) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติที่ต้องดำเนินการเกี่ยวกับพนักงานในองค์กร ซึ่งครอบคลุมภารกิจต่างๆ ได้แก่ การสรรหา การกลั่นกรอง การฝึกอบรม การให้รางวัล และผลประโยชน์เกื้อกูล การประเมินผลและแรงงานสัมพันธ์^๔

๑.๕) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การบริหารกิจการที่ดำเนินการเพื่อดึงดูด (Attract) การพัฒนา (Develop) และการบำรุงรักษา (Maintain) กำลังคนให้ปฏิบัติงานได้ผลสูง (High Performing Workforce) รวมไปถึงการมุ่งไปสู่ความเป็นเลิศขององค์กร (Corporate Excellence) โดยผสมผสานความต้องการความเจริญรุ่งเรือง และการพัฒนาของบุคคลตามเป้าหมายขององค์กร^๕

สำหรับนักวิชาการไทยได้อธิบายและให้ความหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไว้ดังนี้

๑.๑) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) คือ การใช้ทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะทำหน้าที่ด้านทรัพยากรมนุษย์ร่วมกับผู้บริหารฝ่ายอื่น โดยผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้รับผิดชอบประสานความร่วมมือในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ให้เป็นระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและประสพผลสำเร็จ หน้าที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์มี ๖ ประการ คือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจ่ายค่าตอบแทนและการให้ประโยชน์เกื้อกูล ความปลอดภัยและสุขภาพของทรัพยากรมนุษย์ พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ หน้าที่ประการสุดท้ายคือการวิจัยทรัพยากรมนุษย์^๖

๑.๒) คณะทำงานหรือการบริหารงานบุคคลหรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) หมายถึง แนวคิดและเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในการบริหารงาน โดยคำนึงถึง

- ๑) การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) โดยพิจารณาจากลักษณะงานแต่ละงานของพนักงาน
- ๒) การวางแผนการกำหนดความต้องการแรงงานและการสรรหาคนเข้าทำงาน
- ๓) การคัดเลือกคนเข้าทำงาน
- ๔) การปฐมนิเทศ และการฝึกอบรมพนักงานใหม่
- ๕) การจัดการเรื่องค่าจ้าง เงินเดือน

^๔Gary Dessler, *Human Resources Management*, 7th ed, (Upper Saddle River, New Jersey : Prentice-Hall,1997), p.2.

^๕Harry & Bowin, *Human Resources and Technology*, Manchester University, UK. *Human Resources, Employment and Development* [volume 2], p.6.

^๖รศ.เกรียงศักดิ์ เขียวอึ้ง, *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท รุ่งเรืองรัตน์ พรินต์ติ้ง จำกัด, ๒๕๕๐), หน้า ๔๒.

- ๖) การให้แรงจูงใจและผลตอบแทน
- ๗) การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- ๘) การสื่อสาร การสัมภาษณ์ การให้คำปรึกษา การสั่งสอน
- ๙) การฝึกอบรมและการพัฒนา
- ๑๐) การทำสัญญาข้อตกลงกับพนักงาน^๗

๑.๓) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการ และการควบคุมเกี่ยวกับการสรรหา การพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน การประสานประโยชน์ การดำรงรักษาและการพ้นจากงานของทรัพยากรมนุษย์ โดยมีจุดหมายให้บรรลุวัตถุประสงค์ของทั้งส่วนบุคคล องค์กรและสังคมโดยรวม หลักการที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การจัดบุคลากรเข้าทำงานให้เหมาะสมกับงาน โดยมุ่งตอบสนองวัตถุประสงค์หลัก คือ การใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด^๘

๑.๔) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารได้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งส่งเสริมเพื่อพัฒนาและดำรงรักษาให้ผู้ปฏิบัติงานได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพดีทั้งร่างกายและจิต พร้อมทั้งจะทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ช่วยให้สมาชิกผู้พ้นจากงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุหรือเหตุอื่นใดที่เกี่ยวกับงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข^๙

๑.๕) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการตัดสินใจและการปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกระดับในหน่วยงานเพื่อให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร กระบวนการต่างๆที่สัมพันธ์เกี่ยวข้อง ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูล สุขภาพและความปลอดภัย พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ การพัฒนาองค์การตลอดจนการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์^{๑๐}

^๗ผศ.พ.ต.ท.ดร.ศิริพงษ์ เสาภายน, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์บริษัทไทยร่มเกล้า จำกัด, ๒๕๕๓), หน้า ๑๑.

^๘ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, **นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์**, (กรุงเทพมหานคร : ดวงกลมสมัย, ๒๕๓๘), หน้า ๑๘๑.

^๙พะยอม วงศ์สารศรี, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๓๘), หน้า ๕.

^{๑๐}รศ.ดร.สุนันทา เลาหันทน์, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ธนะการพิมพ์, ๒๕๔๖, หน้า ๕.

๑.๖) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร ผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคลากรหรือบุคคลที่ต้องปฏิบัติงานเกี่ยวข้องับบุคลากรขององค์การ ร่วมใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้ากับการปฏิบัติงานในองค์การพร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษาและพัฒนาให้บุคลากรขององค์การมีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน และมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม ตลอดจนเสริมสร้างหลักประกันแก่สมาชิกที่ต้องพ้นจากการร่วมงานกับองค์การให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต^{๑๑}

๑.๗) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่มีการใช้กลยุทธ์และศิลป์อย่างมีประสิทธิภาพในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ จะพบว่า ผู้จัดการทุกระดับมีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารงาน จะต้องมีส่วนรับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์มากบ้างหรือน้อยบ้าง ผู้จัดการจะทำงานได้ผลสำเร็จย่อมจะต้องอาศัยความร่วมมือในการทำงานจากผู้ร่วมงานอย่างเต็มความสามารถและด้วยความสมัครใจเป็นปัจจัยสำคัญ^{๑๒}

จากการให้ความหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของนักวิชาการดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารต้องใช้ศิลปะและกลยุทธ์ในการกำหนดนโยบาย การปฏิบัติและการตัดสินใจ เกี่ยวกับบุคคลในองค์การ ซึ่งครอบคลุมภารกิจต่างๆ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลสุขภาพและความปลอดภัย พลังงานและแรงงานสัมพันธ์ การวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้องค์การได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถมีคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรม มีสุขภาพกายและจิตใจที่ดี สามารถปฏิบัติงานในองค์การร่วมกับบุคคลอื่นได้อย่างมีความสุข อันจะนำไปสู่ความสำเร็จ การบรรลุตามเป้าหมายขององค์การ อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล

^{๑๑} คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (ม.ป.ท. : ม.ป.พ., ๒๕๕๓), หน้า ๒.

^{๑๒} รศ.อานวย แสงสว่าง, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : หจก.ทิพย์วิสุทธิ, ๒๕๔๔), หน้า ๒.

๒) วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีจุดมุ่งหมายสำคัญ คือ การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร เพื่อสนองต่อความสำเร็จขององค์กร แต่การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายนี้ได้ก็ต้องอาศัยวัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management of Objective) เป็นแนวทางในการปฏิบัติ ซึ่งในปัจจุบันการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีวัตถุประสงค์กว้างขวางมากขึ้น สามารถตอบสนองความต้องการในหลายระดับดังนี้

๑. วัตถุประสงค์ที่ตอบสนองความต้องการของสังคม (Societal Objectives)
๒. วัตถุประสงค์ที่สามารถบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร (Organization Objectives)
๓. วัตถุประสงค์ที่ตอบสนองความต้องการของบุคคล (Personal Objectives)^{๑๓}
๔. วัตถุประสงค์ด้านหน้าที่ (Function Objectives)^{๑๔}

วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ๔ ประการ คือ วัตถุประสงค์ทางสังคม วัตถุประสงค์ทางด้านองค์กร วัตถุประสงค์ทางด้านหน้าที่และวัตถุประสงค์ทางด้านบุคคลดังกล่าวมานั้น รศ.เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง^{๑๕} ก็ได้กล่าวไว้ในลักษณะเดียวกันนี้

นอกจากวัตถุประสงค์ที่กล่าวมาแล้ว การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ก็ยังกระทำขึ้นเพื่อสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร (Recruitment and Selection) ใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Utilization) บำรุงรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนานๆ (Maintenance) และพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถ (Development)^{๑๖} ซึ่งอาจารย์ ดร.วันชัย สุขตาม ก็ได้กล่าวไว้ในลักษณะเดียวกันนี้ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

๑.การสรรหา (Recruitment) หมายถึง การเสาะแสวงหาเพื่อเลือกสรรให้ได้คนที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงานและที่สำคัญที่สุดก็คือ สามารถปรับตัวเองเข้ากับวัฒนธรรมของบริษัท (Corporate Culture) หรือ Nom ขององค์กร

๒.การพัฒนา (Development) หมายถึง การดำเนินการที่จะส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์เพิ่มขึ้นในรูปแบบของการฝึกอบรม (Training) การศึกษาของพนักงาน (Employee Education) การพัฒนาพนักงาน (Employee Development)

^{๑๓} ุรายละเอียดใน คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๔-๖.

^{๑๔} ุรายละเอียดใน รศ.อำนาจ แสงสว่าง, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๔.

^{๑๕} ุรายละเอียดใน รศ.เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๒๙.

^{๑๖} ศินารถ ศิริจันทร์พันธ์, กลยุทธ์การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, (ม.ป.ท. : ม.ป.พ., ม.ป.ป.), หน้า ๑.

เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันก็ดำเนินการพัฒนาอาชีพพนักงาน (Career Development) ให้พร้อมที่จะรับผิดชอบหรือเติบโตในตำแหน่งสูงขึ้นรวมถึงการปรับหรือพัฒนาองค์กร (Organization Development) ให้เป็นองค์กรที่ชนะในการแข่งขันได้ในที่สุด

๓.การรักษาพนักงาน (Retention) หมายถึง ความพยายามที่จะทำให้พนักงานพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้วยการสร้างบรรยากาศให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีโอกาสเติบโตก้าวหน้าในหน้าที่การงานด้านตำแหน่ง และมีรายได้พอเพียงกับความเป็นอยู่ ทั้งนี้ เป็นความพยายามของบริษัทในการบริหาร เพื่อสนองความต้องการของพนักงานให้ได้มากที่สุดภายใต้กฎระเบียบและหลักเกณฑ์ที่จะอำนวยให้ สิ่งตอบแทนและบริการต่างๆ ที่หน่วยงานจัดให้พนักงานซึ่งเป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างหนึ่ง

๔.การใช้ประโยชน์ (Utilization) หมายถึง การใช้คนให้ได้ประโยชน์สูงสุดตามแนวทางในการจัดแผนกำลังคน การขยายขอบเขตงานหรือการปรับปรุงงาน การตรวจสอบหรือวินิจฉัยด้านทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้ก็เพื่อจัดคนหรือใช้คนให้ตรงกับงานให้ปฏิบัติให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และทำลายคน รวมถึงการไม่ให้คนต้องอยู่ว่างเปล่าโดยไม่มีหน้าที่ความรับผิดชอบจะทำ^{๑๗}

สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีอยู่ ๔ ประการ คือ เพื่อตอบสนองความต้องการของสังคม ความต้องการขององค์กร ความต้องการของบุคคลในองค์กร และเพื่อความชัดเจนและความก้าวหน้าในหน้าที่ของบุคลากร ซึ่งการจะตอบสนองในวัตถุประสงค์ดังกล่าวจึงต้องมีกระบวนการสรรหา การพัฒนาให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพ มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ การใช้ประโยชน์จากบุคลากรให้ได้มากที่สุดตามแนวทางการจัดการกำลังคน เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ตลอดจนการธำรงรักษานักบุคลากรที่มีคุณภาพไว้ปฏิบัติงานในองค์กร เพื่อช่วยขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

๓) ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญ ที่จะช่วยให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร เพราะทรัพยากรมนุษย์ที่ดีมีคุณภาพ จะช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับทรัพยากรการบริหารอื่นๆ เช่น ทรัพยากรมนุษย์ที่ดี มีคุณภาพนั้น จะใช้คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Materials) อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์กับองค์กรอย่างคุ้มค่า โดยการมีวิธีการจัดการ (Management) ที่ดี

มีนักวิชาการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์หลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า

^{๑๗} ดร.วันชัย สุขตาม, การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์, หน้า ๕๖. (อรรถาธิบาย)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะช่วยให้องค์การเจริญเติบโต ซึ่งเป็นผลมาจากการได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานกับองค์การ ช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การมีขวัญและกำลังใจที่ดี เกิดความจงรักภักดีในองค์การและลดความขัดแย้งระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับองค์การ ส่งผลให้สังคมส่วนรวมมีความสุข อย่างไรก็ตาม การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ๒ ประการต่อไปนี้

(๑) ความต้องการขององค์การ โดยมีส่วนทำให้องค์การเติบโตก้าวหน้ามีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ โดยอาศัยกลไกวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การประเมิน และการจ่ายค่าตอบแทน ทั้งนี้เพื่อให้องค์การได้คนที่ดีที่สุดเข้ามาทำงาน

(๒) ความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน โดยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องสามารถตอบสนองความต้องการต่างๆของผู้ปฏิบัติงานในเรื่องของการดำรงชีวิต การมีความมั่นคง ความรู้สึกปลอดภัย การได้รับการยอมรับ และการประสบความสำเร็จโดยใช้กลไก การขึ้นค่าจ้าง การให้ตำแหน่ง การแก้ไขปัญหาข้อร้องทุกข์ การจัดกิจกรรมสังคมและการทำงานร่วมกันเป็นทีม^{๑๘}

องค์การจะประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวนั้นส่วนหนึ่งมาจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากมนุษย์เป็นศูนย์กลางการพัฒนาขององค์การ ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญดังนี้

๑. ช่วยพัฒนาให้องค์การเจริญเติบโตเพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่างๆเพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์การ เมื่อองค์การได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าวยอมทำให้องค์การเจริญเติบโตและพัฒนายิ่งขึ้น

๒. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์การมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์การที่ตนปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อผลผลิตขององค์การ

๓. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้วย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์การและผู้ปฏิบัติงานทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความเข้าใจที่ดีต่อกัน^{๑๙} ซึ่ง ศินารถ ศิริจันทพันธุ์^{๒๐} ก็ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) ในลักษณะเดียวกันนี้

^{๑๘}วิชัย โสสุวรรณจินดา, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โพรเพลช, ๒๕๕๑), หน้า ๒.

^{๑๙}ดร.วันชัย สุขตาม, การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์, หน้า ๕๖. (อัสสัมชัญ)

^{๒๐}ศินารถ ศิริจันทพันธุ์, กลยุทธ์การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๒.

นอกจากนั้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดียังมีประโยชน์ต่อทั้งองค์กร บุคลากรในองค์กร ทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ ศักยภาพ เพื่อขับเคลื่อนงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ สู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีมีประโยชน์ดังนี้

๑.ช่วยพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถในการวางแผนงาน เพื่อจัดหามูลค่าที่ดีที่มีคุณภาพเข้ามาเป็นบุคลากรที่ดีให้แก่องค์กร เนื่องจากการแข่งขันกันเป็นจำนวนค่อนข้างสูงในการจ้างแรงงานที่ดีในภาคธุรกิจอุตสาหกรรมทั้งของเอกชนและรัฐบาล

๒.ช่วยจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมกับประเภทและชนิดของงานที่ต้องทำและปฏิบัติงานให้ตรงกับความรู้ ความสามารถและความถนัด ตลอดจนช่วยประเมิณผลประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรเพื่อสร้างผลสำเร็จในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้

๓.ช่วยพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานโดยวิธีการฝึกอบรมทางด้านวิชาการเทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในการทำงานเพิ่มขึ้น

๔.ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้แก่บุคลากรทุกระดับภายในองค์กรอย่างทั่วถึง โดยอาศัยกลยุทธ์และศิลป์แห่งการจัดการ

๕.ช่วยพัฒนาสังคมภายในองค์กรให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ก่อให้เกิดความรัก ความสามัคคี ขจัดปัญหาการทะเลาะวิวาท การเอารัดเอาเปรียบกัน ความเห็นแก่ตัวและความขัดแย้งให้ลดน้อยลง ซึ่งจะทำให้องค์การเป็นสังคมที่มีความสงบสุข บุคลากรมีคุณภาพชีวิตสูงสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขโดยทั่วกัน^{๒๑}

ปัจจุบันองค์กรต่างๆต้องเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงและแรงกดดันต่างๆทั้งที่มาจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ได้แก่ ผู้บริโภคซึ่งเป็นลูกค้า คู่แข่งขัน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ เป็นต้น และที่มาจากสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น ภาวะทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ความเจริญทางด้านเทคโนโลยี เป็นต้น

การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมจะมีอยู่ตลอดเวลา ทำให้องค์การต่างๆได้รับอิทธิพลดังกล่าวนี้ โดยเฉพาะทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะมีความยุ่งยาก ซับซ้อนและท้าทายมากกว่าสมัยก่อน เนื่องจากการบริหารในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่มีผลให้เกิดความสนใจ เล็งเห็นความสำคัญและความจำเป็นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีดังนี้

๑.การแข่งขันมีมากขึ้นจนทำให้มีการทำธุรกิจไปสู่ระดับโลก

๒.การนำเทคโนโลยีใหม่ๆมาใช้

^{๒๑} รศ.อานวย แสงสว่าง, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๓-๔.

๓.การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อธุรกิจ รวมถึงความสามารถในการปรับตัวของธุรกิจให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ

๔.การลดต้นทุน

๕.การเปลี่ยนแปลงทางด้านประชากรศาสตร์

๖.การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในที่ทำงาน

๗.การควบคุมโดยกฎเกณฑ์และข้อกำหนดของรัฐ

๘.พลังของสถาบันสหภาพแรงงาน

๙.การเปลี่ยนแปลงของความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ที่ก้าวหน้ามากขึ้น^{๒๒}

องค์กรได้ถูกออกแบบมาเพื่อให้บรรลุความมุ่งหมายบางประการหรือให้บรรลุความสำเร็จตามหน้าที่และให้สามารถดำเนินต่อไปอีกนานเท่าที่จะเป็นไปได้ เมื่อเป็นเช่นนั้นองค์กรก็ไม่จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง แต่โดยความเป็นจริงแล้วองค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลง ความจำเป็นต้องการเปลี่ยนแปลงย่อมมีผลต่อองค์กร ไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดใหญ่หรือขนาดเล็ก ไม่มีองค์กรใดหลีกเลี่ยงความเปลี่ยนแปลงได้ ด้วยเหตุนี้เองผู้บริหารจึงต้องมีทักษะในเทคนิคการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีเหตุผลหลายประการที่ทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญมากขึ้นเป็นลำดับดังนี้

๑.ความต้องการของพนักงานเปลี่ยนไป (Changing Employee Needs)

๒.ความยุ่งยากซับซ้อนเพิ่มขึ้น (Increased Complexity)

๓.ความสลับซับซ้อนทางด้านกฎหมายเพิ่มมากขึ้น (Increasing Legal Complexity)

๔.นโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์พัฒนาขึ้น (Developing Human Resource Policies)

๕.ระบบข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Information Systems)

๖.ค่าใช้จ่ายกับประโยชน์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Cost-Effectiveness)

๗.แนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอื่น (Others Human Resource Trends)^{๒๓}

การได้มาซึ่งบุคลากรที่ดีมีคุณภาพ มีทักษะ ความรู้ความสามารถอยู่ในองค์กร จึงถือเป็นความโชคดีขององค์กร การได้บุคลากรที่ดีมีคุณภาพ มีคุณธรรม จริยธรรม มีทักษะ ความรู้

^{๒๒} ดูรายละเอียดใน คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๖-๑๔.

^{๒๓} ดูรายละเอียดใน รศ.เกรียงศักดิ์ เชื้อวยิง, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๒๘.

ความสามารถอาจหมายถึงการอยู่รอดขององค์กรด้วย เพราะจะช่วยลดภาระด้านค่าใช้จ่าย ด้านเวลา ลงอย่างมาก เช่น ค่าใช้จ่ายและเวลาในการสรรหา การคัดเลือกบุคลากรใหม่ การพัฒนาอบรม ค่าใช้จ่ายการซ่อมแซม หรือจัดซื้อทดแทนเครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ที่เกิดความเสียหายจากการ ปฏิบัติงานที่ขาดทักษะ ความรู้ ความสามารถของบุคลากร เป็นต้น

สรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้ง ภายในและภายนอกองค์กร เช่น การแข่งขันมีมากขึ้นจนทำให้มีการทำธุรกิจไปสู่ระดับโลก การนำ เทคโนโลยีใหม่ๆมาใช้ ความต้องการลดต้นทุน การเปลี่ยนแปลงทางด้านประชากรศาสตร์ การ เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในที่ทำงาน การควบคุมโดยกฎเกณฑ์และข้อกำหนดของรัฐ เกิดพลังของ สถาบันสหภาพแรงงานและการเปลี่ยนแปลงของความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ที่ก้าวหน้ามากขึ้น เป็นต้น และการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่ดี มีคุณภาพ มี ความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ ซึ่งจะช่วยพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถในการ วางแผนงาน ให้องค์กรเจริญเติบโต บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการ ปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรและทุ่มเทในการปฏิบัติงานสุดความสามารถ ซึ่งจะส่งผลให้ องค์กรประสบผลสำเร็จ บรรลุเป้าหมายขององค์กรรวมถึงช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและ ประเทศชาติ

๔) บทบาทของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เป็นหน้าที่ของผู้บริหาร ซึ่ง ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ควรมีบทบาทในการทำงานใน ๔ ด้าน คือ

๔.๑) การวางแผน (Planning) โดยมีการร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆในการวางแผน กำลังคน เพื่อป้องกันปัญหาคนล้นงานหรือการขาดแคลนคนที่ต้องการในอนาคต

๔.๒) การจัดองค์การ (Organizing) เป็นการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างงาน บุคคลและวัสดุเครื่องมือต่างๆโดยโครงสร้างนี้ต้องเหมาะสมกับลักษณะธุรกิจและสามารถทำงาน ร่วมกับหน่วยงานอื่นในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๔.๓) การอำนวยการหรือการสั่งการ (Directing) เป็นการดำเนินการให้เป็นไปตาม แผนงานและมีการกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรตั้งใจทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

๔.๔) การควบคุม (Controlling) เป็นการควบคุมดูแลว่าฝ่ายต่างๆได้ทำงานตาม เป้าหมายและนโยบายที่กำหนดไว้หรือไม่^{๒๔}

^{๒๔}วิชย โสสุวรรณจินดา, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๘.

ขอบเขตของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีดังนี้

๑.หน้าที่ระดับองค์การ

หน้าที่ระดับองค์การ หมายถึง งานที่ทำหน้าที่ช่วยเหลือหน่วยงานต่างๆภายในองค์การให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในฐานะที่เป็นผู้นำหรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ซึ่งมี ๔ ลักษณะคือ

- ๑.๑ การริเริ่มและการกำหนดนโยบายทางด้านบุคคล
- ๑.๒ การให้คำปรึกษา
- ๑.๓ การให้บริการ
- ๑.๔ การควบคุม

๒.หน้าที่ระดับปัจเจกบุคคล

หน้าที่ระดับปัจเจกบุคคล หมายถึง หน้าที่ที่ฝ่ายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการในฐานะตัวแทนองค์การ แล้วมีผลกระทบโดยตรงต่อตัวบุคคลเป็นรายบุคคล นับตั้งแต่การเริ่มรับสมัครบุคคลเข้าทำงาน ดูแลระหว่างที่เขาทำงานให้องค์การอย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพ จนกระทั่งออกจากองค์การโดยฝ่ายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะทำหน้าที่ กำหนดวิธีการ กระบวนการและระเบียบกฎเกณฑ์ต่างๆสำหรับการปฏิบัติงาน สำหรับเป็นแนวทางให้ได้บุคคลที่มีคุณภาพ เข้ามาทำงานตามความจำเป็นขององค์การ

- ๒.๑ การวิเคราะห์งาน (Job Analysis)
- ๒.๒ การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning)
- ๒.๓ การสรรหา (Recruitment)
- ๒.๔ การคัดเลือกและบรรจุพนักงาน (Selection and Placement)
- ๒.๕ การพัฒนาและฝึกอบรม (Training Development)
- ๒.๖ การบริหารค่าตอบแทน (Compensation)
- ๒.๗ สุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน (Healthy and Safety)
- ๒.๘ การรักษาระเบียบวินัย (Principle)
- ๒.๙ แรงงานสัมพันธ์ (Labor Relation)
- ๒.๑๐ การวางแผนจัดองค์การ (Planning)
- ๒.๑๑ การวิจัยงานบุคคล (Research)^{๒๕}

^{๒๕} คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๕๘-๕๙.

บุคลิกลักษณะที่แสดงถึงประสิทธิภาพของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

๑. มีทัศนคติที่กว้างไกล คือ รู้จักมองการณ์ไกล หรือที่เรียกว่ามีวิสัยทัศน์ (Vision) ที่ดีและเหมาะสม

๒. รู้จักการวางแผน คือ มีการรวบรวม ประเมิน วิเคราะห์ข้อมูล คาดการณ์ ตัดสินใจ และกำหนดขอบข่ายของงานได้อย่างชัดเจน

๓. มีความรู้สึกไวต่อสิ่งแวดล้อม คือ ตระหนักถึงความสำคัญของหน่วยงานและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งปัจจัยอื่นๆที่เกี่ยวกับการทำงาน

๔. ความเป็นผู้นำ มีความยืดหยุ่น คือ เต็มใจที่จะยอมรับในสิ่งใหม่ๆอดทนต่อความไม่ชัดเจนและมีความคิดริเริ่ม

๕. เป็นนักปฏิบัติ ความเป็นตัวของตัวเอง กระตือรือร้นและริเริ่มสิ่งใหม่ๆอยู่เสมอ กล้าเสี่ยง มีความรับผิดชอบและการตัดสินใจที่ดี

๖. เน้นผลงาน คือ ทำงานเพื่อมุ่งให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยมีการติดตามผลของงานโดยสม่ำเสมอ

๗. มีความสามารถในการสื่อสารความหมาย คือ พูดเก่ง เขียนเก่ง และเป็นนักฟังที่ดี

๘. มีความสามารถในเชิงเทคนิค คือ มีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษเฉพาะด้าน^{๒๖}

สรุปได้ว่า บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ มี ๒ ระดับ คือ บทบาทหน้าที่ระดับองค์การและบทบาทหน้าที่ระดับปัจเจกบุคคล ซึ่งในระดับองค์การคือ การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการหรือการสั่งการ การควบคุม การให้คำปรึกษาและการให้บริการ ส่วนระดับปัจเจกบุคคล คือ การวิเคราะห์งาน การวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือกและบรรจุพนักงาน การพัฒนาและฝึกอบรม การบริหารค่าตอบแทนสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน การรักษาระเบียบวินัย แรงงานสัมพันธ์ การวางแผนจัดองค์การและการวิจัยงานบุคคล ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มีภาวะผู้นำ ทนต่อการเปลี่ยนแปลงและมีทักษะในการสื่อสาร

๕) การกิจหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ภารกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น นักวิชาการแต่ละท่านอาจมีการเรียกแตกต่างกันไป เช่น บางท่านเรียกว่าภารกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ บางท่านอาจเรียกว่ากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ บางท่านอาจเรียกว่า องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะเรียกอย่างไรนั้นไม่สำคัญ แต่สิ่งสำคัญ คือ เป็นกิจกรรมหรือภาระที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การต้องทำ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

^{๒๖} คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๕๙.

โดยปกติในการแบ่งภารกิจหลักให้สอดคล้องกับสภาพการแข่งขันทางธุรกิจมักจะแบ่งเป็น ๔ ด้าน คือ

๕.๑) การสรรหา (Recruitment) หมายถึง การเสาะแสวงหาเพื่อเลือกสรรให้ได้คนดีที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานและที่สำคัญที่สุดคือสามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมของบริษัท (Corporate Culture) หรือ ปทัสถาน (Norm) ขององค์กร

๕.๒) การพัฒนา (Development) หมายถึง การดำเนินการที่ส่งเสริมให้พนักงาน มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์เพิ่มมากขึ้นในรูปแบบของการฝึกอบรม การพัฒนาการศึกษาของพนักงาน เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันก็ดำเนินการพัฒนาอาชีพพนักงาน ให้พร้อมที่จะรับผิดชอบหรือเติบโตในตำแหน่งที่สูงขึ้นรวมถึงการปรับหรือพัฒนาองค์กร ให้เป็นองค์กรที่ชนะในการแข่งขันได้ในที่สุด

๕.๓) การรักษาพนักงาน (Retention) หมายถึง ความพยายามที่จะทำให้พนักงานพึงพอใจในการทำงาน ด้วยการสร้างบรรยากาศให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงานมีโอกาสเติบโตก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และมีรายได้เพียงพอกับความเป็นอยู่และบริการต่างๆที่หน่วยงานจัดให้พนักงาน ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจอย่างหนึ่ง

๕.๔) การใช้ประโยชน์ (Utilization) หมายถึง การใช้คนให้ได้ประโยชน์สูงสุดตามแนวทางในการจัดทำแผนกำลังคน เพื่อจัดคนให้ตรงกับงาน ให้ได้งานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร

ภารกิจทั้ง ๔ ด้านนี้เป็นปัจจัยหลักที่สำคัญที่สุดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไม่ว่าองค์กรจะใช้แนวคิดหรือวางแผนรูปแบบใด จำเป็นที่จะต้องกำหนดภารกิจในการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างชัดเจน และสามารถเลือกใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละกิจกรรม เพื่อประสิทธิผลสูงสุด สู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร^{๒๗}

กิจกรรมที่จะช่วยให้การประสานความพยายามของคนในหน่วยบรรลุเป้าหมาย คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะฉะนั้น ภารกิจสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็คือ การสรรหาและการธำรงรักษาและการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้หน่วยงานสามารถดึงดูดผู้ที่มีความรู้ความสามารถภารกิจหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยทั่วไปจะประกอบด้วย

๑.การกำหนดความต้องการด้านบุคลากร เป็นกิจกรรมหลักขั้นต้นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องทำแผนกำหนดความต้องการบุคลากรของหน่วยงานเป็นระยะๆความต้องการของหน่วยงานที่ซึ่งแสดงทั้งปริมาณและคุณภาพของบุคลากรที่ต้องการตามลักษณะงานและตำแหน่งที่จำเป็นต้องกำหนดขึ้นรวมทั้งโครงสร้างของค่าตอบแทน เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง

^{๒๗} คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๕๗-๕๘.

๒.การสนองตอบความต้องการของบุคลากร เมื่อกำหนดความต้องการด้านบุคลากรเป็นกรอบอัตรากำลังไว้แล้ว การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำหน้าที่แสวงหาบุคลากรตามที่ต้องการ โดยกระบวนการสรรหา การคัดเลือก บรรจุแต่งตั้งที่เหมาะสมตามระบบคุณธรรมรวมทั้งการเตรียมบุคลากรใหม่เข้าสู่หน่วยงาน เช่น การจัดปฐมนิเทศ การมอบหมายงานและการจัดระบบนิเทศงานที่จะช่วยให้บุคลากรใหม่เข้าสู่หน่วยงานด้วยความราบรื่น สามารถปรับตัวได้เร็วและปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายตั้งแต่แรก

๓.การธำรงรักษา พัฒนาบุคลากรและการบริหาร การที่บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีการบำรุงรักษาและพัฒนาอยู่เสมอ การพัฒนาเป็นกิจกรรมสำคัญที่อาจทำได้ทั้งรายบุคคลและรายกลุ่ม โดยการศึกษาอบรม การดูงาน การเข้าร่วมสัมมนา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในขั้นตอนนี้ยังจำเป็นต้องจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรมเพื่อประโยชน์ในการพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง และการรักษาวินัย นอกเหนือจากการพัฒนาตัวบุคคลแล้ว การที่จะสามารถจัดหาบุคลากรที่ดีได้หน่วยงานจำเป็นต้องจัดให้มีสวัสดิการและบริการด้านสงเคราะห์ต่างๆให้เหมาะสมด้วย เช่น สิทธิการลา การรักษาพยาบาล และบำเหน็จบำนาญ^{๒๘}

นอกจากการภารกิจและกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์แล้ว ยังมีองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมี ๕ องค์ประกอบดังนี้

องค์ประกอบที่ ๑ การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ มี ๕ ปัจจัย

ปัจจัยที่ ๑.การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ๒.การวิเคราะห์งาน ๓.การสรรหา ๔.การคัดเลือก ๕.การแต่งตั้ง (การบรรจุการรับโอนการย้ายการเลื่อนตำแหน่งรักษาราชการแทนและรักษาราชการในตำแหน่งที่ว่าง)

องค์ประกอบที่ ๒ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ มี ๖ ปัจจัย

ปัจจัยที่ ๑.การเลื่อนตำแหน่ง (เลื่อนตำแหน่งเพิ่มระดับ) ๒.การเลื่อนขึ้นเงินเดือน ๓.การประเมินผลการปฏิบัติงาน ๔.ค่าตอบแทน ๕.การย้าย (การย้ายภายในองค์กรเดียวกัน) ๖.การจูงใจ

องค์ประกอบที่ ๓ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มี ๓ ปัจจัย

ปัจจัยที่ ๑.การฝึกอบรม ๒.การศึกษา ๓.การวางแผนและพัฒนาอาชีพ

องค์ประกอบที่ ๔ การธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ มี ๔ ปัจจัย

ปัจจัยที่ ๑.พนักงานสัมพันธ์ ๒.สุขภาพและความปลอดภัย ๓.การดำเนินการทางวินัย (การลงโทษการอุทธรณ์การร้องทุกข์) ๔.การพ้นจากตำแหน่ง (การโอนย้ายเลื่อนตำแหน่งออกจากราชการ)

^{๒๘} ดร.วันชัย สุขตาม, การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์, หน้า ๕๘. (อัสสัมชัญ)

จากองค์ประกอบทั้ง ๔ องค์ประกอบข้างต้น มีรายละเอียดดังตารางที่ ๒.๑

องค์ประกอบปัจจัยและตัวชี้วัดการบริการงานบุคคลส่วนท้องถิ่น

องค์ประกอบ	ปัจจัย	ตัวชี้วัด
๑.การจัดหา ทรัพยากรมนุษย์ (๑๖ ตัวชี้วัด)	๑.การวางแผน ทรัพยากรมนุษย์	๑.มีการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การร่วมกันระหว่าง ผู้บริหารท้องถิ่นกับพนักงานส่วนท้องถิ่น ๒.มีการศึกษาความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ๓.มีการสำรวจทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในปัจจุบัน ๔.มีการนำแผนไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์และคุ้มค่า
	๒.การวิเคราะห์งาน	๑.มีการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งอย่าง สมเหตุสมผล
	๓.การสรรหา	๑.ใช้วิธีการสรรหาบุคลากรทั้งจากภายในและภายนอก องค์การอย่างโปร่งใสและตรวจสอบได้ ๒.มีการประชาสัมพันธ์เพื่อให้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถมาสมัครอย่างทั่วถึง
	๔.การคัดเลือก	๑.มีการใช้ระบบคุณธรรมในการคัดเลือกบุคลากร ๒.มีกระบวนการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมและ เชื่อถือได้ ๓.มีนโยบายและวิธีการคัดเลือกที่มีมาตรฐานเที่ยงตรง และเชื่อถือได้
	๕.การแต่งตั้ง (การ บรรจุการรับโอน การย้ายการเลื่อน ตำแหน่งรักษา ราชการแทนและ รักษาการใน ตำแหน่งที่ว่าง)	๑.มีวิธีการบรรจุที่โปร่งใสและตรวจสอบได้และมีการ ทดลองงาน ๒.มีวิธีการรับโอนที่เป็นธรรม ๓.มีวิธีการย้ายที่เป็นธรรม ๔.มีวิธีการเลื่อนตำแหน่งที่เป็นธรรม ๕.มีวิธีการรักษาราชการแทนตามหลักอาวุโส ผลงานและความรู้ความสามารถ ๖.มีวิธีการรักษาการในตำแหน่งที่ว่างตามหลักอาวุโส ผลงานและความรู้ความสามารถ

องค์ประกอบ	ปัจจัย	ตัวชี้วัด
๒.การให้รางวัล ทรัพยากรมนุษย์ (๑๒ ตัวชี้วัด)	๑.การเลื่อน ตำแหน่ง (เลื่อน ตำแหน่งเพิ่มระดับ)	๑.มีการกำหนดเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจน ๒.มีวิธีการเลื่อนตำแหน่งอย่างชัดเจนและยุติธรรม ๓.มีการกำหนดเกณฑ์การเพิ่มระดับที่ชัดเจน ๔.มีวิธีการเพิ่มระดับอย่างชัดเจนและยุติธรรม
	๒.การเลื่อนขั้น เงินเดือน	๑.มีระบบการเลื่อนขั้นเงินเดือนที่เป็นทางการชัดเจนมี เกณฑ์มาตรฐาน ๒.มีการกำหนดผู้ประเมินหลากหลายเพื่อความ ยุติธรรมและเป็นธรรม
	๓.การประเมินผล การปฏิบัติงาน	๑.มีหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนโปร่งใส ๒.มีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นการมี ส่วนร่วมของบุคลากร
	๔.ค่าตอบแทน	๑.มีวิธีการกำหนดค่าตอบแทนที่ชัดเจนเป็นธรรมและ จูงใจให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
	๕.การย้าย (การย้าย ภายในองค์กร เดียวกัน)	๑.มีหลักเกณฑ์การย้ายที่ชัดเจนโปร่งใส ๒.มีวิธีการย้ายที่ยุติธรรม
	๖.การจูงใจ	๑.มีหลักการจูงใจให้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ
๓.การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ (๔ ตัวชี้วัด)	๑.การฝึกอบรม	๑.มีกระบวนการฝึกอบรมที่ถูกต้องและก่อให้เกิดผล คุ้มค่าต่อการ ๒.มีเทคนิคการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ และเนื้อหาสาระ
	๒.การศึกษา	๑.มีการส่งเสริมให้บุคลากรเพิ่มพูนความรู้โดย การศึกษา
	๓.การวางแผนและ พัฒนาอาชีพ	๑.มีวิธีการวางแผนและพัฒนาอาชีพเพื่อให้เกิด ความก้าวหน้าและมั่นคง
๔.การดำรงรักษา และป้องกัน ทรัพยากรมนุษย์ (๑๑ ตัวชี้วัด)	๑.พนักงานสัมพันธ์	๑.มีระบบและกลไกการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ระหว่างผู้บริหารท้องถิ่นกับพนักงานส่วนท้องถิ่น ๒.มีระบบและกลไกการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ระหว่างพนักงานกับพนักงาน

องค์ประกอบ	ปัจจัย	ตัวชี้วัด
	๒.สุขภาพและความปลอดภัย	๑.มีระบบการสร้างสุขภาพและความปลอดภัยแก่บุคลากรเพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างคุ้มค่า
	๓. การดำเนินการทางวินัย(การลงโทษ การอุทธรณ์การร้องทุกข์)	๑.มีระบบการดำเนินการทางวินัยเพื่อเสริมสร้างก้ากับควบคุมพฤติกรรมบุคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ๒.มีการดำเนินการลงโทษอย่างยุติธรรมโปร่งใสและตรวจสอบได้ ๓.มีการดำเนินการอุทธรณ์ที่เป็นธรรมโปร่งใสและตรวจสอบได้ ๔.มีการดำเนินการร้องทุกข์ที่เป็นธรรมโปร่งใสและตรวจสอบได้
	๔.การพ้นจากตำแหน่ง (การโอนย้ายเลื่อนตำแหน่งออกจากราชการ)	๑.มีการให้พ้นจากตำแหน่งโดยการโอนอย่างยุติธรรม ๒.มีการให้พ้นจากตำแหน่งโดยการย้ายอย่างยุติธรรม ๓.มีการให้พ้นจากตำแหน่งโดยการเลื่อนตำแหน่งอย่างยุติธรรม ๔.มีการให้พ้นตำแหน่งโดยการออกจากราชการอย่างยุติธรรม

ตารางที่ ๒.๑ แสดงรายละเอียด องค์ประกอบปัจจัยและตัวชี้วัดการบริหารงานบุคคล ส่วนท้องถิ่น^{๒๙}

สรุปได้ว่า การกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีหลายรูปแบบ มีทั้งส่วนที่เหมือนกันและส่วนที่แตกต่างกัน โดยส่วนใหญ่การกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์หลักๆ ประกอบด้วย การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ตามท้องที่ความต้องการ การให้รางวัลตอบแทนเพื่อให้มีขวัญและแรงจูงใจในการทำงานให้กับองค์การเต็มความรู้ ความสามารถของตน การพัฒนาและฝึกอบรม เพื่อพัฒนาหรือเพิ่มศักยภาพให้บุคลากรมีขีดความสามารถเพิ่มขึ้นจากที่เป็นอยู่ และรักษาไว้ เพื่อให้บุคลากรที่ผ่านกระบวนการต่างๆขององค์การ จนมีความรู้ ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญงานต่างๆอยู่ในองค์การการทำงานให้กับองค์การ ช่วยขับเคลื่อนองค์การไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

^{๒๙} สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (สำนักงาน ก.ถ.) สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, คู่มือการใช้เครื่องชี้วัดสำหรับการประเมินผลการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น, (ม.ป.ท. : ม.ป.พ., ๒๕๔๘), หน้า ๒๒-๒๔.

๖) การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่

การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่นั้นมีผู้กล่าวไว้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่โลกได้เปลี่ยนแปลงไปในทุกๆองค์ประกอบ ตลาดแรงงานไร้ขอบเขต คนมีมาก คนเก่งเกิดขึ้นทุกวัน โอกาสธุรกิจเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา บริษัทได้ให้ความก้าวหน้า ให้ผลตอบแทนสูง คนก็จะย้ายไปเรื่อยๆผู้บริหารจึงต้องมีกลยุทธ์ที่จะรักษาคนดีคนเก่งไว้นานที่สุด โดย

๑.รักษาคนเก่งคนมีความสามารถ

๒.สร้างความพึงพอใจในสูตรที่พนักงานเห็นคุณค่าอย่างเหมาะสม

๓.พัฒนาการสรรหาบุคคลให้ทันสมัยและเหมาะสม

๔.ประสานการพัฒนาคนร่วมไปกับการพัฒนาองค์กร

๕.บริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยแยกคนแยกกลุ่มตามความรู้ความสามารถ และให้รางวัลดูแลอย่างเหมาะสมกับคนในแต่ละกลุ่ม

เพื่อให้การตอบสนองทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจสามารถจะดึงดูดคนได้ ผู้บริหารพึงต้องมีทักษะในการมองและติดตามดังนี้

๑.ผู้บริหารทุกส่วนต้องให้ความสนใจพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ

๒.จัดงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและผลตอบแทน

๓.การสรรหาคนต้องทำเหมือนกับการตลาด ได้คนตามความต้องการ

๔.การพัฒนาคนมุ่งเน้นเฉพาะเจาะจง เฉพาะงานให้คำแนะนำและกำกับดูแล

๕.การดูแลพนักงานทุกคนได้มาตรฐานแต่ละคนแต่ละกลุ่มจะได้รับผลประโยชน์ค่าตอบแทนและรางวัลแตกต่างกันตามความรู้ความสามารถและผลงานที่ออกมา

ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่จะสร้างคนให้มีศักยภาพใน ๖ กลุ่มในด้านต่างๆ ที่สอดคล้องกับเป้าหมายและความต้องการขององค์กรเป็นหลักโดยมี

๑.สร้างวิสัยทัศน์เพื่อการขับเคลื่อนธุรกิจและตราสัญลักษณ์ของธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ

๒.สร้างจิตสำนึกในการคิดวิเคราะห์ตัดสินใจในธุรกิจ

๓.สร้างภาวะผู้นำให้กับพนักงานทุกระดับ

๔.สร้างจิตสำนึกรับใช้ลูกค้า

๕.สร้างทีมงานและฝึกฝนการทำงานร่วมกัน

๖.สร้างแรงขับเคลื่อนร่วมกัน มีฉันทานุมัติและสร้างระบบการพัฒนางาน คน องค์กร

การสร้างทักษะการทำงานร่วมกันธุรกิจจะเน้น

การสร้างทักษะการทำงานร่วมกันในธุรกิจถือว่าสำคัญมากเพราะความสำเร็จของธุรกิจจะเกิดโดยลำพังคนใดคนหนึ่งมิได้ วัฒนธรรมการทำงานจึงมีรูปแบบทีมและประสานสัมพันธ์ร่วมกัน โดยมีเป้าหมายความสำเร็จของงานร่วมกัน ธุรกิจจึงได้กำหนดดังนี้

- ๑.การสร้างเครือข่าย ขยายความร่วมมือ หาพันธมิตร
- ๒.สร้างแรงกระตุ้นให้อยากทำงาน โดยมีรางวัล ผลตอบแทน เป็นตัวกระตุ้น
- ๓.สร้างความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจกันและกัน แบ่งปันทุกข์ สุข ความสำเร็จร่วมกัน
- ๔.เปิดใจทำงาน ยอมรับซึ่งกันและกันในความรู้ความสามารถที่หลากหลาย
- ๕.ประสานงานและให้ความร่วมมือกัน
- ๖.แบ่งปันทักษะและประสบการณ์ร่วมกัน เรียนรู้และถ่ายทอดเพื่อความยั่งยืน^{๓๐}

นอกจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ศตวรรษที่ ๒๑ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความรู้ ฉลาด ทนต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจที่มีความรวดเร็วมากขึ้น รวมถึงเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงนี้ทำให้มองเห็นความสำคัญในเรื่องคนหรือมนุษย์ จึงเป็นสิ่งที่ต้องทำความเข้าใจและต้องการแนวคิด ทฤษฎีใหม่ๆ เพื่อให้สามารถจัดการคนหรือมนุษย์ได้เป็นอย่างดี โดยมีหลักการบริหารดังนี้

๑.การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตยังคงจะต้องยึดอยู่กับภารกิจ ๔ ด้าน คือ การสรรหา ใช้ให้เต็มคุณค่า พัฒนาฝึกอบรม และดำรงรักษาบุคลากรที่ดีไว้

๒.การบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมี องค์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ รูปแบบธุรกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และกลยุทธ์ของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งทุกข้อนั้นจะนำไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจได้ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

๓.ความสามารถทางด้านกลยุทธ์ คือ การทำหน้าที่บริหารทรัพยากรมนุษย์แบบคิดกลยุทธ์และดัชนีวัดผลสำเร็จด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR Scorecard)

๔.การบริหารบุคคลอย่างเป็นระบบ หมายถึง การบริหารงานบุคคลในแนวทางใหม่ มุ่งเน้นด้านการศึกษาและวางนโยบายการบริหารบุคคลอย่างเป็นระบบ มีนโยบายการสรรหาเป็นหลัก และมองให้กว้างไกลไปถึงการแลกเปลี่ยนบุคคลในองค์กรต่างๆซึ่งเป็นรายละเอียดที่จะช่วยประกอบการตัดสินใจให้กับผู้บริหารที่รับผิดชอบงานด้านบุคคล

๕.แนวคิดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงาน เรื่องระบบได้นำมาพิจารณาอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะระบบเปิด (Open System) คือ องค์กรจะมีปฏิสัมพันธ์อย่างกว้างขวางกับสภาพแวดล้อมต่างๆเพื่อให้อยู่รอดและอยู่อย่างดี ซึ่งจำเป็นจะต้องปรับตัวอยู่เสมอ ดังนั้นหน่วยงาน

^{๓๐} คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๔๒-๔๓.

บริหารงานบุคคลต้องเป็นระบบเปิด เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานและสะดวกต่อการแก้ปัญหาต่างๆที่ต้องเผชิญอยู่ เช่น ระบบกำหนดคน หรือคนกำหนดระบบ

๖.การบริหารงานบุคคลแบบประชาธิปไตย กล่าวคือ ให้การยอมรับในหลักเหตุผลของระบอบประชาธิปไตย ซึ่งทุกหน่วยงานจำเป็นจะต้องช่วยกันแก้ไขปัญหา นโยบายการยอมรับคนทุกกลุ่มที่มีความสามารถเข้ามามีบทบาทในการบริหารงานบุคคล เพราะในสังคมทุกวันนี้เป็นยุคแห่งข้อมูลข่าวสาร ผู้ทำหน้าที่ฝ่ายบริหารงานบุคคลในองค์กรต่างๆต้องปรับปรุงตัวเองให้มีความรู้อยู่เสมอ ทันทับเหตุการณ์โดยเฉพาะไม่ปิดกั้นเสรีภาพในโอกาสการพัฒนางาน

๗.การยอมรับบรรยากาศทางการเมือง ต้องการให้นักบริหารบุคคลได้รู้จักใช้บรรยากาศทางการเมืองและค่านิยมประกอบไปด้วย ให้ศึกษารัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๔๐ ประกอบความเข้าใจเรื่องเสรีภาพขั้นพื้นฐานของประชาชนไทย

๘.การเผชิญกับสภาพความเป็นจริงต่างๆอาจต้องเปิดการเจรจาต่อรองกับสมาชิกในเรื่องของค่าจ้างแรงงาน

๙.เทคนิคต่างๆในการบริหารงาน ควรนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานบุคคล ได้แก่ การพัฒนาองค์กร การวิเคราะห์ระบบ การวิเคราะห์หน้าที่ความรับผิดชอบโดยการประเมินผลงาน การบริหารงานโดยวัตถุประสงค์ การบริหารงานเฉพาะกิจ ตลอดจนแนวคิด และแนวทางการปฏิบัติทางสังคมศาสตร์ เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานให้ได้ผลในแง่ของประสิทธิภาพของการใช้บุคลากร

จะเห็นได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ ๒๑ นั้น องค์กรจำเป็นต้องปรับตัวและมีการพัฒนา ไปสู่เทคโนโลยีและต้องปรับแผนการใช้นโยบายให้สอดคล้องกับแนวทางในการดำเนินงานในองค์กร พร้อมทั้งเปิดกว้างกับสิ่งแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร เพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีและนำเทคนิคต่างๆมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของตัวผู้ปฏิบัติงานให้มีศักยภาพที่พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอในยุคสังคมที่มีแต่เทคโนโลยีสารสนเทศ^{๓๑}

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสภาพที่ได้มีวิวัฒนาการถึงปัจจุบัน นอกจากจะยึดระบบคุณธรรม ซึ่งมีหลัก ๔ ประการแล้ว การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังได้มุ่งเน้นการพัฒนาตัวคน เพื่อเพิ่มพูนสมรรถภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานรวมทั้งได้ประยุกต์เอาความก้าวหน้าทางด้านการบริหารมาประกอบหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยการบริหารทรัพยากรมนุษย์แผนใหม่ จึงยึดหลักการสำคัญ ๑๐ ประการเป็นหลักในการจัดระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้ คือ

๑.หลักความเสมอภาค ยึดถือการเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันสำหรับผู้ที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการในการสมัครเข้าทำงาน โดยไม่มีข้อกีดกัน เรื่องฐานะ เพศ ผิวและศาสนา เป็นการเปิดรับสมัครทั่วไป

^{๓๑} คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๕๖-๕๗.

๒.หลักความสามารถ ยึดถือความรู้ ความสามารถหรือหลักคุณวุฒิเป็นเกณฑ์ในการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน รวมทั้งการพิจารณาความดีความชอบและการเลื่อนตำแหน่ง

๓.หลักความมั่นคง ถือว่าการพัฒนางานเป็นอาชีพที่มั่นคงถาวร การจะให้ออกจากงานจะต้องมีเหตุผลเมื่อพ้นจากงานแล้วโดยไม่มีผลจะต้องมีผลตอบแทนที่สามารถดำรงชีวิตได้ตามสมควรแก่สภาพ

๔.หลักการพัฒนา ได้แก่ การจัดให้มีการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคลากรโดยการให้การศึกษา อบรม จัดระบบการนิเทศและการตรวจตราปฏิบัติงานที่ดีเพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ตลอดจนการจัดระบบ การพิจารณาความดีความชอบและการเลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นธรรม

๕.หลักความเหมาะสม เป็นหลักของการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน โดยการแต่งตั้งหรือมอบหมายงานที่เหมาะสมกับคุณวุฒิ ความรู้ความสามารถและความถนัดของคน

๖.หลักความยุติธรรม เป็นหลักปฏิบัติในการบริหารงานบุคคล โดยละเว้นจากการเลือกที่รักมักที่ชังซึ่งมีการกำหนดค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับปริมาณและคุณภาพของงานที่ได้รับผิดชอบโดยยึดหลักงานเท่ากันเงินเท่ากัน

๗.หลักสวัสดิการ ได้แก่ การจัดให้มีระบบสวัสดิการต่างๆที่จะเอื้ออำนวยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถอุทิศตนให้กับงานได้เต็มที่ เช่น การจัดที่ทำงานให้ถูกสุขลักษณะ การรักษาสุขภาพ ความปลอดภัยและการสงเคราะห์ด้านต่างๆ

๘.หลักการเสริมสร้าง ได้แก่ การเสริมสร้างจริยธรรมและคุณธรรม ทั้งในทางป้องกัน การกระทำผิด การประพฤติดีของบุคลากรและการกวดขันการลงโทษผู้กระทำผิด

๙.หลักมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ การยอมรับนับถือคุณค่าและศักดิ์ศรีของบุคคลแต่ละคน โดยยึดหลักประชาธิปไตยในการทำงาน โดยการเสริมสร้างบรรยากาศและสัมพันธภาพอันดีให้เกิดขึ้นในระหว่างบุคลากรของหน่วยงาน

๑๐.หลักประสิทธิภาพ ถือว่าเป็นการทำงานใดๆจะต้องทำให้เกิดผลดีที่สุด โดยใช้คน เวลาและค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด การจะทำเช่นนี้ได้จะต้องมีการวางแผน การประสานงานและการจัดการศึกษา แบ่งหน้าที่รวมทั้งวิธีการทำงานที่ดี^{๓๒}

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคสมัยใหม่ ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์ มีกลยุทธ์ในการสรรหา การคัดเลือก การดึงคนเก่ง คนดี มีวิสัยทัศน์ มีคุณธรรม จริยธรรม มีความรู้ ความสามารถเข้าสู่องค์กรและธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้ในองค์กรด้วยกลยุทธ์ต่างๆ นอกจากนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ต้อง

^{๓๒} ดร.วันชัย สุขตาม, การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์, หน้า ๕๗. (อรรถาธิบาย)

๑.สร้างบรรยากาศและส่งเสริมการปฏิบัติงานเป็นทีม คือ ใ้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วม ร่วมคิดพิจารณา ร่วมตัดสินใจ ร่วมลงมือปฏิบัติหรือกระทำและร่วมรับผลของการกระทำนั้น

๒.สร้างบรรยากาศและส่งเสริมให้องค์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ มีระบบการพัฒนา การอบรม การเรียนรู้งานของบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ และมีทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน รู้จักปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในองค์กรและนอกองค์กร ทันทต่อการเหตุการณ์บ้านเมือง ทันโลก ทันเทคโนโลยี ตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้งาน แลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาและระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง เป็นต้น

๓.ต้องมีระบบการสื่อสารและเทคโนโลยีสมัยใหม่ คือ การพัฒนาทักษะและระบบการสื่อสารขององค์กร ของบุคลากรในองค์กร ทั้งการเขียน การพูด ใ้ทันสมัยรวดเร็ว เพื่อการสื่อสารระหว่างบุคลากรในองค์กรเองและสื่อสารกับลูกค้าหรือกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งจะใช้ได้ทั้งในการประชาสัมพันธ์สินค้าหรือบริการขององค์กรและการรับสมัครบุคลากรใหม่

๔.จัดระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ โดยยึดหลักคุณธรรม หลักความเสมอภาค หลักความสามารถ หลักความมั่นคง หลักการพัฒนา หลักความเหมาะสม หลักความยุติธรรม หลักสวัสดิการ หลักการเสริมสร้าง หลักมนุษยสัมพันธ์และหลักประสิทธิภาพ ดังที่กล่าว

สรุปได้ว่า ทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น ครอบคลุม การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทุกด้านในองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีขึ้นเพื่อความเป็นระบบ ระเบียบ มีขั้นตอนในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจน ให้ได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ ที่มีความรู้ ความสามารถมีคุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนการจรรงรักษาคนเก่ง คนดี มีความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรมจริยธรรมนั้น ให้อยู่ปฏิบัติงานในองค์กรและทุ่มเทในการปฏิบัติงานสุดความรู้ ความสามารถของตนเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

๒.๑.๒ แนวคิด ทฤษฎีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร เป็นงานที่สำคัญงานหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หากองค์กรมีกระบวนการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรดี มีระบบ ระเบียบชัดเจน ทำให้องค์การได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและได้บุคลากรที่เหมาะสมกับงาน การได้คนที่มีความรู้ ความสามารถและมีความเหมาะสมกับงานอยู่ในองค์กร ย่อมเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้และบุคลากรที่ทำงานก็จะมีมีความสุขในการปฏิบัติงาน คือ “คน สำราญ งานสำเร็จ” แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่จะกล่าวถึงในที่นี้ แบ่งออกเป็น ๖ หัวข้อ ดังนี้

- ๑) ความหมายของการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร
- ๒) ความสำคัญของการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร
- ๓) วัตถุประสงค์ของการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร
- ๔) ระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร
- ๕) แหล่งที่มาในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร
- ๖) กระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

๑) ความหมายของการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเป็นหน้าที่พื้นฐานที่สำคัญของหน่วยงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในทุกองค์กร โดยมีหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นทรัพยากรหรือปัจจัยหลักที่สำคัญที่ทำให้ธุรกิจดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล^{๓๓} ความหมายของการสรรหาและการคัดเลือกในที่นี้ขอแยกอธิบาย คือ คำว่า “การสรรหา” และ “การคัดเลือก”

การสรรหา (Recruitment) คือ กระบวนการกลั่นกรองและการคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติ คุณวุฒิทางการศึกษา ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงาน เพื่อมาทำงานในตำแหน่งที่กำหนดไว้^{๓๔} ซึ่งการสรรหาทรัพยากรบุคคลนั้น เป็นกระบวนการในการดำเนินกิจกรรมหลายอย่างที่ต้องดำเนินการได้จัดทำขึ้น เพื่อการจูงใจและค้นหาบุคคลที่มีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการต้องการจากแหล่งต่างๆให้สนใจเข้ามาสมัครงานกับองค์กรเพื่อบรรจุในตำแหน่งต่างๆที่ว่าง ทั้งนี้ผู้มีหน้าที่ในการสรรหาทรัพยากรบุคคลจะต้องสามารถเข้าถึงแหล่งที่มาของบุคลากรที่เป็นผู้ชำนาญงานอยู่แล้ว บุคลากรเหล่านี้มีศักยภาพเหมาะสมกับงาน องค์กรจะต้องมีวิธีดำเนินการให้บุคคลเหล่านั้นเกิดความสนใจที่จะร่วมงานกับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ข้อจำกัดของระยะเวลาและค่าใช้จ่าย^{๓๕}

การคัดเลือกบุคลากร (Personal Selection) คือ กระบวนการที่คัดเลือกผู้สมัครงานเพื่อให้ได้บุคลากรที่ดี มีคุณสมบัติเหมาะสม ถูกต้องตรงกับคุณลักษณะเฉพาะของงานที่กำหนดไว้ ถ้าองค์กรใดสามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพในการทำงาน องค์กรนั้นย่อมจะได้รับผลสำเร็จในการดำเนินงาน บรรลุเป้าหมาย มีผลงานดี เป็นที่เชื่อถือได้และทำให้องค์กรมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับนับถือแก่องค์การต่างๆตลอดจนประชาชนทั่วไปด้วย^{๓๖} การคัดเลือกเป็น

^{๓๓} คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๑๑๙.

^{๓๔} วิชัย โสสุวรรณจินดา, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๔๙.

^{๓๕} คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๑๒๐.

^{๓๖} รศ.อำนาจ แสงสว่าง, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๑๓๒.

กิจกรรมที่กระทำต่อเนื่องจากการสรรหา คือ เป็นกระบวนการที่องค์การดำเนินการคัดเลือกบุคคลโดยมุ่งหวังให้ได้คนที่มีความรู้ ความสามารถและคุณสมบัติอื่นๆที่เหมาะสม ตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เพื่อบรรจุเข้าทำงานในตำแหน่งต่างๆที่เปิดรับ การคัดเลือกบุคลากรจึงเป็นกิจกรรมที่ผู้ทำหน้าที่คัดเลือกจะต้องมีความรู้ในหลักการและมีความเข้าใจในเทคนิคหรือมีศิลปะในการคัดเลือกบุคคลที่ต้องการออกจากกลุ่มผู้สมัครได้อย่างมีประสิทธิภาพ^{๓๗}

ดังนั้น องค์การจะได้บุคลากรที่มีคุณภาพ สมรรถภาพเข้าทำงานร่วมในองค์การได้ ก็ขึ้นอยู่กับกระบวนการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร เพราะเป็นงานขั้นแรกที่สำคัญในกระบวนการบรรจุคนเข้าทำงาน โดยเป็นขั้นตอนที่ดำเนินการต่อจากการกำหนดงานและการวิเคราะห์งานและดำเนินการก่อนการคัดเลือก^{๓๘} หรือ เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร เป็นหัวใจสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ”^{๓๙}

๒) ความสำคัญของการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

การคัดเลือกบุคลากรมีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์การ เพราะจะต้องมีบุคลากรมาประจำ เพื่อปฏิบัติงานตามสายงานการบริหารงานขององค์การ ดังนั้นการคัดเลือกบุคลากรมีเหตุผลที่สำคัญ ๖ ประการ คือ

ประการที่ ๑ นโยบายในการคัดเลือกบุคลากรขององค์การ โดยการกำหนดมาจากผู้บริหารระดับนโยบาย ได้แก่ คณะกรรมการบริหารของบริษัท เช่น กำหนดนโยบายสำหรับการคัดเลือกพนักงานใหม่ ประกอบด้วย

- ๑.ความรู้
- ๒.ความสามารถ
- ๓.ทักษะ
- ๔.ความคิดสร้างสรรค์
- ๕.เจตคติ
- ๖.วุฒิภาวะ
- ๗.มนุษยสัมพันธ์
- ๘.สุขภาพ

ประการที่ ๒ ประสิทธิภาพการทำงานขององค์การย่อมจะต้องขึ้นอยู่กับปัจจัย ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรอยู่เสมอ บุคลากรที่ไม่มีความสามารถในการทำงาน จะทำงานได้

^{๓๗} คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๑๒๑.

^{๓๘} คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๑๒๑.

^{๓๙} รศ.อำนาจ แสงสว่าง, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๑๓๒.

อย่างไม่มีประสิทธิภาพและจะพบว่าการดำเนินงานขององค์การจะอยู่ในสภาวะที่ตกต่ำหรืออาจทำให้ องค์การมีผลกำไรน้อยหรือขาดทุนได้

ประการที่ ๓ ใช้การพิจารณาถ่วงถ่วงคัดเลือกรายการอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะว่าการคัดเลือกบุคลากรย่อมจะต้องเสียค่าใช้จ่ายเป็นจำนวนมาก นอกจากนั้นจะต้องเสียเวลาในการสรรหาบุคลากร ใช้เวลาในการทดสอบข้อเขียน สอบสัมภาษณ์ ตรวจสอบหลักฐาน ใบประกาศนียบัตร ปริญญาบัตรและการอ้างอิงบุคคลที่เป็นผู้รับรองผู้สมัครงาน ดังนั้นการคัดเลือกบุคลากรที่มีประสิทธิภาพย่อมก่อให้เกิดความคุ้มค่าแก่องค์การ

ประการที่ ๔ การคัดเลือกบุคลากรได้ดีเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากต่อองค์การ ทำให้ได้บุคลากรที่ดีมีประสิทธิภาพในการทำงาน สามารถสร้างผลงานที่ดี มีคุณภาพเป็นที่เชื่อถือได้ ทำให้องค์การสามารถดำเนินงานได้ผล บรรลุตามเป้าหมาย ก่อให้เกิดผลตอบแทนที่สูง เช่น มีผลกำไร สร้างชื่อเสียงให้แก่บุคลากรและองค์การได้

ประการที่ ๕ การคัดเลือกบุคลากรต้องปฏิบัติให้ถูกต้องกับกฎหมายแรงงานที่บัญญัติไว้เกี่ยวกับการจ้างแรงงานเด็ก การจ้างแรงงานหญิงและการจ้างแรงงานจากต่างประเทศ โดยเฉพาะห้ามจ้างแรงงานต่างด้าวที่หลบหนีเข้าประเทศ นอกจากจะมีความผิดในฐานะนายจ้างแล้วยังจะต้องรับโทษทางอาญาในกรณีที่ให้ที่พักพิงแก่บุคคลต่างด้าวที่หลบหนีเข้าประเทศ ซึ่งเป็นการกระทำที่เป็นอันตรายต่อความมั่นคงของประเทศ แล้วยังเป็นการมาแย่งตลาดแรงงาน ทำให้คนไทยสูญเสียโอกาสในการจ้างงาน เป็นการทำลายเศรษฐกิจทางด้านแรงงานของคนไทยอีกด้วย

ประการที่ ๖ คณะกรรมการคัดเลือกบุคลากร จะต้องเป็นทีมงานที่มีทั้งความรู้ความสามารถและประสบการณ์สูงในการคัดเลือกบุคลากรมาแล้วเป็นอย่างดี โดยอาศัยการศึกษาจากประสบการณ์การทำงาน การศึกษาพฤติกรรมของบุคลากรและการฝึกอบรมเทคนิคการคัดเลือกบุคลากร ดังนั้น องค์การที่มีทีมงานในการคัดเลือกบุคลากร ก็จะสามารถคัดเลือกได้บุคคลากรที่ดีสมตามความมุ่งหมายที่องค์การกำหนดไว้^{๔๐}

สำหรับความจำเป็นและความสำคัญในการที่จะต้องสรรหาบุคลากรนั้น อาจมีสาเหตุอยู่หลายประการ เช่น

๑) ขยายกิจการหรือตั้งหน่วยงานใหม่ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการสรรหาบุคลากรเพื่อที่จะได้เข้ามาร่วมกันดำเนินงานนั้น

๒) มีการลาออก โอนย้าย เกษียณอายุ หรืออื่นๆที่ทำให้หน่วยงานนั้นขาดบุคลากรที่จะปฏิบัติหน้าที่ในบางตำแหน่ง จึงมีความจำเป็นที่จะต้องสรรหาบุคลากรเข้ามาปฏิบัติหน้าที่แทน เพื่อให้กิจการดำเนินการต่อเนื่องกันไปได้

^{๔๐} รศ.อานวย แสงสว่าง, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๑๓๑ - ๑๓๒.

๓) มีการเลื่อนบุคลากรไปจากตำแหน่งเดิม จึงจำเป็นต้องสรรหาบุคลากรเข้ามาปฏิบัติหน้าที่แทน^{๔๑}

การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ทำให้องค์การได้บุคลากรที่มีคุณภาพ คุณธรรม มีคุณสมบัติ คุณวุฒิที่เหมาะสมกับองค์การ เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ซึ่งการได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพ คุณธรรม มีคุณสมบัติ คุณวุฒิที่เหมาะสมนั้น นอกจากจะเป็นปัจจัยให้องค์การดำเนินงานไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายแล้ว ยังช่วยลดภาระด้านค่าใช้จ่ายและเวลาขององค์การลงอีกด้วย เช่น ค่าใช้จ่ายในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรใหม่ ซึ่งทำให้เสียเวลาในการดำเนินการและไม่เสี่ยงต่อการกระทำผิดกฎหมายต่างๆ เช่น กฎหมายแรง กฎหมายแรงงานผู้หญิงและเด็ก กฎหมายแรงงานต่างด้าว เป็นต้น

๓) วัตถุประสงค์ของการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

ในการสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรบุคคลขององค์การต่างๆ มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

๓.๑) เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานขององค์การ

๓.๒) เพื่อป้องกันการเกิดปัญหา อันเกิดจากบุคลากรที่ไม่พึงพอใจบรรยากาศในองค์การ เพราะถ้าหากมีกระบวนการดี ได้บุคคลดีเข้าร่วมงาน ปัญหาในองค์การก็ลดน้อยลงหรือไม่มี

๓.๓) เกิดประโยชน์และมีความพึงพอใจทั้งนายจ้างและลูกจ้าง ลูกจ้างพึงพอใจเพราะตั้งใจมาทำงาน นายจ้างพึงพอใจเพราะได้คนดีมีความรู้มาร่วมงาน

๓.๔) ช่วยพัฒนาความสามารถของบุคคล เกิดเจตคติที่ดีมีความรู้ความสามารถจะได้รับการสรรหาและได้รับการตอบแทนให้เข้าทำงาน ทำให้บุคคลเกิดความมั่นใจในระบบการสรรหาและคัดเลือกคนดีมีความสามารถไม่จำเป็นต้องมีพรรคพวกก็ได้ทำงานดีรายได้สูง^{๔๒}

๔) ระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

หลักการสรรหาบุคลากรขององค์การ คือ ระบบการกลั่นกรองบุคลากรในขั้นต้นเริ่มจากเงื่อนไขการประกาศรับสมัคร ได้แก่ คุณสมบัติ คุณวุฒิทางการศึกษาและประสบการณ์การทำงาน และการคัดเลือกจากการสอบคัดเลือก ได้แก่ การสอบความรู้ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ในขั้นสุดท้ายเป็นการสอบสัมภาษณ์ เพื่อคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและความเหมาะสมเข้าเป็นบุคลากรขององค์การ ตามหลักการที่ว่า “บรรจุคนให้ถูกต้องและเหมาะสมกับตำแหน่งงาน”

^{๔๑} ดร.วันชัย สุขตาม, การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์, หน้า ๑๑๔. (อัดสำเนา)

^{๔๒} คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๑๒๒.

โดยจะต้องคำนึงถึงความสำเร็จขององค์การที่ต้องอาศัยบุคลากรที่ดีมีประสิทธิภาพในการทำงาน ประหยัดค่าใช้จ่าย ลดต้นทุนจะสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้^{๔๓}

ในการเลือกสรรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อให้ได้คนดีมีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์การมีแนวทางปฏิบัติอยู่ ๒ แบบหรือ ๒ ระบบ

๔.๑) ระบบคุณธรรม

ระบบคุณธรรม (Merit System) หรือบางท่านเรียกว่า ระบบคุณวุฒิ ระบบคุณความรู้ ระบบความรู้ ความสามารถ ซึ่งหมายถึงระบบที่มีการบรรจุบุคคลในตำแหน่งงานโดยวิธีการสอบแข่งขันในระหว่างบุคคลซึ่งมีคุณสมบัติครบถ้วนตามต้องการ โดยไม่คำนึงถึงเรื่องการเมืองทั้งนี้ หลักการตามระบบคุณธรรมมีหลักการสำคัญ ๔ ประการ คือ

๔.๑.๑ หลักความเสมอภาค (Equality of Opportunity) หมายถึง การเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันในการสมัครงานสำหรับผู้ที่มีคุณสมบัติและพื้นความรู้ตามที่กำหนดไว้ โดยไม่มีข้อกีดกัน และเมื่อได้เข้ามาทำงานแล้วก็ยังได้รับความเสมอภาคในเรื่องค่าจ้างหรือค่าตอบแทน โดยยึดหลัก **“งานเท่ากันเงินเท่ากัน” (Equal pay equal work)** ทั้งนี้ เพื่อให้งานที่มีลักษณะหน้าที่และความรับผิดชอบที่เท่าเทียมกันหรือคล้ายคลึงกันได้รับการกำหนดค่าตอบแทนเท่ากันและได้รับสัดส่วนกับปริมาณและคุณภาพของงาน ในการถือปฏิบัติต่อบุคลากรตามระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่บุคลากรทุกคนจะต้องได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอหน้ากันด้วยระเบียบกฎเกณฑ์ที่อยู่ในมาตรฐานเดียวกันรวมทั้งการพิจารณาความดี ความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง สวัสดิการและการรักษาวิทยด้วย

๔.๑.๒ หลักความสามารถ (Competence) ในการเลือกสรรบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งใดๆนั้นจะต้องยึดหลักความรู้ ความสามารถของผู้ดำรงตำแหน่งนั้นเป็นสำคัญโดยพยายามหาทางคัดเลือกให้ได้ว่าผู้ที่มีความรู้ ความสามารถมาทำงานตามหลัก **“นำบุคคลที่มีความสามารถไปดำรงตำแหน่งที่เหมาะสม” (Put the Right Man on the Right Job)** โดยประการแรก จะต้องกำหนดไว้ให้ชัดเจนว่าตำแหน่งใดต้องการคนที่มีความรู้ความสามารถอย่างไร ประการที่สอง ประกาศเชิญชวนให้ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถมาสมัครสอบให้มากที่สุด ประการที่สาม ต้องหาวิธีที่เหมาะสมทำการคัดเลือกบุคคล นอกจากนี้ หลักความสามารถยังเน้นเรื่องการโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่งก็ควรกระทำโดยคำนึงถึงหลักความสามารถเป็นสำคัญด้วย

๔.๑.๓ หลักความมั่นคง (Security on Tenure) หมายถึง หลักประกันในการทำงานที่หน่วยงานให้แก่บุคลากร โดยเป็นกฎเกณฑ์หรือระบบปฏิบัติที่ยึดถือและระบุไว้ชัดเจนว่าในการถูกออกจากงานของบุคลากรนั้นจะเป็นด้วยสาเหตุใดบ้าง รวมถึงการให้สวัสดิการและผลประโยชน์ตอบแทนต่างๆเช่น บำเหน็จ บำนาญ เป็นต้น ทั้งนี้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานจะต้องได้รับการคุ้มครองตามกฎหมายที่จะมิให้ถูกกลั่นแกล้งหรือถูกออกจากงานโดยไม่มีเหตุผล ไม่ว่าจะเป็เหตุผลส่วนตัวหรือ

^{๔๓} รศ.อำนาจ แสงสว่าง, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๙๙.

ทางการเมือง เพื่อช่วยให้บุคลากรมีกำลังใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ เพื่อความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงาน และอาชีพของตนได้ตลอด (Life work) ทั้งขณะที่ทำงานและเมื่อออกจากงานไปแล้ว

๔.๑.๔ หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality) คือ หลักประกันที่มุ่งให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานโดยเฉพาะข้าราชการประจำสามารถปฏิบัติหน้าที่โดยอิสระปราศจากการแทรกแซงทางการเมือง หรือตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของฝ่ายการเมืองที่ผลักดันเข้ามาบริหารประเทศ ทั้งนี้เพื่อให้ข้าราชการประจำสามารถปฏิบัติงานตามนโยบายของรัฐบาลหรือพรรคการเมืองที่เข้ามาบริหารประเทศในขณะนั้นอย่างมีประสิทธิภาพ ในระบบการเมืองและการปกครองระบอบประชาธิปไตย ส่วนบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในภาครัฐกิจเอกชนย่อมมีสิทธิและเสรีภาพตามรัฐธรรมนูญ เนื่องจากไม่ได้ขึ้นอยู่กับกฎ ระเบียบของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)^{๔๔} นอกจากนั้น ศินารถ ศิริจันทพันธุ์ ยังได้กล่าวถึงลักษณะของระบบคุณธรรมไทยไว้ในลักษณะเดียวกันนี้^{๔๕}

ข้อดี ข้อเสีย ของระบบคุณธรรม (Merit system)

การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเข้าสู่องค์กร โดยระบบคุณธรรมนั้นมีทั้งข้อดีและข้อเสีย ซึ่งข้อดีและข้อเสียของระบบคุณธรรม มีดังนี้ คือ

๑. ข้อดี

- ๑.๑ สอดคล้องกับระบอบประชาธิปไตย
- ๑.๒ ได้คนมีความรู้เข้าทำงาน
- ๑.๓ สร้างขวัญและกำลังใจ
- ๑.๔ ช่วยให้หน่วยงานมีประสิทธิภาพ
- ๑.๕ ส่งเสริมศักดิ์ศรีและเกียรติภูมิผู้ปฏิบัติงาน

๒. ข้อเสีย

- ๒.๑ ลำช้า
- ๒.๒ สิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย
- ๒.๓ ความสัมพันธ์เป็นทางการมากเกินไป
- ๒.๔ จะได้ผลต่อเมื่อทุกฝ่ายให้ความร่วมมือ^{๔๖}

^{๔๔} คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๑๒๖-๑๒๗.

^{๔๕} ศินารถ ศิริจันทพันธุ์, กลยุทธ์การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๒๐.

^{๔๖} ศินารถ ศิริจันทพันธุ์, กลยุทธ์การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๒๐.

๔.๒) ระบบอุปถัมภ์

ระบบอุปถัมภ์ (Patronage system) ระบบนี้มีชื่อเรียกได้หลายอย่างโดยที่มีความหมายทำนองเดียวกัน ได้แก่ ระบบซุบเลี้ยง (Spoiled system) ระบบพรรคพวกหรือเล่นพวก (Nepotism) ระบบชอบพอเป็นพิเศษ (Favoritism) ดังนั้น ระบบอุปถัมภ์ หมายถึง ปฏิบัติการในประการต่างๆเกี่ยวกับการแต่งตั้งบุคคลเข้ามาดำรงตำแหน่งทั้งในทางการเมืองและทางการบริหารของพรรคการเมืองที่มีในการเลือกตั้งให้ลูกพรรคหรือผู้ที่ช่วยเหลือสนับสนุนในการรณรงค์หาเสียงเลือกตั้งได้รับผลตอบแทนเป็นสินน้ำใจ^{๔๗}

ระบบอุปถัมภ์ (Patronage system) จัดว่าเป็นระบบการสรรหาบุคลากรขององค์การโดยอาศัยหลักการแห่งความเมตตา เกื้อกูล ช่วยเหลือสงเคราะห์ในบรรดาวงศาคุณาญาติ มิตร พรรคพวก และผู้อยู่ในอุปการะมามีอิทธิพลเหนือการสอบคัดเลือก มีการใช้บารมีของผู้ที่มีอำนาจสูงสุดจากในองค์การที่ประกาศรับสมัครบุคลากร หรือจากภายนอกองค์การที่มีอิทธิพลและสามารถฝากผู้สมัครสอบคัดเลือกให้เข้าเป็นบุคลากรขององค์การได้ โดยไม่ต้องคำนึงถึงระบบการสอบคัดเลือก จะพบว่าในองค์การที่มีระบบการบริหารงานที่ดี ประสิทธิภาพการทำงานสูง จะไม่มีระบบการรับบุคลากรเข้ามาทำงานโดยระบบอุปถัมภ์ ซึ่งในทางตรงกันข้ามองค์การที่มีระบบการบริหารงานที่ไม่มีประสิทธิภาพการบรรจุบุคลากรเข้าทำงานจะนิยมใช้ระบบอุปถัมภ์ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลเสียต่อระบบการบริหารงานบุคคลขององค์การ จะได้แต่บุคลากรที่ไม่มีสมรรถภาพในการทำงาน ผลงานก็ไม่มีประสิทธิภาพ ชื่อเสียงองค์การก็ลดน้อยลงและผลสุดท้ายขององค์การก็ไม่สามารถดำเนินกิจการต่อไปได้จะต้องปิดกิจการ^{๔๘}

ระบบอุปถัมภ์ อาจจะจำแนกได้เป็น ๓ ระบบย่อย อันได้แก่

ระบบแรก สายโลหิต เป็นระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่บุตรชายคนโต จะได้สืบทอดตำแหน่งต่อจากบิดา ยกตัวอย่าง เช่น ถ้าบิดาเป็นเจ้าของกิจการหรือเจ้าของบริษัท เมื่อบิดาสิ้นชีพลง บุตรชายคนโต ก็จะได้ดำรงตำแหน่งเจ้าของกิจการสืบทอดจากบิดา

ระบบที่สอง ชอบพอเป็นพิเศษ เป็นระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีการบรรจุแต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่งหรือโยกย้าย ให้บุคคลที่อยู่ใกล้ชิดหรือคนที่โปรดปรานเป็นพิเศษให้ได้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยไม่ได้คำนึงถึงความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานแต่อย่างใด

ระบบสุดท้าย แลกเปลี่ยน เป็นระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่มีการบรรจุแต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่งหรือโยกย้าย โดยมีการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ ทรัพย์สิน เงินทอง สิ่งของอันมีค่า หรือร่างกายกับตำแหน่ง

^{๔๗} คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๑๒๗.

^{๔๘} รศ.อำนาจ แสงสว่าง, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๙๙.

ลักษณะ ข้อดี ข้อเสีย ของระบบอุปถัมภ์ (Patronage System)

๑. ลักษณะสำคัญของระบบอุปถัมภ์

- ๑.๑ อาศัยความเชื่อถือไว้วางใจ
- ๑.๒ ไม่มีความเป็นระเบียบ
- ๑.๓ การบริหารเป็นไปตามความพอใจ

๒. ข้อดี

- ๒.๑ สามารถบริหารงานได้รวดเร็ว
- ๒.๒ เปลี่ยนแปลงแก้ไขได้สะดวก
- ๒.๓ เหมาะสมกับบางตำแหน่ง
- ๒.๔ สอดคล้องกับระบบการปกครองที่มีพรรคการเมือง

๓. ข้อเสีย

- ๓.๑ ไม่มีหลักประกันว่าจะได้คนดีเข้าทำงาน
- ๓.๒ มุ่งรับใช้คนมากกว่าหน่วยงาน
- ๓.๓ ขาดความมั่นคงขาดหลักประกันความก้าวหน้า
- ๓.๔ ขาดขวัญและกำลังใจ
- ๓.๕ พัฒนาหน่วยงานล่าช้า^{๔๙}

จากที่กล่าวมากระบบการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร มี ๒ ระบบ ซึ่งทั้ง ๒ ระบบมีทั้ง ข้อดี และข้อเสีย ข้อเสีย ข้อดีบางครั้งขึ้นอยู่กับเหตุปัจจัยหรือสิ่งแวดล้อมอื่นๆทั้งสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การในขณะนั้นๆด้วย ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องพิจารณาให้รอบคอบ ว่าควร จะเลือกใช้ระบบการสรรหาและคัดเลือกใด จึงจะเกิดความเหมาะสม สมดุล บังเกิดผลดีต่อองค์การ

๕) แหล่งที่มาในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

การสรรหาทรัพยากรบุคคลเป็นกระบวนการที่ละเอียดและมีผลกระทบต่อเนื่องกับการ ดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ ตั้งแต่การคัดเลือก การบรรจุ การฝึกอบรม จนกระทั่ง การให้ปฏิบัติงานจริง ซึ่งผู้มีหน้าที่ด้านทรัพยากรมนุษย์ สมควรต้องพิจารณาแต่ละปัจจัยอย่าง รอบคอบก่อนตัดสินใจดำเนินการสรรหาบุคคล ซึ่งการสรรหาที่มีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ จะต้องสามารถค้นหาบุคคลที่มีความเหมาะสมกับงานในตำแหน่งนั้นๆในจำนวนที่พอเหมาะภายใน ระยะเวลาที่กำหนดโดยไม่สิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย การที่นักทรัพยากรมนุษย์จะสามารถดำเนินการ ดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น การเข้าถึงแหล่งที่มาของบุคคลนับเป็นเรื่องที่สำคัญ โดยการที่สรร หาบุคลากรสามารถได้จาก ๒ แหล่ง ดังนี้

^{๔๙} ศินารณ ศิริจันทร์พันธุ์, กลยุทธ์การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๒๑.

๕.๑) การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรจากภายในองค์กร

การสรรหาทรัพยากรบุคคลจากภายในองค์กร หมายถึง การเลือกจากพนักงานขององค์กรขึ้นมาดำรงตำแหน่งใหม่ ซึ่งอาจจะเป็นการเลื่อนตำแหน่งหรือการโยกย้ายบุคลากรปัจจุบันขององค์กร โดยจะเลือกจากผู้มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์เพื่อเข้าปฏิบัติในตำแหน่งที่ว่างหรือตำแหน่งที่เปิดใหม่ วิธีนี้จะมีทั้งข้อดีและข้อเสีย ดังนี้

๑. ข้อดี

๑.๑ สร้างขวัญ ส่งเสริมกำลังใจและตอบแทนในความจงรักภักดีให้กับ พนักงาน กล่าวคือ การสรรหาทรัพยากรบุคคลจากในองค์กรจะช่วยให้พนักงานส่วนใหญ่มีกำลังใจที่จะเห็นได้ชัดว่า ถ้าตั้งใจปฏิบัติงานด้วยความสามารถอย่างเต็มที่แล้วก็จะได้รับการตอบแทนคือการเลื่อนขั้นเสมอ จึงทำให้บุคคลพอใจและจะปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ

๑.๒ สร้างความผูกพันต่อองค์กร การที่เลือกสรรทรัพยากรบุคคลจากภายในองค์กรก่อน จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึก ผูกพันกับหน่วยงาน ทำให้ไม่คิดที่จะลาออกไปอยู่ที่อื่น

๑.๓ ประหยัดค่าใช้จ่าย การสรรหาเลือกบุคลากรจากภายในองค์กรช่วยให้องค์กรประหยัดที่จะไม่ต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายที่จะค้นหา จูงใจให้บุคลากรเข้ามาสมัครงานในองค์กรตลอดจนในการอบรมปฐมนิเทศพนักงานใหม่

๑.๔ สรรหาบุคคลได้เหมาะสม เนื่องจากทางองค์กรย่อมมีรายละเอียดเกี่ยวกับบุคลากรเหล่านั้นอยู่ก่อนแล้วในด้านความประพฤติ ความรู้ ความสามารถในการทำงานและบุคคลเหล่านั้นย่อมเข้าใจในลักษณะของงาน นโยบายขององค์กรดีอยู่แล้ว การจะให้การอบรมก็ทำได้ง่าย

๑.๕ จูงใจบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถจากแหล่งภายนอกให้อยากเข้ามา ทำงานในองค์กร เพราะมองเห็นในความเจริญก้าวหน้า เนื่องจากองค์กรมีนโยบายสนับสนุนบุคลากรภายในให้มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งและเป็นการที่องค์กรให้หลักประกันที่ดี

๒. ข้อเสีย

๒.๑ พนักงานหากมีจำนวนมากที่เสนอตนเองหรือสมัครเพื่อเลื่อนตำแหน่ง เมื่อไม่ได้รับการคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งก็อาจเกิดความไม่พอใจ นอกจากนั้น อาจมีการเล่น “การเมือง” ระหว่างฝ่ายต่างๆภายในองค์กรเพื่อให้บุคคลฝ่ายของตนได้รับการคัดเลือก

๒.๒ องค์กรไม่สามารถสรรหาบุคลากรใหม่ที่อาจมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ ที่เหมาะสมมากกว่าเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่ต้องการ เนื่องจากบุคลากรภายในองค์กรที่มีอยู่ก่อนแล้วย่อมได้รับการขัดเกลาให้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยเขาจะยอมรับบรรทัดฐานและปฏิบัติงานตามแนวทางปฏิบัติของหน่วยงานด้วยความเคยชิน ทำให้การขาดแคลนความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆทางธุรกิจ การประเมินโอกาสและการแก้ปัญหาที่บางครั้งอาจมองข้ามหรือไม่ได้สำนึกถึง

๒.๓ การโยกย้ายสับเปลี่ยนบุคลากรจะทำให้มีตำแหน่งว่างเกิดขึ้น และต้องหาคนใหม่มาบรรจุแทนในตำแหน่งที่ว่าง

๒.๔ เพิ่มความกดดันแก่ผู้ทำหน้าที่คัดเลือก เนื่องจากอาจจะมีผู้สมัครหลายคนที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกันจนยากแก่การตัดสินใจ

๓. วิธีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรจากภายในองค์กร ทั้งนี้การสรรหาทรัพยากรบุคคลจากภายในองค์กรนั้น ผู้มีหน้าที่ในการสรรหาอาจใช้วิธีการโดยการสื่อสารภายในซึ่งสามารถกระทำได้ดังนี้

๓.๑ การติดประกาศไว้บนป้ายประกาศ (Bulletin Boards)

๓.๒ การประกาศลงในหนังสือจุลสารข่าวภายใน (Newsletter) หรือผ่านคอมพิวเตอร์ขององค์กร

๓.๓ การหมุนเวียน (Turn Round on the Job) เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรได้ศึกษาหาประสบการณ์จากการทำงานและสำรวจความถนัดของตนเองเมื่อมีตำแหน่งว่างหรือในตำแหน่งงานใหม่ โดยอาศัยพื้นฐานวุฒิการศึกษา ประสบการณ์จากการทำงาน คำแนะนำและการประชุมปรึกษาร่วมกับผู้ร่วมงาน ทั้งนี้การจะได้มีการกำหนดช่วงระยะเวลาที่เหมาะสมตามความจำเป็นได้ตลอดเวลาที่จะให้มีการหมุนเวียนเปลี่ยนงานกัน

๓.๔ การฝึกอบรมในงาน (On the job training) เป็นวิธีการคัดเลือกบุคลากรที่มีแว่ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมกับงาน โดยส่งไปเข้าฝึกอบรมเพิ่มเติม เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ เทคนิคและประสบการณ์ในการทำงานสำหรับที่จะให้มาปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งงานใหม่

๓.๕ การแต่งตั้ง (Promotion Policies) เป็นวิธีการสรรหาบุคลากรภายในองค์กรด้วยการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่ว่างตามนโยบายที่กำหนดไว้เพื่อเป็นการปูนบำเหน็จให้รางวัลแก่บุคคลที่มีความซื่อสัตย์สุจริต ขยันขันแข็ง อดทน และอุทิศตนในการทำงานให้แก่องค์กร เมื่อมีตำแหน่งใหม่เกิดขึ้น อาจเป็นการขยายงาน หรือเปิดสาขา^{๕๐}

๕.๒) การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรจากภายนอกองค์กร

การสรรหาทรัพยากรบุคคลจากภายนอกองค์กร หมายถึง การสรรหาบุคลากรภายนอกองค์กรที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่เปิดรับสมัครเพื่อเข้าสู่ระบบการคัดเลือกให้เข้ามาปฏิบัติงานนั้นๆ ในตำแหน่งงานที่ว่าง การสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กรนี้จะทำเมื่ออุปทานหรือปริมาณการตอบสนองด้านกำลังคนมีน้อยกว่าอุปสงค์หรือปริมาณความต้องการด้านกำลังคนในการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กรจะมีข้อดีและข้อเสียที่ต้องพิจารณาดังต่อไปนี้

^{๕๐} คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๑๒๘-๑๓๐.

๑. ข้อดี

๑.๑ สามารถแสวงหาบุคลากรที่เป็นผู้สมัครได้อย่างกว้างขวาง ทำให้มีโอกาสมากขึ้นในการที่จะวิเคราะห์คัดเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสมที่สุดกับตำแหน่งงานได้ดีกว่าเลือกจากบุคคลภายในองค์กรซึ่งมีคนไม่มากนัก

๑.๒ ทำให้องค์การหรือหน่วยงานมีโอกาสที่จะได้บุคลากรมาจากหลายสถาบันที่มีความคิดแตกต่างกัน อันเป็นส่วนทำให้งานขององค์กรก้าวหน้า เพราะได้ความคิดใหม่ๆ หรือมีมุมมองที่แตกต่างจากบุคลากรเดิมที่มีอยู่ในองค์กร

๑.๓ สามารถแก้ไขปัญหาด้านการขาดแคลนบุคลากรภายในองค์กรได้

๒. ข้อเสีย

๒.๑ สิ้นเปลืองทั้งเวลาและรายจ่ายตั้งแต่การเตรียมการ การจัดหาเอกสาร ข้อมูลเกี่ยวกับผู้สมัคร การสอบ การวัดผลและการฝึกอบรม

๒.๒ มีผลกระทบต่อกำลังใจและขวัญของพนักงานอยู่ก่อนแล้วเพราะเป็นการตัดโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพการงาน โดยเฉพาะตำแหน่งผู้บริหาร หากองค์กรสรรหาและคัดเลือกบุคลากรจากภายนอกเข้ามาดำรงตำแหน่งโดยไม่สนับสนุนให้บุคลากรที่มีอยู่ได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ก็จะมีผลต่อกำลังใจและขวัญในการทำงานของบุคลากรในองค์กรได้

๒.๓ การรับบุคคลจากภายนอกบางครั้งอาจนำไปสู่การแข่งขันแย่งคนมาจากองค์กรอื่นๆ เช่น ชื้อตัวมาจากที่อื่นด้วยการให้ค่าจ้างสูงกว่า ซึ่งจะเป็นผลให้องค์การนิยมเลียนแบบอย่างเดียวกันด้วยการประมูลตัวพนักงานที่เรามีอยู่แล้วก็ได้

๒.๔ ไม่เป็นผลดีต่อบรรยากาศในการปฏิบัติงานขององค์กร เนื่องจากบุคลากรเดิมและบุคลากรใหม่อาจมีความขัดแย้งทางด้านทัศนคติ ความคิด ซึ่งอาจนำไปสู่การดำเนินงานที่ขาดประสิทธิภาพได้

๓. วิธีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรจากภายนอกองค์กร

การสรรหาเลือกคนเข้ามาทำงานในองค์กร มีวิธีการต่างๆ ที่ใช้ในการดึงดูดให้บุคคลมาสมัครรับการคัดเลือกเพื่อให้ได้พนักงานที่ดีที่สุดนั้นสามารถกระทำได้หลายวิธีดังนี้

๓.๑ คำแนะนำจากบุคลากรปัจจุบัน

๓.๒ บุคคลที่เคยปฏิบัติงานกับองค์กร

๓.๓ บุคคลที่เดินเข้ามาสมัครงานกับองค์กรหรือเรียกว่า “Walk in”

๓.๔ สถาบันการศึกษา

๓.๕ ตลาดแรงงาน

๓.๖ สมาคมวิชาชีพ

๓.๗ องค์กรด้านแรงงาน

๓.๘ สำนักงานจัดหางาน

๓.๙ การจูงใจผู้มีความสามารถจากหน่วยงานอื่น

๓.๑๐ การประกาศรับสมัคร

๓.๑๑ การจ้างแรงงานเป็นครั้งคราว^{๕๑}

๓.๑๒ การโฆษณาทางสื่อสารมวลชน

๓.๑๓ การจัดพิมพ์หนังสือการเลือกสรร

๓.๑๔ การจัดสรรทุนการศึกษา

๓.๑๕ การรับสมัครและสมัครงานทางอินเทอร์เน็ต^{๕๒}

แหล่งการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรทั้ง ๒ แหล่ง คือ การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรจากภายในองค์การและภายนอกองค์การนั้น มีทั้งข้อเสียและข้อดีที่แตกต่างกัน จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์กับผู้บริหารองค์การ ที่จะช่วยกันพิจารณา ชั่งน้ำหนัก ถึงส่วนได้ส่วนเสียที่จะเกิดขึ้นกับองค์การ ถึงอย่างไรก็ตามควรสรรหาและคัดเลือกบุคลากรจากทั้งสองแหล่ง ซึ่งขึ้นอยู่กับตำแหน่งงาน สถานการณ์ ความต้องการ ตลอดจนคุณสมบัติอื่นๆที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้กำหนดเอาไว้ในแผนกำลังคนขององค์การ

๖) กระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

การสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ไม่ว่าจะเป็นการเลือกสรรหาจากบุคลากรที่อยู่ภายใน หรืออยู่ภายนอกองค์การก็ตาม องค์การต่างๆจะมีขั้นตอนในการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรบุคคล ดังนี้

๖.๑) กระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ มีลำดับขั้นตอนต่างๆดังนี้คือ

๑. กำหนดตำแหน่งว่างที่เปิดรับสมัครสรรหาทรัพยากรบุคคลใหม่ขององค์การโดยพิจารณาจากข้อมูลการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์การทั้งที่เป็นปัจจุบันและอนาคตข้อมูลจากการยืนยันแผนปฏิบัติการตามแผนงานของหน่วยงานต่างๆนอกจากนี้ยังรวมถึงข้อมูลความต้องการในตำแหน่งงานต่างๆจากคำร้องขอของผู้บริหารในหน่วยงานระดับฝ่ายขององค์การ ดังนั้นงานของผู้สรรหา คือ การแสวงหาและจูงใจผู้สมัครงานที่มีความรู้ความสามารถในการทำงานให้มาสมัครงานตามตำแหน่งว่าง ทั้งนี้ผู้สรรหามีความจำเป็นต้องใช้เครื่องมือในการสรรหาบุคลากร คือ การรู้จักใช้การออกแบบอาชีพ การวิเคราะห์อาชีพและคุณลักษณะเฉพาะอาชีพ

^{๕๑} ดูรายละเอียดใน คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๑๓๑-๑๓๔.

^{๕๒} ดูรายละเอียดใน รศ.อำนาจ แสงสว่าง, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๑๑๑-๑๑๖.

๒.การกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่ต้องการสรรหาให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่เปิดรับสมัครสรรหา ดังนั้น ผู้สรรหาจึงต้องศึกษารายละเอียดจากการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ การวิเคราะห์งาน การกำหนดรายละเอียดลักษณะงานและคุณสมบัติเฉพาะงาน เพื่อให้ได้คุณลักษณะของตำแหน่งงานและคุณสมบัติของบุคคลที่จะต้องการสรรหา ตลอดจนการรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บริหารฝ่ายต่างๆภายในองค์กรที่ต้องการสรรหาใหม่ ทั้งนี้เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการสรรหา

๓.กำหนดวิธีการและการดำเนินการสรรหาทรัพยากรบุคคลใหม่ ผู้สรรหาจึงต้องหาวิธีการจากแหล่งต่างๆเพื่อให้ได้คนที่ดีที่สุดมาสมัครงาน ซึ่งวิธีการสรรหาทรัพยากรบุคคลอาจสรรหาจากแหล่งภายในและภายนอกองค์กร โดยอาศัยวิธีการต่างๆ เช่น การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กร อาจใช้การประกาศในข่าวสารสิ่งพิมพ์ของบริษัทหรือใช้วิธีติดต่อสถาบันการศึกษาโดยตรง และการโฆษณาผ่านทางสื่อสารมวลชนต่างๆ เป็นต้น สำหรับการสรรหาทรัพยากรบุคคลใหม่จากภายนอกองค์กร

๔.ความพึงพอใจในตัวผู้สมัครที่ได้จากการสรรหา ความสำเร็จของกระบวนการในการสรรหาทรัพยากรบุคคลในขั้นสุดท้าย คือ การเกิดความพึงพอใจในตัวผู้สมัครในองค์กร ซึ่งขึ้นอยู่กับคุณภาพของผู้สรรหาที่เป็นฝ่ายบุคคลขององค์กรที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการสรรหาทรัพยากรบุคคลใหม่ที่มีประสิทธิภาพสูงสุด^{๕๓}

๖.๒) กระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

หลักการคัดเลือกบุคลากรก็ คือ การคัดเลือกคนดีที่สุดเท่าที่จะมีในบรรดาผู้ที่มีความประสงค์จะมาดำรงตำแหน่งเพื่อให้เข้าหลักที่ว่า “Put the Right Man on the Right Job” หรือการบรรจุแต่งตั้งคนให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่นั่นเอง สิ่งที่ทำให้คนแตกต่างกันก็คือ ความลักษณะเป็นตัวของตัวเอง (Self-Evident) ซึ่งความแตกต่างระหว่างบุคคลนี้จะเป็นพื้นฐานของการคัดเลือกและบรรจุแต่งตั้งคนเข้าปฏิบัติงาน หลักการคัดเลือกบุคลากรที่สำคัญมีดังนี้คือ

๑.โดยทั่วไปแล้วงานแต่ละองค์กรแต่ละตำแหน่ง หากมีลักษณะแตกต่างกันก็ควรจะได้ทำการคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถแตกต่างกันเพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมกับงาน

๒.การคัดเลือกบุคคลต้องพยายามให้ได้บุคคลที่เหมาะสมมากที่สุด ซึ่งรวมถึงความเหมาะสมกับเพศ ความถนัดชัดเจน และเหมาะสมกับคุณภาพ

๓.การคัดเลือกบุคลากรต้องมีการทดสอบหรือมีการวัดความรู้ ความสามารถที่มีประสิทธิภาพ เชื่อถือได้และเป็นธรรม

^{๕๓} คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, การบริหารทรัพยากรมนุษย์,

๔.การคัดเลือกให้บุคลากรให้ดำรงตำแหน่งต่างๆ ซึ่งมีลักษณะของงานต่างก็ควรใช้วิธีการที่ไม่เหมือนกัน ทั้งนี้โดยคำนึงถึงลักษณะของงานและสภาพการทำงานประกอบด้วย^{๕๔}

กระบวนการคัดเลือกทรัพยากรบุคคล มีขั้นตอนต่างๆตามลำดับดังนี้

- ๔.๑ การสรรหาผู้สมัคร
- ๔.๒ การสัมภาษณ์เบื้องต้น
- ๔.๓ การกรอกใบสมัครงาน
- ๔.๔ การตรวจเอกสารและหลักฐานการสมัครงาน
- ๔.๕ การสอบคัดเลือกหรือการทดสอบ
- ๔.๖ การสอบสัมภาษณ์
- ๔.๗ การสอบภูมิหลัง/ประวัติ
- ๔.๘ การตัดสินใจคัดเลือก
- ๔.๙ การตรวจร่างกาย
- ๔.๑๐ การรับเข้าทำงานเป็นพนักงานใหม่^{๕๕}

นอกจากนั้นการคัดเลือกบุคลากรจำเป็นต้องปฏิบัติใน ๔ ขั้นตอน คือ

๑.ขั้นการกำหนดกระบวนการในการคัดเลือก เป็นการพิจารณาว่าใครจะเป็นผู้ตัดสินใจคัดเลือก วิธีการคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมออกไปและคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการเอาไว้ การบรรจุคนให้เหมาะกับงานหรือการจัดหางานที่เหมาะสมให้กับบุคคลที่เหมาะสม ตลอดจนวิธีการคัดเลือกต่างๆ

๒.การเลือกเกณฑ์และเครื่องมือการคัดเลือก ซึ่งจะต้องพิจารณาในเรื่องการกำหนดเกณฑ์ (Criteria) ที่จะประสบผลสำเร็จ การกำหนดปัจจัยพยากรณ์ (Predictors) เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการคัดเลือก การเลือกเครื่องมือที่จะใช้ในการคัดเลือก การพิจารณาความเที่ยงตรง ความเชื่อถือได้และความถูกต้องของปัจจัยทำนายและเครื่องมือที่ใช้ในการคัดเลือก

๓. การรวบรวมและการประเมินผลข้อมูลของผู้สมัคร โดยการเริ่มต้นไปพบปะกับคนงานที่มีศักยภาพ การสัมภาษณ์ขั้นต้น การกรอกใบสมัคร การทดสอบ การสัมภาษณ์ในรายละเอียด การตรวจสอบ การอ้างอิงและความเป็นมาของผู้สมัคร การตรวจสอบสุขภาพ

^{๕๔}ณรงค์วิทย์ แสนทอง, การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ภาคปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด, ๒๕๔๖), หน้า ๑๐๐.

^{๕๕}ดูรายละเอียดใน คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๑๓๖-๑๓๗.

๔. การตัดสินใจและการติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจเพื่อคัดเลือกหรือการปฏิเสธผู้สมัคร มีประเด็นที่จะต้องพิจารณาในเรื่องดังต่อไปนี้ มีการตัดสินใจอย่างไร การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ การยอมรับหรือการปฏิเสธผู้สมัครเข้าทำงาน ผลของอัตราส่วนการคัดเลือก^{๕๖}

สรุปได้ว่า กระบวนการสรรหาบุคลากร เริ่มจากการกำหนดตำแหน่งว่างที่เปิดรับสมัคร การกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่ต้องการ การกำหนดวิธีการและการดำเนินการสรรหาและสร้างความพึงพอใจในตัวผู้สมัครที่ได้จากการสรรหา นอกจากนั้นการคัดเลือกบุคลากรก็ต้องดำเนินการอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม โดยการคัดเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสมที่สุด คือ เหมาะสมกับตำแหน่งงาน เหมาะสมกับองค์กร มีการทดสอบความรู้ ความสามารถ เป็นต้น

๒.๑.๓ แนวคิด ทฤษฎีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร เป็นกิจกรรมที่ดำเนินการหลังจากการสรรหาและการคัดเลือก หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า เป็นกิจกรรมที่ดำเนินการขณะที่บุคลากรปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรแล้ว เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนถึงพัฒนาทัศนคติ เจตคติของบุคลากร ซึ่งในที่นี้จะขอแยกอธิบายเป็น ๒ ประการ คือ การฝึกอบรมบุคลากร และ การพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

๑.การฝึกอบรมบุคลากร

ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยจะกล่าวถึงแนวคิด ทฤษฎีของการฝึกอบรมบุคลากรใน ๗ หัวข้อหลักๆ ดังต่อไปนี้

- ๑) ความหมายของการฝึกอบรม
- ๒) วัตถุประสงค์การฝึกอบรม
- ๓) ประโยชน์และความสำคัญของการฝึกอบรม
- ๔) เป้าหมายของการฝึกอบรม
- ๕) รูปแบบการฝึกอบรม
- ๖) ข้อจำกัดของการฝึกอบรม
- ๗) กระบวนการฝึกอบรม

ในแนวคิด ทฤษฎีทั้ง ๗ ข้อดังกล่าวมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

^{๕๖} Megginson Leon c., *Personal Management :A Human Resources Approach*, 4th ed, The Irwin Series in Management and The Behavioral Sciences, p.171.

๑) ความหมายของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมบุคลากรมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้หลายประการ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้จะยกมากล่าวในบางประการเท่านั้น ดังนี้

การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถและเจตคติของบุคลากร^{๕๗}

การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการเรียนรู้เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม อันจะเป็นการเพิ่มความสามารถในการทำงานของบุคลากร ซึ่งจะเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความชำนาญ รวมถึงความรับผิดชอบต่าง ที่บุคลากรจะต้องมีต่อหน่วยงานและสิ่งแวดล้อมอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับตัวผู้ปฏิบัติงานเอง^{๕๘}

การฝึกอบรม หมายถึง การพัฒนาบุคลากรขององค์การให้ได้รับความรู้เพิ่มมากขึ้น ทั้งทางด้านสารสนเทศและทักษะที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานอย่างได้ผลสำเร็จเป็นอย่างดี โดยจะต้องผ่านกระบวนการโปรแกรมการฝึกอบรมที่จัดไว้เป็นรูปแบบ มีมาตรฐานการฝึกอบรมและการประเมินผลเป็นที่ยอมรับและได้รับความนิยมนจากทุกองค์การในแต่ละสาขาวิชาชีพ^{๕๙}

จากความหมายข้างต้นพอสรุปได้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการหรือกิจกรรมที่ทางองค์การจัดทำขึ้นเพื่อให้บุคลากรในองค์การมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญเพิ่มขึ้น ตลอดจนการปรับเปลี่ยนเจตคติ พฤติกรรมให้ดีขึ้น เพื่อเพิ่มสมรรถภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร

๒) วัตถุประสงค์การฝึกอบรม

โดยทั่วไป การฝึกอบรมมักจะมีวัตถุประสงค์กว้างๆดังนี้

- ๑.พัฒนาด้านความรู้ (Cognitive Domain)
- ๒.พัฒนาด้านทักษะ (Psycho-motor Domain)
- ๓.พัฒนาด้านเจตคติ (Affective Domain)

นอกจากนี้ยังมีผู้กล่าวไว้อีกว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการบริหารงานบุคคลที่สำคัญยิ่งกระบวนการหนึ่ง ซึ่งมีวัตถุประสงค์ที่เพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เปลี่ยนเจตคติและพฤติกรรมของบุคลากรให้เป็นประโยชน์ต่อองค์การ ดังนั้น ในการวางแผนโครงการฝึกอบรมจึงจำเป็นต้องกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนและสนองความต้องการของหน่วยงานหรือองค์การ ตลอดจนบุคคลที่เข้ารับการฝึกอบรม ฉะนั้น วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมควรมี ๓ ประการ ดังนี้

^{๕๗} ชูชัย สมิทธิไกร, **การฝึกอบรมบุคลากร**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๒), หน้า ๕.

^{๕๘} คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**, หน้า ๑๗๘.

^{๕๙} รศ.อำนาจ แสงสว่าง, **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**, หน้า ๒๗๖.

๑. วัตถุประสงค์ทั่วไป

- ๑.๑ เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และเจตคติใหม่ๆ
- ๑.๒ เพื่อให้รับรู้และทำความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมาย กฎ ระเบียบข้อบังคับและนโยบายใหม่ๆที่นำมาใช้
- ๑.๓ เพื่อให้การใช้เครื่องมือ เครื่องจักรและเทคโนโลยีใหม่ๆได้อย่างถูกต้อง
- ๑.๔ เพื่อปรับปรุงคุณภาพงาน เสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่การงาน
- ๑.๕ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานขั้นต่ำที่กำหนดไว้
- ๑.๖ เพื่อพัฒนาบุคลากร พร้อมทั้งจะรับตำแหน่งหน้าที่การงานที่สูงขึ้น
- ๑.๗ เพื่อประสิทธิภาพในการทำงานและเพิ่มผลผลิตของงานให้สูงขึ้น

๒. วัตถุประสงค์ขององค์การ

วัตถุประสงค์ขององค์การ เน้นหนักในแง่ของส่วนรวม ได้แก่

- ๒.๑ เพื่อสร้างความสนใจในการปฏิบัติของข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่
- ๒.๒ เพื่อสอนแนะวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด ใช้เวลาน้อยที่สุดและสิ้นเปลืองน้อยที่สุดด้วย
- ๒.๓ เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด
- ๒.๔ เพื่อลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุในการปฏิบัติงาน โดยให้ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ๆ
- ๒.๕ เพื่อวางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
- ๒.๖ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
- ๒.๗ เพื่อพัฒนาการบริหาร โดยเฉพาะการบริหารงานบุคลากรให้ทุกฝ่ายเกิดความพอใจ
- ๒.๘ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและอาชีพ
- ๒.๙ เพื่อให้การบริการมีประสิทธิภาพแก่สาธารณะและผู้ที่มาติดต่อ

๓. วัตถุประสงค์ส่วนบุคคล

วัตถุประสงค์ส่วนบุคคล หมายถึง วัตถุประสงค์ของข้าราชการ พนักงาน เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานหรือองค์การนั้นๆ ได้แก่

- ๓.๑ เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง
- ๓.๒ เพื่อพัฒนาทำที่ บุคลิกภาพและเจตคติในการปฏิบัติงาน
- ๓.๓ เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงาน
- ๓.๔ เพื่อฝึกฝนการวิเคราะห์ปัญหาและการตัดสินใจ
- ๓.๕ เพื่อเรียนรู้งานและลดอัตราการเสี่ยงอันตรายในการปฏิบัติงาน

๓.๖ เพื่อให้เข้าใจนโยบาย วัตถุประสงค์หรือความมุ่งหมายของหน่วยงานหรือองค์การที่ตนปฏิบัติอยู่ให้ดีขึ้น

๓.๗ เพื่อปรับปรุงงานและมีความเข้าใจในหน้าที่การงานของตน^{๖๐}

สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์การฝึกอบรมประกอบด้วยวัตถุประสงค์ทั่วไป คือ เพื่อพัฒนา ด้านความรู้ พัฒนาด้านทักษะ และพัฒนาด้านเจตคติ วัตถุประสงค์ขององค์การ เพื่อสร้างความสนใจ การปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติ ลดความสิ้นเปลืองวัสดุอุปกรณ์ ค่าใช้จ่ายและลด อุบัติเหตุอันเกิดจากการปฏิบัติงาน เป็นต้น วัตถุประสงค์ส่วนบุคคล เพื่อบุคคลากรมีความก้าวหน้าใน หน้าที่การงาน ได้พัฒนาฝีมือ ได้เรียนรู้งานและเข้าใจนโยบายขององค์การ เป็นต้น

๓) ประโยชน์และความสำคัญของการฝึกอบรม

ประโยชน์การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ มีดังนี้

๑. ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร
๒. ช่วยพัฒนาทักษะบุคลากรให้ทันสมัย
๓. ช่วยจัดปัญหาการบริหารงานบุคลากรขององค์การ
๔. ช่วยในการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่
๕. ช่วยพัฒนาและเตรียมตัวบุคลากร สำหรับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับหัวหน้าที่สูงขึ้น
๖. ช่วยตอบสนองความต้องการความเจริญก้าวหน้าในงานวิชาชีพของบุคลากร
๗. ช่วยลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานขององค์การ ในส่วนที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน

การทำงานของบุคลากรในองค์การ

๘. ช่วยเป็นฐานข้อมูลการพัฒนาบุคลากรขององค์การอย่างเป็นระบบ^{๖๑}

สำหรับความสำคัญของการฝึกอบรมนั้น มีผู้ให้กล่าวไว้ดังนี้ คือ

๑. ช่วยเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจและทักษะในการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นเพราะบุคลากรจะต้องมีการเรียนรู้ เพิ่มพูนประสบการณ์ เพื่อที่จะนำไปใช้ในการพัฒนางานของตนให้มีคุณภาพ
๒. ในปัจจุบันสภาพแวดล้อมต่างๆทั้งภายในและภายนอกองค์การมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาทั้งทางด้านเทคโนโลยีก็มีความเจริญก้าวหน้าเป็นอย่างมาก การฝึกอบรมจึงเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้บุคลากรสามารถทำงานในสภาพแวดล้อมใหม่ๆได้

๓. การฝึกอบรมช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายอันอาจจะเกิดขึ้นได้ในขณะปฏิบัติงานเนื่องจากวัสดุหรืออุปกรณ์ต่างๆได้รับความเสียหาย เพราะผู้ปฏิบัติงานไม่มีความเข้าใจเพียงพอในการใช้งาน การฝึกอบรมจึงเป็นวิธีการหนึ่งที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถใช้อุปกรณ์ต่างๆได้ถูกวิธี

^{๖๐} คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๑๗๙-๑๘๑.

^{๖๑} ดุรายละเอียดย ใน รศ.อำนาจ แสงสว่าง, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๒๗๗-๒๗๘.

๔.การฝึกอบรมช่วยให้เกิดความสามัคคีระหว่างบุคลากรที่ทำงานในหน่วยงานเดียวกัน อันจะก่อให้เกิดความเข้าใจมากขึ้น

๕.การฝึกอบรมช่วยให้บุคลากรมีความก้าวหน้าสูงขึ้น เพราะการฝึกอบรมช่วยพัฒนาความสามารถของบุคคลซึ่งทำให้บุคคลเหล่านั้นมีโอกาสที่จะเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นประสบความสำเร็จในอาชีพการทำงาน

๖.ช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานหลังจากการฝึกอบรม เพราะได้รับคำแนะนำแนวทางในการทำงาน ทำให้ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในการทำงานลดน้อยลง ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจในการทำงานเพิ่มมากขึ้น

๗.การฝึกอบรมเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะได้มีโอกาสพบปะพูดคุยกันในช่วงการฝึกอบรมก่อนที่จะปฏิบัติงานจริง^{๖๒}

สรุปได้ว่า ประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมจะเป็นประโยชน์ทั้งพนักงาน หัวหน้างานและองค์กร โดยพนักงานเองจะมีความมั่นใจในการทำงาน รู้ถึงมาตรฐานของงาน ฐานนโยบายของหน่วยงาน มีขวัญกำลังใจที่ดีและมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ต่อไป หัวหน้างานก็ได้ประโยชน์ตรงที่ประหยัดเวลาในการสอนหรือแนะนำงาน โดยสามารถนำเวลาไปใช้ในการบริหารด้านอื่นและพนักงานก็สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ในส่วนขององค์กรก็จะได้ผลผลิตที่ได้มาตรฐาน ลดค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซม บำรุงรักษาเครื่องจักรทั้งช่วยลดอุบัติเหตุและความเสียหายต่างๆด้วย^{๖๓}

๔) เป้าหมายของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมบุคลากรเป็นกระบวนการเพิ่มพูน ทักษะ ความรู้ ความสามารถของบุคลากรในองค์กร ซึ่งการฝึกอบรมนั้นมีเป้าหมายที่สำคัญดังนี้

๑.เพื่อแก้ไขการทำงานที่ด้อยประสิทธิภาพ ได้แก่ การใช้วิธีการที่ผิด ปฏิบัติงานล่าช้า หย่อนคุณภาพ และมีเจตคติที่ไม่ดีต่อการปฏิบัติงาน

๒.เพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพในการทำงาน เช่น ให้หลักการ ทฤษฎี และแนวทางปฏิบัติ เพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นกว่าที่กำลังเป็นอยู่ในปัจจุบัน

๓.เพื่อเตรียมบุคลากรให้พร้อมที่จะรับตำแหน่งหน้าที่การงานที่สูงขึ้น หรือสำหรับงานที่จะได้รับมอบหมายต่อไปในอนาคต

๔.เพื่อสร้างมนุษยสัมพันธ์ในคนระดับเดียวกัน หรือต่างระดับกัน ทำให้เกิดการประสานงานและร่วมมือกันทำงานได้ดีขึ้น^{๖๔}

^{๖๒} คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๑๗๙.

^{๖๓} วิชัย โสสุวรรณจินดา, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๖๗.

^{๖๔} คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๑๘๒.

ความจำเป็นที่จะต้องจัดให้มีการฝึกอบรม

๑) การฝึกอบรมจะช่วยแก้ปัญหา ข้อขัดแย้งและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒) การฝึกอบรมจะทำให้บุคลากรสามารถใช้เครื่องมือ เครื่องจักรหรือเทคโนโลยีใหม่ได้อย่างคุ้มค่า คุ้มค่าและยังเป็นการช่วยลดอุบัติเหตุอีกด้วย

๓) การฝึกอบรมจะช่วยให้บุคลากรลดเวลาในการเรียนรู้ ในการปฏิบัติงานและสามารถทำงานได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

๔) การฝึกอบรมจะทำให้บุคลากรเกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่การทำงาน ทำให้องค์การหรือหน่วยงานได้รับผลประโยชน์เต็มที่และสร้างชื่อเสียงให้องค์การ

๕) การฝึกอบรมจะช่วยให้เกิดสัมพันธภาพอันดีระหว่างเพื่อร่วมงานทำให้รู้จักทำงานร่วมกัน คิดแก้ปัญหาาร่วมกัน สร้างสรรค์ระบอบประชาธิปไตย

๖) การฝึกอบรมจะช่วยให้บุคลากรได้มีโอกาสเลื่อนยศ หรือตำแหน่งหน้าที่การงานสูงขึ้น

๗) การฝึกอบรมในปัจจุบันเป็นการพัฒนาทั้งร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และสังคม ตลอดจนภาวะการณเป็นผู้นำของบุคลากร

๘) การฝึกอบรมจะทำให้บุคลากรเกิดความมั่นใจในการทำงานที่ทำอยู่แล้ว และพร้อมที่จะรับงานใหม่ในอนาคต^{๒๕}

๕) รูปแบบการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน มีความจำเป็นอย่างยิ่งเพื่อที่จะสามารถทำให้บุคลากรในองค์การนำความรู้ที่ได้มาปฏิบัติงานจริงได้ รูปแบบการฝึกอบรมที่นิยมใช้กันมีหลายวิธีพอสรุปได้ดังนี้

๑.การฝึกอบรมแบบฝึกปฏิบัติงานจริง (On-The-Job Training)

๑.ขั้นเตรียมการฝึกอบรม

๑) กำหนดตารางสอนที่มุ่งเน้นทางด้านความรู้ และทักษะในการทำงานแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

๒) กำหนดงานที่ใช้ในการฝึกอบรม ว่ามีงานอะไรบ้าง และต้องใช้ความรู้ทักษะในระดับใดบ้าง

๓) ต้องมีการเตรียมวัสดุ อุปกรณ์ สถานที่ ให้เพียงพอและเหมาะสมกับผู้ที่จะมาทำการเข้ารับการฝึกอบรม

^{๒๕} คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๑๘๒-๑๘๓.

๒. ขั้นตอนการฝึกอบรม

- ๑) วิทยากรหรือผู้ฝึกอบรมเป็นผู้ให้ความรู้ โดยการบรรยาย อธิบายและสาธิตให้ดู
- ๒) เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ซักถามข้อสงสัย
- ๓) ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ฝึกทำงานจริงพร้อมทั้งอธิบายเหตุผลให้ทราบ
- ๔) ประเมินผลการฝึกอบรมโดยใช้แบบสอบถาม
- ๕) ติดตามผลงานการฝึกอบรม

๒. การฝึกอบรมแบบนอกการปฏิบัติงาน (Off the Job Training)

๓. การฝึกอบรมแบบปฐมนิเทศ (Orientation Training)

๔. การฝึกอบรมแบบจำลอง (Simulation Training)

๕. การอบรมโดยอาศัยพื้นฐานคอมพิวเตอร์ (Computer-based Training)

๖. การฝึกอบรมแบบโปรแกรมการเรียนรู้ (Programmed Instruction Training)

๗. การฝึกอบรมแบบกรณีศึกษา (Case Study Training)

๘. การฝึกอบรมแบบแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing Training)

๙. เทคนิคในตะกร้า (In-basket Technique)

๑๐. การฝึกอบรมแบบเกมธุรกิจ (Business Games)

๑๑. การฝึกอบรมแบบหลักสูตรระยะสั้น (Short courses Training)

๑๒. การบรรยาย (The Lecture)

๑๓. เทคนิคการใช้สื่อทัศนูปกรณ์ (Audiovisual Techniques)

๑) การฝึกอบรมทางไกล (Teletraining)

๒) การประชุมทางไกลด้วยวิดีโอ (Video Conferencing)

๑๔. การประชุมอภิปราย (The Conference Method)

๑๕. การระดมสมอง (Brain Storming)

๑๖. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Work Shop)^{๖๖}

^{๖๖} ดูรายละเอียดใน คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๑๘๓-๑๘๔.

๖) ข้อจำกัดของการฝึกอบรม

ในการฝึกอบรมนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่างที่จะทำให้การฝึกอบรมมีประสิทธิภาพหรือบางที่อาจจะพบปัญหาและอุปสรรคที่เป็นข้อจำกัดในการฝึกอบรม สถานการณ์ต่างๆที่ไม่เอื้ออำนวย เป็นต้นว่า

๑.สภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงาน ซึ่งทำให้ผู้เข้าฝึกอบรมไม่สามารถใช้ทักษะที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในการทำงาน

๒.บุคลากรรวมทั้งพนักงานไม่มีแรงจูงใจที่จะทำให้การทำงานออกมามีคุณภาพดี

๓.ในการจัดฝึกอบรมยังขาดปัจจัยต่างๆซึ่งทำให้ขาดประสิทธิภาพไม่เป็นไปตามผลที่คาดหวัง เช่น ปัจจัยด้านการเงิน บุคลากร เทคโนโลยีที่ทันสมัย

๔.การอบรม ภาควิชาความรู้และภาคปฏิบัติไม่มีความสอดคล้องกัน

๕.ผู้ที่เข้ารับการอบรมไม่นำความรู้ที่ได้มาไปใช้กับการทำงาน เพราะคิดว่าความรู้ที่ตนเองมีอยู่ถูกต้องและดีอยู่แล้ว

๖.ผลของการเปลี่ยนพฤติกรรมผู้ที่เข้ารับการอบรม ยังเป็นสิ่งที่ไม่มีการวัดผลกันอย่างจริงจัง

๗.วิทยากรขาดประสบการณ์และความรู้ใหม่ๆยังคงยึดติดกับการฝึกอบรมรูปแบบเดิมๆ ไม่สามารถนำความรู้และเทคโนโลยีใหม่มาใช้ ขาดความคิดสร้างสรรค์ทางด้านการเรียนการสอน^{๖๗}

๗) กระบวนการฝึกอบรม

กระบวนการฝึกอบรม หมายถึง ลำดับขั้นตอนและวิธีการดำเนินการฝึกอบรมอย่างมีระบบซึ่งขั้นตอนการฝึกอบรม มีดังต่อไปนี้

๑.วิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม

๑) วิเคราะห์องค์การ

๒) วิเคราะห์ภารกิจและคุณสมบัติ

๓) วิเคราะห์บุคคล

๒.กำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

๓.การคัดเลือกและออกแบบโครงการฝึกอบรม

๔.การสร้างเกณฑ์สำหรับการประเมินผล

๕.การดำเนินการฝึกอบรม

๖.การประเมินผลการฝึกอบรม

๗.การติดตามผล^{๖๘}

^{๖๗} คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๑๘๙.

^{๖๘} ฐานรายละเอียดใน คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๑๙๐-๑๙๒.

๒.การพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรหรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการเพิ่มทักษะความรู้ความสามารถในการทำงานให้กับบุคลากร นอกจากนั้นยังเป็นการดึงเอาศักยภาพที่มีอยู่ในตัวบุคลากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับการปฏิบัติงานของบุคลากร ที่สำคัญเป็นประโยชน์ต่อการขับเคลื่อนงานองค์กร การพัฒนาบุคลากร ในที่นี้จะกล่าวถึงแนวคิดทฤษฎีใน ๑๐ หัวข้อ ดังนี้

- ๑) แนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- ๒) ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- ๓) สาเหตุของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- ๔) เป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- ๕) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- ๖) การพัฒนาพนักงาน
- ๗) ข้อควรคำนึงถึงในการพัฒนาบุคลากร
- ๘) ประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- ๙) กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- ๑๐) วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

๑) แนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

แนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร มีดังนี้

๑.การเคารพในสิทธิของบุคคล การฝึกอบรมเป็นความจำเป็นของพนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรม ไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบ เนื้อหา และวิธีการ

๒.การมุ่งแก้ปัญหาให้แก่องค์กร การมุ่งแก้ปัญหาเป็นตัวกำหนดบทบาทงานด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้มุ่งส่งเสริมการแก้ปัญหาในฐานะที่การศึกษาการฝึกอบรม เป็นองค์ประกอบของงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

๓.มุ่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการอบรมพัฒนา ทั้งในด้านการเตรียมตัวการจัดเนื้อหา รูปแบบ ซึ่งผู้เข้ารับการอบรมพัฒนาต้องมีจิตสำนึกในการมีส่วนร่วมที่จะพัฒนาองค์กร

๔.เป็นกระบวนการที่มีระบบ บุคคลที่มีทัศนคติที่เหมือนกัน การสอดประสานที่เป็นระบบอย่างต่อเนื่องจะทำให้เกิดผลสำเร็จแก่องค์กรได้^{๖๙}

^{๖๙} คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๑๖๙.

๒) ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) หมายถึง กระบวนการวางแผนอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง เพื่อจัดให้มีการพัฒนาระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานและประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร โดยใช้วิธีการฝึกอบรม การให้ความรู้และจัดโปรแกรมการพัฒนาพนักงาน ให้มีโอกาสดำเนินการก้าวหน้าในอาชีพสำหรับอนาคต^{๗๐} ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นไม่ใช่เรื่องของการเรียนรู้ ทักษะ และความสามารถเพียงอย่างเดียวหากแต่เป็นการหาวิธีที่จะดึงเอาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่อีกด้วย^{๗๑}

๓) สาเหตุของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ปัจจัยสำคัญที่จะต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร มีสาเหตุดังนี้

๑. ความล้าหลังของพนักงาน
๒. เทคโนโลยีก้าวหน้า
๓. การลาออกของพนักงาน
๔. การแข่งขันการจ้างพนักงานทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ^{๗๒}

นอกจากนี้ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ก็ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ในหนังสือ “การบริหารทรัพยากรมนุษย์”^{๗๓} ในลักษณะเดียวกันนี้

๔) เป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถแบ่งได้ ๒ ประการ มีทั้งเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายของบุคคล ดังนี้

๑.เป้าหมายขององค์กร หมายถึง ความมุ่งหมายที่มีจุดเน้นในแง่ของส่วนรวม ได้แก่

- ๑) สร้างความสนใจในการทำงานของบุคคล
- ๒) สอนแนะนำวิธีการทำงานที่ดีที่สุด
- ๓) พัฒนาการทำงานให้ได้ผลสูงสุด
- ๔) ลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุในการทำงาน
- ๕) จัดวางมาตรฐานในการทำงาน

^{๗๐} รศ.อำนวย แสงสว่าง, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๓๒๗.

^{๗๑} คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๑๗๐.

^{๗๒} ตูรยละเอียดใน รศ.อำนวย แสงสว่าง, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๓๒๗-๓๒๘.

^{๗๓} คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๑๗๒.

- ๖) พัฒนาฝีมือในการทำงานของบุคคล
- ๗) พัฒนาการบริหารโดยเฉพาะการบริหารด้านบุคคลให้มีความพอใจทุกฝ่าย
- ๘) ฝึกฝนบุคคลไว้เพื่อความก้าวหน้าของงานและการขยายขององค์กร
- ๙) สนองบริการอันมีประสิทธิภาพแก่สาธารณะและผู้มาติดต่อ

๒.เป้าหมายของบุคคล หมายถึง ความมุ่งหมายของบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรหรือในหน่วยงาน ได้แก่

- ๑) มีความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
- ๒) พัฒนาท่าที บุคลิกภาพในการทำงาน
- ๓) พัฒนาฝีมือในการทำงานโดยทดลองปฏิบัติ
- ๔) ฝึกฝนการตัดสินใจ
- ๕) เรียนรู้งาน และลดความเสี่ยงอันตรายในการทำงาน
- ๖) ปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดีขึ้น
- ๗) ส่งเสริม และสร้างขวัญในการทำงาน
- ๘) เข้าใจนโยบายและความมุ่งหมายขององค์กรที่จะปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
- ๙) มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน^{๗๔}

๕) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย

๑. การสนับสนุนอย่างเต็มที่ด้วยความจริงใจจากผู้บริหาร
๒. ความร่วมมือจากการแสดงความคิดเห็นจากหัวหน้าทุกหน่วยงานของบริษัท
๓. ขนาดกิจการของบริษัทมีการขยายมากขึ้น
๔. เทคโนโลยีก้าวหน้า
๕. ผู้เชี่ยวชาญพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะต้องมีความรู้เพิ่มมากขึ้นจากเดิม
๖. ความรู้สึกร่วมมีส่วนสัมพันธ์ของพนักงานต่อบริษัท
๗. สุขภาพและความปลอดภัยของพนักงานในการปฏิบัติงาน^{๗๕}

นอกจากนี้ รศ.อำนาจ แสงสว่าง ก็ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในลักษณะเดียวกันนี้^{๗๖}

^{๗๔} อรุณ รักธรรม, การพัฒนาและการฝึกอบรมบุคคล : ศึกษาเชิงพฤติกรรม, (กรุงเทพมหานคร : คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๓๙), หน้า ๒.

^{๗๕} คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๑๗๓.

^{๗๖} ดุราลัยเอียดใน รศ.อำนาจ แสงสว่าง, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๓๓๑-๓๓๒.

๖) การพัฒนาพนักงาน

การพัฒนาฝึกอบรมพนักงานควรมีหลายๆด้าน ทั้งทักษะเฉพาะและการพัฒนาตนเอง ดังนั้น ผู้บริหารควรช่วยพนักงานให้พัฒนาความสามารถ เพื่อจะก้าวไปสู่งานด้านการจัดการและการบริหารและยิ่งกว่านั้นผู้บริหารควรสนับสนุนพนักงานให้ก้าวหน้าในหน้าที่การงานในปัจจุบันและอนาคตในองค์กรเท่าที่เขาสมาารถทำได้ สิ่งที่จะช่วยได้คือ บรรยากาศและเครื่องมือที่ดี การพัฒนาพนักงานเป็นความสามารถอย่างหนึ่งของผู้บริหาร ซึ่งทำให้พนักงานมีความเชื่อมั่นในผู้บริหารมากเท่าไร ก็จะมีผลดีต่อการทำงานมากเท่านั้น

๖.๑) หลักในการพัฒนาพนักงาน

หลักการต่อไปนี้เป็นหลักการกว้างๆที่ผู้บริหารสามารถนำมาใช้ในการสร้างบรรยากาศให้เกิดการพัฒนาได้อย่างดี คือ

- ๑) การพัฒนาเป็นเรื่องของบุคคลและควรเป็นเรื่องของแต่ละบุคคล
- ๒) การพัฒนาตนเองเป็นพื้นฐานของการพัฒนา
- ๓) ประสบการณ์ที่ต่อเนื่องเป็นเรื่องสำคัญที่สุดในการพัฒนาบุคคล
- ๔) ทุกคนควรได้รับโอกาสในการพัฒนา
- ๕) ผู้บริหารมีความรับผิดชอบโดยตรงที่จะพัฒนาผู้ที่อยู่ในการควบคุมดูแลของเขา

๖.๒) หลักการพัฒนาตนเอง

ส่วนสำคัญที่สุดของการฝึกอบรมและการพัฒนา คือ การพัฒนาตนเอง หมายถึง การที่พนักงานหรือผู้จัดการใช้เวลาของตนเองเพื่อทำตนให้มีคุณภาพ เพื่อความก้าวหน้าและเลื่อนขั้นโปรแกรมการพัฒนาตนเอง

- ๑) การคิดอย่างมีเหตุผล
- ๒) การเข้าใจความก้าวหน้าและสภาพแวดล้อมในองค์กร
- ๓) การพูดอย่างมีประสิทธิภาพ
- ๔) การเขียนอย่างมีประสิทธิภาพ
- ๕) การเป็นผู้เริ่มต้นปฏิบัติก่อน
- ๖) การทำสิ่งต่างๆตามลำดับความสำคัญ
- ๗) การจัดข้อโต้แย้งแบบชนะกับชนะ
- ๘) ให้ความเข้าใจคนอื่นก่อนจะให้คนอื่นเข้าใจเรา
- ๙) รักษาสุขภาพและจิตใจให้ดีเสมอ

ในการจะพิจารณาว่าทรัพยากรมนุษย์แต่ละคนมีความจำเป็นมากน้อยเพียงใดที่ต้องได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และต้องพัฒนาอีกเท่าไร ความสามารถเดิมหรือศักยภาพมีระดับใด และต้องการพัฒนาไปสู่ระดับใด และประการสำคัญ คือ จะใช้วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างไรจึงจะมีประสิทธิภาพสูงสุดและคุ้มค่าที่สุด สิ่งเหล่านี้ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้และมีประสบการณ์มากจึงจะพัฒนาไปสู่ความสำเร็จได้^{๗๗}

๓) ข้อควรคำนึงถึงในการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องคำนึงถึงสิ่งเหล่านี้

๑. มนุษย์ทุกคนมีศักยภาพที่สามารถพัฒนาให้เพิ่มพูนขึ้นได้ ทั้งด้านความรู้ ด้านทักษะ และเจตคติ ถ้าหากมีแรงจูงใจที่ดีพอ
๒. การพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ควรเป็นกระบวนการต่อเนื่องตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก นำมาสู่การพัฒนาในระบบขององค์กร
๓. วิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีหลายวิธี จะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะขององค์กรและทรัพยากรมนุษย์
๔. จัดให้มีระบบการประเมินการพัฒนาความสามารถของบุคลากรเป็นระยะๆ เพื่อช่วยแก้ไขบุคลากรบางกลุ่ม ให้พัฒนาความสามารถเพิ่มขึ้น และในขณะเดียวกันก็สนับสนุนให้ผู้มีความสามารถสูงได้ก้าวหน้า ไปสู่ตำแหน่งใหม่ที่ต้องความสามารถสูงขึ้น
๕. องค์กรจะต้องจัดระบบทะเบียนบุคลากรให้เป็นปัจจุบัน ที่สามารถสอบความก้าวหน้าได้เป็นรายบุคคล
๖. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำทุกด้าน คือ ด้านสุขภาพอนามัย ด้านความรู้ ความสามารถ ด้านจิตใจ หรือด้านคุณธรรมให้มีควบคู่กันไป
๗. องค์กรจะต้องคำนึงถึงความมั่นคงและความก้าวหน้าของบุคลากรทุกคนในองค์กรควบคู่กับความก้าวหน้าขององค์กร องค์กรจะอยู่ไม่ได้ ถ้าหากขาดบุคลากรที่มีกำลังกาย กำลังใจ และสติปัญญาทุ่มเทให้กับองค์กร^{๗๘}

^{๗๗} คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๑๗๓-๑๗๔.

^{๗๘} คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๑๗๔-๑๗๕.

๘) ประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผลที่ได้รับจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีประโยชน์ในระดับ ๒ ระดับ คือ

๑.ระดับมหภาค การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและสร้างคุณค่าที่ดีในสภาพ **“สังคมที่เข้มแข็งและมีคุณภาพ”** ^{๓๓} ด้าน คือ

(๑) สังคมคุณภาพ ที่ยึดหลักความสมดุล ความพอดี สามารถสร้างคน ทุกคนให้เป็นคนดี คนเก่ง พร้อมด้วยคุณธรรม จริยธรรม มีวินัย มีความรับผิดชอบ มีจิตสำนึกสาธารณะ พึ่งตนเองได้ คนมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความสุข อยู่ในสภาพแวดล้อมที่ดี มีเมืองและชุมชนน่าอยู่ มีระบบดี มีประสิทธิภาพ

(๒) ระบบเศรษฐกิจมีเสถียรภาพ มีความเข้มแข็งและแข่งขันได้ ได้รับการพัฒนาอย่างยั่งยืนและสมดุลกับทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

(๓) ระบบการเมืองการปกครองโปร่งใส เป็นประชาธิปไตย ตรวจสอบได้ สมทุนทางปัญญารักษาและต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่นได้อย่างเหมาะสม สังคมสมานฉันท์และเอื้ออาทรต่อกัน ที่ดำรงไว้ซึ่งคุณธรรมและคุณค่าของเอกลักษณ์สังคมไทยที่พึงพาเกื้อกูลกัน รู้รักสามัคคี มีจารีตประเพณีดีงาม มีความเอื้ออาทรรักภูมิใจในชาติและท้องถิ่น มีสถาบันครอบครัวที่เข้มแข็ง ตลอดจนเครือข่ายชุมชนทั่วประเทศ

๒.ระดับจุลภาค การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กรในด้านต่าง ๆ ดังนี้

(๑) ด้านผลกำไร มนุษย์เป็นปัจจัย การผลิตที่เป็นผู้ใช้ปัจจัยการผลิตอื่นๆ ที่องค์กรมีอยู่ในการผลิตผลงานออกมาเป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการต่างๆ ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งจะก่อให้เกิดรายได้หรือผลกำไรอันเป็นประโยชน์ขององค์กร หากองค์กรมีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพดี ก็จะทำให้เกิดการผลิตที่ได้คุณภาพสูงจากการใช้ประโยชน์สูงสุดในปัจจัยการผลิตอื่นๆ ที่องค์กรมีอยู่

(๒) ด้านความสำเร็จขององค์กร มนุษย์เป็นปัจจัยการผลิตที่มีความแตกต่างจากปัจจัยการผลิตอื่นๆ ขององค์กร ในแง่ที่มนุษย์เป็นปัจจัยการผลิตที่มีชีวิต มีความต้องการและการคาดหวัง มีความรู้ความสามารถ และมีศักยภาพที่สามารถพัฒนาได้โดยไม่มีขีดจำกัด การที่องค์กรมีทรัพยากรมนุษย์เปรียบเสมือนกับองค์กรมี **“ทุนทางปัญญา” (Intellectual Capital)** เพราะมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว

(๓) ด้านความอยู่รอดขององค์กรการ ดำเนินงานขององค์กรในยุคโลกาภิวัตน์ ที่มีสภาพของการแข่งขันอย่างไร้พรมแดน ทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้นกว่าในอดีต องค์กรจำเป็นต้องปรับตัวและพัฒนาวิธีการดำเนินงานให้สอดคล้องกับกระแสแห่งความเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันทางธุรกิจที่สูงขึ้น แต่การที่องค์กรจะสามารถปรับตัวได้ในสภาพที่ต้อง แข่งขันกันอย่างสูงนั้น บุคลากรขององค์กรจะต้องมีศักยภาพสูงสามารถที่จะทำงานอย่างหนักและ มีประสิทธิภาพอยู่ตลอดเวลา^{๓๔}

^{๓๓} รุ่งฤดี กิจจวร. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คืออะไร : พัฒนาทำไม ทำไมต้องพัฒนา. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : http://joomlas.ru.ac.th/km/hrd/job/Journal/1/13_Rongredee.pdf [๑ ส.ค.๒๕๕๖].

๙) กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การจัดการกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องจัดกระบวนการให้เป็นระบบที่ดี มีการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ในด้านปัญหาความต้องการและเป้าหมายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อนำไปใช้ในการกำหนดแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เพื่อที่จะรักษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพและความเต็มที่จะปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องตามขั้นตอนและกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละองค์กร กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น สามารถสรุปได้ดังนี้

- ๑.การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาพนักงานตามแผนปฏิบัติ
- ๒.การแสวงหาความต้องการในการศึกษา ฝึกอบรม และการพัฒนาพนักงาน
- ๓.การพัฒนาฝ่ายจัดการหรือผู้นำระดับสูงขององค์กร
- ๔.การปฐมนิเทศพนักงานใหม่
- ๕.การส่งเสริมให้มีการใช้ความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน
- ๖.การประเมินประสิทธิภาพของการศึกษาและการฝึกอบรม^{๘๐}
- ๗.การกำหนดความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรขององค์กร
- ๘.การกำหนดงานเฉพาะที่ต้องปฏิบัติ
- ๙.การกำหนดความต้องการของผู้เข้ารับการพัฒนา
- ๑๐.พิจารณาวัตถุประสงค์ของการพัฒนา
- ๑๑.การสร้างหลักสูตร
- ๑๒.การเลือกเทคนิควิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- ๑๓.การเลือกอุปกรณ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- ๑๔.การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- ๑๕.ประเมินผลและติดตามผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และป้อนกลับของระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์^{๘๑}

^{๘๐}ดูรายละเอียดใน ธัญญา ผลอนันต์, การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล : แนวทางสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท อินโนกราฟิกส์ จำกัด, ๒๕๔๖), หน้า ๕๐-๗๑.

^{๘๑}เลียวนาร์ด แนดเลอร์ (Leonard Nadler), อ้างใน อุชาวดี พิภทองและกวีตา ทิรากันธิกร, “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการ เปลี่ยนแปลงภาพลักษณ์องค์กร กรณีศึกษา บริษัท ทรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)”, ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, (สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๔๘).

๑๐) วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่งมีหลากหลายรูปแบบดังนี้

๑.การพัฒนาในขณะที่ปฏิบัติงาน เป็นวิธีการพัฒนาที่ใช้กันมากที่สุด เพราะทำได้ทันทีไม่ทำให้งานสะดุดและไม่สิ้นเปลืองงบประมาณ โดยมีวิธีการดังนี้

๑.๑ กรณีศึกษา (Case Study) เป็นการใช้กรณีศึกษาเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์และข้อเสนอแนะ

๑.๒ การฝึกงานในสถานการณ์จริง (On the job training) หรือ OJT เป็นการสอนและให้ทดลองปฏิบัติในสถานที่จริง

๑.๓ กระบวนการกลุ่ม (Sensitivity Training) เป็นการฝึกอบรมด้านการฝึกประสาทสัมผัสความรู้สึกของบุคลากรจากการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน

๑.๔ กระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ (Group Process) เป็นเทคนิคการฝึกอบรมอย่างหนึ่งที่ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทำกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้ถึงพฤติกรรม ทักษะ การเข้าใจคน วิธีการแก้ปัญหาเกี่ยวกับคนที่ถูกต้อง

๑.๕ กลุ่มซักถาม (Audience Reaction Group) การฝึกหัดหรือจัดกลุ่มผู้อบรมให้มีหน้าที่ซักถามประเด็นปัญหา ทำให้ต้องตั้งใจฟัง และฝึกหัดการจับประเด็นการถามอย่างสุภาพ

๑.๖ เกมบริหาร เป็นเทคนิคพัฒนาด้วยการแข่งขันกันศึกษาข้อมูล วิเคราะห์และตัดสินใจโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สร้างสถานการณ์จำลอง

๑.๗ จัดทีมผู้ฟัง (Listening Team) การจัดกลุ่มให้เป็นผู้ฟังในการสอน การอบรม และให้ทำหน้าที่จดบันทึก ฝึกหัดจับประเด็น

๑.๘ ชี้แจงปัญหาข้อข้องใจ (Forum) เป็นการฝึกแก้ปัญหาเฉพาะหน้าให้กับพนักงาน

๑.๙ Syndicate เป็นการประชุมเพื่อฝึกอบรมผู้บริหารให้สามารถแก้ไขปัญหาที่มีลักษณะเฉพาะขององค์กร

๑.๑๐ Symposium คล้ายกับการอภิปรายโดยผู้ทรงคุณวุฒิหลายคนพูดเรื่องเดียวกัน แบ่งกันพูดคนละตอน

๑.๑๑ แต่งตั้งเป็น

๑.๑๑.๑ คณะกรรมการชุดเล็ก (Sub-Committee) เป็นการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางให้มีประสบการณ์จริงในการวิเคราะห์ปัญหาภาพรวมที่เป็นจริงขององค์กร

๑.๑๑.๒ คณะกรรมการ (Committee) เป็นการประชุมของกลุ่มคนที่เป็นกรรมการ เพื่อปรึกษาหารือเกี่ยวกับงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

๑.๑๑.๓ คณะทำงาน (Working Group) คล้ายคณะกรรมการชุดเล็ก เป็นผู้ดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์

๑.๑๒ ทักษะศึกษา (Field Trip) การนำผู้เข้ารับการอบรมไปศึกษายังสถานที่อื่นนอกเหนือจากการสอนในสถานอบรมปกติ

๑.๑๓ ทำโครงการจริง (Live Project or Group) คล้ายกับการทำแบบฝึกหัด แต่เป็นแบบฝึกหัดที่ทำจริง ไม่ใช่ทำในสมุด

๑.๑๔ ทำแบบฝึกหัด (Exercise) เป็นการกำหนดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมฝึกหัดแก้ปัญหาบนกระดานหรือทำการทดลองโดยการปฏิบัติในช่วงระยะเวลาหนึ่ง

๑.๑๕ เรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติ เป็นการเข้าใจลงมือทำงานเต็มเวลาในแผนกอื่น เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

๑.๑๖ สอนงาน / ถ่ายทอดแบบตัวต่อตัว (Coaching)

๑.๑๗ หมุนเวียนงาน เพื่อให้มีประสบการณ์กว้างขวางขึ้น

๒. นอกเหนือจากการปฏิบัติงาน เป็นวิธีการดำเนินการนอกสถานการณ์จริง เช่น ในห้องฝึกอบรม คล้ายการเรียนในชั้นเรียน ซึ่งมีหลากหลายรูปแบบ บางวิธีการสามารถนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้ มีวิธีการต่างๆ ดังนี้

๒.๑ Walk Rally เพื่อให้พนักงานมีจิตสำนึกในการปฏิบัติงานร่วมกัน ฝึกสังเกตจดจำ คิดปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการสื่อสารภายใน การนำ และการแบ่งงานกัน

๒.๒ บทบาทสมมติ (Role Play/Sociodrama) เป็นการแสดงบทบาทในสถานการณ์จริงในบทบาทต่างๆ

๒.๓ บรรยาย (Lecture) การเชิญผู้บรรยายที่มีความรู้หรือประสบการณ์สูงกว่ามาถ่ายทอดให้แก่ผู้รับการอบรมทางเดียว มีลักษณะของการสอน

๒.๔ ประชุม (Conference) แบ่งออกเป็น

๒.๔.๑ ประชุมเชิงปฏิบัติการ (Work Shop) เน้นการร่างประสบการณ์นำไปปฏิบัติมากกว่าแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือการบรรยาย

๒.๔.๒ ประชุมโต๊ะกลม (Panel or Round Table) เป็นการอภิปรายโดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ฟัง ใช้ผู้อภิปราย ๔-๖ คน ตามหัวข้อเรื่องที่กำหนด

๒.๔.๓ ประชุมระดับผู้บริหาร (Convention) เป็นการประชุมอบรมเฉพาะระดับผู้นำหรือผู้บริหาร เพื่อปรึกษาหารือการแก้ไขปัญหา แลกเปลี่ยนวิธีการทำงานระหว่างกลุ่มต่างๆ ที่เข้าร่วมประชุม

๒.๕ เฝซญเหตุการณ (Incident Method) เป็นการนำเอาปัญหาที่เกิดข้อเท็จจริงจากบุคคล หยบยกเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นมาหาข้อยุติ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้เพื่อเปล่ยนแปลงพฤติกรรมให้ถูกต้องเหมาะสม

๒.๖ ฝีกสั่งการ (In Basket Training) เป็นการฝีกการบริหารโดยการนำเรื่องจริงที่ผู้บริหารจะต้องสั่งการมาให้ฝีกหัดการตัดสินใจ การสั่งงาน การอนุมัติ การแบ่งงาน

๒.๗ ร่วมกับสถาบันการศึกษา (Institute) เป็นการส่งผู้บริหารเข้าร่วมประชุมทางวิชาการเฉพาะด้านที่สถาบันการศึกษาจัดขึ้น

๒.๘ ระดมความคิด (Brain Storming) เป็นการเปิดโอกาสให้ทุกคนในกลุ่มแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี

๒.๙ ศึกษาทางไปรษณีย์และ E-Learning เป็นรูปแบบหนึ่งของการศึกษานอกเหนือจากการปฏิบัติงานที่ให้พนักงานพัฒนาตนเองด้านต่างๆ

๒.๑๐ สอนสำเร็จรูป (Program Instruction) เป็นการสอนโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ด้วยการสอนของเครื่องมือหรือหนังสือ (Programmed Text Book)

๒.๑๑ สัมภาษณ์ (Interview) เป็นการกำหนดให้ผู้เรียนไปสัมภาษณ์ในหัวข้อที่กำหนด การเตรียมคำถาม สรุปเรื่องราว และนำเสนอ

๒.๑๒ สัมมนา (Seminar) แบ่งออกเป็น

๒.๑๒.๑ สัมมนานอกบริษัท (Seminar)

๒.๑๒.๒ สัมมนาในบริษัท (In-House Seminar) เป็นการประชุมหาแนวทางกว้าง

๒.๑๓ สาธิต (Demonstration) แบ่งออกเป็น

๒.๑๓.๑ สาธิตแบบแสดงผล (Result Demonstration) เป็นการนำเอาของจริงมาแสดง มีลักษณะการจูงใจให้ปฏิบัติตาม

๒.๑๓.๒ สาธิตวิธี (Method Demonstration) เป็นการนำเอาของจริงมาแสดงวิธีการเพื่อทำให้ผู้เข้ารับการฝีกอบรมเห็นของจริงด้านกระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติ

๒.๑๔ แสดงละครสั้น (Skit or Playlet) เป็นการแสดงละครสั้นจากเรื่องที่เรียนในสาธิต (Demonstration)

๒.๑๕ ห้องค้นคว้าทดลอง (Laboratory) เป็นการฝีกปฏิบัติที่เอาทฤษฎีหลักการและวิธีการที่เรียนเอาไปฝีกปฏิบัติเพื่อจะฝีกการปรับใช้

๒.๑๖ อภิปราย (Discussion) แบ่งออกเป็น

๒.๑๖.๑ นำอภิปราย (Leading Discussion) อภิปรายให้ความรู้โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์

๒.๑๖.๒ อภิปรายกลุ่ม (Group Discussion) เป็นการประชุมกลุ่มเล็กๆ ตั้งแต่ ๕-๗ คน ใช้เวลาสั้นๆ ร่วมกันคิดและอภิปราย

๒.๑๖.๓ อภิปรายโดยผู้ทรงคุณวุฒิหลายคน (Panel Discussion) ผู้อภิปรายจำนวน ๓-๔ คน อภิปรายและแสดงความคิดเห็นในหัวข้อเดียวกัน

๒.๑๖.๔ อภิปรายกลุ่มย่อย (Buzz Discussion) เป็นการประชุมกลุ่มเล็กๆ ตั้งแต่ ๗-๒๐ คน

๒.๑๖.๕ อภิปรายแบบปุจฉา-วิสัชนา (Colloquy) เป็นการอภิปรายปัญหา โดยผู้อภิปรายฝ่ายหนึ่งตั้งปัญหาถาม และอีกฝ่ายหนึ่งตอบ^{๘๒}

สรุปได้ว่า การฝึกอบรมและพัฒนา เป็นกระบวนการเพิ่มพูนสมรรถภาพ เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ใหม่ให้แก่บุคลากร เพื่อการปรับเปลี่ยนทัศนคติ เจตคติ และ พฤติกรรมของบุคลากรให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรมีประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้นและเป็นการดึงเอาศักยภาพที่บุคลากรมีอยู่ออกมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร โดยอาศัยกระบวนการ วิธีการ ขั้นตอนต่างๆดังที่ได้กล่าวมา

๒.๑.๔ แนวคิด ทฤษฎีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกิจกรรมการติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ว่ามีผลสำเร็จในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด เป็นไปตามเป้าหมายหรือมาตรฐานขององค์กร หรือไม่ นับว่าเป็นกิจกรรมที่สำคัญกิจกรรมหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในที่นี้จะกล่าว แนวคิดทฤษฎีการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งแบ่งออกเป็น ๘ หัวข้อ ดังนี้

- ๑) ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- ๒) ความสำคัญและประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- ๓) วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- ๔) หลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- ๕) ตัวชี้วัดในการประเมินผล
- ๖) ประเภทของการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- ๗) วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- ๘) กระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

^{๘๒} ธีัญญา ผลอนันต์, การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล : แนวทางสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน, หน้า ๕๗-๖๕.

๑) ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรนั้นนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ว่า

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) หมายถึง การวัดผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ของพนักงานในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานนั้นกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้^{๘๓} ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น เป็นการติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกระดับทุกคนว่าผลงานที่ผ่านมา มีระดับเป็นที่น่าสนใจ มีคุณค่าต่อองค์กร เมื่อมีการเปรียบเทียบกับมาตรฐานมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดและผลการประเมินนี้สามารถนำไปใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบเพื่อปรับค่าจ้างและเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การจ่ายค่าตอบแทนพิเศษเพื่อเป็นขวัญกำลังใจแก่พนักงาน^{๘๔}

๒) ความสำคัญและประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ความสำคัญและประโยชน์ของการประเมินการปฏิบัติงานนั้นมีผู้กล่าวไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นจะมีประโยชน์ต่อการบริหารบุคคลในองค์กรมากน้อยเพียงใด ก็ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการประเมินว่า ต้องการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่ออะไร นำไปใช้ประโยชน์อย่างจริงจังหรือไม่ ความมุ่งหมายและประโยชน์ของการประเมินการปฏิบัติงานมีดังต่อไปนี้

๑.การปฏิบัติงานของพนักงาน ทำให้พนักงานทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเองว่า บรรลุตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ในการทำงานหรือไม่ รู้ว่าตนเองมีจุดเด่น หรือจุดด้อยอะไรบ้าง และเพื่อรักษาระดับการปฏิบัติงานที่น่าพอใจของพนักงาน เป็นเครื่องจูงใจให้พนักงานในองค์กรได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เต็มกำลังความรู้ ความสามารถ ไม่ต้องคอยกังวลที่ประจบผู้บังคับบัญชาด้วยวิธีที่ไม่ถูกต้องและพนักงานยังมั่นใจได้ว่าตนได้รับความยุติธรรม ทำให้พนักงานแน่ใจได้ว่าตนปฏิบัติงานถูกต้องตามทิศทางหรือแนวนโยบายของหน่วยงานหรือไม่และเป็นโอกาสให้พนักงานได้ทราบถึงอนาคตของตนในองค์กร

๒.การพัฒนาพนักงาน การประเมินอาจช่วยให้เห็นความต้องการและโอกาสความเจริญเติบโตและการพัฒนาบุคคล และนำไปใช้ประโยชน์ในการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่แต่ละประเภทแต่ละหน้าที่ สาขาวิชาชีพที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นมาตรการเพื่อให้พนักงานปรับปรุงไปในทิศทางที่น่าไปสู่เป้าหมายขององค์กร

๓.ความเข้าใจการบังคับบัญชา การประเมินจะกระตุ้นผู้บังคับบัญชาให้สังเกตพฤติกรรมของพนักงาน ส่งเสริมความเข้าใจและสัมพันธภาพที่ีระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน การที่ถูก

^{๘๓}วิชย โสสุวรรณจินดา, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๙๘.

^{๘๔}คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๒๐๐.

กระตุ้นโดยผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาสามารถได้รับการจูงใจให้มีความสนใจบุคคลแต่ละคนและอาจเสนอความช่วยเหลือ หากว่าได้มีการดำเนินการอย่างเหมาะสมกระบวนการประเมินทั้งหมดสามารถช่วยให้เกิดความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน

๔. การนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงงาน การประเมินช่วยการตัดสินใจในเรื่องการเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย การงดจ้าง เป็นไปอย่างยุติธรรมเพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน จุดเด่นและจุดด้อยของพนักงานแต่ละคน อันจะเป็นประโยชน์ต่อการเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน (Put the Right Man on the Right Job) นอกจากนี้อาจมีการให้พนักงานที่หย่อนสมรรถภาพหรือไม่ตั้งใจปฏิบัติงานออกจากงานเป็นลดค่าจ้างอันไม่จำเป็นขององค์กรออกไป ก่อให้เกิดความเป็นธรรมในระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน

๕. การปฏิบัติในเรื่องค่าจ้างเงินเดือน การประเมินที่ได้มีการกำหนดให้กับพนักงานในการประเมินการปฏิบัติงาน มักจะสัมพันธ์กับขนาดและความถี่ของการขึ้นค่าจ้างเงินเดือน ซึ่งสามารถนำไปเปรียบเทียบกับบุคคลที่ทำงานในองค์กรอื่น และช่วยในการกำหนดโครงสร้างการจ่ายค่าตอบแทนที่ยึดหลักของความสมเหตุสมผล ยุติธรรม

๖. การทำให้แผนทรัพยากรมนุษย์ถูกต้อง การประเมินมักจะนำไปเป็นตัวกำหนดกระบวนการคัดเลือกพนักงาน นำไปประเมินการปฏิบัติงาน ซึ่งให้เห็นคุณค่าของแผนการฝึกอบรมและอาจถูกวัดโดยการวิเคราะห์การปฏิบัติงานของพนักงานหลังจากหลักสูตรการฝึกอบรมและยังนำไปถึงการแนะแนวและวางแผนอาชีพให้แก่พนักงาน สามารถนำไปกำหนดอัตราค่าจ้างให้เพียงพอ ในการประเมินยังสามารถนำไปเป็นแนวทางในการสรรหาคัดเลือกพนักงานและนำไปเป็นหลักในการพัฒนาระบบงาน^{๘๕}

สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อ ๓ ส่วน คือ มีความสำคัญต่อบุคลากร มีความสำคัญต่อหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาและมีความสำคัญต่อองค์กร

๓) วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำเป็นต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางเพื่อควบคุมให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างถูกต้องในทิศทางเดียวกัน สำหรับวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไปมีดังนี้

๓.๑) เพื่อรักษาและพัฒนาประสิทธิภาพองค์กร

๑. ตอบแทนผลการปฏิบัติงานต่างกัน แรงจูงใจในรูปค่าตอบแทน รางวัล และคำชมเชย
๒. โยกย้ายผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำไปในส่วนอื่นที่เหมาะสมกว่าหรือพัฒนาเขาให้ดีขึ้น
๓. พัฒนาพนักงานให้มีผลการปฏิบัติงานดีขึ้น เพราะพวกเขาทราบว่ามีการประเมินและแข่งขันกันทำความดี

^{๘๕} คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๒๒๒-๒๒๓.

๔.พิจารณากำหนดขนาดขององค์การให้เหมาะสมกับงานและงบประมาณ

๕.กำหนดแผนกำลังคนและแผนทดแทน เพื่อให้เกิดความพอดีและไม่ขาดแคลน

๓.๒) เพื่อตรวจสอบระบบการบริหารบุคคลขององค์การ

๑.ระบบค่าตอบแทนที่ชัดเจน เหมาะสมและยุติธรรมในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน

๒.การจูงใจ การรักษาคณ การสื่อสารเป็นต้น เพราะการประเมินผลงานจะทำให้พนักงานกระตือรือร้น มีเป้าหมายและความสำเร็จรออยู่เบื้องหน้านั้นคือมีโอกาสก้าวหน้าจากผลงาน โดยเฉพาะการติดต่อสื่อสารจะไม่ขาดตอน เพราะจะมีการนิเทศงานควบคุมอยู่ด้วย

๓.๓) การประเมินผลการปฏิบัติงานกระทำด้วยจุดประสงค์

๑.ความเหมาะสมของเงินเดือน ค่าจ้าง เช่น ทำเป็นบันไดเงินเดือน หรือกล่องเงินเดือนเอาไว้อย่างชัดเจนตรวจสอบได้

๒.ใช้ระดับความขัดแย้งเรื่องงานได้ ถ้าผู้ปฏิบัติงานไม่พอใจว่าใครเหมาะสมหรือไม่เหมาะสมกับงานนั้น

๓.ผลที่ได้ใช้เพื่อเป็นหลักการเลื่อนตำแหน่งบุคลากรตามค่าระดับคะแนนและเป็นการลดข้อโต้แย้ง

๔.ทราบความแตกต่างและเปรียบเทียบผลงานบุคลากร ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานทราบจุดอ่อน-จุดแข็งของตนเอง เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา

๕.ใช้วัดค่าของการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานว่าจะทำต่อไปได้หรือไม่ทั้งงานและคน^{๘๖}

๔) หลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินการปฏิบัติงานเป็นวิธีการที่เกี่ยวกับบุคคล จึงมีข้อบกพร่องและผิดพลาดเกิดขึ้นเสมอๆข้อผิดพลาดนี้มีผลโดยตรงต่อการพิจารณา ผลการปฏิบัติงานหลักการที่ดีที่ช่วยลดข้อผิดพลาดมีดังนี้

๑.ผู้ประเมินจะต้องมีความรู้ความสามารถ

๒.ผู้ประเมินต้องเข้าใจหลักการประเมิน

๓.ผู้ประเมินต้องยุติธรรม

๔.ผู้ประเมินต้องใจกว้างฟังความรอบด้าน

๕.ผู้ประเมินต้องเป็นกลางไม่มีอคติ^{๘๗}

^{๘๖} คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๒๐๐-๒๐๑.

^{๘๗} ตูรยละเอียดใน คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๒๐๓.

๕) ตัวชี้วัดในการประเมินผล

ตัวชี้วัด (Indicators) เป็นเครื่องมือของการประเมินผลในอันที่จะทำให้ผู้ประเมินได้เห็นถึงข้อแตกต่างระหว่างผลการดำเนินงานกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ตามนโยบาย ดังนั้น เมื่อผู้ประเมินทราบเป้าหมายของโครงการแล้ว จำเป็นต้องแปลงเป้าหมายของโครงการนั้นให้อยู่ในรูปของตัวชี้วัด เรียกว่าเป็นเป้าหมายเชิงปริมาณของโครงการ อาจแบ่งประเภทของตัวชี้วัดได้ เป็น ๕ ลักษณะด้วยกัน ดังนี้

๕.๑) ความสำเร็จในเป้าหมาย (Goal Attainment) เป้าหมายที่ต้องการควรที่จะได้แปลงให้อยู่ในรูปวัตถุประสงค์เชิงปริมาณ วัตถุประสงค์จะเป็นบรรทัดฐานในการเปรียบเทียบการบรรลุซึ่งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโครงการ เรียกว่าเป็นความสัมฤทธิ์ผล (Effectiveness) ของแผนงานตามโครงการ

๕.๒) คุณภาพ (Quality) คุณภาพของโครงการใดๆ จะรวมตลอดตั้งแต่คุณภาพของทรัพยากรที่ใช้ในโครงการ คุณภาพของกระบวนการดำเนินงาน ตลอดจนคุณภาพของผลงานโครงการ คุณภาพของโครงการอาจวัดได้ในเชิงปริมาณและโดยอาศัยเจตคติ คุณภาพมักจะ เกี่ยวกับความถูกต้องแน่นอนในเนื้อหาสาระ ซึ่งรวมตลอดตั้งแต่คุณลักษณะของทรัพยากรโครงการ เทคโนโลยีของโครงการที่ใช้ในการดำเนินงาน และคุณลักษณะของผลงานของโครงการ

๕.๓) ประสิทธิภาพในเชิงเศรษฐกิจ (Economic Efficiency) เป็นการพิจารณาเปรียบเทียบผลงานกับทรัพยากรที่ใช้ในรูปของตัวเงินเพื่อวิเคราะห์หาต้นทุนและกำไร (Cost and Benefit Analysis) ในบางครั้งผลงานที่ได้อาจไม่สามารถพิจารณาในรูปของตัวเงินได้ชัดเจน การเปรียบเทียบผลงานกับจำนวนเงินที่ใช้ เรียกว่า เป็นการวิเคราะห์ความสัมฤทธิ์ผลทางการเงิน (Cost and Effectiveness Analysis) ประสิทธิภาพในเชิงเศรษฐกิจของโครงการมักจะถูกใช้เป็นเครื่องชี้วัดความสามารถในการบริหารโครงการ

๕.๔) ประสิทธิภาพในการบริหาร (Administrative and Managerial Efficiency) เป็นการประเมินความสามารถในการบริหารงานของโครงการโดยพิจารณาถึงระบบงานตัวบุคคลในองค์การโดยเชื่อว่าระเบียบที่ใช้ในการบริหารงานตลอดจนตัวบุคลากรในองค์การล้วนมีผลต่อประสิทธิภาพคุณภาพ ตลอดจนเป้าหมายของโครงการ

๕.๕) ผลกระทบหรือความสำคัญของแผนงาน (Impact or Significance) หมายถึง ผลที่เกิดจากการดำเนินงานของโครงการ ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม ทั้งที่ตั้งใจและไม่ได้ตั้งใจ ผลกระทบดังกล่าวจะพิจารณาได้จากสภาพแวดล้อมของโครงการ ซึ่งได้รับอิทธิพลจากการดำเนินงานของโครงการ ในบางครั้งผลกระทบอาจจะยังไม่ปรากฏในระยะเริ่มแรกของโครงการ แต่อาจปรากฏผลในระยะยาว^{๘๘}

^{๘๘} คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๒๐๔-๒๐๕.

๖) ประเภทของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลงานจะแยกออกเป็น ๔ ประเภท ดังนี้

๑.การประเมินเพื่อการบรรจุเข้าทำงานเป็นพนักงานประจำหลังจากการทดลองงาน
การประเมินเพื่อการบรรจุเข้าทำงานเป็นพนักงานประจำหลังจากการทดลองงาน ตาม
กฎหมายแรงงานกำหนดระยะเวลาไว้ไม่เกิน ๑๘๐ วัน ทั้งนี้โดยมีจุดมุ่งหมาย ดังนี้

๑.๑ เพื่อให้ปรับตัวเข้ากับองค์กร

๑.๒ เพื่อให้ปรับตัวเข้ากับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ลูกค้า และสภาพแวดล้อม

๑.๓ เพื่อทดสอบประสิทธิภาพในการทำงานและความเหมาะสมในงาน

๒.การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี
ระยะเวลาปีละ ๑-๒ ครั้ง โดยมีจุดมุ่งหมายในการประเมิน คือ

๒.๑ เพื่อพิจารณาความสามารถในการทำงาน

๒.๒ เพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี

๓.การประเมินผลในช่วงการรักษาราชการในตำแหน่ง

การประเมินผลในช่วงการรักษาราชการในตำแหน่ง กรณีที่พนักงานได้รับการแต่งตั้งให้
รักษาราชการในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งครบตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ ระยะเวลาไม่เกิน ๑๘๐ วัน
จำเป็นต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน จุดมุ่งหมายในการประเมินมีดังนี้

๓.๑ เพื่อพิจารณาความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่งที่รักษา

๓.๒ เพื่อปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมของตำแหน่งใหม่

๔.การประเมินขีดความสามารถหรือศักยภาพเพื่อการเลื่อนตำแหน่ง การประเมิน
ขีดความสามารถหรือศักยภาพเพื่อการเลื่อนตำแหน่ง จุดประสงค์ในการประเมิน

๔.๑ เพื่อพิจารณาความรู้ ความสามารถ และปรับปรุงสิ่งที่ยังบกพร่อง

๔.๒ เพื่อพิจารณาพัฒนาพนักงาน

๔.๓ เพื่อการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ^{๘๙}

๗) วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผู้ที่มีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานควรที่จะมีความคุ้นเคยกับวิธีการประเมินผล การ
ปฏิบัติงานในแต่ละรูปแบบว่ามีลักษณะเช่นไร มีข้อดีข้อเสียอย่างไร เพื่อที่จะสามารถนำมาใช้
ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์ มีความเชื่อถือได้และไม่ก่อให้เกิดปัญหาตามมาใน
อนาคตโดยทั่วไปการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถแบ่งออกได้โดยสรุปดังนี้

๑.วิธีการประเมินพฤติกรรมสำคัญ (Behaviorally Anchored Rating Scales)

^{๘๙} คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๒๐๖-๒๐๗.

๒.วิธีการประเมินคุณลักษณะส่วนตัวและพฤติกรรมตามขีดขนาด (Personal Trait Behavior Scales)

๓.วิธีการประเมินแบบบรรยายความ (Essay Evaluation)

๔.วิธีการประเมินโดยเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incidents)

๕.วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

๖.วิธีการประเมินแบบการจัดลำดับ (Ranking)

๗.การประเมินโดยกราฟ (Graph)

๘.การประเมินโดยวิธีการกระจาย (Forced Distribution)

๙.วิธีการประเมินแบบบังคับให้เลือก (Forced-choice)

๑๐.การประเมินแบบการบริหารตามวัตถุประสงค์ (Management By Objective-MBO)

๑๑.วิธีการประเมินแบบวิธีการเปรียบเทียบเป็นคู่ (Paired Comparison)^{๙๐}

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ที่กล่าวมา แต่ละวิธีก็มีทั้งข้อดีและข้อจำกัด ดังนั้น เพื่อความเหมาะสมกับบุคลากร องค์กร สภาพแวดล้อมต่างๆขององค์กร ผู้บริหารจึงควรอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษารายละเอียด และศึกษาให้เข้าใจ เพื่อการนำไปใช้ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสทธิผลต่อไป

๘) กระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่ดีของผู้บริหารสามารถใช้ภาระหน้าที่ในตำแหน่งของตนเองทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน รูปแบบการประเมินผลงานมักกำหนดขึ้นจากลักษณะงาน ลักษณะการบังคับบัญชา และความซับซ้อนของระบบการจัดองค์การ กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานจัดเป็นวิธีที่ประนีประนอมและส่งเสริม สนับสนุนองค์กรและบุคลากรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายและการประเมินผลการปฏิบัติงานเริ่มต้นกระทำได้โดยการ องค์กรหรือบริษัทได้ทำการกำหนดนโยบายของตนว่าจะทำการประเมินการปฏิบัติงานเมื่อใด เป็นรายปีหรือทุกครึ่งปี ส่วนใหญ่แล้วมักประกอบด้วยขั้นตอน ๔ ประการคือ

๘.๑) การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบาย

การกำหนดเป้าหมายเป็นเรื่องที่มีความสำคัญโดยตรงกับการกำหนดเกณฑ์ในการชี้วัดความสำเร็จของการประเมิน เพราะในการประเมินผลนั้นจำเป็นต้องมีการวัดและเปรียบเทียบ การกำหนดเป้าหมายของโครงการจึงต้องเป็นเป้าหมายที่ชัดเจนเฉพาะเจาะจงและสามารถใช้เป็นเกณฑ์

^{๙๐}ดูรายละเอียดใน คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๒๑๐-๒๑๑.

วัดความสำเร็จ ขั้นตอนของการกำหนดเป้าหมายกับการกำหนดเกณฑ์ในการชี้วัดความสำเร็จของเป้าหมายจึงต้องศึกษาร่วมกัน การกำหนดนโยบายสามารถกระทำได้ทั้งผู้บริหารและพนักงานซึ่งเป็นการเหมาะสมที่สุดในการกำหนดนโยบายการประเมินผลเพื่อให้บรรลุถึงความสำเร็จที่ดี

๘.๒) กำหนดวิธีและมาตรฐานที่เหมาะสม

วิธีที่จะนำมาใช้วัดในการปฏิบัติงานของบุคลากรในงานหนึ่ง ในการกำหนดมาตรฐาน อาจใช้วิธีใดวิธีหนึ่งหรือใช้มากกว่าหนึ่งวิธีสุด แต่จะเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ เหตุที่ต้องมีมาตรฐานการปฏิบัติงาน เพราะมาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บริหารและพนักงาน การกำหนดให้มีมาตรฐานการปฏิบัติงานจะทำให้สามารถตรวจสอบและคงไว้ซึ่งระดับการปฏิบัติงานที่ดี ซึ่งถ้าขาดไปก็เป็นการยากที่จะควบคุมได้ นอกจากนั้นการมีมาตรฐานการปฏิบัติงานจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนทราบถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละคนว่าจะต้องปฏิบัติงานให้มีลักษณะ อย่างไร มาตรฐานการปฏิบัติงานมีประโยชน์ต่อองค์การต่อผู้บริหารและพนักงานทุกคนทุกระดับในด้านประสิทธิภาพการทำงาน การสร้างแรงจูงใจการปรับปรุงงาน การควบคุมงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน ลักษณะของการประเมินผลการปฏิบัติงานอาจสามารถกำหนดได้ ดังนี้

๑.ลักษณะทางบวก (Positive) เป็นการกำหนดความสมบูรณ์ครบถ้วนของการปฏิบัติงาน เช่น ต้องทำให้ได้จำนวนเท่าใดภายในระยะเวลาที่กำหนด งานที่ลักษณะตรงตามข้อกำหนด ซึ่งลูกค้าหรือผู้รับงานไปทำต่อพอใจ ปฏิบัติงานตามวิธีที่หน่วยงานซึ่งเกี่ยวข้องยอมรับ เป็นต้น

๒.ลักษณะทางลบ (Pegative) เป็นการกำหนดข้อผิดพลาดที่สามารถยอมรับได้ เช่น ผิดได้ไม่เกิน ๑% สูญหายได้ไม่เกิน ๑% ตัดแผ่นไม้สั้นหรือยาวเกินขนาดที่กำหนดไม่เกิน ๑/๘ นิ้ว เป็นต้น

๓.ลักษณะทางศูนย์ (Zero) เป็นการกำหนดให้ผลการปฏิบัติงานผิดพลาดบกพร่องไม่ได้เลย ความเสียหายต้องเป็น ๐ เท่านั้น

การกำหนดมาตรฐานอาจใช้วิธีใดวิธีหนึ่งหรือมากกว่า ๑ วิธี สุดแต่จะเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ วิธีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานโดยทั่วไปใช้วิธีดังนี้

- ๑.อาศัยผลการปฏิบัติงานที่แล้วมา
- ๒.เปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานของบุคคลอื่นๆเป็นมาตรฐาน
- ๓.ศึกษาจากการปฏิบัติงาน

๘.๓) กำหนดผู้ที่จะทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในขั้นตอนนี้จะเกิดขึ้นหลังจากที่ระยะเวลาผ่านพ้นไปจนถึงเวลาที่จะทำการประเมินผู้บริหารซึ่งโดยทั่วไปจะได้รับการกำหนดให้เป็นผู้ประเมินซึ่งจะประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานโดยวิธีการและกฎเกณฑ์ที่กำหนดในขั้นตอนที่สอง เพื่อวัดว่าพนักงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

๘.๔) นำผลงานที่เกิดขึ้นไปทบทวนเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้

โดยนำผลที่ประเมินได้มาอภิปรายและพิจารณาร่วมกับพนักงาน ผู้ประเมินที่ทำการประเมินจะนำผลที่ประเมินได้มาพิจารณาหารือร่วมกับพนักงานที่ถูกประเมินว่าได้บรรลุผลตามที่กำหนดไว้ และแจ้งผลการประเมินพิจารณามาตรฐานหรือแนวทางแก้ไขข้อบกพร่อง^{๙๑}

การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นกระบวนการที่สำคัญประการหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีความสำคัญใน ๓ ส่วน คือ สำคัญต่อบุคลากร สำคัญต่อหัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชาและสำคัญต่อองค์กร การประเมินผลการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรในองค์กรทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเอง จึงมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของตนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และยังเป็นการควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

นอกจากนั้นการประเมินยังเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากร สร้างความเข้าใจในการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชา ซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงงาน การจ่ายค่าตอบแทนและการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกต้อง ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ ชัดเจน โปร่งใส เป็นธรรมและเชื่อถือได้

๒.๑.๕ แนวคิด ทฤษฎีการธำรงรักษาบุคลากร

การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการธำรงรักษาบุคลากร เป็นกิจกรรมเพื่อการรักษาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถให้อยู่ปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งหากองค์กรไม่ดำเนินการให้ดีอาจทำให้เสียบุคลากรที่ดีไปให้องค์การอื่นได้ ดังนั้นองค์กรหรือผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญกับการธำรงรักษาบุคลากร เพื่อไม่ให้เสียค่าใช้จ่าย เสียเวลา ในการสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรใหม่ ในที่นี้จะกล่าวถึงแนวคิด ทฤษฎีการธำรงรักษาบุคลากร ใน ๗ หัวข้อ ดังนี้ คือ

- ๑) ความหมายของการธำรงรักษาบุคลากร
- ๒) ประโยชน์และความสำคัญของการธำรงรักษาบุคลากร
- ๓) แนวทางการธำรงรักษาบุคลากร
- ๔) หลักการธำรงรักษาบุคลากร
- ๕) การจูงใจ
- ๖) ปัจจัยการจูงใจและการธำรงรักษาบุคลากร
- ๗) ทฤษฎีการจูงใจ

^{๙๑} คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๒๐๗-๒๐๘.

๑) ความหมายของการธำรงรักษาบุคลากร

การธำรงรักษาบุคลากร คือ ความสามารถขององค์กรในการจูงใจให้บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยองค์กรมีหน้าที่ดำเนินการจัดระบบการทำงานด้วยความปลอดภัย และจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีสุขภาพแข็งแรงสมบูรณ์ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ สามารถทำงานมีปริมาณงานและคุณภาพงานที่ดีให้แก่องค์กร^{๙๒} การธำรงรักษาบุคลากรเป็นกิจกรรมต่างๆ ที่จะทำให้พนักงานที่มีความรู้ ความสามารถ มีความพึงพอใจและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์กรตลอดไปตราบเท่าที่ควรจะเป็น ตลอดจนทำให้เขาเหล่านั้นมีทัศนคติที่ดีและมีความรู้สึกผูกพันภักดีต่อองค์กร กิจกรรมต่างๆ เหล่านี้ที่ผู้บริหารจะต้องจัดทำให้เหมาะสม เช่น การจ่ายค่าตอบแทน ทั้งในรูปของเงินเดือน ค่าจ้างและผลประโยชน์ตอบแทนด้านต่างๆ การให้บริการและสวัสดิการต่างๆ ที่จำเป็นแก่การครองชีพ เช่น สุขภาพและความปลอดภัย ตลอดจนการให้บริการบ้านพัก การประกันชีวิตและอุบัติเหตุ เงินกองทุน เงินช่วยค่าครองชีพ บำเหน็จ บำนาญ เป็นต้น นอกจากนี้องค์กรจะต้องคำนึงถึงความรู้สึกทางด้านจิตใจและทางสังคม เช่น การยอมรับนับถือ การยกย่อง การให้โอกาสในการมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น การอนุญาตให้มีการร้องเรียนและร้องทุกข์^{๙๓}

๒) ประโยชน์และความสำคัญของการธำรงรักษาบุคลากร

การบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าขององค์กร สามารถทำให้องค์กรได้รับผลสำเร็จในการดำเนินงาน มีชื่อเสียงเป็นที่นิยมของประชาชน ดังนั้นการบำรุงรักษาบุคลากรให้สามารถอยู่กับองค์กรได้จนเกษียณอายุการทำงาน จึงก่อให้เกิดประโยชน์ที่สำคัญ ดังนี้

- ๑.ช่วยให้สามารถรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่ดีไว้กับองค์กรได้ตลอดไป
- ๒.ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานธุรกิจไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ๓.ช่วยให้องค์กรมีภาพพจน์ที่ดีเป็นที่รู้จักและมีชื่อเสียงที่ดี
- ๔.ช่วยให้บุคลากรมีระบบการปฏิบัติงานที่มีความปลอดภัยปราศจากอุบัติเหตุ
- ๕.ช่วยในด้านเศรษฐกิจ การป้องกันและการลดจำนวนอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นแก่บุคลากรนั้น ทำให้ประหยัดค่าใช้จ่ายขององค์กร^{๙๔} การรักษาพยาบาลและเงินทดแทนอื่นๆ

สำหรับความสำคัญของการธำรงรักษาบุคลากร สามารถแบ่งออกได้เป็น ๓ ประเภท คือ

๑. การธำรงรักษาทำให้องค์การไม่สูญเสียคน

การธำรงรักษาทำให้องค์การไม่สูญเสียคนดีมีความสามารถไป ทั้งนี้เพราะคนเป็นแรงงานที่มีค่าอย่างยิ่งสำหรับองค์กร ถ้าองค์กรจัดกิจกรรมธำรงรักษาเป็นอย่างดี พนักงานย่อมจะได้รับ

^{๙๒} รศ.อำนาจ แสงสว่าง, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๒๒๘.

^{๙๓} คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๒๖๓.

^{๙๔} ดุรายละเอียดยใน รศ.อำนาจ แสงสว่าง, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๒๒๘.

ความปลอดภัยทั้งสุขภาพและจิต ซึ่งเป็นการส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยตรง แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าองค์การละเลยเรื่องการดำรงรักษาไป พนักงานย่อมแสวงหาองค์การใหม่ที่สามารถคุ้มครองเขาได้ ซึ่งสิ่งนี้เป็นไปตามธรรมชาติมนุษย์ที่ต้องการให้ตนมีความมั่นคง ปลอดภัย (Safety Need) หรือไม่เช่นนั้นแล้ว ถ้าพนักงานต้องประสบอันตรายใด ๆ องค์การต้องหาคนมาทดแทน นับว่าเป็นการเสียเวลาแก่องค์การเป็นอย่างมาก

๒. สร้างภาพลักษณ์ที่ดี

การดำรงรักษาช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การต่อสายตาคลภายในทุกคนทั่วไป ในสังคมจะรับรู้ได้ว่า องค์การนี้ยอมรับแนวความคิดด้านพฤติกรรมศาสตร์มองมนุษย์ เป็นมนุษย์ที่ควรเอาใจใส่ ไม่ไข่มุ่งแต่ใช้งานเมื่อเขายังอยู่ในสภาพที่ทำได้ พนักงานได้รับความปลอดภัยและหาทางช่วยเหลือเมื่อมีอันตรายเกิดขึ้นขณะปฏิบัติงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

๓. สร้างความมั่นคงระดับมหภาค

การดำรงรักษาพนักงานได้ส่งผลต่อความมั่นคงของประเทศชาติ เพราะคนงานไม่มีปัญหาการเรียกร้องในสิ่งที่องค์การไม่ได้จัดความคุ้มครองและช่วยเหลือเขาในขณะปฏิบัติงาน การดำรงรักษาพนักงานจำเป็นที่จะต้องสร้างระบบรองรับ เพราะจะเป็นภาพพจน์ขององค์การและสร้างแรงจูงใจให้พนักงานยังคงการที่จะทำงานให้องค์การต่อไป ไม่สูญเสียพนักงาน^{๙๕}

๓) แนวทางการดำรงรักษาบุคลากร

องค์การสามารถกำหนดแนวทาง เพื่อการดำรงรักษาพนักงานที่ต้องการด้วย ๔ แนวทาง คือ

๓.๑) แนวทางการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม

แนวทางการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม หมายถึง ค่าตอบแทนที่เป็นเงินและไม่เป็นเงิน ซึ่งองค์การจะกำหนดหลักเกณฑ์ที่มีความยุติธรรม เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด เช่น หลักเกณฑ์ในการปรับเงินเดือนประจำปี เป็นไปตามความรู้ความสามารถกับค่าครองชีพในยุคปัจจุบัน ส่วนค่าตอบแทนที่ไม่ได้เป็นตัวเงินนั้น อาจพิจารณาจากความจำเป็นอย่างแท้จริงของแต่ละบุคคล มิฉะนั้นแล้วอาจจะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งองค์การและพนักงาน

๓.๒) แนวทางการจัดสภาพแวดล้อมที่ดี

แนวทางการจัดสภาพแวดล้อมที่ดีในองค์การ หมายถึง การที่องค์การมีความสามารถในการจัดการเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสภาพแวดล้อมทางจิตวิทยา สภาพแวดล้อมทางกายภาพ หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับสถานที่ทำงานให้เหมาะสมกับลักษณะงาน ซึ่งประกอบด้วย

^{๙๕} คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๒๖๓-๒๖๔.

แสงสว่าง เสียง อากาศภายใน ฯลฯ สภาพแวดล้อมทางจิตวิทยา หมายถึง สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับเจตคติความสำคัญต่อผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมาย วัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้นการที่จะธำรงรักษาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ให้มีจิตใจผูกพันอยู่กับองค์กรนั้นได้ ผู้บริหารควรมีนโยบายสร้างสรรค์ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวด้วยการกำหนดปรัชญา หรือความพร้อมเพรียงและวัฒนธรรมองค์กร สร้างให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนาทีมงาน ตลอดจนการมีกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ ตามระยะเวลาที่เหมาะสม

๓.๓) แนวทางการให้ผลประโยชน์และการบริการ

แนวทางการให้ผลประโยชน์และการบริการจัดเป็นมาตรการหลักที่มีความสำคัญในการธำรงรักษาบุคลากร ผลประโยชน์ หมายถึง ผลตอบแทนชนิดใดชนิดหนึ่ง ซึ่งพนักงานได้รับเพิ่มเติม นอกเหนือไปจากค่าตอบแทนพื้นฐาน ซึ่งแบ่งออกเป็น ๒ ประเภท คือ ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ ได้แก่ ค่าตอบแทนที่ได้รับเป็นตัวเงิน และผลประโยชน์ทางจิตวิทยา ประกอบด้วย การจัดสวัสดิการด้านสุขภาพ การประกันชีวิต วันหยุดพักผ่อน การจ่ายบำนาญ บำนาญ แผนการศึกษาและการให้ส่วนลดในการซื้อสินค้าของบริษัท คุณลักษณะของผลประโยชน์และการบริการ

๑.เป็นการให้ค่าตอบแทนทางอ้อมที่นอกเหนือจากการให้ค่าตอบแทนที่ให้อยู่เป็นประจำรายเดือน รายวันหรือรายชั่วโมง

๒.เป็นการให้ค่าตอบแทนแบบจูงใจ เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงานในองค์กร

๓.เป็นการให้ค่าตอบแทนเพื่อผลประโยชน์ทางจิตใจ เช่น การให้สวัสดิการด้านสุขภาพ ประกันชีวิตด้านอุบัติเหตุ การประกันชีวิตในวันหยุดพักผ่อน

๓.๔) แนวทางการป้องกันอุบัติเหตุและส่งเสริมความปลอดภัย

การป้องกันอุบัติเหตุและส่งเสริมความปลอดภัยให้กับพนักงาน เป็นมาตรการหลักในการธำรงรักษาพนักงาน เนื่องจากไม่มีบุคคลผู้ใดไม่คำนึงถึงความปลอดภัยขณะปฏิบัติงาน โดยเฉพาะงานที่มีความเสี่ยงภัยจากการเกิดอุบัติเหตุด้วยสาเหตุต่าง ๆ เช่น สาเหตุทางชีวภาพ สาเหตุทางกายภาพ สาเหตุจากสารเคมี เป็นต้น ดังนั้นหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่าย ควรจะมีส่วนร่วมในการส่งเสริมการปฏิบัติงานให้มีความปลอดภัย แนวทางการธำรงรักษาพนักงานนั้นควรจัดค่าตอบแทนที่เหมาะสมจูงใจ สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี สร้างเสริมสวัสดิการ และสิ่งพึงมีพึงได้ที่ตอบสนองต่อพนักงาน จึงจะประสบความสำเร็จ^{๔๖}

^{๔๖} คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๒๖๔-๒๖๖.

๔) หลักการธำรงรักษาบุคลากร

การธำรงรักษาพนักงานเป็นเรื่องผลประโยชน์และบริการต่างๆ ที่องค์การจัดให้แก่พนักงาน องค์การควรจะดำเนินการเพื่อให้เป็นขวัญกำลังใจและแรงจูงใจให้พนักงานมีเจตคติที่ดีซึ่งจะเกิดผลดีกลับมาสู่องค์การ ในด้านของผลิตผลที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงสุด ดังนั้นการดำเนินการควรจะยึดหลัก ๖ ประการ คือ

๔.๑) หลักความเสมอภาค โดยให้คำนึงถึงความเท่าเทียมกันให้มากที่สุดไม่ควรจะแบ่งชั้นของความเสมอภาคมากเกินไปจนเกิดความขัดแย้ง ซึ่งจะไม่เป็นผลดีแก่องค์การ

๔.๒) หลักแห่งสิทธิประโยชน์ หมายถึง สิทธิประโยชน์ที่พนักงานได้รับจะให้ประโยชน์แก่องค์การและพนักงานโดยส่วนตัว เช่น การให้บริการ รับผิดชอบต่อพนักงาน องค์การจะได้รับประโยชน์คือพนักงานเข้าทำงานตรงเวลา ขณะเดียวกันพนักงานก็ได้รับความสะดวกสบายและประหยัดค่าใช้จ่ายในการเดินทาง

๔.๓) หลักแห่งการจูงใจ หมายถึง การให้สิทธิประโยชน์นั้น จะต้องตรงกับความต้องการของพนักงานส่วนใหญ่หรือสิ่งที่ให้แก่พนักงานนั้นเป็นสิ่งที่มีความหมายที่จะจูงใจให้พนักงานลงมือปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ

๔.๔) หลักแห่งการตอบสนองความต้องการ หมายถึง การที่องค์การจะมอบผลประโยชน์และบริการให้แก่พนักงาน จะต้องเอื้ออำนวยต่อความสะดวกและเกื้อกูลพนักงานอย่างแท้จริง มิฉะนั้นจะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ใดๆ

๔.๕) หลักแห่งประสิทธิภาพ หมายถึง การจัดให้ผลประโยชน์แก่พนักงานจะต้องคำนึงถึงผลที่องค์การและพนักงานได้รับนั้นดีที่สุด รวดเร็วที่สุด แสดงประโยชน์สูงสุดและลงทุนน้อยที่สุด

๔.๖) หลักแห่งความพึงพอใจ หมายถึง องค์การจะต้องคำนึงถึงความพอใจ ๕ ประการของพนักงาน คือ

- ๑.ความพอใจต่อนายโดยตรง
- ๒.ความพอใจต่อผู้บังคับบัญชา
- ๓.ความพอใจต่อค่าตอบแทน
- ๔.ความพอใจต่อความก้าวหน้าในอาชีพ
- ๕.ความพอใจต่อเพื่อนร่วมงาน^{๙๗}

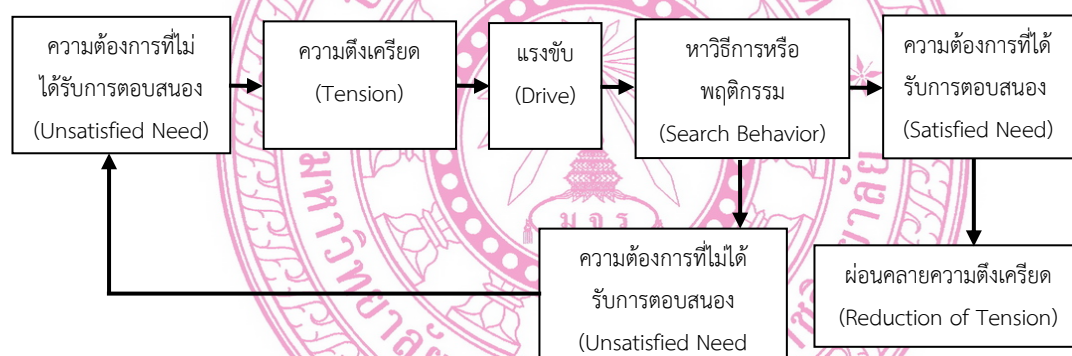
^{๙๗} คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๒๖๖-๒๖๗.

๕) การจูงใจ

การจูงใจ (Motivation) คือ ความเต็มใจของพนักงานที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและเพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงานผู้นั้นด้วย การจูงใจในองค์กรจึงมีผลตามมาทั้งผลงานที่ให้กับองค์กร ในขณะที่พนักงานผู้นั้นก็ได้ผลตอบแทนแก่ตนด้วย

๕.๑) กระบวนการจูงใจ

การจูงใจบุคลากรโดยทั่วไปมีเป้าหมายสำคัญ คือ การทำให้บุคลากรทำงานด้วยการทุ่มเทความสามารถและความพยายามและในขณะเดียวกันก็ธำรงรักษาพฤติกรรมการทำงานที่ดี มีศักยภาพและผลงานให้คงอยู่ต่อไป ผู้บริหารทุกคนต่างก็พอใจที่จะมีบุคลากรที่มีแรงจูงใจมากกว่าคนที่ไม่มีความเฉื่อยชา เพราะคนที่มีแรงจูงใจ คือ คนที่เห็นว่าการทำงานเป็นเครื่องมือ ในการบรรลุเป้าหมายสำคัญของตนเอง ดังภาพที่ ๒.๑



แผนภาพที่ ๒.๑ กระบวนการตอบสนองความต้องการของบุคคล

จากภาพแสดงให้เห็นว่า การจูงใจเป็นกระบวนการตอบสนองความต้องการของบุคคลมนุษย์ทั้งหลายล้วนมีความต้องการและเมื่อความต้องการนั้นยังไม่ได้ได้รับการตอบสนองจะเกิดความตึงเครียด ซึ่งจะไปกระตุ้นให้เกิดแรงขับเคลื่อน เพื่อหาวิธีการหรือหาพฤติกรรมที่จะนำไปสู่หรือนำมาให้ได้ซึ่งสิ่งที่ตนต้องการ ซึ่งหากได้ตามที่ต้องการแล้วความตึงเครียดก็จะผ่อนคลาย แรงจูงใจก็จะลดลง

การจูงใจพนักงานจะอยู่ในขั้นความตึงเครียด คือ ทำให้พนักงานมีความเครียดและกดดันให้ก่อพฤติกรรมที่จะนำไปสู่การผ่อนคลายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและของส่วนตัว พนักงานจะเกิดมีความพยายามในการปฏิบัติงาน ยิ่งมีความตึงเครียดสูงก็จะยิ่งทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ประเด็นสำคัญของการจูงใจจึงอยู่ที่ว่า ความต้องการส่วนตัวบุคคลของพนักงานกับเป้าหมายองค์กรมีความสอดคล้องกันมากน้อยเพียงใด หากความสอดคล้องสูง การจูงใจก็จะยิ่งประสบความสำเร็จสูงด้วย

๕.๒) ความสำคัญของการจงใจ

การที่องค์กรหรือผู้บริหารจะให้บุคคลทำงานอย่างเต็มที่ องค์กรหรือผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับการจงใจ การจงใจจึงมีความสำคัญต่อองค์กร ต่อผู้บริหาร และต่อบุคลากรในองค์กรดังต่อไปนี้

๑.ความสำคัญของการจงใจต่อองค์กร คือ ช่วยทำให้องค์การได้คนดี หากผู้บริหารมีวิธีการจงใจที่ดีที่เหมาะสม ทำให้บุคลากรที่ดีขององค์กรอยู่กับองค์กรตลอดไป รวมทั้งมีบุคลากรที่มีความตั้งใจในการทำงาน พยายามทุ่มเทกำลังความสามารถให้กับองค์กรได้อย่างเต็มที่

๒.ความสำคัญของการจงใจต่อผู้บริหาร คือ ช่วยให้การมอบอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ช่วยจัดปัญหาข้อขัดแย้งในการบริหารงานและเอื้ออำนวยต่อการสั่งการหรือการขึ้นนำ

๓.ความสำคัญของการจงใจต่อบุคลากร คือ การที่บุคคลสามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์กร และขณะเดียวกันก็ตอบสนองความต้องการของตนเองพร้อมๆกัน ช่วยทำให้บุคคลได้รับความยุติธรรมจากองค์กรและฝ่ายบริหาร อันจะนำไปสู่การมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน

การจงใจไม่ใช่สิ่งที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคคลแต่เพียงอย่างเดียว ยังมีปัจจัยอื่นๆอีกหลายอย่างที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคคล คือ ความสามารถของบุคคลและความเข้าใจว่าพฤติกรรมอะไรที่จำเป็นต่อความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานที่ดี ปัจจัยหลังเรียกว่า **“การรับรู้ทางบทบาท”** ความสัมพันธ์ของปัจจัยทั้งสามกับผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามสมการต่อไปนี้

$$\text{ผลการปฏิบัติงาน} = F(\text{การจงใจ ความสามารถ การรับรู้ทางบทบาท})$$

ถ้าปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งมีปัญหาเกิดขึ้น ผลการปฏิบัติงานจะต่ำ ถึงแม้ว่าปัจจัยอื่นๆจะไม่มีปัญหาก็ตาม

๕.๓) หลักของการจงใจ

ในการจงใจนั้น ผู้บริหารต้องศึกษาให้รู้ว่าจะอะไรคือปัจจัยสำคัญที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ อะไรคือปัจจัยที่จะชักนำพฤติกรรมไปในแนวทางที่ต้องการและอะไรคือปัจจัยที่จะรักษาพฤติกรรมที่พึงประสงค์ไว้ให้เกิดขึ้นต่อไปเรื่อยๆ และในการพิจารณาปัจจัยเหล่านี้ ควรมีหลักการ คือ

๑. พยายามค้นหาปัจจัยที่แท้จริงที่จะทำให้พฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร
๒. สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร
๓. การเน้นวิธีการในทางบวกมากกว่าทางลบ
๔. การยึดมั่นในหลักความเสมอภาค

๕.๔) องค์ประกอบของการจูงใจ

การจูงใจ เป็นวิธีการชักนำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมตามที่ต้องการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ พฤติกรรมของคนเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ต้องมีแรงจูงใจหรือสิ่งเร้าเป็นตัวกระตุ้นโดยมีสิ่งจูงใจเป็นเครื่องมือ การจูงใจจึงประกอบด้วย

๑.ความต้องการของตน (Need) การจูงใจเป็นกระบวนการในความพยายามที่จะตอบสนองความต้องการหรือเป้าหมายและเมื่อความต้องการนั้นได้รับการตอบสนอง ผลลัพธ์ที่ได้คือความพึงพอใจ (satisfaction) การจูงใจนั้นมีความสัมพันธ์กับความต้องการอย่างมาก กล่าวคือ ทุกคนต่างมีความต้องการและพยายามนำทางบำบัดความต้องการที่มีอยู่ ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างการจูงใจและความต้องการจะเป็นไปตามลำดับดังนี้ ความต้องการก่อให้เกิดการจูงใจก่อนให้เกิดพฤติกรรมที่จะตอบสนองต่อเป้าหมายนั้น และเมื่อได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการก็จะลดลง

๒.พลัง (Force) ซึ่งจะเกิดขึ้นเพื่อบรรเทาความต้องการให้ลดลงหรือมุ่งไปเป้าหมายหรือสิ่งจูงใจนั้น พลังอาจเกิดขึ้นจากร่างกายและจิตใจ

๓.ความพยายาม (Effort) เป็นการวัดของความต้องการ โดยอาจวัดจากปริมาณและคุณภาพ คนอาจจะพยายามมากแต่ไม่ช่วยนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดี ถ้าความพยายามนั้นก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ

๔.เป้าหมาย (Goals) หรือสิ่งจูงใจ (Incentives) คือ สิ่งที่ชักนำหรือจูงใจให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา สิ่งจูงใจในองค์การเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้บุคคลเกิดการจูงใจในการทำงานสิ่งจูงใจที่นำมาใช้ในองค์การ แบ่งเป็น ๒ ประเภท คือ

๔.๑ สิ่งจูงใจในแง่บวก คือ สิ่งจูงใจในเชิงสร้างสรรค์ ได้แก่ สิ่งจูงใจด้วยเงิน เช่น เงินตอบแทนหรือเงินชดเชย ซึ่งให้แก่พนักงานขาย เงินโบนัส เงินบำนาญ เงินประกันชีวิต ส่วนแบ่งกำไร ผลประโยชน์พิเศษตลอดจนการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง นอกจากเงินแล้วบุคคลโดยทั่วไปยังต้องการการยอมรับนับถือ ความภูมิใจในความสำเร็จ โดยเฉพาะผู้บริหารระดับกลางขึ้นไป บางครั้งสิ่งจูงใจในแง่บวกอาจเป็นสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน เช่น คำชมเชย ค่ายกย่อง เกียรติยศ การยอมรับนับถือจากผู้ร่วมงาน ตลอดจนรางวัลดีเด่นหรือรางวัลเกียรติยศต่างๆ

๔.๒ สิ่งจูงใจในแง่ลบ คือ การลงโทษต่างๆ เพื่อเป็นการกระตุ้นให้บุคคลในองค์การเพิ่มความสนใจในการทำงานให้มากขึ้น เช่น การตำหนิ ซึ่งเป็นการลงโทษสถานเบาการตัดเงินเดือน การลดขั้นเงินเดือน การให้ออกจากงานและโทษที่รุนแรงที่สุด คือ การไล่ออกจากงานซึ่งเป็นสิ่งที่บุคคลทุกคนหลีกเลี่ยง

สิ่งจูงใจนี้สามารถนำมาใช้ในการจูงใจในองค์การได้ คือ หากพนักงานขายมีความต้องการรายได้เพิ่มเพื่อเลี้ยงดูครอบครัวให้สุขสบายและค่าตอบแทนจากการขายก็มีอัตราสูง บุคคลนั้นก็ย่อมจะกระตือรือร้นและขยันขันแข็งเพื่อจะได้ขายสินค้าให้ได้เพิ่มมากขึ้น เสริมพลังด้วยการให้รางวัลอย่างยุติธรรมต่อทุกคน

๕.๕) รูปแบบวิธีของการจูงใจ

รูปแบบการจูงใจที่ได้รับความนิยมในปัจจุบัน คือ การจัดตารางการทำงานให้มีความยืดหยุ่น (Flexible Working Schedules) เช่น

๑. จัดชั่วโมงงาน (Compressed Workweek) คือ การให้พนักงานมีชั่วโมงการทำงานในวันที่ทำงานยาวนานขึ้นโดยลดจำนวนวันที่ทำงานให้น้อยลง

๒. ชั่วโมงงานยืดหยุ่น (Flexible Work Hours) คือ การจัดตารางการทำงานโดยกำหนดจำนวนชั่วโมงการทำงานที่แน่นอนให้แก่พนักงาน แต่ให้อิสระกับพนักงานแต่ละคนที่จะเลือกเวลาทำงานได้ เช่น เวลาเริ่มทำงาน เวลาเลิกงาน เวลาพักรับประทานอาหาร

๓. ร่วมรับผิดชอบงาน (Job Sharing) คือ การจัดให้พนักงาน ๒ คน หรือมากกว่า ร่วมกันรับผิดชอบในการทำงานร่วมกัน

๔. ทำงานทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Telecommunication) คือ การให้พนักงานสามารถทำงานที่บ้านโดยเชื่อมต่อกับที่ทำงาน โดยคอมพิวเตอร์ และอุปกรณ์ต่อเชื่อม

๕. จ่ายตามผลงาน (Pay-For-Performance Program) คือ วิธีการจ่ายค่าตอบแทนเพื่อจูงใจพนักงานโดยใช้ฐานจากการวัดผลงานที่ได้จากการปฏิบัติงาน แทนที่จะจ่ายค่าตอบแทนแก่พนักงานตามเวลาที่ปฏิบัติงานก็จะจ่ายโดยให้สะท้อนจากผลการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจเป็นรายบุคคลหรือเป็นผลงานของทีม ของแผนงาน หรือกำไรโดยรวมขององค์กร

๖. จ่ายตามการกระทำ (Open Book Management) วัตถุประสงค์เพื่อให้พนักงานมีความรู้สึกรู้ว่าตนเป็นเจ้าของกิจการ โดยให้พนักงานได้รับรู้ว่าการตัดสินใจหรือการปฏิบัติงานของตนจะมีผลต่อสถานะทางการเงินของกิจการและให้พนักงานได้ทราบว่า เมื่อกิจการมีกำไรมากขึ้น พนักงานก็จะได้รับโบนัสหรือผลตอบแทนอื่นๆเพิ่มขึ้นด้วย

นอกจากนี้ การจูงใจยังสามารถแบ่งได้อีก ๓ วิธี ได้แก่

๑. การจูงใจตามหลักประโยชน์ต่างตอบแทน พนักงานจะปฏิบัติงานได้ดีแม้ว่าตนจะไม่ชอบงานนั้นก็ตาม ซึ่งถ้าหากพนักงานรู้ว่าตนจะได้รับผลประโยชน์ตอบแทนที่ดีจากองค์กร ก็จะทุ่มเทการทำงานให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จที่ตั้งไว้ได้

๒. การจูงใจตามหลักผลผลิต จะเน้นการใช้รางวัลตอบแทนโยงเข้ากับผลงานหรือผลผลิตที่ทำได้โดยตรง หากพนักงานทำงานได้ดีจนได้รับรางวัลแล้วก็จะเกิดแรงจูงใจให้พยายามทำให้ดีขึ้นอีกเรื่อยๆไป วิธีนี้เป็นการล่อโดยใช้รางวัลและสามารถช่วยเร่งการผลิตได้

๓. การจูงใจตามหลักการตอบสนองความต้องการ จะยึดถือตามความต้องการพื้นฐานของคน เพราะทุกคนมีความต้องการไม่สิ้นสุด หากผู้บริหารพยายามตอบสนองความต้องการของพนักงานเรื่อยๆแล้วพลังจูงใจของพนักงานก็จะเพิ่มสูงขึ้น ทำให้เกิดความทุ่มเทในการทำงานเพื่อองค์กร ซึ่งเป็นผลดีในระยะยาว^{๙๘}

^{๙๘} คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๒๖๗-๒๗๑.

๖) ปัจจัยการจูงใจและการธำรงรักษาบุคลากร

การจูงใจและการธำรงรักษาบุคลากร เป็นสิ่งที่ผู้บริหารองค์การให้ความสำคัญ เพื่อการรักษาบุคลากรที่ดี มีคุณภาพให้อยู่ในองค์การ ซึ่งปัจจัยที่มีผลต่อการจูงใจและการธำรงรักษานักงานนั้นมีผู้กล่าวไว้ดังนี้ คือ

๑.งาน งานแต่ละอย่างนั้นจะเหมาะสมกับคนบางประเภทเท่านั้น ไม่ใช่ทุกคนจะทำได้ทุกอย่าง บางคนจึงทำเพราะเห็นว่าดีกว่าไม่มีงานจะทำ แรงจูงใจแบบนี้ทำให้คนนั้นต้องขวนขวายหาความรู้และทำให้รักงานมากกว่าที่ชอบงานนั้น การรักงานจึงเป็นปัจจัยที่ทำให้ทำงานได้ดี

๒.ค่าจ้างที่น่าพอใจ เป็นปัจจัยหนึ่งที่เป็นแรงจูงใจให้คนอยากทำงานหรือถ้ารู้ได้ว่าค่าตอบแทนมากก็ยิ่งอยากทุ่มเททำงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยเฉพาะเงินมีความสำคัญต่อคนในการที่อยากทำงานหรือไม่อยากทำงาน แต่เงินก็ไม่ได้เป็นแรงจูงใจอย่างเดียวที่ทำให้คนทำงาน

๓.คนหรือผู้คนรอบตัว ซึ่งมีหลายประเภท เช่น เห็นอกว่า คือ “นาย” ต่ำกว่า คือ “ลูกน้อง” เท่าๆกัน คือ “เพื่อนร่วมงาน” บุคคลดังกล่าวมีส่วนทำให้อยากทำงานหรืออยากหนีงาน ซึ่งโดยทั่วไปแล้วมนุษย์ชอบอยู่กับคนอื่นและไม่อยากแตกต่างกับคนอื่น บางครั้งจึงทำอะไรตามเพื่อนแม้จะฝืนใจทำ เพื่อให้เขายอมรับก็ตาม การให้เพื่อนยอมรับจึงเป็นแรงจูงใจอยากให้ทำงาน

๔.โอกาส ถ้าทำงานได้ก็ตาม มีโอกาสที่จะได้รับความดีความชอบ ได้เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ย่อมเป็นแรงจูงใจอยากให้ทำงาน ซึ่งการเลื่อนขั้นนั้นต้องทำด้วยความเป็นธรรม โดยขึ้นอยู่กับความดี (Merit System) ไม่ใช่เล่นพวกจนหมดกำลังใจทำงาน

๕.สภาพแวดล้อม ซึ่งจะต้องดีมีมาตรฐานไม่ว่าจะในด้านสถานที่ทำงาน ไม่ว่าจะเป็นโต๊ะทำงาน เก้าอี้ ห้องน้ำ ห้องรับประทานอาหาร ไฟฟ้า น้ำประปา ฯลฯ เป็นสภาพการทำงานที่ต้องถูกสุขลักษณะ มีความสะดวกสบาย มีอุปกรณ์การทำงานครบถ้วน เช่น เครื่องเขียน โทรศัพท์ โทรสาร เป็นต้น

๖.สวัสดิการหรือการให้บริการที่จำเป็นแก่ผู้ที่ทำงาน ไม่ว่าจะเป็นรถรับ-ส่ง น้ำดื่ม กระดาษชำระ การรักษาพยาบาล โบนัส บำเหน็จบำนาญ เป็นต้น สวัสดิการที่ดีจะเป็นแรงจูงใจให้คนอยากทำงานเพราะมั่นใจได้ว่า ทำงานแล้วองค์กรจะไม่ทอดทิ้งในยามทุกข์หรือสุข

๗.การบริหารงาน เป็นระบบให้ความเป็นธรรมแก่ทุกคน โดยไม่เลือกที่รักมักที่ชัง เช่น การรับคนเข้าทำงานตามความสามารถและเหมาะสมแก่ตำแหน่งรวมทั้งการพิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรม ไม่มีระบบกลั่นแกล้งหรือข่มขู่ให้เกิดความหวาดกลัว ยิ่งไปกว่านั้นองค์กรจะต้องมีแผนงานโครงการและนโยบายที่มีประสิทธิภาพและสามารถสมฤทธิ์ผลได้

๘.ความมั่นคง โดยเฉพาะหากเป็นองค์กรที่ไม่ล้มง่าย ๆ จะทำให้อนุภาคนำเกิดความมั่นใจและมีความกล้าที่จะช่วยสร้างสรรค์ให้บริษัทก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป

๙.ความต้องการทางสังคม ต้องการให้ได้รับการยกย่อง ชมเชย ปลอดภัย อายากรักและ
ถูกรัก^{๙๙}

สรุปได้ว่า ปัจจัยการจูงใจที่มีผลต่อการดำรงรักษาบุคลากร ประกอบไปด้วย การจ่ายเงินเดือนและสวัสดิการที่เหมาะสม การจัดสวัสดิการเพื่อความมั่นคงและสุขภาพ การฝึกอบรมและพัฒนา การยกย่องชมเชย มีแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) การจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี ตลอดจนการมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันของบุคลากรในองค์กร

๗) ทฤษฎีการจูงใจ

การจูงใจ คือ การที่ผู้บริหารองค์กรใช้กลยุทธ์ต่างๆในการตอบสนองความต้องการทั้งทางร่างกายและจิตใจแก่บุคลากรในองค์กร เพื่อให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจและทุ่มเทในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ ความสามารถของตน ที่สำคัญก็เพื่อการดำรงรักษาบุคลากรที่ดีมีคุณภาพไว้อยู่ปฏิบัติงานในองค์กร ทฤษฎีการจูงใจมีผู้กล่าวไว้มากมาย ซึ่งในที่นี้จะกล่าวถึงทั้งหมด จะกล่าวในบางทฤษฎีเท่านั้น ดังนี้

๑.ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของอับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow)

แนวคิดเกี่ยวกับลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ที่ อับราฮัม มาสโลว์ นำเสนอขึ้นเมื่อปี ค.ศ.๑๙๕๔ นั้นเป็นผลงานการศึกษาวิจัยของเขา โดยเกิดความเชื่อที่ว่า “มนุษย์ทุกคนจำเป็นต้องเผชิญกับความต้องการสิ่งต่างๆตลอดเวลา” มาสโลว์ได้อธิบายถึงความต้องการของมนุษย์ไว้ว่า มนุษย์จะมีความต้องการสิ่งต่างๆตลอดเวลาไม่มีที่สิ้นสุด^{๑๐๐}

มาสโลว์ได้แบ่งลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ออกเป็น ๕ ลำดับขั้น ดังนี้

๑.ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์จะขาดไม่ได้ คือ ปัจจัย ๔ ได้แก่ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค การพักผ่อนหลับนอน ที่อยู่อาศัย เป็นต้น ความต้องการเหล่านี้เป็นความต้องการที่เกี่ยวกับการบำบัดความหิว ความกระหาย ความต้องการสิ่งต่างๆที่เกี่ยวกับการดำเนินชีวิตประจำวันของคนเป็นส่วนใหญ่ ความต้องการเหล่านี้เกิดขึ้นกับมนุษย์ทุกคน ซึ่ง มาสโลว์ มีความเชื่อว่า トラบใดที่มนุษย์ยังมีความหิวและความกระหาย

^{๙๙} สุพัตรา สุภาพ, เทคนิคการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพยุคใหม่, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมนิติการพิมพ์, ๒๕๓๖), หน้า ๑๓๘-๑๔๐.

^{๑๐๐} รศ.ศิริพงษ์ ลดาวัลย์ ณ อยุธยา, แนวความคิดและทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (เชียงใหม่ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ธนุพรินตัง, ๒๕๕๑), หน้า ๑๔๘.

อดอยาก ขาดแคลนทุกสิ่งทุกอย่าง ความต้องการทางกายภาพจะเป็นสิ่งเร้าที่สำคัญที่ทำให้คนต้องการหาวิธีการที่จะกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อหาทางตอบสนองความต้องการนั้น เช่น เมื่อคนต้องการอาหารและน้ำเพื่อบำบัดความหิว ความกระหาย เพื่อความอยู่รอด ทำให้ต้องพยายามหาเงิน โดยการทำงานเพื่อให้มีรายได้มาใช้จ่ายในการซื้ออาหาร เมื่อเจ็บป่วยต้องหายมารักษาหรือไปหาหมอ เมื่อรู้สึกอ่อนเพลียต้องพักผ่อนหาที่พักอาศัย เป็นต้น

๒.ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs) ความต้องการความมั่นคงปลอดภัยนี้ หมายถึง ความต้องการสิ่งต่างๆที่จะช่วยป้องกันให้คนพ้นจากภัยอันตรายหรือสิ่งเลวร้ายต่างๆรอบข้าง ความต้องการความมั่นคงปลอดภัยนี้ ได้แก่ ความต้องการเกี่ยวกับความมั่นคง ความปลอดภัยในชีวิต ในร่างกาย ในทรัพย์สิน เช่น ต้องการมีงานที่มั่นคงมีรายได้ที่ดี ต้องการมีอำนาจมีหลักประกันความมั่นคงในชีวิต มีบ้านที่แข็งแรงมั่นคงสามารถปกป้องภัยอันตรายต่างๆได้ มีทรัพย์สินเงินทองเก็บออมไว้เพื่อความมั่นคงในชีวิต ฯลฯ เป็นต้น

๓.ความต้องการทางสังคม (Social Needs) ความต้องการขั้นนี้ หมายถึง ความต้องการเข้าสู่สังคม ต้องการความรัก ความห่วงใย ความผูกพันจากคนอื่นในสังคม ทั้งนี้เนื่องจากมนุษย์เป็นสัตว์สังคม โดยธรรมชาติมนุษย์จึงต้องอยู่ร่วมกับผู้อื่นเสมอ ดังนั้นในจิตสำนึกของมนุษย์จึงมีความกลัวถูกทอดทิ้ง กลัวการอยู่อย่างโดดเดี่ยว มนุษย์จึงมีความต้องการและโหยหาความรัก ความผูกพันจากผู้อื่นในสังคม ต้องการมีครอบครัวที่อบอุ่น มีเพื่อน มีสังคมที่สามารถอยู่ร่วมกัน สร้างความสุข ความรักความอบอุ่นช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน สิ่งเหล่านี้ทำให้มนุษย์เริ่มเข้าสู่สังคมด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การเข้าไปช่วยเหลือผู้ที่อ่อนแอกว่า การเข้าไปเป็นสมาชิกของชุมชน สมาคม สโมสรต่างๆเพื่อให้มีโอกาสเข้าไปช่วยเหลือผู้อื่นด้วยวิธีการต่างๆ

๔.ความต้องการการยกย่องยอมรับนับถือ (Esteem Needs) ความต้องการการยกย่องยอมรับนับถืออาจแบ่งออกเป็น ๒ แบบ คือ

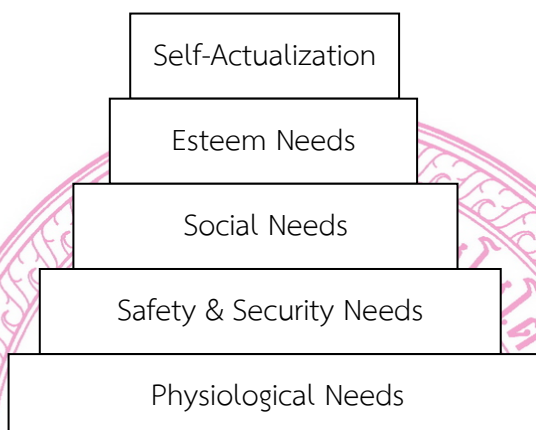
๑) ต้องการให้ผู้อื่นให้การยกย่องยอมรับนับถือ เช่น ต้องการมีฐานะเด่นดังในสังคม มีชื่อเสียงเกียรติยศ ให้การยกย่องสรรเสริญว่าเป็นคนเก่ง มีความรู้ ความสามารถมีคนที่รู้จักให้การต้อนรับ ให้การยอมรับ

๒) ต้องการมีความเชื่อมั่นในตัวเองมีความภูมิใจนับถือตนเอง เช่น การเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์สุจริตไม่ทุจริตหรือประพฤติมิชอบ แม้ไม่ร่ำรวย ไม่มีตำแหน่งหน้าที่สูงแต่คนยอมรับว่าเป็นคนดีมีเกียรติให้การยอมรับนับถือ

๕. ความต้องการประสบความสำเร็จตามที่นึกคิดหรือความต้องการประจักษ์ในตัวเอง (Self-Actualization Needs) ความต้องการในขั้นนี้ หมายถึง ความต้องการแสดงศักยภาพภายในออกมาให้ปรากฏหรือต้องการที่จะรู้จักตนเองอย่างแท้จริงว่ามีความต้องการอะไรและพยายามมุ่งมั่นที่จะทำในสิ่งที่เป็นความมุ่งหวังให้สำเร็จหรืออาจมองในอีกนัยหนึ่งว่าเป็นการพยายามที่จะกระทำสิ่ง

ที่เป็นอุดมการณ์หรืออุดมคติของตนเกิดความเป็นจริงขึ้นมานั่นเองหรือทำให้สิ่งที่เป็นความหวังสูงสุดในชีวิตประสบความสำเร็จ^{๑๐๑}

ความต้องการของมนุษย์ที่มาสโลว์เสนอไว้นั้นมีลักษณะที่เป็นความต้องการตามลำดับขั้นโดยมีความต้องการทางกายภาพอยู่ที่พื้นฐานของพีระมิดและความต้องการในระดับที่สูงที่สุดจะอยู่ที่ยอดของพีระมิด ดังปรากฏในแผนภาพที่ ๒.๒



แผนภาพที่ ๒.๒ แสดงลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์

การนำแนวคิดตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ อับราฮัม มาสโลว์ มาปรับใช้

การนำแนวคิดของทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ อับราฮัม มาสโลว์มาปรับใช้กับการบริหารงานในองค์กรได้ตามที่ปรากฏในตารางที่ ๒.๒

ความต้องการตามทฤษฎีมาสโลว์		การจัดการตอบสนองความต้องการบุคลากร โดยองค์กร
ความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization)	ความเจริญเติบโต (Growth) ความก้าวหน้า (Advancement) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)	ความท้าทาย (Challenge) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion)
การยกย่อง (Esteem)	การยกย่อง (Self-esteem) ความภาคภูมิใจ (Prestige) สถานภาพ (Status)	การยกย่อง (Recognition) ตำแหน่ง (Title) สถานะ (Status)
สังคม (Social)	ความรัก (Love) ความรู้สึกที่ดี (Affection) การยอมรับ (Sense of belonging)	ทีมงาน (Teamwork) การทำกิจกรรมร่วมกัน QCC ๕ ส.TQM

^{๑๐๑} ดูรายละเอียดใน รศ.ศิริพงษ์ ลดาวัลย์ ณ อยุธยา, แนวความคิดและทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์, หน้า ๑๕๐-๑๕๕.

ความปลอดภัย (Safety)	ความปลอดภัย (Safety) ความมั่นคง (Security) ความถาวร (Stability)	ความมั่นคง (Job security) ความปลอดภัยในการทำงาน (Safety on the job)
ร่างกาย (Physiological)	อาหาร (Food) น้ำ (Water) ที่อยู่อาศัย (Shelter)	การจัดสวัสดิการ วัสดุอุปกรณ์เครื่องใช้ ค่าตอบแทนที่เพียงพอ (Adequate pay)

๒. ทฤษฎีความต้องการและความสำเร็จ (Need for Achievement-nAch)

David McClelland เสนอว่าความต้องการของมนุษย์มี ๓ ด้าน คือ

๑. ความต้องการที่จะบรรลุความสำเร็จ (Need for Achievement-nAch) คือ แรงขับเคลื่อนเพื่อเป็นเลิศ เพื่อบรรลุมาตรฐานและการฝ่าฟันสู่ความสำเร็จ

๒. ความต้องการอำนาจ (Need for Power-nPow) ความต้องการที่ทำให้ผู้อื่นปฏิบัติตามในสิ่งที่ตนต้องการ

๓. ความต้องการทางสังคม (Need for Affiliation-nAff) ความปรารถนาที่จะมีเพื่อนและมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดระหว่างบุคคล^{๑๐๒}

๓. ทฤษฎี ๒ ปัจจัย ของ เฮิร์เบิร์ต หรือ ทฤษฎีปัจจัยอนามัย-การจูงใจ (Herzberg's Two-Factor Theory/Motivation Hygiene Theory)

๑. ปัจจัยสุขอนามัยหรือปัจจัยรักษา (Maintenance Factors/Hygiene Factors) ปัจจัยตัวนี้ หมายถึง ปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ที่ช่วยป้องกันหรือช่วยรักษาไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน (Job Dissatisfaction) ของคนที่ทำงานในองค์กรและทำให้คนเหล่านั้นยังยอมทำงานที่ได้รับมอบหมายต่อไป ยังไม่คิดที่จะลาออกจางานหรือหยุดทำงานและไปหางานอื่นทำ

ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) ประกอบด้วย

๑.๑ นโยบายและการบริหารองค์การ (บริษัท) (Company Policy and Administration) ในการบริหารงานในองค์กรต้องมีการกำหนดนโยบายและแนวทางดำเนินงานที่ชัดเจน

๑.๒ การปกครองบังคับบัญชา (Supervision) หมายถึง วิธีการสั่งการบังคับบัญชา การตัดสินใจ การกำกับควบคุมของผู้บริหาร

^{๑๐๒} ดร.พิชาย รัตนดิถิก ฌ ภูเก็ต, องค์การและการบริหารจัดการ, (นนทบุรี : บริษัท ธิงค์ บิยอนด์ บุ๊คส์ จำกัด, ๒๕๕๒), หน้า ๓๘-๓๙.

๑.๓ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship) หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ทำงานร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารด้วยกัน (Relation with Supervision) ระหว่างพนักงานเพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกัน (Peer Relation) หรือ ผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน (Relation with Subordination)

๑.๔ สภาพการทำงาน (Working condition) หมายถึง สภาพแวดล้อมในการทำงาน

๑.๕ ความมั่นคงในงาน (Job Security) หมายถึง มาตรการที่ทำให้ทุกคนเกิดความรู้สึกมั่นคงในงานที่ทำ คือ มีความมั่นใจว่าตราบดีที่ยังมีความรู้ความสามารถที่จะทำงานได้และต้องการทำงานนั้นต่อไป

๑.๖ ค่าตอบแทน (Pay) หมายถึง ค่าจ้าง สวัสดิการ ผลประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ

๒. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors/Motivators) เฟรดเดอริก เฮอริชเบิร์ก ได้เสนอว่าถ้าผู้บริหารต้องการทำให้คนเกิดความพึงพอใจและมีแรงจูงใจในการทำงาน มีความคิดที่จะพัฒนาตนเอง มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานอย่างเต็มที่เต็มความสามารถแล้ว จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับปัจจัยเสริมเข้าป็นนั้นคือปัจจัยจูงใจ (Motivators) เพื่อให้คนมีความรู้สึกที่ดีต่องานต่อองค์การและมีความกระตือรือร้นในการทำงาน

ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors/Motivators) ในการทำงาน ประกอบด้วย

๒.๑ ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement in Work) หมายถึง การประสบความสำเร็จในงานที่ทำนั้น คือ การที่บุคคลประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ มีความเป็นอิสระในการทำงาน สามารถใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถทำงานอย่างได้เต็มที่

๒.๒ การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การรับการยอมรับในงานที่ทำ ในความรู้ความสามารถ ความเป็นคนเก่งคนดีจากบุคคลในองค์การทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานในระดับเดียวกัน

๒.๓ ตัวงานที่ทำ (The Work Itself) หมายถึง งานที่ได้รับมอบหมายหรือที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่ง เป็นงานที่น่าสนใจมีคุณค่าต่อตัวผู้ที่ได้รับมอบหมาย ย่อมทำให้เกิดความภาคภูมิใจว่าได้รับมอบหมายงานหรือตำแหน่งหน้าที่ที่มีความสำคัญ

๒.๔ ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง งานที่ได้รับมอบหมายให้ต้องทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสำนึกว่า ต้องรับผิดชอบในงานนั้นในระดับที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

๒.๕ ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ การได้รับการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น

๒.๖ ความเจริญก้าวหน้าส่วนบุคคล (Personal Progress) หมายถึง การมีคุณภาพ ชีวิต มีฐานะความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น^{๑๐๓}

๒.๑.๖ เอกสารเกี่ยวกับโครงการพระธรรมจาริก

ปรัชญา:

“จรถ ภิกขเว จาริกัม พหุชนหิตาย พหุชนสุขาย โลกานุกมปาย อตถาย หิตาย สุขาย เทวมนุสสานัม เทเสถ ภิกขเว ธมมํ อาทิกถยานํ มชฌเมกถยานํ ปริโยसानกถยานํ สาทถํ สพยญชนํ เกวลปรีปญญํ ปรีสุทฺธํ พรหมจรรย์ ปกาเสถ.”^{๑๐๔}

“ภิกษุทั้งหลาย พวกเธอจงจาริกไป เพื่อประโยชน์สุขแก่ชนจำนวนมาก เพื่ออนุเคราะห์ ชาวโลก เพื่อประโยชน์เกื้อกูลและความสุขแก่ทวยเทพและมนุษย์ จงแสดงธรรมมีความงามในเบื้องต้น มีความงามในท่ามกลาง และมีความงามในที่สุด จงประกาศพรหมจรรย์ พร้อมทั้งอรรถและพยัญชนะ บริสุทธิ์ บริบูรณ์ครบถ้วน”^{๑๐๕}

วิสัยทัศน์: “สังคมคุณธรรมในวัฒนธรรมที่หลากหลาย”

ยุทธศาสตร์:

๑.การนำหลักธรรมเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคคล ครอบครัวและ ชุมชนให้เข้มแข็ง

๒.การบริหารจัดการองค์กรและทรัพยากรมนุษย์

๓.การอนุรักษ์ ฟื้นฟูและพัฒนาวัฒนธรรมประเพณีทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อมของท้องถิ่น

๔.การขยายพื้นที่ปฏิบัติงานให้ครอบคลุมบนพื้นที่สูง

๕.สร้างเครือข่ายภาคีหุ้นส่วนเสริม

พันธกิจ:

พันธกิจหลัก คือการพัฒนาจิตใจ พันธกิจรองคือ การพัฒนาชุมชน^{๑๐๖}

^{๑๐๓}ดูรายละเอียดใน รศ.ศิริพงษ์ ลดาวัลย์ ณ อยุธยา, แนวความคิดและทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์, หน้า ๑๕๗-๑๖๕.

^{๑๐๔}วิ. ม. (บาลี) ๔/๓๒/๔๐.

^{๑๐๕}วิ. ม. (ไทย) ๔/๓๒/๔๐.

^{๑๐๖}ที่มา : ทำเนียบพระธรรมจาริก พุทธศักราช ๒๕๕๖, หน้า จ.

ความหมาย “พระธรรมจาริก”

พระธรรมจาริก หมายถึง คณะสงฆ์ที่ขึ้นไปปฏิบัติศาสนกิจบนพื้นที่สูงในหมู่บ้านชาวเขาในความอุปถัมภ์ของกรมประชาสัมพันธ์ กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม (ปัจจุบันกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์) และมูลนิธิเผยแพร่พระพุทธศาสนาแก่ชนถิ่นกันดาร ในพระราชูปถัมภ์สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี

อาศรมพระธรรมจาริก หมายถึง ที่พำนักชั่วคราวสำหรับปฏิบัติศาสนกิจของคณะพระธรรมจาริกในหมู่บ้านชาวเขา

สำนักงานประธานคณะพระธรรมจาริก หมายถึง ที่ทำการ ประชุม ประสานงานขององค์ประธานคณะพระธรรมจาริก (ปัจจุบันตั้งอยู่ที่วัดปากน้ำ ภาษีเจริญ กรุงเทพฯ)

สำนักงานพระธรรมจาริกส่วนกลาง หมายถึง ที่ทำการ ประชุม ประสานงานของโครงการพระธรรมจาริกในส่วนของกรุงเทพมหานคร (ปัจจุบันตั้งอยู่ที่วัดเบญจมบพิตรดุสิตวนาราม กรุงเทพฯ)

สำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค หมายถึง ที่ทำการ ประชุม สัมมนา ประสานงานองค์กร เบิกจ่ายงบประมาณ ประสานงานคณะพระธรรมจาริกภาคสนาม ปัจจุบันตั้งอยู่ที่วัดศรีโสดา พระอารามหลวง ตำบลสุเทพ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่^{๑๐๗}

ประวัติโครงการพระธรรมจาริก

โครงการพระธรรมจาริกเกิดขึ้นจากแนวความคิดที่จะนำพระพุทธศาสนาไปเผยแผ่แก่กลุ่มชนชาวเขา เมื่อครั้งที่ นายประสิทธิ์ ติสค์วัฒน์ หัวหน้ากองสงเคราะห์ชาวเขาได้ลาราชการอุปสมบท ณ วัดเบญจมบพิตรดุสิตวนาราม กรุงเทพฯ ในปี พ.ศ. ๒๕๐๗ และเกิดความคิดว่าหากอาราธนาพระภิกษุสงฆ์ นำพระธรรมคำสั่งสอนในพระพุทธศาสนาไปเผยแผ่แก่ชาวเขาน่าจะเป็นประโยชน์แก่ทางราชการอย่างมากต่อการพัฒนาจิตใจแก่ชาวเขา กล่าวคือ หลักธรรมของพระพุทธศาสนาจะเป็นที่ยึดเหนี่ยวทางจิตใจแก่ชาวเขา จึงปรึกษากับพระศรีวิสุทธิวงศ์ ผู้ช่วยเจ้าอาวาสและพระธรรมกิตติโสภณ (สมเด็จพระพุทธชินวงศ์) เจ้าอาวาสวัดเบญจมบพิตรดุสิตวนาราม เพื่อพิจารณาดำเนินการในขั้นทดลอง ต่อมาเมื่อฝ่ายคณะสงฆ์และกรมประชาสัมพันธ์ เห็นชอบร่วมกันแล้ว ในปี ๒๕๐๘ จึงเริ่มโครงการนำร่องทดลองส่งพระสงฆ์รุ่นแรก ๕๐ รูป เรียกคณะสงฆ์ดังกล่าวว่า **“พระธรรมจาริก”** ขึ้นไปเผยแผ่พระพุทธศาสนา นำคำสั่งสอนของพระสัมมาสัมพุทธเจ้า

^{๑๐๗}โครงการพระธรรมจาริก ในความอุปถัมภ์ของ กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ และมูลนิธิเผยแพร่พระพุทธศาสนาแก่ชนถิ่นกันดาร ในพระราชูปถัมภ์สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี, รายงานฉบับสมบูรณ์ โครงการศึกษาจัดทำแผนแม่บทเพื่อพัฒนาอาศรมพระธรรมจาริกต้นแบบ เฉลิมพระเกียรติ ๘๔ พรรษา ใน ๒๐ จังหวัด, (ม.ป.ท. : ม.ป.พ., ๒๕๕๕), หน้า ๒๗.

อบรมแก่ชาวเขาและสร้างสัมพันธ์ทางด้านจิตใจกับชาวเขา ตามหมู่บ้านชาวเขาจำนวน ๑๐ หมู่บ้านๆ ละ ๕ รูป ในพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่ เชียงราย แม่ฮ่องสอน ตาก และเพชรบูรณ์ ปฏิบัติภารกิจเป็นระยะเวลา ๔๕ วันช่วงเมษายน-พฤษภาคม ๒๕๐๘

ผลทำให้ชาวเขาได้รู้จักพระพุทธศาสนาเกิดความเลื่อมใสศรัทธา แสดงตนเป็นพุทธมามกะ จำนวนประมาณ ๘๐๐ คน ส่งบุตรหลานเข้าบรรพชาเป็นสามเณร จำนวน ๑๒ รูป นับเป็นนิมิตหมายอันดีที่พระพุทธศาสนาจะได้มีการแผ่ขยายไปสู่กลุ่มชนชาวเขาที่อยู่อาศัยในท้องถิ่นทุรกันดารต่อไปได้ ในการดำเนินการครั้งนี้ได้รับการอุปถัมภ์จากกรมประชาสัมพันธ์ มูลนิธิเอเชียรวมทั้งภาคเอกชนอื่นๆ

โครงการนำร่องเพื่อการเผยแผ่พระพุทธศาสนาแก่ชาวเขา ๖ เผ่า ได้แก่ กะเหรี่ยง แม่ฮ่องสอน อีเก้อ ลีซอ และลาหู่ ซึ่งต่อมาคือโครงการพระธรรมจาริกเป็นโครงการความร่วมมือระหว่างคณะสงฆ์ไทยและกรมประชาสัมพันธ์ กระทรวงมหาดไทย (ปัจจุบัน กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์) ได้ทดลองดำเนินการเมื่อปี ๒๕๐๘ ภายใต้การสนับสนุนงบประมาณจากมูลนิธิเอเชีย (Asia Foundation) ถือได้ว่าประสบผลสำเร็จในระดับที่คาดไม่ถึงว่า ชาวเขาซึ่งปกติแต่ละเผ่า จะมีคติความเชื่อตามจารีตประเพณีที่สืบทอดกันมา มีความแตกต่างหลากหลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งแตกต่างไปจากคติความเชื่อทางพระพุทธศาสนาจนเกิดปรากฏการณ์รูปธรรมหลายอย่างได้แก่ การรับรู้สถานภาพทางสังคมของพระสงฆ์และให้ความเคารพนับถือ กราบไหว้มีธรรมเนียมปฏิบัติเยี่ยงชาวพุทธทั่วไป เช่น การทำบุญตักบาตร การปฏิญาณตนเป็นชาวพุทธ การส่งบุตรหลานเข้ารับการบรรพชาอุปสมบทเป็นภิกษุ สามเณร รวมทั้งความต้องการให้พระสงฆ์อยู่ในชุมชนของตนเอง เป็นต้น^{๑๐๘}

ความสำเร็จที่ได้รับจาก “โครงการทดลอง” ทำให้ผู้เกี่ยวข้องเกิดความมั่นใจว่าการดำเนินการตามแนวทางดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาชาวเขามาก กองสงเคราะห์ชาวเขาจึงได้ร่วมกับพระธรรมกิตติโสภณ (สมเด็จพระพุทธชินวงศ์) เจ้าอาวาสวัดเบญจมบพิตรดุสิตวนาราม และคณะสงฆ์ดำเนินโครงการพระธรรมจาริกอย่างถาวรซึ่งได้มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี ๒๕๐๙ เป็นต้นมา โดยในปี ๒๕๑๐ กองสงเคราะห์ชาวเขา ได้อาราธนา พระธรรมกิตติโสภณ (สมเด็จพระพุทธชินวงศ์) ทำหน้าที่เป็นประธานคณะพระธรรมจาริก รับผิดชอบในการจัดส่งและควบคุมดูแลพระธรรมจาริกที่เข้าไปปฏิบัติงานในพื้นที่ ที่มีชาวเขาอาศัยอยู่โดยมีกองสงเคราะห์ชาวเขา กรมประชาสัมพันธ์ถวายความอุปถัมภ์ ทั้งนี้โครงการพระธรรมจาริก ได้จัดส่งพระธรรมจาริกขึ้นไปปฏิบัติศาสนกิจในพื้นที่ เป็นประจำทุกปีตลอดมา

^{๑๐๘} สำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค วัดศรีโสดา ตำบลสุเทพ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่, **คู่มือพระธรรมจาริก: คู่มือสร้างสรรค์ความดีสู่สังคมคุณธรรม**, (ม.ป.ท. : ม.ป.พ., ๒๕๕๑), หน้า ๑-๒.

การปฏิบัติหน้าที่ของพระธรรมจาริก ตามโครงการพระธรรมจาริก นอกจากจะทำการเผยแผ่พระพุทธศาสนาเป็นภารกิจหลักแล้ว พระธรรมจาริกยังได้ปฏิบัติหน้าที่คล้ายๆกับเป็น **“นักพัฒนา”** ทั่วไป ในการพัฒนาด้านสังคมและเศรษฐกิจ

การที่พระธรรมจาริกได้เข้าไปมีบทบาทหลายๆด้านในการพัฒนาดังกล่าวได้เป็นการเผยแผ่ศาสนาเชิงรุก เพราะแทนที่พระสงฆ์จะประจำอยู่ที่อาศรมรอให้ชาวบ้านมาหา ตามที่พระภิกษุพื้นราบส่วนหนึ่งถือปฏิบัติอยู่ อันเป็นการรอให้เหตุการณ์หรือกิจกรรมต่างๆมาหาวัด แต่พระธรรมจาริกกลับแตกต่างออกไป เพราะได้ออกไปหาชาวบ้านและร่วมกับชาวบ้านในการแก้ไขปัญหาชุมชน จึงทำให้พระธรรมจาริกมีบทบาทโดดเด่นในกิจกรรมการพัฒนาอื่นๆ เช่น การศึกษา อนามัย การพัฒนาชุมชน นอกเหนือจากภารกิจทางด้านการพัฒนาจิตใจโดยใช้คำสั่งสอนของพระพุทธเจ้า

กิจกรรมอีกประการหนึ่งของพระธรรมจาริก ได้แก่ การผสมผสานระหว่างความเชื่อดั้งเดิมของชาวเขากับพุทธศาสนา ดังจะเห็นได้จากการที่พิธีกรรมหลายพิธีกรรมของชาวเขาได้เริ่มมีพระภิกษุเข้าไปมีส่วนร่วมโดยพระภิกษุจะเป็นผู้สวดมนต์ในพิธีขึ้นบ้านใหม่ พิธีแต่งงาน พิธีศพ พิธีเลี้ยงผีหมู่บ้าน เป็นต้น ซึ่งแสดงว่าชาวเขาเองได้ยอมรับเอาพุทธศาสนาเข้าไปผสมผสานกับพิธีกรรมตามคติความเชื่อดั้งเดิมและเป็นปรากฏการณ์ที่สังเกตเห็นได้ชัดเจนว่าชาวเขาเริ่มมีความเลื่อมใสในพระพุทธศาสนาอย่างแท้จริงในระดับหนึ่ง

นอกจากการผสมผสานระหว่างคติความเชื่อดั้งเดิมของชาวเขากับพระพุทธศาสนาแล้ว กิจกรรมทางด้านการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม โดยการนำผู้นำหมู่บ้านพื้นราบ ผู้นำเยาวชนและชาวบ้านทั่วไปขึ้นไปร่วมพิธีกรรมที่สำคัญประจำปีของชาวเขาแต่ละเผ่าและการนำผู้นำชาวเขา ผู้นำเยาวชนและชาวเขาลงจากเขามาร่วมในพิธีกรรมที่สำคัญของชาวบ้านพื้นราบนับว่าเป็นกิจกรรมที่สอดคล้องและเหมาะสมกับวัฒนธรรมของคนไทย ที่ประกอบขึ้นจากการผสมผสานระหว่างกลุ่มชาติพันธุ์ต่างๆ หลากหลายกลุ่ม ผลจากการปฏิบัติงานของพระธรรมจาริกนับได้ว่า ทำคุณประโยชน์ให้แก่กลุ่มชนชาวเขาอย่างมากอีกทั้งได้ช่วยราชการในการพัฒนาและสงเคราะห์ชาวเขาในด้านต่างๆ สร้างความสัมพันธ์อันดีกับชาวเขา ทำให้ชาวเขาเกิดความจงรักภักดีต่อชาติ ศาสน์ กษัตริย์ เกิดความมั่งคั่ง มีความรู้สึกเป็นพวกเดียวกันกับคนไทยทั่วไป อย่างที่เห็นได้เด่นชัดเป็นรูปธรรม คือ ได้ชาวเขาขอแสดงตนเป็นพุทธมามกะจำนวนมาก ประมาณหนึ่งในห้าของจำนวนชาวเขาทั้งหมด และส่งบุตรหลานเข้าบรรพชาอุปสมบทในพระพุทธศาสนา ตั้งแต่ปี ๒๕๐๘ เป็นต้นมา ถึง พ.ศ.๒๕๕๒ จำนวน ๑๐,๔๔๒ คน

หลังจากที่รัฐบาลได้มอบหมายให้กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ (กรมประชาสงเคราะห์เดิม) กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ดำเนินการพัฒนาและสงเคราะห์ชาวเขาซึ่งเป็นประชาชนส่วนหนึ่งของประเทศที่อาศัยอยู่ตามภูเขาในถิ่นทุรกันดาร ๒๐ จังหวัด ประมาณ ๙๐๐,๐๐๐ คน เพื่อพัฒนาให้เป็นพลเมืองไทยที่มีคุณภาพสามารถช่วยเหลือตนเองได้ โดยได้เข้าไป

ดำเนินการพัฒนาในด้านต่างๆ อาทิ การพัฒนาอาชีพ พัฒนาสังคมและพัฒนาจิตใจ เข้าร่วมกับมูลนิธิเผยแพร่พระพุทธศาสนาแก่ชนถิ่นกันดารในพระราชูปถัมภ์สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนีและคณะสงฆ์คณะหนึ่ง เรียกว่า “คณะพระธรรมจาริก” โดยมี “สมเด็จพระพุทธชินวงศ์” อดีตเจ้าอาวาสวัดเบญจมบพิตรดุสิตวนาราม เป็นองค์สถาปนาโครงการพระธรรมจาริกและเป็นประธานคณะพระธรรมจาริกูปแรก ได้จัดส่งพระธรรมจาริกขึ้นไปปฏิบัติศาสนกิจตามหมู่บ้านชาวเขา ตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๐๘ เป็นต้นมา ตามความที่กล่าวมาข้างต้นแล้วนั้น^{๑๐๙}

ปัจจุบันโครงการพระธรรมจาริกมีพระสงฆ์อาสาสมัครที่เรียกว่า “พระธรรมจาริก” ปฏิบัติศาสนกิจในหมู่บ้านชาวเขาทั่วภาคเหนือ กว่า ๓๐๐ รูป ใน ๒๒๐ แห่ง แต่ละแห่งสามารถเข้าถึงชุมชนชาวเขาประมาณ ๓-๗ หมู่บ้าน มีสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาคตั้งอยู่ที่ วัดศรีโสดา พระอารามหลวง ตำบลสุเทพ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ภารกิจหลักของพระธรรมจาริกนอกจากการทำหน้าที่เผยแผ่พระพุทธศาสนาและการอบรมศีลธรรมให้แก่ชาวเขาแล้วยังมีภารกิจรองที่จะต้องปฏิบัติในลักษณะการเป็น “นักพัฒนา” อีกมากมาย ซึ่งแท้ที่จริงภารกิจเหล่านี้เป็นภารกิจของพระสงฆ์ได้เคยกระทำมาก่อนแล้ว ก่อนที่จะมีการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคมและวัฒนธรรมในสังคมไทย ซึ่งเป็นผลให้บทบาทของพระสงฆ์ต่อชุมชนและสังคมลดลงเป็นลำดับ ได้แก่ การสอนหนังสือแก่ชาวเขาทั้งเด็ก เยาวชน และผู้ใหญ่ชาวเขา การส่งเสริมให้ชาวเขาใช้พืชสมุนไพร การจัดตั้งองค์กรชุมชน เพื่อการแก้ไขปัญหาในชุมชน (เช่น ธนาкарข้าว กลุ่มอาชีพต่างๆ กลุ่มเยาวชน) การเป็นผู้นำในชุมชนในการพัฒนาสาธารณะประโยชน์ในชุมชน รวมทั้งการเป็นที่ปรึกษาเรื่องต่างๆของชุมชน เป็นต้น

พระธรรมจาริกได้เผยแผ่ศาสนาธรรม ทำให้ชาวเขาเลื่อมใสในพระพุทธศาสนา เพื่อมุ่งสั่งสอนอบรมให้ตั้งอยู่ในศีลธรรม วางรากฐานพระพุทธศาสนาลงบนจิตใจชาวเขาเผ่าต่างๆ เช่น กะเหรี่ยง ม้ง เย้า อีเก้อ ลีซอ ถิ่น ขมุ ลัวะ ไทยใหญ่ เป็นต้น สร้างความรู้สึกรักความเป็นคนไทย รักษาทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม ส่งเสริมให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคม ประกอบสัมมาชีพ อนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม นำสาระธรรมทางพระพุทธศาสนาไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน สร้างจิตสำนึกให้มีความจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์

การดำเนินงานตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบันได้เกิดสัมฤทธิ์ผลและคุณูปการต่อสถาบันพระพุทธศาสนา ชาติ พระมหากษัตริย์ โดยอเนกประการ เป็นประโยชน์ต่อความมั่นคง ทำให้ชาวเขามีความรู้สึกเป็นพวกเดียวกับคนไทย มีความสามัคคี พัฒนาปัจจัยขั้นพื้นฐานสำหรับการดำรงชีวิตประจำวัน ประกอบสัมมาชีพสู่คุณภาพชีวิตที่ดี กระบวนการดำเนินงานได้สร้างสรรค์ศาสนบุคคลเผยแผ่ศาสนาธรรม สืบสานวัฒนธรรมประเพณีกลุ่มชาติพันธุ์สร้างจิตสำนึกความจงรักภักดีและหวง

^{๑๐๙}โครงการพระธรรมจาริกฯ, รายงานฉบับสมบูรณ์ โครงการศึกษาจัดทำแผนแม่บทเพื่อพัฒนาอาศรมพระธรรมจาริกต้นแบบ เฉลิมพระเกียรติ ๘๔ พรรษา ใน ๒๐ จังหวัด, หน้า ๒-๓.

แผนแผ่นดินไทย เป็นพลเมืองดีตามระบบการปกครองในระบอบประชาธิปไตยที่มีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข^{๑๑๐} ตลอดเรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน

โครงการพระธรรมจาริกมีสำนักงานอยู่ ๓ แห่ง ดังนี้

๑.สำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค ตั้งอยู่ ณ วัดศรีโสดา พระอารามหลวง ตำบลสุเทพ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ โดยมีพระเทพโกศล เจ้าคณะจังหวัดเชียงใหม่ เป็นผู้อำนวยการฯ

๒.สำนักงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนกลาง ตั้งอยู่ ณ วัดเบญจมบพิตรดุสิตวนารามราชวรวิหาร แขวงดุสิต เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร

๓.สำนักงานประธานคณะพระธรรมจาริก ตั้งอยู่ ณ วัดปากน้ำ ภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร

หลักการและเหตุผลของโครงการพระธรรมจาริก

เนื่องจากชาวเขาเผ่าต่างๆในประเทศไทยเรา ซึ่งประกอบด้วย ม้ง เย้า ลีซอ มูเซอ อีเก้อ กะเหรี่ยง ลัวะ ถิ่น ไทยใหญ่และขมุ เป็นต้น ล้วนแต่มีภาษา ลัทธิ ขนบธรรมเนียมประเพณีของตนเอง ซึ่งผิดแผกแตกต่างจากคนไทยที่อยู่พื้นที่ราบทั่วไป การที่จะแนะนำชักจูงใจชาวเขาเผ่าเหล่านั้น ให้เปลี่ยนทัศนคติหันมาเลื่อมใสในทางพระพุทธศาสนา ให้เกิดทัศนคติอันดีงามต่อเจ้าหน้าที่ของรัฐหรือประเทศไทย ให้เกิดสามัคคีกันด้วยตนเองว่า เขาเป็นประชาชนชาวไทย เป็นสิ่งที่ทำได้ไม่ยากนัก ประการแรกจำเป็นที่จะต้องแสดงให้ชาวเขาเผ่าเหล่านั้นๆ มีความรู้สึก ว่า ชาวเราเป็นผู้ที่ไม่รังเกียจชาวเขา มีความหวังดีต่อชาวเขาอย่างแท้จริงมิได้มาทำความเดือดร้อนแก่ชาวเขา ชาวเรามาช่วยชาวเขาอย่างญาติสนิท มิตรสหายผู้หวังดีต่อกัน

อนึ่งในการดำเนินงานพัฒนาและสงเคราะห์ชาวเขา เพื่อให้ชาวเขาอยู่อาศัยและประกอบอาชีพเป็นหลักแหล่งแน่นอนตามบริเวณที่เหมาะสมบนภูเขา เลิกการปลูกฝิ่น หยุดยั้งการทำไร่เลื่อนลอยและประกอบอาชีพทำเกษตรกรรมเป็นการถาวร เป็นพลเมืองที่ทำประโยชน์ให้แก่ประเทศในการช่วยเหลือรักษาความสงบตามชายแดนอันเป็นนโยบายของรัฐบาลนั้น ย่อมต้องอาศัยความผูกพันทางจิตใจให้ชาวเขาที่มีความรู้สึกเป็นพวกเดียวกับคนไทย มีความรักและภักดีต่อชาติไทย เป็นประการสำคัญ ชาวเขาจะยอมทำตามด้วยความเต็มใจ ตามคำแนะนำของผู้ซึ่งได้พิสูจน์แล้วว่า เป็นที่ควรแก่การเคารพนับถือ การอาราธนาภิกษุสงฆ์ไปอยู่ตามหมู่บ้านชาวเขาแบบมิชชันนารี เป็นวิธีการหนึ่ง ที่อาจสร้างความสัมพันธ์ทางด้านจิตใจกับชาวเขาได้เป็นอย่างดีและจะเป็นผล

^{๑๑๐} สำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค วัดศรีโสดา ตำบลสุเทพ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่, **คู่มือพระธรรมจาริก: คู่มือสร้างสรรค์ความดีสู่สังคมคุณธรรม**, หน้า ๑-๓.

พลอยได้ในการเผยแผ่พระพุทธศาสนาในหมู่ชนชาวเขา ที่ยังมีได้นับถือศาสนาหนึ่งศาสนาใดเป็นการแน่นอนอีกด้วย^{๑๑๑}

วัตถุประสงค์ของโครงการพระธรรมจาริก

๑. เพื่อเผยแผ่พระพุทธศาสนาแก่ชาวเขาในชุมชนบนพื้นที่สูง
๒. เพื่อพัฒนาด้านจิตใจ การศึกษา การพยาบาลและแก้ไขปัญหเฉพาะหน้าในชุมชนบนพื้นที่สูง
๓. เพื่อให้ชาวเขามีความรู้รักเป็นคนไทยด้วยกัน
๔. เพื่ออบรมศีลธรรมและหน้าที่พลเมืองแก่ชาวเขาและเสริมสร้างศักยภาพของชุมชนให้สามารถป้องกันและแก้ไขปัญหาชุมชนได้
๕. เพื่อพัฒนาศักยภาพพระธรรมจาริกในการทำงานร่วมกับชุมชน^{๑๑๒}

เป้าหมายของโครงการพระธรรมจาริก

๑) ด้านปริมาณ :

๑. พระสงฆ์พระธรรมจาริก จำนวน ๓๐๐ รูป
๒. อาศรมพระธรรมจาริก จำนวน ๒๕๐ รูป
๓. พื้นที่ดำเนินการ ๑๓ จังหวัด

๒) ด้านคุณภาพ:

๑. ดำเนินการเกี่ยวกับชาวเขา ที่อาศัยอยู่ในท้องที่ ๑๘ จังหวัด ๘๖ อำเภอ ส่วนใหญ่อยู่ทางภาคเหนือให้ได้รับการอบรมศีลธรรมและปฏิบัติหน้าที่พลเมืองดี เช่นเดียวกับคนทั่วไป
๒. เมื่อปฐมนิเทศแล้วก็จัดแบ่งกลุ่มพระธรรมจาริกแยกย้ายกันไปปฏิบัติงานตามหมู่บ้านชาวเขาตามที่กำหนดไว้เป็นเวลา ๑๒ เดือน ตั้งแต่เดือน มกราคม-ธันวาคมของทุกปีและให้หัวหน้าศูนย์อบรมรายงานผลการปฏิบัติงานประจำเดือนและรอบ ๓ เดือนต่อประธานคณะพระธรรมจาริกและอธิบดีกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ สำนักงานพระธรรมจาริกส่วนกลาง วัดเบญจมบพิตรฯ และสำนักงานประธานคณะพระธรรมจาริก วัดปากน้ำ ภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร

^{๑๑๑} [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.highland-buddhism.com/forum.php?mod=viewthread&tid=5>

[๒๑ ก.ย. ๒๕๕๕].

^{๑๑๒} สำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค วัดศรีโสดา ตำบลสุเทพ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่, คู่มือพระธรรมจาริก : คู่มือสร้างสรรค์ความดีสู่สังคมคุณธรรม, หน้า ๓.

๓. ประมาณเดือนพฤษภาคมให้พระธรรมจาริกที่ออกไปปฏิบัติงานคัดเลือกชาวเขาที่มีความเลื่อมใสศรัทธาและมีคุณสมบัติที่กำหนดไว้ขอบรรพชาอุปสมบทในพระพุทธศาสนาจำนวนไม่เกิน ๓๐๐ คน

๔. ประมาณปลายเดือนมิถุนายนหรือต้นเดือนกรกฎาคมจะนำชาวเขาจำนวน ๒๐๐ คนไปบรรพชาอุปสมบท ณ พระอุโบสถวัดเบญจมบพิตรดุสิตวนารามราชวรวิหาร กรุงเทพมหานคร

๕. พระภิกษุสามเณรที่บวชแล้วจะเดินทางไปอยู่ประจำวัดศรีโสดา พระอารามหลวงอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่และชาวเขาจำนวน ๒๐๐ คน ประกอบพิธีบรรพชาอุปสมบทที่วัดศรีโสดา พระอารามหลวง จังหวัดเชียงใหม่

๖. พระภิกษุสามเณรที่ได้รับบรรพชาอุปสมบทแล้วหากมีความปรารถนาจะเรียนหนังสือ จะได้จัดให้ศึกษาตั้งแต่ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นจนถึงระดับปริญญาตรี ณ วัดศรีโสดา พระอารามหลวงและวัดวิเวกวนาราม จังหวัดเชียงใหม่ หากไม่ศึกษาต่อจะให้การอบรม (อบรมพระบวชใหม่) เพื่อให้กลับไปสู่ชุมชนเป็นพลเมืองที่ดีของชุมชนและของชาติต่อไป^{๑๑๓}

ความคาดหวังจากโครงการพระธรรมจาริก

ทำให้ชาวเขาเลื่อมใสในพระพุทธศาสนาและเข้าใจวัฒนธรรมประเพณีเป็นการสร้างความสัมพันธ์ทางจิตใจเป็นอย่างดี มีความรักและหวงแหนแผ่นดินไทย ได้รับการศึกษาซึ่งเป็นการสนับสนุนแผนการศึกษาของชาติ มีความเข้าใจในเจตนาของรัฐบาลที่มีต่อชาวเขาและเข้าใจนโยบายการปกครองระบอบประชาธิปไตย มีความจงรักภักดีต่อสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์และเป็นพลเมืองที่ดีของประเทศชาติ อันเป็นการพัฒนาคนให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาประเทศชาติสืบไป ตลอดจนถึงพระสงฆ์ในโครงการพระธรรมจาริกที่ปฏิบัติศาสนกิจพัฒนาด้านจิตใจและคุณภาพชีวิตชาวเขาอยู่ในชุมชนชาวเขามีศักยภาพในการทำงานร่วมกับชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพ และชุมชนชาวเขาในพื้นที่ทำงานของโครงการพระธรรมจาริกมีศักยภาพในการดำเนินงานเพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาของชุมชนได้^{๑๑๔}

^{๑๑๓} สำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค วัดศรีโสดา ตำบลสุเทพ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่, **คู่มือพระธรรมจาริก : คู่มือสร้างสรรค์ความดีสู่สังคมคุณธรรม**, หน้า ๓-๔.

^{๑๑๔} โครงการพระธรรมจาริกฯ, **รายงานผลการปฏิบัติงานและการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์พระธรรมจาริก ประจำปีพุทธศักราช ๒๕๕๕**, หน้า ๔.

การปฏิบัติงาน “ภารกิจหลักและการรอง”

ภารกิจหลักของโครงการพระธรรมจาริก

ภารกิจหลักของโครงการพระธรรมจาริก คือ การพัฒนาด้านจิตใจ โดยใช้การเผยแผ่พระพุทธศาสนาเป็นเครื่องมือ วิธีการปฏิบัติ คือ การประยุกต์คติความเชื่อทางพระพุทธศาสนาให้มีความสัมพันธ์กับคติความเชื่อดั้งเดิมของชาวไทยภูเขา อย่างผสมผสานกลมกลืน ผลทำให้มีผู้นับถือพระพุทธศาสนาเป็นจำนวนมาก^{๑๑๕}

ภารกิจรองของโครงการพระธรรมจาริก

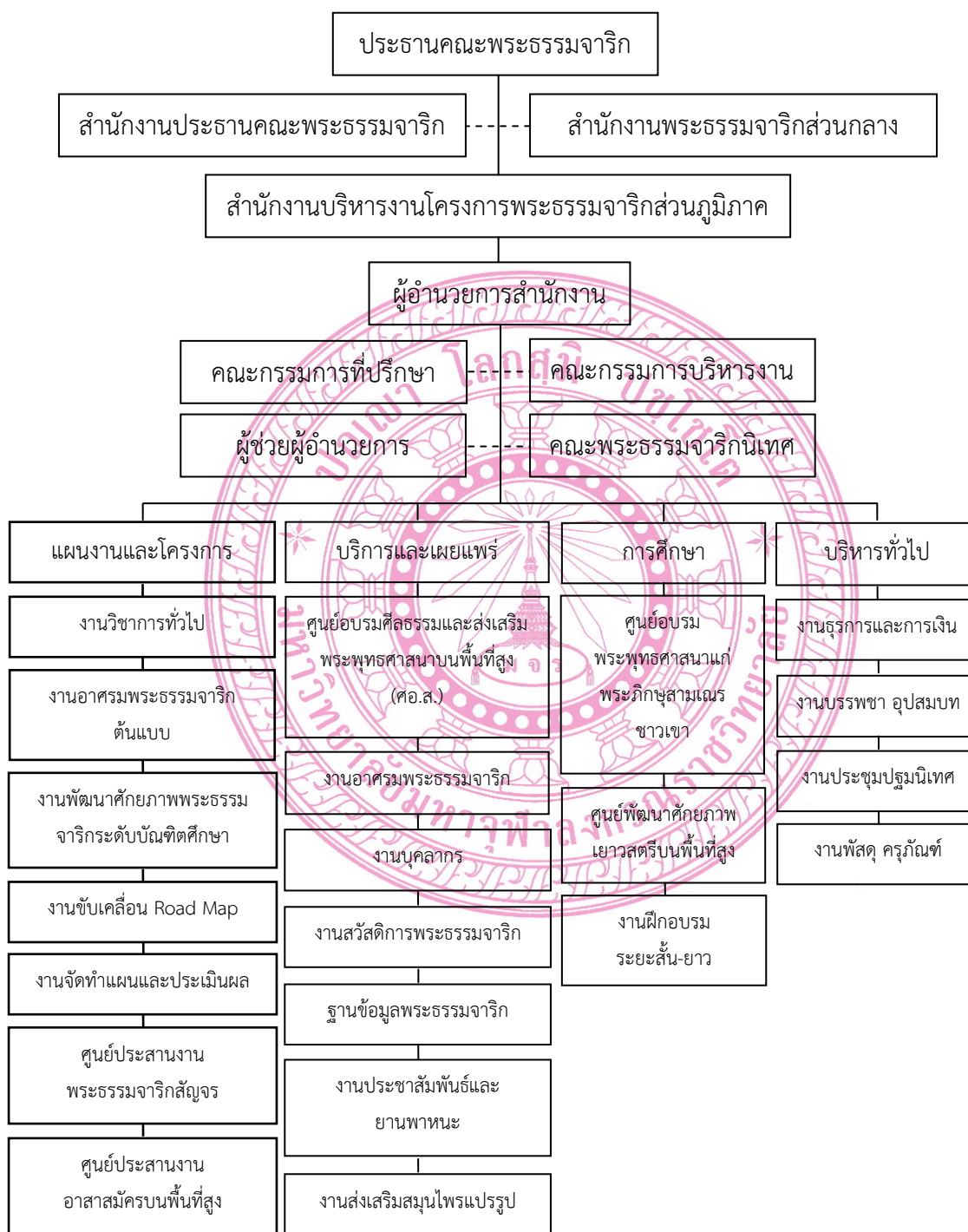
- ๑) ส่งเสริมด้านสุขอนามัย
- ๒) การศึกษา
- ๓) ศิลธรรม
- ๔) หน้าที่พลเมือง
- ๕) การจัดตั้งองค์กรชุมชน^{๑๑๖}
- ๖) การพัฒนาสาธารณะประโยชน์
- ๗) การเกษตรเพื่อการบริโภค
- ๘) การประชาสัมพันธ์
- ๙) ด้านการสร้างความสัมพันธ์
- ๑๐) ด้านการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยน
- ๑๑) ด้านการให้การสงเคราะห์
- ๑๒) บทบาทที่ปรึกษาและผู้ประสานงาน^{๑๑๗}

^{๑๑๕} ดูรายละเอียดใน โครงการพระธรรมจาริกฯ, รายงานฉบับสมบูรณ์ โครงการศึกษาจัดทำแผนแม่บทเพื่อพัฒนาอาศรมพระธรรมจาริกต้นแบบ เฉลิมพระเกียรติ ๘๔ พรรษา ใน ๒๐ จังหวัด, หน้า ๕๒.

^{๑๑๖} ดูรายละเอียดใน [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://www.highland-buddhism.com/forum.php?mod=viewthread&tid=5> [๒๑ ก.ย. ๒๕๕๕].

^{๑๑๗} ดูรายละเอียดใน โครงการพระธรรมจาริกฯ, รายงานฉบับสมบูรณ์ โครงการศึกษาจัดทำแผนแม่บทเพื่อพัฒนาอาศรมพระธรรมจาริกต้นแบบ เฉลิมพระเกียรติ ๘๔ พรรษา ใน ๒๐ จังหวัด, หน้า ๕๕-๕๖.

โครงสร้างการบริหารงานโครงการพระธรรมจาริก



แผนภาพที่ ๒.๓ แสดงโครงสร้างการบริหารงานโครงการพระธรรมจาริก^{๑๑๘}

ที่มา : ดัดแปลงจากทำเนียบพระธรรมจาริก พุทธศักราช ๒๕๕๖, หน้า ๗.

นโยบายของโครงการพระธรรมจาริก

นโยบายเน้นหนักของคณะพระธรรมจาริกประจำปีพุทธศักราช ๒๕๕๒-๒๕๕๖

การปฏิบัติงานของพระธรรมจาริกในหมู่บ้านชาวเขานั้น เมื่อครบเวลา ๑ ปี จำเป็นต้อง ทบทวนย้อนหลังถึงงานในรอบปีที่ผ่านมาว่า มีอะไรดีขึ้นบ้าง ทรงตัวอยู่กับที่หรือลดระดับลง อะไรที่ ทำแล้วและอะไรที่ยังไม่ได้ทำ ก็เป็นเรื่องที่ต้องนำมาที่พิจารณา งานทุกๆด้านล้วนแต่เป็นส่วนประกอบ หรือปัจจัยที่สำคัญในการสร้างความเชื่อถือความเลื่อมใสศรัทธาและความยอมรับให้เกิดขึ้นในจิตใจ ของประชาชนในหมู่บ้านที่พระธรรมจาริกเข้าไปปฏิบัติงาน สำหรับปี พ.ศ.๒๕๕๑ โครงการพระธรรม จาริกส่วนภูมิภาค วัดศรีโสดา พระอารามหลวง ได้พิจารณาแล้วเห็นสมควรให้มีนโยบายเชิงรุก เพื่อ เป็นแนวทางของพระธรรมจาริกได้นำไปปฏิบัติตามความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแต่ละพื้นที่ ดังนี้

- ๑.การปลูกต้นไม้บริเวณอาศรม (โอวาทประธานคณะพระธรรมจาริก)
- ๒.การขยายหมู่บ้านปฏิบัติงาน
- ๓.เรื่องการจูงใจเด็กและเยาวชนมาเป็นยุวพุทธ
- ๔.การสอนศีลธรรมในโรงเรียน
- ๕.การสร้างแกนนำชาวพุทธ
- ๖.หออกระจายข่าวหรือเสียงตามสาย
- ๗.ศิลปจริยวัตรทั้งดงามอาศรมร่มรื่นน่าอยู่
- ๘.การจัดกิจกรรมที่เอื้อต่อการเผยแผ่หลักธรรม
- ๙.การดำเนินการจัดทำโครงการพัฒนาชุมชน
- ๑๐.การประสานงานแหล่งทุน การแสวงหาภาคีการทำงาน
- ๑๑.การประยุกต์กิจกรรมในการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมในชนเผ่า^{๑๑๙}

บทบาทหน้าที่และกลวิธีเผยแผ่ธรรมของพระธรรมจาริก

คณะพระธรรมจาริกได้ยึดพระพุทธรูปองค์หนึ่งที่พระบรมศาสดาทรงตรัสแก่พระสงฆ์คณะแรก ที่ทรงส่งไปประกาศพระพุทธศาสนาครั้งแรกที่ว่า “จรธ ภิกขเว จาริกิ พหุชนหิตาย พหุชนสุขาย โลกานุกมปาย อุตถาย หิตาย สุขาย เทวมนุสสานิ เทเสถ ภิกขเว ธมมํ อาทิกถยาณํ มชฌเมกถยาณํ ปริโยสานกถยาณํ สาดถํ สพฺพญชนํ เกวลปริปุณฺณํ ปรีสุทฺธิํ พรหมจิริยํ ปกาเสถ.”^{๑๒๐} แปลว่า : “ภิกษุทั้งหลาย พวกเธอจงจาริกไป เพื่อประโยชน์สุขแก่ชนจำนวนมาก เพื่ออนุเคราะห์ชาวโลก เพื่อ

^{๑๑๙} ดูรายละเอียดใน สำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค วัดศรีโสดา ตำบลสุเทพ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่, **คู่มือพระธรรมจาริก: คู่มือสร้างสรรค์ความดีสู่สังคมคุณธรรม**, หน้า ๕-๘.

^{๑๒๐} วิ. ม. (บาลี) ๔/๓๒/๔๐.

ประโยชน์เกื้อกูลและความสุขแก่ทวยเทพและมนุษย์ จงแสดงธรรมมีความงามในเบื้องต้น มีความงามในท่ามกลาง และมีความงามในที่สุด จงประกาศพรหมจรรย์ พร้อมทั้งอรรถและพยัญชนะบริสุทธิ์ บริบูรณ์ครบถ้วน”^{๑๒๑}

จากพระพุทธพจน์ดังกล่าว แสดงถึงบทบาทหน้าที่และกลวิธีในการเผยแผ่ธรรมะของ พระธรรมจาริกแต่ละอาศรมที่ปฏิบัติงานในหมู่บ้านชาวเขา ซึ่งจะประกอบไปด้วยพระธรรมจาริก ๒-๓ รูป (ปัจจุบันมีอาศรมพระธรรมจาริกรวมทั้งสิ้น ๓๐๐ อาศรม พระธรรมจาริก ๓๓๖ รูป) ซึ่งมี หน้าที่และความรับผิดชอบดังต่อไปนี้

- (๑) เป็นศูนย์กลางช่วยติดต่อประสานงานที่เกี่ยวข้องกับชาวเขาในเขตรับผิดชอบ
 - (๒) เป็นแกนนำในการพัฒนาจิตใจ เพื่อชี้นำแนวทางที่ถูกต้องในเรื่องศาสนา ศีลธรรม ความเชื่อตลอดทั้งวัฒนธรรมประเพณีไทย
 - (๓) ส่งเสริมและสนับสนุนให้ชาวเขาได้เข้ามามีบทบาท มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆที่จะเป็นประโยชน์ต่อหมู่บ้านของตนเอง
 - (๔) แนะนำและส่งเสริม สนับสนุนให้ชาวเขาได้มีการพัฒนาความรู้ทางด้านวิชาการและการพัฒนาด้านอาชีพต่างๆ
 - (๕) หากชาวบ้านมีปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ก็ต้องเข้ามาช่วยแก้ปัญหาเหล่านั้น โดยเฉพาะปัญหาความเดือดร้อนเฉพาะหน้าของชาวเขา อีกทั้งให้การรักษาพยาบาลเบื้องต้นแก่ผู้เจ็บป่วย
 - (๖) ช่วยเป็นสื่อกลางและให้ความร่วมมือในการนำบริการต่างๆของรัฐสู่ชุมชน โดยการประสานงานกับหน่วยงานต่างๆที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกับหน่วยงานที่ได้เข้ามาส่งเสริมหรือพัฒนาในเขตพื้นที่รับผิดชอบตนเอง
 - (๗) การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชาวเขา หน่วยงานราชการ ตลอดจนพระสงฆ์ การในเขตพื้นที่รับผิดชอบและการสอดส่องดูแลความเคลื่อนไหวต่างๆ อันจะเป็นอันตรายต่อชาติ, ศาสนา และพระมหากษัตริย์
 - (๘) การสำรวจ การรวบรวมข้อมูลต่างๆในเขตรับผิดชอบ ทั้งนี้เพื่อนำมาวิเคราะห์วางแผนพัฒนาและสงเคราะห์ชาวเขาต่อไป นอกจากนั้นต้องมีการรายงานการปฏิบัติงานต่อประธาน คณะพระธรรมจาริกและศูนย์พัฒนาและสงเคราะห์ชาวเขาของจังหวัดนั้นๆ
- กิจกรรมหลักขององค์กร (Project Activities) ที่นำไปสู่การนำธรรมะหม่อมดอยได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ได้แก่

๑) อำนวยความสะดวกแก่พระธรรมจาริก ที่เดินทางไปปฏิบัติศาสนกิจ ตามหมู่บ้านชาวเขาเพื่อทำหน้าที่อบรมศีลธรรม จริยธรรม ผ่านกิจกรรมต่างๆ เช่น การบรรยายด้วยเสียงตามสาย

^{๑๒๑}วิ. ม. (ไทย) ๔/๓๒/๔๐.

การเทศนาในวันสำคัญ การจัดค่ายคุณธรรม การสอนศีลธรรมในโรงเรียน การบวชป่าสืบชะตาป่า การทำบุญสัจจกร การสวดมนต์สัจจกร การส่งเสริมอาชีพ การรณรงค์เรื่องเอดส์ การธรรมจาริกสัจจกร และการรณรงค์ลด ละ เลิก อบายมุข เป็นต้น

๒) จัดการศึกษาสำหรับชาวเขาที่ด้อยโอกาสทางการศึกษา เช่น ชั้นเรียนผู้ใหญ่ชาวเขา และชั้นเรียนสามเณรชาวเขาตามพื้นที่ต่างๆ ร.ร.ผู้ใหญ่ (ชาวเขา) วัดศรีโสดา ศูนย์พัฒนาศักยภาพเยาวชนสตรี วัดวิเวกนาราม ร.ร. สมเด็จพระพุทธชินวงศ์ ร.ร. วัดวิเวกนาราม และการจัดการศึกษา ระดับอุดมศึกษาร่วมกับมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยแม่โจ้ เป็นต้น

๓) การให้ความช่วยเหลือ เช่น ด้านอนามัย ได้แก่ การส่งเสริมการปลูกพืชสมุนไพร การช่วยเหลือปฐมพยาบาลเบื้องต้น การแนะนำด้านสุขภาพ ด้านการส่งเสริมอาชีพ เช่น การจัดตั้งกลุ่มอาชีพในชุมชน การจัดหาพันธุ์พืชไปส่งเสริมให้ชาวเขาปลูก เป็นต้น^{๑๒๒}

ระเบียบคณะพระธรรมจาริก ว่าด้วยการบริหารโครงการพระธรรมจาริก พุทธศักราช ๒๕๓๔

โดยเห็นว่าสมควรปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมระเบียบคณะพระธรรมจาริก ว่าด้วยการบริหารงานโครงการพระธรรมจาริก พ.ศ. ๒๕๓๔ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน และเอื้ออำนวยประโยชน์การบริหารงานตามโครงการพระธรรมจาริก ให้มีประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผลยิ่งขึ้น ประธานคณะพระธรรมจาริกจึงให้แก้ไข เพิ่มเติม วางระเบียบว่าด้วยการบริหารโครงการพระธรรมจาริกไว้ดังต่อไปนี้

หมวดที่ ๑ ข้อความทั่วไป

ข้อ ๑ ระเบียบนี้ เรียกว่า ระเบียบคณะพระธรรมจาริก ว่าด้วยการบริหารงานโครงการพระธรรมจาริก พ.ศ. ๒๕๓๔

ข้อ ๒ ระเบียบนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันที่ ๑๒ มกราคม ๒๕๓๔ เป็นต้นไป

ข้อ ๓ ให้ยกเลิกระเบียบคณะพระธรรมจาริก ว่าด้วยการบริหารงานโครงการพระธรรมจาริก พ.ศ. ๒๕๓๔ บรรดาระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งอื่นใด ที่ขัดกับระเบียบนี้ให้ใช้ระเบียบนี้แทน

ข้อ ๔ โครงการพระธรรมจาริก หมายถึง โครงการที่พระภิกษุสงฆ์คณะหนึ่ง เรียกว่า คณะพระธรรมจาริก ได้รับความสนับสนุนจากกรมประชาสัมพันธ์ กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ให้รับภาระในการอบรมศีลธรรมและจริยธรรมแก่ชาวเขาในถิ่นทุรกันดารห่างไกลคมนาคม โดย

^{๑๒๒}โครงการพระธรรมจาริกฯ, รายงานผลการปฏิบัติงานและการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์พระธรรมจาริก ประจำปีพุทธศักราช ๒๕๕๕, (ม.ป.ท. : ม.ป.พ., ๒๕๕๖), หน้า ๕-๖.

มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ชาวเขาทำหน้าที่เป็นพลเมืองที่ดี ให้ความร่วมมือกับทางราชการในการพัฒนา และการปกครอง ให้มีจิตสำนึกในความเป็นคนไทยมากขึ้น มีความรักชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ ช่วยรักษาทรัพยากรธรรมชาติ ป่า ต้นน้ำ ลำธาร ช่วยลดปัญหายาเสพติดและอาชญากรรม เกิดความสงบสุขในชุมชนที่ชาวเขาศึกษาอยู่ตามอัตภาพ อันเป็นผลดีต่อความมั่นคงของประเทศชาติ

ข้อ ๕ การบริหารโครงการพระธรรมจาริก หมายถึง การส่งเสริมสนับสนุนให้ความสะดวกและติดตามผลการปฏิบัติงานของพระธรรมจาริก ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และนโยบายโดยมีประธานคณะพระธรรมจาริก ซึ่งเป็นพระเถระที่คณะกรรมการมหาเถรสมาคมมอบหมายทำหน้าที่กำกับควบคุมดูแลการบริหารงานโครงการ

หมวดที่ ๒ ว่าด้วยการบริหารงาน

ให้จัดองค์การบริหารงาน ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ในส่วนกลางให้เรียกว่า สำนักงานประธานคณะพระธรรมจาริก ในส่วนภูมิภาคให้เรียกว่า สำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค (สธ.ภ.) ทั้งนี้เพื่อกระจายอำนาจการบริหารงานของประธานคณะพระธรรมจาริก ในการดำเนินงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสามารถแก้ไขปัญหาและอุปสรรคได้อย่างรวดเร็ว มีคุณภาพ

ข้อ ๖ ว่าด้วยการบริหารงานในส่วนกลาง

๖.๑ ให้มีสำนักงานประธานคณะพระธรรมจาริก ทำหน้าที่บริหารงานพระธรรมจาริกในส่วนกลาง มีเจ้าหน้าที่ของสำนักงานและหน่วยราชการที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประธานคณะพระธรรมจาริกแต่งตั้งขึ้นตามความเหมาะสม เพื่อทำหน้าที่ช่วยกลั่นกรองงานนำเสนอประธานคณะพระธรรมจาริกพิจารณาสั่งการดังนี้

(๑) กลั่นกรอง แผนงานและงบประมาณประจำปีสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค

(๒) พิจารณาวางแผนหาทรัพยากรบุคคลและแผนระดมทุน เพื่อสนับสนุนโครงการพระธรรมจาริก

(๓) เสนอแนะเรื่องต่างๆที่เกี่ยวข้อง ในการเสริมงานโครงการพระธรรมจาริกให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

(๔) อำนวยความสะดวกแก่พระเถระผู้ใหญ่และผู้ทำประโยชน์แก่โครงการไปตรวจเยี่ยมการปฏิบัติงานของพระธรรมจาริกในส่วนภูมิภาค

(๕) เรื่องอื่นๆที่ประธานคณะพระธรรมจาริกมอบหมาย

๖.๒ เมื่อประธานคณะพระธรรมจาริก เห็นสมควรให้มีคณะกรรมการช่วยปฏิบัติภารกิจอย่างใดอย่างหนึ่ง เป็นอำนาจของประธานคณะพระธรรมจาริกพิจารณาแต่งตั้งกรรมการได้ตามความเหมาะสม

ข้อ ๗ ว่าด้วยการบริหารงานในส่วนภูมิภาค

๗.๑ ให้มีสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค (สธ.ภ.) ขึ้นที่วัดศรีโสดา ตำบลสุเทพ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ เพื่อเป็นองค์กรควบคุมดูแลรับผิดชอบการปฏิบัติงานของพระธรรมจาริกในส่วนภูมิภาค ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

๗.๒ ให้มีผู้อำนวยการสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค (สธ.ภ.) ซึ่งประธานคณะพระธรรมจาริกเป็นผู้แต่งตั้ง โดยอาศัยหลักเกณฑ์ ดังนี้

- (๑) เป็นเจ้าอาวาสวัดศรีโสดา
- (๒) มีพรรษาไม่ต่ำกว่า ๑๐ พรรษา
- (๓) เป็นเปรียญธรรม ๓ ประโยคขึ้นไปหรือผู้ที่ประธานคณะพระธรรมจาริก

เห็นสมควร

๗.๓ ผู้อำนวยการสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค ซึ่งประธานคณะพระธรรมจาริกแต่งตั้งแล้ว เป็นผู้บริหารสำนักงาน มีอำนาจแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานได้ตามความจำเป็นและเหมาะสม โดยแบ่งความรับผิดชอบงานออกเป็น ๔ ฝ่ายดังนี้

(๑) ฝ่ายบริหารทั่วไป มีหน้าที่รับผิดชอบงานสารบัญ จุรการ งานรับ-ส่ง ได้ตอบหนังสือ งานพิมพ์และโรเนียว การเก็บรักษาหนังสือ วัสดุครุภัณฑ์ งานการเงินและบัญชี งานสาธารณูปการ งานยานพาหนะ งานประชุม งานศาสนพิธี งานบรรพชาอุปสมบท และปฏิบัติงานธุรการอื่นๆที่มอบหมาย

(๒) ฝ่ายแผนงาน มีหน้าที่รับผิดชอบการทำแผนงาน งบประมาณประจำปี การอบรมพระธรรมจาริก การจัดทำสื่อการสอนเป็นภาษาชาวเขาเผ่าต่างๆ การติดต่อประสานงานกับหน่วยงานราชการและองค์กรเอกชนทั้งในและต่างประเทศ

(๓) ฝ่ายบริการและเผยแพร่ มีหน้าที่ควบคุมดูแลและติดตามการปฏิบัติงานของพระธรรมจาริกภาคสนาม ให้เป็นไปตามแผนงาน การรับสมัครพระธรรมจาริกใหม่ การพิจารณาปรับเปลี่ยนโยกย้ายพระธรรมจาริก การพิจารณาจัดตั้งอาศรมใหม่ การพิจารณายกเลิกอาศรม การจัดทำวารสารพระธรรมจาริก การประชาสัมพันธ์ การตรวจเยี่ยมและนิเทศ การรายงานผลการปฏิบัติงานของพระธรรมจาริกและทำรายงานประจำปี

(๔) ฝ่ายการศึกษา มีหน้าที่ในการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนสมเด็จพระพุทธชินวงศ์ โรงเรียนผู้ใหญ่ (ชาวเขา) วัดศรีโสดา และการเรียนการสอนสำหรับชาวเขาผู้ด้อยโอกาส ตามอาศรมพระธรรมจาริก โดยแบ่งหน้าที่ออกเป็นงาน ดังนี้

๑) งานธุรการโรงเรียน ได้แก่ การปฏิบัติการทางเอกสาร งานรับ-ส่งหนังสือ งานพิมพ์โรเนียว การเก็บรักษาวัสดุครุภัณฑ์ การเงิน การบัญชี การดูแล อาคารสถานที่ ยานพาหนะ การจัดทำหนังสือสุทธิของพระภิกษุสามเณร การรับสมัครนักเรียนใหม่ การติดต่อผู้ปกครองนักเรียน การปฏิบัติงานธุรการต่างๆตามที่ได้รับมอบหมาย

๒) งานวิชาการของโรงเรียน ได้แก่ การใช้หลักสูตร การจัดทำแผนการเรียน การจัดทำตารางเรียน การจัดครูเข้าสอน การจัดกลุ่มการเรียน การจัดสอนซ่อมเสริม การประเมินผลการเรียน การจัดทำทะเบียนนักเรียนและวัดผลการแนะแนวการศึกษา การจัดศูนย์สวัสดิการเด็กเล็ก และการนิเทศการศึกษา

๓) งานกิจกรรมและโภชนาการ ได้แก่ การรักษาความสะอาดอาคารบริเวณวัด การจัดกิจกรรมของนักเรียนทั้งในและนอกสถานที่ งานควบคุมดูแลการจัดอาหารซื้ออาหาร การจัดสถานที่ฉันภัตตาหาร และความสะอาดของโรงครัว การรักษาของใช้และอุปกรณ์โรงครัว

๔) งานปกครองและสาธารณูปการ ได้แก่ การสอดส่องควบคุมดูแลความประพฤติของครูและนักเรียน การลงโทษผู้ละเมิดระเบียบวินัยของโรงเรียน การจัดที่พักอาศัยแก่พระภิกษุสามเณรและเด็กวัด การดูแลรักษาห้องพยาบาล การส่งผู้ป่วยไปโรงพยาบาล การดูแลสร้างซ่อมเสนาสนะวัสดุต่างๆและการบำรุงรักษาไฟฟ้า น้ำ ถนน สาธารณูปการ และงานฝึกอาชีพ

๕) งานห้องสมุดและสื่อเทคโนโลยี ได้แก่ การจัดหาจัดหาดูแลหนังสือ การจัดบริการห้องสมุด การรับบริจาคหนังสือ การติดต่อห้องสมุดต่างๆเพื่อแลกเปลี่ยนทางวิชาการ การจัดทัศนศึกษา การจัดสื่อเทคโนโลยีประกอบการเรียนการสอน การให้ยืมและรับคืนหนังสือ

๗.๔ ให้มีคณะกรรมการที่ปรึกษาของโครงการพระธรรมจาริก เพื่อทำหน้าที่ให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษาแก่สำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค ในการดำเนินงานให้บรรลุผล ประกอบด้วย เจ้าคณะภาคและเจ้าคณะจังหวัด ซึ่งประธานคณะพระธรรมจาริกเป็นผู้แต่งตั้ง

๗.๕ ให้มีคณะกรรมการบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค เพื่อทำหน้าที่ประสานงานร่วมมือสนับสนุนการปฏิบัติงานของพระธรรมจาริกในพื้นที่ให้เป็นไปตามแผนงาน ประกอบด้วย เจ้าคณะอำเภอ เจ้าคณะตำบล ที่มีพระธรรมจาริกไปปฏิบัติงานอยู่มาก ส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนพระเถระหรือผู้ที่ทำประโยชน์แก่โครงการพระธรรมจาริก ซึ่งประธานคณะพระธรรมจาริกเป็นผู้แต่งตั้ง โดยมีผู้อำนวยการสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาคเป็นประธานโดยตำแหน่ง และให้คณะกรรมการบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค อยู่ในตำแหน่งคราวละ ๔ ปี เมื่อครบวาระแล้วให้ผู้อำนวยการสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค ทำรายชื่อเสนอประธานคณะพระธรรมจาริกแต่งตั้งใหม่

๗.๖ ให้มีศูนย์อบรมพระพุทธศาสนาแก่พระภิกษุสามเณรชาวเขา (ศอ.) โดยมีผู้อำนวยการสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค เป็นผู้รับผิดชอบในการอบรมฝึกฝนพระภิกษุสามเณรชาวเขาได้ศึกษาเล่าเรียนพระธรรมวินัยให้มีศีลาจารวัตรและตั้งอยู่ในสมณสาธูป ตรงต่อเวลา มีความกตัญญูรู้คุณ รู้จักเสียสละและทำประโยชน์แก่สังคม

หมวดที่ ๓ ว่าด้วยพระธรรมจาริก

ข้อ ๘ พระภิกษุสามเณรจะเข้าปฏิบัติงานในโครงการพระธรรมจาริกได้ ต้องยื่นใบสมัครต่อผู้อำนวยการสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค เมื่อได้รับอนุมัติและผ่านการอบรมก่อนออกปฏิบัติงานตามหลักเกณฑ์แล้ว จึงมีศักดิ์และสิทธิ์เป็นพระธรรมจาริกในโครงการโดยสมบูรณ์

ข้อ ๙ พระภิกษุหรือสามเณรที่สมัครเป็นพระธรรมจาริกต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้

- (๑) มีอายุพรรษาอย่างน้อย ๕ พรรษาหรือผู้อำนวยการสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค เห็นสมควรให้เป็นพระธรรมจาริกได้
- (๒) ต้องมีเจ้าอาวาสหรือเจ้าคณะพระสังฆาธิการต้นสังกัดในท้องที่รับรองความประพฤติ
- (๓) มีความรู้ทางสายสามัญอย่างต่ำ ป.๖ ทางพระปริยัติธรรมไม่ต่ำกว่านักธรรมชั้นตรี
- (๔) มีอายุไม่เกิน ๔๕ ปี
- (๕) มีร่างกายแข็งแรง ไม่มีโรคประจำตัว ไม่เป็นโรคติดต่อที่สังคมรังเกียจ
- (๖) ไม่เป็นพระสังฆาธิการ

ข้อ ๑๐ เมื่อได้รับการแต่งตั้งเป็นพระธรรมจาริกแล้ว ต้องปฏิบัติดังนี้

- (๑) ให้มีสมณสาธูปและศีลาจารวัตร
- (๒) ไม่ประพฤติสิ่งที่เป็นโลกวัชชะ
- (๓) ปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้ในข้อ ๑๒
- (๔) ต้องอยู่ปฏิบัติงานตามอาศรมในหมู่บ้านชาวเขาตลอดปี
- (๕) ถ้าไม่อยู่ปฏิบัติงานติดต่อกันเกินกว่า ๗ วัน ให้ขออนุมัติต่อผู้อำนวยการสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค เป็นลายลักษณ์อักษรและแจ้งผู้เกี่ยวข้องทราบตามลำดับชั้น

ข้อ ๑๑ ถ้าพระธรรมจาริก ฝ่าฝืนหรือละเลยไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อ ๑๐ หรือมีพฤติกรรมเป็นที่เสียหายแก่โครงการ ให้ผู้อำนวยการสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริก

ส่วนภูมิภาค เรียกว่ากล่าวตักเตือนและทำทัณฑ์บน หากไม่เชื่อฟังและประพฤติผิดซ้ำอีก ให้สั่งการให้พ้นจากการเป็นพระธรรมจาริก

ข้อ ๑๒ บทบาทหน้าที่ของพระธรรมจาริก

ภารกิจด้านศาสนา

๑. ปฏิบัติงานพัฒนาจิตใจ ชักชวนให้ชาวเขานำคำสั่งสอนทางพระพุทธศาสนามาใช้ในชีวิตประจำวัน

๒. สนับสนุนให้ชาวเขาแสดงตนเป็นพุทธมามกะ

๓. เมื่อชาวเขาเกิดศรัทธาเลื่อมใสในบวรพระพุทธศาสนา ส่งบุตรหลานเข้าบรรพชาอุปสมบท ให้อำนวยความสะดวกให้สำเร็จสมเจตนา โดยคัดเลือกกุลบุตรชาวเขาเหล่านั้นนำส่งรายชื่อที่สำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค

๔. ปฏิบัติศาสนกิจ ได้แก่ การทำวัตรเช้า-เย็น สวดมนต์เจริญสมณวิปัสสนากัมมัฏฐาน แผ่เมตตาให้สรรพสัตว์ ออกบิณฑบาตตามแบบอย่างของพุทธบุตร เมื่อชาวเขานำอาหารมาถวายที่อาศรม แนะนำให้รู้จักศาสนพิธี เช่น ไหว้พระ อาราธนาศีล รับศีล เป็นต้น

๕. ชักชวนชาวเขาให้ร่วมมือกันบูรณปฏิสังขรณ์เสนาสนะในอาศรมฯ ปรับปรุงบริเวณพื้นที่อาศรม ให้เป็นที่ร่มรื่น เพื่อสร้างศรัทธาแก่ผู้พบเห็น

๖. จัดให้มีการทำบุญตักบาตร ฟังธรรมเป็นประจำทุกวันธรรมสวนะ

๗. จัดให้มีการบำเพ็ญกุศลตามเทศกาลในวาระต่างๆ ตามประเพณีทางพระพุทธศาสนา

ภารกิจด้านชาวเขาสัมพันธ์

๑. เป็นแกนกลางในการสร้างความสัมพันธ์ทางจิตใจระหว่างชาวเขากับชาวพื้นราบ และทำหน้าที่สร้างความเข้าใจอันดีระหว่างเจ้าหน้าที่รัฐบาลและชาวเขา

๒. สร้างจิตสำนึกในหน้าที่พลเมืองดี มีความจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ ปฏิบัติตนอยู่ในระเบียบวินัยและเคารพกฎหมาย

ภารกิจด้านสนับสนุนงานสงเคราะห์และพัฒนา

๑. เป็นสื่อกลางในการนำบริการของรัฐบาลเข้าไปในหมู่บ้านชาวเขาตลอดจนเป็นสื่อสัมพันธ์แก่เจ้าหน้าที่รัฐบาลที่เข้าไปปฏิบัติงานให้เข้าถึงชาวเขา และสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุวัตถุประสงค์

๒. ส่งเสริมสนับสนุนให้ชาวเขาได้รับข่าวสารวิทยาการต่างๆ เพื่อพัฒนาหาความรู้และทัศนคติให้ทันสมัย ทนความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงของสังคมภายนอก

๓. ช่วยแก้ปัญหาความเดือดร้อนเฉพาะหน้าต่างๆ ที่เกิดขึ้น

๔. ให้การรักษาพยาบาลเบื้องต้น ตลอดจนแนะนำในเรื่องสาธารณสุขมูลฐานอื่นๆ

๕.เป็นที่ปรึกษาแก้ปัญหาต่างๆ เป็นที่พึ่งทางความคิดในการแก้ปัญหาต่างๆของ
ชาวเขา

๖.แนะนำให้ชาวเขาไม่ให้ตัดไม้ทำลายป่า ทำไร่เลื่อนลอย สนับสนุนให้ทำการเกษตร
ถาวรและตั้งหลักแหล่งที่อาศัยทำมาหากินแน่นอน หยุดการเคลื่อนย้าย

๗.แนะนำตลอดจนช่วยเหลือชาวเขาให้เลิกปลูกฝิ่นและเสพฝิ่น

๘.สนับสนุนให้ชาวเขาพัฒนาคุณภาพชีวิตของตนเอง สามารถพึ่งตนเองได้และให้
ดำเนินชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีผาสุตามควรแก่สภาพ

๙.ปฏิบัติงานอื่นตามที่ผู้อำนวยการสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริก
ส่วนภูมิภาคมอบหมาย

หมวดที่ ๔ ว่าด้วยการปฏิบัติงานของพระธรรมจาริก

ข้อ ๑๓ ให้ผู้อำนวยการสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค เป็นผู้
มีอำนาจอนุมัติแต่งตั้งอาศรมพระธรรมจาริกขึ้นตามหมู่บ้านชาวเขาเพื่อใช้เป็นที่พักอาศัยและ
การปฏิบัติงานของพระธรรมจาริก โดยอาศัยหลักเกณฑ์ ดังนี้

- (๑) เป็นหมู่บ้านที่มีประชากรไม่น้อยกว่า ๓๐ หลังคาเรือน
- (๒) มีหมู่บ้านข้างเคียงที่พอไปเยี่ยมเยียนได้สะดวกประมาณ ๓-๔ แห่ง หรือ
ประชากรรวมกันได้ไม่น้อยกว่า ๕๐๐ คน
- (๓) มีเนื้อที่บริเวณพอประกอบกิจกรรม ประมาณ ๓-๖ ไร่
- (๔) ชาวบ้านพร้อมใจที่จะให้ความร่วมมือ
- (๕) การขอตั้งอาศรมใหม่ ให้ยื่นต่อผู้อำนวยการสำนักงานบริหารงานโครงการพระ
ธรรมจาริกส่วนภูมิภาค ระหว่างเดือนพฤศจิกายน-มกราคมของทุกปี

ข้อ ๑๔ พระธรรมจาริกผู้ได้รับมอบหมายให้ไปปฏิบัติงานที่อาศรมใด ต้องขึ้นไป
ปฏิบัติงานภายใน ๗ วัน นับแต่วันที่รับคำสั่งและปฏิบัติหน้าที่ตามที่ระบุไว้ในระเบียบ ข้อที่ ๑๒

ข้อ ๑๕ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปโดยคล่องตัวยิ่งขึ้น ให้ผู้อำนวยการสำนักงาน
บริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค เลือกอาศรมที่เป็นจุดกลางของหมู่บ้านและอาศรมใน
บริเวณหนึ่งๆ จัดตั้งขึ้นเป็นศูนย์อบรมศีลธรรมและส่งเสริมพระพุทธศาสนาบนพื้นที่สูง (ศอ.ส.) เพื่อทำ
หน้าที่เป็นแหล่งกลางประสานงานและควบคุมดูแลติดตามการปฏิบัติงานของพระธรรมจาริก ในเขต
รับผิดชอบ การจัดตั้งศูนย์อบรมศีลธรรมและส่งเสริมพระพุทธศาสนาบนพื้นที่สูง มีหลักเกณฑ์ดังนี้

- (๑) ต้องเป็นอาศรมที่มีพื้นที่บริเวณตั้งแต่ ๖ ไร่ขึ้นไป
- (๒) เป็นจุดศูนย์กลางของกลุ่มหมู่บ้านชาวเขา ประมาณ ๓๐ หมู่บ้าน
- (๓) มีพระธรรมจาริกปฏิบัติงานอยู่ตั้งแต่ ๓ อาศรมขึ้นไป

ข้อ ๑๖ ผู้อำนวยการสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค แต่งตั้งพระธรรมจาริกที่สามารถเป็นหัวหน้าศูนย์อบรมศีลธรรมและส่งเสริมพระพุทธศาสนาบนพื้นที่สูง เพื่อบริหารศูนย์ โดยมีหน้าที่หลักดังนี้

(๑) ประสานงานกับหน่วยงานราชการและองค์กรต่างๆในท้องถิ่น เพื่อให้การปฏิบัติงานของพระธรรมจาริกในเขตรับผิดชอบทำงานได้คล่องตัวขึ้น

(๒) ออกตรวจเยี่ยมพระธรรมจาริกตามอาศรมต่างๆในเขตรับผิดชอบทุกเดือน

(๓) จัดหน่วยพระธรรมจาริกเคลื่อนที่ อบรมศีลธรรมแก่ชาวเขาตามหมู่บ้านในเขตรับผิดชอบที่ไม่มีอาศรมพระธรรมจาริกตั้งอยู่

(๔) จัดกิจกรรมต่างๆ ที่เป็นประโยชน์แก่สังคมและพระพุทธศาสนา ให้เป็นแม่แบบแก่อาศรมพระธรรมจาริกในเขตรับผิดชอบ

(๕) ทำแผนปฏิบัติงานประจำปี และรายงานผลการปฏิบัติงานทุกเดือน

(๖) จัดให้มีการประชุมซักซ้อมความเข้าใจในการทำงานของพระธรรมจาริกในเขตรับผิดชอบ เดือนละ ๑ ครั้ง

(๗) จัดทำบัญชีเบิก-จ่าย ค่าภัตตาหารพระธรรมจาริกในเขตรับผิดชอบและค่าใช้จ่ายอื่นๆที่ได้รับอนุมัติให้ถูกต้องตามความเป็นจริง

ข้อ ๑๗ การแต่งตั้ง, ถอดถอน, โยกย้ายหัวหน้าศูนย์อบรมศีลธรรมและส่งเสริมพระพุทธศาสนาบนพื้นที่สูง เป็นอำนาจของผู้อำนวยการสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค

หมวดที่ ๕ การบริหารงานอาศรมพระธรรมจาริก

ข้อ ๑๘ ให้มีคณะกรรมการพัฒนาอาศรมพระธรรมจาริก เพื่อช่วยดูแลสถานที่บริเวณอาศรมให้เป็นที่ร่มรื่นและเป็นแกนนำชาวบ้านในการพัฒนาทั้งทางด้านวัตถุและจิตใจ ประกอบด้วยคณะบุคคลที่ชาวบ้านเห็นชอบไม่น้อยกว่า ๕ คน มีพระธรรมจาริกประจำอาศรมฯเป็นประธานโดยตำแหน่ง โดยให้พระธรรมจาริกนำเสนอ ผู้อำนวยการสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาคแต่งตั้ง

ข้อ ๑๙ เมื่ออาศรมฯมีรายรับเกิดขึ้นจากการบริจาคทั่วไปก็ดี การจัดงานตามประเพณีก็ดี หรือเงินอื่นใดที่ได้รับมาก็ดี ให้นำฝากธนาคารใดธนาคารหนึ่ง ใช้ชื่อสมุดเงินฝาก “อาศรมพระธรรมจาริกบ้าน.....” มีกรรมการลงลายมือชื่อร่วมกันไม่น้อยกว่า ๓ คน และให้มีบัญชีรายรับ-จ่าย แสดงไว้เป็นหลักฐาน

ข้อ ๒๐ วัสดุครุภัณฑ์ ทรัพย์สินต่างๆที่ได้รับมาจากโครงการพระธรรมจาริกหรือจากการบริจาคต้องลงบัญชีไว้เป็นหลักฐานที่อาศรมฯและพระธรรมจาริกต้องแจ้งให้คณะกรรมการทราบ

ห้ามมิให้นำออกนอกเขตรับผิดชอบของอาศรมฯ เว้นแต่ได้รับอนุมัติจากผู้อำนวยการสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค

ข้อ ๒๑ ครุ-ลหุภัณฑ์และทรัพย์สินต่างๆที่ได้รับจากโครงการพระธรรมจาริก หรือจากการบริจาค ต้องรายงานให้ผู้ผู้อำนวยการสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาคทราบทุกครั้ง

หมวดที่ ๖ ว่าด้วยการนิเทศและติดตามผลการปฏิบัติงาน

ข้อ ๒๒ ให้สำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค จัดพระธรรมจาริกอาวุโสมีประสบการณ์ในการทำงานมานานพอสมควร ออกไปตรวจเยี่ยมเป็นกำลังใจและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานของพระธรรมจาริกตามอาศรมต่างๆเป็นประจำทุกเดือนและให้ทำรายงานเสนอต่อผู้อำนวยการสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาคทุกครั้ง

หมวดที่ ๗ การเงิน

ข้อ ๒๓ การเงินซึ่งเกี่ยวกับพระธรรมจาริกแบ่งเป็น ๒ ส่วน คือการเงินในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

๒๓.๑ การเงินในส่วนกลาง เงินทุกประเภทให้นำฝากธนาคารตามที่ประธานคณะพระธรรมจาริกเห็นสมควร ใช้ชื่อสมุดเงินฝากว่า “การดำเนินงานพระธรรมจาริก” การเบิกจ่ายเงินจากธนาคารให้ประธานคณะพระธรรมจาริกอนุมัติแต่เพียงผู้เดียว โดยสำนักงานประธานคณะพระธรรมจาริกและกองสงเคราะห์ชาวเขา กรมประชาสงเคราะห์ ทำหน้าที่กลั่นกรองนำเสนอและดำเนินการสนองบัญชาของประธานคณะพระธรรมจาริก

๒๓.๒ การเงินในส่วนภูมิภาค หมายถึง เงินที่สำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค ได้รับมาจากที่ต่างๆดังนี้

- (๑) จากการอนุมัติของประธานคณะพระธรรมจาริก
- (๒) จากเงินที่ผู้มีจิตศรัทธาบริจาคทั่วไป ที่วัดศรีโสดา
- (๓) จากเงินอุดหนุนของราชการ
- (๔) จากเงินสนับสนุนของมูลนิธิเผยแพร่พระพุทธศาสนาแก่ชนถิ่นกันดาร
- (๕) จากรายรับอื่นๆทั้งในและนอกวัดศรีโสดา

๒๓.๓ รายรับทุกประเภทตามข้อ ๒๓.๒ ให้ฝากธนาคารใช้ชื่อสมุดเงินฝากว่า “การดำเนินงานพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค” โดยให้แยกฝากได้ไม่เกิน ๓ บัญชี

๒๓.๔ การฝากเงินตามข้อ ๒๓.๒ ที่ธนาคารให้ทำในรูปคณะกรรมการไม่ต่ำกว่า ๓ คน สมุดเงินฝากให้ผู้ผู้อำนวยการสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาคเป็นผู้เก็บรักษา

๒๓.๕ การรับเงินทุกครั้งต้องลงบัญชี ส่วนการรับเงินที่ไม่ได้ออกใบอนุโมทนาบัตรให้มีกรรมการไม่น้อยกว่า ๒ คน ตรวจนับเงินและนำส่งเงินโดยลงชื่อร่วมกัน

๒๓.๖ การเบิกถอนเงินจากธนาคารทุกครั้งหัวหน้าฝ่ายบริหารทั่วไปและหัวหน้าฝ่ายที่เกี่ยวข้องของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค ร่วมกันพิจารณาตรวจสอบและจัดทำเอกสารขออนุมัติต่อผู้อำนวยการสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค โดยให้ระบุชื่อบัญชีเงินฝาก เลขที่ จำนวนเงินที่ขออนุมัติ หากเหลือจ่ายให้นำส่งคืนโดยมีหลักฐานกำกับอีกครั้ง แล้วรายงานให้ผู้อำนวยการสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาคทราบ

๒๓.๗ ให้เจ้าหน้าที่ผู้ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับการเงินของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาคจัดทำบัญชีแสดงรายรับ-จ่ายเงิน และงบดุลประจำปีให้เป็นปัจจุบัน พร้อมทั้งจะรับการตรวจสอบและจัดทำรายงานแสดงฐานะการเงินประกอบด้วยบัญชีรายจ่ายประจำวัน และบัญชีแยกประเภทให้ประธานคณะพระธรรมจาริกทราบทุกเดือนและคณะกรรมการบริหารโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาคทราบทุกครั้งที่มีการประชุม

๒๓.๘ การจ่ายที่มีได้ใช้ในเรื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพระธรรมจาริก หรือมิใช่เป็นการแก้ไขปัญหาดูแลร้อน เฉพาะหน้า ต้องได้รับอนุมัติจากประธานคณะพระธรรมจาริกก่อน เว้นแต่เป็นเงินที่มีผู้บริจาคเจาะจงในเรื่องนั้นๆโดยเฉพาะ ให้ผู้อำนวยการสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค มีอำนาจจ่ายได้ตามวัตถุประสงค์ของผู้บริจาค

หมวดที่ ๘ สวัสดิการพระธรรมจาริก

ข้อ ๒๔ ให้ผู้อำนวยการสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค มีอำนาจในการออกระเบียบว่าด้วยสวัสดิการพระธรรมจาริก ตามความจำเป็นและเหมาะสม โดยคำนึงถึงงบประมาณที่มี และให้หารือกับคณะกรรมการบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาคและรายงานให้ประธานคณะพระธรรมจาริกทราบ

หมวดที่ ๙ เบ็ดเตล็ด

ข้อ ๒๕ ห้ามพระธรรมจาริกทำการเรียไร เว้นแต่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค

ข้อ ๒๖ พระธรรมจาริกที่ปฏิบัติงานไม่เหมาะสม เป็นที่เสียหายแก่โครงการพระธรรมจาริก หรือละเลยต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย โดยไม่มีเหตุจำเป็นให้พิจารณาดำเนินการเรียกมาว่ากล่าวตักเตือน หากพิจารณาเห็นว่าสมควรให้พักการปฏิบัติงานหรือให้พ้นจากการเป็นพระธรรมจาริก

ให้เสนอผู้อำนวยการสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค พิจารณาตามความเหมาะสมแล้วรายงานประธานคณะพระธรรมจาริกทราบ

ข้อ ๒๗ เพื่อความสะดวกในการปฏิบัติงานให้ผู้ผู้อำนวยการสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค ออกระเบียบ หรือจัดให้มีคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติงานที่ไม่ขัดต่อระเบียบนี้ได้ตามความเหมาะสม

ข้อ ๒๘ การแก้ไขระเบียบนี้จะกระทำโดยประธานคณะพระธรรมจาริกเท่านั้น

ประกาศ ณ วันที่ ๑๒ มกราคม ๒๕๓๙^{๑๒๓}

๒.๒ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๒.๑ งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การวิจัยเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค ผู้วิจัยได้ศึกษารวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาดังต่อไปนี้

เพ็ญรัตน์ วิเศษปรีชา ได้ศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การที่ได้รับเลือกเป็นนายจ้างดีเด่นแห่งประเทศไทย : กรณีศึกษาบริษัท ฟาบริเนท จำกัด ผลการศึกษาพบว่า

๑. การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร จะเน้นสรรหาผู้สมัครที่มีศักยภาพมีความพร้อมในทุกด้าน คือ มีความรู้ความสามารถทัศนคติที่ดีและที่สำคัญเป็นบุคคลที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์การ

๒. การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน บริษัทเน้นการพัฒนาพนักงานให้เกิดความรู้ทักษะและทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานอันจะทำให้บุคลากรมีขีดความสามารถอย่างแท้จริงและเป็นพลังขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์การ

๓. การประเมินผลการปฏิบัติงาน บริษัทจะเน้นความเป็นธรรมในการจ่ายผลตอบแทน โดยมีหลักในการประเมินสองด้าน คือ ๑) ประเมินในด้านผลงานและ ๒) ประเมินด้านพฤติกรรม

๔. การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการบริษัทมีนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนรวมอยู่ในระดับที่แข่งขันได้สามารถสร้างความประทับใจให้กับผู้สมัคร (Attract) จูงใจ (Motivate) กระตุ้นให้พนักงานปัจจุบันปฏิบัติงานให้กับองค์การอย่างเต็มกำลังและใช้เป็นกลยุทธ์สำคัญในการรักษา (Retain) พนักงานชั้นเลิศให้คงอยู่กับองค์การตลอดไป

^{๑๒๓} ระเบียบคณะพระธรรมจาริกว่าด้วยการบริหารโครงการพระธรรมจาริก พุทธศักราช ๒๕๓๙.

(อรรถาธิบาย)

๕. สำหรับปัญหาและอุปสรรคในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การจัดว่าเป็นปัญหาทั่วไปที่ทุกองค์การประสบเช่นกันหากแต่ในประเด็นของแนวทางแก้ไขอาจแตกต่างกันตามลักษณะธุรกิจและวัฒนธรรมองค์การของแต่ละที่^{๑๒๔}

นัทธยา ภูแย้มไสย ได้ศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางในจังหวัดขอนแก่น ผลการศึกษาโดยภาพรวม พบว่า ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ มีการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการสรรหาและการคัดเลือก เช่น องค์การมีการพิจารณาผู้สมัครจากประวัติการปฏิบัติงานในอดีตเพื่อประกอบการตัดสินใจในการคัดเลือกและด้านการบริหารค่าตอบแทน เช่น องค์การมีการสำรวจค่าจ้างหรือเงินเดือนในตลาดแรงงานเพื่อนำมาเปรียบเทียบในการกำหนดค่าตอบแทนของพนักงานและอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการวิเคราะห์งาน เช่น องค์การมีการกำหนดขอบเขตของงานที่ชัดเจน เช่น การระบุลักษณะงาน ข้อกำหนดงานหรือมาตรฐานการทำงาน ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เช่น องค์การมีการปรับปรุงแผนกำลังบุคคลหรือการวางแผนครั้งต่อไปให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา ด้านการพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ เช่น องค์การมีการให้การศึกษาด้าน ความรู้ ทักษะทางเทคนิคให้เกิดทักษะความชำนาญทั้งในระยะสั้นหรือระยะยาวแก่พนักงาน^{๑๒๕}

กฤตษกร จำปาทอง ได้ศึกษาการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษาบริษัทโอเอมิตร จำกัด ผลการศึกษาพบว่า

๑. ส่วนงานการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ ๓.๑๙ ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับปานกลางและจากการศึกษาโดยการสัมภาษณ์กรรมการผู้จัดการและเอกสารของบริษัทนั้น ซึ่งจากมุมมองของกรรมการผู้จัดการนั้นมีแนวคิดในการบริหารงานที่เน้นความทันสมัย แต่เนื่องด้วยองค์การยังมีขนาดเล็กอยู่มากจำนวนบุคลากรในองค์การก็ยังถือว่าเป็นองค์การขนาดเล็กอยู่ ความพร้อมในเรื่องของการจัดการระบบการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์เลยอยู่ในระดับปานกลางและจากการศึกษาเอกสารที่บริษัทนั้นก็ยังไม่ได้มีการจัดรวบรวมไว้อย่างเป็นระบบ ในหลายส่วนยังอยู่ในระยะของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง

๒. ส่วนงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น คะแนนที่ได้คือ ๓.๐๐ ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับปานกลางและจากการศึกษา โดยการสัมภาษณ์กรรมการผู้จัดการและเอกสารของบริษัทนั้น ซึ่งจาก

^{๑๒๔} เพ็ญรัตน์ วิเศษปรีชา, “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การที่ได้รับเลือกเป็นนายจ้างดีเด่นแห่งประเทศไทย: กรณีศึกษาบริษัท ฟาบริเนท จำกัด”, **สารนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต**, (สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์, ๒๕๕๐).

^{๑๒๕} นัทธยา ภูแย้มไสย, “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางในจังหวัดขอนแก่น”, **ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต**, (มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ๒๕๕๐).

มุมมองของกรรมการผู้จัดการนั้นมีแนวคิดในการบริหารงานที่เน้นความทันสมัย แต่เนื่องด้วยองค์การยังมีขนาดไม่ใหญ่มากจำนวนบุคลากรในองค์การก็ยังถือว่าเป็นองค์การขนาดเล็กอยู่ ความพร้อมในเรื่องของการจัดการระบบการพัฒนางานทรัพยากรมนุษย์เลยอยู่ในระดับปานและเอกสารที่บริษัทมีนั้นก็ยังไม่มีมีการจัดรวบรวมไว้อย่างเป็นระบบ ในหลายส่วนยังอยู่ในระยะของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง^{๑๒๖}

ทวิ สีสยามาตย์ ได้ศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการบริหารงานกิจการ นักศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ผลการวิจัยพบว่า

๑.การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลางเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การสรรหา ความปลอดภัยและสุขภาพ การคัดเลือก ผลตอบแทนและผลประโยชน์อื่น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ พนักงานและแรงงานสัมพันธ์

๒.การบริหารงานกิจการนักศึกษาในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลางเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ งานกิจการนักศึกษา งานบริการการศึกษา งานทะเบียนและประเมินผล

๓.การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการบริหารงานกิจการนักศึกษาได้แก่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความปลอดภัยและสุขภาพ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ส่งผลต่อการบริหารงานกิจการนักศึกษา^{๑๒๗}

แส สิงห์จิต ได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลของเทศบาลเมืองวารินชำราบ อำเภวารินชำราบ จังหวัดอุบลราชธานี ผลการศึกษาพบว่า

๑.บุคลากรเทศบาล มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของเทศบาลโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีความคิดเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก ๒ ด้านคือ ด้านความปลอดภัยและการให้บริการสุขภาพและด้านการพัฒนาองค์กรและมีความคิดเห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง ๖ ด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ๓ อันดับคือ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการได้มาซึ่งทรัพยากรบุคคลและด้านการวางแผนการบริหารบุคคล

๒.บุคลากรเทศบาลที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาลโดยรวมไม่แตกต่างกัน ส่วนบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงาน

^{๑๒๖} กฤตษกร จำปาทอง, “การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษาบริษัทไทยมิตรจำกัด”, *วิทยานิพนธ์การจัดการภาครัฐและภาคเอกชนมหาบัณฑิต*, (สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๔๙).

^{๑๒๗} ทวิ สีสยามาตย์, “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการบริหารงานกิจการศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี”, *วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๔๘).

๑๒-๓๐ ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลขอเทศบาล ด้านการได้มาซึ่งทรัพยากรบุคคล มากกว่าบุคลากรที่มีอายุ ๑๐ ปีลงมา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา มีความคิดเห็นมากกว่า บุคลากรที่มีอายุ ๑๑-๒๐ ปีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์ มีความคิดเห็นด้วยมากกว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์ ๓๑ ปีขึ้นไป ๑๑-๒๐ ปี และ ๑๐ ปีลงมา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ และด้านความปลอดภัยและการให้บริการสุขภาพ มีความคิดเห็นด้วยมากกว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์ ๑๑-๒๐ ปีและ ๑๐ ปีลงมา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .๐๕

โดยสรุป บุคลากรเทศบาลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของเทศบาล โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางและบุคลากรเทศบาลที่มีประสบการณ์ ๒๑-๓๐ ปี มีความคิดเห็นกับการบริหารงานบุคคลของเทศบาลมากกว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์ ๓๑ ปีขึ้นไป ๑๑-๒๐ ปีและ ๑๐ ปีลงมา ในด้านการได้มาซึ่งทรัพยากรบุคคล ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่นๆและด้านความปลอดภัยและการให้บริการสุขภาพ^{๑๒๘}

สมัชชา สนิษขุนางกูร ได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนหลักสูตรสองภาษา : โรงเรียนอัสสัมชัญ สมุทรปราการ ผลการศึกษาพบว่า

๑.การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนหลักสูตรสองภาษาโรงเรียนอัสสัมชัญ สมุทรปราการ

๑.๑ ด้านการบรรจุ มีระเบียบการรับสมัครครูชาวไทยและครูชาวต่างชาติ จะต้องสำเร็จการศึกษาขั้นต้นระดับปริญญาตรีและจบวุฒิตั้งตามสาขา มีการทดลองสอน ๓ เดือน มีการทำสัญญาปีต่อปีกับครูชาวไทยและครูชาวต่างชาติ โรงเรียนเน้นรับครูชาวไทยจากสถาบันการศึกษาของรัฐฯ โดยการประชาสัมพันธ์ผ่านการติดต่อกับมหาวิทยาลัยของรัฐ ส่วนการรับครูชาวต่างชาติรับผู้สมัครผ่านทางอินเทอร์เน็ตและมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ

๑.๒ ด้านการอบรมและพัฒนา โรงเรียนฯ จัดให้มีการอบรมวัฒนธรรมสำหรับครูชาวไทยและครูชาวต่างชาติ เพื่อความเข้าใจอันดีในการทำงานร่วมกัน โรงเรียนให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร ซึ่งระหว่างปีการศึกษานั้นครูชาวไทยต้องมีการอบรมและพัฒนาตนเองอย่างน้อย ๓๐ ชั่วโมงต่อปี อีกทั้งมีการจัดส่งครูชาวไทยและครูสนับสนุนไปศึกษาอบรมภาษาอังกฤษที่ต่างประเทศระยะ ๖ - ๑๒ เดือน เพื่อพัฒนาด้านภาษาอังกฤษ

๑.๓ ด้านการประเมินผลงานโรงเรียนมีการประเมินผลงานครูอย่างน้อย ๒ ครั้งต่อปี และระหว่างปียังมีการประเมินผลงานย่อยสม่ำเสมอ เพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากร การประเมิน/การนิเทศการศึกษา โรงเรียนใช้วิธีการประเมินแบบ ๓๖๐ องศา โดยครูทุกฝ่ายทุกส่วนมีหน้าที่ในการ

^{๑๒๘} แส สนิษจิต, “การบริหารงานบุคคลของเทศบาลเมืองวารินชำราบ อำเภวารินชำราบ จังหวัดอุบลราชธานี”, **ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ๒๕๕๗).

ประเมินเพื่อให้เห็นข้อดีและข้อที่ควรปรับปรุง ครูที่ได้รับการประเมินจะทราบเกณฑ์ในการประเมินล่วงหน้า

๑.๔ ด้านการให้คำตอบแทน การให้คำตอบแทนแก่ครู ทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ ไม่เกิดปัญหาไม่มีความเหลื่อมล้ำด้านการทำงานและนอกเหนือจากคำตอบรายเดือนครูยังได้รับรายได้เพิ่มจากการสอนพิเศษ รวมทั้งรางวัลต่างๆที่โรงเรียนมอบให้เมื่อจบปีการศึกษา ทั้งครูยังมีโอกาสในการได้รับการเสนอชื่อเป็นหัวหน้าในส่วนต่างๆ

๑.๕ ด้านการดำรงรักษาพนักงาน ครูชาวไทยและชาวต่างชาติมีความรู้สึกปลอดภัยและมั่นคงในการทำงานที่โรงเรียนอัสสัมชัญสมุทรปราการ เพราะผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ สนับสนุนครูให้มีความก้าวหน้าอยู่เสมอ การทำงานที่มีระบบ ระเบียบ มีสวัสดิการที่ดีมีการดูแลทั้งด้านสุขภาพและความมั่นคงแก่ตัวครูและครอบครัว ก่อให้เกิดความสามัคคีในการทำงาน และรักสถาบัน^{๑๒๙}

บุญสืบ เทียมหยิน ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต ๒ ผลการวิจัยพบว่า

๑.สมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานศึกษา ที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษา โดยภาพรวมมีสมรรถนะอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย ได้แก่ การสรรหาบุคลากร การจัดบุคลากร ให้เหมาะสมกับหน้าที่ การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ การพัฒนาบุคลากร การให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงาน^{๑๓๐}

ปิยาพร ห้องแสง ได้ศึกษา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานสาขานาครอสมสินในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมและรายด้าน ได้แก่ การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม และการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงานและคำตอบแทนและสิทธิประโยชน์อยู่ในระดับดี^{๑๓๑}

^{๑๒๙} สุเมธยา สีนะขุนางกูร, “กรณีศึกษาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนหลักสูตรสองภาษา : โรงเรียนอัสสัมชัญสมุทรปราการ”, **สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๕๒).

^{๑๓๐} บุญสืบ เทียมหยิน, “ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต ๒”, **ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๕๓).

^{๑๓๑} ปิยาพร ห้องแสง, “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานสาขานาครอสมสินในเขตกรุงเทพมหานคร”, **ปริญญานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๕๕).

กนกพร สุโสภาค ได้ศึกษา การดำรงรักษาพนักงานของกลุ่มตัวอย่างพนักงานที่ทำงานในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับปัจจัยจูงใจและดำรงรักษาพนักงานในแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก โดยให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านการบังคับบัญชามากที่สุดรองลงมาคือ ด้านความรับผิดชอบในงานที่ทำ ความสำเร็จในการทำงาน ความน่าสนใจในงาน ความก้าวหน้าในงาน การได้รับความสำคัญและด้านเงินเดือนและสวัสดิการเป็นอันดับสุดท้าย^{๑๓๒}

บุญญฤทธิ์ วงษ์สะอาด ได้ศึกษา การดำรงรักษาบุคลากรในอุตสาหกรรมการผลิตหมอน้ำรถยนต์ และมอเตอร์ไซด์ : กรณีศึกษาบริษัท โตโยตาดีเอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารจัดการของบริษัทที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง ๕ รายการ คือ ความอิสระในการทำงาน ระบบการประเมินผลการทำงาน วิธีการปกครองบังคับบัญชา ความเอาใจใส่ในเรื่องความปลอดภัยการรับฟังความคิดเห็นจากพนักงาน

ระดับน้อย ๓ รายการ คือ โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ การชี้แจงนโยบาย การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ พนักงานมีความพึงพอใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมและปัจจัยเกื้อหนุนรวม ๓ รายการ คือ บรรยากาศการทำงานและความสนิทสนมความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ความปลอดภัยของสถานที่ทำงาน พนักงานมีความพึงพอใจเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในการทำงานระดับน้อย ๖ รายการ คือ เงินเดือนเปรียบเทียบปริมาณงาน เงินเดือนหรือค่าจ้างได้รับในปัจจุบัน เงินเดือนและค่าจ้างเทียบกับพนักงานระดับเดียวกันในบริษัทอื่น การปรับเงินเดือนครั้งล่าสุดเงินโบนัสครั้งล่าสุด ความพึงพอใจเกี่ยวกับสวัสดิการ การรับรู้ความสำเร็จของงาน^{๑๓๓}

ปรัชญา ภัทรกำจร ได้ศึกษาการศึกษาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน : จังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการศึกษาพบว่า

๑. ด้านการวางแผนและการสรรหาบุคลากร สถานศึกษามีการวางแผนพัฒนาบุคลากรโดยคำนวณตามเกณฑ์คณะกรรมการข้าราชการครู ซึ่งส่วนใหญ่สถานศึกษายังขาดแคลนบุคลากรด้านการสรรหาบุคลากรภายในสถานศึกษาสรรหาโดยใช้ความรู้ความสามารถ ส่วนการสรรหาจากภายนอกสถานศึกษาไม่มีบทบาทในการสรรหาบุคลากร

^{๑๓๒} กนกพร สุโสภาค, “การดำรงรักษาพนักงานของกลุ่มตัวอย่างพนักงานที่ทำงานในเขตกรุงเทพมหานคร”, **งานนิพนธ์บริหารธุรกิจบัณฑิต**, (วิทยาลัยพาณิชย์ศาสตร์ : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๓).

^{๑๓๓} บุญญฤทธิ์ วงษ์สะอาด, “การดำรงรักษาบุคลากรในอุตสาหกรรมการผลิตหมอน้ำรถยนต์ และมอเตอร์ไซด์ : กรณีศึกษาบริษัท โตโยตาดีเอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด”, **วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (บริหารธุรกิจ)**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต, ๒๕๕๖).

๒. ด้านการดำรงรักษาบุคลากร ผู้บริหารเป็นผู้นิเทศการปฏิบัติงานเพื่อกำกับ ติดตาม ดูแลชี้แนะให้ครูปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ และการพิจารณาความดีความชอบมีความบริสุทธิ์ ยุติธรรม

๓. ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษามีการวางแผนในการพัฒนา บุคลากรอย่างเป็นระบบและส่งเสริมครูเข้ารับการประชุมเชิงปฏิบัติการตามความเหมาะสม

๔. ด้านการให้พ้นจากงาน การเปลี่ยนตำแหน่งพิจารณาตามความรู้ ความสามารถ^{๑๓๔}

วันเพ็ญ เพ็ชรรัตน์และคณะ ได้ศึกษา การดำรงรักษาและการคงอยู่ของคนเก่งในนิคม อุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี ผลการศึกษา พบว่า ผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นต่อ ปัจจัยการดำรงรักษาคนเก่งโดยรวมไม่แตกต่างกัน ๔ ด้าน ได้แก่ ด้านบทบาทของหัวหน้างาน วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน การเรียนรู้และการพัฒนาและโอกาสความก้าวหน้าและการ ใช้ศักยภาพ สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการดำรงรักษาคนเก่งกับการคงอยู่ของคนเก่งโดยรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกกัน และในด้านการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและพนักงาน พบว่า มีความคิดเห็นต่อการคงอยู่ของคนเก่งโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ เนื่องจากในมุมมองของผู้บริหารไม่มีความมั่นใจว่าพนักงานจะคงอยู่กับองค์กรและองค์กรจะไม่สามารถ ได้รับความจงรักภักดีจากพนักงาน แต่พนักงานยังคิดว่าองค์กรนี้เป็นเสมือนครอบครัวของตนเอง มีความหมายต่อตนเองพนักงานได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และพนักงานมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงาน อยู่กับองค์กรนี้^{๑๓๕}

ซินโสณ วิสฐนิธิกิจ ได้ศึกษาเรื่อง การดำรงรักษาพนักงาน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัย ที่มีผลต่อการลาออกในด้านต่าง ๆ มีดังนี้

๑. ปัจจัยด้านพื้นฐาน เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกของพนักงาน
๒. ปัจจัยด้านความมั่นคงปลอดภัย คือ เรื่องของระเบียบปฏิบัติในการทำงานที่ส่งผลต่อ เรื่องความปลอดภัยในการทำงาน
๓. ปัจจัยด้านสังคม ในการอยู่ร่วมกันการแสดงความจริงใจต่อเพื่อนร่วมงานเป็นสิ่ง สำคัญ
๔. ปัจจัยด้านการยอมรับ-ยกย่อง คือ การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน หัวหน้า หรือผู้บริหาร

^{๑๓๔} ปรัญญา ภัทรกำจร, “การศึกษาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน : จังหวัด ฉะเชิงเทรา”, **วิทยานพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, ๒๕๔๖).

^{๑๓๕} วันเพ็ญ เพ็ชรรัตน์และคณะ, “การดำรงรักษาและการคงอยู่ของคนเก่งในนิคมอุตสาหกรรมแห่ง หนึ่ง จังหวัดชลบุรี”, **วารสารการจัดการ (WMS Journal of Management)**, ปีที่ ๒ ฉบับที่ ๒ (พฤษภาคม – สิงหาคม ๒๕๕๖) : หน้า ๕๙ – ๗๐.

๕.ปัจจัยด้านความสำเร็จในชีวิต ต้องเปิดโอกาสให้กับพนักงาน เนื่องจากพนักงานพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ

แนวทางการธำรงรักษาพนักงาน ปรับปรุงปัจจัยด้านพื้นฐาน และด้านอื่น ๆ ตาม ความเหมาะสม เมื่อมีตำแหน่งงานว่างลงควรพิจารณาจากพนักงานภายในองค์กรก่อน การเลื่อน ตำแหน่งงานควรพิจารณาจากความรู้ความสามารถเป็นหลัก ควรจัดให้มีการฝึกอบรมเนื่องจากการ อบรมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กร ควรมีการปรับปรุงการประเมินค่างานให้เหมาะสมเกิดความ เป็นธรรมกับพนักงาน^{๑๓๖}

ทศพร วงศ์ทะกัณฑ์ ได้ศึกษาเรื่องการประเมินผลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า

๑.การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอฝาง โดย ภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก

๒.ปัญหาและอุปสรรคสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การบริหารส่วน ตำบลในเขตอำเภอฝาง มีอยู่ ๒ ด้าน คือ ๑) การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ พบปัญหา การคัดเลือกถูก ครองจำกัดจากระบบอุปถัมภ์ ๒) การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์พบปัญหา ขาดการสร้างขวัญและกำลังใจ

๓.แนวทางในการป้องกันและแก้ไขปัญหการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหาร ส่วนตำบลในเขตอำเภอฝาง กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาให้ข้อเสนอแนะว่า

๑) ให้มีการอบรมผู้บริหารและผู้บังคับบัญชา แต่งตั้งผู้ประเมินในรูปคณะกรรมการ คัดเลือก มีกระบวนการคัดเลือกผู้บริหารที่ดี

๒) ให้มีการออกระเบียบกำหนดมาตรฐานแนวทางการประเมินผลการเลื่อนขั้น เงินเดือนและควรมีการแต่งตั้งผู้ประเมินในรูปของคณะกรรมการที่เป็นกลาง

๓) ให้มีการเพิ่มตำแหน่งเจ้าที่บุคลากรเพื่อรับผิดชอบงานโดยตรง ควรกำหนดให้มีการ จัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการศึกษา การฝึกอบรม การส่งเสริมการพัฒนาอาชีพ และ จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ อบต.

๔) ให้มีการจัดกิจกรรมพนักงานสัมพันธ์แบบมีส่วนร่วมและใช้ช่องทางการสื่อสารที่ เหมาะสม ฝึกอบรมเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาในเรื่องการ ดำเนินการทางวินัย

ควรมีการกำหนดมาตรฐานและตัวชี้วัดและมีการตรวจประเมินผลการดำเนินการ ด้านสุขภาพและความปลอดภัย อบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรในเรื่องมนุษย์สัมพันธ์ คุณธรรมและ

^{๑๓๖} ชินโสณ วิสิฐนิธิกิจ, “การธำรงรักษาพนักงาน”, วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต, ๒๕๕๓).

จริยธรรม แก่พระเยซูกำหนดให้มีคณะกรรมการที่มีความเป็นกลางประจำหน่วยงานเป็นผู้มีอำนาจในการพิจารณาในเรื่องการบริหารงานบุคคลของ อบต.^{๑๓๗}

จากการงานวิจัยข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารองค์การทั้งภาครัฐและเอกชน ตลอดจนองค์การทางคณะสงฆ์ ให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ครอบคลุม ภารกิจต่างๆ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การให้ผลตอบแทนและผลประโยชน์อื่น การดำเนินการเรื่องความปลอดภัยและสุขภาพ และการพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ เป็นต้น

องค์การที่มีขนาดใหญ่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับบุคลากรในองค์การ ปัญหาของบุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์จะส่งผลกระทบต่อทุกกระบวนการของการบริหารองค์การ เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นศูนย์กลางการพัฒนาและเป็นผู้สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับทรัพยากรการบริหารด้านอื่นๆ ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ทำให้องค์การได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในองค์การและการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวบ่งชี้ประการหนึ่งว่าองค์การจะประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลว

๒.๒.๒. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโครงการพระธรรมจาริก

การวิจัยเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค ผู้วิจัยได้ศึกษารวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโครงการพระธรรมจาริกเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา ดังต่อไปนี้

บัณฑิต บุญศรี ได้ศึกษา พระธรรมจาริกกับการสร้างจิตสำนึกความเป็นไทยของชาวเขา ผลการศึกษาพบว่า วิธีการหรือแนวทางที่พระธรรมจาริกได้นำไปสร้างแก่ชาวเขาให้เกิดมีจิตสำนึกในความเป็นไทยนั้นมีหลายแนวทางด้วยกัน คณะพระธรรมจาริกที่ได้นำเอาหลักพระธรรมคำสอนทางพระพุทธศาสนาของพระพุทธเจ้าไปประกาศเผยแผ่และอบรมแนะนำแก่ชาวเขาเผ่าต่างๆ ที่อาศัยอยู่ตามแนวตะเข็บชายแดนทางภาคเหนือของประเทศไทยด้วยการกระทำกิจกรรมต่างๆ คือ

๑. จัดตั้งโรงเรียนสอนวิชาศีลธรรมในวันอาทิตย์แก่เด็กชาวเขา อบรมธรรมะในวันธรรมสวนะในอาศรมต่างๆ

๒. จัดงานประเพณีต่างๆ ในวันสำคัญทางพระพุทธศาสนาและวันสำคัญแห่งชาติเป็นประจำ

^{๑๓๗} ทศพร วงศ์ทะกัณท์, “การประเมินผลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่”, **ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๐).

๓.ให้การสงเคราะห์อนุเคราะห์เกื้อกูลด้านปัจจัยการดำเนินชีวิตและสาธารณสุขแก่ชาวเขาผู้ยากไร้

๔.ในส่วนแม่ข่ายที่วัดศรีโสดาได้จัดตั้งสถานศึกษานับแต่ระดับพื้นฐานจนถึงระดับอุดมศึกษา

๕.ให้การฝึกอบรมด้านอาชีพ เช่น ตั้งโรงเรียนสตรีชาวเขาที่วัดวิเวกวาราม

๖.นำชาวเขาแสดงตนเป็นพุทธมามกะและการนำชาวเขามาบรรพชาอุปสมบทหมู่ประจำปีและให้ได้รับการศึกษาทั้งสายสามัญและพระปริยัติธรรมเพื่อสร้างศาสนทายาท

๗.จัดตั้งแกนนำชาวพุทธในอาศรมและพื้นที่ที่อาศรมพระธรรมจาริกตั้งอยู่

๘.ส่งพระธรรมจาริกไปปฏิบัติศาสนกิจในพื้นที่เป้าหมายอย่างต่อเนื่องมาถึง ๔๑ ปี

กระบวนการเหล่านี้เป็นวิธีการทำให้ชาวเขามองเห็นคุณค่าและเป็นที่ถูกต้องประพฤติปฏิบัติตนเป็นพลเมืองดีและเป็นพุทธศาสนิกชนที่รู้จักบุญคุณของแผ่นดินไทยที่ตนอาศัยอยู่ภายใต้พระบรมโพธิสมภาร สำนึกว่าตัวเองเป็นคนไทยปรารถนาให้พระธรรมจาริกอยู่ปฏิบัติศาสนกิจในหมู่บ้านของตน พระธรรมจาริกนับว่ามีส่วนสำคัญยิ่งในการนำเอาหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาไปเผยแผ่แก่ชาวเขาเพื่อสร้างชาติให้มั่นคง สร้างความเป็นไทยแก่ชาวเขาดำเนินไปควบคู่กับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของรัฐบาล ดังนั้นวิธีการสร้างจิตสำนึกความเป็นไทยของชาวเขาได้อาศัยการดำเนินงานของรัฐบาลและการเผยแผ่พระธรรมคำสอนทางพระพุทธศาสนาแก่ชาวเขาโดยผ่านโครงการพระธรรมจาริกควบคู่กันไปจึงจะบรรลุผลสำเร็จและอำนวยผลประโยชน์ความสงบสุขร่มเย็นแก่ประเทศชาติในที่สุด^{๑๓๘}

บุญเลิศ ต้นทอง ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาบทบาทพระธรรมจาริกในการพัฒนาสังคมชาวเขาในพื้นที่ภาคเหนือ ผลการศึกษาสรุปได้ว่า

๑.บทบาทในการพัฒนาสังคมชาวเขา ในด้านศึกษาสงเคราะห์ พบว่า บทบาทของพระธรรมจาริกส่วนใหญ่จะเป็นไปในด้านจัดการศึกษา คือ การจัดการศึกษาแก่ผู้ใหญ่ภาคค่ำ รองลงมา คือ การเข้าไปสอนจริยธรรมในโรงเรียน การเปิดสอนพุทธศาสนาวันอาทิตย์ เปิดสอนชั้นเรียนสามเณรชาวเขา ตามลำดับ

๒.บทบาทการพัฒนาสังคมชาวเขาในด้านการเผยแผ่ธรรม พบว่า กิจกรรมที่ปฏิบัติมาก คือ การแนะนำชาวเขาให้รู้จักการไหว้พระ สวดมนต์ อบรมธรรมในวันพระหรือวันสำคัญทางศาสนา รองลงมา ได้แก่ การออกเยี่ยมบ้านสนทนารธรรม และยัง พบว่า การปฏิบัติงานด้านการเผยแผ่ธรรมไม่มีรูปแบบที่แน่นอนแล้วแต่พระธรรมจาริกรูปไหนจะมีความสามารถในการจัดกิจกรรม

^{๑๓๘} บัณฑิต บุญศรี, “พระธรรมจาริกกับการสร้างจิตสำนึกความเป็นไทยของชาวเขา”, ศิลปะศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๙).

๓. บทบาทในการพัฒนาสังคมชาวเขา ในด้านการสงเคราะห์ พบว่า พระธรรมจาริกได้ให้การสงเคราะห์ชาวบ้านในด้านการให้คำปรึกษามากสุด ปัญหาต่างๆ โดยเฉพาะ ปัญหาด้านสุขภาพ รongลงมา ได้แก่ การสงเคราะห์ผู้ป่วย โดยการแจกจ่ายยารักษาโรคเป็นยาสามัญประจำบ้าน และยาสมุนไพร การสงเคราะห์เครื่องอุปโภคบริโภคมีการปฏิบัติทั่วไป แต่นานๆ ครั้ง

๔. บทบาทในการพัฒนาสังคมชาวเขาในด้านการปกครอง พบว่า พระธรรมจาริก ส่วนใหญ่ มีบทบาทด้านปกครอง โดยการใช้หลักธรรมตามหลักธรรมวินัย ปฏิบัติเป็นแบบอย่างและอบรมสั่งสอนพร้อมทั้งส่งเสริมให้มีการศึกษาธรรมวินัย เข้ารับการอบรมธรรม

๕. บทบาทในการพัฒนาสังคมชาวเขาในด้านการพัฒนาสิ่งสาธารณูปการ พบว่า พระธรรมจาริกส่วนใหญ่จะมีบทบาทในการก่อสร้างเสนาสนะในอาศรมและนอกอาศรม

๖. ความเห็นของพระธรรมจาริกที่มีต่อบทบาท พบว่า พระธรรมจาริกส่วนใหญ่ เห็นว่าการปฏิบัติด้านการเผยแผ่หลักธรรม บทบาทด้านการปกครอง เป็นการปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากทางโครงการพระธรรมจาริก ส่วนบทบาทด้านการศึกษา ด้านการสงเคราะห์และด้านสาธารณูปการเป็นการปฏิบัติเพื่อการแก้ปัญหาความจำเป็น ความต้องการของแต่ละพื้นที่^{๑๓๙}

ประเสริฐ ชัยพิกุลิต ได้ศึกษา กระบวนการมีส่วนร่วมของชาวเขาในการเผยแผ่พระพุทธศาสนาของพระธรรมจาริกในหมู่บ้านห้วยปง อำเภอเชียงดาว จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาวิจัยพบว่า การเผยแผ่พระพุทธศาสนาของพระธรรมจาริกในหมู่บ้านชาวเขаб้านห้วยปง มีวิธีการที่เหมาะสมและเป็นไปได้อย่างค่อยเป็นค่อยไปไม่ขัดต่อวัฒนธรรมประเพณีและความรู้สึกนึกคิดของชาวเขา คือ การนำเอาวิธีการของกระบวนการมีส่วนร่วมของชาวเขามาเป็นปัจจัยหลักในการค้นหาปัญหา แก้ไขปัญหาและพัฒนาตนเอง ขณะเดียวกันก็จะใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของชาวเขาในการดำเนินงานด้านการเผยแผ่พระพุทธศาสนา ซึ่งเป็นวิธีการที่กระตุ้นทำให้ชาวเขามีความตระหนักว่าเป็นกิจกรรมที่เขามีส่วนเป็นเจ้าของ มีส่วนรับผิดชอบและมีส่วนได้รับผลประโยชน์ผลที่เกิดขึ้น ย่อมทำให้การเผยแผ่พระพุทธศาสนามีประสิทธิภาพ มีคุณค่าและมีความยั่งยืนสืบทอดต่ออย่างชนรุ่นหลังต่อไป

ประเด็นสำคัญเรื่องกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนที่อาศัยอยู่รวมกันเป็นหมู่บ้าน ในด้านการพัฒนาหรือด้านการเผยแผ่พระพุทธศาสนาหรือด้านอื่นๆ ก็คือการดำเนินกิจกรรมสร้างสรรค์ที่ทำให้สมาชิกในหมู่บ้านเกิดการเรียนรู้และเข้าใจเรื่องข้อมูลข้อเท็จจริงปัญหาและวิธีการแก้ไขปัญหาหรือการพัฒนาตนเองและชุมชนแล้วนำไปสู่การใช้ปัญญาในการวิเคราะห์ชุมชนร่วมกัน และการหาแนวทางที่ถูกต้องเหมาะสมสำหรับการดำเนินงานกิจกรรมหรือโครงการต่อไป

^{๑๓๙} บุญเลิศ ต้นทอง, “การศึกษาบทบาทพระธรรมจาริกในการพัฒนาสังคมชาวเขาในพื้นที่ภาคเหนือ”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (การศึกษาผู้ใหญ่และการศึกษาต่อเนื่อง), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๓).

สำหรับการขยายงานด้านการเผยแผ่พระพุทธศาสนาในหมู่บ้านชาวเขาทั้งในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพจำเป็นต้องมีการสรรหาและฝึกอบรมแกนนำชาวพุทธที่อาศัยอยู่ในหมู่บ้านเพิ่มขึ้นให้ มากเท่าที่สามารถทำได้ ซึ่งจะเป็นตัวแทนของพระธรรมจาริกได้เป็นอย่างดีและเป็นการแก้ปัญหาการ ขาดแคลนพระธรรมจาริกด้วย อย่างไรก็ตามการเผยแผ่พระพุทธศาสนาของพระธรรมจาริกที่มี ปณิธานเพื่อสงเคราะห์ชาวโลก เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่คนหมู่มากนั้น วิธีการที่เหมาะสมที่สุดใน ปัจจุบัน คือ ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของชาวเขาในกิจกรรมการเผยแผ่ ที่สำคัญ คือ การใช้สื่อเสียง ตามสาย การสร้างและฝึกแกนนำชาวพุทธ การจัดกิจกรรมในวันสำคัญทางพระพุทธศาสนาและวัน สำคัญของชาติ การสอนศีลธรรมในโรงเรียน การปฏิบัติตนตามหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาและ การจัดงานแสดงตนเป็นพุทธมามกะ ซึ่งคาดว่าจะมีชาวเขาหันมายอมรับนับถือพระพุทธศาสนามาก ขึ้นและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น^{๑๔๐}

พิสิษฐ์ โคตรสุโพธิ์และพระมหานันทพันธ์ ปภัสสร ได้ศึกษารูปแบบการจัดการศึกษา และการเผยแผ่ศาสนาธรรม กรณีศึกษาวัดศรีโสดา อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ สรุปผลด้านปัญหา วิธีแก้ไขปัญหาและข้อเสนอแนะบางประการเกี่ยวกับการเผยแผ่ศาสนาธรรมดังนี้

ก. ปัญหาการเผยแผ่พบว่า

- ๑) ขาดบุคลากรที่มีอุดมการณ์ปฏิบัติดีปฏิบัติชอบตามพระธรรมวินัย
- ๒) ขาดการวางแผนที่ดี ระยะเวลาที่เหมาะสม
- ๓) ขาดผู้มีความชำนาญและความต่อเนื่องในการเผยแผ่
- ๔) งบประมาณไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน
- ๕) ขาดหลักสูตรการอบรมในท้องถิ่นที่มีพระธรรมจาริกปฏิบัติงานอยู่และสถานที่

ข้างเคียง

- ๖) ขาดสื่อต่างๆที่จะอำนวยความสะดวกในการเผยแผ่
- ๗) ขาดกลยุทธ์และกลวิธีในการเผยแผ่กับชนต่างวัฒนธรรม
- ๘) ชุมชนชาวเขายึดติดตัวบุคคล คือ พระธรรมจาริกเมื่อมีการโยกย้ายก็เกิดปัญหา กับพระธรรมจาริกใหม่ที่ไปทดแทนเพราะการปรับตัวเข้าหากัน
- ๙) ขาดความรู้และชำนาญในภาษาของชาวเขาเผ่าที่จะไปจัดตั้งหรือปฏิบัติงานใน อาศรม

๑๐) ยังไม่สามารถสร้างศาสนทายาทที่เป็นชาวเขาออกไปปฏิบัติงานในอาศรม ท้องถิ่นของตนได้อย่างถาวร

^{๑๔๐} ประเสริฐ ชัยพิกุลิต, “กระบวนการมีส่วนร่วมของชาวเขาในการเผยแผ่พระพุทธศาสนาของ พระธรรมจาริกในหมู่บ้านห้วยปางอำเภอเชียงดาว จังหวัดเชียงใหม่”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐).

ข. วิธีการแก้ไขปัญหาด้านการเผยแผ่ศาสนาธรรมได้ข้อสรุปจากการประชุมกลุ่มย่อยดังนี้

- ๑) ควรเน้นให้มุ่งมั่นต่ออุดมการณ์และการเคร่งครัดต่อพระธรรมวินัย
- ๒) จัดหาบุคลากรด้านการเผยแผ่ให้เพียงพอต่อพื้นที่ที่อยู่ในข่ายการขยายงาน
- ๓) มีการพัฒนาบุคลากร คือ พระธรรมจาริกในท้องถิ่นที่ให้ความรู้ทันสมัยสามารถพัฒนาเทคนิคการเผยแผ่ที่น่าสนใจ
- ๔) ควรมีสื่อหลากหลายเพื่อเผยแผ่อบรมสามารถประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม
- ๕) ควรมีระบบการอบรมสัมมนาสร้างความเข้าใจและเกิดอุดมการณ์ร่วมกันเป็นระยะๆ
- ๖) ควรให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการชี้แจงนโยบายให้ชัดเจนและโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้
- ๗) ควรฝึกชาวเขาให้เป็นยุวพุทธกลับไปปฏิบัติงานในพื้นที่บ้านเกิดหรือสร้างพระธรรมจาริก ในฐานะศาสนทายาทในท้องถิ่นขึ้นมา
- ๘) ควรสร้างแกนนำชาวพุทธขึ้นในแต่ละอาศรมให้ได้อาศรมละ ๑ กลุ่มแกนนำ
- ๙) ควรประเมินผลงานเพื่อการติดตามและพัฒนาของโครงการพระธรรมจาริกอย่างต่อเนื่อง^{๑๔๑}

ประจวบ ประเสริฐสังข์ ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพระธรรมจาริก : ศึกษาเฉพาะกรณีพระธรรมจาริกที่ปฏิบัติงานในจังหวัดเชียงใหม่ สรุปได้ว่า

ก. ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของพระธรรมจาริก

- ๑) ปัญหาและอุปสรรคที่เกี่ยวกับตัวพระธรรมจาริกเอง ได้แก่ พระธรรมจาริกมีปัญหาในเรื่องการเดินทางเข้าสู่พื้นที่ ซึ่งทุรกันดารและห่างไกลไม่มียานพาหนะ ปัญหาเรื่องที่พักอาศัยไม่เพียงพอ ขาดวัสดุอุปกรณ์เครื่องใช้ต่างๆ และปัญหาเรื่องอาหารไม่เพียงพอ
- ๒) ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงาน ได้แก่ การได้รับการสนับสนุนน้อย คือ การจัดสรรงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ที่ไม่เพียงพอ ความล่าช้าในการติดต่อสื่อสารรวมทั้งการนิเทศงานที่น้อย
- ๓) ปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ได้แก่ การติดขัดในเรื่องการสื่อสารกับชาวเขาเนื่องจากพระธรรมจาริกไม่สามารถพูดภาษาของชาวเขาได้ ความขัดแย้งทางแนวคิดระหว่างพระธรรมจาริกด้วยกันและความขัดแย้งในทางค่านิยมของชาวเขาบางส่วนที่ไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของพระธรรมจาริก

^{๑๔๑} พิสิษฐ์ โคตรสุโพธิ์และพระมหานันทพันธ์ ปภสสโร, “รูปแบบการจัดการศึกษาและเผยแผ่ศาสนาธรรม : กรณีศึกษาวัดศรีโสดาจังหวัดเชียงใหม่”, รายงานการวิจัย, ๒๕๕๖. (อัดสำเนา)

ข. ข้อเสนอแนะ

- ๑) ผู้บริหารโครงการควรพิจารณาถึงวิธีการที่จะพัฒนาการปฏิบัติงานของพระธรรมจาริก ด้านการฝึกอบรม การสนับสนุนความพึงพอใจและควรให้มีการตรวจเยี่ยมมากขึ้นกว่าเดิม
- ๒) พระธรรมจาริกผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ควรปรับตัวให้เข้ากับวิถีชีวิตของชาวบ้านให้ได้ แต่ไม่ควรละทิ้งพระธรรมวินัย ควรจะอยู่อาศรมให้ญาติโยมได้ทำบุญรวมทั้งการกระจายเสียงของหอกระจายข่าวควรเปิดเสียงให้พอดี^{๑๔๒}

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว สรุปได้ว่า พระธรรมจาริกเป็นพระสงฆ์คณะหนึ่ง ที่ทำงานเผยแผ่พระพุทธศาสนา พัฒนาสังคมและสงเคราะห์ชาวไทยภูเขาในถิ่นทุรกันดาร เขตภาคเหนือของประเทศไทย ตลอดจนการแก้ไขปัญหา สร้างความมั่นคง สร้างความสุขตามแนวชายแดนภาคเหนือ เป็นผู้ **“สร้างสังคมคุณธรรม ในวัฒนธรรมที่หลากหลาย”** ของชาวไทยภูเขาเผ่าต่างๆ ซึ่งการปฏิบัติศาสนกิจของพระธรรมจาริกนั้นมีปัญหาอุปสรรคมากมาย ทั้งปัญหาอุปสรรคที่เกี่ยวกับตัวพระธรรมจาริกเองและปัญหาอุปสรรคที่เกี่ยวกับการบริหารงาน ดังนั้น องค์การต่างๆทั้งภาครัฐ ภาคเอกชนและพระสงฆ์ จึงควรให้การสนับสนุน เพื่อการเผยแผ่พระพุทธศาสนา การพัฒนาสังคม การสงเคราะห์ชาวไทยภูเขา การแก้ไขปัญหาสังคม การสร้างความสงบสุข ความมั่นคงตามแนวชายแดนของพระธรรมจาริกให้เป็นไปด้วยความราบรื่น เรียบร้อย บรรลุวัตถุประสงค์และบังเกิดผลดีต่อพระพุทธศาสนา ต่อชาวไทยภูเขาและต่อประเทศชาติสืบต่อไป

๒.๓ กรอบแนวคิดการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค” ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework) ประกอบด้วยตัวแปรต้น (Independent Variables) และตัวแปรตาม (Dependent Variables) ดังนี้

ตัวแปรต้น (Independent Variables) คือ ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม และให้สัมภาษณ์ ได้แก่ อายุ พรรษา ระดับการศึกษาสามัญ ระดับการศึกษานักธรรม ระดับการศึกษาเปรียญธรรมและอายุการปฏิบัติงานในโครงการพระธรรมจาริก

^{๑๔๒} ประจวบ ประเสริฐสังข์, “ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพระธรรมจาริก : ศึกษาเฉพาะกรณีพระธรรมจาริกที่ปฏิบัติงานในจังหวัดเชียงใหม่”, **วิทยานิพนธ์พัฒนาชุมชนมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๓๙).

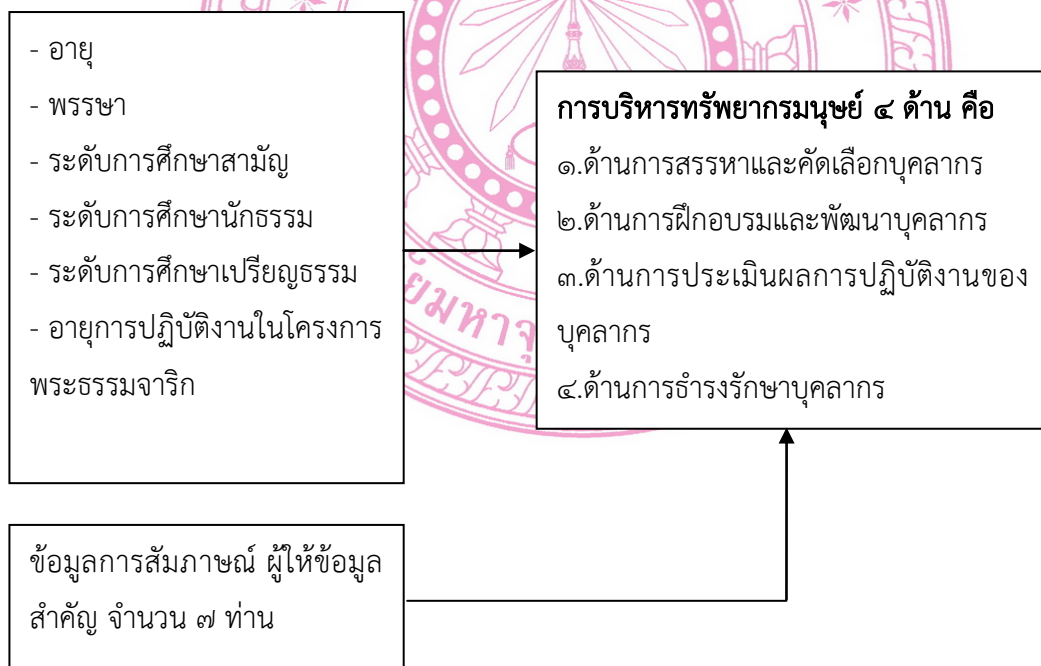
ตัวแปรตาม (Dependent Variables) คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค โดยศึกษาตามหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการศึกษานี้ได้ทำการศึกษารอบคลุมทั้งหมดของภารกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์แต่เลือกศึกษาเฉพาะบางภารกิจเท่านั้น ดังนี้

- ๑.ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร
- ๒.ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร
- ๓.ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
- ๔.ด้านการจํารงรักษาบุคลากร^{๑๔๓}

ตั้งแผนภาพที่ ๒.๔

ตัวแปรต้น (Independent Variables)

ตัวแปรตาม (Dependent Variables)



แผนภาพที่ ๒.๔ แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย

^{๑๔๓} คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๒๖๓.

บทที่ ๓

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงาน
บริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค ผู้ศึกษาวิจัยได้กำหนดขั้นตอนและระเบียบวิธีวิจัย
ดังนี้

๓.๑ รูปแบบการวิจัย

๓.๒ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล

๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล

๓.๑ รูปแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสม (Mix Research) โดยเป็นการวิจัยเชิง
ปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) และการวิจัยเชิง
คุณภาพ (Qualitative Research) ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) กับผู้ให้ข้อมูล
สำคัญ (Key Informants)

๓.๒ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร (Population) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรของสำนักงาน
บริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค ในปี พ.ศ.๒๕๕๖ ซึ่งมีจำนวน ๓๓๖ รูป^๑

กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรของสำนักงานบริหารงาน
โครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค ซึ่งแยกเป็น ๒ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่

๑.กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลโดยการตอบแบบสอบถาม จำนวน ๓๓๖ รูป ที่ได้จากสูตรของ
Taro Yamane ซึ่งใช้ระดับความเชื่อมั่นที่ ๐.๐๕ ดังนี้

^๑ที่มา : พระครูใบฎีกาบุญกร ปิยสีโส รักษาการหัวหน้าฝ่ายบริการและเผยแพร่ สำนักงาน
บริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค ณ วันที่ ๑๕ สิงหาคม ๒๕๕๖.

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

โดย N = จำนวนประชากรทั้งหมด
 e = ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้
 n = จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรทั้งหมด ๓๓๖ รูป เมื่อแทนค่าในสูตรจะได้ดังนี้

$$n = \frac{336}{1 + 336(0.05)^2}$$

$$n = \frac{336}{1 + 0.84}$$

$$n = \frac{263}{1.84}$$

$$n = 182.60$$

จากการแทนค่าตามสูตรข้างต้น ทำให้ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ๑๘๓ รูป ดังนั้น การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ผู้ศึกษาวิจัยจึงใช้กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค จำนวน ๑๘๓ รูป

๒. กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ จำนวน ๗ รูป ได้แก่

๑) ผู้อำนวยการสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค

๒) หัวหน้าฝ่ายบริหารทั่วไปและบุคลากรฝ่ายสนับสนุนในฝ่ายบริหารทั่วไป

จำนวน ๒ รูป

๓) หัวหน้าฝ่ายแผนงานและโครงการและบุคลากรฝ่ายสนับสนุนในฝ่ายแผนงาน

และโครงการ จำนวน ๒ รูป

๔) หัวหน้าฝ่ายบริการและเผยแพร่ จำนวน ๑ รูป

๕) หัวหน้าฝ่ายการศึกษา จำนวน ๑ รูป

๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์

๑. เพื่อศึกษาระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาคตามความคิดเห็นของพระธรรมจาริก

๒. เพื่อเปรียบเทียบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

๓. เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรคและแนวทางแก้ไขปัญหา อุปสรรคในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค

๓.๓.๑ ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

๑) ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บข้อมูลจากเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบความคิดในการสร้างแบบสอบถาม

๒) ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและเอกสารการวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยพิจารณาถึงรายละเอียดต่างๆ เพื่อให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้

๓) ขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

๔) สร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

๕) นำเสนอร่างแบบสอบถามต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไข

๖) นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับประชากรที่มีลักษณะใกล้เคียงกลุ่มตัวอย่าง เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา

๗) จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับจริงและนำไปแจกกับกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

๘) รวบรวมแบบสอบถาม แล้วนำมาวิเคราะห์

๓.๓.๒ ลักษณะเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้ศึกษาพัฒนาขึ้นจากกรอบแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามกรอบของการศึกษาเรื่อง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค” การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) จากแบบสอบถาม (Questionnaire) ประกอบการสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth Interview) กับผู้ให้ข้อมูล

สำคัญ (Key Informant) เพื่อสนับสนุนข้อมูลเชิงปริมาณ ซึ่งผู้ศึกษาได้ดำเนินการวิจัยโดยการสร้างเครื่องมือดังนี้

๑) เครื่องมือที่เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) แบ่งออกเป็น ๓ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ อายุ พรรษา ระดับการศึกษาสามัญ ระดับการศึกษานักธรรม ระดับการศึกษาเปรียญธรรมและอายุการปฏิบัติงานในโครงการพระธรรมจาริก

ตอนที่ ๒ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค โดยผู้ตอบแบบสอบถามจะต้องแสดงความคิดเห็นจากคำถามที่ผู้ศึกษากำหนดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค ใน ๔ ด้าน ได้แก่ ๑) ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร ๒) ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ๓) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และ ๔) ด้านการจูงใจรักษาบุคลากร ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) มี ๕ ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

๕	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด
๔	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
๓	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง
๒	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย
๑	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ ๓ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค ซึ่งเป็นคำถามปลายเปิด (Open Ended Question) ให้เลือกตอบโดยเสรี

๒) แบบสัมภาษณ์ (Interview) แบ่งออกเป็น ๒ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ ๒ แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค

๓.๒.๓ การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ในการหาคุณภาพของเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

๑. ขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่สร้างไว้

๒. หาความเที่ยงตรง (Validity) โดยการนำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จเสนอประธานและกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อขอความเห็นชอบและนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม จำนวน ๕ ท่าน ประกอบด้วย

๑) อาจารย์ พระอรุณเมธี พุทธิภทโท หัวหน้าศูนย์ประสานงานอาสาสมัครเยาวชนบนพื้นที่สูง สำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค

๒) อาจารย์ ดร.พิเชฐ ทังโต หัวหน้าภาควิชารัฐศาสตร์ อาจารย์ประจำภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๓) อาจารย์ ดร.บุษกร วัฒนบุตร อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๔) อาจารย์ ดร.ยุพธนา ปราณีต อาจารย์ประจำภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๕) อาจารย์ ดร.วันชัย สุขตาม อาจารย์ประจำภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

เพื่อพิจารณาทั้งในด้านเนื้อหาสาระและโครงสร้างของคำถาม รูปแบบของแบบสอบถาม ตลอดจนภาษาที่ใช้และตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ได้ค่าดัชนี ๐.๕๐ ขึ้นไปทุกข้อ

๓.หาความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) โดยนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try-out) กับพระนิสิตธรรมจาริกที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน ๓๐ รูป เพื่อหาความเชื่อมั่นด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ของครอนบาค (Cronbach)^๒ ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ ๐.๙๖๖

๔.นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อขอความเห็นชอบและจัดพิมพ์แบบสอบถามเป็นฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้ในการวิจัย

^๒ สติน พันธุ์พินิจ, เทคนิคการวิจัยทางสังคมศาสตร์, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท จูนพับลิชชิ่ง จำกัด, ๒๕๕๗), หน้า ๑๙๑.

๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล

๑) ทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากโครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อกราบเรียนผู้อำนวยการสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค วัดศรีโสดา พระอารามหลวง ตำบลสุเทพ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ เพื่อขออนุญาตเข้าทำการเก็บรวบรวมข้อมูล

๒) นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปเก็บข้อมูลกับพระธรรมจาริก ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน ๑๘๓ ชุด โดยผ่านหัวหน้าศูนย์อบรมศีลธรรมและส่งเสริมพระพุทธศาสนาบนพื้นที่สูง

๓) เมื่อได้แบบสอบถามกลับคืนแล้วนำมาตรวจสอบความถูกต้อง ความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

๔) นำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์และประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ต่อไป

๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ โดยใช้สถิติ ดังนี้

๓.๕.๑ การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถาม หลังจากที่ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว นำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ ดังนี้

สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) สำหรับอธิบายลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างและพรรณนาระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค สถิติที่ใช้ คือ ค่าความถี่ (Frequency), ค่าร้อยละ (Percentage), ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

สถิติอนุมาน (Inferential Statistics) ใช้สำหรับทดสอบสมมติฐานการวิจัย เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของพระธรรมจาริกที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล สถิติที่ใช้ คือ การทดสอบค่าเอฟ (F-Test) ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) เมื่อพบว่ามีความแตกต่างจะทำการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe')

การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยโดยยึดเกณฑ์ดังนี้

ช่วงค่าเฉลี่ย	การแปลความหมาย
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ ๔.๒๑ – ๕.๐๐	กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ มากที่สุด
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ ๓.๔๑ – ๔.๒๐	กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ มาก
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ ๒.๖๑ – ๓.๔๐	กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ ๑.๘๑ – ๒.๖๐	กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ น้อย
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ ๑.๐๐ – ๑.๘๐	กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ น้อยที่สุด ^๓

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามปลายเปิด (Open ended Question) วิเคราะห์โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis Technique) ประกอบบริบท นำเสนอเป็นความเรียงประกอบตาราง โดยการแจกแจงความถี่ของผู้ตอบคำถามปลายเปิด (Open Ended Question)

๓.๕.๒ การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสัมภาษณ์ (Interview) ทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยการใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหาประกอบบริบท (Content Analysis Techniques)

^๓ชูศรี วงศ์รัตน์, เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย, พิมพ์ครั้งที่ ๗, (กรุงเทพมหานคร : เทพเนรมิตร, ๒๕๔๑), หน้า ๗๕.

บทที่ ๔

ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค” ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่รวบรวมได้ จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๑๘๓ รูป มาวิเคราะห์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปการวิเคราะห์ข้อมูลทางสังคมศาสตร์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอ ดังต่อไปนี้

๔.๑ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

๔.๒ ผลการวิเคราะห์ระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาคตามความคิดเห็นของพระธรรมจาริก

๔.๓ ผลการทดสอบสมมติฐาน

๔.๔ ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค

๔.๕ สรุปผลการสัมภาษณ์บุคคลเชิงลึกเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริก

๔.๖ สรุปผลการสัมภาษณ์บุคคลเชิงลึกเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรคและวิธีแก้ไขปัญหา อุปสรรคในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค

๔.๗ สรุปองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

๔.๑ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

การศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลของพระธรรมจาริก จำแนกตาม อายุ พรรษา ระดับการศึกษาสามัญ ระดับการศึกษานักธรรม ระดับการศึกษาเปรียญธรรมและอายุการปฏิบัติงานในโครงการพระธรรมจาริก ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีรายละเอียดดังในตารางที่ ๔.๑

ตารางที่ ๔.๑ จำนวนและค่าร้อยละสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (n=๑๘๓)

สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
อายุ		
ต่ำกว่า ๒๐ ปี	๔	๒.๒
๒๐-๓๐ ปี	๘๑	๔๔.๓
๓๑-๔๐ ปี	๕๖	๓๐.๖
๔๑ ปีขึ้นไป	๔๒	๒๓.๐
รวม	๑๘๓	๑๐๐.๐

ตารางที่ ๔.๑ จำนวนและค่าร้อยละสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ) (n=๑๘๓)

สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
พรรษา		
๑-๕ พรรษา	๗๑	๓๘.๘
๖-๑๐ พรรษา	๔๑	๒๒.๔
๑๑-๑๕ พรรษา	๓๖	๑๙.๗
๑๖-๒๐ พรรษา	๑๖	๘.๗
มากกว่า ๒๐ พรรษา	๑๑	๖.๐
ไม่มีพรรษา	๘	๔.๔
รวม	๑๘๓	๑๐๐.๐
ระดับการศึกษาสามัญ		
ม.๓	๑๑	๖.๐
ม.๖/ปวช.	๓๑	๑๖.๙
ปวส./อนุปริญญา	๗	๓.๘
กำลังศึกษาระดับปริญญาตรี	๓๓	๑๘.๐
ปริญญาตรี	๗๐	๓๘.๓
ปริญญาโท	๖	๓.๓
อื่นๆ	๒๕	๑๓.๗
รวม	๑๘๓	๑๐๐.๐
ระดับการศึกษานักธรรม		
นักธรรมชั้นตรี	๓๓	๑๗.๕
นักธรรมชั้นโท	๔๙	๒๖.๘
นักธรรมชั้นเอก	๙๐	๔๙.๒
ไม่จบนักธรรม	๑๒	๖.๖
รวม	๑๘๓	๑๐๐.๐
ระดับการศึกษาเปรียญธรรม		
ป.ธ. ๑-๒	๑๒	๖.๖
ป.ธ. ๓	๑๖	๘.๗
ป.ธ. ๕ ขึ้นไป	๑	๐.๕
ไม่ได้เปรียญธรรม	๑๕๔	๘๔.๒
รวม	๑๘๓	๑๐๐.๐

ตารางที่ ๔.๑ จำนวนและค่าร้อยละสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ) (n=๑๘๓)

สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
อายุการปฏิบัติงานในโครงการพระธรรมจาริก		
๑-๕ ปี	๘๑	๔๔.๓
๖-๑๐ ปี	๕๖	๓๐.๖
๑๑-๑๕ ปี	๒๘	๑๕.๓
๑๕-๒๐ ปี	๑๑	๖.๐
มากกว่า ๒๐ ปี	๗	๓.๘
รวม	๑๘๓	๑๐๐.๐

จากตารางที่ ๔.๑ พบว่า ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามเรื่อง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค” จำแนกได้ดังนี้

อายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุอยู่ระหว่าง ๒๐-๓๑ ปี มีจำนวน ๘๑ รูป คิดเป็นร้อยละ ๔๔.๓ รองลงมา คือ มีอายุอยู่ระหว่าง ๓๑-๔๐ ปี มีจำนวน ๕๖ รูป คิดเป็นร้อยละ ๓๐.๖ และน้อยที่สุด คือ ผู้มีอายุน้อยกว่า ๒๐ ปี มีเพียงจำนวน ๔ รูป คิดเป็นร้อยละ ๒.๒

พรรษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีพรรษาอยู่ระหว่าง ๑-๕ พรรษา จำนวน ๗๑ รูป คิดเป็นร้อยละ ๓๘.๘ รองลงมา คือ มีพรรษาอยู่ระหว่าง ๖-๑๐ พรรษา มีจำนวน ๔๑ รูป คิดเป็นร้อยละ ๒๒.๔ และน้อยที่สุด คือ ไม่มีพรรษา มีจำนวน ๘ รูป คิดเป็นร้อยละ ๔.๔

ระดับการศึกษาสามัญ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีจำนวน ๗๐ รูป คิดเป็นร้อยละ ๓๘.๓ รองลงมาคือ กำลังศึกษาระดับปริญญาตรี มีจำนวน ๓๓ รูป คิดเป็นร้อยละ ๑๘.๐ และน้อยที่สุด คือ มีการศึกษาระดับปริญญาโท มีเพียงจำนวน ๖ รูป คิดเป็นร้อยละ ๓.๓

ระดับการศึกษานักธรรม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จบนักธรรมชั้นเอก มีจำนวน ๙๐ รูป คิดเป็นร้อยละ ๔๙.๒ รองลงมาคือจบนักธรรมชั้นโท มีจำนวน ๔๙ รูป คิดเป็นร้อยละ ๒๖.๘ และน้อยที่สุดคือ ไม่จบนักธรรม มีจำนวน ๑๒ รูป คิดเป็นร้อยละ ๖.๖

ระดับการศึกษาเปรียญธรรม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ไม่ได้เปรียญธรรม มีจำนวน ๑๕๔ รูป คิดเป็นร้อยละ ๘๔.๒ รองลงมาคือ จบเปรียญธรรม ๓ ประโยค มีจำนวน ๑๖ รูป คิดเป็นร้อยละ ๘.๗ และน้อยที่สุดคือ จบเปรียญธรรม ๕ ประโยคขึ้นไป มีจำนวน ๑ รูป คิดเป็นร้อยละ ๐.๕

อายุการปฏิบัติงานในโครงการพระธรรมจาริก พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุการปฏิบัติงานในโครงการพระธรรมจาริก อยู่ระหว่าง ๑-๕ ปี มีจำนวน ๘๑ รูป คิดเป็นร้อยละ ๔๔.๓ รองลงมาคือ มีอายุการปฏิบัติงานในโครงการพระธรรมจาริก อยู่ระหว่าง ๖-๑๐ ปี มีจำนวน ๕๖ รูป คิดเป็นร้อยละ ๓๐.๖ และน้อยที่สุด คือ มีอายุการปฏิบัติงานในโครงการพระธรรมจาริก มากกว่า ๒๐ ปี มีจำนวน ๗ รูป คิดเป็นร้อยละ ๓.๘

๔.๒ ผลการวิเคราะห์ระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาคตามความคิดเห็นของพระธรรมจาริก

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค ทั้ง ๔ ด้าน ได้แก่ ๑.ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ๒.ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ๓.ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและ ๔.ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร แสดงด้วยค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตารางที่ ๔.๒ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค โดยภาพรวม

(n = ๓๗๘)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑.ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร	๓.๒๕	๐.๖๐๙	ปานกลาง
๒.ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร	๓.๑๙	๐.๖๗๘	ปานกลาง
๓.ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	๓.๑๓	๐.๗๓๘	ปานกลาง
๔.ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร	๓.๐๐	๐.๗๒๙	ปานกลาง
รวม	๓.๑๔	๐.๕๘๒	ปานกลาง

จากตารางที่ ๔.๒ พบว่า ความคิดเห็นของพระธรรมจาริกที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = ๓.๑๔$, S.D. = ๐.๕๘๒) เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาคอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เรียงตามลำดับความคิดเห็นของพระธรรมจาริกได้ดังนี้ ความคิดเห็นด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรอยู่ระดับสูงสุด ($\bar{X} = ๓.๒๕$, S.D. = ๐.๖๐๙) รองลงมาคือด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ($\bar{X} = ๓.๑๙$, S.D. = ๐.๖๗๘) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ($\bar{X} = ๓.๑๓$, S.D. = ๐.๗๓๘) และระดับต่ำสุด คือ ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ($\bar{X} = ๓.๐๐$, S.D. = ๐.๗๒๙)

ตารางที่ ๔.๓ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค **ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร** (n = ๑๘๓)

ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑.โครงการพระธรรมจาริกมีคณะกรรมการหรือฝ่ายที่รับผิดชอบด้านการประชาสัมพันธ์องค์การและดำเนินการสรรหาและคัดเลือกพระธรรมจาริกอย่างชัดเจน มากน้อยเพียงใด	๓.๔๗	๐.๘๐๔	มาก
๒.โครงการพระธรรมจาริกมีการจัดทำระบบข่าวสารข้อมูลและสื่อประชาสัมพันธ์ เช่น เอกสารแผ่นพับ,มัลติมีเดีย เพื่อรับสมัครพระธรรมจาริกใหม่ มากน้อยเพียงใด	๓.๓๓	๐.๘๓๔	ปานกลาง
๓.โครงการพระธรรมจาริกมีการนำสื่อไปประชาสัมพันธ์รับสมัครพระธรรมจาริกใหม่ตามสื่อต่างๆ เช่น วารสาร,TV,เว็บไซต์,ระบบอินเทอร์เน็ตและวิทยุ มากน้อยเพียงใด	๓.๒๑	๐.๘๒๑	ปานกลาง
๔.โครงการพระธรรมจาริกมีการปิดประกาศที่ สำนักงานฯ ศูนย์อบรมศีลธรรมฯและอาศรมเพื่อการรับสมัครพระธรรมจาริกใหม่ มากน้อยเพียงใด	๒.๙๖	๐.๙๗๑	ปานกลาง
๕.โครงการพระธรรมจาริกมีการแจ้งประกาศไปยังวัดและหน่วยงานทางพระพุทธศาสนาเพื่อการรับสมัครพระธรรมจาริกใหม่ มากน้อยเพียงใด	๓.๐๒	๐.๙๔๖	ปานกลาง
๖.โครงการพระธรรมจาริกมีการออกแนะแนวตามสถาบันการศึกษาต่างๆ เพื่อรับสมัครพระธรรมจาริกใหม่ มากน้อยเพียงใด	๓.๑๕	๐.๘๙๕	ปานกลาง
๗.โครงการพระธรรมจาริกมีการกำหนดคุณสมบัติผู้ที่สมัครเป็นพระธรรมจาริกไว้อย่างเป็นระบบและชัดเจน มากน้อยเพียงใด	๓.๔๐	๐.๘๓๒	ปานกลาง
๘.โครงการพระธรรมจาริกมีกระบวนการคัดเลือกพระธรรมจาริกอย่างเป็นระบบและชัดเจนมากน้อยเพียงใด	๓.๔๐	๐.๘๗๐	ปานกลาง
๙.โครงการพระธรรมจาริกมีการกลั่นกรองตรวจสอบคุณสมบัติขั้นต้นโดยการสัมภาษณ์ การตรวจสอบประวัติ และความประพฤติของผู้ที่สมัครเป็นพระธรรมจาริก มากน้อยเพียงใด	๓.๒๓	๐.๘๕๓	ปานกลาง
๑๐.โครงการพระธรรมจาริกมีการจัดทำระบบ กำหนดกฎเกณฑ์และระยะเวลาการฝึกทดลองงานก่อนเป็นพระธรรมจาริกไว้อย่างชัดเจน มากน้อยเพียงใด	๓.๓๓	๑.๐๔๔	ปานกลาง
รวม	๓.๒๕	๐.๖๐๙	ปานกลาง

จากตารางที่ ๔.๓ พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.25$, S.D. = 0.609) เมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่า โครงการพระธรรมจาริกมีคณะกรรมการหรือฝ่ายที่รับผิดชอบด้านการประชาสัมพันธ์องค์การและดำเนินการสรรหาและคัดเลือกพระธรรมจาริกอย่างชัดเจน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.47$, S.D. = 0.804)

สำหรับข้อที่อยู่ในระดับปานกลาง คือ โครงการพระธรรมจาริกมีการกำหนดคุณสมบัติผู้ที่สมัครเป็นพระธรรมจาริกไว้อย่างเป็นระบบและชัดเจนและโครงการพระธรรมจาริกมีกระบวนการคัดเลือกพระธรรมจาริกอย่างเป็นระบบและชัดเจนอยู่ในระดับสูงสุด ($\bar{X} = 3.40$, S.D. = 0.832 และ $\bar{X} = 3.40$, S.D. = 0.870 ตามลำดับ) รองลงมา คือ โครงการพระธรรมจาริกมีการจัดทำระบบข่าวสารข้อมูลและสื่อประชาสัมพันธ์ เช่น เอกสารแผ่นพับ, มัลติมีเดียเพื่อรับสมัครพระธรรมจาริกใหม่และโครงการพระธรรมจาริกมีการจัดทำระบบ กำหนดกฎเกณฑ์และระยะเวลาการฝึกทดลองงานก่อนเป็นพระธรรมจาริกไว้อย่างชัดเจน อยู่ในระดับเดียวกัน ($\bar{X} = 3.33$, S.D. = 0.834 และ $\bar{X} = 3.33$, S.D. = 1.044 ตามลำดับ) และโครงการพระธรรมจาริกมีการปิดประกาศที่ สำนักงานฯ ศูนย์อบรมศีลธรรมฯและอาศรมเพื่อการรับสมัครพระธรรมจาริกใหม่ อยู่ในระดับน้อยที่สุด ($\bar{X} = 2.96$, S.D. = 0.971)

ตารางที่ ๔.๔ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค **ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร**

(n = 183)

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑.โครงการพระธรรมจาริกมีการสำรวจและวิเคราะห์ความต้องการด้านการฝึกอบรมและพัฒนาของพระธรรมจาริกมากน้อยเพียงใด	3.15	0.946	ปานกลาง
๒.โครงการพระธรรมจาริกมีการจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาพระธรรมจาริกอย่างเป็นระบบและชัดเจน มากน้อยเพียงใด	3.16	0.946	ปานกลาง
๓.โครงการพระธรรมจาริกมีการจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาพระธรรมจาริกที่สอดคล้องกับบริบทการทำงานของพระธรรมจาริกในชุมชนบนพื้นที่สูง มากน้อยเพียงใด	3.16	0.800	ปานกลาง
๔.โครงการพระธรรมจาริกมีการวางแผนและการเตรียมการเกี่ยวกับวิทยากร หลักสูตร เนื้อหา สื่อและเทคนิควิธีการฝึกอบรมและพัฒนาพระธรรมจาริก มากน้อยเพียงใด	3.12	0.881	ปานกลาง

ตารางที่ ๔.๔ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค **ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร (ต่อ)** (n = ๑๘๓)

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๕.โครงการพระธรรมจาริกมีการให้พระธรรมจาริกเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพตามความต้องการที่จะนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง มากน้อยเพียงใด	๓.๑๗	๐.๙๓๑	ปานกลาง
๖.โครงการพระธรรมจาริกมีการประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนาพระธรรมจาริกก่อนและหลังการฝึกอบรมและพัฒนา มากน้อยเพียงใด	๓.๒๑	๐.๙๐๒	ปานกลาง
๗.โครงการพระธรรมจาริกมีการติดตามการนำผลการฝึกอบรมและพัฒนาไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของพระธรรมจาริก มากน้อยเพียงใด	๓.๐๔	๐.๙๔๖	ปานกลาง
๘.โครงการพระธรรมจาริกมีการนำทิศทางในอนาคตของโครงการพระธรรมจาริกมากำหนดเป็นหลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาพระธรรมจาริก มากน้อยเพียงใด	๓.๑๔	๐.๙๖๐	ปานกลาง
๙.โครงการพระธรรมจาริกมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้พระธรรมจาริกได้ศึกษาในสถาบันการศึกษาต่างๆ มากน้อยเพียงใด	๓.๔๔	๐.๙๕๓	มาก
๑๐.โครงการพระธรรมจาริกมีการจัดองค์การทุกระดับ ทั้งสำนักงานฯ ศูนย์อบรมศีลธรรมฯ และอาศรม ให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มากน้อยเพียงใด	๓.๓๑	๐.๙๗๖	ปานกลาง
รวม	๓.๑๙	๐.๖๗๘	ปานกลาง

จากตารางที่ ๔.๔ พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.19$, S.D. = 0.678) เมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่า โครงการพระธรรมจาริกมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้พระธรรมจาริกได้ศึกษาในสถาบันการศึกษาต่างๆ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.44$, S.D. = 0.953)

สำหรับข้อที่อยู่ในระดับปานกลาง คือ โครงการพระธรรมจาริกมีการจัดองค์การทุกระดับ ทั้งสำนักงานฯ ศูนย์อบรมศีลธรรมฯ และอาศรม ให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.31$, S.D. = 0.976) อยู่ในระดับสูงสุด รองลงมา คือ โครงการพระธรรมจาริกมีการประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนาพระธรรมจาริกก่อนและหลังการฝึกอบรมและพัฒนา ($\bar{X} = 3.21$, S.D. = 0.902) และโครงการพระธรรมจาริกมีการติดตามการนำผลการฝึกอบรมและพัฒนาไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของพระธรรมจาริก ($\bar{X} = 3.04$, S.D. = 0.946) อยู่ในระดับต่ำสุด

ตารางที่ ๔.๕ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค **ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร** (n = ๑๘๓)

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑.โครงการพระธรรมจาริกมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพระธรรมจาริก มากน้อยเพียงใด	๓.๓๐	๐.๙๔๔	ปานกลาง
๒.โครงการพระธรรมจาริกมีการนำยุทธศาสตร์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของโครงการพระธรรมจาริก มากำหนดเป็นแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพระธรรมจาริก มากน้อยเพียงใด	๓.๓๑	๐.๙๔๐	ปานกลาง
๓.โครงการพระธรรมจาริกมีการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์การประเมินผลการปฏิบัติงานของพระธรรมจาริกชัดเจน มากน้อยเพียงใด	๓.๑๕	๐.๙๑๙	ปานกลาง
๔.โครงการพระธรรมจาริกมีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของพระธรรมจาริกอย่างเป็นทางการมากน้อยเพียงใด	๓.๐๕	๑.๐๐๔	ปานกลาง
๕.โครงการพระธรรมจาริกมีการกำหนดขั้นตอน เกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับการปฏิบัติงานของพระธรรมจาริก มากน้อยเพียงใด	๓.๒๐	๐.๙๔๖	ปานกลาง
๖.โครงการพระธรรมจาริกให้พระธรรมจาริกมีส่วนร่วมในการกำหนดขั้นตอน เกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพระธรรมจาริก มากน้อยเพียงใด	๓.๐๑	๐.๙๕๕	ปานกลาง
๗.โครงการพระธรรมจาริกมีการประกาศขั้นตอน เกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานให้พระธรรมจาริกทราบอย่างทั่วถึง มากน้อยเพียงใด	๓.๐๐	๐.๙๘๙	ปานกลาง
๘.โครงการพระธรรมจาริกมีการประกาศแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานให้พระธรรมจาริกทราบอย่างทั่วถึง มากน้อยเพียงใด	๓.๐๙	๑.๐๓๖	ปานกลาง
๙.โครงการพระธรรมจาริกมีการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานของพระธรรมจาริกมาทบทวน ปรับปรุง และพัฒนาพระธรรมจาริก มากน้อยเพียงใด	๓.๐๒	๐.๙๐๘	ปานกลาง
๑๐.พระธรรมจาริกมีความประสงค์ให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพระธรรมจาริก ทั้งเป็นรายศูนย์อบรมศีลธรรมฯและรายบุคคล มากน้อยเพียงใด	๓.๑๘	๐.๘๘๐	ปานกลาง
รวม	๓.๑๓	๐.๗๓๘	ปานกลาง

จากตารางที่ ๔.๕ พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.13$, S.D. = 0.738) เมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่า โครงการพระธรรมจาริกมีการนำยุทธศาสตร์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของโครงการพระธรรมจาริก มากำหนดเป็นแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพระธรรมจาริกอยู่ในระดับสูงสุด ($\bar{X} = 3.31$, S.D. = 0.540) รองลงมา คือ โครงการพระธรรมจาริกมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพระธรรมจาริก ($\bar{X} = 3.30$, S.D. = 0.544) และโครงการพระธรรมจาริกมีการประกาศขั้นตอน เกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานให้พระธรรมจาริกทราบอย่างทั่วถึง อยู่ในระดับต่ำสุด ($\bar{X} = 3.00$, S.D. = 0.585)

ตารางที่ ๔.๖ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค ด้านการธำรงรักษาบุคลากร (n = 183)

ด้านการธำรงรักษาบุคลากร	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑.โครงการพระธรรมจาริกมีหลักการและกลยุทธ์การจูงใจให้พระธรรมจาริกปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความรู้ความสามารถ และให้อยู่ปฏิบัติงานในโครงการพระธรรมจาริกต่อไป มากน้อยเพียงใด	2.93	0.578	ปานกลาง
๒.โครงการพระธรรมจาริกมีการสำรวจความต้องการ ความพึงพอใจเกี่ยวกับ ค่าตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ เกื้อกูลที่ให้แก่พระธรรมจาริก มากน้อยเพียงใด	2.65	1.002	ปานกลาง
๓.โครงการพระธรรมจาริกมีการนำผลสำรวจความต้องการ ความพึงพอใจเกี่ยวกับค่าตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์เกื้อกูล ไปปรับปรุงการจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการ สิทธิประโยชน์เกื้อกูล ให้พระธรรมจาริก มากน้อยเพียงใด	2.63	0.580	ปานกลาง
๔.โครงการพระธรรมจาริกมีการจัดสรรค่าตอบแทนให้พระธรรมจาริก เหมาะสมกับสภาพทางเศรษฐกิจขององค์การ และสมณะเพศของพระธรรมจาริก มากน้อยเพียงใด	2.98	1.053	ปานกลาง
๕.โครงการพระธรรมจาริกมีการจัดสวัสดิการด้านสุขภาพแก่พระธรรมจาริกที่ปฏิบัติงานในชุมชนบนพื้นที่สูง เช่น การประกันสุขภาพ, การตรวจสุขภาพและการจ่ายค่ารักษาพยาบาล มากน้อยเพียงใด	3.09	0.545	ปานกลาง
๖.โครงการพระธรรมจาริกมีการจัดสวัสดิการด้านความปลอดภัยในการปฏิบัติงานแก่พระธรรมจาริก เช่น การทำประกันชีวิต, การทำประกันอุบัติเหตุและการฝากหน่วยงาน ในท้องถิ่นช่วยเหลือ มากน้อยเพียงใด	2.97	1.035	ปานกลาง

ตารางที่ ๔.๖ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค **ด้านการธำรงรักษาบุคลากร (ต่อ)**

(n = ๑๘๓)

ด้านการธำรงรักษาบุคลากร	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๗.โครงการพระธรรมจาริกมีการจัดทุนการศึกษาและส่งเสริมให้พระธรรมจาริกมีโอกาสศึกษาต่อ มากน้อยเพียงใด	๓.๓๗	๐.๙๐๙	ปานกลาง
๘.โครงการพระธรรมจาริกมีการให้รางวัล ค่าตอบแทนพิเศษเพื่อเชิดชูเกียรติเมื่อมีผลงานที่โดดเด่น มากน้อยเพียงใด	๓.๒๒	๐.๘๕๖	ปานกลาง
๙.โครงการพระธรรมจาริกมีการจัดสรรเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงานตามความเหมาะสมและพระธรรมจาริกมีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานตามความชอบความถนัดของพระธรรมจาริก	๓.๐๘	๐.๙๙๙	ปานกลาง
๑๐.ผู้บริหารเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและรับฟังการแสดงความคิดของพระธรรมจาริก ที่มีต่อการบริหารงานโครงการพระธรรมจาริก มากน้อยเพียงใด	๒.๙๔	๑.๐๔๔	ปานกลาง
รวม	๓.๐๐	๐.๗๒๙	ปานกลาง

จากตารางที่ ๔.๖ พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค ด้านการธำรงรักษาบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.00$, S.D. = 0.729) เมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งโครงการพระธรรมจาริกมีการจัดทุนการศึกษาและส่งเสริมให้พระธรรมจาริกมีโอกาสศึกษาต่ออยู่ในระดับสูงสุด ($\bar{X} = 3.37$, S.D. = 0.909) รองลงมา คือโครงการพระธรรมจาริกมีการให้รางวัล ค่าตอบแทนพิเศษเพื่อเชิดชูเกียรติเมื่อมีผลงานที่โดดเด่น ($\bar{X} = 3.22$, S.D. = 0.856) และโครงการพระธรรมจาริกมีการนำผลสำรวจความต้องการ ความพึงพอใจเกี่ยวกับค่าตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์เกื้อกูล ไปปรับปรุงการจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการสิทธิประโยชน์เกื้อกูล ให้พระธรรมจาริก ($\bar{X} = 2.94$, S.D. = 1.044) อยู่ในระดับต่ำสุด

๔.๓ ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ ๑ พระธรรมจาริกที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค แตกต่างกัน

ตารางที่ ๔.๗ การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพระธรรมจาริกต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค โดยจำแนกตามอายุ

(n = ๑๘๓)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์		SS	df	MS	F	Sig.
๑. ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	๔.๗๔๓	๓	๑.๕๘๑	๔.๔๙๕**	.๐๐๕
	ภายในกลุ่ม	๖๒.๙๗๒	๑๗๙	.๓๕๒		
	รวม	๖๗.๗๑๕	๑๘๒			
๒. ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	๒.๗๘๓	๓	.๙๒๘	๒.๐๔๗	.๑๐๙
	ภายในกลุ่ม	๘๑.๑๑๓	๑๗๙	.๔๕๓		
	รวม	๘๓.๘๙๗	๑๘๒			
๓. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	๗.๓๐๒	๓	๒.๔๓๔	๔.๗๔๒**	.๐๐๓
	ภายในกลุ่ม	๙๑.๘๗๔	๑๗๙	.๕๑๓		
	รวม	๙๙.๑๗๖	๑๘๒			
๔. ด้านการดำรงรักษาบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	๔.๐๓๙	๓	๑.๓๔๖	๒.๕๙๕	.๐๕๔
	ภายในกลุ่ม	๙๒.๘๗๐	๑๗๙	.๕๑๙		
	รวม	๙๖.๙๑๐	๑๘๒			
รวมทั้งหมด	ระหว่างกลุ่ม	๔.๐๙๐	๓	๑.๓๖๓	๔.๒๓๑**	.๐๐๖
	ภายในกลุ่ม	๕๗.๖๘๗	๑๗๙	.๓๒๒		
	รวม	๖๑.๗๗๘	๑๘๒			

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

จากตารางที่ ๔.๗ ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ F – Test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ ๐.๐๕ พบว่า พระธรรมจาริกที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค โดยภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐาน

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พระธรรมจาริกที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค ในด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

ส่วนด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรและด้านการธำรงรักษาบุคลากร ไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐาน

ดังนั้นจึงทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยภาพรวมและรายด้าน ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference: LSD) รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ ๔.๘-๔.๑๐

ตารางที่ ๔.๘ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค โดยภาพรวม จำแนกตามอายุ

(n = ๑๘๓)

อายุ	$\bar{X}$	อายุ			
		ต่ำกว่า ๒๐ ปี	๒๐-๓๐ ปี	๓๑-๔๐ ปี	๔๑ ปีขึ้นไป
		๓.๓๘	๓.๒๔	๒.๙๒	๓.๒๓
ต่ำกว่า ๒๐ ปี	๓.๓๘		๐.๑๔	๐.๔๖	๐.๑๕
๒๐-๓๐ ปี	๓.๒๔			๐.๓๒*	๐.๐๑
๓๑-๔๐ ปี	๒.๙๒				-๐.๓๑*
๔๑ ปีขึ้นไป	๓.๒๓				

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๘ พบว่า พระธรรมจาริกที่มีอายุระหว่าง ๒๐ - ๓๐ ปี มีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค โดยภาพรวม มากกว่าพระธรรมจาริกที่มีอายุ ๓๑-๔๐ ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ส่วนพระธรรมจาริกที่มีอายุ ๓๑-๔๐ ปี มีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค โดยภาพรวม น้อยกว่าพระธรรมจาริกที่มีอายุ ๔๑ ปี ขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ตารางที่ ๔.๙ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุดของการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค โดย
จำแนกตามอายุ **ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร**

(n=๑๘๓)

อายุ	$\bar{X}$	อายุ			
		ต่ำกว่า ๒๐ ปี	๒๐-๓๐ ปี	๓๑-๔๐ ปี	๔๑ ปีขึ้นไป
		๓.๔๐	๓.๒๗	๓.๐๔	๓.๔๗
ต่ำกว่า ๒๐ ปี	๓.๔๐		๐.๑๓	๐.๓๖	-๐.๐๗
๒๐-๓๐ ปี	๓.๒๗			๐.๒๓*	-๐.๒
๓๑-๔๐ ปี	๓.๐๔				-๐.๔๓*
๔๑ ปีขึ้นไป	๓.๔๗				

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๙ พบว่า พระธรรมจาริกที่มีอายุระหว่าง ๒๐ - ๓๐ ปี มีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร มากกว่าพระธรรมจาริกที่มีอายุ ๓๑-๔๐ ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ส่วนพระธรรมจาริกที่มีอายุ ๓๑-๔๐ ปี มีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร น้อยกว่าพระธรรมจาริกที่มีอายุ ๔๑ ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ตารางที่ ๔.๑๐ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุดของการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค โดย
จำแนกตามอายุ **ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร** (n = ๑๘๓)

อายุ	$\bar{X}$	อายุ			
		ต่ำกว่า ๒๐ ปี	๒๐-๓๐ ปี	๓๑-๔๐ ปี	๔๑ ปีขึ้นไป
		๓.๕๒	๓.๓๐	๒.๘๖	๓.๑๒
ต่ำกว่า ๒๐ ปี	๓.๕๒		๐.๒๒	๐.๖๖	๐.๔
๒๐-๓๐ ปี	๓.๓๐			๐.๔๔*	๐.๑๘
๓๑-๔๐ ปี	๒.๘๖				-๐.๒๖
๔๑ ปีขึ้นไป	๓.๑๒				

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๑๐ พบว่า พระธรรมจาริกที่มีอายุระหว่าง ๒๐ – ๓๐ ปี มีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มากกว่าพระธรรมจาริกที่มีอายุ ๓๑-๔๐ ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

สมมติฐานที่ ๒ พระธรรมจาริกที่มีพรรษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค แตกต่างกัน

ตารางที่ ๔.๑๑ การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพระธรรมจาริกต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค **จำแนกตามพรรษา**
(n = ๑๘๓)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์		SS	df	MS	F	Sig.
๑. ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	๔.๑๒๙	๕	.๘๒๖	๒.๒๙๙*	.๐๔๗
	ภายในกลุ่ม	๖๓.๕๘๖	๑๗๗	.๓๕๙		
	รวม	๖๗.๗๑๕	๑๘๒			
๒. ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	๗.๖๑๒	๕	๑.๕๒๒	๓.๕๓๓**	.๐๐๕
	ภายในกลุ่ม	๗๖.๒๘๔	๑๗๗	.๔๓๑		
	รวม	๘๓.๘๙๖	๑๘๒			
๓. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	๑๒.๙๕๑	๕	๒.๕๙๐	๕.๓๑๗**	.๐๐๐
	ภายในกลุ่ม	๘๖.๒๒๕	๑๗๗	.๔๘๗		
	รวม	๙๙.๑๗๖	๑๘๒			
๔. ด้านการดำรงรักษาบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	๙.๕๗๗	๕	๑.๙๑๕	๓.๘๘๒**	.๐๐๒
	ภายในกลุ่ม	๘๗.๓๓๒	๑๗๗	.๔๘๓		
	รวม	๙๖.๙๑๐	๑๘๒			
รวมทั้งหมด	ระหว่างกลุ่ม	๗.๖๙๑	๕	๑.๕๓๘	๕.๐๓๔**	.๐๐๐
	ภายในกลุ่ม	๕๔.๐๘๗	๑๗๗	.๓๐๖		
	รวม	๖๑.๗๗๘	๑๘๒			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๑๑ พบว่า ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ F - test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ ๐.๐๕ พบว่า พระธรรมจาริกที่มีพรรษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค โดยภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐาน

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พระธรรมจาริกที่มีพรรษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค ในด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ส่วนด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและด้านการธำรงรักษาบุคลากรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

ดังนั้น จึงทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยรวมและรายด้าน ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference: LSD) รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ ๔.๑๒-๔.๑๖

ตารางที่ ๔.๑๒ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค โดยภาพรวม จำแนกตามพรรษา

(n = ๑๘๓)

พรรษา	$\bar{X}$	พรรษา				มากกว่า ๒๐ พรรษา	ไม่มีพรรษา
		๑-๕ พรรษา	๖-๑๐ พรรษา	๑๑-๑๕ พรรษา	๑๖-๒๐ พรรษา		
		๓.๒๔	๒.๘๐	๓.๒๒	๓.๑๐	๓.๒๕	๓.๖๑
๑-๕ พรรษา	๓.๒๔		๐.๔๔*	๐.๐๒	๐.๑๔	-๐.๐๑	-๐.๓๗
๖-๑๐ พรรษา	๒.๘๐			-๐.๔๒*	-๐.๓	-๐.๔๕*	-๐.๘๑*
๑๑-๑๕ พรรษา	๓.๒๒				๐.๑๒	-๐.๐๓	-๐.๓๙
๑๖-๒๐ พรรษา	๓.๑๐					-๐.๑๕	-๐.๕๑*
มากกว่า ๒๐ พรรษา	๓.๒๕						-๐.๓๖
ไม่มีพรรษา	๓.๖๑						

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๑๒ พบว่า พระธรรมจาริกที่มีพรรษา ๑-๕ พรรษา มีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค โดยภาพรวม มากกว่าพระธรรมจาริกที่มีพรรษา ๖-๑๐ ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

พระธรรมจาริกที่มีพรรษา ๖-๑๐ พรรษา มีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค โดยภาพรวม น้อยกว่าพระธรรมจาริกที่มีพรรษา ๑๑-๑๕ พรรษา พระธรรมจาริกที่มีพรรษามากกว่า ๒๐ พรรษาและพระธรรมที่ไม่มีพรรษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ส่วนพระธรรมจาริกที่มีพรรษา ๑๖-๒๐ พรรษา มีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค โดยภาพรวม น้อยกว่าพระธรรมจาริกที่ไม่มีพรรษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ตารางที่ ๔.๑๓ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค โดยจำแนกตามพรรษา **ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร**

(n = ๑๘๓)

พรรษา	$\bar{X}$	พรรษา				มากกว่า ๒๐ พรรษา	ไม่มีพรรษา
		๑-๕ พรรษา	๖-๑๐ พรรษา	๑๑-๑๕ พรรษา	๑๖-๒๐ พรรษา		
		๓.๒๕	๓.๐๐	๓.๔๐	๓.๓๗	๓.๓๑	๓.๕๒
๑-๕ พรรษา	๓.๒๕		๐.๒๕*	-๐.๑๕	-๐.๑๒	-๐.๐๖	-๐.๒๗
๖-๑๐ พรรษา	๓.๐๐			-๐.๔*	-๐.๓๗*	-๐.๓๑	-๐.๕๒*
๑๑-๑๕ พรรษา	๓.๔๐				๐.๐๓	๐.๐๙	-๐.๑๒
๑๖-๒๐ พรรษา	๓.๓๗					๐.๐๖	-๐.๑๕
มากกว่า ๒๐ พรรษา	๓.๓๑						-๐.๒๑
ไม่มีพรรษา	๓.๕๒						

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๑๓ พบว่า พระธรรมจาริกที่มีพรรษา ๑-๕ พรรษา มีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรมากกว่าพระธรรมจาริกที่มีพรรษา ๖-๑๐ ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ส่วนพระธรรมจาริกที่มีพรรษา ๖-๑๐ พรรษา มีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร น้อยกว่าพระธรรมจาริกที่มีพรรษา ๑๑-๑๕ พรรษา พระธรรมจาริกที่มีพรรษา ๑๖-๒๐ พรรษาและพระธรรมจาริกที่ไม่มีพรรษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ตารางที่ ๔.๑๔ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค โดยจำแนกตามพรรษา **ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร**

(n = ๑๘๓)

พรรษา	$\bar{X}$	พรรษา				มากกว่า ๒๐ พรรษา	ไม่มีพรรษา
		๑-๕ พรรษา	๖-๑๐ พรรษา	๑๑-๑๕ พรรษา	๑๖-๒๐ พรรษา		
		๓.๒๗	๒.๘๕	๓.๓๐	๓.๑๕	๓.๓๐	๓.๖๗
๑-๕ พรรษา	๓.๒๗		๐.๔๒	-๐.๐๓	๐.๑๒	-๐.๐๓	-๐.๔
๖-๑๐ พรรษา	๒.๘๕			-๐.๔๕*	-๐.๓	-๐.๔๕*	-๐.๘๒*
๑๑-๑๕ พรรษา	๓.๓๐				๐.๑๕	๐	-๐.๓๗
๑๖-๒๐ พรรษา	๓.๑๕					-๐.๑๕	-๐.๕๒
มากกว่า ๒๐ พรรษา	๓.๓๐						-๐.๓๗
ไม่มีพรรษา	๓.๖๗						

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๑๔ พบว่า พระธรรมจาริกที่มีพรรษา ๖-๑๐ พรรษา มีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร น้อยกว่าพระธรรมจาริกที่มีพรรษา ๑๑-๑๕ พรรษา พระธรรมจาริกที่มีพรรษามากกว่า ๒๐ พรรษาและพระธรรมจาริกที่ไม่มีพรรษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ตารางที่ ๔.๑๕ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค โดยจำแนกตามพรรษา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

(n = ๑๘๓)

พรรษา	$\bar{X}$	พรรษา				มากกว่า ๒๐ พรรษา	ไม่มีพรรษา
		๑-๕ พรรษา	๖-๑๐ พรรษา	๑๑-๑๕ พรรษา	๑๖-๒๐ พรรษา		
		๓.๓๐	๒.๗๐	๓.๑๗	๓.๐๐	๓.๒๘	๓.๗๕
๑-๕ พรรษา	๓.๓๐		๐.๖	๐.๑๓	๐.๓	๐.๐๒	-๐.๔๕
๖-๑๐ พรรษา	๒.๗๐			-๐.๔๗*	-๐.๓	-๐.๕๘*	-๑.๐๕*
๑๑-๑๕ พรรษา	๓.๑๗				๐.๑๗	-๐.๑๑	-๐.๕๘*
๑๖-๒๐ พรรษา	๓.๐๐					-๐.๒๘	-๐.๗๕*
มากกว่า ๒๐ พรรษา	๓.๒๘						-๐.๔๗
ไม่มีพรรษา	๓.๗๕						

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๑๕ พบว่า พระธรรมจาริกที่มีพรรษา ๖-๑๐ พรรษา มีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร น้อยกว่าพระธรรมจาริกที่มีพรรษา ๑๑-๑๕ พรรษา พระธรรมจาริกที่มีพรรษามากกว่า ๒๐ พรรษาและพระธรรมจาริกที่ไม่มีพรรษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ส่วนพระธรรมจาริกที่มีพรรษา ๑๑-๑๕ พรรษาและ๑๖-๒๐พรรษา มีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรน้อยกว่าพระธรรมจาริกที่ไม่มีพรรษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ตารางที่ ๔.๑๖ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค โดยจำแนกตามพรรษา **ด้านการธำรงรักษาบุคลากร**

(n = ๑๘๓)

พรรษา	$\bar{X}$	พรรษา				มากกว่า ๒๐ พรรษา	ไม่มีพรรษา
		๑-๕ พรรษา	๖-๑๐ พรรษา	๑๑-๑๕ พรรษา	๑๖-๒๐ พรรษา		
		๓.๑๕	๒.๖๓	๓.๐๑	๒.๘๘	๓.๑๐	๓.๕๑
๑-๕ พรรษา	๓.๑๕		๐.๕๒	๐.๑๔	๐.๒๗	๐.๐๕	-๐.๓๖
๖-๑๐ พรรษา	๒.๖๓			-๐.๓๘*	-๐.๒๕	-๐.๔๗	-๐.๘๘*
๑๑-๑๕ พรรษา	๓.๐๑				๐.๑๓	-๐.๐๙	-๐.๕
๑๖-๒๐ พรรษา	๒.๘๘					-๐.๒๒	-๐.๖๓*
มากกว่า ๒๐ พรรษา	๓.๑๐						-๐.๕๑
ไม่มีพรรษา	๓.๕๑						

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๑๖ พบว่า พระธรรมจาริกที่มีพรรษา ๖-๑๐ พรรษา มีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค ด้านการธำรงรักษาของบุคลากร น้อยกว่าพระธรรมจาริกที่มีพรรษา ๑๑-๑๕ พรรษา และพระธรรมจาริกที่ไม่มีพรรษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ส่วนพระธรรมจาริกที่มีพรรษา ๑๖-๒๐ พรรษา มีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค ด้านการธำรงรักษาของบุคลากร น้อยกว่าพระธรรมจาริกที่ไม่มีพรรษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

สมมติฐานที่ ๓ พระธรรมจาริกที่มีระดับการศึกษาสามัญต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาคแตกต่างกัน

ตารางที่ ๔.๑๗ การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพระธรรมจาริกต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค **จำแนกตามระดับการศึกษาสามัญ**

(n = ๑๘๓)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์		SS	df	MS	F	Sig.
๑. ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	.๖๖๑	๖	.๑๑๐	.๒๘๙	.๙๔๒
	ภายในกลุ่ม	๖๗.๐๕๔	๑๗๖	.๓๘๑		
	รวม	๖๗.๗๑๕	๑๘๒			
๒. ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	๓.๖๔๘	๖	.๖๐๘	๑.๓๓๓	.๒๔๕
	ภายในกลุ่ม	๘๐.๒๔๙	๑๗๖	.๔๕๖		
	รวม	๘๓.๘๙๗	๑๘๒			
๓. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	๔.๖๑๐	๖	.๗๖๘	๑.๔๓๐	.๒๐๖
	ภายในกลุ่ม	๙๔.๕๖๖	๑๗๖	.๕๓๗		
	รวม	๙๙.๑๗๖	๑๘๒			
๔. ด้านการดำรงรักษาบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	๖.๔๒๐	๖	๑.๐๗๐	๒.๐๘๑	.๐๕๘
	ภายในกลุ่ม	๙๐.๔๘๙	๑๗๖	.๕๑๔		
	รวม	๙๖.๙๑๐	๑๘๒			
รวมทั้งหมด	ระหว่างกลุ่ม	๒.๕๐๕	๖	.๔๑๗	๑.๒๔๐	.๒๘๘
	ภายในกลุ่ม	๕๙.๒๗๓	๑๗๖	.๓๓๗		
	รวม	๖๑.๗๗๘	๑๘๒			

จากตารางที่ ๔.๑๗ ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ F - test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ ๐.๐๕ พบว่า พระธรรมจาริกที่มีระดับการศึกษาสามัญต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐาน

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พระธรรมจาริกที่มีระดับการศึกษาสามัญต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค ทุกด้านไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐาน

สมมติฐานที่ ๔ พระธรรมจาริกที่มีระดับการศึกษานักธรรมต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาคแตกต่างกัน

ตารางที่ ๔.๑๘ การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพระธรรมจาริกต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค **จำแนกตามระดับการศึกษานักธรรม**

(n = ๑๘๓)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์		SS	df	MS	F	Sig.
๑. ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	๑.๓๘๓	๓	.๔๖๑	๑.๒๔๔	.๒๙๕
	ภายในกลุ่ม	๖๖.๓๓๒	๑๗๙	.๓๗๑		
	รวม	๖๗.๗๑๕	๑๘๒			
๒. ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	๔.๑๖๐	๓	๑.๓๘๗	๓.๑๑๓*	.๐๒๘
	ภายในกลุ่ม	๗๙.๗๓๖	๑๗๙	.๔๔๕		
	รวม	๘๓.๘๙๗	๑๘๒			
๓. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	๔.๙๒๘	๓	๑.๖๔๓	๓.๑๒๐*	.๐๒๗
	ภายในกลุ่ม	๙๔.๒๔๘	๑๗๙	.๕๒๗		
	รวม	๙๙.๑๗๖	๑๘๒			
๔. ด้านการจ้างรักษาบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	.๒๘๑	๓	.๐๙๔	.๑๗๓	.๙๑๔
	ภายในกลุ่ม	๙๖.๖๒๙	๑๗๙	.๕๔๐		
	รวม	๙๖.๙๑๐	๑๘๒			
รวมทั้งหมด	ระหว่างกลุ่ม	๑.๗๘๒	๓	.๕๙๔	๑.๗๗๒	.๑๕๔
	ภายในกลุ่ม	๕๙.๙๙๕	๑๗๙	.๓๓๕		
	รวม	๖๑.๗๗๘	๑๘๒			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๑๘ ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ F - test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ ๐.๐๕ พบว่า พระธรรมจาริกที่มีระดับการศึกษานักธรรมต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐาน

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พระธรรมจาริกที่มีระดับการศึกษานักธรรมต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค ในด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรและด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ จึงยอมรับสมมติฐาน

ส่วนด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร และด้านการดำรงรักษาบุคลากร ไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐาน

ดังนั้น จึงทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยรวมและรายด้าน ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference: LSD) รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ ๔.๑๙-๔.๒๑

ตารางที่ ๔.๑๙ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค โดยภาพรวม **จำแนกตามระดับการศึกษานักธรรม**

(n = ๑๘๓)

ระดับการศึกษานักธรรม	$\bar{X}$	ระดับการศึกษานักธรรม			
		นักธรรมชั้นตรี	นักธรรมชั้นโท	นักธรรมชั้นเอก	ไม่จบนักธรรม
		๓.๐๙	๓.๒๐	๓.๐๙	๓.๔๗
นักธรรมชั้นตรี	๓.๐๙		-๐.๑๑	๐.๐๐	-๐.๓๘
นักธรรมชั้นโท	๓.๒๐			๐.๑๑	-๐.๒๗
นักธรรมชั้นเอก	๓.๐๙				-๐.๓๘*
ไม่จบนักธรรม	๓.๔๗				

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๑๙ พบว่า พระธรรมจาริกที่มีระดับการศึกษานักธรรมชั้นเอก มีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค โดยภาพรวม น้อยกว่าพระธรรมจาริกที่ไม่จบนักธรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ตารางที่ ๔.๒๐ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค จำแนกตามการศึกษานักธรรม ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

(n = ๑๘๓)

ระดับการศึกษานักธรรม	$\bar{X}$	ระดับการศึกษานักธรรม			
		นักธรรมชั้นตรี	นักธรรมชั้นโท	นักธรรมชั้นเอก	ไม่จบนักธรรม
		๓.๑๘	๓.๒๔	๓.๑๐	๓.๗๑
นักธรรมชั้นตรี	๓.๑๘		-๐.๐๖	๐.๐๘	-๐.๕๓*
นักธรรมชั้นโท	๓.๒๔			๐.๑๔	-๐.๔๗*
นักธรรมชั้นเอก	๓.๑๐				-๐.๖๑*
ไม่จบนักธรรม	๓.๗๑				

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๒.๒๐ พบว่า พระธรรมจาริกที่มีระดับการศึกษานักธรรมชั้นตรี นักธรรมชั้นโทและนักธรรมชั้นเอก มีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร น้อยกว่าพระธรรมจาริกที่ไม่จบนักธรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ตารางที่ ๒.๒๑ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค จำแนกตามระดับการศึกษานักธรรม **ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร**

(n = ๑๘๓)

ระดับการศึกษานักธรรม	$\bar{X}$	ระดับการศึกษานักธรรม			
		นักธรรมชั้นตรี	นักธรรมชั้นโท	นักธรรมชั้นเอก	ไม่จบนักธรรม
		๓.๐๑	๓.๓๒	๓.๐๒	๓.๕๐
นักธรรมชั้นตรี	๓.๐๑		-๐.๓๑	-๐.๐๑	-๐.๔๙*
นักธรรมชั้นโท	๓.๓๒			๐.๓*	-๐.๑๘
นักธรรมชั้นเอก	๓.๐๒				-๐.๔๘*
ไม่จบนักธรรม	๓.๕๐				

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๒๑ พบว่า พระธรรมจาริกที่มีระดับการศึกษานักธรรมชั้นตรี และนักธรรมชั้นเอก มีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร น้อยกว่าพระธรรมจาริกที่ไม่จบนักธรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ส่วนพระธรรมจาริกที่มีระดับการศึกษานักธรรมชั้นโท มีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมากกว่าพระธรรมจาริกที่มีการศึกษานักธรรมชั้นเอก

สมมติฐานที่ ๕ พระธรรมจาริกที่มีระดับการศึกษาเปรียญธรรมต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาคแตกต่างกัน

ตารางที่ ๔.๒๒ การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพระธรรมจาริกต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค **จำแนกตามระดับการศึกษาเปรียญธรรม**

(n = ๑๘๓)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์		SS	df	MS	F	Sig.
๑. ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	๒.๓๗๘	๓	.๗๙๓	๒.๑๗๒	.๐๙๓
	ภายในกลุ่ม	๖๕.๓๓๗	๑๗๙	.๓๖๕		
	รวม	๖๗.๗๑๕	๑๘๒			
๒. ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	๖.๘๔๔	๓	๒.๒๘๑	๕.๓๐๐**	.๐๐๒
	ภายในกลุ่ม	๗๗.๐๕๒	๑๗๙	.๔๓๐		
	รวม	๘๓.๘๙๗	๑๘๒			
๓. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	๘.๕๘๑	๓	๒.๘๖๐	๕.๖๕๑**	.๐๐๑
	ภายในกลุ่ม	๙๐.๕๙๕	๑๗๙	.๕๐๖		
	รวม	๙๙.๑๗๖	๑๘๒			
๔. ด้านการจํารงรักษาบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	๑.๖๒๖	๓	.๕๔๒	๑.๐๑๘	.๓๘๖
	ภายในกลุ่ม	๙๕.๒๘๓	๑๗๙	.๕๓๒		
	รวม	๙๖.๙๑๐	๑๘๒			
รวมทั้งหมด	ระหว่างกลุ่ม	๓.๕๙๘	๓	๑.๑๙๙	๓.๖๙๐*	.๐๑๓
	ภายในกลุ่ม	๕๘.๑๘๐	๑๗๙	.๓๒๕		
	รวม	๖๑.๗๗๘	๑๘๒			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

จากตารางที่ ๔.๒๒ ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ F – test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ ๐.๐๕ พบว่า พระธรรมจาริกที่มีระดับการศึกษาเปรียญธรรมต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค โดยภาพรวม แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐาน

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พระธรรมจาริกที่มีระดับการศึกษาเปรียญธรรมต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค ในด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรและด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ จึงยอมรับสมมติฐาน

ส่วนด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรและด้านการธำรงรักษาบุคลากร ไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐาน

ดังนั้น จึงทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยรวมและรายด้าน ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference: LSD) รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ ๔.๒๓ - ๔.๒๕

ตารางที่ ๔.๒๓ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค โดยภาพรวม จำแนกตามระดับการศึกษาเปรียญธรรม

(n = ๑๘๓)

ระดับการศึกษาเปรียญธรรม	$\bar{X}$	ระดับการศึกษาเปรียญธรรม			
		ป.ธ. ๑-๒	ป.ธ. ๓	ป.ธ. ๕ ขึ้นไป	ไม่ได้เปรียญธรรม
		๓.๐๐	๒.๗๒	๓.๒๐	๓.๒๐
ป.ธ. ๑-๒	๓.๐๐		๐.๒๘	-๐.๒	-๐.๒
ป.ธ. ๓	๒.๗๒			-๐.๔๘	-๐.๔๘
ป.ธ. ๕ ขึ้นไป	๓.๒๐				๐.๐๐
ไม่ได้เปรียญธรรม	๓.๒๐				

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๒๓ พบว่า การเปรียบเทียบรายคู่ โดยภาพรวม จำแนกตามระดับการศึกษาเปรียญธรรม ไม่สามารถนำมาวิเคราะห์หาค่าความแตกต่างโดยการเปรียบเทียบรายคู่ได้ เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างที่นำมาใช้ทำการเปรียบเทียบรายคู่ มีผู้ที่ตอบแบบสอบถาม ได้การศึกษาเปรียญธรรมระดับใดระดับหนึ่ง มีจำนวนน้อยกว่า ๒ ดังนั้น จึงไม่สามารถนำความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเพียงตัวอย่างเดียวไปตัดสินหรือหาข้อสรุปของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดได้

ตารางที่ ๔.๒๔ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุดของการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค
จำแนกตามระดับการศึกษาเปรียญธรรม **ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร**

(n = ๑๘๓)

ระดับการศึกษาเปรียญธรรม	$\bar{X}$	ระดับการศึกษาเปรียญธรรม			
		ป.ธ. ๑-๒	ป.ธ. ๓	ป.ธ. ๕ ขึ้นไป	ไม่ได้เปรียญธรรม
		๒.๘๘	๒.๖๔	๒.๕๐	๓.๒๗
ป.ธ. ๑-๒	๒.๘๘		๐.๓๔	๐.๔๘	-๐.๒๙
ป.ธ. ๓	๒.๖๔			๐.๑๔	-๐.๖๓
ป.ธ. ๕ ขึ้นไป	๒.๕๐				-๐.๗๗
ไม่ได้เปรียญธรรม	๓.๒๗				

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๒๔ พบว่า การเปรียบเทียบรายคู่ โดยจำแนกตามระดับการศึกษาเปรียญธรรม ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ไม่สามารถนำมาวิเคราะห์หาค่าความแตกต่างโดยการเปรียบเทียบรายคู่ได้ เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างที่นำมาใช้ทำการเปรียบเทียบรายคู่ มีผู้ที่ตอบแบบสอบถาม ได้ การศึกษาเปรียญธรรมระดับใดระดับหนึ่ง มีจำนวนน้อยกว่า ๒ ดังนั้น จึงไม่สามารถนำความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเพียงตัวอย่างเดียวไปตัดสินหรือหาข้อสรุปของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดได้

ตารางที่ ๔.๒๕ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุดของการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค จำแนก
ตามระดับการศึกษาเปรียญธรรม **ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร**

(n = ๑๘๓)

ระดับการศึกษาเปรียญธรรม	$\bar{X}$	ระดับการศึกษาเปรียญธรรม			
		ป.ธ. ๑-๒	ป.ธ. ๓	ป.ธ. ๕ ขึ้นไป	ไม่ได้เปรียญธรรม
		๒.๘๗	๒.๕๘	๔.๖๐	๓.๒๐
ป.ธ. ๑-๒	๒.๘๗		๐.๒๙	-๑.๗๓	-๐.๓๓
ป.ธ. ๓	๒.๕๘			-๒.๐๒	-๐.๖๒
ป.ธ. ๕ ขึ้นไป	๔.๖๐				๑.๔
ไม่ได้เปรียญธรรม	๓.๒๐				

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๒๕ พบว่า การเปรียบเทียบรายคู่ โดยจำแนกตามระดับการศึกษาเปรียญธรรม ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ไม่สามารถนำมาวิเคราะห์หาค่าความแตกต่างโดยการเปรียบเทียบรายคู่ได้ เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างที่นำมาใช้ทำการเปรียบเทียบรายคู่ มีผู้ที่ตอบแบบสอบถาม ได้การศึกษาเปรียญธรรมระดับใดระดับหนึ่ง มีจำนวนน้อยกว่า ๒ ดังนั้น จึงไม่สามารถนำความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเพียงตัวอย่างเดียวไปตัดสินหรือหาข้อสรุปของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดได้

สมมติฐานที่ ๖ พระธรรมจาริกที่มีอายุการปฏิบัติงานในโครงการพระธรรมจาริกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค แตกต่างกัน

ตารางที่ ๔.๒๖ การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพระธรรมจาริกต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค จำแนกตามอายุการปฏิบัติงานในโครงการพระธรรมจาริก

(n = ๑๘๓)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์		SS	df	MS	F	Sig.
๑. ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	๓.๖๕๕	๔	.๙๑๔	๒.๕๓๙*	.๐๔๒
	ภายในกลุ่ม	๖๔.๐๖๑	๑๗๘	.๓๖๐		
	รวม	๖๗.๗๑๕	๑๘๒			
๒. ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	๔.๓๒๑	๔	๑.๐๘๐	๒.๔๑๗	.๐๕๐
	ภายในกลุ่ม	๗๙.๕๗๕	๑๗๘	.๔๔๗		
	รวม	๘๓.๘๙๗	๑๘๒			
๓. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	๕.๓๓๙	๔	๑.๓๓๕	๒.๕๓๒*	.๐๔๒
	ภายในกลุ่ม	๙๓.๘๓๗	๑๗๘	.๕๒๗		
	รวม	๙๙.๑๗๖	๑๘๒			
๔. ด้านการดำรงรักษาบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	๕.๕๔๗	๔	๑.๓๘๗	๒.๗๐๒*	.๐๓๒
	ภายในกลุ่ม	๙๑.๓๖๒	๑๗๘	.๕๑๓		
	รวม	๙๖.๙๑๐	๑๘๒			
รวมทั้งหมด	ระหว่างกลุ่ม	๔.๑๔๑	๔	๑.๐๓๕	๓.๑๙๗*	.๐๑๔
	ภายในกลุ่ม	๕๗.๖๓๖	๑๗๘	.๓๒๔		
	รวม	๖๑.๗๗๘	๑๘๒			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๒๖ ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ F - test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ ๐.๐๕ พบว่า พระธรรมจาริกที่มีอายุการปฏิบัติงานในโครงการพระธรรมจาริกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค โดยภาพรวม แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ จึงยอมรับสมมติฐาน

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พระธรรมจาริกที่มีอายุการปฏิบัติงานในโครงการพระธรรมจาริกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและด้านการดำรงรักษาบุคลากร แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ จึงยอมรับสมมติฐาน ส่วนด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐาน

ดังนั้น จึงทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยภาพรวมและรายด้าน ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference: LSD) รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ ๔.๒๗-๔.๓๐

ตารางที่ ๔.๒๗ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค โดยภาพรวม จำแนกตามอายุการปฏิบัติงานในโครงการพระธรรมจาริก

(n = ๑๘๓)

อายุการปฏิบัติงานในโครงการพระธรรมจาริก	$\bar{X}$	อายุการปฏิบัติงานในโครงการพระธรรมจาริก				
		๑-๕ ปี	๖-๑๐ ปี	๑๑-๑๕ ปี	๑๕-๒๐ ปี	มากกว่า ๒๐ ปี
		๓.๒๗	๒.๙๓	๓.๑๔	๓.๒๐	๓.๒๔
๑-๕ ปี	๓.๒๗		๐.๓๔*	๐.๑๓	๐.๐๗	๐.๐๓
๖-๑๐ ปี	๒.๙๓			-๐.๒๑	-๐.๒๗	-๐.๓๑
๑๑-๑๕ ปี	๓.๑๔				-๐.๐๖	-๐.๑
๑๕-๒๐ ปี	๓.๒๐					-๐.๐๔
มากกว่า ๒๐ ปี	๓.๒๔					

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๒๗ พบว่า พระธรรมจาริกที่มีอายุการปฏิบัติงานในโครงการพระธรรมจาริก ๑-๕ ปี มีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค โดยภาพรวม มากกว่าพระธรรมจาริกที่มีอายุการปฏิบัติงานในโครงการพระธรรมจาริก ๖-๑๐ ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ตารางที่ ๔.๒๘ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุดของการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค
โดยจำแนกตามอายุการปฏิบัติงานในโครงการพระธรรมจาริก **ด้านการสรรหาและ
คัดเลือกบุคลากร**

(n = ๑๘๓)

อายุการปฏิบัติงานใน โครงการพระธรรมจาริก	$\bar{X}$	อายุการปฏิบัติงานในโครงการพระธรรมจาริก				
		๑-๕ ปี	๖-๑๐ ปี	๑๑-๑๕ ปี	๑๖-๒๐ ปี	มากกว่า ๒๐ ปี
		๓.๓๓	๓.๐๕	๓.๓๐	๓.๔๙	๓.๔๐
๑-๕ ปี	๓.๓๓		๐.๒๘*	๐.๐๓	-๐.๑๖	-๐.๐๗
๖-๑๐ ปี	๓.๐๕			-๐.๒๕	-๐.๔๔*	-๐.๓๕
๑๑-๑๕ ปี	๓.๓๐				-๐.๑๙	-๐.๑
๑๖-๒๐ ปี	๓.๔๙					๐.๐๙
มากกว่า ๒๐ ปี	๓.๔๐					

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๒๘ พบว่า พระธรรมจาริกที่มีอายุการปฏิบัติงานในโครงการพระธรรมจาริก ๑-๕ ปี มีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร มากกว่าพระธรรมจาริกที่มีอายุการปฏิบัติงานในโครงการพระธรรมจาริก ๖-๑๐ ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ส่วนพระธรรมจาริกที่มีอายุการปฏิบัติงานในโครงการพระธรรมจาริก ๖-๑๐ ปี มีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร น้อยกว่าพระธรรมจาริกที่มีอายุการปฏิบัติงานในโครงการพระธรรมจาริก ๑๖-๒๐ ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ตารางที่ ๔.๒๙ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุดของการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค โดย
จำแนกตามอายุการปฏิบัติงานในโครงการพระธรรมจาริก **ด้านการประเมินผลการ
ปฏิบัติงานของบุคลากร** (n = ๑๘๓)

อายุการปฏิบัติงานใน โครงการพระธรรมจาริก	$\bar{X}$	อายุการปฏิบัติงานในโครงการพระธรรมจาริก				
		๑-๕ ปี	๖-๑๐ ปี	๑๑-๑๕ ปี	๑๕-๒๐ ปี	มากกว่า ๒๐ ปี
		๓.๓๑	๒.๙๔	๓.๐๖	๒.๙๓	๓.๒๒
๑-๕ ปี	๓.๓๑		๐.๓๗*	๐.๒๕	๐.๓๘	๐.๐๙
๖-๑๐ ปี	๒.๙๔			-๐.๑๒	๐.๐๑	-๐.๒๘
๑๑-๑๕ ปี	๓.๐๖				๐.๑๓	-๐.๑๖
๑๕-๒๐ ปี	๒.๙๓					-๐.๒๙
มากกว่า ๒๐ ปี	๓.๒๒					

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๒๙ พบว่า พระธรรมจาริกที่มีอายุการปฏิบัติงานในโครงการพระธรรม
จาริก ๑-๕ ปี มีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการ
พระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มากกว่าพระธรรมจาริก
ที่มีอายุการปฏิบัติงานในโครงการพระธรรมจาริก ๖-๑๐ ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ตารางที่ ๔.๓๐ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุดของการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค โดย
จำแนกตามอายุการปฏิบัติงานในโครงการพระธรรมจาริก **ด้านการดำรงรักษาบุคลากร**
(n = ๑๘๓)

อายุการปฏิบัติงานใน โครงการพระธรรมจาริก	$\bar{X}$	อายุการปฏิบัติงานในโครงการพระธรรมจาริก				
		๑-๕ ปี	๖-๑๐ ปี	๑๑-๑๕ ปี	๑๕-๒๐ ปี	มากกว่า ๒๐ ปี
		๓.๑๓	๒.๗๕	๒.๙๗	๓.๒๐	๓.๑๗
๑-๕ ปี	๓.๑๓		๐.๓๘*	๐.๑๖	-๐.๐๗	-๐.๐๔
๖-๑๐ ปี	๒.๗๕			-๐.๒๒	-๐.๔๕	-๐.๔๒
๑๑-๑๕ ปี	๒.๙๗				-๐.๒๓	-๐.๒
๑๕-๒๐ ปี	๓.๒๐					๐.๐๓
มากกว่า ๒๐ ปี	๓.๑๗					

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๓๐ พบว่า พระธรรมจาริกที่มีอายุการปฏิบัติงานในโครงการพระธรรมจาริก ๑-๕ ปี มีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค ด้านการดำรงรักษาบุคลากรมากกว่าพระธรรมจาริกที่มีอายุการปฏิบัติงานในโครงการพระธรรมจาริก ๖-๑๐ ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ตารางที่ ๔.๓๑ ผลสรุปโดยรวมการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพระธรรมจาริกต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ตามสมมติฐานที่ ๑-๖

สมมติฐาน	ตัวแปรทดสอบ	F	sig	ผลการศึกษา	
				ยอมรับ	ปฏิเสธ
๑	อายุ	๔.๒๓๑**	.๐๐๖	✓	
๒	พรรษา	๕.๐๓๔**	.๐๐๐	✓	
๓	ระดับการศึกษาสามัญ	๑.๒๔๐	.๒๘๘		✓
๔	ระดับการศึกษานักธรรม	๑.๗๗๒	.๑๕๔		✓
๕	ระดับการศึกษาเปรียญธรรม	๓.๖๙๐*	.๐๑๓	✓	
๖	อายุการปฏิบัติงานในโครงการพระธรรมจาริก	๓.๑๙๗*	.๐๑๔	✓	

จากตารางที่ ๔.๓๑ สรุปได้ว่า

พระธรรมจาริกที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค โดยรวมแตกต่างกัน จึงยอมรับสมมติฐาน

พระธรรมจาริกที่มีพรรษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค โดยรวมแตกต่างกัน จึงยอมรับสมมติฐาน

พระธรรมจาริกที่มีระดับการศึกษาสามัญแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค โดยรวมไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐาน

พระธรรมจาริกที่มีระดับการศึกษานักธรรมแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค โดยรวมไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐาน

พระธรรมจาริกที่มีระดับการศึกษาเปรียญธรรมแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค โดยรวมแตกต่างกัน จึงยอมรับสมมติฐาน

พระธรรมจาริกที่มีอายุการปฏิบัติงานในโครงการพระธรรมจาริกแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค โดยรวมแตกต่างกัน จึงยอมรับสมมติฐาน

๔.๔ ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค

ตารางที่ ๔.๓๒ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

ลำดับ	ข้อเสนอแนะ	ความถี่	
		จำนวน	ร้อยละ
๑	ควรตรวจสอบคุณสมบัติพระที่เข้าสมัครเป็นพระธรรมจาริกแต่ละรูปให้ละเอียดและดำเนินการอย่างเป็นระบบชัดเจน ตลอดถึงสัมภาษณ์ถึงทัศนคติ ความพร้อมในการปฏิบัติงานบนพื้นที่สูง	๑๒	๖.๕๕
๒	ควรมีการประชาสัมพันธ์ การรับสมัครพระธรรมจาริก ให้ครอบคลุมทั่วถึงทุกพื้นที่กลุ่มเป้าหมาย ทั้งทางสื่อสารมวลชน สื่อออนไลน์ และดำเนินการอย่างเป็นระบบชัดเจน เพื่อให้ได้พระธรรมจาริกที่มีคุณภาพ มีความรู้ ความสามารถ	๒๐	๑๐.๙๒

จากตารางที่ ๔.๓๒ พบว่า พระธรรมจาริกมีความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร มากที่สุด คือ ควรมีการประชาสัมพันธ์ การรับสมัครพระธรรมจาริก ให้ครอบคลุมทั่วถึงทุกพื้นที่กลุ่มเป้าหมาย ทั้งทางสื่อสารมวลชน สื่อออนไลน์ และดำเนินการอย่างเป็นระบบชัดเจน เพื่อให้ได้พระธรรมจาริกที่มีคุณภาพ มีความรู้ ความสามารถ จำนวน ๒๐ รูป คิดเป็นร้อยละ ๑๐.๙๒ รองลงมา คือ ควรตรวจสอบคุณสมบัติพระที่เข้าสมัครเป็นพระธรรมจาริกแต่ละรูปให้ละเอียดและดำเนินการอย่างเป็นระบบชัดเจน ตลอดถึงสัมภาษณ์ถึงทัศนคติ ความพร้อมในการปฏิบัติงานบนพื้นที่สูง จำนวน ๑๒ รูป คิดเป็นร้อยละ ๖.๕๕

ตารางที่ ๔.๓๓ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการ
พระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค **ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร**

ลำดับ	ข้อเสนอแนะ	ความถี่	
		จำนวน	ร้อยละ
๑	ควรฝึกอบรมในด้านที่พระธรรมจาริกสามารถนำไปใช้ได้จริง เป็นกิจกรรมที่สอดคล้องกับในชุมชนบนพื้นที่สูง เช่น เรื่องศาสนา พิธี การปฏิบัติตนในชุมชน เศรษฐกิจพอเพียง การจัดทำเอกสาร การเขียนโครงการและการบริหารจัดการ เป็นต้น	๒๕	๑๓.๖๖
๒	ควรจัดทำหลักสูตรในการฝึกอบรมไปในทิศทางเดียวกันอย่างเป็นระบบ ชัดเจนและต่อเนื่อง	๑๘	๙.๘๓
๓	ควรมีการวิเคราะห์องค์การ บุคลากร ความต้องการของชุมชน แล้วนำมาความต้องการและปัญหาที่เกิดขึ้นจริงกำหนดเป็นหลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาพระธรรมจาริก	๒๓	๑๒.๕๖
๔	ควรให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มาก	๕	๒.๗๓

จากตารางที่ ๔.๓๓ พบว่า พระธรรมจาริกมีความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร มากที่สุด คือ ควรฝึกอบรมในด้านที่พระธรรมจาริกสามารถนำไปใช้ได้จริง เป็นกิจกรรมที่สอดคล้องกับในชุมชนบนพื้นที่สูง เช่น เรื่องศาสนา พิธี การปฏิบัติตนในชุมชน เศรษฐกิจพอเพียง การจัดทำเอกสาร การเขียนโครงการและการบริหารจัดการ เป็นต้น มีจำนวน ๒๕ รูป คิดเป็นร้อยละ ๑๓.๖๖ รองลงมา คือ ควรมีการวิเคราะห์องค์การ บุคลากร ความต้องการของชุมชนแล้วนำมาความต้องการและปัญหาที่เกิดขึ้นจริงกำหนดเป็นหลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาพระธรรมจาริก มีจำนวน ๒๓ รูป คิดเป็นร้อยละ ๑๒.๕๖ และน้อยที่สุด คือ ควรให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มากมีจำนวน ๕ รูป คิดเป็นร้อยละ ๒.๗๓

ตารางที่ ๔.๓๔ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการ
พระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

ลำดับ	ข้อเสนอแนะ	ความถี่	
		จำนวน	ร้อยละ
๑	ควรมีการให้คะแนนอาศรมฯ ศูนย์อบรมฯ หากปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ ควรมีการให้รางวัลอาศรมหรือศูนย์อบรมฯ นั้นๆ	๑๑	๖.๐๑
๒	ควรมีนโยบาย แผนงานและพันธกิจที่ชัดเจน ไม่ควรบริหารงานแบบนโยบายรายวัน ซึ่งทำให้ไม่เกิดความยั่งยืน	๑๗	๙.๒๘
๓	หัวหน้าฝ่ายหรือพระธรรมจาริกนิเทศ ควรตรวจเยี่ยมพระธรรมจาริกภาคสนามอย่างทั่วถึง	๑๙	๑๐.๓๘
๔	ควรเปลี่ยนจากการนิเทศทั่วไปเป็นการประเมินผลงานและควรประเมินแบบมีส่วนร่วม เป็นกัลยาณมิตรอย่างแท้จริง เพื่อการพัฒนางาน องค์การและประโยชน์ของพระพุทธศาสนา	๑๓	๗.๑๐

จากตารางที่ ๔.๓๔ พบว่า พระธรรมจาริกมีความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มากที่สุด คือ หัวหน้าฝ่ายหรือพระธรรมจาริกนิเทศ ควรตรวจเยี่ยมพระธรรมจาริกภาคสนามอย่างทั่วถึง มีจำนวน ๑๙ รูป คิดเป็นร้อยละ ๑๐.๓๘ รองลงมา คือ ควรมี นโยบาย แผนงานและพันธกิจที่ชัดเจน ไม่ควรบริหารงานแบบนโยบายรายวัน ซึ่งทำให้ไม่เกิดความยั่งยืน มีจำนวน ๑๗ รูป คิดเป็นร้อยละ ๙.๒๘ และน้อยที่สุด ควรมีการให้คะแนนอาศรมฯ ศูนย์อบรมฯ หากปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ ควรมีการให้รางวัลอาศรมหรือศูนย์อบรมฯ นั้นๆ มีจำนวน ๑๑ รูป คิดเป็นร้อยละ ๖.๐๑

ตารางที่ ๔.๓๕ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการ
พระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค **ด้านการธำรงรักษาบุคลากร**

ลำดับ	ข้อเสนอแนะ	ความถี่	
		จำนวน	ร้อยละ
๑	ควรมีหลักการและกลยุทธ์การจูงใจให้พระธรรมจาริกปฏิบัติงานบนพื้นที่สูง	๕	๒.๗๓
๒	ควรมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เอาใจใส่ซึ่งกันและกัน	๗	๓.๘๒
๓	ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับคณะพระธรรมจาริกให้มาก และควรบริหารจัดการงบประมาณให้มีประสิทธิภาพเป็นประโยชน์ต่อโครงการพระธรรมจาริก	๑๖	๘.๗๔
๔	ควรการจัดสรรงบประมาณ ค่าภัตตาหารและสวัสดิการด้านต่างๆให้กับพระธรรมจาริกมากขึ้น ให้เหมาะสมกับบริบทและสภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน เพื่อให้พระธรรมจาริกมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน	๒๙	๑๕.๘๔
๕	ควรมีการรับฟังความคิดเห็นของพระธรรมจาริกภาคสนามและสนับสนุนงานภาคสนามให้มากขึ้น พร้อมทั้งสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพระธรรมจาริกอย่างเป็นรูปธรรม มีความเสมอภาค	๒๗	๑๔.๗๕

จากตารางที่ ๔.๓๕ พบว่า พระธรรมจาริกมีความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค ด้านการธำรงรักษาบุคลากร มากที่สุด คือควรการจัดสรรงบประมาณ ค่าภัตตาหารและสวัสดิการด้านต่างๆให้กับพระธรรมจาริกมากขึ้น ให้เหมาะสมกับบริบทและสภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน เพื่อให้พระธรรมจาริกมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีจำนวน ๒๙ รูป คิดเป็นร้อยละ ๑๕.๘๔ รองลงมา คือ ควรมีการรับฟังความคิดเห็นของพระธรรมจาริกภาคสนามและสนับสนุนงานภาคสนามให้มากขึ้น พร้อมทั้งสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพระธรรมจาริกอย่างเป็นรูปธรรม มีความเสมอภาค มีจำนวน ๒๗ รูป คิดเป็นร้อยละ ๑๔.๗๕ และน้อยที่สุด คือ ควรมีหลักการและกลยุทธ์การจูงใจให้พระธรรมจาริกปฏิบัติงานบนพื้นที่สูง มีจำนวน ๕ รูป คิดเป็นร้อยละ ๒.๗๓

๔.๕ สรุปผลการสัมภาษณ์บุคคลเชิงลึกเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงาน บริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค

การสัมภาษณ์นี้มีจุดมุ่งหมายในการศึกษารวบรวมข้อมูลประกอบการวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค ใน ๔ ด้าน คือ ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ด้านการประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากร และด้านการธำรงรักษาบุคลากร ซึ่งสรุปบทสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) จำนวน ๗ ท่าน ดังต่อไปนี้

๑.ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเพื่อขึ้นไปเผยแผ่พระพุทธศาสนาบนพื้นที่สูงนั้น โครงการพระธรรมจาริกคำนึงถึงด้านความรู้ ความสามารถ สามารถอธิบายหลักธรรมคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้าให้กับชาวบ้านได้และเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์อันกว้างไกล สามารถทำให้พี่น้องชาวเขา เกิดความเลื่อมใสศรัทธา หันมานับถือพระพุทธศาสนา^๑ สำหรับคุณสมบัติของผู้ที่สมัครพระธรรมจาริกนั้นได้กำหนดไว้แล้วระเบียบคณะพระธรรมจาริกว่าด้วยการบริหารโครงการพระธรรมจาริก พุทธศักราช ๒๕๓๙ หมวดที่ ๓ ว่าด้วยพระธรรมจาริก ข้อ ๙ ว่าพระภิกษุหรือสามเณรที่สมัครเป็นพระธรรมจาริกต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้

(๑) มีอายุพรรษาอย่างน้อย ๕ พรรษาหรือผู้ช่วยการสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค เห็นสมควรให้เป็นพระธรรมจาริกได้

(๒) ต้องมีเจ้าอาวาสหรือเจ้าคณะพระสังฆาธิการต้นสังกัดในท้องที่รับรองความประพฤติ

(๓) มีความรู้ทางสายสามัญอย่างต่ำ ป.๖ ทางพระปริยัติธรรมไม่ต่ำกว่านักธรรมชั้นตรี

(๔) มีอายุไม่เกิน ๔๕ ปี

(๕) มีร่างกายแข็งแรง ไม่มีโรคประจำตัว ไม่เป็นโรคติดต่อที่สังคมรังเกียจ

(๖) ไม่เป็นพระสังฆาธิการ^๒ แต่ในทางปฏิบัติ เนื่องจากบุคลากรของโครงการพระธรรมจาริกปัจจุบันขาดแคลน แม้พระที่เป็นพระสังฆาธิการก็รับ ด้วยแนวคิดที่ว่า

๑.พระที่เป็นพระสังฆาธิการ ส่วนใหญ่เป็นผู้มีความรู้ทั้งทางโลกและทางธรรมแล้ว ที่สำคัญ คือ มีความรู้ทางการบริหารมาแล้ว บริหารคน บริหารสถานที่ บริหารเวลา บริหารเอกสาร

^๑สัมภาษณ์ พระเทพโกศล, ผู้อำนวยการสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค, ๔ ตุลาคม ๒๕๕๖.

^๒สัมภาษณ์ พระครูมนูญกิจจานุกิจ, หัวหน้าฝ่ายบริหารทั่วไป, ๕ ตุลาคม ๒๕๕๖.

บริหารงบประมาณ ซึ่งท่านมีความรู้ความสามารถ พอส่งขึ้นไปปฏิบัติ ก็สามารถต่อยอด ไม่ใช่การไปเริ่มต้นใหม่ เป็นต้น

๒. การใช้ทรัพยากรที่มีคุณวุฒิ วัยวุฒิมีประสบการณ์การทำงานมาก่อน ทำให้ลดขั้นตอนในการฝึกอบรมอย่างมาก ในกรณีที่บุคลากร ที่ยังไม่มีความรู้ ความสามารถ ไม่มีคุณวุฒิ วัยวุฒิ ทำให้ต้องมาเริ่มนับหนึ่งใหม่ ตั้งแต่การเข้าห้องเรียน การพูดถึงพระธรรมจาริกเป็นใครมาจากไหน เป็นต้น^๓

ขั้นตอนและกระบวนการในการสรรหาและคัดเลือกพระธรรมจาริกมีดังนี้คือ

๑. มีการกำหนดเป้าหมายแผนงานตามช่วงระยะเวลา

๒. ประชาสัมพันธ์รับสมัคร

๓. ตรวจสอบคุณสมบัติ

๔. มีการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่

๕. ส่งขึ้นฝึกทดลองงานเป็นเวลา ๓ เดือนตามที่ต่างๆ

๖. มีการประเมินผลการฝึกทดลองงาน

๗. เมื่อผ่านการประเมินจึงบรรจุเป็นพระธรรมจาริก^๔

วิธีการสรรหาและคัดเลือกพระธรรมจาริก คือ การประชาสัมพันธ์โดยใช้สื่อ เช่น แผ่นพับ วารสารพระธรรมจาริก ซึ่งส่งรับสมัครผ่านทางคณะสงฆ์ ออกแนะแนวตามสถาบันการศึกษาต่างๆ ให้พระธรรมจาริกเป็นผู้ชักชวนแนะนำมาสมัครเป็นพระธรรมจาริก ตลอดถึงการประชาสัมพันธ์ ผ่านสื่อออนไลน์ต่างๆ เป็นต้น^๕ ส่วนการคัดเลือกมีการสัมภาษณ์ถึงทัศนคติที่มีต่อการเผยแผ่พระพุทธศาสนาแก่ชนถิ่นกันดาร การทุ่มเท ความตั้งใจ ในการปฏิบัติศาสนกิจบนพื้นที่สูง มีการฝึกทดลองงาน นอกจากนั้นยังมีการปฐมนิเทศพระธรรมจาริกสมัครใหม่^๖ การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรอาจไม่ได้ดำเนินการตามระเบียบทั้งหมด ในบางกรณีเห็นว่าเป็นประโยชน์และเป็นวิธีการที่ดีเหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบัน จึงมีการตัดลดขั้นตอน กระบวนการลง เพื่อความสะดวก รวดเร็วในการบริหารงานของโครงการพระธรรมจาริก^๗

^๓สัมภาษณ์ พระครูวินัยธรพิชัยนาท สิริจินโท, หัวหน้าฝ่ายแผนงานและโครงการ, ๒ ตุลาคม ๒๕๕๖.

^๔สัมภาษณ์ พระครูใบฎีกาบุญยกร ปิยสีโล, รักษาการหัวหน้าฝ่ายบริการและเผยแพร่, ๔ ตุลาคม ๒๕๕๖.

^๕สัมภาษณ์ พระครูใบฎีกาสวรรณ เตชวโร, หัวหน้าฝ่ายการศึกษา, ๓ ตุลาคม ๒๕๕๖.

^๖สัมภาษณ์พระสถาพร สุทธิจิตโต, ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายบริหารทั่วไป, ๕ ตุลาคม ๒๕๕๖.

^๗สัมภาษณ์ พระเตื้อ กตกิจโจ, หัวหน้างานโครงการพิเศษ (บุคลากรฝ่ายสนับสนุนจากฝ่ายแผนงานและโครงการ), ๒ ตุลาคม ๒๕๕๖.

๒.ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร เริ่มแรกโครงการพระธรรมจาริกได้นำเอาเยาวชนชาวไทยภูเขา ที่จบ ม.๖ มาบรรพชาเป็นสามเณรและส่งเสริมให้ได้ศึกษาด้านพระปริยัติธรรมทั้งแผนกธรรม แผนกบาลีและแผนกสามัญ จนจบระดับปริญญาตรี^๙ การจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษานั้นโครงการพระธรรมจาริกจัดร่วมกับสถาบันการศึกษาต่างๆ เช่น มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ เป็นต้น เป็นการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรของโครงการพระธรรมจาริกในระยะยาว^๙ นอกจากนั้นยังมีโครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรหลักสูตรระยะสั้น เช่น

๑.โครงการอบรมเทคโนโลยีสารสนเทศ ดำเนินการโดยกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ ณ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

๒.โครงการศึกษาดูงานเรื่องเศรษฐกิจพอเพียง ดำเนินการโดยกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

๓.โครงการศึกษาดูงานหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ดำเนินการโดยกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

๔.โครงการอบรมเรื่องของงานสารบรรณ โดยร่วมกับศูนย์พัฒนาสังคม หน่วยที่ ๑๓ จังหวัดเชียงใหม่ และส่วนการบริหารกรมการและกิจการพิเศษ กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

๕.โครงการอบรมเรื่องสมุนไพร ร่วมกับสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ^{๑๐}

๖.โครงการอบรมพระธรรมวิทยากร^{๑๑}

๗.การปฐมนิเทศพระธรรมจาริกประจำปี

๘.การฝึกทดลองงานก่อนบรรจุเป็นพระธรรมจาริก^{๑๒}

๙.โครงการปฏิบัติการฐาน เป็นต้น

การดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรของโครงการพระธรรมจาริกขั้นแรกมีการพิจารณาบทบาทหน้าที่ของพระธรรมจาริก สรุปผลการปฏิบัติงานผ่านเวทีกลุ่มย่อย มีการสำรวจความ

^๙สัมภาษณ์ พระเทพโกศล, ผู้อำนวยการสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค, ๔ ตุลาคม ๒๕๕๖.

^{๑๐}สัมภาษณ์ พระครูบุญกิจจานุกิจ, หัวหน้าฝ่ายบริหารทั่วไป, ๕ ตุลาคม ๒๕๕๖.

^{๑๑}สัมภาษณ์ พระครูวินัยธรพิชัยนาท สิริจินโท, หัวหน้าฝ่ายแผนงานและโครงการ, ๒ ตุลาคม ๒๕๕๖.

^{๑๒}สัมภาษณ์ พระครูใบฎีกาสวรรณ เตชวโร, หัวหน้าฝ่ายการศึกษา, ๓ ตุลาคม ๒๕๕๖.

^{๑๓}สัมภาษณ์ พระเตอ กตกิจโจ, หัวหน้างานโครงการพิเศษ (บุคลากรฝ่ายสนับสนุนจากฝ่ายแผนงานและโครงการ), ๒ ตุลาคม ๒๕๕๖.

ต้องการและทักษะที่ต้องการพัฒนา จากนั้นจึงมีการประสานองค์กรภาคี มีการจัดฝึกอบรมและพัฒนาทักษะด้านต่างๆ^{๑๓} กล่าวโดยสรุปแล้วกระบวนการและขั้นตอนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรของโครงการพระธรรมจาริก มี ๒ ส่วน คือ

๑.ส่วนที่กำหนดเป็นนโยบาย เช่น การฝึกปฏิบัติกรรมฐาน การปฐมนิเทศพระธรรมจาริกประจำปี การจัดการศึกษาร่วมกับสถาบันการศึกษาต่างๆ และการฝึกทดลองงานก่อนบรรจุเป็นพระธรรมจาริก เป็นต้น

๒.ส่วนที่ฝึกอบรมและพัฒนาตามความจำเป็นเฉพาะด้าน เช่น โครงการฝึกอบรมต่างๆ^{๑๔}

๓.ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

จากการสัมภาษณ์สามารถสรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของพระธรรมจาริกนั้นผู้บริหารที่ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวไว้ในลักษณะเดียวกัน คือ มีการประเมินอยู่ ๒ ระดับ คือ

๑.ประเมินโดยหัวหน้าศูนย์อบรมศีลธรรมและส่งเสริมพระพุทธศาสนาบนพื้นที่สูง

๒.ประเมินโดยสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค^{๑๕} ซึ่งการประเมินดำเนินการประเมินจากสิ่งเหล่านี้ คือ

๑) การออกตรวจเยี่ยมในพื้นที่

๒) การส่งรายงานการปฏิบัติงานประจำเดือน

๓) การสรุปรายงานผลการปฏิบัติงานประจำไตรมาส

๔) การสรุปรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี^{๑๖}

นอกจากนี้ยังมีเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน เช่น การจัดแสดงนิทรรศการ การนำเสนอผลงาน การทำสารนิพนธ์และการจัดทำแฟ้มสะสมงาน เป็นต้น^{๑๗}

^{๑๓} สัมภาษณ์ พระครูใบฎีกาบุญยกร ปิยสีโล, รักษาการหัวหน้าฝ่ายบริการและเผยแผร์, ๔ ตุลาคม ๒๕๕๖.

^{๑๔} สัมภาษณ์ พระสถาพร สุทธจิตโต, ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายบริหารทั่วไป (บุคลากรฝ่ายสนับสนุนจากฝ่ายบริหารทั่วไป), ๕ ตุลาคม ๒๕๕๖.

^{๑๕} สัมภาษณ์ พระครูใบฎีกาบุญยกร ปิยสีโล, รักษาการหัวหน้าฝ่ายบริการและเผยแผร์, ๔ ตุลาคม ๒๕๕๖.

^{๑๖} สัมภาษณ์ พระครูใบฎีกาสวรรณ เตชวโร, หัวหน้าฝ่ายการศึกษา, ๓ ตุลาคม ๒๕๕๖.

^{๑๗} สัมภาษณ์ พระครูใบฎีกาบุญยกร ปิยสีโล, รักษาการหัวหน้าฝ่ายบริการและเผยแผร์, ๔ ตุลาคม ๒๕๕๖.

๔.ด้านการธำรงรักษาบุคลากร

พระธรรมจาริกที่มีคุณภาพนั้นเป็นที่หวงแหน เป็นที่ต้องการของโครงการ จึงต้องรักษาไว้^{๑๘} การธำรงรักษาบุคลากรของโครงการพระธรรมจาริกสามารถสรุปได้ดังนี้

๑.ให้ทุนการศึกษาจนจบปริญญาตรี ส่งเสริมและอนุเคราะห์ ที่พัก รถรับ-ส่ง ให้กู้ยืมทุนโครงการ ถ้าหากพระธรรมจาริกมีความประสงค์จะศึกษาต่อในระดับปริญญาโท ปริญญาเอก^{๑๙}

๒.ปรับทัศนคติให้มีจิตอาสาทำงานเพื่อสังคม ทำงานเพื่อพี่น้องชนเผ่าของตน ตอบแทนคุณโครงการพระธรรมจาริก ตอบแทนพระพุทธศาสนา เป็นต้น^{๒๐}

๓.การสร้างขวัญกำลังใจ เช่น พระสงฆ์ที่มีอายุพรรษามาก มีความรู้ ความสามารถ จะแต่งตั้งให้เป็นผู้ช่วยเจ้าอาวาสบ้าง ให้ได้รับพระครูฐานานุกรมบ้าง พาไปศึกษาดูงานต่างประเทศบ้าง เป็นต้น^{๒๑}

๔.ปรับเพิ่มค่าภัตตาหารตามความเหมาะสมของงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด^{๒๒}

๕.ยกย่องให้เป็นพระธรรมจาริกดีเด่น และมอบโล่เกียรตินิยมให้^{๒๓}

๖.การส่งเสริมสวัสดิการ อาทิ การรักษาพยาบาล การถวายค่าใช้จ่ายเมื่อมรณภาพ

๗.การออกนิเทศให้กำลังใจ การประกาศยกย่องผลงาน เป็นต้น^{๒๔}

๘.ให้การสนับสนุนงบประมาณในการจัดกิจกรรมในชุมชน^{๒๕}

^{๑๘} สัมภาษณ์ พระเทพโกศล, ผู้อำนวยการสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค, ๔ ตุลาคม ๒๕๕๖.

^{๑๙} สัมภาษณ์ พระเทพโกศล, ผู้อำนวยการสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค, ๔ ตุลาคม ๒๕๕๖.

^{๒๐} สัมภาษณ์ พระครูบุญกิจจานุกิจ, หัวหน้าฝ่ายบริหารทั่วไป, ๕ ตุลาคม ๒๕๕๖.

^{๒๑} สัมภาษณ์ พระครูวินัยธรพิชัยนาท สิริจินโท, หัวหน้าฝ่ายแผนงานและโครงการ, ๒ ตุลาคม ๒๕๕๖.

^{๒๒} สัมภาษณ์ พระสถาพร สุทธิจิตโต, ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายบริหารทั่วไป(บุคลากรฝ่ายสนับสนุนจากฝ่ายบริหารทั่วไป), ๕ ตุลาคม ๒๕๕๖.

^{๒๓} สัมภาษณ์ พระครูใบฎีกาสวรรณ เตชวโร, หัวหน้าฝ่ายการศึกษา, ๓ ตุลาคม ๒๕๕๖.

^{๒๔} สัมภาษณ์ พระครูใบฎีกาบุญกร ปิยสีโล, รักษาการหัวหน้าฝ่ายบริการและเผยแพร่, ๔ ตุลาคม ๒๕๕๖.

^{๒๕} สัมภาษณ์ พระเตอ กตกิจโจ, หัวหน้างานโครงการพิเศษ (บุคลากรฝ่ายสนับสนุนจากฝ่ายแผนงานและโครงการ), ๒ ตุลาคม ๒๕๕๖.

๔.๖ สรุปผลการสัมภาษณ์บุคคลเชิงลึกเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรคและวิธีแก้ไขปัญหา อุปสรรคในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริก ส่วนภูมิภาค

การสัมภาษณ์นี้ มีจุดมุ่งหมายในการศึกษารวบรวมข้อมูลประกอบการวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคและวิธีแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค ใน ๔ ด้าน คือ ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และด้านการจํารักษาบุคลากร ซึ่งสรุปบทสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) จำนวน ๗ ท่าน ดังต่อไปนี้

๑.ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

ปัญหาและอุปสรรค

ปัญหาและอุปสรรคการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรนั้นสามารถสรุปได้ดังนี้

๑.ผู้มาสมัครเป็นพระธรรมจาริกมีน้อยลง^{๒๖} ตามจำนวนของพระสงฆ์ไทยที่มีจำนวนลดลง^{๒๗} จึงไม่สามารถดำเนินการคัดเลือกได้ตามระเบียบที่กำหนดไว้^{๒๘}

๒.ศักยภาพ ความรู้พื้นฐานของพระธรรมจาริก ไม่สอดคล้องกับระเบียบพระธรรมจาริก

๓.พระธรรมจาริกไม่พร้อมเข้าอบรมปฐมนิเทศ หรือฝึกทดลองงานไม่ผ่าน^{๒๙}

๔.ค่าภัตตาหารน้อย ซึ่งไม่เพียงพอต่อค่าใช้จ่ายในสภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน^{๓๐}

๕.บุคลากรที่มีอุดมการณ์ อุทิศตนเพื่องานสังคม และเพื่อพระพุทธศาสนานี้น้อย จนทำให้ขาดแคลนบุคลากรที่จะมาสมัครเป็นพระธรรมจาริก^{๓๑}

วิธีแก้ไขปัญหาและอุปสรรค

การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร มีดังนี้

^{๒๖} พระเทพโกศลและคณะผู้บริหารที่ให้สัมภาษณ์.

^{๒๗} สัมภาษณ์ พระครูใบฎีกาสวรรณ เตชวโร, หัวหน้าฝ่ายการศึกษา, ๓ ตุลาคม ๒๕๕๖.

^{๒๘} สัมภาษณ์ พระครูมุนญกิจจานุกิจ, หัวหน้าฝ่ายบริหารทั่วไป, ๕ ตุลาคม ๒๕๕๖.

^{๒๙} สัมภาษณ์ พระครูใบฎีกาบุญญกร ปิยสีโล, รักษาการหัวหน้าฝ่ายบริการและเผยแผร์, ๔ ตุลาคม ๒๕๕๖.

^{๓๐} สัมภาษณ์ พระเตอ กตกิจโจ, หัวหน้างานโครงการพิเศษ (บุคลากรฝ่ายสนับสนุนจากฝ่ายแผนงานและโครงการ), ๒ ตุลาคม ๒๕๕๖.

^{๓๑} สัมภาษณ์ พระสถาพร สุทธิจิตโต, ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายบริหารทั่วไป (บุคลากรฝ่ายสนับสนุนจากฝ่ายบริหารทั่วไป), ๕ ตุลาคม ๒๕๕๖.

๑.จัดการศึกษาในโครงการพระธรรมจาริก^{๓๒} ให้เยาวชนชาวไทยภูเขามีโอกาสได้ศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา

๒.เปิดสอนในสาขาวิชาที่เป็นสากล คือ พระธรรมจาริกเข้ามาศึกษาแล้วออกไปแล้วมีงานทำและเป็นมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียง

๓.จัดทุนการศึกษาให้บุคลากรมีโอกาสศึกษาในระดับสูงขึ้น เช่น ระดับปริญญาโทและปริญญาเอก มีการให้ไปศึกษาต่องานต่างประเทศและเพิ่มสวัสดิการต่างๆให้^{๓๓}

๔.ศักยภาพ ความรู้พื้นฐานของพระธรรมจาริก ไม่สอดคล้องกับระเบียบ แก้ไขโดยการคัดกรอง แยกประเภทพระธรรมจาริก เช่น พระธรรมจาริกประจำหมู่บ้าน พระธรรมจาริกทั่วไป เป็นต้น

๕.พระธรรมจาริกไม่พร้อมเข้าอบรมปฐมนิเทศ หรือฝึกทดลองงานไม่ผ่าน แก้ไขโดยการไม่อนุมัติให้เป็นพระธรรมจาริก หากบุคคลนั้นต้องการเป็นพระธรรมจาริก ต้องฝึกทดลองงานไปเรื่อยๆจนกว่าจะผ่านการประเมิน^{๓๔}

๖.ดำเนินการประชาสัมพันธ์ให้มากขึ้น

๗.ปรับทัศนคติ ให้พระธรรมจาริกมีจิตอาสา ทำงานเพื่อสังคม^{๓๕}

๘.ในกรณีพระที่มาสักรับไม่มีคุณสมบัติตามที่ระเบียบคณะพระธรรมจาริกกำหนดไว้ ก็มีกรอนุโลมบ้างตามความเหมาะสม^{๓๖}

๒.ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

ปัญหาและอุปสรรค

ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรสามารถสรุปได้ดังนี้

๑.การที่พระธรรมจาริกขึ้นไปอยู่ในถิ่นทุรกันดารไกล เวลาเข้าไปอยู่แล้ว ไม่สามารถเรียกมาฝึกอบรมได้ การพบกันค่อนข้างลำบาก ทำให้เกิดความล่าช้า ต้องใช้เวลา ในกรณีที่ฝึกอบรมหลายวัน พระธรรมจาริกมีภารกิจมากในพื้นที่ พระธรรมจาริกจำเป็นต้องรีบกลับเข้าพื้นที่ บางแห่งที่

^{๓๒} พระครูวินัยธรพิชัยนาทและคณะผู้บริหารที่ให้สัมภาษณ์.

^{๓๓} สัมภาษณ์ พระครูวินัยธรพิชัยนาท สิริจินโท, หัวหน้าฝ่ายแผนงานและโครงการ, ๒ ตุลาคม ๒๕๕๖.

^{๓๔} สัมภาษณ์ พระครูใบฎีกาบุญยกร ปิยสีโล, รักษาการหัวหน้าฝ่ายบริการและเผยแพร่, ๔ ตุลาคม ๒๕๕๖.

^{๓๕} สัมภาษณ์ พระเตอ กตกิจใจ, หัวหน้างานโครงการพิเศษ (บุคลากรฝ่ายสนับสนุนจากฝ่ายแผนงานและโครงการ), ๒ ตุลาคม ๒๕๕๖.

^{๓๖} สัมภาษณ์ พระเทพโกศล, ผู้อำนวยการสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค, ๔ ตุลาคม ๒๕๕๖.

น้องชาวไทยภูเขาหวงแหวน ไม่ให้พระธรรมจาริกไปไหน ไปนานๆชาวบ้านจะตามหา ซึ่งเป็นปัญหาในการฝึกอบรม^{๓๗}

๒.ขาดงบประมาณในการจัดฝึกอบรม^{๓๘}

๓.ขาดความต่อเนื่องของบุคลากร เนื่องจากพระธรรมจาริกส่วนมากอยู่ปฏิบัติศาสนกิจช่วงระยะเวลาสั้นๆ

๔.สถานที่ฝึกอบรมที่เป็นศูนย์ฝึกอบรมของพระธรรมจาริกไม่มี ที่สำคัญขาดวิทยากรที่เป็นบุคลากรของโครงการพระธรรมจาริก^{๓๙}

๕.การฝึกอบรมระยะสั้น ไม่ได้จัดทำเป็นแผนงานและกำหนดผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน^{๔๐}

๖.หลักสูตรที่ดำเนินการฝึกอบรมไม่ได้นำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง

๗.พระธรรมจาริกไม่กล้าแสดงออก

๘. พระธรรมจาริกขาดภาวะผู้นำและขาดประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน^{๔๑}

๙.การฝึกอบรมไม่ทั่วถึงกับพระธรรมจาริกทุกรูปและไม่ครบทุกพื้นที่ของการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่จะเป็นการอบรมเฉพาะระดับหัวหน้าฝ่ายและหัวหน้าศูนย์^{๔๒}

วิธีแก้ไข้ปัญหาและอุปสรรค

การแก้ไข้ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรสามารถสรุปได้ดังนี้

๑.ต้องชี้แจงให้พระธรรมจาริกทราบถึงความสำคัญ ความจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพของตนเอง ให้ชี้แจงทำความเข้าใจกับชาวบ้าน

๒.จัดสรรงบประมาณเพิ่มเติม โดยร่วมงานกับกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการและหน่วยงานอื่นๆ

๓.ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อของบประมาณ เช่น สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ กรมการศาสนา สำนักงานป้องกันและปราบปรามยาเสพติด สำนักงาน

^{๓๗} สัมภาษณ์ พระเทพโกศล, ผู้อำนวยการสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค, ๔ ตุลาคม ๒๕๕๖.

^{๓๘} พระครูมนูญกิจจานุกิจและพระครูวินัยธรพิชัยนาท สิริจันโท.

^{๓๙} สัมภาษณ์ พระครูใบฎีกาสวรรณ เตชวโร, หัวหน้าฝ่ายการศึกษา, ๓ ตุลาคม ๒๕๕๖.

^{๔๐} สัมภาษณ์ พระครูใบฎีกาบุญยกร ปิยสีโล, รักษาการหัวหน้าฝ่ายบริการและเผยแผร์, ๔ ตุลาคม ๒๕๕๖.

^{๔๑} สัมภาษณ์ พระเตอ กตกิจโจ, หัวหน้างานโครงการพิเศษ (บุคลากรฝ่ายสนับสนุนจากฝ่ายแผนงานและโครงการ), ๒ ตุลาคม ๒๕๕๖.

^{๔๒} สัมภาษณ์ พระสถาพร สุทธิจิตโต, ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายบริหารทั่วไป (บุคลากรฝ่ายสนับสนุนจากฝ่ายบริหารทั่วไป), ๕ ตุลาคม ๒๕๕๖.

กองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) เป็นต้น หรือขอความอนุเคราะห์ไปยังมูลนิธิต่างๆ ซึ่งได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี^{๔๓}

๔.ต้องประสานงาน ขอความร่วมมือกับองค์กรที่มีความพร้อมทั้งเรื่องสถานที่และวิทยากร^{๔๔}

๕.จัดทำแผนงานและกำหนดผู้ที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน มีการสรุปผลการดำเนินงานตลอดถึงการติดตามงาน^{๔๕}

๖.สำรวจความต้องการ การฝึกอบรมและพัฒนาของพระธรรมจาริก ว่าต้องการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะด้านใด เพื่อการฝึกอบรมสามารถนำไปใช้ได้จริงในชุมชน

๗.อบรมและพัฒนาทักษะเฉพาะด้าน เช่น การเป็นพระวิทยากร อบรมพัฒนาทักษะการพูด การติดต่อประสานงาน เป็นต้น

๘.จัดให้พระธรรมจาริกใหม่ไปปฏิบัติงานกับพระธรรมจาริกที่มีประสบการณ์ หรือจัดการทำงานเป็นทีม เพื่อการเรียนรู้งานพระธรรมจาริกร่วมกัน^{๔๖}

๓.ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

ปัญหาและอุปสรรค

ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร สามารถสรุปได้ดังนี้

๑.พระธรรมจาริก บางรูป บางศูนย์ไม่ส่งรายงานประจำเดือน จึงทำให้ไม่สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานในเดือนนั้นๆของพระธรรมจาริกรูปนั้นหรือศูนย์นั้นๆ^{๔๗}

๒.พื้นที่ปฏิบัติงานของพระธรรมจาริกกว้าง ปฏิบัติงานอยู่ ๑๒ จังหวัดภาคเหนือและภาคกลางบางส่วน ดังนั้นการติดตามประเมินผลงานโดยการลงพื้นที่จริงจึงเกิดความยากลำบากและล่าช้า นอกจากนั้นบุคลากรในการลงพื้นที่จริง เพื่อการประเมินมีน้อย จึงออกตรวจเยี่ยมได้ไม่ทั่วถึงทุกอาศรมในปี^{๔๘}

^{๔๓} สัมภาษณ์ พระครูวินัยธรพิชัยนาท สิริจินโท, หัวหน้าฝ่ายแผนงานและโครงการ, ๒ ตุลาคม ๒๕๕๖.

^{๔๔} สัมภาษณ์ พระครูใบฎีกาสวรรณ เตชวโร, หัวหน้าฝ่ายการศึกษา, ๓ ตุลาคม ๒๕๕๖.

^{๔๕} สัมภาษณ์ พระครูใบฎีกาบุญกร ปิยสีโล, รักษาการหัวหน้าฝ่ายบริการและเผยแพร่, ๔ ตุลาคม ๒๕๕๖.

^{๔๖} สัมภาษณ์ พระเตอ กตกิจโจ, หัวหน้างานโครงการพิเศษ (บุคลากรฝ่ายสนับสนุนจากฝ่ายแผนงานและโครงการ), ๒ ตุลาคม ๒๕๕๖.

^{๔๗} พระเทพโกศลและคณะผู้ให้สัมภาษณ์.

^{๔๘} สัมภาษณ์ พระเทพโกศล, ผู้อำนวยการสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค, ๔ ตุลาคม ๒๕๕๖.

๓.แนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพระธรรมจาริก ยังไม่ชัดเจน เพราะยัง
ไม่ได้นำยุทธศาสตร์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของโครงการพระธรรมจาริก มากำหนดเป็นแนวทางใน
การประเมินผลการปฏิบัติงานของพระธรรมจาริก^{๔๙}

๔.พระธรรมจาริกส่วนมาก ไม่ให้ความสำคัญในเรื่องของเอกสาร การประเมินโดยอ้างอิง
หลักฐานจากเอกสารจึงไม่สามารถดำเนินการได้^{๕๐}

๕.การประเมินผลงานปฏิบัติงานของพระธรรมจาริกภาคสนามขาดความต่อเนื่องในการ
ติดตามประเมินผล และการประเมินยังไม่เป็นองค์รวม^{๕๑}

๖.การสื่อสารและการส่งการระหว่างผู้บริหารกับพระธรรมจาริกภาคสนามไม่มีความ
ชัดเจน^{๕๒}

๗.ไม่มีการประเมินระดับนโยบายและการประเมินไม่มีความชัดเจน^{๕๓}

๘.ไม่มีคณะกรรมการดำเนินการประเมินที่ชัดเจน

วิธีแก้ไขปัญหาและอุปสรรค

วิธีแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงาน
โครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร สามารถสรุปได้
ดังนี้

๑.กำชับหัวหน้าศูนย์ให้ติดตาม กำกับลูกศูนย์ของตนเองให้มาก ให้มีการประชุมศูนย์ทุก
เดือน เพื่อการพบปะกันของพระธรรมจาริก และส่งรายงานในเดือนนั้นๆ

๒.ในแต่ละปีต้องแบ่งโซนการออกตรวจเยี่ยม ปี ละโซนถึงสองโซน เพื่อความสะดวก
รวดเร็ว ในการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของพระธรรมจาริกภาคสนาม^{๕๔}

๓.เพิ่มอัตรากำลังให้กับหัวหน้าศูนย์ เพื่อให้หัวหน้าศูนย์ดูแลลูกศูนย์ของตนเอง ในการ
เขียนรายงาน การส่งรายงาน รูปใดเขียนไม่เป็น ก็ให้ทีมงานของหัวหน้าศูนย์ลงไปดูแล ไปช่วยกรอก
ช่วยสัมภาษณ์ พูดคุย ช่วยทำเป็นตัวอย่าง เป็นต้น^{๕๕}

^{๔๙} สัมภาษณ์ พระครูมุนญกิจจานุกิจ, หัวหน้าฝ่ายบริหารทั่วไป, ๕ ตุลาคม ๒๕๕๖.

^{๕๐} สัมภาษณ์ พระครูวินัยธรพิชัยนาท สิริจินโท, หัวหน้าฝ่ายแผนงานและโครงการ, ๒ ตุลาคม ๒๕๕๖.

^{๕๑} สัมภาษณ์ พระครูใบฎีกาบุญญกร ปิยสีโล, รักษาการหัวหน้าฝ่ายบริการและเผยแพร่, ๔ ตุลาคม ๒๕๕๖.

^{๕๒} สัมภาษณ์ พระเตอ กตกิจโจ, หัวหน้างานโครงการพิเศษ (บุคลากรฝ่ายสนับสนุนจากฝ่ายแผนงาน
และโครงการ), ๒ ตุลาคม ๒๕๕๖.

^{๕๓} สัมภาษณ์ พระสถาพร สุทธิจิตโต, ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายบริหารทั่วไป(บุคลากรฝ่ายสนับสนุนจากฝ่าย
บริหารทั่วไป), ๕ ตุลาคม ๒๕๕๖.

^{๕๔} พระเทพโกศลและคณะผู้ให้สัมภาษณ์.

^{๕๕} สัมภาษณ์ พระครูวินัยธรพิชัยนาท สิริจินโท, หัวหน้าฝ่ายแผนงานและโครงการ, ๒ ตุลาคม ๒๕๕๖.

๔.จัดเวทีสรุปผลการดำเนินงานเป็นกลุ่มย่อย^{๕๖}

๕.นำยุทธศาสตร์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของโครงการพระธรรมจาริก มากำหนดเป็นแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพระธรรมจาริก ให้มีการประเมินในระดับนโยบายมากขึ้นและประเมินอย่างต่อเนื่อง เป็นองค์รวม

๔.ด้านการธำรงรักษาบุคลากร

ปัญหาและอุปสรรค

การธำรงรักษาบุคลากรของโครงการพระธรรมจาริกมีปัญหาอุปสรรคมาก เนื่องจากส่วนหนึ่งเป็นองค์การทางคณะสงฆ์ ซึ่งมีตำแหน่งงานไม่มาก และมีงบประมาณจำกัด สำหรับปัญหาและอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาคด้านการธำรงรักษาบุคลากรนั้น สามารถสรุปได้ดังนี้

๑.ขาดแคลนพระสงฆ์ ซึ่งบรรพชา-อุปสมบทน้อยลง เมื่อบรรพชา-อุปสมบทแล้ว ศีลภาวนามากขึ้น สูงขึ้น ทำให้มีโอกาสไปปฏิบัติงานบนดอยนั้นน้อยลง^{๕๗}

๒.งบประมาณในการจ่ายค่าวิทยาทันน้อยไม่เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน ทำให้พระธรรมจาริกขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน เพราะงบประมาณมีความจำเป็นในการจัดกิจกรรมต่างๆให้กับชาวไทยภูเขา

๓.กระแสทางโลกมาแรงและบุคลากรเป็นพระที่มีอายุพรรษาน้อย จึงอยากนำความรู้ที่ตนเรียนจบไปทำงานในองค์กรต่างๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตและครอบครัวของตนเอง ซึ่งองค์กรทางโลกมีโอกาสเจริญเติบโตในตำแหน่งหน้าที่การงานที่ดีกว่า^{๕๘}

๔.การธำรงรักษาบุคลากรของโครงการพระธรรมจาริกไม่มีข้อสัญญาให้อยู่ปฏิบัติงานเนื่องจากพระเป็นเรื่องราวจิตใจ ทำงานเพื่อสังคม เพื่อพระพุทธศาสนาและเพื่อประชาชนบนพื้นที่สูงมากกว่า^{๕๙}

๕.พระธรรมจาริกอยู่นานๆ เกิดการอึดตัวในการปฏิบัติงาน เกิดความเบื่อหน่าย เกิดความเฉื่อยชา และบางส่วนก็ออกไปแสวงหาความท้าทายในองค์กรอื่นๆตามความชอบความถนัดของตน^{๖๐}

^{๕๖} สัมภาษณ์ พระครูใบฎีกาบุญกร ปิยสีโล, รักษาการหัวหน้าฝ่ายบริการและเผยแพร่, ๔ ตุลาคม ๒๕๕๖ และสัมภาษณ์ พระครูใบฎีกาสวรรณ เดชวโร, หัวหน้าฝ่ายการศึกษา, ๓ ตุลาคม ๒๕๕๖.

^{๕๗} สัมภาษณ์ พระเทพโกศล, ผู้อำนวยการสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค, ๔ ตุลาคม ๒๕๕๖.

^{๕๘} สัมภาษณ์ พระครูมุนญกิจจานุกิจ, หัวหน้าฝ่ายบริหารทั่วไป, ๕ ตุลาคม ๒๕๕๖.

^{๕๙} สัมภาษณ์ พระครูวินัยธรพิชัยนาท สิริจินโท, หัวหน้าฝ่ายแผนงานและโครงการ, ๒ ตุลาคม ๒๕๕๖.

^{๖๐} สัมภาษณ์ พระครูใบฎีกาสวรรณ เดชวโร, หัวหน้าฝ่ายการศึกษา, ๓ ตุลาคม ๒๕๕๖.

๖.สวัสดิการด้านต่างๆจัดให้พระธรรมจาริกไม่เพียงพอ ทำให้พระธรรมจาริกขาดขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงาน^{๖๑}

๗.อัตราการลาสิกขาของพระสงฆ์มีมากขึ้น รวมถึงพระธรรมจาริกด้วย ซึ่งไม่มีความ สมดุลกันกับผู้ที่เข้ามาบรรพชา-อุปสมบท การลาสิกขาเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้

วิธีแก้ไขปัญหาและอุปสรรค

วิธีแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงาน โครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค ด้านการธำรงรักษาบุคลากร สามารถสรุปได้ดังนี้

๑.ปรับเปลี่ยนค่าภัตตาหาร ตามความเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจขององค์การและผลการ ปฏิบัติงานของพระธรรมจาริก

๒.ไม่มีข้อสัญญาให้อยู่ปฏิบัติงาน เนื่องจากเป็นเรื่องทางจิตใจมากกว่า ไม่มีผลทาง กฎหมาย ดังนั้น ในช่วงที่อยู่ศึกษาในระดับปริญญาตรีในโครงการพระธรรมจาริก โครงการพระธรรม จาริกขอใช้ความรู้ ความสามารถของพระธรรมจาริกให้เป็นประโยชน์กับองค์กรให้มากที่สุด เพราะฉะนั้นจึงต้องปรับทัศนคติให้พระธรรมจาริกมีจิตอาสา สำนักและตระหนักในหน้าที่ของการ เป็นพระธรรมจาริก นึกถึงคุณูปการ อุปการคุณที่โครงการพระธรรมจาริกมีให้ โดยเฉพาะในช่วงที่อยู่ ศึกษาในโครงการพระธรรมจาริกให้บำเพ็ญประโยชน์อย่างมีจิตอาสา เพื่อถวายให้กับโครงการพระ ธรรมจาริก^{๖๒}

๓.พยายามโน้มน้าว ให้เห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นในการเผยแผ่ พระพุทธศาสนาและพัฒนาชุมชนบนพื้นที่สูง^{๖๓}

๔.เพิ่มสวัสดิการอื่นๆในส่วนที่จำเป็นและให้ผู้บริหารออกตรวจเยี่ยมมากขึ้น ให้การ สนับสนุนมากขึ้น ตลอดถึงการแต่งตั้งพระธรรมจาริกนิเทศ เพื่อดำเนินการด้านการนิเทศโดยเฉพาะ^{๖๔}

๕.สร้างขวัญกำลังใจ เช่น พระสงฆ์ที่มีอายุพรรษามาก มีความรู้ ความสามารถ จะ แต่งตั้งให้เป็นผู้ช่วยเจ้าอาวาสบ้าง ให้ได้รับพระครูฐานานุกรมบ้าง พาไปศึกษาดูงานต่างประเทศบ้าง เป็นต้น^{๖๕}

^{๖๑} สัมภาษณ์ พระครูใบฎีกาบุญยกร ปิยสีโล, รักษาการหัวหน้าฝ่ายบริการและเผยแผร์, ๔ ตุลาคม ๒๕๕๖.

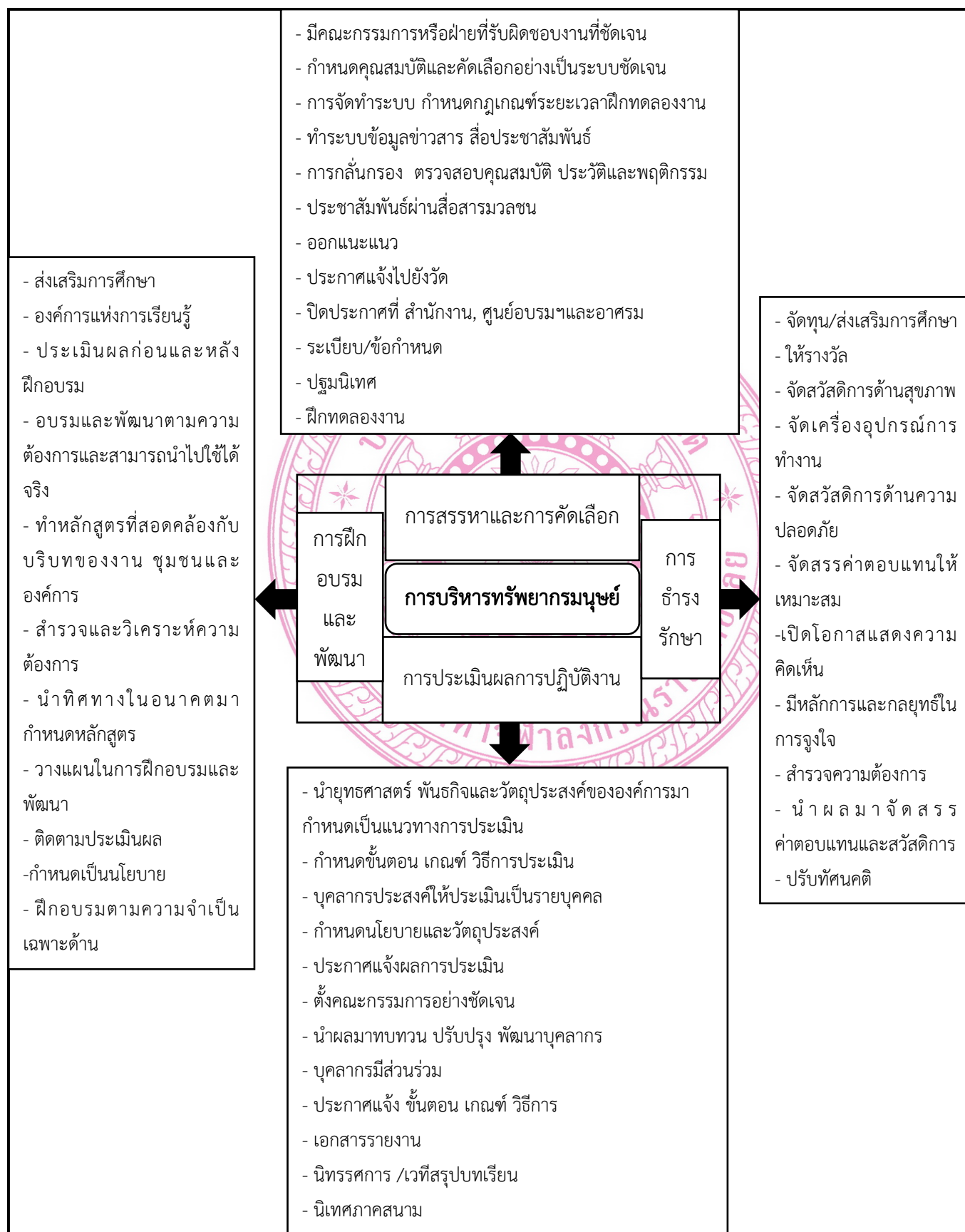
^{๖๒} สัมภาษณ์ พระครูวินัยธรพิชัยนาท สิริจนโท, หัวหน้าฝ่ายแผนงานและโครงการ, ๒ ตุลาคม ๒๕๕๖.

^{๖๓} สัมภาษณ์ พระครูใบฎีกาสวรรณ เตชวโร, หัวหน้าฝ่ายการศึกษา, ๓ ตุลาคม ๒๕๕๖.

^{๖๔} สัมภาษณ์ พระครูใบฎีกาบุญยกร ปิยสีโล, รักษาการหัวหน้าฝ่ายบริการและเผยแผร์, ๔ ตุลาคม ๒๕๕๖.

^{๖๕} สัมภาษณ์ พระครูวินัยธรพิชัยนาท สิริจนโท, หัวหน้าฝ่ายแผนงานและโครงการ, ๒ ตุลาคม ๒๕๕๖.

๔.๗ สรุปองค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย



แผนภาพที่ ๔.๑ สรุปองค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รับองค์ความรู้จากการศึกษา ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้

๑.ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร คือ การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพเข้าสู่องค์กร โดยมีคณะกรรมการหรือฝ่ายที่รับผิดชอบเพื่อการสรรหาและคัดเลือกที่ชัดเจน ซึ่งมีกระบวนการต่างๆมากมาย เช่น การกำหนดคุณสมบัติผู้สมัคร การคัดเลือกอย่างเป็นระบบชัดเจน การกำหนดกฎเกณฑ์และระยะเวลาในการฝึกทดลองงาน การจัดทำระบบข้อมูลข่าวสาร สื่อประชาสัมพันธ์เพื่อรับสมัคร เช่น เอกสารแผ่นพับ, มัลติมีเดีย เป็นต้น การกลั่นกรอง ตรวจสอบคุณสมบัติ ประวัติและพฤติกรรมของผู้สมัคร การประชาสัมพันธ์เพื่อรับสมัครผ่านสื่อสารมวลชนแขนงต่างๆ การออกแนะแนวตามสถาบันการศึกษา การประกาศแจ้งไปยังวัดหรือหน่วยงานอื่นๆ การปิดประกาศรับสมัครที่สำนักงานหลัก ตลอดจนหน่วยงานสาขา ซึ่งการดำเนินการต้องดำเนินการตามระเบียบหรือข้อกำหนดที่องค์การกำหนดไว้ เมื่อได้บุคลากรมาแล้ว จึงดำเนินการปฐมนิเทศบุคลากรและฝึกทดลองงาน เพื่อบรรจุเข้าทำงานต่อไป

๒.ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร คือ การเพิ่มสมรรถภาพ ประสิทธิภาพ เพิ่มความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร กิจกรรมการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร เช่น การส่งเสริมการศึกษาให้บุคลากรได้มีโอกาสศึกษาในระดับที่สูงขึ้น การให้ทุนการศึกษา การจัดการศึกษาในองค์กร การจัดการให้เป็นอย่างองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นต้น การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรนั้น ควรประเมินก่อนและหลังฝึกอบรม โดยเฉพาะการฝึกอบรมเฉพาะด้านในระยะเวลาสั้นๆ การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรควรดำเนินการตามความต้องการของบุคลากร เพราะเมื่อฝึกอบรมแล้ว บุคลากรสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้จริงในการปฏิบัติงาน การจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมจึงควรจัดทำให้สอดคล้องกับบริบทของงาน ชุมชนและองค์การ โดยการสำรวจและวิเคราะห์ความต้องการของบุคลากร ความต้องการขององค์การและนำทิศทางในอนาคตขององค์การมาเป็นแนวทางในการกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรม นอกจากนั้นควรมีการวางแผน การเตรียมการเกี่ยวกับวิทยากร หลักสูตร เนื้อหา สื่อและเทคนิควิธีการในการอบรม ตลอดจนการติดตามประเมินผลการฝึกอบรมจากการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานของบุคลากร การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร องค์กรสามารถดำเนินการได้ใน ๒ ลักษณะ คือ การกำหนดเป็นนโยบายขององค์การและฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรตามความจำเป็นเฉพาะด้าน เช่น โครงการฝึกอบรมด้านสื่อและเทคโนโลยี โครงการอบรมงานเอกสารและงานสารบรรณ โครงการอบรมด้านเศรษฐกิจพอเพียง โครงการศึกษาดูงานต่างประเทศ เป็นต้น

๓.ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร คือ กระบวนการในการตรวจสอบติดตามงานให้เป็นไปตามเป้าหมายและนโยบายขององค์การ ซึ่งมีวิธีการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรหลายรูปแบบ เช่น การนำยุทธศาสตร์ พันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การมากำหนดเป็นแนวทางการประเมิน การกำหนดขั้นตอน เกณฑ์และวิธีการประเมินที่ชัดเจนเหมาะสม

และสอดคล้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากร การประเมินไม่ใช่เป็นความต้องการของผู้บริหารอย่างเดียวหากยังต้องเป็นความประสงค์ให้ประเมินเป็นรายบุคคลของบุคลากรด้วย จึงจะได้ข้อมูลที่ถูกต้อง การประเมินควรมีการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีการประกาศแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรทราบอย่างทั่วถึง มีคณะกรรมการดำเนินการประเมินอย่างชัดเจน หลังจากประเมินควรมีผลมาทบทวนเพื่อปรับปรุงและพัฒนาบุคลากร นอกจากนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานควรให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกำหนดรูปแบบ ขั้นตอน กฎเกณฑ์ วิธีการประเมิน เป็นต้นด้วย และต้องประกาศแจ้ง ขั้นตอน เกณฑ์ วิธีการนั้นให้บุคลากรทราบอย่างทั่วถึง การประเมินไม่เพียงแต่ประเมินจากเครื่องมือที่สร้างขึ้นเท่านั้น หากยังสามารถประเมินได้จากเอกสารรายงานผลการปฏิบัติงาน บุคลากร การจัดนิทรรศการ การจัดเวทีสรุปบทเรียนและการออกนิเทศภาคสนามอีกด้วย

๔.ด้านการธำรงรักษาบุคลากร คือ การรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถไว้ในองค์กร โดยวิธีการที่หลากหลาย เช่น การมอบทุนการศึกษาและส่งเสริมให้มีโอกาสการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น การให้รางวัล ค่าตอบแทนพิเศษ เพื่อการเชิดชูเกียรติเมื่อมีผลงานโดดเด่น การจัดสวัสดิการด้านสุขภาพ เช่น การประกันสุขภาพ การตรวจสุขภาพและการจ่ายค่ารักษาพยาบาล เป็นต้น การจัดสรรเครื่องมือ อุปกรณ์ในการทำงาน การจัดสวัสดิการด้านความปลอดภัย เช่น การประกันชีวิต การทำประกันอุบัติเหตุและฝากหน่วยงานในท้องถิ่นช่วยดูแล เป็นต้น และการจัดสรรค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับสภาพทางเศรษฐกิจขององค์กร นอกจากนั้นผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานด้วย และผู้บริหารควรมีหลักการและกลยุทธ์ในการจูงใจบุคลากรที่มีคุณภาพให้อยู่ปฏิบัติงานในองค์กรนานๆ โดยการสำรวจความต้องการ ความพึงพอใจเกี่ยวกับค่าตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์อื่นๆ แล้วนำผลการสำรวจมาจัดสรรค่าตอบแทนสวัสดิการและสิทธิประโยชน์อื่นๆให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจขององค์กร และเศรษฐกิจของประเทศตามยุคสมัย ที่สำคัญควรมีการปรับทัศนคติบุคลากรให้มีจิตอาสาปฏิบัติงานเพื่อองค์กร สังคมประเทศชาติต่อไป

บทที่ ๕

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

๑. เพื่อศึกษาระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค ตามความคิดเห็นของพระธรรมจาริก

๒. เพื่อเปรียบเทียบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

๓. เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรคและแนวทางแก้ไขปัญหา อุปสรรคในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ดำเนินการตามระเบียบวิธีวิจัยแบบผสม (Mix Research) โดยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค ในปี พ.ศ.๒๕๕๖ มีจำนวน ๓๓๖ รูป ซึ่งใช้วิธีการสุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรการคำนวณของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๑๘๓ รูป วิเคราะห์ข้อมูลโดย (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) หาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) และใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหาประกอบบริบท ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

๕.๑ สรุปผลการวิจัย

๕.๑.๑ ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุอยู่ระหว่าง ๒๐-๓๑ ปี จำนวน ๘๑ รูป คิดเป็นร้อยละ ๔๔.๓ มีพรรษาอยู่ระหว่าง ๑-๕ พรรษา จำนวน ๗๑ รูป คิดเป็นร้อยละ ๓๘.๘ มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน ๗๐ รูป คิดเป็นร้อยละ ๓๘.๓ จบมัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน ๙๐ รูป คิดเป็นร้อยละ ๔๙.๒ ไม่ได้เปรียญธรรม จำนวน ๑๕๔ รูป คิดเป็นร้อยละ ๘๔.๒ และมีอายุการปฏิบัติงานในโครงการพระธรรมจาริกอยู่ระหว่าง ๑-๕ ปี จำนวน ๘๑ รูป คิดเป็นร้อยละ ๔๔.๓

๕.๑.๒ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริก

ส่วนภูมิภาค

ความคิดเห็นของพระธรรมจาริกที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน มีค่าเฉลี่ย ๓.๑๔ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสรุปได้ ดังนี้

๑) ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร พระธรรมจาริกมีความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย ๓.๒๕

๒) ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร พระธรรมจาริกมีความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย ๓.๑๙

๓) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร พระธรรมจาริกมีความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย ๓.๑๓

๔) ด้านการจูงใจรักษาบุคลากร พระธรรมจาริกมีความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย ๓.๐๐

๕.๑.๓ ผลการทดสอบสมมติฐาน

ผลการทดสอบสมมติฐานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ พรรษา ระดับการศึกษา สามัญ ระดับการศึกษานักธรรม ระดับการศึกษาเปรียญธรรมและอายุการปฏิบัติงานในโครงการพระธรรมจาริก เพื่อนำไปสู่การตอบสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งสามารถแสดงรายละเอียดดังนี้

สมมติฐานที่ ๑ พระธรรมจาริกที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค โดยรวมแตกต่างกัน จึงยอมรับสมมติฐาน

สมมติฐานที่ ๒ พระธรรมจาริกที่มีพรรษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค โดยรวมแตกต่างกัน จึงยอมรับสมมติฐาน

สมมติฐานที่ ๓ พระธรรมจาริกที่มีระดับการศึกษาสามัญต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐาน

สมมติฐานที่ ๔ พระธรรมจาริกที่มีระดับการศึกษานักธรรมต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค โดยรวมไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐาน

สมมติฐานที่ ๕ พระธรรมจาริกที่มีระดับการศึกษาเปรียญธรรมต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค โดยภาพรวมแตกต่างกัน จึงยอมรับสมมติฐาน

สมมติฐานที่ ๖ พระธรรมจาริกที่มีอายุการปฏิบัติงานในโครงการพระธรรมจาริกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค โดยรวมแตกต่างกัน จึงยอมรับสมมติฐาน

๕.๑.๔ สรุปข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค ครั้งนี้ทำให้ทราบถึงข้อเสนอแนะ ซึ่งจำแนกเป็นรายด้านได้ดังนี้

ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

ผู้บริหารควรมีการประชาสัมพันธ์ การรับสมัครพระธรรมจาริกให้ครอบคลุมทั่วถึงทุกพื้นที่กลุ่มเป้าหมาย ทั้งทางสื่อสารมวลชน สื่อออนไลน์ นอกจากนั้นควรตรวจสอบคุณสมบัติผู้สมัครเป็นพระธรรมจาริกให้ละเอียดและดำเนินการอย่างเป็นระบบชัดเจน ตลอดถึงสัมภาษณ์ถึงทัศนคติ ความพร้อมในการปฏิบัติงานบนพื้นที่สูง เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความรู้ ความสามารถ มีความพร้อม ความเสียสละ ความอดทนในการปฏิบัติหน้าที่บนพื้นที่สูง

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

ควรฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในด้านที่สามารถนำไปใช้ได้จริงในอาศรม สอดคล้องกับบริบทชุมชนบนพื้นที่สูง เมื่อฝึกอบรมแล้วนอกจากพัฒนาพระธรรมจาริก พระธรรมจาริกยังสามารถนำไปอบรมสั่งสอนชาวบ้านได้และการอบรมควรดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เช่น การจัดทำเอกสาร การเขียนโครงการ การบริหารจัดการ การทำพิธีกรรม การปฏิบัติตนในชุมชน ด้านเศรษฐกิจพอเพียง เป็นต้น ก่อนการอบรมควรมีการวิเคราะห์ความต้องการขององค์กร บุคลากรและชุมชนด้วย แล้วนำมากำหนดเป็นหลักสูตร เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับพระธรรมจาริก และนำปัญหาที่เกิดขึ้นจริงมาพัฒนาบุคลากร เพื่อให้สามารถนำสิ่งที่อบรมไปใช้ปฏิบัติงานได้ และควรจัดทำหลักสูตรในการฝึกอบรมไปในทิศทางเดียวกันอย่างเป็นระบบและชัดเจน

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

ควรมีนโยบาย แผนงานและพันธกิจที่ชัดเจน เปลี่ยนจากการนิเทศทั่วไปเป็นการประเมินผลงานแบบมีส่วนร่วม เป็นกัลยาณมิตรอย่างแท้จริง เพื่อการพัฒนางาน พัฒนางค์การและเป็นประโยชน์ต่อพระพุทธศาสนา นอกจากนั้นควรมีการให้คะแนนอาศรมฯ ศูนย์อบรมฯ หากปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ ควรมีการให้รางวัลอาศรมหรือศูนย์อบรมฯนั้นๆ และพระธรรมจาริกนิเทศควรตรวจเยี่ยมพระธรรมจาริกภาคสนามอย่างทั่วถึง

ด้านการธำรงรักษาบุคลากร

ควรมีหลักการและกลยุทธ์การจูงใจให้พระธรรมจาริกปฏิบัติงานบนพื้นที่สูง โดยการจัดสรรงบประมาณ ค่าภัตตาหารและสวัสดิการด้านต่างๆให้กับพระธรรมจาริกมากขึ้น ให้เหมาะสมกับบริบทและสภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน เพื่อให้พระธรรมจาริกมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน นอกจากนั้นควรมีการรับฟังความคิดเห็นของพระธรรมจาริกภาคสนาม ให้การสนับสนุนมากขึ้น พร้อมทั้งสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพระธรรมจาริกอย่างเป็นรูปธรรม มีความเสมอภาค สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และบริหารจัดการงบประมาณให้มีประสิทธิภาพเป็นประโยชน์ต่อโครงการพระธรรมจาริก

สรุปผลการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค ครั้งนี้ทำให้ทราบถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ปัญหา อุปสรรค และวิธีแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจำแนกเป็นรายด้านได้ดังนี้

ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

พบว่า โครงการพระธรรมจาริกมีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถ มีวิสัยทัศน์ มีคุณสมบัติตามระเบียบคณะพระธรรมจาริก ซึ่งมีขั้นตอนและกระบวนการในการสรรหาและการคัดเลือก ดังนี้ คือ มีการกำหนดเป้าหมายและแผนงาน ดำเนินการประชาสัมพันธ์รับสมัคร ตรวจสอบคุณสมบัติผู้สมัคร ปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ ส่งผู้สมัครขึ้นฝึกทดลองงานเป็นเวลา ๓ เดือนตามพื้นที่ต่างๆที่กำหนดไว้ มีการประเมินผลการฝึกทดลองงานและเมื่อผ่านการประเมินจึงบรรจุเป็นพระธรรมจาริก

ปัญหาอุปสรรคในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร พบว่า งบประมาณในการสรรหาและคัดเลือกตลอดถึงการดำเนินด้านอื่นเกี่ยวกับบุคลากรไม่เพียงพอ มีผู้มาสมัครน้อย ศักยภาพคุณสมบัติ ความรู้พื้นฐานของผู้สมัครไม่สอดคล้องกับระเบียบที่กำหนดไว้ นอกจากนั้นยังขาดความพร้อมในการเข้าอบรมปฐมนิเทศหรือฝึกทดลองงานไม่ผ่านและขาดอุดมการณ์ในการอุทิศตนเพื่องานสังคมและเพื่อพระพุทธศาสนา

การแก้ไขปัญหาและอุปสรรค การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร พบว่า มีการดำเนินการประชาสัมพันธ์ให้มากขึ้น จัดการศึกษา ส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาในระดับที่สูง เพิ่มค่าตอบแทนและสวัสดิการด้านต่างๆ และปรับทัศนคติของบุคลากรให้มีจิตอาสา ทำงานเพื่อสังคม เพื่อพระพุทธศาสนาและองค์การ

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

พบว่า การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ดำเนินการใน ๒ ลักษณะ คือ ๑) กำหนดเป็นนโยบาย เช่น การฝึกปฏิบัติกรมฐาน การปฐมนิเทศประจำปี การจัดการศึกษาร่วมกับสถาบันการศึกษาต่างๆ และการฝึกทดลองงานก่อนบรรจุเข้าทำงาน เป็นต้น ๒) ฝึกอบรมและพัฒนาตามความจำเป็นเฉพาะด้าน ซึ่งเป็นโครงการฝึกอบรมต่างๆ เช่น โครงการอบรมเทคโนโลยีสารสนเทศ โครงการศึกษาดูงานเศรษฐกิจพอเพียง โครงการศึกษาดูงานหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ โครงการอบรมงานสารบรรณ โครงการอบรมเรื่องสมุนไพรรและการแปรรูปสมุนไพรร เป็นต้น

ปัญหาและอุปสรรคการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร พบว่า ขาดงบประมาณในการจัดฝึกอบรม ขาดความต่อเนื่อง ไม่มีความสะดวกในการคมนาคม สถานที่ และวิทยากร หลักสูตรฝึกอบรมไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานและการฝึกอบรมไม่ครอบคลุมหรือทั่วถึงกับบุคลากรทุกคน

การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร พบว่า มีการติดต่อประสานงานทำความเข้าใจกับบุคลากร จัดสรรงบประมาณเพิ่มเติม ดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาโดยการบูรณาการกับหน่วยงานอื่นๆ เช่น กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ กรมการศาสนา สำนักงานป้องกันและปราบปรามยาเสพติดและสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีการสำรวจความต้องการฝึกอบรมจากบุคลากรและจัดทำแผนงาน กำหนดผู้ที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน มีการสรุปผลการดำเนินงาน ตลอดถึงการติดตามผลการฝึกอบรมและพัฒนา

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

พบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ดำเนินการประเมินจากเอกสารรายงานผลการปฏิบัติงานในแต่ละเดือน แต่ละไตรมาสและในแต่ละปี ประเมินจากการแสดงผลงานหรือจัดนิทรรศการและเวทีสรุปผลการดำเนินงานในลักษณะกลุ่มย่อย นอกจากนั้นผู้บริหารยังมีการออกนิเทศงานภาคสนาม ซึ่งเป็นการติดตามผลงานปฏิบัติงานของบุคลากรหรือเป็นการควบคุมงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ

ปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร พบว่า ไม่มีคณะกรรมการดำเนินการประเมินที่ชัดเจน บุคลากรไม่ส่งรายงานผลการปฏิบัติงาน พื้นที่ปฏิบัติงานกว้าง แนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน ขาดความต่อเนื่องในการติดตามประเมินผล การประเมินยังไม่เป็นองค์รวม การสื่อสารและการส่งการระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรไม่มีความชัดเจนและไม่มีการประเมินระดับนโยบาย จึงทำให้เกิดปัญหาอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การ

วิธีแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร พบว่า มีการกำชับหัวหน้าศูนย์ให้ติดตาม กำกับบุคลากรในศูนย์ของตนเองให้มาก ให้มีการประชุมศูนย์ทุกเดือน เพื่อการพบปะกัน และส่งเอกสารรายงานผลการปฏิบัติงานในเดือนนั้นๆ มีการแบ่งเขตออกนิเทศให้กับผู้บริหารเพื่อความสะดวก รวดเร็ว ในการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มีการเพิ่มอัตราบุคลากรให้กับหัวหน้าศูนย์ เพื่อให้หัวหน้าศูนย์ดูแลบุคลากรภายในศูนย์ของตนเอง ในการเขียนเอกสารรายงาน การส่งรายงาน ตลอดจนมีการจัดเวทีสรุปผลการดำเนินงานเป็นกลุ่มย่อย และนำยุทธศาสตร์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์การ มากำหนดเป็นแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ให้มีการประเมินในระดับนโยบายมากขึ้นและประเมินอย่างต่อเนื่อง เป็นองค์รวม

ด้านการธำรงรักษาบุคลากร

พบว่า โครงการพระธรรมจาริก มีการส่งเสริมด้านการศึกษา มีการปรับทัศนคติให้มีจิตอาสาทำงานเพื่อสังคม ทำงานเพื่อพี่น้องชนเผ่าของตน ตอบแทนโครงการพระธรรมจาริก ตอบแทนพระพุทธศาสนา มีการสร้างขวัญกำลังใจ เช่น ตั้งให้เป็นผู้ช่วยเจ้าอาวาสบ้าง ให้ได้รับพระครูฐานานุกรมบ้าง พาไปศึกษาดูงานต่างประเทศบ้าง เป็นต้น ตลอดจนมีการปรับเพิ่มค่าภัตตาหารตามความเหมาะสมของงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด มีการยกย่องให้เป็นพระธรรมจาริกดีเด่น และมอบโล่เกียรตินิยมให้ มีการส่งเสริมสวัสดิการ อาทิ การรักษาพยาบาล การถวายค่าใช้จ่ายเมื่อมรณภาพ และการออกนิเทศให้กำลังใจ เป็นต้น

ปัญหาและอุปสรรคการธำรงรักษาบุคลากร พบว่า โครงการพระธรรมจาริกมีปัญหาอุปสรรคมาก เนื่องจากส่วนหนึ่งเป็นองค์การทางคณะสงฆ์ ซึ่งมีตำแหน่งงานไม่มาก และมีงบประมาณในการบริหารจัดการจำกัด มีผู้มาสมัครน้อย งบประมาณในการจ่ายค่าตอบแทนน้อยไม่เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน ไม่มีข้อสัญญาให้อยู่ปฏิบัติงาน สวัสดิการด้านต่างๆจัดให้พระธรรมจาริกไม่เพียงพอ ทำให้พระธรรมจาริกขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน เป็นต้น ทำให้เป็นปัญหาในการธำรงรักษาบุคลากรขององค์การ

วิธีแก้ไขปัญหาและอุปสรรคการธำรงรักษาบุคลากร พบว่า โครงการพระธรรมจาริกได้มีการปรับเพิ่มค่าภัตตาหาร ตามความเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจขององค์การและผลการปฏิบัติงานของพระธรรมจาริก มีการปรับทัศนคติให้พระธรรมจาริกมีจิตอาสา สำนึกและตระหนักในหน้าที่ของการเป็นพระธรรมจาริก ในคุณูปการอุปการคุณที่โครงการพระธรรมจาริกและพระพุทธศาสนามีให้กับตน มีการเพิ่มสวัสดิการอื่นๆในส่วนที่จำเป็นและให้ผู้บริหารออกตรวจเยี่ยมมากขึ้น ให้การสนับสนุนมากขึ้น ตลอดจนการแต่งตั้งพระธรรมจาริกนิเทศ เพื่อดำเนินการด้านการนิเทศโดยเฉพาะ และมีการสร้างขวัญกำลังใจ เช่น พระสงฆ์ที่มีอายุพรรษามาก มีความรู้ ความสามารถมาก จะตั้งให้เป็นผู้ช่วยเจ้าอาวาสบ้าง ให้ได้รับพระครูฐานานุกรมบ้าง พาไปศึกษาดูงานต่างประเทศบ้าง เป็นต้น

๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย

ผลการศึกษาค้นคว้าข้อมูลการวิจัยเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค มีประเด็นการอภิปรายผล ดังนี้

๕.๒.๑ จากผลการวิจัย พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย ได้แก่ ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและด้านการดำรงรักษาบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับงานงานวิจัยของ กฤตษกร จำปาทอง^๑ ที่ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษาบริษัทไอยมิตร์ จำกัด พบว่า การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับ ๓.๑๙ ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับปานกลางและจากการศึกษาโดยการสัมภาษณ์กรรมการผู้จัดการและเอกสารของบริษัทนั้น ซึ่งจากมุมมองของกรรมการผู้จัดการนั้นมีแนวคิดในการบริหารงานที่เน้นความทันสมัย แต่เนื่องด้วยองค์การยังมีขนาดไม่ใหญ่มากจำนวนบุคลากรในองค์กรก็ยังถือว่าเป็นองค์กรขนาดเล็กอยู่ ความพร้อมในเรื่องของการจัดการระบบการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์เลยอยู่ในระดับปานกลางและจากการเอกสารที่บริษัทนั้นก็ยังไม่มีมีการจัดรวบรวมไว้อย่างเป็นระบบ ในหลายส่วนยังอยู่ในระยะของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ส่วนงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นคะแนนที่ได้คือ ๓.๐๐ ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับปานกลางและจากการศึกษา โดยการสัมภาษณ์กรรมการผู้จัดการและเอกสารของบริษัทนั้นซึ่งจากมุมมองของกรรมการผู้จัดการนั้นมีแนวคิดในการบริหารงานที่เน้นความทันสมัย แต่เนื่องด้วยองค์การยังมีขนาดไม่ใหญ่มากจำนวนบุคลากรในองค์กรก็ยังถือว่าเป็นองค์กรขนาดเล็กอยู่ ความพร้อมในเรื่องของการจัดการระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เลยอยู่ในระดับปานและเอกสารที่บริษัทนั้นก็ยังไม่มีมีการจัดรวบรวมไว้อย่างเป็นระบบ ในหลายส่วนยังอยู่ในระยะของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ทวี สีหามาศย์^๒ ที่ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการบริหารงานกิจการนักศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลางเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การสรรหา ความปลอดภัยและสุขภาพ การคัดเลือก ผลตอบแทนและผลประโยชน์อื่น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนทรัพยากร

^๑กฤตษกร จำปาทอง, “การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษาบริษัทไอยมิตร์ จำกัด”, **วิทยานิพนธ์การจัดการภาครัฐและภาคเอกชนมหาบัณฑิต**, (สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๔๙).

^๒ทวี สีหามาศย์, “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการบริหารงานกิจการนักศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี”, **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๔๘).

มนุษย์ พนักงานและแรงงานสัมพันธ์และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ แส สิงห์จิต^๓ ที่ได้ศึกษา การบริหารงานบุคคลของเทศบาลเมืองวารินชำราบ อำเภовารินชำราบ จังหวัดอุบลราชธานี พบว่า บุคลากร เทศบาลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของเทศบาลโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาคอยู่ในระดับปานกลางนั้น อาจเนื่องจากโครงการพระธรรมจาริกยังไม่มีฝ่ายที่รับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะ ที่สำคัญยังไม่มีรูปแบบในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นระบบและชัดเจน การบริหารงานไม่ตอบสนองความต้องการบุคลากรเท่าที่ควรและการดำเนินนโยบายหรือแผนงานต่างๆ เป็นการดำเนินการเพื่อการแก้ไขเฉพาะหน้ามากกว่าการดำเนินการตามนโยบายหรือแผนงานที่กำหนดไว้ ทำให้พระธรรมจาริกมีอคติต่อการบริหารงานของโครงการพระธรรมจาริก ซึ่งจะส่งผลต่อการตอบสนองสอบถามการวิจัยของพระธรรมจาริก

๕.๒.๒ ผลการเปรียบเทียบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค โดยจำแนกตามข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า อายุ พรรษา ระดับการศึกษาเปรียญธรรม และอายุการปฏิบัติงานในโครงการพระธรรมจาริกต่างกัน โดยภาพรวมพระธรรมจาริกมีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัย มีเพียงพระธรรมจาริกที่มีระดับการศึกษาสามัญและระดับศึกษานักธรรมแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย เมื่อพิจารณาในแต่ละส่วน มีประเด็นที่น่านำมาอภิปราย ดังนี้

๑) ผลการวิจัยพบว่า พระธรรมจาริกที่มีอายุ พรรษา ระดับการศึกษาเปรียญธรรม และอายุการปฏิบัติงานในโครงการพระธรรมจาริกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค โดยภาพรวมแตกต่างกัน ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้ ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากร ที่ตอบสนองสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ ๒๐-๓๐ ปี มีพรรษา ๑-๕ พรรษา ไม่ได้เปรียญธรรมและมีอายุการปฏิบัติงานในโครงการพระธรรมจาริก ๑-๕ ปี ซึ่งบุคลากรดังกล่าวถือว่ามีอายุการอยู่ในโครงการพระธรรมจาริกน้อย อาจทำให้ไม่เข้าใจในการบริหารงานของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค โดยเฉพาะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เช่น เรื่องการจ่ายค่าตอบแทน การอำนวยความสะดวกในด้านวัสดุอุปกรณ์เพื่อการเผยแผ่ ซึ่งยังไม่ได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่จากผู้บริหารหรือไม่ตอบสนองความต้องการของบุคลากร เนื่องจากการบริหารงานดำเนินการภายใต้งบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด ซึ่งเป็นปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานของโครงการพระธรรมจาริก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ประจวบ

^๓ แส สิงห์จิต, “การบริหารงานบุคคลของเทศบาลเมืองวารินชำราบ อำเภовารินชำราบ จังหวัดอุบลราชธานี”, **ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ๒๕๔๗).

ประเสริฐสังข์^๔ ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพระธรรมจาริก : ศึกษาเฉพาะกรณี พระธรรมจาริกที่ปฏิบัติงานในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของพระธรรมจาริก ๑) ปัญหาและอุปสรรคที่เกี่ยวกับตัวพระธรรมจาริกเอง ได้แก่ พระธรรมจาริกมีปัญหาในเรื่องการเดินทางเข้าสู่พื้นที่ ซึ่งทุรกันดารและห่างไกลไม่มียานพาหนะ ปัญหาเรื่องที่พักอาศัยไม่เพียงพอขาดวัสดุอุปกรณ์เครื่องใช้ต่างๆ และปัญหาเรื่องอาหารไม่เพียงพอ ๒) ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงาน ได้แก่ การได้รับการสนับสนุนน้อย คือ การจัดสรรงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ที่ไม่เพียงพอ ความล่าช้าในการติดต่อสื่อสารรวมทั้งการนิเทศงานที่น้อย นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิสิษฐ์ โคตรสุโพธิ์และพระมหานันทพันธ์ ปภัสโร^๕ ที่ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการจัดการศึกษาและการเผยแผ่ศาสนาธรรม กรณีศึกษาวัดศรีโสดา อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ปัญหาการเผยแผ่ คือ

- ๑) ขาดบุคลากรที่มีอุดมการณ์ปฏิบัติดีปฏิบัติชอบตามพระธรรมวินัย
- ๒) ขาดการวางแผนที่ดี ระยะเวลาที่เหมาะสม
- ๓) ขาดผู้มีความชำนาญและความต่อเนื่องในการเผยแผ่
- ๔) งบประมาณไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน
- ๕) ขาดหลักสูตรการอบรมในท้องถิ่นที่มีพระธรรมจาริกปฏิบัติงานอยู่และสถานที่
- ๖) ขาดสื่อต่างๆ ที่จะอำนวยความสะดวกในการเผยแผ่
- ๗) ขาดกลยุทธ์และกลวิธีในการเผยแผ่กับชนต่างวัฒนธรรม
- ๘) ชุมชนชาวเขายึดติดตัวบุคคล คือ พระธรรมจาริกเมื่อมีการโยกย้ายก็เกิดปัญหากับพระธรรมจาริกใหม่ที่ไปทดแทนเพราะการปรับตัวเข้าหากัน
- ๙) ขาดความรู้และชำนาญในภาษาของชาวเขาเผ่าที่จะไปจัดตั้งหรือปฏิบัติงานใน

ข้างเคียง

อาศรม

๑๐) ยังไม่สามารถสร้างศาสนทายาทที่เป็นชาวเขาออกไปปฏิบัติงานในอาศรมท้องถิ่นของตนได้อย่างถาวร

จากปัญหาอุปสรรคดังกล่าว ทำให้บุคลากรมีอคติต่อการบริหารงานหรือต่อผู้บริหาร ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อแบบสอบถามการวิจัยอย่างมาก คือ พระธรรมจาริกพยายามตอบ

^๔ประจวบ ประเสริฐสังข์, “ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพระธรรมจาริก : ศึกษาเฉพาะกรณี พระธรรมจาริกที่ปฏิบัติงานในจังหวัดเชียงใหม่”, **วิทยานิพนธ์พัฒนาชุมชนมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๓๙).

^๕พิสิษฐ์ โคตรสุโพธิ์และพระมหานันทพันธ์ ปภัสโร, “รูปแบบการจัดการศึกษาและเผยแผ่ศาสนาธรรม : กรณีศึกษาวัดศรีโสดาจังหวัดเชียงใหม่”, **รายงานการวิจัย**, ๒๕๔๖. (อัสสัมชัญ)

แบบสอบถามการวิจัยให้อยู่ในระดับน้อยที่สุด เพื่อแสดงหรือสะท้อนให้ผู้บริหารเห็นว่า องค์การหรือ พระธรรมจาริกมีปัญหาต่างๆมากมาย ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรเร่งแก้ไขปัญหาต่างๆที่พระธรรมจาริก สะท้อนให้เห็นนั้น เพื่อให้องค์การมีความเจริญรุ่งเรือง การดำเนินงานมีความสะดวกรวดเร็ว มี ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล

๒) ผลการวิจัยพบว่า พระธรรมจาริกที่มีระดับการศึกษาสามัญและระดับการศึกษานักธรรมแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการ พระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค โดยภาพรวม ไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีและจบนักธรรมชั้นเอกแล้ว นั่นหมายถึง บุคลากรเหล่านี้บรรลุนิติภาวะแล้ว และเข้าใจในการบริหารงานของโครงการพระธรรมจาริกมากขึ้น ซึ่งโครงการพระธรรมจาริกมีบทบาทในการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาตั้งแต่ ระดับมัธยมศึกษา ถึงระดับอุดมศึกษา ซึ่งกิจกรรมทางการศึกษาทำให้ชาวไทยภูเขา โดยเฉพาะ เยาวชนที่จะสมัครเข้าเป็นพระธรรมจาริกได้เรียนรู้เกี่ยวกับโครงการพระธรรมจาริกมากขึ้น นอกจาก จัดการศึกษาที่วัดศรีโสดา พระอารามหลวง วัดวิเวกานารามแล้ว พระธรรมจาริกยังมีการจัดกิจกรรม ทางศึกษาในพื้นที่สูงที่พระธรรมจาริกอยู่ปฏิบัติศาสนกิจด้วย เช่น การเปิดโรงเรียนสอน พระพุทธศาสนาวันอาทิตย์ การสอนศีลธรรมในโรงเรียน เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ บัณฑิต บุญศรี^๖ ที่ศึกษาเรื่อง พระธรรมจาริกกับการสร้างจิตสำนึกความเป็นไทยของชาวเขา พบว่า กิจกรรม ที่พระธรรมจาริกทำ ได้แก่

- ๑.จัดตั้งโรงเรียนสอนวิชาศีลธรรมในวันอาทิตย์แก่เด็กชาวเขา อบรมธรรมะในวันธรรม สวณะในอาศรมต่างๆ
- ๒.จัดงานประเพณีต่างๆในวันสำคัญทางพระพุทธศาสนาและวันสำคัญแห่งชาติเป็น ประจำ
- ๓.ให้การสงเคราะห์อนุเคราะห์แก่กุลดำนปงจ้ยการดำเนินชีวิตและสาธารณสุขแก่ ชาวเขาผู้ยากไร้
- ๔.ในส่วนแม่ข่ายที่วัดศรีโสดาได้จัดตั้งสถานศึกษานับแต่ระดับพื้นฐานจนถึง ระดับอุดมศึกษา
- ๕.ให้การฝึกอบรมด้านอาชีพ เช่น ตั้งโรงเรียนสตรีชาวเขาที่วัดวิเวกานาราม
- ๖.นำชาวเขาแสดงตนเป็นพุทธมามกะและการนำชาวเขามาบรรพชาอุปสมบทหมู่ ประจำปีและให้ได้รับการศึกษาทั้งสายสามัญและพระปริยัติธรรมเพื่อสร้างศาสนทายาท
- ๗.จัดตั้งแกนนำชาวพุทธในอาศรมและพื้นที่ที่อาศรมพระธรรมจาริกตั้งอยู่

^๖บัณฑิต บุญศรี, “พระธรรมจาริกกับการสร้างจิตสำนึกความเป็นไทยของชาวเขา”, ศิลปะศาสตร มหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๙).

๘.ส่งพระธรรมจาริกไปปฏิบัติศาสนกิจในพื้นที่เป้าหมายอย่างต่อเนื่องมาถึง ๔๑ ปี

นอกจากนั้นพระธรรมจาริกยังมีบทบาทอื่นๆในการพัฒนาชุมชนบนพื้นที่สูงด้วย ซึ่งทำให้เป็นที่รู้จักของชาวไทยภูเขา สอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญเลิศ ต้นทอง^๗ ที่ศึกษาเรื่อง การศึกษา บทบาทพระธรรมจาริกในการพัฒนาสังคมชาวเขาในพื้นที่ภาคเหนือ พบว่า

๑.บทบาทในการพัฒนาสังคมชาวเขา ในด้านศึกษาสงเคราะห์ พบว่า บทบาทของพระธรรมจาริกส่วนใหญ่จะเป็นไปในด้านจัดการศึกษา คือ การจัดการศึกษาแก่ผู้ใหญ่ภาคค่ำ รองลงมาคือการเข้าไปสอนจริยธรรมในโรงเรียน การเปิดสอนพุทธศาสนาวินัยวิทยา เปิดสอนชั้นเรียนสามเณรชาวเขา ตามลำดับ

๒.บทบาทการพัฒนาสังคมชาวเขาในด้านการเผยแผ่ธรรม พบว่า กิจกรรมที่ปฏิบัติมากคือการแนะนำชาวเขาให้รู้จักการไหว้พระ สวดมนต์ อบรมธรรมในวันพระหรือวันสำคัญทางศาสนา รองลงมา ได้แก่ การออกเยี่ยมบ้านสนทนาศรัทธา และยัง พบว่า การปฏิบัติงานด้านการเผยแผ่ธรรมไม่มีรูปแบบที่แน่นอนแล้วแต่พระธรรมจาริกรูปไหนจะมีความสามารถในการจัดกิจกรรม

๓.บทบาทในการพัฒนาสังคมชาวเขา ในด้านการสงเคราะห์พบว่า พระธรรมจาริกได้ให้การสงเคราะห์ชาวบ้านในด้านการให้คำปรึกษามากสุด ปัญหาต่างๆ โดยเฉพาะ ปัญหาด้านสุขภาพ รองลงมา ได้แก่ การสงเคราะห์ผู้ป่วย โดยการแจกจ่ายยารักษาโรคเป็นยาสามัญประจำบ้าน และยาสมุนไพร การสงเคราะห์เครื่องอุปโภคบริโภคมีการปฏิบัติทั่วไป แต่นานๆ ครั้ง

๔.บทบาทในการพัฒนาสังคมชาวเขาในด้านการปกครอง พบว่า พระธรรมจาริก ส่วนใหญ่ มีบทบาทด้านปกครอง โดยการใช้หลักธรรมตามหลักธรรมวินัย ปฏิบัติเป็นแบบอย่างและอบรมสั่งสอนพร้อมทั้งส่งเสริมให้มีการศึกษาธรรมวินัย เข้ารับการอบรมธรรม

๕.บทบาทในการพัฒนาสังคมชาวเขาในด้านการพัฒนาสาธารณูปการ พบว่า พระธรรมจาริกส่วนใหญ่จะมีบทบาทในการก่อสร้างเสนาสนะในอาศรมและนอกอาศรม

๖.ความเห็นของพระธรรมจาริกที่มีต่อบทบาท พบว่า พระธรรมจาริกส่วนใหญ่ เห็นว่าการปฏิบัติด้านการเผยแผ่หลักธรรม บทบาทด้านการปกครอง เป็นการปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากทางโครงการพระธรรมจาริก ส่วนบทบาทด้านการศึกษา ด้านการสงเคราะห์และด้านสาธารณูปการเป็นการปฏิบัติเพื่อการแก้ปัญหาความจำเป็น ความต้องการของแต่ละพื้นที่

จากบทบาทหน้าที่ทั้งในด้านการศึกษาและด้านอื่นๆของพระธรรมจาริกดังกล่าว โครงการพระธรรมจาริกจึงควรมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ให้ความสำคัญกับบุคลากรมากขึ้น และบริหารงานบุคลากรให้ตอบสนองความต้องการ

^๗บุญเลิศ ต้นทอง, “การศึกษาบทบาทพระธรรมจาริกในการพัฒนาสังคมชาวเขาในพื้นที่ภาคเหนือ”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (การศึกษาผู้ใหญ่และการศึกษาต่อเนื่อง), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๔๓).

หรือบรรลุวัตถุประสงค์ ๔ ประการ คือ ๑) วัตถุประสงค์ที่ตอบสนองความต้องการของสังคม (Societal Objectives) ๒) วัตถุประสงค์ที่สามารถบรรลุจุดหมายขององค์การ (Organization Objectives) ๓) วัตถุประสงค์ที่ตอบสนองความต้องการของบุคคล (Personal Objectives)^๔ และ ๔) วัตถุประสงค์ด้านหน้าที่ (Function Objectives)^๕

๕.๓ ข้อเสนอแนะ

๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค” ผู้วิจัยขอเสนอประเด็นที่ควรกำหนดเป็นนโยบายเพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้นำไปใช้ดังต่อไปนี้

- ๑) ควรจัดให้มีฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะ เพื่อความสะดวก ความเป็นระบบระเบียบ ชัดเจนและมีประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การ
- ๒) ควรจัดให้มีหลักสูตรในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรทั้งในส่วนที่เป็นนโยบายและส่วนที่เป็นโครงการตามความจำเป็นเฉพาะด้าน ให้เป็นระบบ ชัดเจน สอดคล้องและเหมาะสมกับงานหรือพันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งเป็นการตอบสนองความต้องการของบุคคล องค์การ และสังคม
- ๓) ควรจัดตั้งหน่วยงาน องค์การหรือสถาบันของพระธรรมจาริกขึ้นเอง ให้เป็นหน่วยงานหลักในการสนับสนุนงานพระธรรมจาริก เพื่อให้การบริหารโครงการพระธรรมจาริก เป็นไปโดยสะดวก รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล
- ๔) ควรส่งเสริมให้โครงการพระธรรมจาริก เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้งในระดับสำนักงาน ระดับศูนย์อบรมศีลธรรมฯ และระดับอาศรมฯ

๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

- ๑) ผู้บริหารและบุคลากรในองค์การควรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อนำเอาองค์ความรู้มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานของโครงการพระธรรมจาริกได้

^๔ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**, (ม.ป.ท.: ม.ป.พ., ๒๕๕๓), หน้า ๔-๖.

^๕ รศ.อานวย แสงสว่าง, **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : หจก.ทิพย์วิสุทธิ์, ๒๕๔๔), หน้า ๔.

๒) ควรประยุกต์แนวคิด ทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์กระแสหลัก มาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การคณะสงฆ์ให้มากขึ้น

๓) ควรนำวิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การมากำหนดเป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์และดำเนินการอย่างมีส่วนร่วม

๔) ควรส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรในองค์การมีทักษะ ความรู้ ความสามารถ ในการทำงานเป็นทีม

๕) ควรมีการฝึกอบรมและพัฒนา ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ด้านการบริหาร การประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและการดำเนินการต่างๆ แก่ผู้บริหารและพระธรรมจาริก เพื่อให้การดำเนินงานของโครงการพระธรรมจาริกเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

๖) ควรจัดทำระบบเอกสาร/ข้อมูลที่ถูกต้อง ชัดเจนและตรวจสอบได้ ทั้งในระดับสำนักงาน ระดับศูนย์อบรมศีลธรรมฯและระดับอาศรมฯ

๗) ควรชี้แจงให้พระธรรมจาริกมีความรู้ ความเข้าใจในนโยบายหรือแผนงานขององค์การและควรติดตามงานหรือควบคุมการดำเนินงานของพระธรรมจาริกให้เป็นไปตามนโยบายหรือแผนงานที่กำหนดไว้

๘) ควรเร่งสร้างองค์การเครือข่ายและประชาสัมพันธ์องค์การให้เป็นที่รู้จักของบุคคลและองค์การทั่วไปให้มากขึ้น

๕.๓.๓ ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค” ผู้วิจัยขอเสนอให้ผู้สนใจ ได้นำไปศึกษาวิจัยครั้งต่อไปในประเด็นดังต่อไปนี้

๑) ควรทำการศึกษาวิจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาคโดยแยกวิจัยเป็นด้านๆ เช่น ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร เป็นต้น

๒) ควรทำการศึกษาวิจัยปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค

๓) ควรทำการศึกษาวิจัยสภาพการบริหารองค์การของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค

๔) ควรทำการศึกษาวิจัยการประยุกต์ใช้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนากับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

บรรณานุกรม

๑. ภาษาไทย

ก. เอกสารปฐมภูมิ

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์. พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์, ๒๕๓๙.

ข. เอกสารทุติยภูมิ

(๑) หนังสือ :

เกรียงศักดิ์ เชื้อวียง. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร : บริษัท รุ่งเรืองรัตน์พรินต์ จำกัด, ๒๕๕๐.
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**, ๒๕๕๓.

โครงการพระธรรมจาริก กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคง
ของมนุษย์ มูลนิธิเผยแผ่พระพุทธศาสนาแก่ชนถิ่นกันดาร ในพระราชนิพนธ์สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี. **รายงานผลการปฏิบัติงานและการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์
พระธรรมจาริก ประจำปีพุทธศักราช ๒๕๕๕, ๒๕๕๖.**

โครงการพระธรรมจาริก ในความอุปถัมภ์ของ กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ กระทรวงการพัฒนา
สังคมและความมั่นคงของมนุษย์ และมูลนิธิเผยแผ่พระพุทธศาสนาแก่ชนถิ่นกันดารใน
พระราชนิพนธ์สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี. **รายงานฉบับสมบูรณ์ โครงการ
ศึกษาจัดทำแผนแม่บทเพื่อพัฒนาอาศรมพระธรรมจาริกต้นแบบ เฉลิมพระเกียรติ
๘๔ พรรษา ใน ๒๐ จังหวัด, ๒๕๕๕.**

ชูชัย สมทิตีไกร. **การฝึกอบรมบุคลากร**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๒.

ชูศรี วงศ์รัตน์. **เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ ๗. กรุงเทพมหานคร : เทพเนรมิตร, ๒๕๔๑.
ณรงค์วิทย์ แสนทอง. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ภาคปฏิบัติ**. พิมพ์ครั้งที่ ๓.
กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด, ๒๕๔๖.

ธัญญา ผลอนันต์. **การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล : แนวทางสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน**.
กรุงเทพมหานคร : บริษัท อินโนกราฟิกส์ จำกัด, ๒๕๔๖.

พะยอม วงศ์สารศรี. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ ๕. กรุงเทพมหานคร :
คณะวิทยาการจัดการสถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๕๒.

พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต. **องค์การและการบริหารจัดการ**. นนทบุรี : บริษัท ธิงค์ บียอนด์บุ๊คส์ จำกัด, ๒๕๕๒.

บรรณานุกรม (ต่อ)

วันชัย สุขตาม. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์**.

วิชัย โสสุวรรณจินดา. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์
โพรเพช, ๒๕๕๑.

ศินารถ ศิริจันทร์พันธุ์. **กลยุทธ์การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**.

ศิริพงษ์ ลดาวัลย์ ณ อยุธยา. **แนวความคิดและทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. เชียงใหม่ :
ห้างหุ้นส่วนจำกัด ธนุพรินตัง, ๒๕๕๑.

ศิริพงษ์ เสาภาชน. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร : บริษัทไทย
ร่มเกล้า จำกัด, ๒๕๕๓.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. **นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพมหานคร :
ดวงกมลสมัย, ๒๕๓๘.

สมศักดิ์ คงเที่ยง และ อัญชลี โพธิ์ทอง. **การบริหารบุคลากรและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. สำนักพิมพ์
มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๒.

สิน พันธุ์พินิจ. **เทคนิคการวิจัยทางสังคมศาสตร์**. กรุงเทพมหานคร : บริษัท จูนพับลิชชิง จำกัด, ๒๕๔๗.

สุนันทา เลาหนันท์. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วน จำกัด
ชนะการพิมพ์, ๒๕๔๖.

สุพัตรา สุภาพ. **เทคนิคการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพยุคใหม่**. กรุงเทพมหานคร : ธรรมนิติ
การพิมพ์, ๒๕๓๖.

สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (สำนักงาน ก.ถ.) สำนักงาน
ปลัดกระทรวงมหาดไทย. **คู่มือการใช้เครื่องชี้วัดสำหรับการประเมินผลการบริหารงาน
บุคคลส่วนท้องถิ่น**, ๒๕๔๘.

สำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค วัดศรีโสดา ตำบลสุเทพ อำเภอเมือง
จังหวัดเชียงใหม่. **คู่มือพระธรรมจาริก: คู่มือสร้างสรรค์ความดีสู่สังคมคุณธรรม**, ๒๕๕๑.

อรุณ รักธรรม. **การพัฒนาและการฝึกอบรมบุคคล : ศึกษาเชิงพฤติกรรม**. กรุงเทพมหานคร :
คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๓๙.

อำนวยการ แสงสว่าง. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : หจก.ทิพย์วิสุทธิ, ๒๕๔๔.

(๒) เอกสาร :

ระเบียบคณะพระธรรมจาริกว่าด้วยการบริหารโครงการพระธรรมจาริก พุทธศักราช ๒๕๓๙.

ทำเนียบพระธรรมจาริก พุทธศักราช ๒๕๕๖.

บรรณานุกรม (ต่อ)

(๓) วารสาร :

วันเพ็ญ เพ็ชรรัตน์และคณะ. “การดำรงรักษาและการคงอยู่ของคนเก่งในนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี. วารสารการจัดการ (WMS Journal of Management). ปีที่ ๒ ฉบับที่ ๒ (พฤษภาคม – สิงหาคม ๒๕๕๖): หน้า ๕๙ – ๗๐.

(๔) วิทยานิพนธ์ :

กฤตษกร จำปาทอง, “การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษาบริษัทไอยมิตร์ จำกัด”. วิทยานิพนธ์การจัดการภาครัฐและภาคเอกชนมหาบัณฑิต. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๔๙.

จันจิราภรณ์ ปานยิณดี. “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : กรณีศึกษาโรงพยาบาลภาครัฐและภาคเอกชน”. สารนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๐.

ฉัตรชัย นิพัฒน์ศิริผล. “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี”. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๑.

ชินโสณ วิสิฐนิจิกิจา. “การดำรงรักษาพนักงาน”. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต, ๒๕๕๓.

ทวี สีสามาตย์. “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการบริหารงานกิจการนักศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี”. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๔๘.

ทศพร วงศ์ทะกัณท์. “การประเมินผลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่”. ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๐.

นันทยา ภูแย้มไสย. “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางในจังหวัดขอนแก่น”. ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ๒๕๕๐.

บุญเลิศ ต้นทอง. “การศึกษาบทบาทพระธรรมจาริกในการพัฒนาสังคมชาวเขาในพื้นที่ภาคเหนือ”. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (การศึกษาผู้ใหญ่และการศึกษาต่อเนื่อง). บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๔๓.

บุญสืบ เทียมหยิน. “ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานครเขต ๒”. ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๕๓.

บรรณานุกรม (ต่อ)

บัณฑิต บุญศรี. “พระธรรมจาริกกับการสร้างจิตสำนึกความเป็นไทยของชาวเขา”. ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต.

บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๙.

บุญญฤทธิ์ วงษ์สะอาด. “การดำรงรักษาบุคลากรในอุตสาหกรรมการผลิตหมอน้ำรถยนต์และมอเตอร์ไซด์: กรณีศึกษาบริษัท โตโยตาดีเอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด”. วิทยานิพนธ์

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (บริหารธุรกิจ). บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต, ๒๕๔๖.

ประจวบ ประเสริฐสังข์. “ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพระธรรมจาริก: ศึกษาเฉพาะกรณีพระธรรมจาริกที่ปฏิบัติงานในจังหวัดเชียงใหม่”. วิทยานิพนธ์พัฒนารัฐบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๓๙.

ประเสริฐ ชัยพิภุสิต. “กระบวนการมีส่วนร่วมของชาวเขาในการเผยแผ่พระพุทธศาสนาของพระธรรมจาริกในหมู่บ้านห้วยปง อำเภอเชียงดาว จังหวัดเชียงใหม่”. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต.

บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐.

ปรัชญา ภัทรกำจร. “การศึกษาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน : จังหวัดฉะเชิงเทรา”.

วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย:มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, ๒๕๔๖.

ปิยาพร ห่องแสง . “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานสาขาธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานคร”. ปริญญานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๕๕.

พิทักษ์ ไปเร็ว. “บทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรนวัตกรรม กรณีศึกษา : บริษัท ทู คอรัปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)”. สารนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๐.

เพ็ญรัตน์ วิเศษปรีชา. “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่ได้รับเลือกเป็นนายจ้างดีเด่นแห่งประเทศไทย : กรณีศึกษา บริษัท ฟาบริเนท จำกัด”. สารนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต.สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๐.

สุเมธยา ลีนะขุนนางกูร. “กรณีศึกษาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนหลักสูตรสองภาษา : โรงเรียน อัสสัมชัญสมุทรปราการ”. สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๕๒.

แส สิ่งหัชจิต. “การบริหารงานบุคคลของเทศบาลเมืองวารินชำราบ อำเภวารินชำราบ จังหวัดอุบลราชธานี”. ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ๒๕๔๗.

อุษาวดี ฟักทองและกวิตา ทิราภักดิ์. “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการ เปลี่ยนแปลง ภาพลักษณ์องค์กร กรณีศึกษา บริษัท ทู คอรัปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)”. ภาคนิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๔๘.

บรรณานุกรม (ต่อ)

(๕) งานนิพนธ์ :

กนกพร สุไพภาค. “การธำรงรักษาพนักงานของกลุ่มตัวอย่างพนักงานที่ทำงานในเขตกรุงเทพมหานคร”.
งานนิพนธ์บริหารธุรกิจบัณฑิต. วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๓.

(๖) รายงานการวิจัย :

พิสิษฐ์ โคตรสุโพธิ์ และพระมหานันทพันธ์ ปภสสโร. “รูปแบบการจัดการศึกษาและการเผยแผ่ศาสนาธรรม
: กรณีศึกษาวัดศรีโสดา จังหวัดเชียงใหม่”. รายงานการวิจัย. ๒๕๕๖. (อัดสำเนา)

(๗) เว็บไซต์ :

http : //www.highland-buddhism.com/forum.php?mod=viewthread&tid=5 , เข้าถึงเมื่อ
วันที่ ๒๑ กันยายน ๒๕๕๕.

รุ่งฤดี กิจควร. “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คืออะไร : พัฒนาทำไม ทำไมต้องพัฒนา”.
http://joomlas.ru.ac.th/km/hrd/job/Jounal/1/13_Rongredee.pdf, เข้าถึงเมื่อ
วันที่ ๑ สิงหาคม ๒๕๕๖.

๒.ภาษาอังกฤษ :

Gary Dessler. **Human Resources Management**. 7th ed. Upper Saddle River, New Jersey:
Prentice-Hall, 1997.

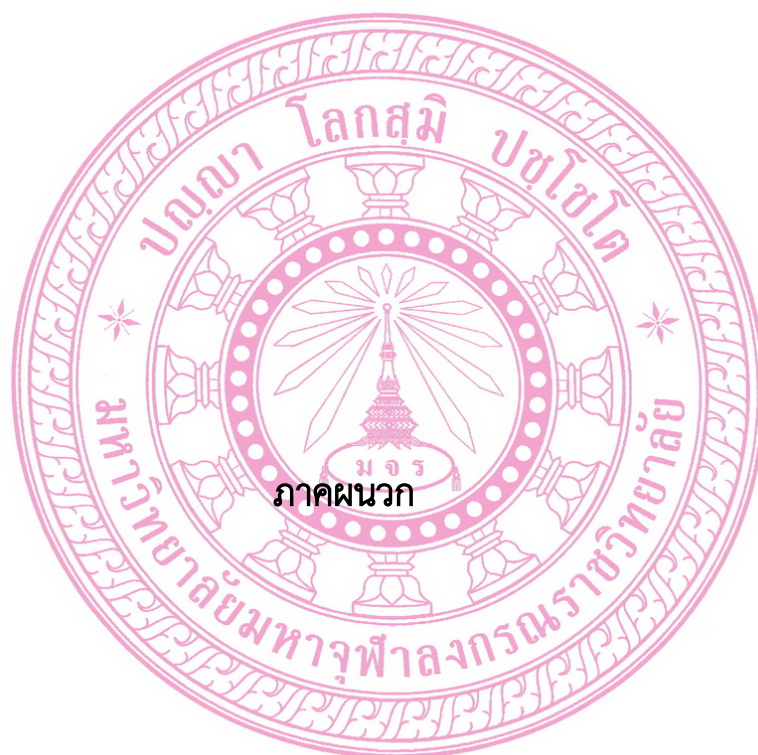
Harry & Bowin. **Human Resources and Technology**. Manchester University. UK. Human
Resources, Employment and Development [volume 2].

John H. Bernadin and Jonyce E.A.Russel. **Human Resources Management: An
Experiential Approach**. Singapore: McGraw-Hall, 1996.

Megginson Leon c.. **Personal Management :A Human Resources Approach**. 4th ed.The
Irwin Series in Management and The Behavioral Sciences.

R. Wayne Mondy, and Robert M. Noe. **Human Resources Management**. 6th ed. Upper
Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, 1996.

Wendell French. **Human Resources Management**. 3rd ed. Boston, Massachusetts:
Houghton Mifflin, 1994.





รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือเพื่อการวิจัย

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือเพื่อการวิจัย

อาจารย์ พระอรุณเมธี พุทธิภทโท

นธ.เอก,พธ.บ.(เกียรตินิยมอันดับ ๑), รป.ม.(เกียรตินิยมการเรียนยอดเยี่ยม)

ตำแหน่งหน้าที่การงาน: หัวหน้าศูนย์ประสานงานอาสาสมัครเยาวชนบนพื้นที่สูง

สำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค

อาจารย์ ดร.พิเชฐ ทั้งโต

พ.ม.ช., พธ.บ., M.A., Ph.D.(Pub.Admin.)

ตำแหน่งหน้าที่การงาน: หัวหน้าภาควิชารัฐศาสตร์ อาจารย์ประจำภาควิชารัฐศาสตร์
คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

อาจารย์ ดร.บุษกร วัฒนบุตร

ศศ.บ.(เกียรตินิยมอันดับ ๒), พบ.ม., D.P.A.

ตำแหน่งหน้าที่การงาน: อาจารย์ประจำหลักสูตรดุริยางค์

คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

อาจารย์ ดร.ยุพธนา ปราณิต

พธ.บ., รป.บ., M.A., Ph.D.(Pol.Sc.)

ตำแหน่งหน้าที่การงาน: อาจารย์ประจำภาควิชารัฐศาสตร์

คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

อาจารย์ ดร.วันชัย สุขตาม

นธ.เอก, ปธ.๑-๒, พธ.บ.(เกียรตินิยมอันดับ ๑), ศศ.บ., รป.ม.

ตำแหน่งหน้าที่การงาน: อาจารย์ประจำภาควิชารัฐศาสตร์

คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย



ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๓๓๖



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
 ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธาราม แขวงบางขุนนนท์
 เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐
 อพยยา : ๗๔ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
 โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๑๑ สิงหาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

นมัสการ พระอรุณเมธี พุทธิภุโท

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงร่างวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ชุด

๒. เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย พระพงษ์ชัย ฉายา ขยวโส รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๔๐๔๐๐๖ นิสิตปริญญาโท
 หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรม
 จาริกส่วนภูมิภาค” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
 พิจารณาแล้วเห็นว่าพระคุณท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเรียน
 อาราธนาพระคุณท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ ดังที่ได้แนบ
 มาพร้อมแล้วนี้ โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัย
 มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากพระคุณท่านด้วยดี จึง
 ขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงน้อมสการมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

นมัสการมาด้วยความเคารพอย่างสูง

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุธะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

โทร/โทรสาร ๐-๒๕๓๔-๒๑๒๓ ภายใน ๒๑๓๐

พระอรุณเมธี พุทธิภุโท



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ โทร.,โทรสาร ๐ - ๒๔๓๔ - ๒๑๒๓ (ภายใน ๒๑๓๐)

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๒๘๑

วันที่ ๑๑ สิงหาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน อาจารย์ ดร.ยุพธนา ปราณิต

ด้วย พระพชชัย ฉายา ขยวโส รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๔๐๔๐๐๖ นิสิตปริญญาโทหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจสอบแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุพล สุธะพรหม)

ผู้อำนวยการสุตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ดร.จรรณพร

(๑๑.๑๑.๒๕๕๖)
๑๑.๑๑.๕๖



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ โทร.,โทรสาร ๐ - ๒๔๓๔ - ๒๑๒๓ (ภายใน ๒๑๓๐)

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๒๘๑

วันที่ ๑๑ สิงหาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุญาตตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน อาจารย์ ดร.วันชัย สุขตาม

ด้วย พระพงษ์ชัย ฉายา ขยวโธ ทรสประจำตัวนิติ ๕๕๐๑๔๐๔๐๐๖ นิสิตปริญญาโทหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริก ส่วนภูมิภาค” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุขะพรหม)

ผู้อำนวยการศูนย์พุทธศาสนศึกษา

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

อ.วันชัย
๑๓/๘/๕๖



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ โทร.,โทรสาร ๐ - ๒๔๓๔ - ๒๑๒๓ (ภายใน ๒๑๓๐)

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๒๘๑

วันที่ ๑๑ สิงหาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน อาจารย์ ดร.บุษกร วัฒนบุตร

ด้วย พระพงษ์ชัย ฉายา ขยวโส รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๔๐๔๐๐๖ นิสิตปริญญาโทหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุพล สุธะพรหม)

ผู้อำนวยการสุตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ได้ตรวจและแก้ไข
โดยไม่มีข้อสงสัยแล้ว
24/8/13



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ โทร.,โทรสาร ๐ - ๒๔๓๔ - ๒๑๒๓ (ภายใน ๒๑๓๐)

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๒๘๑

วันที่ ๑๑ สิงหาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุมัติครุภัณฑ์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน อาจารย์ ดร.พิเชฐ ทังโต

ด้วย พระพงษ์ชัย ฉายา ขยวโส รัทสประจำตวันนิสิต ๕๕๐๑๔๐๔๐๐๖ นิสิตปริญญาโทหลักสูตร พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริก ส่วนภูมิภาค” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุธะพรหม)

ผู้อำนวยการศูนย์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ตรวจแก้ไขเครื่องมือเรียบร้อยแล้ว

(ดร.พิเชฐ ทังโต)

๑๖,๘๐,๙๕



ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง(IOC) แบบสอบถามเพื่อการวิจัยเรื่อง
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค

ข้อที่	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					IOC	แปลผล
	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ ๑	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ ๒	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ ๓	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ ๔	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ ๕		
ข้อ ๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
ข้อ ๒	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
ข้อ ๓	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
ข้อ ๔	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
ข้อ ๕	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
ข้อ ๖	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
ข้อ ๗	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
ข้อ ๘	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
ข้อ ๙	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
ข้อ ๑๐	๑	๑	๑	๑	๐	๐.๘๐	ใช้ได้
ข้อ ๑๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
ข้อ ๑๒	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
ข้อ ๑๓	๑	๑	๑	๑	๐	๐.๘๐	ใช้ได้
ข้อ ๑๔	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
ข้อ ๑๕	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
ข้อ ๑๖	๑	๑	๑	๑	๐	๐.๘๐	ใช้ได้
ข้อ ๑๗	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้

นางสาวกมลทิพย์

ข้อ ๑๘	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
ข้อ ๑๙	๑	๑	๑	๑	๐	๐.๘๐	ใช้ได้
ข้อ ๒๐	๑	๑	๑	๑	-๑	๐.๖๐	ใช้ได้
ข้อ ๒๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
ข้อ ๒๒	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
ข้อ ๒๓	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
ข้อ ๒๔	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
ข้อ ๒๕	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
ข้อ ๒๖	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
ข้อ ๒๗	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
ข้อ ๒๘	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
ข้อ ๒๙	๑	๑	๑	๑	๐	๐.๘๐	ใช้ได้
ข้อ ๓๐	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
ข้อ ๓๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
ข้อ ๓๒	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
ข้อ ๓๓	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
ข้อ ๓๔	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
ข้อ ๓๕	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
ข้อ ๓๖	๑	๑	๐	๑	๐	๐.๖๐	ใช้ได้
ข้อ ๓๗	๑	๑	๑	๑	๐	๐.๘๐	ใช้ได้
ข้อ ๓๘	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
ข้อ ๓๙	๑	๑	๑	๑	๐	๐.๘๐	ใช้ได้
ข้อ ๔๐	๑	๑	๑	๑	๐	๐.๘๐	ใช้ได้

๑๐/๑๑/๒๕๖๒



ผนวก ง

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๔๖๘



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธรรม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยู่ธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอรังนก จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๐๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๗ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม

เรียน หัวหน้าฝ่ายการศึกษาสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

ด้วย พระพงษ์ชัย ฉายา ขยวโส รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๔๐๔๐๐๖ นิสิตปริญญาโท
หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรม
จาริกส่วนภูมิภาค” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากพนักงาน เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของ
ท่าน จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลและ
สนับสนุนข้อมูลเพื่อใช้ในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป

หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ
ราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณในความ
เอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุพล สุยะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

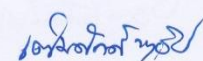
โทร/โทรสาร ๐-๒๕๓๔-๒๑๒๓ ภายใน ๒๑๓๐

อ.ดร.สุพล
108015
09/90/26



Item-Total Statistics

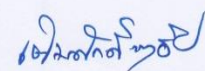
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A1	125.53	740.740	.724	.965
A2	125.40	747.076	.717	.965
A3	125.67	749.747	.565	.966
A4	125.87	744.602	.544	.966
A5	125.97	742.585	.643	.965
A6	125.73	733.168	.671	.965
A7	125.80	757.200	.463	.966
A8	125.80	750.786	.474	.966
A9	125.83	750.351	.544	.966
A10	125.67	757.471	.432	.966
B1	125.83	737.523	.714	.965
B2	125.70	737.114	.764	.965
B3	125.60	739.903	.720	.965
B4	125.90	731.128	.736	.965
B5	125.80	729.545	.798	.965
B6	125.90	742.576	.666	.965
B7	126.00	730.069	.785	.965
B8	125.87	732.395	.768	.965
B9	125.57	748.599	.485	.966
B10	125.63	743.551	.743	.965
C1	125.80	736.717	.678	.965
C2	125.60	735.421	.752	.965
C3	125.60	732.317	.720	.965
C4	125.80	741.614	.634	.966
C5	125.70	750.493	.556	.966
C6	125.70	736.769	.698	.965
C7	125.67	736.782	.791	.965



C8	125.57	727.633	.773	.965
C9	125.57	738.530	.771	.965
C10	125.53	756.395	.379	.967
D1	125.57	744.392	.555	.966
D2	126.07	732.616	.727	.965
D3	125.90	732.990	.628	.966
D4	126.00	744.000	.629	.966
D5	125.77	746.392	.603	.966
D6	125.63	734.585	.623	.966
D7	125.13	765.430	.309	.967
D8	125.60	754.938	.475	.966
D9	125.63	742.999	.621	.966
D10	125.50	742.534	.566	.966

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.966	40





ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๔๗๕



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชาปรัชญาประวัติศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธาราม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอบางน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๘ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุญาตขอทราบข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

ด้วย พระพงษ์ชัย ฉายา ขยวโส รัทสประจำตวันินิต ๕๕๐๑๔๐๔๐๐๖ นิสิตปริญญาโท
หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาประวัติศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรม
จาริกส่วนภูมิภาค” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากพนักงาน เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของ
ท่าน จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตให้ฉันสืบดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลและ
สนับสนุนข้อมูลเพื่อใช้ในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป

หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาประวัติศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ
ราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณในความ
เอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

๐๕/๙/๕๖
ดร.สุรพล สุธะพรหม
๒๕ ก.ย. ๕๖

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุธะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาปรัชญาประวัติศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

โทร/โทรสาร ๐-๒๔๓๔-๒๑๒๓ ภายใน ๒๑๓๐





แบบสอบถามงานวิจัย

เรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ตามหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อรวบรวมเป็นข้อมูลทางวิชาการสำหรับศึกษาค้นคว้าและเพื่อประโยชน์สำหรับบริหารงานและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาคและขอรับรองว่าจะไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยจึงขอความกรุณาจากท่านในการตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามความคิดเห็นของท่านเพื่อจะนำไปวิเคราะห์ให้เป็นประโยชน์ดังกล่าวข้อมูลที่ท่านตอบจะถือเป็นความลับและนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบบภาพรวมเท่านั้น แบบสอบถามนี้มี ๓ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของพระธรรมจาริก

ตอนที่ ๒ แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค

ตอนที่ ๓ แบบสอบถามข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค ซึ่งเป็นคำถามปลายเปิด

ผู้วิจัยขอขอบคุณทุกท่านที่กรุณาสละเวลาในการตอบแบบสอบถามการวิจัยในครั้งนี้เป็นอย่างสูง

พระพงษ์ชัย ชยวิโส

นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

คณะสังคมศาสตร์ สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ตอนที่๑: แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของพระธรรมจาริก

คำชี้แจง: ให้ผู้ตอบแบบสอบถามทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ หน้าข้อความตามความเป็นจริง

๑.อายุ

- | | |
|--|--------------------------------------|
| ☐ ต่ำกว่า ๒๐ ปี | ☐ ๒๐-๓๐ ปี |
| ☐ ๓๑-๔๐ ปี | ☐ ๔๑ ปีขึ้นไป |

๒.พรรษา

- | | |
|---|--------------------------------------|
| ☐ ๑-๕ พรรษา | ☐ ๖-๑๐ พรรษา |
| ☐ ๑๑-๑๕ พรรษา | ☐ ๑๖-๒๐ พรรษา |
| ☐ ๒๑ พรรษาขึ้นไป | ☐ ไม่มีพรรษา |

๓.ระดับการศึกษาสามัญ

- | | |
|--|---|
| ☐ ม.๓ | ☒ ม.๖ / ปวช. |
| ☐ ปวส. | ☐ กำลังศึกษาระดับปริญญาตรี |
| ☐ ปริญญาตรี | ☐ ปริญญาโท |
| ☐ อื่นๆ (โปรดระบุ)..... | |

๔.ระดับการศึกษานักธรรม

- | | |
|---|--|
| ☐ นักธรรมชั้นตรี | ☐ นักธรรมชั้นโท |
| ☐ นักธรรมชั้นเอก | ☐ ไม่จบนักธรรม |

๕.ระดับการศึกษาเปรียญธรรม

- | | |
|---|--|
| ☐ ประโยค ๑-๒ | ☐ ประโยค ๓ |
| ☐ ประโยค ๔ | ☐ ประโยค ๕ ขึ้นไป |
| ☐ ไม่ได้เปรียญธรรม | |

๖.อายุการปฏิบัติงานในโครงการพระธรรมจาริก

- | | |
|--|-----------------------------------|
| ☐ ๑-๕ ปี | ☐ ๖-๑๐ ปี |
| ☐ ๑๑-๑๕ ปี | ☐ ๑๖-๒๐ ปี |
| ☐ มากกว่า ๒๐ ปีขึ้นไป | |

ตอนที่ ๒: แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริก ส่วนภูมิภาค

คำชี้แจง: ให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ตามความคิดเห็นของท่านที่มีต่อการบริหารทรัพยากร มนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค ซึ่งมีการแปรความหมาย ดังต่อไปนี้

- ๕ หมายถึง ความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด
 ๔ หมายถึง ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
 ๓ หมายถึง ความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง
 ๒ หมายถึง ความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย
 ๑ หมายถึง ความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

๑. ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	๕	๔	๓	๒	๑
๑.โครงการพระธรรมจาริกมีคณะกรรมการหรือฝ่ายที่รับผิดชอบด้านการประชาสัมพันธ์องค์การและดำเนินการสรรหาและคัดเลือกพระธรรมจาริกอย่างชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
๒.โครงการพระธรรมจาริกมีการจัดทำระบบข่าวสารข้อมูลและสื่อประชาสัมพันธ์ เช่น เอกสารแผ่นพับ,มัลติมีเดีย เพื่อรับสมัครพระธรรมจาริกใหม่ มากน้อยเพียงใด					
๓.โครงการพระธรรมจาริกมีการนำสื่อไปประชาสัมพันธ์รับสมัครพระธรรมจาริกใหม่ตามสื่อต่างๆ เช่น วารสาร,TV,เว็บไซต์,ระบบอินเทอร์เน็ตและวิทยุ มากน้อยเพียงใด					
๔.โครงการพระธรรมจาริกมีการปิดประกาศที่ สำนักงานฯ ศูนย์อบรม ศีลธรรมฯและอาศรมเพื่อการรับสมัครพระธรรมจาริกใหม่ มากน้อยเพียงใด					
๕.โครงการพระธรรมจาริกมีการแจ้งประกาศไปยังวัดและหน่วยงานทางพระพุทธศาสนาเพื่อการรับสมัครพระธรรมจาริกใหม่ มากน้อยเพียงใด					
๖.โครงการพระธรรมจาริกมีการออกแนะแนวตามสถาบันการศึกษาต่างๆ เพื่อรับสมัครพระธรรมจาริกใหม่ มากน้อยเพียงใด					

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	๕	๔	๓	๒	๑
๗.โครงการพระธรรมจาริกมีการกำหนดคุณสมบัติผู้ที่จะสมัครเป็นพระธรรมจาริกไว้อย่างเป็นระบบและชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
๘.โครงการพระธรรมจาริกมีกระบวนการคัดเลือกพระธรรมจาริกอย่างเป็นระบบและชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
๙.โครงการพระธรรมจาริกมีการกลั่นกรองตรวจสอบคุณสมบัติขั้นต้นโดยการสัมภาษณ์ การตรวจสอบประวัติ และความประพฤติของผู้ที่สมัครเป็นพระธรรมจาริก มากน้อยเพียงใด					
๑๐.โครงการพระธรรมจาริกมีการจัดทำระบบ กำหนดกฎเกณฑ์และระยะเวลาการฝึกทดลองงานก่อนเป็นพระธรรมจาริกไว้อย่างชัดเจน มากน้อยเพียงใด					

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

๒.ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	๕	๔	๓	๒	๑
๑.โครงการพระธรรมจาริกมีการสำรวจและวิเคราะห์ความต้องการด้านการฝึกอบรมและพัฒนาของพระธรรมจาริก มากน้อยเพียงใด					
๒.โครงการพระธรรมจาริกมีการจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาพระธรรมจาริกอย่างเป็นระบบและชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
๓.โครงการพระธรรมจาริกมีการจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาพระธรรมจาริกที่สอดคล้องกับบริบทการทำงานของพระธรรมจาริกในชุมชนบนพื้นที่สูง มากน้อยเพียงใด					
๔.โครงการพระธรรมจาริกมีการวางแผนและการเตรียมการเกี่ยวกับวิทยากร หลักสูตร เนื้อหา สื่อและเทคนิควิธีการฝึกอบรมและพัฒนาพระธรรมจาริก มากน้อยเพียงใด					

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	๕	๔	๓	๒	๑
๕.โครงการพระธรรมจาริกมีการให้พระธรรมจาริกเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพตามความต้องการที่จะนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง มากน้อยเพียงใด					
๖.โครงการพระธรรมจาริกมีการประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนาพระธรรมจาริกก่อนและหลังการฝึกอบรมและพัฒนา มากน้อยเพียงใด					
๗.โครงการพระธรรมจาริกมีการติดตามการนำผลการฝึกอบรมและพัฒนาไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของพระธรรมจาริก มากน้อยเพียงใด					
๘.โครงการพระธรรมจาริกมีการนำทิศทางในอนาคตของโครงการพระธรรมจาริกมากำหนดเป็นหลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาพระธรรมจาริก มากน้อยเพียงใด					
๙.โครงการพระธรรมจาริกมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้พระธรรมจาริกได้ศึกษาในสถาบันการศึกษาต่างๆมากน้อยเพียงใด					
๑๐.โครงการพระธรรมจาริกมีการจัดองค์การทุกระดับ ทั้ง สำนักงานฯ ศูนย์อบรมศีลธรรมฯและอาศรม ให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มากน้อยเพียงใด					

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

๓.ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	๕	๔	๓	๒	๑
๑.โครงการพระธรรมจาริกมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพระธรรมจาริก มากน้อยเพียงใด					
๒.โครงการพระธรรมจาริกมีการนำยุทธศาสตร์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของโครงการพระธรรมจาริก มากำหนดเป็นแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพระธรรมจาริก มากน้อยเพียงใด					

๓.โครงการพระธรรมจาริกมีการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์การประเมินผลการปฏิบัติงานของพระธรรมจาริกชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
๔.โครงการพระธรรมจาริกมีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของพระธรรมจาริกอย่างเป็นทางการ มากน้อยเพียงใด					
๕.โครงการพระธรรมจาริกมีการกำหนดขั้นตอน เกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับการปฏิบัติงานของพระธรรมจาริก มากน้อยเพียงใด					
๖.โครงการพระธรรมจาริกให้พระธรรมจาริกมีส่วนร่วมในการกำหนดขั้นตอน เกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพระธรรมจาริก มากน้อยเพียงใด					
๗.โครงการพระธรรมจาริกมีการประกาศขั้นตอน เกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานให้พระธรรมจาริกทราบอย่างทั่วถึง มากน้อยเพียงใด					
๘.โครงการพระธรรมจาริกมีการประกาศแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานให้พระธรรมจาริกทราบอย่างทั่วถึง มากน้อยเพียงใด					
๙.โครงการพระธรรมจาริกมีการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานของพระธรรมจาริกมาทบทวน ปรับปรุง และพัฒนาพระธรรมจาริก มากน้อยเพียงใด					
๑๐.พระธรรมจาริกมีความประสงค์ให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพระธรรมจาริก ทั้งเป็นรายศูนย์อบรมศีลธรรมและรายบุคคล มากน้อยเพียงใด					

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

๔.ด้านการธำรงรักษาบุคลากร

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	๕	๔	๓	๒	๑
๑.โครงการพระธรรมจาริกมีหลักการและกลยุทธ์การจูงใจให้พระธรรมจาริกปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความรู้ ความสามารถ และให้อยู่ปฏิบัติงานในโครงการพระธรรมจาริกต่อไป มากน้อยเพียงใด					
๒.โครงการพระธรรมจาริกมีการสำรวจความต้องการ ความพึงพอใจเกี่ยวกับ ค่าตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์เกื้อกูลที่ให้แก่พระธรรมจาริก มากน้อยเพียงใด					
๓.โครงการพระธรรมจาริกมีการนำผลสำรวจความต้องการ ความพึงพอใจเกี่ยวกับค่าตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์เกื้อกูลไปปรับปรุงการจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการสิทธิประโยชน์เกื้อกูล ให้พระธรรมจาริก มากน้อยเพียงใด					
๔.โครงการพระธรรมจาริกมีการจัดสรรค่าตอบแทนให้พระธรรมจาริก เหมาะสมกับสภาพทางเศรษฐกิจขององค์กรและสมณเพศของพระธรรมจาริก มากน้อยเพียงใด					
๕.โครงการพระธรรมจาริกมีการจัดสวัสดิการด้านสุขภาพแก่พระธรรมจาริกที่ปฏิบัติงานในชุมชนบนพื้นที่สูง เช่น การประกันสุขภาพ ,การตรวจสุขภาพและการจ่ายค่ารักษาพยาบาล มากน้อยเพียงใด					
๖.โครงการพระธรรมจาริกมีการจัดสวัสดิการด้านความปลอดภัยในการปฏิบัติงานแก่พระธรรมจาริก เช่น การทำประกันชีวิต,การทำประกันอุบัติเหตุและการฝากหน่วยงานในท้องถิ่นช่วยดูแล มากน้อยเพียงใด					
๗.โครงการพระธรรมจาริกมีการจัดทุนการศึกษาและส่งเสริมให้พระธรรมจาริกมีโอกาสศึกษาต่อ มากน้อยเพียงใด					
๘.โครงการพระธรรมจาริกมีการให้รางวัล ค่าตอบแทนพิเศษเพื่อเชิดชูเกียรติเมื่อมีผลงานที่โดดเด่น มากน้อยเพียงใด					

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	๕	๔	๓	๒	๑
๙.โครงการพระธรรมจาริกมีการจัดสรรเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงานตามความเหมาะสมและพระธรรมจาริกมีโอกาสดำเนินการโดยใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานตามความชอบ ความถนัดของพระธรรมจาริก					
๑๐.ผู้บริหารเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและรับฟังการแสดงความคิดเห็นของพระธรรมจาริก ที่มีต่อการบริหารงานโครงการพระธรรมจาริก มากน้อยเพียงใด					

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือ

พระพงษ์ชัย ชัยวิไล



ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๔๗๖



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุทธาราม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยู่ยาว : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอรังนกย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๘ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุมัติขอเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

ด้วย พระพงษ์ชัย ฉายา ขยวโส รัทสปรจำตวันนิสิต ๕๕๐๑๔๐๔๐๐๖ นิสิตปริญญาโท
หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรม
จาริกส่วนภูมิภาค” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากท่าน จึงขออนุมัติขอเก็บข้อมูลจากท่าน
เพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตให้สันติดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทาง
วิชาการต่อไป

หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ
ราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบพระคุณในความ
เอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

คม.แดง
1
ธ.ก. ๒๕๕๖
๒๕ ๙.๕ ๕๕

สุรพล สุธะพรหม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุธะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

โทร/โทรสาร ๐-๒๔๓๔-๒๑๒๓ ภายใน ๒๑๓๐

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๔๗๖



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
 ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธาราม แขวงบางขุนนนท์
 เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐
 อพฐยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอบางบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
 โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๘ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุญาตเคราะห้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน หัวหน้าฝ่ายบริหารทั่วไป สำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

ด้วย พระพงษ์ชัย ฉายา ขยวโธ รัทสประจำตวันสิต ๕๕๐๑๔๐๔๐๐๖ นิสิตปริญญาโท
 หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรม
 จาริกส่วนภูมิภาค” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากท่าน จึงขออนุญาตจากท่าน
 เพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทาง
 วิชาการต่อไป

หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ
 ราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบพระคุณในความ
 เอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุษะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

โทร/โทรสาร ๐-๒๔๓๔-๒๑๒๓ ภายใน ๒๑๓๐

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๔๗๖



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธรรม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยู่อา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอรังนก จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๐๕๕ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๘ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน หัวหน้าฝ่ายการศึกษา สำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

ด้วย พระพงษ์ชัย ฉายา ขยวโส รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๔๐๔๐๐๖ นิสิตปริญญาโท
หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรม
จาริกส่วนภูมิภาค” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากท่าน จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน
เพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทาง
วิชาการต่อไป

หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ
ราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบพระคุณในความ
เอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สู่ประหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

โทร/โทรสาร ๐-๒๔๓๔-๒๑๒๓ ภายใน ๒๑๓๐

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๔๗๖



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุดาราม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๓๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๘ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน หัวหน้าฝ่ายแผนงานและโครงการ สำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

ด้วย พระพจน์ชัย ฉายา ขยวโล รหัสนประจำตัวนิติ ๕๕๐๑๔๐๔๐๐๖ นิสิตปริญญาโท
หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรม
จาริกส่วนภูมิภาค” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากท่าน จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน
เพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทาง
วิชาการต่อไป

หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ
ราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบพระคุณในความ
เอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุพล สุธะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

โทร/โทรสาร ๐-๒๔๓๔-๒๑๒๓ ภายใน ๒๑๓๐

ได้รับทราบและ
อนุญาตให้
ดำเนินการ
เก็บรวบรวม
ข้อมูล
เพื่อการศึกษา
วิจัย
ขอขอบคุณ
คุณสุพล
สุธะพรหม
ผู้อำนวยการ
หลักสูตร
พุทธศาสตร
มหาบัณฑิต
สาขาวิชา
รัฐประศาสน
ศาสตร์

๒๓.๙.๕๖

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๔๗๖



สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุทธาราม แขวงบางขุนนนท์
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐
อยู่ธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอลำไทร จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๘ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน หัวหน้าฝ่ายบริการและเผยแพร่ สำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

ด้วย พระพงษ์ชัย ฉายา ขยวโส รัทสประจำตวันสิต ๕๕๐๑๔๐๔๐๐๖ นิสิตปริญญาโท
หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรม
จาริกส่วนภูมิภาค” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากท่าน จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน
เพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทาง
วิชาการต่อไป

หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ
ราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบพระคุณในความ
เอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุษะพรหม)
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
โทร/โทรสาร ๐-๒๕๓๔-๒๑๒๓ ภายใน ๒๑๓๐

ณ.ก.ท.๕
ท.ย.๗๗
พระครูวินัยธรบุญกร ปิยสีโล
19 ก.พ. 54



แบบสัมภาษณ์งานวิจัย

ตอนที่ ๑: คำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ-ฉายา ผู้ให้สัมภาษณ์.....

ตำแหน่งงาน.....

อายุ (ปี)

พรรษา

อายุการปฏิบัติงานในโครงการพระธรรมจาริก.....

ระดับการศึกษา

- นักธรรม.....
- เปรียญธรรม.....
- สายสามัญ.....

ตอนที่ ๒: คำถามเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

คำถามที่ ๑ สำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาคได้ใช้หลักการและแนวคิดใดมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์?

.....

.....

คำถามที่ ๒ สำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาคมีกระบวนการและขั้นตอนในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร อย่างไร?

.....

.....

คำถามที่ ๓ สำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาคมีกระบวนการและขั้นตอนในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร อย่างไร?

.....

.....

คำถามที่ ๔ สำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาคมีกระบวนการและขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร อย่างไร?

.....

.....

คำถามที่ ๕ สำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาคมีวิธีการในการดำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้ อย่างไร?

.....

.....

คำถามที่ ๖ การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค มีปัญหา อุปสรรคอะไรบ้าง? และได้แก้ไขปัญหา อุปสรรค ที่เกิดขึ้นนั้นอย่างไร?

.....

.....

คำถามที่ ๗ การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค มีปัญหา อุปสรรคอะไรบ้าง? และได้แก้ไขปัญหา อุปสรรค ที่เกิดขึ้นนั้นอย่างไร?

.....

.....

คำถามที่ ๘ การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค มีปัญหา อุปสรรคอะไรบ้าง? และได้แก้ไขปัญหา อุปสรรค ที่เกิดขึ้นนั้นอย่างไร?

.....

.....

คำถามที่ ๙ การดำรงรักษาบุคลากรของสำนักงานบริหารงานโครงการพระธรรมจาริกส่วนภูมิภาค มีปัญหา อุปสรรคอะไรบ้าง? และได้แก้ไขปัญหา อุปสรรค ที่เกิดขึ้นนั้นอย่างไร?

.....

.....

ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือ

พระพงษ์ชัย ชยวิโส

ประวัติผู้ทำวิจัย



- ชื่อผู้วิจัย : พระพงษ์ชัย ชยวิโส (พุทธชิริกุล)
- วัน/เดือน/ปีเกิด : วัน พฤหัสบดี ที่ ๘ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๓๒
- สถานที่เกิด : บ้านเลขที่ ๓๗ หมู่ ๖ ตำบลขุนน่าน อำเภอนเฉลิมพระเกียรติ
จังหวัดน่าน ๕๕๑๓๐
- การศึกษา : นักรธรรมชั้นเอก
พุทธศาสตรบัณฑิต (รัฐศาสตร์) (เกียรตินิยมอันดับหนึ่ง)
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
- รางวัลที่ได้รับ : พ.ศ.๒๕๕๕ ได้รับโล่เกียรตินคุณ พระธรรมจาริกต้นแบบด้านการ
สร้างสรรค์ผลงานภาคสนามอย่างเป็นรูปแบบ
- อุปสมบท : วันที่ ๑๐ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๕๔
ณ พัทธสีมา วัดเบญจมบพิตรดุสิตวนารามราชวรวิหาร
แขวงดุสิต เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร
- สังกัด : วัดศรีโสดา พระอารามหลวง ตำบลสุเทพ อำเภอเมือง
จังหวัดเชียงใหม่ ๕๐๒๐๐
- ที่อยู่ปัจจุบัน : วัดนครป่าหมาก ถนนชัยพฤกษ์ แขวงตลิ่งชัน
เขตตลิ่ง กรุงเทพมหานคร ๑๐๑๗๐
โทรศัพท์ ๐๘๘-๕๔๗-๗๕๗๙, ๐๘๐-๑๒๒-๕๗๓๙
Email: kon-khunnann@hotmail.com