



การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
ภายใต้ความหลากหลายของช่วงวัยบุคลากร

Human resource management of Rajamangala University of Technology
Phra Nakhon under diversity of personnel generations

สุภาวดี ไหมเกตุ

งานวิจัยนี้ได้รับทุนสนับสนุนจากงบประมาณกองทุนเพื่อการวิจัย
ประจำปีงบประมาณ 2567
คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร



การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
ภายใต้ความหลากหลายของช่วงวัยบุคลากร

Human resource management of Rajamangala University of Technology
Phra Nakhon under diversity of personnel generations

สุภาวดี ไหมเกตุ

งานวิจัยนี้ได้รับทุนสนับสนุนจากงบประมาณกองทุนเพื่อการวิจัย
ประจำปีงบประมาณ 2567
คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

ชื่อเรื่อง : การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
ภายใต้ความหลากหลายของช่วงวัยบุคลากร
ผู้วิจัย : สุภาวดี ไหมเกตุ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
พ.ศ. : 2567

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความคาดหวังของรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ภายใต้ความหลากหลายของช่วงวัยบุคลากร 2) ศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ภายใต้ความหลากหลายของช่วงวัยบุคลากร 3) เป็นแนวทางในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ภายใต้ความหลากหลายของช่วงวัยบุคลากร การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม เก็บข้อมูลกับบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร มีจำนวน 288 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการศึกษา พบว่า

1. ความคาดหวังของรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ภายใต้ความหลากหลายของช่วงวัยบุคลากร อยู่ในระดับมาก โดย เจเนอเรชั่นแซด และเจเนอเรชั่นวาย มีความคาดหวังในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้มีการนำผลการประเมินมาเป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาบุคลากร สำหรับเจเนอเรชั่นเอ็กซ์ มีความคาดหวังในด้านการสรรหาและคัดเลือก มีกระบวนการสรรหาและคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพและเป็นธรรม ในด้านการฝึกอบรมและพัฒนา คาดหวังให้มีการพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถของบุคลากรในการเตรียมความพร้อมสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น

2. ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ภายใต้ความหลากหลายของช่วงวัยบุคลากร อยู่ในระดับปานกลาง โดย เจเนอเรชั่นแซด พบปัญหาและอุปสรรคในด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ การจัดสวัสดิการภายในมหาวิทยาลัยที่ไม่เหมาะสมกับบุคลากร เจเนอเรชั่นวาย และเจเนอเรชั่นเอ็กซ์ พบปัญหาและอุปสรรคในด้านการสรรหาและคัดเลือก ขาดการประชาสัมพันธ์ ข่าวสาร การรับสมัครงานอย่างกว้างขวาง

3. แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ภายใต้ความหลากหลายของช่วงวัยบุคลากร 1) ควรมีการพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน เพื่อเตรียมความพร้อมเพื่อบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น 2) การจัดสวัสดิการต่าง ๆ และสร้างหลักประกันในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนให้อยู่ภายใต้กฎเกณฑ์เดียวกัน 3) ควรมีความเสมอภาค เท่าเทียม ยุติธรรม เที่ยงตรง โปร่งใสในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และ 4) ส่งเสริม สนับสนุนบุคลากรเลือกทำงานได้ตามความชอบ และความถนัด

คำสำคัญ : การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ช่วงวัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

Title : Human resource management of Rajamangala University of Technology Phra Nakhon under diversity of personnel generations
 Researcher : Supawadee Maiket Faculty of Liberal Arts, Rajamangala University of Technology PhraNakhon
 Year : 2024

Abstract

This research aimed to 1) study the expectation from different models of human resource management at Rajamangala University of Technology Phra Nakhon (RMUTP) under the diversity of personnel generations; 2) scrutinize the challenges and obstacles faced by human resource management at RMUTP under the diversity of personnel generations; and 3) construct guidelines for human resource management at RMUTP under the diversity of personnel generations. The research was quantitative, employing questionnaires as a research instrument. The questionnaires were conducted to collect the data from 288 university personnel. The statistics used for data analysis included frequency, percentage, mean, and standard deviation (SD).

It was found that:

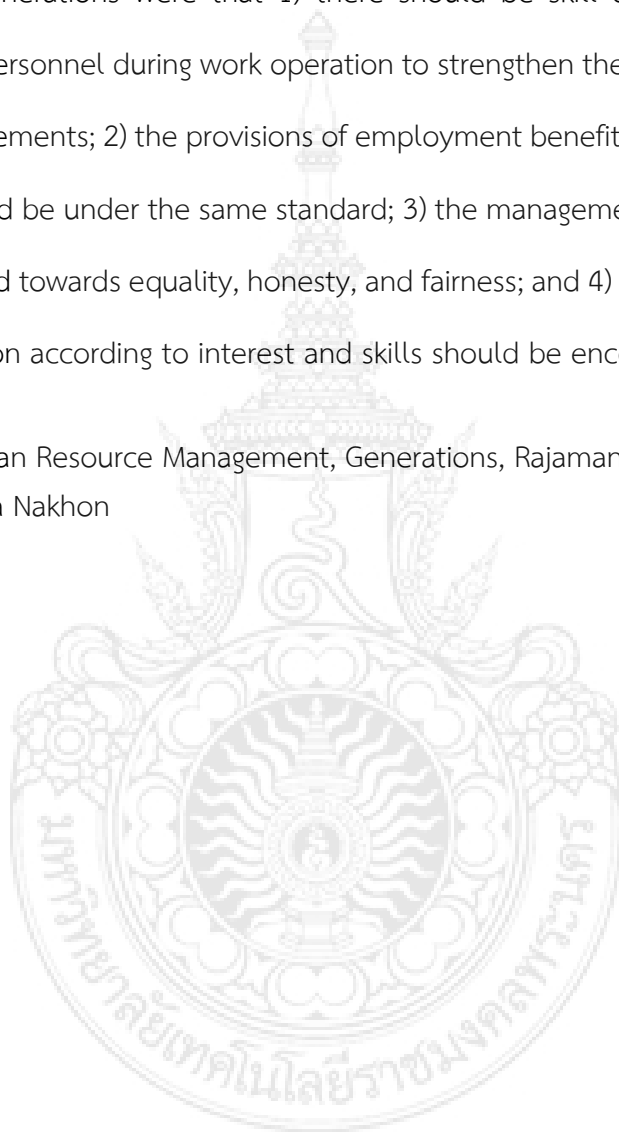
1. The expectation from different models of human resource management at RMUTP under the diversity of personnel generations was at a high level. Generation Z and Y had expectations in work assessment to be inaugurated as an input to effectively plan human resource management. Concerning Generation X, the expectation laid on recruiting and screening that the process should be efficient and fair; and training and development that it was anticipated to enhance the personnel's skills, knowledge and abilities to prepare them for higher-level positions.

2. Challenges and obstacles in human resource management at RMUTP under the diversity of personnel generations were at a moderate level. Generation Z confronted compensation and benefits issues, namely, unsuitable benefits which were

allocated in the organizations. Generation Y and X were reckoned to encounter problems due to recruitment caused from the lack of publicity efforts, information broadcast and job adverts.

3. The guidelines for human resource management at RMUTP under the diversity of personnel generations were that 1) there should be skill development programs offered to the personnel during work operation to strengthen their foundation for higher positions achievements; 2) the provisions of employment benefits and guarantees for all personnel should be under the same standard; 3) the management of human resources should be geared towards equality, honesty, and fairness; and 4) support and promotion of work allocation according to interest and skills should be encouraged.

Keywords: Human Resource Management, Generations, Rajamangala University of Technology Phra Nakhon



กิตติกรรมประกาศ

รายงานวิจัยฉบับนี้ คณะผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์จากกองทุนเพื่อการวิจัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ประจำปีงบประมาณ 2567 ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่ง

ผู้วิจัย ขอขอบคุณ กองบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากร และขอขอบคุณบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครทุกท่านที่เสียสละเวลาให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม และให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์

ขอขอบพระคุณท่านคณบดีคณะศิลปศาสตร์ ตลอดจนเจ้าหน้าที่ทุกท่าน ที่อำนวยความสะดวกจนทำให้งานวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี เหนือสิ่งอื่นใดขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา และทุกคนในครอบครัวของผู้วิจัยที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จ คอยให้กำลังใจและความช่วยเหลือ สนับสนุนในทุกเรื่องเสมอมา ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชา บิดา มารดา ครู อาจารย์ ผู้ประสพความรู้แก่ผู้วิจัย

สุดท้ายนี้ผู้วิจัย หวังว่างานวิจัยฉบับนี้จะเป็นประโยชน์สำหรับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร และผู้สนใจต่อไป หากมีข้อบกพร่องประการใด ผู้วิจัยขอน้อมรับผิดเพียงผู้เดียว และยินดีรับฟังคำแนะนำจากทุกท่านที่ได้เข้ามาศึกษา เพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนางานวิจัยต่อไป

สุภาวดี

ไหมเกตุ



สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ข
กิตติกรรมประกาศ.....	ง
สารบัญ.....	จ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความสำคัญและที่มาของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
วิธีดำเนินการวิจัย.....	3
สมมติฐานในการวิจัย.....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	4
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	5
คำสำคัญของการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	7
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์.....	7
แนวคิดเกี่ยวกับความหลากหลาย.....	19
แนวคิดเกี่ยวกับช่วงวัย.....	24
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร.....	30
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	34
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	38
การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	38
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	39
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	40
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้.....	42
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	42
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	43
จริยธรรมการวิจัย.....	43

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	44
	ผลวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล.....	45
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคาดหวังการจัดการทรัพยากรมนุษย์.....	46
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์.....	56
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน	66
	ข้อเสนอแนะของบุคลากร.....	71
5	สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ.....	72
	สรุปผลการวิจัย.....	72
	อภิปรายผลการวิจัย.....	77
	ข้อเสนอแนะ.....	82
	บรรณานุกรม.....	83
	ภาคผนวก.....	86
	ก เครื่องมือการวิจัย (แบบสอบถาม).....	87
	ข หนังสือรับรองการประเมินจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์.....	93
	ค หนังสือขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย.....	95
	ประวัตินักวิจัย.....	99



สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 แสดงความแตกต่างระหว่างบริหารงานบุคคลกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์.....	18
2.2 แสดงจำนวนบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร จำแนกตามช่วงอายุ	33
4.1 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล.....	45
4.2 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคาดหวังการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวม.....	46
4.3 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคาดหวังการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์.....	47
4.4 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคาดหวังการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของกลุ่มตัวอย่าง อายุต่ำกว่า 28 ปี (เจนเอเรชั่นแซด).....	49
4.5 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคาดหวังการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของกลุ่มตัวอย่าง อายุ 28 – 43 ปี (เจนเอเรชั่นวาย).....	51
4.6 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคาดหวังการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของกลุ่มตัวอย่าง อายุ 44 – 59 ปี (เจนเอเรชั่นเอ็กซ์).....	54
4.7 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหาและอุปสรรคในการจัดการทรัพยากร มนุษย์ในภาพรวม.....	56
4.8 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหาและอุปสรรคในการจัดการทรัพยากร มนุษย์.....	57
4.9 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหาและอุปสรรคในการจัดการทรัพยากร มนุษย์ของกลุ่มตัวอย่าง อายุต่ำกว่า 28 ปี (เจนเอเรชั่นแซด).....	59
4.10 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหาและอุปสรรคในการจัดการทรัพยากร มนุษย์ของกลุ่มตัวอย่าง อายุ 28 – 43 ปี (เจนเอเรชั่นวาย).....	62
4.11 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหาและอุปสรรคในการจัดการทรัพยากร มนุษย์ของกลุ่มตัวอย่าง อายุ 44 – 59 ปี (เจนเอเรชั่นเอ็กซ์).....	64
4.12 แสดงผลการเปรียบเทียบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามช่วงวัยบุคลากร.....	66
4.13 สรุปภาพรวมจากการเปรียบเทียบความแตกต่างของช่วงวัยกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์	67
4.14 แสดงผลการเปรียบเทียบความคาดหวังรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตาม ช่วงวัย.....	68
4.15 แสดงผลการเปรียบเทียบความคาดหวังรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตาม ช่วงวัยเป็นรายคู่.....	69
4.16 แสดงผลการเปรียบเทียบความคาดหวังรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในด้าน การสรรหาและคัดเลือก จำแนกตามช่วงวัยเป็นรายคู่.....	69
4.17 แสดงผลการเปรียบเทียบความคาดหวังรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในด้าน การฝึกอบรมและพัฒนา จำแนกตามช่วงวัยเป็นรายคู่.....	69
4.18 แสดงผลการเปรียบเทียบความคาดหวังรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในด้าน การประเมินผลการปฏิบัติงาน จำแนกตามช่วงวัยเป็นรายคู่.....	70

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.19 แสดงผลการเปรียบเทียบความคาดหวังรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในด้าน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ จำแนกตามช่วงวัยเป็นรายคู่.....	70
4.20 สรุปภาพรวมจากการเปรียบเทียบความแตกต่างของช่วงวัยกับความคาดหวังรูปแบบ การจัดการทรัพยากรมนุษย์	71
5.1 ตารางสรุปความคาดหวังในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละช่วงวัย.....	74
5.2 ตารางสรุปปัญหาและอุปสรรคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละช่วงวัย.....	76



สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	5
2.1 องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการความหลากหลายในองค์การ.....	20
2.2 โครงสร้างมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร.....	32
5.1 โมเดล การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร.....	81



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหา

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในหลายๆ ด้านทั้ง เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ทำให้องค์กรธุรกิจต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้อง องค์กรที่มีระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะสามารถแข่งขันได้ในโลกธุรกิจ และการจัดการ ทรัพยากรยังเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญขององค์กรเพราะเป็นตัวกำหนดความสำเร็จ โอกาสในการเจริญเติบโต และความล้มเหลวขององค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม (กชพร ศรมณี, 2559) บทบาทของการบริหาร จัดการทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันท่ามกลางกระแสของการเปลี่ยนแปลง จึงมุ่งไปสู่การดำเนินงานเชิงรุก มากขึ้น จากงานเชิงสนับสนุนไปสู่งานเชิงยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองความต้องการขององค์กรหรือธุรกิจ เพื่อ ปรับตัวและรับมือกับความท้าทายใหม่ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล, 2559) การ บริหารองค์การให้ประสบความสำเร็จต้องอาศัยคน หรือทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีค่า เป็น ปัจจัยในการขับเคลื่อนให้กิจกรรมต่าง ๆ เช่น การวางแผน การสรรหาและคัดเลือก การบรรจุและแต่งตั้ง การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมถึงค่าตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ ในการ บริหารงานให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นภารกิจ หลักที่ต้องดำเนินการ เพื่อให้องค์การสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

ความหลากหลายมีความสำคัญ และเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อองค์การ เพราะความหลากหลาย นำมาซึ่งความสามารถที่แตกต่างกัน ความคิดที่หลากหลาย การจัดการความหลากหลายของบุคลากร (Workforce Diversity Management) ในองค์การเป็นการตระหนักและการยอมรับถึงความแตกต่างของ บุคลากร เพื่อการบริหารจัดการ พัฒนาบุคลากรให้สามารถแสดงศักยภาพ หรือความเก่งเฉพาะบุคคล (ประไพศรี ธรรมวิริยะวงศ์, 2559) การบริหารความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรจะมีประสิทธิภาพ มากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับปัจจัยดังนี้ 1) การสื่อสารวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร ให้บุคลากรได้รับรู้ 2) ผู้บริหารต้องเข้าใจว่าบุคลากรทุกคนมีศักยภาพด้านใด และความสามารถที่แตกต่าง เพื่อให้บุคลากร แสดงศักยภาพของตนเองออกมา และเป็นประโยชน์ต่อองค์การในการใช้ศักยภาพนั้น 3) ผู้บริหารควร ประเมินศักยภาพของบุคลากรในองค์กรก่อนที่จะบริหารความหลากหลายของบุคลากร เพื่อทำความเข้าใจก่อนว่า คนที่องค์การมีอยู่เป็นใครพวกเขามีความเชื่อ ค่านิยม รูปแบบการใช้ชีวิตอย่างไร และวิธีการ ใดเหมาะสมกับการสื่อสารและจูงใจให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์กร 4) องค์กรต้องให้หลักประกันความ เท่าเทียมกันในเรื่องเงินเดือนเพื่อความหลากหลายจะได้ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร 5) องค์กรต้องมีความ ยืดหยุ่นและปรับปรุงประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ให้เป็นการทำงานเชิงกลยุทธ์มากขึ้น (พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว, 2555) ซึ่งความหลากหลายนำมาซึ่งผลกระทบทั้งด้านบวกและด้านลบ โดย ผลกระทบด้านบวก นั้นคือความหลากหลายสามารถสร้างประโยชน์มากมายให้กับองค์กร ตัวอย่าง

ประโยชน์ที่เกิดขึ้นจาก ความหลากหลายเช่น ความหลากหลายทำให้ผู้บริหารมีการตัดสินใจที่ดีกว่าเดิม ทำให้องค์กรมีความคิดสร้างสรรค์และมีนวัตกรรมเพิ่มมากขึ้น ทำให้องค์กรมีกลุ่มลูกค้าที่หลากหลายมากขึ้น ใน แต่ในขณะเดียวกันความหลากหลายก็ทำให้เกิดผลกระทบด้านลบต่อองค์กรเช่นผลกระทบต่อความเสมอภาคของคนในองค์กร ผลกระทบด้านลบเกิดขึ้นนี้เกิดได้จากหลายสาเหตุ โดยอาจเกิดจากการที่ในอดีตนั้นองค์กรส่วนใหญ่ก่อตั้งโดยผู้ชายและได้รับการบริหารโดยผู้ชาย ซึ่งถึงแม้ว่าในองค์กร จะมีผู้หญิงที่มีบทบาทในการสร้างความเจริญก้าวหน้าและคุณค่ามากมายให้แก่องค์กรองค์กรจะ มองเห็นความสามารถและคุณค่าของผู้ชายมากกว่าผู้หญิง โดยจะมองว่าผู้ชายมีภาวะผู้นำและมี ความสามารถมากกว่าผู้หญิง (Meyerson & Fletcher, 2000) นอกจากนี้ความหลากหลายยังนำมา ซึ่งต้นทุนขององค์กรที่สูงขึ้นเช่น หากพนักงานในองค์กรไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับ ความแตกต่าง ของบุคคลที่เกิดขึ้นจากความหลากหลายก็จะทำให้เกิดการลาออกของพนักงาน ซึ่งแน่นอนว่าในการ ฝึกอบรม การสอนงานย่อมมีค่าใช้จ่ายและค่าเสียเวลา ดังนั้นการลาออกของพนักงานจึงทำให้ต้นทุน ขององค์กรสูงขึ้น นอกจากนี้การขาดความเข้าใจในเรื่องของความหลากหลายจะทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์กร และยังทำให้เกิดการบกพร่องของการสื่อสารได้เช่นเดียวกัน ดังนั้น องค์กรที่ประสบกับปัญหาความหลากหลายนี้ผู้บริหารจะต้องเปลี่ยนจากการเป็นองค์กรปกติมาเป็น การสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม (Cox, 1991) เพื่อเตรียมความพร้อมในการบริหารจัดการกับความหลากหลาย

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ได้รับการสถาปนาขึ้นในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล เมื่อวันที่ 18 มกราคม พ.ศ. 2548 ซึ่งดูเหมือนจะเป็นมหาวิทยาลัยใหม่ในสายตาของคนทั่วไป แต่ความจริงแล้วมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร มีประวัติความเป็นมาที่ยาวนาน และจัดเป็นสถาบันการศึกษาที่มีชื่อเสียงและมีความเชี่ยวชาญด้านวิชาชีพมาเป็นเวลาช้านาน จากเดิมที่รวมอยู่กับสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลซึ่งเป็นสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนสายวิชาชีพ อันประกอบด้วยวิทยาเขตต่าง ๆ มากกว่า 35 วิทยาเขตทั่วประเทศ และเมื่อมีการปรับเปลี่ยนสถานภาพจากสถาบัน มาเป็นมหาวิทยาลัย ในปี พ.ศ. 2548 ก็ได้มีการรวมกลุ่มวิทยาเขตในสังกัดแยกออกเป็น 9 มหาวิทยาลัย และหนึ่งในมหาวิทยาลัยที่แยกอิสระออกมา ก็คือ “มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร” จนถึงปัจจุบันมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร เป็นมหาวิทยาลัยที่อยู่ใจกลางกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วยวิทยาเขตเดิม 5 แห่ง วิทยาเขตเทเวศร์ วิทยาเขตโชติเวช วิทยาเขตพณิชยการพระนคร วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์ วิทยาเขตพระนครเหนือ ที่มีพื้นที่ไม่ห่างไกลกันนัก และปัจจุบันได้ปรับเป็น 4 ศูนย์ ได้แก่ ศูนย์เทเวศร์ศูนย์โชติเวช ศูนย์พณิชยการพระนคร ศูนย์พระนครเหนือ มหาวิทยาลัยยังคง ยึดมั่นในการสร้างบัณฑิตนักปฏิบัติ ที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โดยแบ่งการจัดการเรียนการสอน ออกเป็น 9 คณะ ได้แก่ 1. คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม 2. คณะเทคโนโลยีคหกรรมศาสตร์ 3. คณะเทคโนโลยีสื่อสารมวลชน 4. คณะบริหารธุรกิจ 5. คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี 6. คณะวิศวกรรมศาสตร์ 7. คณะศิลปศาสตร์ 8. คณะอุตสาหกรรมสิ่งทอและออกแบบแฟชั่น และ 9. คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการออกแบบ (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร, 2566)

จากเหตุผลข้างต้น แสดงให้เห็นว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นภารกิจหลักขององค์การ ที่ต้องดำเนินการ เพราะปัจจัยที่สำคัญทำให้องค์การประสบความสำเร็จคือ “คน” ซึ่งคน เป็นปัจจัยหนึ่งในทรัพยากรทางการจัดการ นอกเหนือจาก เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ หากไม่มีคนองค์การไม่สามารถที่จะก้าวไปข้างหน้า และขับเคลื่อนให้องค์การประสบความสำเร็จได้เช่นกัน ดังนั้นองค์การต้องมีวิธีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความหลากหลายในช่วงอายุของบุคลากร ซึ่งความหลากหลายของบุคลากรก็จะส่งผลต่อความคิดที่หลากหลายและความขัดแย้งต่าง ๆ ทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความซับซ้อนมากขึ้น จึงเป็นความท้าทายขององค์การที่จะบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ท่ามกลางความหลากหลายของบุคลากร ให้สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ภายใต้ความหลากหลายของช่วงวัยบุคลากร เพื่อหาแนวทางต่าง ๆ มาพัฒนาปรับปรุงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยฯ และทำให้บุคลากรอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข และมีคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยฯ ต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความคาดหวังของรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ภายใต้ความหลากหลายของช่วงวัยบุคลากร
2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ภายใต้ความหลากหลายของช่วงวัยบุคลากร
3. เพื่อเป็นแนวทางในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ภายใต้ความหลากหลายของช่วงวัยบุคลากร

1.3 วิธีดำเนินการวิจัย

1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quatitative Research) เพื่อให้เข้าถึงข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร และแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

1.3.2 ขอบเขตด้านประชากร

บุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร จำนวนทั้งสิ้น 288 คน

1.3.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ดำเนินการระหว่างเดือนตุลาคม 2566 ถึงเดือนกันยายน 2567

1.3.4 ขอบเขตพื้นที่

การวิจัยครั้งนี้ทำการศึกษาในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

1.3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) สร้างขึ้นจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้อง โดยแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ช่วงอายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 2 ความคาดหวังของรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ภายใต้ความหลากหลายของช่วงวัยบุคลากร

ส่วนที่ 3 ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้ ด้านการสรรหาและการคัดเลือก ด้านการพัฒนาและฝึกอบรม ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะ

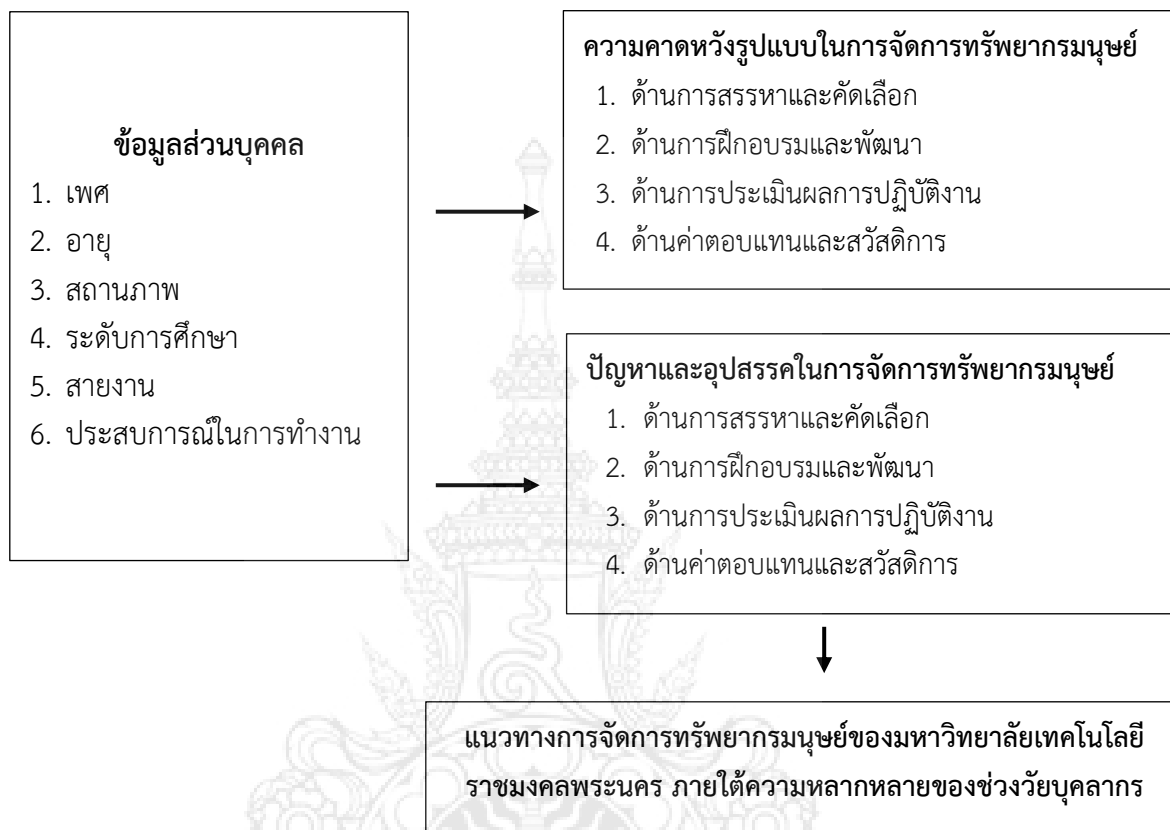
1.4 สมมุติฐานในการวิจัย

1. ช่วงวัยบุคลากรที่แตกต่างกันมีผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน
2. ช่วงวัยบุคลากรที่แตกต่างกันมีผลต่อความคาดหวังรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบความคาดหวังรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ภายใต้ความหลากหลายของช่วงวัยบุคลากร
2. ทราบปัญหาและอุปสรรคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ภายใต้ความหลากหลายของช่วงวัยบุคลากร
3. เป็นแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ภายใต้ความหลากหลายของช่วงวัยบุคลากร

1.6 กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

1.7 คำสำคัญของการวิจัย

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ช่วงวัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

1.8 นิยามศัพท์เฉพาะ

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการในการสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการบริหารค่าตอบแทน และสวัสดิการ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายขององค์กรและมีคุณภาพชีวิตที่ดีในการปฏิบัติงาน

ช่วงวัย (Generation) หมายถึง การแบ่งกลุ่มคนตามช่วงปีที่เกิดดังนี้

1. เจเนอเรชันเอ็กซ์ (Generation X) คนรุ่นนี้ เกิดระหว่างปี 1965 ถึง 1980 หรือช่วง พ.ศ. 2508 - 2523 อายุ 44 - 59 ปี
2. เจเนอเรชันวาย (Generation Y) เกิดระหว่างปี 1981 ถึง 1996 หรือช่วง พ.ศ. 2524 - 2539 อายุ 28 - 43 ปี
3. เจเนอเรชันแซด (Generation Z) เกิดระหว่างปี 1997 ถึง 2009 หรือช่วง พ.ศ. 2540 - 2552 อายุ 15 - 27 ปี

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร หมายถึง มหาวิทยาลัยของรัฐ ได้รับการสถาปนาขึ้น
ในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล เมื่อวันที่ 18 มกราคม พ.ศ. 2548



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำมาเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ภายใต้ความหลากหลายของช่วงวัยบุคลากร ดังนี้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับความหลากหลาย
- 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับช่วงวัย
- 2.4 ข้อมูลเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ปัจจัยพื้นฐานในการจัดการประกอบด้วย 6 ประการ ได้แก่ 1) คน (Man) 2) เงิน (Money) 3) วัตถุดิบ วัสดุอุปกรณ์ (Materials) 4) การจัดการ (Management) 5) เครื่องจักร (Machine) 6) ตลาด (Market) ซึ่งปัจจัยที่สำคัญที่สุดก็คือ คน เพราะถ้าไม่มีคน ปัจจัยต่าง ๆ ก็ไม่สามารถขับเคลื่อนหรือดำเนินต่อไปได้ ดังนั้น จึงปฏิเสธไม่ได้ว่าความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินธุรกิจขึ้นอยู่กับคนเป็นสำคัญ ถ้าธุรกิจมีคนที่มีความรู้ ความสามารถ มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน ย่อมมีโอกาสทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ ซึ่งในยุคก่อน มนุษย์หรือคน ถูกมองว่าเป็นเพียง “แรงงาน” คือหนึ่งในปัจจัยการผลิต แต่ในปัจจุบันได้มีการยกระดับเป็น “ทรัพยากร” ซึ่งคำว่า ทรัพยากร คือสิ่งที่มีคุณค่าและความสำคัญควรแก่การดูแลรักษา (HREX.asia, 2562)

นักวิชาการได้มีการศึกษาขอบข่ายแนวคิดโดยแบ่งเป็น 2 กลุ่มประเทศใหญ่ ๆ คือ 1) กลุ่มนักคิดในสหราชอาณาจักร และ 2) กลุ่มนักคิดในสหรัฐอเมริกา ไว้ดังนี้

1. กลุ่มนักคิดในสหราชอาณาจักร ได้นำเสนอแนวคิดเป็น 2 แนวทางใหญ่ คือ

- 1.1 กลุ่มแนวความคิดแบบอ่อน (Soft) กลุ่มนักคิดนี้ให้ความสำคัญที่มีน้ำหนักไปทาง “คน” มากกว่า “การบริหารจัดการ” โดยกลุ่มนี้เชื่อบุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า และมีความสามารถในตนเอง การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีนั้นจะเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยปลดปล่อยพลังตลอดจนศักยภาพของมนุษย์ออกมาได้ ดังนั้น การจัดการทรัพยากรมนุษย์แนวนี้จึงเน้นไปในเรื่องของความไว้วางใจกัน การสร้างพันธกิจผูกพันเกี่ยวข้อง และการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นกับพนักงานในองค์กร

- 1.2 กลุ่มแนวความคิดแบบแข็ง (Hard) กลุ่มนักคิดนี้ให้ความสำคัญที่มีน้ำหนักหนักไปทาง “การบริหารจัดการ” มากกว่า “คน” โดยกลุ่มนี้เชื่อว่าการบริหารจัดการเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุด หากการจัดการดีจะทำให้สามารถใช้ประโยชน์จากบุคลากร ให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้เช่นกัน สามารถใช้

คนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และคุ้มค่าที่สุด แนวคิดนี้ยังสนับสนุนการบูรณาการ (Integrate) เรื่องการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เข้ากับกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร ไม่ได้มุ่งเน้นที่การจัดการด้านทรัพยากรเป็นหลัก แต่จะมุ่งเน้นที่ระบบการบริหารจัดการก่อนเป็นอันดับแรก และจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม เพื่อให้ระบบบริหารจัดการเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2. กลุ่มนักคิดในสหรัฐอเมริกา มีกลุ่มนักคิดที่แบ่งออกเป็น 2 สำนักใหญ่ คือ

2.1 ตัวแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มฮาร์วาร์ด (The Harvard Model) กลุ่มแนวคิดนี้บางครั้งถูกเรียกว่าแนวคิดแบบ “มนุษยนิยมเชิงพัฒนาการ (Developmental Humanism)” ซึ่งมีรากฐานทางความคิดมาจากสำนักคิดสาย “มนุษยสัมพันธ์” ที่เน้นเรื่องของการสื่อสารในองค์กร ระบบการทำงานเป็นทีม และการใช้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยการสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคลากรเพื่อให้เกิดแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน ซึ่งแนวคิดนี้ค่อนข้างจะเป็นแนวคิดที่นิยมนำมาใช้อย่างแพร่หลาย

2.2 หลักการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสำนักมิชิแกน (The Michigan School) กลุ่มแนวคิดนี้บางครั้งถูกเรียกว่าแนวความคิดแบบ “บริหารจัดการนิยม (Managerialism)” ซึ่งจะเน้นไปที่การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์มากกว่าการบริหารจัดการเชิงบุคคล ซึ่งแนวคิดกลุ่มนี้จะให้ความสำคัญกับฝ่ายจัดการมากกว่า โดยมองทรัพยากรมนุษย์เป็นเพียงเครื่องมือในกระบวนการทำงานหนึ่ง มุ่งเน้นไปที่ผลประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับเป็นหลัก ซึ่งบางครั้งแนวความคิดนี้ก็ถูกเรียกว่า “ประโยชน์-กลไกนิยม (Utilitarian-instrumentalism)” คือมองผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก (HREX.asia, 2562)

2.1.1 วิวัฒนาการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

วนิดา วาตีเจริญ และคณะ (2556) ได้กล่าวถึง วิวัฒนาการของการจัดการทรัพยากรจากอดีตถึงปัจจุบันแบ่งออกเป็น 5 ยุค ได้แก่

1. ยุคก่อนการปฏิวัติอุตสาหกรรม แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์จัดว่าเป็นศาสตร์ทางสังคมที่มีวิวัฒนาการมานับตั้งแต่มนุษย์เริ่มรู้จักแสวงหาทรัพยากรธรรมชาติ เพื่อตอบสนองความต้องการพื้นฐานของตนเอง เช่น ปัจจัย 4 อันประกอบด้วย อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค และที่อยู่อาศัย ปัจจัยเหล่านี้เป็นพื้นฐานสำคัญในการดำรงชีวิต ที่สะท้อนให้มนุษย์รู้จักหน้าที่ของตนเองเพื่อดำรงไว้ซึ่งความอยู่รอด จากนั้นมนุษย์จึงแสวงหาความถนัดและความชอบของตนเอง จนเกิดเป็นแนวคิดในเรื่องการแบ่งงานกันทำบนพื้นฐานความถนัดและความชอบของปัจเจกบุคคล ซึ่งแนวคิดนี้มีความเชื่อที่ว่า การจะเพิ่มผลผลิตโดยรวมได้นั้น จะต้องแบ่งงานกันทำตามความสามารถและความถนัด จึงทำให้เกิดศาสตร์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขึ้น เมื่อ 120 ปีก่อนคริสต์ศักราช ประเทศจีนเป็นประเทศแรกที่มีการใช้ระบบสรรหาและสอบคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการ โดยกำหนดให้ผู้ที่สามารถสอบได้คะแนนสูงเข้ารับราชการก่อนตามลำดับ ในสมัยกรุงศรีอยุธยาได้มีการสรรหาทหารเข้าสังกัด โดยมีการให้ค่าตอบแทนในลักษณะเดียวกัน

2. ยุคต้นของการปฏิวัติอุตสาหกรรม สภาพสังคมในยุคเริ่มต้นของการปฏิวัติอุตสาหกรรมมีการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม มีการติดต่อซื้อขายระหว่างประเทศ ส่งผลให้ภาคครัวเรือนในยุคนั้น มีความต้องการบริโภคสินค้ามากขึ้น โดยเฉพาะสินค้าประเภทสิ่งทอ เครื่องหนัง เครื่องแก้วและเซรามิก ทำให้ภาคการผลิตสินค้าดังกล่าวต้องการปัจจัยด้านแรงงานมาใช้ในการผลิตมากขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการของภาคครัวเรือน แรงงานในยุคนั้นมีวิวัฒนาการมาจากแรงงานในครอบครัวหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ภาคอุตสาหกรรมในครัวเรือนนั่นเอง แต่ละครอบครัวจะผลิตสินค้าประเภทที่ตนเองชำนาญ เช่น ครอบครัวช่างฝีมือ (ได้แก่ ช่างโลหะ ช่างทอผ้า ช่างรองเท้า และช่างแกะสลัก เป็นต้น) ครอบครัวเหล่านี้เปรียบเสมือนเจ้าของกิจการ ทำหน้าที่ผลิตสินค้าออกสู่ตลาด นับว่าเป็น จุดเริ่มต้นของภาคธุรกิจสมัยนั้น เมื่อกิจการมีขนาดใหญ่ขึ้นก็ย่อมต้องการแรงงานมากขึ้น จึงเป็นจุดเริ่มต้นของการรับคนงานเข้ามาฝึกอบรม โดยเจ้าของกิจการเป็นผู้ฝึกอาชีพให้ จึงเป็นที่มาของบุคลากร 2 ประเภท ได้แก่ ผู้ฝึกงาน คือเจ้าของกิจการ และผู้เข้ารับการฝึกงาน โดยผู้เข้ารับการฝึกงานจะทำงานเพื่อแลกกับการเรียนรู้และการฝึกอบรมเป็นช่างฝีมือ ค่าตอบแทนที่ได้รับจะขึ้นอยู่กับความพอใจของทั้งสองฝ่าย บางที่อาจตอบแทนเพียงแค่นี้ที่ที่พักและอาหารเท่านั้นจากลักษณะการผลิตสินค้าภาคครัวเรือนตามที่แต่ละครอบครัวมีความชำนาญ เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดก็เริ่มมีการคัดเลือกบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม มีการพัฒนาระบบงานและผลิตช่างฝีมือออกสู่ตลาดแรงงาน เริ่มมีระบบการจ้างงาน การเจรจาเรื่องค่าตอบแทนถือเป็นจุดเริ่มต้นของ "การจัดการทรัพยากรมนุษย์" จากนั้นจึงพัฒนาระบบการบริหารจัดการเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นระบบมากขึ้น รวมถึงการพัฒนากระบวนการผลิตในระบบโรงงานที่ใช้แรงงานคนด้วย ปัจจัยในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานในโรงงาน พิจารณาจากทักษะการเป็นช่างฝีมือเป็นหลัก ก่อนที่จะเข้าสู่ยุคกลางของการปฏิวัติอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นยุคที่ภาคการผลิต ไม่ว่าจะเป็นการผลิตในภาคครัวเรือนหรือภาคอุตสาหกรรมปัจจัยเหล่านี้ส่งผลให้มีความต้องการบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในสาขาต่างๆ เข้ามาในระบบโรงงานมากขึ้น การเจรจาต่อรองเรื่องค่าแรง เงื่อนไขการจ้างงาน สภาพการทำงาน สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดการพัฒนาศาสตร์ในการบริหารจัดการมากขึ้น

3. ยุคกลางของการปฏิวัติอุตสาหกรรม ยุคกลางของการปฏิวัติอุตสาหกรรมได้มีการนำเอาเครื่องทุ่นแรงหรือเครื่องจักรเข้ามาใช้ในการผลิต อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารในยุคนี้อย่างไม่ได้ให้ความสนใจในเรื่องของระบบการบริหารจัดการเท่าที่ควร คนงานยังไม่มีมาตรฐานในการทำงานที่ชัดเจน แต่ละคนทำงานได้ผลผลิตที่แตกต่างกัน ซึ่งการจ่ายค่าตอบแทนก็แตกต่างกันไปตามผลผลิตที่แต่ละคนทำได้ ทำให้ยากต่อการกำหนดค่าตอบแทนที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ประกอบกับการนำเครื่องจักรมาใช้ในการทำงานที่ขาดประสิทธิภาพ เนื่องจากคนงานแต่ละคนมีทักษะในการทำงานที่แตกต่างกัน สิ่งเหล่านี้หากไม่มีการวางระบบการบริหารจัดการที่ดี ตลอดจนจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม ทั้งทรัพยากรที่ใช้ในการผลิต ตลอดจนกระบวนการผลิตแล้ว ก็จะไม่สามารถสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานได้

จากเหตุผลที่กล่าวมานี้เป็นจุดเริ่มต้นแนวคิดในการนำการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) เข้ามาประยุกต์ใช้ในระบบการทำงาน โดยมีวิศวกรชาวอเมริกัน ชื่อเฟรดเดอริก ดับเบิลยู. เทย์เลอร์ (Frederick W. Taylor) บิดาแห่งการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ ผู้เป็นเจ้าของแนวคิดที่ว่า "ระบบการบริหารจัดการที่ดีจะส่งผลต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ" จากแนวคิดนี้ทำให้เทย์เลอร์ ทำการศึกษาค้นคว้า การเคลื่อนไหวของพนักงานในโรงงานและเวลาที่ใช้ในการผลิตสินค้าต่อหน่วย นำข้อมูลที่ได้อมาหาค่าเฉลี่ยในการผลิตสินค้าต่อหน่วยของพนักงานแต่ละคนจากนั้นจึงนำมาจัดทำมาตรฐานในการทำงาน เพื่อใช้ในการกำหนดว่าพนักงานควรจะทำงานได้ปริมาณต่อชั่วโมง ต่อวัน หรือต่อสัปดาห์เท่าใด เทย์เลอร์ยังค้นพบด้วยว่าการแบ่งหน้าที่โดยมอบงานให้กับพนักงานทำตามความถนัดจะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการผลิต นอกจากนี้เทย์เลอร์ยังเสนอแนะแนวทางในการเพิ่มผลผลิตโดยการจ่ายค่าจ้างแบบจูงใจคนงาน หรือในปัจจุบันได้พัฒนามาเป็นระบบการจ่ายค่าล่วงเวลา หรือการจ่ายเงินตอบแทนพิเศษ (Bonus) ตามผลประกอบการเหล่านี้เป็นจุดเริ่มต้นของการจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน และพัฒนาหลักการในการจ่ายค่าตอบแทนไม่ว่าจะเป็น รายวัน รายเดือน หรือการจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจ ในรูปแบบที่นำมาใช้ในปัจจุบันตามลักษณะของธุรกิจ

นอกจากแนวคิดของ เฟรดเดอริก ดับเบิลยู. เทย์เลอร์ ต่อมาในยุคเดียวกันนี้เอง เฮนรี ฟาโยล (Henry Fayol) วิศวกรและนักธรณีวิทยาชาวฝรั่งเศส ซึ่งมีแนวคิดมุ่งเน้นไปที่การบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ เริ่มตั้งแต่การวางแผนคือ การจัดวางตำแหน่งบุคลากร หรือการจัดแผนกำลังคนตามโครงสร้างขององค์กรที่เหมาะสม จากนั้นจึงจัดองค์กรคือ การจัดสรรหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคลากรในองค์กรตามแผนกำลังคน หรือตำแหน่งที่ได้รับมอบหมาย โดยหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานจะต้องมีความสัมพันธ์กับโครงสร้างขององค์กร และสามารถประสานงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขั้นตอนต่อไปคือ การบังคับบัญชาหรือการสั่งการให้บุคลากรในตำแหน่งที่ได้รับมอบหมายปฏิบัติหน้าที่และรับผิดชอบตามแผนที่ได้วางไว้ ในส่วนของขั้นตอนการปฏิบัติงาน ฝ่ายบุคคลจะต้องเป็นผู้ประสานงานระหว่างแผนกต่างๆ ตามความเหมาะสม เช่น การเสนออัตราตอบแทนที่เหมาะสมให้กับฝ่ายบริหารพิจารณาอนุมัติ หรือการสรรหาบุคลากรตามความต้องการของฝ่ายต่างๆ ในองค์กร ตลอดจนประสานงานในการจัดฝึกอบรมพนักงานใหม่ให้กับฝ่ายผลิต สิ่งเหล่านี้จะไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ถ้าปราศจากการควบคุม ซึ่งฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการควบคุมดูแล และประเมินผลการปฏิบัติงานว่าฝ่ายต่างๆ ทำงานได้ตามเป้าหมายและนโยบายที่ฝ่ายบริหารขององค์กรกำหนดไว้หรือไม่ ดังจะเห็นได้ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้เข้าไปมีบทบาทในทุกระดับและทุกภาคส่วนขององค์กร ตั้งแต่การวางแผน จนถึง การควบคุมดูแลให้ขั้นตอนต่างๆ เป็นไปตามแผนที่ตั้งไว้ ซึ่งต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักขององค์กร

4. ยุคการจัดการเชิงมนุษยสัมพันธ์ การจัดการในยุคนี้มุ่งเน้นถึงความสัมพันธ์และพฤติกรรมของมนุษย์โดยเอลตัน มาโย (Elton Mayo) นักสังคมวิทยาซึ่งทำงานอยู่ฝ่ายวิจัยอุตสาหกรรมของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ทำการศึกษาพฤติกรรมของกลุ่มตัวอย่างคนงานใน Western Electric Company จำนวน 4,000 คน ในปีค.ศ. 1924 ที่เมืองฮาวทอร์น (Hawthorn) มลรัฐอิลลินอยส์ หรือเรียกว่า "Hawthorn

Experience" โดยทำการทดสอบพฤติกรรมของพนักงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานใน 4 ด้านคือ

1. สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน
2. ระยะเวลาในการพักผ่อนของพนักงานที่มีต่อผลผลิต
3. ทักษะและความเห็นของพนักงานที่มีต่อฝ่ายบริหารขององค์กร
4. การทำงานเป็นกลุ่ม

ผลจากการศึกษาพบว่าสภาพแวดล้อมไม่มีผลต่อประสิทธิภาพของงาน ระยะเวลาในการพักผ่อนที่เหมาะสมระหว่างการทำงานมีผลโดยตรงต่อผลผลิต ทักษะและความสัมพันธ์ของพนักงานในกลุ่มมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน ซึ่งความสัมพันธ์ของกลุ่มคนงานนี้จะสร้างบรรทัดฐานอย่างไม่เป็นทางการขึ้น ถ้าคนกลุ่มนี้เข้ากับฝ่ายบริหารได้ ผลผลิตจะสูง แต่ถ้าเกิดความขัดแย้งกับฝ่ายบริหาร ผลผลิตจะต่ำลง การทำงานเป็นกลุ่มจะช่วยสร้างบรรทัดฐานของการทำงานขึ้นเพราะคนงานที่ทำงานเร็วจะผลักดันคนงานที่ทำงานช้าให้เร็วขึ้น

โดยสรุปงานวิจัย 'Hawthorn Experience' พบว่าคนงานจะชอบทำงานเป็นกลุ่มมากกว่าต่างคนต่างทำ และจะมีการยอมรับบุคคลในกลุ่มคนหนึ่งเป็นหัวหน้ากลุ่มอย่างไม่เป็นทางการ จากงานวิจัยชิ้นนี้ทำให้เกิดแนวคิดและทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ซึ่งเป็นทฤษฎีที่เน้นถึงความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กรกันส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพและผลิตผลที่ได้จากการทำงาน และเป็นพื้นฐานที่พัฒนามาเป็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน

5. ยุคปัจจุบัน สืบเนื่องจากวิวัฒนาการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เริ่มตั้งแต่ยุคแรกก่อนการปฏิวัติอุตสาหกรรม และยุคการปฏิวัติอุตสาหกรรม ซึ่งแบ่งออกเป็นสองช่วงคือ ยุคเริ่มต้นของการปฏิวัติอุตสาหกรรมที่เน้นการจัดระบบในองค์กร โดยนำหลักการและแนวคิดเชิงวิทยาศาสตร์เข้ามาช่วยในการกำหนดมาตรฐานของผลผลิตในแต่ละวัน และพัฒนาไปยังยุคการจัดการเชิงมนุษยสัมพันธ์ซึ่งให้ความสำคัญกับพฤติกรรมของพนักงาน อันมีผลกระทบต่อผลผลิตโดยรวมขององค์กร และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบัน อันเป็นยุคที่มีการศึกษาค้นคว้าเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและองค์กร จนกลายมาเป็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแนวคิดจากการมองคนในลักษณะที่ต้องใช้การบังคับบัญชา การจูงใจโดยใช้เงินเป็นสิ่งล่อ และการใช้บทลงโทษให้เกิดความกลัว มาเป็นการสร้างความไว้วางใจ ให้เกิดความรับผิดชอบ ส่งเสริมความร่วมมือและเน้นการมีส่วนร่วม จนกลายเป็นทฤษฎีต่างๆ ตามแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่

2.1.2 ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน เปรียบบุคลากรเสมือนรากฐานหรือเสาหลักสำคัญขององค์กร หากองค์กรมีรากฐานและเสาหลักที่แข็งแกร่งก็จะสามารถเผชิญกับอุปสรรค ปัญหาภายใต้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างราบรื่น (วนิดา วาติเจริญ และคณะ, 2556 : 19) คำว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) มีคำ

ที่ใช้ในความหมายเดียวกันนี้หลายคำด้วยกัน เช่น การบริหารงานบุคคล (Personal Management) และ คำอื่น ๆ ที่ใกล้เคียงกัน ในปัจจุบันการบริหารงานในองค์การได้ให้ความสำคัญกับมนุษย์ว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่า มนุษย์มีศักยภาพในตนเอง สามารถพัฒนาตนเองและองค์การได้ (แก้วตา ผู้พัฒนพงศ์, 2563: 3)

แก้วตา ผู้พัฒนพงศ์ (2561 : 4) ได้ให้ความหมาย การบริหารทรัพยากรมนุษย์ “หมายถึง กระบวนการที่สนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยการจัดหาพนักงาน การพัฒนาพนักงานใน องค์การ เพิ่มความรู้และทักษะ การธำรงรักษาพนักงานให้มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และเมื่อ พนักงานสามารถดำรงชีวิตในสังคมอย่างมีความสุข”

ไพรัตน์ สาอุดม (2565: 4) ได้สรุปความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง “กระบวนการในการดำเนินกิจกรรมตยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การ วิเคราะห์งานและการออกแบบงาน การวางแผน การสรรหาและคัดเลือก การพัฒนา การจัดการผลการ ปฏิบัติงานและการประเมินผล การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ การแรงงานสัมพันธ์ การจัดการทาง วินัย การดูแลสุขภาพและความปลอดภัยของบุคลากร และจริยธรรมในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อ ธำรงรักษาบุคลากรและทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจ มีคุณภาพชีวิตที่ดี สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์การได้กำหนดไว้ โดยผู้บริหารหน่วยงาน ทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่โดยตรงและได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารทุกหน่วยงานในการจัดการทรัพยากร มนุษย์”

ราณี อิศัยกุล (2550: 2) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง “กระบวนการในการดึงดูด ชักชวน คัดเลือก พัฒนา และบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณสมบัติพึงประสงค์ขององค์การ เพื่อให้ ทรัพยากรมนุษย์สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ขององค์การ”

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2563) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารมี หน้าที่เกี่ยวข้องกับงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์การร่วมกันโดยใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการ สรรหา การคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้ง ดำเนินการธำรงรักษาและพัฒนาให้บุคลากรขององค์การมีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน และ คุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life : QWL) ที่ดี ตลอดจนเสริมสร้างหลักประกันให้แก่ สมาชิกที่ต้องพ้นจากการร่วมงานกับองค์การให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข

สรุป การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการในการวางแผน สรรหา คัดเลือก ฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการบริหารค่าตอบแทน และสวัสดิการ สุขภาพและความปลอดภัย เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายของ องค์การและมีคุณภาพชีวิตที่ดีในการปฏิบัติงาน

2.1.3 วัตถุประสงค์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

Aswothappa (Aswothappa. 2000: 7-9 อ้างอิงใน นิติพล ภูตะโชติ. 2559: 5-6) ได้แบ่งวัตถุประสงค์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ทางด้านสังคม (Social Objectives) องค์กรทุกองค์กรรวมทั้งอุตสาหกรรม โรงแรมมีความจำเป็นและมีหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติในการสร้างคุณธรรม จริยธรรม อันดีงามให้เกิดขึ้นในสังคมผู้บริหารควรมีการละเว้นการดำเนินธุรกิจที่ไม่ถูกต้องและผิดกฎหมาย ซึ่งจะนำไปสู่ความตกต่ำทางด้านคุณธรรมและจริยธรรมของคนในสังคม ดังนั้น ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องทำงานตรงไปตรงมา เพราะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ย่อมมีส่วนเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย หากผู้รับผิดชอบต่อคุณธรรมและจริยธรรมอันดีอาจจะส่งผลกระทบต่อสังคมและผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจได้
2. วัตถุประสงค์ทางด้านองค์กร (Organizational Objectives) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่มีประสิทธิภาพจะต้องสามารถจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ และใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด โรงแรมจะต้องหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสอดคล้องตรงตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้กำหนดไว้ ถ้าการจัดการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรจะทำให้ธุรกิจมีพนักงานเพียงพอ ไม่เกิดปัญหาเรื่องการขาดแคลนพนักงานหรือการทำงานไม่บรรลุผลขององค์กร
3. วัตถุประสงค์ทางด้านหน้าที่ (Functional Objectives) ผู้บริหารแผนกทรัพยากรมนุษย์จะต้องปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างถูกต้อง ซื่อสัตย์ยุติธรรมเพื่อให้ได้บุคลากรที่เหมาะสมเข้าทำงาน ซึ่งจะทำให้ผลดีต่อโรงแรม แต่ถ้าผู้บริหารแผนกทรัพยากรมนุษย์ละเลยกระทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง รับบุคคลที่ไม่คุณสมบัติไม่เหมาะสมเข้าทำงานอาจทำให้เกิดปัญหาและเกิดความเสียหายต่อชื่อเสียงของโรงแรม
4. วัตถุประสงค์ทางด้านบุคคล (Personal Objectives) การจัดการทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้พนักงานที่ทำงานในองค์กรสามารถบรรลุผลตามเป้าหมายส่วนบุคคล ผลประโยชน์ตอบแทน สวัสดิการ การจ้างใจ การเลื่อนตำแหน่ง การบำรุงรักษา การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร อุตสาหกรรมโรงแรมจะคำนึงถึงเรื่องนี้มาก เพราะความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานจะสามารถสร้างความพึงพอใจในบริการของลูกค้าได้

2.1.4 ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารองค์กร จะเห็นได้ว่าธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ โดยส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยองค์กรมีการดูแลในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นในด้านการทำงาน ครอบครัวของพนักงาน เพราะเชื่อว่าถ้าพนักงานมีความสุขในทุกๆ ด้าน จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ เพราะฉะนั้นองค์กร ควรดูแลพนักงานตั้งแต่เริ่ม

เข้ามาปฏิบัติงาน ระหว่างปฏิบัติงาน จนกระทั่งพนักงานออกจากงาน แต่ก็มียอดไม่น้อยที่มักประสบปัญหาในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งปัญหาที่มักเกิดขึ้นบ่อย ๆ ได้แก่

1. การจ้างพนักงานที่ไม่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน
2. ปัญหาเรื่องการลาออกจากงานสูง
3. พนักงานด้อยคุณภาพ
4. สูญเสียทั้งเวลาและทรัพย์สิน
5. ปัญหาเรื่องการฟ้องร้อง
6. เสียเวลาในการฝึกอบรมและพัฒนา
7. ชื่อเสียงของธุรกิจได้รับความเสียหาย

จะเห็นได้ว่าปัญหาทุกข้อที่เกิดจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่บรรลุผล ทำให้องค์กรขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ เนื่องจากพนักงานไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะฉะนั้นเพื่อเป็นการลดปัญหาดังกล่าว ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องให้ความสำคัญในเรื่องการวางแผนกำลังคน การวิเคราะห์งาน การออกแบบงาน การสรรหา การคัดเลือก การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ การบรรจุเข้าทำงาน การฝึกอบรมและพัฒนา การจัดการค่าจ้างเงินเดือน สวัสดิการต่าง ๆ การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การจูงใจพนักงาน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การรักษาคนเก่งที่มีความรู้ความสามารถไว้

2.1.5 หน้าที่เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

นิติพล ภูตะโชติ (2559: 11-13) ภาระหน้าที่ของผู้บริหารแผนกทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรมมีหน้าที่หลัก คือ การจัดการคน เป็นการจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ในโรงแรม ซึ่งหน้าที่ดังกล่าวประกอบด้วย

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Planning) เป็นการวางแผนดำเนินการเพื่อเตรียมกำลังคนให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่มีอยู่ในเวลาที่เหมาะสม ทั้งนี้ เพื่อให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรมเกิดประสิทธิภาพสูงสุดและสามารถบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด

2. การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เป็นกระบวนการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของงานเพื่อให้ทราบว่าแต่ละตำแหน่งมีหน้าที่และความรับผิดชอบอะไรบ้าง เพื่อจะได้กำหนดคุณสมบัติของบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ และความชำนาญ ให้สอดคล้องกับตำแหน่งงานต่าง ๆ เหล่านั้น

3. การสรรหาบุคคล (Recruitment) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเสาะแสวงหาเพื่อให้ได้บุคคลเข้ามาทำงาน การสรรหาบุคคลสามารถหาได้ทั้งจากแหล่งภายในและแหล่งภายนอก เพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมเข้ามาทำงานในตำแหน่งงานต่าง ๆ ของโรงแรม

4. การคัดเลือก (Selection) เป็นกระบวนการกลั่นกรองคัดเลือกบุคคลผู้ที่มีคุณสมบัติ ทัศนคติทางการศึกษา มีความรู้ ความสามารถ ทักษะความชำนาญ ประสบการณ์ในการทำงาน ให้ตรงกับ ตำแหน่งงานนั้น ๆ ทั้งนี้เพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติตรงกับตำแหน่งงานที่วางอยู่

5. การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ (Orientation) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการให้คำแนะนำ พนักงานให้รู้จักโรงแรมและหน่วยงานต่าง ๆ ในโรงแรม ผู้บริหาร ระเบียบและกฎข้อบังคับต่าง ๆ ผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับ ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ทั้งนี้ เพื่อให้พนักงานใหม่เกิด ความคุ้นเคยสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยคามมั่นใจ

6. การฝึกอบรม (Training) เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อเป็นการเพิ่มความรู้ เพิ่มทักษะความ ชำนาญให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการเพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งเป็นการ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติของพนักงานไปในทิศทางที่โรงแรมต้องการ ซึ่งจะมีผลต่อความสำเร็จ และเป้าหมายขององค์กร

7. การพัฒนาผู้บริหาร (Management Development) หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูน ความรู้ โอกาส ประสบการณ์ เพิ่มความชำนาญ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติที่ดีต่อ องค์กร ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถทำงานด้านการจัดการได้บรรลุผลตามที่องค์กรต้องการ

8. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation) เป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารใช้ วัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนว่าสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตรงตามมาตรฐานที่ทางโรงแรม กำหนดไว้หรือไม่ โดยนำผลงานที่พนักงานแต่ละคนปฏิบัติได้จริงไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่โรงแรม กำหนด ทั้งนี้ เพื่อจะได้ทราบว่าผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนอยู่ในระดับใด เช่น ทำงานได้ดี มาก ปานกลาง หรือต่ำกว่ามาตรฐาน

9. ค่าตอบแทน (Compensation) เป็นการจ่ายผลประโยชน์ตอบแทนแก่พนักงาน ทั้งในรูป แบบค่าจ้างเงินเดือน สวัสดิการ เงินค่าบริการโบนัส เงินรางวัล ค่าล่วงเวลา และอื่น ๆ

10. ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health) เป็นกิจกรรมในการบำรุงรักษาเพื่อ ดูแลความปลอดภัยและสุขภาพให้กับพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมในการบำรุงรักษาเพื่อดูแลความ ปลอดภัยและสุขภาพให้กับพนักงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความปลอดภัยในการ ทำงาน การดูแลพนักงานให้มีสุขภาพจิตดี ฯลฯ

ราณี อีสัยกุล (2550: 4-5) หน้าที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Functions) ประกอบด้วยหน้าที่ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) การวางแผนเป็นหน้าที่ในการกำหนด และพยากรณ์ความ ต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรว่ามีความต้องการทรัพยากรมนุษย์ประเภทใด ระดับใด และต้องการ เมื่อใด และกำหนดวิธีการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการ ตลอดจนการกำหนดนโยบายและระเบียบวิธี ปฏิบัติต่างๆ ที่จะใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2. การสรรหา (Recruitment) การสรรหาเป็นหน้าที่ในการแสวงหาหรือดึงดูดบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งที่ว่างเข้ามาสู่หน่วยงานหรือองค์การ ซึ่งอาจสรรหาได้จากภายในและภายนอกองค์การ

3. การคัดเลือก (Selection) การคัดเลือกเป็นหน้าที่ในการคัดเลือกผู้สมัครจากผู้สมัครทั้งหมดเพื่อให้ได้คนที่ดีที่สุด ที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการที่กำหนด การคัดเลือกอาจกระทำโดยการสอบข้อเขียน สอบสัมภาษณ์ หรือทดสอบทักษะ

4. การบรรจุ (Placement) การบรรจุเป็นหน้าที่การรับผู้สมัครที่ผ่านการคัดเลือกเข้ามาทำงาน หลังจากที่ถูกคนนั้นผ่านขั้นตอนการทดลองงานตามข้อกำหนดที่กำหนดไว้

5. การปฐมนิเทศ (Orientation) การปฐมนิเทศเป็นกิจกรรมที่องค์การหรือหน่วยงานจัดทำขึ้นเพื่อต้อนรับบุคลากรใหม่ในการเข้าร่วมเป็นสมาชิกในองค์การ โดยการแนะนำให้รู้จักบุคลากรเดิมและสร้างความคุ้นเคยกับองค์การ และการให้ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นในเรื่องของงาน ข้อปฏิบัติ กฎระเบียบ และสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ

6. การฝึกอบรม (Training) การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่ทำให้บุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ในองค์การหรือหน่วยงานมีความรู้และทักษะในการทำงานโดยการเรียนรู้และฝึกฝนเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7. การพัฒนา (Development) การพัฒนาเป็นกิจกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์การมีความรู้ความสามารถ และทักษะใหม่เพื่อให้สามารถเจริญเติบโต ก้าวหน้า และเพื่อเตรียมตัวบุคลากรให้มีโอกาสเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งในอนาคต ซึ่งรวมถึงการพัฒนาอาชีพตามสายงานของตน

8. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่ในการประเมินความรู้ความสามารถของบุคลากรแต่ละรายว่าสามารถปฏิบัติงานได้ในระดับใด และมีโอกาสที่จะพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างไร

9. การบริหารค่าตอบแทน (Compensation Administration) การบริหารค่าตอบแทนเป็นหน้าที่ในการกำหนดและจ่ายค่าตอบแทนให้กับบุคลากรในการทำงาน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับค่าตอบแทนทางตรงที่เป็นค่าตอบแทนปกติ เช่น เงินเดือน และค่าจ้าง และค่าตอบแทนพิเศษหรือค่าตอบแทนแบบจูงใจ ซึ่งเป็นการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน

10. การบริหารประโยชน์และบริการ (Benefit Administration) การบริหารประโยชน์และบริการเป็นหน้าที่ในการกำหนดและให้ผลตอบแทนทรัพยากรมนุษย์ทางอ้อมในองค์การนอกเหนือไปจากค่าตอบแทนทางตรง เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ลดอัตราการเข้า-ออกของแรงงาน และก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์การและพนักงาน ประโยชน์และบริการอาจเป็นได้ทั้งในรูปตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน เช่น การรักษาพยาบาล การลาพักผ่อน การประกันชีวิต เป็นต้น

11. สุขภาพและความปลอดภัย (Health and Safety) สุขภาพและความปลอดภัยเป็นหน้าที่ในการจัดการบุคลากรให้ทำงานอย่างมีสุขภาพกายและจิตใจที่ดี และมีความปลอดภัยปราศจากอันตรายทั้งทางตรงและทางอ้อมจากสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ สิ่งแวดล้อมทางเคมี สิ่งแวดล้อมทางชีวภาพ ตลอดจนสิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคม

12. แรงงานสัมพันธ์ (Labor Relations) แรงงานสัมพันธ์เป็นหน้าที่ในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างหรือองค์กรกับลูกจ้างหรือพนักงาน โดยปฏิบัติตามกฎหมายแรงงานสัมพันธ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการกำหนดข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้างในองค์การ

กล่าวโดยสรุป หน้าที่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ครอบคลุมกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การตั้งแต่มองการณ์รวมงาน คือการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานในองค์การ ทำให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ระหว่างปฏิบัติงาน ต้องมีการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และใช้ศักยภาพของบุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด และต้องบำรุงรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ ทำให้องค์กรบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

2.1.6 การบริหารงานบุคคลกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ในอดีตที่ผ่านมาองค์กรส่วนใหญ่ นิยมใช้คำว่า การบริหารงานบุคคล (Personnel Management or Personnel Administration) แต่ในปัจจุบันได้เปลี่ยนมาใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management) เนื่องจากการบริหารงานบุคคลมีความหมายและขอบเขตหน้าที่แคบกว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การบริหารงานบุคคลจะมีหน้าที่หรือกิจกรรมเกี่ยวกับการสรรหาบุคลากรเข้าทำงาน การคัดเลือก การฝึกอบรม การจัดการค่าจ้างเงินเดือน การเข้าออกของพนักงาน สวัสดิการและผลประโยชน์เป็นต้น แต่สำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะมีขอบเขตหน้าที่ครอบคลุมถึงการแผนระยะยาว การวางแผนกำลังคน การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร การพัฒนาอาชีพ การบริหารคน รวมถึงวัฒนธรรมองค์การเพื่อให้บุคลากรสามารถอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข (นิติพล ภูตะโชติ, 2559) ซึ่งสามารถสรุปความแตกต่างได้ดังนี้

การบริหารงานบุคคล	การจัดการทรัพยากรมนุษย์
1. การวางแผนบุคลากรระยะสั้น	1. การวางแผนบุคลากรระยะยาว
2. เน้นการทำให้พนักงานยินยอมปฏิบัติตามคำสั่งตามสายการบังคับบัญชา	2. เน้นการสร้างความผูกพันและการมีส่วนร่วมของพนักงานในการทำงาน
3. ใช้ปัจจัยภายนอกบุคคลควบคุม เช่น วินัย	3. ให้พนักงานควบคุมตนเอง
4. องค์การประกอบด้วยหลายฝ่าย	4. องค์การเน้นความเป็นหนึ่งเดียว
5. โครงสร้างองค์การแบบระบบราชการ	5. โครงสร้างองค์การแบบหมู่คณะ
6. พัฒนาพนักงานให้รู้รอบด้าน	6. พัฒนาพนักงานให้เรียนรู้รอบด้านในการกิจขององค์การ
7. เน้นการลดต้นทุนด้านบุคคลให้ต่ำที่สุด	7. เน้นการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ตารางที่ 2.1 แสดงความแตกต่างระหว่างบริหารงานบุคคลกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ที่มา Laurie J. Mullins 1992 : 141 อ้างอิงใน ราณี อธิชัยกุล 2550 : 3

2.1.7 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ กับความผูกพันในองค์การ

นิทสัน ศิริโชติรัตน์ (2560) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ทำให้เกิดความผูกพันในองค์การมีดังนี้

1. องค์การต้องมีนโยบายในการดำเนินงานที่มีคุณธรรม จริยธรรม และเมตตาธรรมเป็นสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานเลือกที่จะผูกพันกับองค์การ และองค์การต้องมีระบบการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดีหรืออยู่ในระดับที่ไม่ต่ำกว่ามาตรฐาน

2. ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาต้องมีความยุติธรรมในการบริหารงาน ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความผูกพันกับองค์การ องค์การที่พยายามสรรหาบุคลากรเก่งๆ เข้าสู่องค์การแต่ไม่สามารถรักษาคคนเหล่านั้นไว้ได้ เพราะเข้าใจว่าการดึงดูดและรักษาคคนให้อยู่ทำงานกับองค์การนั้นขึ้นอยู่กับเงินหรือค่าตอบแทนที่ให้ความพึงพอใจแต่เพียงอย่างเดียว

3. เพื่อนร่วมงานเป็นสิ่งที่สร้างบรรยากาศในการทำงาน ในความร่วมมือที่ดีและช่วยเหลือในการทำงานซึ่งกันและกัน เอาใจใส่ความสำเร็จของเพื่อนร่วมงานอย่างใกล้ชิดบรรยากาศในองค์การเหล่านี้ ก็ถือเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์การมีความผูกพัน ซึ่งจะนำการทำงานที่ดีเลิศให้เกิดกับตนเองและองค์การ

4. ลักษณะงาน ผู้บังคับบัญชา ควรมีการมอบหมายงานที่ท้าทาย ให้อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีบทบาทในการแสดงศักยภาพของเขา เมื่อได้มอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ไป

แล้ว จะทำให้เกิดความพึงพอใจ ความรู้สึกผูกพัน เขาก็จะทุ่มเทในการทำงานเพื่อสร้างผลงานให้ออกมามี ประสิทธิภาพอย่างสูงสุด

5. ความก้าวหน้าในสายงาน เป็นเรื่องสำคัญสำหรับผู้ปฏิบัติงานในองค์กร เพราะ ผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานย่อมต้องการความเติบโตและก้าวหน้าในวิชาชีพของตน ด้วยเหตุนี้องค์กร หัวหน้า งาน ผู้ปฏิบัติงาน และนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องวางแผนความก้าวหน้าให้กับผู้ปฏิบัติงานเพื่อ เป็นเครื่องมือในการสร้างความผูกพันกับองค์กร

6. การนำหลักธรรมทางศาสนา สำหรับผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีความสุขในการทำงานด้วยความ พึงพอใจในการทำงาน มีความสุขที่ได้มีงานทำ วิริยะ อดทน พากเพียรในการทำงาน นึกถึงความ มุ่งมั่นในความสำเร็จ ทำงานอย่างมีสตินอยู่กับการทำงานของตนเอง คิดสร้างสรรค์พัฒนาปรับปรุงงานให้มี คุณภาพและประสิทธิภาพอยู่เสมอ

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับความหลากหลาย

การจัดการความหลากหลาย (Managing Diversity) คือ กระบวนการในการวางแผนและการ ปฏิบัติตามระบบขององค์กร รวมถึงแนวทางปฏิบัติในอันที่จะจัดการกับหลากหลายของบุคลากรใน องค์กร ทั้งในส่วนของการสรรหา การรักษาไว้ การให้รางวัล และการเลื่อนตำแหน่ง เพื่อก่อให้เกิด ศักยภาพของความได้เปรียบที่มาจากความแตกต่างหลากหลาย (Ivancevich & Gilbert, 2000)

มาธิส และ แจ็คสัน (Mathis & Jackson, 2002) กล่าวว่า มิติความหลากหลายของบุคลากรของการ ทำงานในองค์กรมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องให้ออกาส เพื่อเป็นการแบ่งปันโอกาส สร้างความเจริญและสร้างสรรค์ สังคมแห่งความสุขอันเป็นเป้าหมายที่สมาชิกทุกคนในสังคมต้องการร่วมกัน โดยได้นำเสนอองค์ประกอบที่ ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการความหลากหลายในองค์กร ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการความหลากหลายในองค์กร
ที่มา : (Mathis & Jackson, 2002)

โลเดนและโรสเนอร์ (Loden and Rosener) ได้ให้ความหมายของความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร คือ ความเป็นสิ่งอื่นหรือความเป็นตัวตนของมนุษย์ ที่แตกต่างจากเราหรือแตกต่างจากกลุ่มที่เราเป็นสมาชิก โดยแสดงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลที่แตกต่างออกไป และรวมถึงอายุ ชาติพันธุ์ บรรพบุรุษ เพศ ความสามารถทางด้านร่างกาย สีผิว ปุ่มหลังการศึกษา ความเชื่อทางศาสนา สถานภาพการเป็นบิดามารดา และประสบการณ์ทำงาน (Loden and Rosener, 1990)

Daft (2008) กล่าวว่า มิติของความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรนั้นมี 2 มิติ ได้แก่ มิติของความหลากหลายที่มีมาแต่กำเนิดและมีผลต่อทั้งชีวิตของบุคลากร (Primary Dimensions) ประกอบด้วย อายุ เพศ รสนิยมทางเพศ เชื้อชาติ ชาติพันธุ์ ความสามารถทางกายภาพ ส่วนอีกมิติหนึ่ง คือ มิติของความหลากหลายที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดชีวิต (Secondary Dimensions) ประกอบด้วย ความเชื่อหรือศาสนา การศึกษา รายได้ ประสบการณ์ทำงาน ประสบการณ์การเป็นทหาร สถานภาพทางการสมรส สภาพภาพ บิดามารดา และภูมิสำเนา ซึ่งความหลากหลายของบุคลากรล้วนมีผลกระทบต่อองค์กร สิ่งสำคัญคือ ผู้บริหารต้องบริหารความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด โดยไม่ให้ความหลากหลายนั้นกลายเป็นปัญหาขององค์กร แต่ผลักดันให้เกิดเป็นพลังสร้างสรรค์ผลสำเร็จขององค์กรแทน

2.2.1 ความหลากหลายของบุคลากรในองค์การ

ประไพศรี ธรรมวิริยะวงศ์ (2559) กล่าวว่า ความหลากหลายของบุคลากรในองค์การ เป็นเรื่องราวลักษณะต่าง ๆ ของบุคลากรในองค์ ซึ่งมียรายละเอียดดังนี้

1. อายุของบุคลากรที่ต่างวัย (Generation) โดยบุคลากรแต่ละช่วงวัยจะมีวิถีชีวิตที่ต่างกัน เช่น เด็กรุ่นใหม่มีลักษณะ “ไฟแรง” เติบโตเร็ว เป็นกลุ่มคนเก่ง หรือ Talent ของหน่วยงาน ในขณะที่คนรุ่นเก่า (บางส่วน) เริ่ม “หมดไฟ” ปัญหาชีวิตก็มากมาย กลายเป็นอุปสรรคในการทำงาน

2. ความแตกต่างทางเพศ จะไม่ค่อยเป็นปัญหามาก แต่ก็อาจจะเป็นได้หากบริษัทใดที่มีพนักงานจำนวนมาก ในเพศใดเพศหนึ่งเกินครึ่งหรือเกือบทั้งหมด พฤติกรรมเบี่ยงเบนทางเพศ ก็เป็นปัญหาที่ต้องบริหารจัดการเช่นกัน รูปแบบการพูดคุย การสื่อสาร การให้ความสำคัญกับพนักงานที่เป็นเพศเดียวกัน และเป็นกลุ่มใหญ่ขององค์การ ละเลยต่อความรู้สึกของคนต่างเพศ กลายเป็นปัญหาความไม่พอใจของคนส่วนน้อย

3. สถาบันการศึกษา ที่หล่อหลอมความคิดของบุคลากรที่แตกต่างกัน การปกป้องสถาบันของตนเอง ความรู้สึกว่าเป็น “สถาบันนิยม” เป็นรุ่นพี่รุ่นน้องจนกลายเป็นการกีดกัน ผู้ที่ไม่ได้จบสถาบันเดียวกันแต่อยู่ในหน่วยงานเดียวกัน ก็จะมีรู้สึกว่าไม่ได้รับความสำคัญหรือเข้ากลุ่มไม่ได้

4. ความเป็น “ภูมิภาคนิยม” หรือ “จังหวัดนิยม” เป็นปัญหาเช่นเดียวกัน เรื่อง สถาบันนิยม การเป็นคน “พูดภาษาเดียวกัน คนบ้านเดียวกัน” อาจจะมีปัญหาเรื่องการเลือกปฏิบัติ ลำเอียง หรืออคติ

5. ธรรมชาติของพนักงานที่ทำงานด้วยกัน ก็จะจับกลุ่มก้อนกัน ที่เรียกว่า “ลูกหม้อ” “คนเก่าคนแก่” ที่อยู่กันมานาน ก็จะกีดกันผู้ที่ย้ายมาจากหน่วยงานอื่น หรือพนักงานที่เคยทำงานที่เดียวกัน เมื่อได้งานใหม่ก็จะดึงคนใหม่จากที่ทำงานเก่าเข้ามาทำงานด้วยเพื่อจะได้เข้าหากัน กลายเป็นกลุ่มก้อน

6. บริษัทลงทุนข้ามชาติที่เข้ามาดำเนินกิจการในประเทศไทย มักเกิดปัญหา อุปสรรคด้านการสื่อสารเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน หรือความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม ก็อาจจะเป็นความขัดแย้งไม่พอใจได้

7. การจ้างแรงงานต่างชาตินำมาทำงานจำนวนมาก เนื่องจากแรงงานต่างชาติมีความแตกต่างด้านภาษา วัฒนธรรม เป็นกลุ่มที่มีพลังเจียบหรือมีการสร้างอิทธิพลที่น่ากลัวในอนาคต หากไม่สามารถสร้างความกลมกลืนกันได้

8. ลักษณะของกลุ่มอาชีพ โดยแต่ละกลุ่มที่ทำงานมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ แตกต่างกัน หรือมีความเป็น “อัตตา” ในตัวเองสูง หากไม่สนใจความรู้สึกของคนต่างอาชีพ อาจเกิดปัญหาได้เช่นกัน

9. รูปแบบการจ้างงานพนักงานที่แตกต่างกัน แต่ทำงานในหน่วยงานเดียวกัน เช่น พนักงานประจำ พนักงานชั่วคราว พนักงานของผู้รับเหมาหรือสัญญาจ้าง จะมีสิทธิประโยชน์แตกต่างกัน พนักงานมักจะเปรียบเทียบถึงความแตกต่าง

10. โครงสร้างของบริษัทที่มีการเปลี่ยนแปลง เช่น มีการควบรวมกิจการ การยุบรวมกิจการ การเปลี่ยนตัวนายจ้าง สภาพการจ้างของพนักงานที่ต่างกัน อาจทำให้เกิดความแตกแยก

11. ความแตกต่างของพนักงานที่เป็นสมาชิกของสหภาพแรงงาน และไม่เป็นสมาชิก ชีวิตในการทำงานอาจจะขาดความสุข การจะพูดคุยสื่อสารอะไร ต้องระมัดระวังคำพูดหรือไม่ไว้ใจกัน

12. ลักษณะของหน่วยงานที่บุคลากรมีความขัดแย้ง การแข่งขันกันเอง หรือกลายเป็นปัญหาการเมืองภายใน แบ่งพรรคแบ่งพวก กีดกันคนต่างกลุ่ม

13. กลุ่มที่เป็นพนักงานที่มีความแตกต่างกันด้านฐานะตระกูล ค่านิยม รสนิยม โดยบางกลุ่มมาจากตระกูลชั้นสูง ใช้ชีวิตหรูหราฟุ่มเฟือย ในขณะที่อีกกลุ่มทำงานหนักเอาเบาสู้ หรือกลุ่มที่จบการศึกษาจากต่างประเทศ อาจเกิดปัญหา การไม่ยอมรับหรือดูถูกกันได้

14. ลักษณะการทำงาน หรือฐานะ ตำแหน่ง รายได้ที่แตกต่างกัน โดยพนักงานจะถูกแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มที่ใช้แรงงาน และกลุ่มที่ใช้สมองในการทำงาน หากเกิดความรู้สึกในการปฏิบัติงานที่ต่างกัน ก็จะทำให้เกิดปัญหาความไม่เข้าใจและทัศนคติที่มีต่อกัน

15. พนักงานที่มีสุขภาพร่างกายปกติ กับพนักงานที่เป็นคนพิการ หากทำงานในองค์กรเดียวกันจะรู้สึกถึงความแตกต่างในการปฏิบัติที่ไม่เสมอภาค เช่น การคัดเลือกบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งต่าง ๆ โอกาสจำกัดในหน้าที่การงานหรือความก้าวหน้า สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ

2.2.2 ความหลากหลายของบุคลากรในรูปแบบต่างๆ

ความหลากหลายของบุคลากรในตลาดแรงงานหรือการบริหารงานแบบองค์กรนั้นมีมากมายหลายรูปแบบ ซึ่งแต่ละอย่างต่างก็มีลักษณะและข้อดีกับองค์กรที่ต่างกัน ซึ่งความหลากหลายต่าง ๆ นั้นมีดังนี้

1. ความหลากหลายทางเพศ (Gender Diversity) ความหลากหลายทางเพศในยุคปัจจุบันนี้ ไม่ใช่มีแค่เพศชายหรือหญิงเท่านั้น การที่ทั่วโลกเริ่มมีแนวโน้มให้เปิดกว้างและยอมรับเพศทางเลือกที่แตกต่าง โดยเฉพาะในกลุ่ม LGBT ทั้งการยอมรับในสังคมทั่วไป ไปจนถึงสังคมแห่งการทำงาน เพื่อให้ทุกคนมีสิทธิเท่าเทียมกันอย่างแท้จริง และมีโอกาสก้าวหน้าในการทำงานที่วัดจากความสามารถไม่ได้วัดจากเรื่องเพศ

2. ความหลากหลายทางตำแหน่งงาน (Position Diversity) องค์กรที่แบ่งตำแหน่งงานให้ละเอียดและหลากหลายขึ้น ถึงแม้จะทำให้การบริหารจัดการยุ่งยากและซับซ้อนขึ้น แต่การแบ่งงานไปหลากหลายลักษณะนั้นก็ทำให้เกิดความหลากหลายในงาน ตลอดจนเกิดการแข่งขันการทำงานที่ส่งเสริมประสิทธิภาพขององค์กรได้เช่นกัน

3. ความหลากหลายของเชื้อชาติและวัฒนธรรม (Race & Culture Diversity) ความหลากหลายทางวัฒนธรรมนั้นมักตามมาจากองค์กรที่มีความหลากหลายทางเชื้อชาติ แต่ถึงอย่างไรชนชาติ

เดียวกัน เชื้อชาติเดียวกัน ต่างก็มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมเช่นกัน ซึ่งประโยชน์ต่างๆ อาจเหมือนกับลักษณะของความหลากหลายทางเชื้อชาติ แต่ความหลากหลายทางวัฒนธรรมจะละเอียดอ่อนกว่า ข้อดีของการมีคนที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมอยู่ด้วยกันอีกอย่างก็คือการฝึกการเรียนรู้ต่างวัฒนธรรมกัน และจะยิ่งช่วยสร้างการเคารพซึ่งกันและกันได้ดียิ่งขึ้นด้วย รวมถึงเสริมสร้างความสามัคคีในการทำงานได้ดีขึ้นจากการทำงานร่วมกันกับคนต่างวัฒนธรรมที่คุ้นเคย

4. ความหลากหลายของอายุ (Age Diversity) ความหลากหลายทางด้านอายุจะมีมุมมองหลากหลายรูปแบบทั้งจากคนอายุน้อยไปจนถึงคนที่มีประสบการณ์ในชีวิตและการทำงานมานาน ซึ่งจะมีมุมมองที่แตกต่างกันเสมอ อายุยังสะท้อนลักษณะการทำงาน ตลอดจนความละเอียดรอบคอบ รวมถึงประสบการณ์การทำงานได้เป็นอย่างดีอีกด้วย แต่ถึงอย่างไรแต่ละอายุต่างก็มีคุณสมบัติที่ดีต่อการทำงานแตกต่างกันด้วยเช่นกัน

5. ความหลากหลายของสถาบัน (Institute Diversity) หลายองค์กรมักเลือกพนักงานจากสถาบันเดียวกันเพื่อสร้างเครือข่ายและความสามัคคี บางครั้งก็อาจเป็นการดีที่พนักงานมีลักษณะรวมถึงสังคมที่คล้ายกัน แต่บางครั้งสิ่งนี้กลับทำให้ขาดความหลากหลายทางแนวความคิดและวิธีการทำงาน ซึ่งแต่ละสถาบันต่างก็มีการเรียนการสอนรวมถึงการปลูกฝังให้กับศิษย์ที่ต่างกัน การที่เรามีบุคลากรจากหลากหลายสถาบันนั้นย่อมทำให้เรามีองค์ความรู้ที่หลากหลายรูปแบบมาแชร์กัน ตลอดจนวิธีการคิด แนวความคิด รวมถึงการแสดงความคิดเห็นที่มาจากต่างพื้นฐานกัน

6. ความหลากหลายทางความสามารถและทักษะวิชาชีพ (Skills Diversity) องค์กรขนาดใหญ่ที่มีหลากหลายแผนกหลากหลายส่วนงานย่อมเกิดความหลากหลายทางวิชาชีพตลอดจนทักษะในการทำงานที่แตกต่างกันอยู่แล้ว แต่ละวิชาชีพต่างก็ถูกปูพื้นฐานความรู้ตลอดจนความคิดเห็นในลักษณะที่แตกต่างกันอีกด้วย ดังนั้นองค์กรขนาดใหญ่จึงมีความหลากหลายทางความคิด การแสดงความคิดเห็น วิธีการจัดการ ตลอดจนความสามารถที่แตกต่างกัน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทำให้องค์กรเคลื่อนที่ไปได้อย่างสมบูรณ์ด้วยงานหลากหลายลักษณะ

7. ความหลากหลายทางความสนใจ (Interest Diversity) ความสนใจของคนมีความแตกต่างกันอยู่แล้ว แต่บางครั้งก็เกิดการรวมกลุ่มความสนใจที่คล้ายๆ กัน ในองค์กรเองก็มีความหลากหลายทางความสนใจเช่นกัน ซึ่งความสนใจนี้อาจไม่เกี่ยวกับทักษะวิชาชีพ หรือการเรียน แต่เป็นความสนใจส่วนบุคคล ความสนใจเป็นอดิเรก หรือความสนใจจากความชอบส่วนตัว การมีคนที่มีความหลากหลายทางความสนใจมาร่วมกัน ย่อมทำให้เกิดความหลากหลายทางความคิด การแสดงความคิดเห็น ตลอดจนความหลากหลายในเรื่องราวที่เกิดขึ้น ความหลากหลายนี้สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงานได้ด้วยเช่นกัน หรือบางครั้งก็สามารถช่วยแก้ปัญหาได้หากความสนใจของบุคลากรอยู่ในขอบข่ายเดียวกันกับปัญหาที่เกิดขึ้น

8. ความหลากหลายทางระบบประสาท (Neurodiversity) Harvard Health Publishing ได้นิยามความหมายของ Neurodiversity ว่า “Neurodiversity คือ ความคิดที่บอกว่าผู้คนเรียนรู้และมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งรอบตัวของพวกเขาในแบบที่แตกต่างกันออกไป ไม่ได้มีหนทางไหนที่ถูกต้องที่สุด ทั้งด้านความคิด การเรียนรู้ ความประพฤติ และความแตกต่าง สิ่งเหล่านั้นไม่ถือว่าเป็นความผิดปกติ” ถ้าองค์กรสนับสนุนความหลากหลายทางระบบประสาทในที่ทำงาน ก็จะทำให้องค์กรแข็งแกร่งมากขึ้น เนื่องจากได้รวบรวมคนที่มีความสามารถเฉพาะทางในหลาย ๆ ด้านเข้ามาทำงานร่วมกัน ฉะนั้น HR ควรเข้าใจก่อนว่า Neurodiversity หรือคนที่เป็นออทิสติก มีปัญหาทางการอ่าน หรืออะไรก็แล้วแต่ ไม่ใช่เรื่องแปลกแยกหรือแตกต่าง เราสามารถพูดคุยถึงเรื่องนี้ หรือกับคนที่มีความแตกต่างได้อย่างปกติ (HREX.asia 2562)

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับช่วงวัย (Generation)

2.3.1 ความหมายและการจัดกลุ่มของเจนเนอเรชั่น

Karl Mannheim นักสังคมศาสตร์ชาวฮังการี ให้นิยามของคำว่า “เจนเนอเรชั่น” คือ กลุ่มคนที่เผชิญเหตุการณ์เดียวกัน แต่ก็มีภูมิหลังอื่นๆ ที่หลากหลาย เช่น พื้นที่ ชนชั้น หรือวัฒนธรรมที่ต่างกัน ผู้คนในสังคมได้รับอิทธิพลจากบริบททางสังคมและทางประวัติศาสตร์ และผู้คนในยุคนั้นๆ เกิดและเติบโตท่ามกลางเหตุการณ์ใหญ่ๆ เช่น สงครามโลก หรือ นวัตกรรมที่มีอิทธิพลกับชีวิต ลักษณะนิสัยผู้คน

Glass ได้ให้นิยาม เจนเนอเรชั่น คือ กลุ่มคนที่มีสภาพการเกิด การเติบโต หรือการพบเจอเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่คล้ายกัน ส่งผลให้มีเอกลักษณ์ ค่านิยม ทศนคติและพฤติกรรมที่คล้ายคลึงกัน

Generation คือ การแบ่งกลุ่มคนตามยุคสมัยทางสังคมโดยมีการเมืองหรือเหตุการณ์สำคัญทางสังคมเป็นตัวกำหนด แบ่งตามช่วงปีที่เกิด เกิดเป็นกลุ่มช่วงอายุที่เกิดประสบการณ์และค่านิยมที่มีร่วมกัน Generation (ศูนย์ดูแลผู้สูงอายุและฟื้นฟูผู้ป่วย, มปป.) ซึ่งสามารถแบ่งได้ดังนี้

1. เบบี้บูมเมอร์ส Baby Boomers (Generation B) คนรุ่นนี้เกิดระหว่างปี 1946 ถึง 1964 หรือช่วง พ.ศ. 2489 - 2507 ลักษณะนิสัยจะเป็นคนจริงจัง เคร่งครัดเรื่องขนบธรรมเนียมประเพณี เป็นเจ้าคนนายคน ชีวิตทุ่มเทให้กับการทำงาน มีความอดทนสูง ประหยัดอดออม ซึ่งมักถูกจัดเป็นพวก “อนุรักษ์นิยม” เป็นคนมองโลกในแง่ดี คนกลุ่มนี้เชื่อในความเป็นไปได้ เชื่อว่าทุกสิ่งเป็นไปได้ แข่งขันหาทางเปลี่ยนแปลงเพื่อก้าวไปข้างหน้าและเชื่อว่าสามารถเปลี่ยนแปลงโลกได้ มีนิสัยการทำงานหนักและต้องการพัฒนาตนเองผ่านการทำงาน ในปัจจุบัน อายุประมาณ 59 – 77 ปี ซึ่งถือว่าก้าวเข้าสู่วัยผู้สูงอายุเรียบร้อยแล้ว

2. เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ (Generation X) คนรุ่นนี้ เกิดระหว่างปี 1965 ถึง 1980 หรือช่วง พ.ศ. 2508 - 2523 ยุคเริ่มต้นของคอมพิวเตอร์ ชอบความอิสระ ความเป็นตัวของตัวเอง พึ่งพาตนเองได้ดี ไม่ชอบการใช้สิทธิพลหรืออำนาจ ศรัทธาในตัวเอง หลายคนเติบโตมาพร้อมกับพ่อแม่ที่ทำงานหนัก จึงมองว่าการทำงานคือชีวิตแต่การทำงานก็ต้องสมดุลกับการใช้ชีวิตด้วยเช่นกัน จึงมักสร้างสมดุลระหว่างการ

ทำงานและการพักผ่อนได้ (Work-life balance) ในปัจจุบันนี้ คน Gen x กำลังอยู่ในวัยผู้ใหญ่เต็มตัวแล้ว และส่วนต้นของคน Gen X ก็กำลังก้าวเข้าสู่วัยผู้สูงอายุอีกด้วย

3. เจเนอเรชันวาย (Generation Y) เกิดระหว่างปี 1981 ถึง 1996 หรือช่วง พ.ศ. 2524 – 2539 เป็นคน “อยู่กับความเป็นจริง” กรมสุขภาพจิต (2563) ได้กล่าวว่า กลุ่มประชากรเจเนอเรชันวาย (Gen Y) เป็นกลุ่มที่มีพ่อแม่เป็นกลุ่มคนที่เกิดหลังยุคสงครามโลกครั้งที่ 2 ถือเป็นยุคที่เศรษฐกิจมีความรุ่งเรือง ทำให้ส่วนใหญ่กลุ่มเจเนอเรชันวายจึงมาจากครอบครัวที่มีความมั่นคงทางฐานะ จึงมีการศึกษาสูง มีวิถีการดำเนินชีวิตที่ความแตกต่างจากคนรุ่นก่อนอย่างชัดเจน มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง และค่อนข้างจะเห็นแก่ตัวเองเป็นศูนย์กลาง จึงให้ความสำคัญกับตนเองมากกว่ากลุ่มเจเนอเรชันก่อน ๆ มาก มีพฤติกรรมเสี่ยงทางเพศแบบระมัดระวัง ขณะเดียวกันกลุ่มเจเนอเรชันวายในทางเศรษฐศาสตร์ ถือเป็นกลุ่มประชากรส่วนใหญ่ของโลก มีกำลังซื้อมหาศาล จึงทำให้ผู้เกี่ยวข้องทางด้านเศรษฐกิจและสังคมให้ความสำคัญ ทำความเข้าใจในพฤติกรรมการดำเนินชีวิต ที่ส่วนใหญ่มีแนวคิดของตนเองสูงในการดำเนินชีวิตประจำวัน มีความคล่องตัวสูงในการปรับตัวเข้ากับการเจริญทางเทคโนโลยีของโลก เป็นประชากรกลุ่มใหญ่สุดและจะเป็นผู้นำรุ่นต่อไปในการพัฒนาโลกยุคดิจิทัลนั่นเอง จะเติบโตมาพร้อมกับเทคโนโลยีดิจิทัล มีความเป็นสากล เปิดรับวัฒนธรรมแบบ Teen Pop มองว่าการชื่นชอบศิลปินต่างชาติเป็นเรื่องปกติธรรมดา มีเทคโนโลยีพกพา รักความสะดวกสบาย เกิดมาในยุคที่เศรษฐกิจกำลังเติบโตและเฟื่องฟู ทำให้พ่อแม่ที่เป็นคนในยุค Gen B ซึ่งถูกปลูกฝังให้ทำงานหนักค่อนข้างจะประสบความสำเร็จในชีวิต จึงทำให้ดูแลเอาใจใส่ลูกๆ ที่เกิดมาในยุคนี้ได้เป็นอย่างดี เด็กยุค Gen-Y จึงมักจะถูกตามใจ อยากรู้อยากเห็นได้ทุกอย่าง มีโอกาสทางการศึกษาที่ดี มีแนวคิดเป็นตัวของตัวเอง ทำในสิ่งที่ตัวเองชอบ และปฏิเสธสิ่งที่ตัวเองไม่ชอบ ลักษณะพฤติกรรมของคน Gen-Y มักต้องการความชัดเจนในการทำงาน คาดหวังที่จะมีเงินเดือนสูงๆ คาดหวังค่าชม แต่ไม่อดทนต่องานที่ทำ ชอบเปลี่ยนงานอยู่บ่อยๆ นอกจากนี้ คน Gen-Y ยังต้องการสมดุลเวลาให้กับตัวเอง ปัจจุบันคนกลุ่มนี้อยู่ในช่วงวัยเริ่มทำงาน จึงไม่น่าแปลกใจที่คนกลุ่มนี้จะมีความสามารถในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสาร ชอบงานด้านไอที ใช้ความคิดสร้างสรรค์ทำสิ่งใหม่ๆ รวมทั้งสามารถทำอะไรหลายๆ อย่างได้ในเวลาเดียวกัน เรียกได้ว่าสามารถใช้เครื่องมือต่างๆ ได้อย่างคล่องแคล่ว

4. เจเนอเรชันแซด (Generation Z) เกิดระหว่างปี 1997 ถึง 2009 หรือช่วง พ.ศ. 2540 - 2552 มักถูกเรียกว่า “ชาวดิจิทัล” พวกเขาเป็น Generation แรกที่เติบโตมาพร้อมกับอินเทอร์เน็ตและโซเชียลมีเดีย ทำให้รับข้อมูลข่าวสารได้อย่างรวดเร็วจึงตัดสินใจได้รวดเร็วและเป็นที่รู้จักว่ามีความหลากหลายและเป็นคนเปิดใจกว้าง เปิดกว้างทางความคิดมีวัฒนธรรมที่หลากหลาย มีความมั่นใจสูง กล้าแสดงออก ชอบสร้างความสุขให้กับตนเอง ปัจจุบันนี้ คน Gen Z ถือว่าเป็นวัยรุ่นวัยอยากรู้อยากลอง วัยกำลังค้นหาตัวตน เกิดจากพ่อแม่รุ่นใหม่อย่าง Gen-X และ Gen-Y เป็นเด็กรุ่นใหม่ที่เกิดมาพร้อมกับสิ่งอำนวยความสะดวกรอบด้าน เรียนรู้รูปแบบการดำเนินชีวิตในสังคมแบบดิจิทัล ดำเนินชีวิตแบบมีการติดต่อสื่อสารไร้สาย และสื่อบันเทิงต่างๆ เด็กกลุ่มนี้จะเป็นรุ่นแรกที่ทั้งพ่อและแม่จะออกไปทำงานนอกบ้านทั้งคู่ จึงทำให้เด็กยุค Gen Z ได้รับการเลี้ยงดูจากคนอื่นมากกว่าพ่อและแม่ของตัวเอง เนื่องจากเกิดมาในยุคเทคโนโลยีที่ทันสมัย เด็กในยุคนี้อาจจะจินตนาการไม่ออกเลยว่าโลกที่ไม่มีอินเทอร์เน็ตนั้นจะอยู่ได้

อย่างไร แคมยังยกให้สมาร์ทโฟนเป็นอวัยวะของชาว Gen-Z จนถูกเรียกว่า Digital in their DNA คนเจนนี้ติดโลกออนไลน์และรับข้อมูลข่าวสารมากมายอย่างรวดเร็ว ทันโลกและวิเคราะห์สถิติเรื่องต่างๆ เพื่อคาดการณ์อนาคตได้เร็ว ตัดสินใจทำอะไรอย่างรวดเร็ว ไม่ชอบบรอคอย แต่ก็เป็นคนที่กลัวอนาคต จึงมักหาข้อมูลมาเปรียบเทียบและป้องกัน เช่น เรียนอะไรไม่ตงงาน อาชีพอะไรมั่นคง นอกจากนี้ ยังมีแนวโน้มว่าจะเลือกงานที่เงินเดือนมากกว่าที่ชอบจริงๆ คน Gen-Z จะเปิดกว้างทางความคิดและวัฒนธรรมที่แตกต่างมากขึ้นจากการมองเห็นในโลกดิจิทัล จึงเปิดกว้างในการยอมรับความแตกต่าง มีแนวโน้มที่จะปรับทัศนคติได้ดี ไม่แบ่งแยกชนชั้น สีผิว ศาสนา หรือประเพณีที่แตกต่าง แต่มีแนวโน้มที่จะเป็นมนุษย์หลายงาน เพราะความอดทนต่ำ ต้องการคำอธิบายมากขึ้น ต้องมีเหตุผล ต้องรู้สึกว่าได้เข้าใจกับทุกเรื่องในชีวิต ส่วนการเรียนรู้ของคน Gen Z จะหาความรู้ได้ทุกที่ เกลียดการเรียนรู้แบบบรรยาย ชอบข้อมูลแนวกราฟ ภาพสถิติชัดเจน เน้นข้อมูลสั้นๆ ที่เข้าใจง่ายๆ เพราะจดจำข้อมูลได้ดีจากข้อมูลสั้นๆ

กรุงเทพฯ (2565) ได้แบ่งเจนเนอเรชั่น ของคนทำงานเป็น 3 ช่วงวัย ดังนี้

1. Gen X เกิดระหว่าง พ.ศ. 2508 – 2523 เจเนอเรชั่นเอกซ์ หรือ "Gen X" เป็นพี่ใหญ่

ผู้ผ่านเหตุการณ์สำคัญ ๆ ในชีวิตการทำงานมาอย่างหนักหน่วง เจอมาแล้วทั้งวิกฤติต้มยำกุ้ง และ วิกฤติแฮมเบอร์เกอร์ ต่อด้วยโควิด-19 และเห็นการทำงานแบบทุ่มเททั้งชีวิตของพ่อแม่ที่เป็นรุ่น "บูมเมอร์" จึงให้ความสำคัญกับการทำงานแบบ Work-Life Balance แต่ก็ยังเน้นเรื่องความรับผิดชอบตามหน้าที่อย่างเต็มที่ รวมทั้งเริ่มเปิดกว้างทางความคิด หรือไอเดียใหม่ๆ และเน้นเป้าหมายของทีมเป็นหลัก สไตล์การทำงานของ Gen X ให้ความสำคัญกับ Work-Life Balance รับผิดชอบตามหน้าที่อย่างเต็มที่ เปิดกว้างทางความคิด หรือไอเดียใหม่ๆ เน้นเป้าหมายของทีมเป็นหลัก

2. Gen Y เกิดระหว่าง พ.ศ. 2523 – 2537 เจเนอเรชั่นวาย หรือ "Gen Y" ผู้เป็นน้องคนกลางที่ตอนนี้เริ่มเติบโตขึ้นเป็นระดับ Middle Management ในหลายองค์กรแล้ว โดยสไตล์ของ Gen Y คือชอบความชัดเจน เปิดรับความคิดเห็นที่ตรงไปตรงมามากขึ้น กล้าแสดงความคิดเห็นและกล้าร้องขอในสิ่งที่คิดว่าตนเองสมควรได้รับ สไตล์การทำงานของ Gen Y ชอบความชัดเจน เปิดรับความคิดเห็นที่ตรงไปตรงมามากขึ้น กล้าแสดงความคิดเห็น และกล้าร้องขอ ถ้าเป็นหัวหน้า จะนำทีมโดยสร้างความท้าทายพุ่งชนเป้าหมาย สำหรับวิธีที่องค์กรจะรักษาคคน Gen Y ไว้ไม่ให้ลาออกไป คือ การให้พวกเขาเผชิญเรื่องใหม่ๆ เสมอ เพราะเป็นกลุ่มที่หากเบื่อ ก็มีโอกาสนเปลี่ยนงานได้ตลอด

3. Gen Z เกิดตั้งแต่ พ.ศ. 2540 ขึ้นไป น้องเล็ก ผู้อยู่ในกลุ่ม เจเนอเรชั่นแซด หรือ "Gen Z" คือ คนที่เกิดในยุคที่โลกหมุนเร็วมาก จึงมักเป็นคนที่วิเคราะห์และตัดสินใจรวดเร็ว ไม่กลัวปัญหา และพร้อมรับมือด้วยความสนุกโดยไม่ว่าจะทำอะไร ชาว Gen Z มักจะสนุกกับการเห็นผลลัพธ์ที่รวดเร็ว กล้าเสนอมุมมองใหม่ ๆ นอกกรอบ ที่สำคัญ คือ กล้าตั้งคำถามกับรูปแบบและขั้นตอนการทำงานแบบเดิม ๆ เพื่อหาทางใหม่ที่ "เร็วขึ้น" แคมยังคุ้นชินกับการทำงานแบบ "ไม่ยึดติดกับเวลา" ซึ่งเป็นความท้าทายอย่างมากขององค์กรในการรักษาคคน Gen Z ไว้ให้ได้ เพราะถือเป็นกลุ่มที่มีแนวโน้ม Turnover สูงขึ้นธรรมชาติหนึ่งของคน Gen Z คือ ไม่อยู่ในโลกของการทำงานเข้า-เข้ากลับเย็นอีกต่อไป ความท้าทายและความสนุกในงานต่างหากคือสิ่งที่ยึด Gen Z ไว้ได้ ดังนั้นองค์กรควรจรรักษาสอดคล้องระหว่างความท้าทายของงานกับ

ผลตอบแทนที่ดึงดูด เพราะคนเจนนี้พร้อมก้าวออกไปสู่ที่ทำงานที่สามารถ ๆ ตอบโจทย์มากกว่า สไตล์การทำงาน ของ Gen Z สนุกกับการเห็นผลลัพธ์ที่รวดเร็ว กล้าเสนอมุมมองใหม่ ๆ นอกกรอบ กล้าตั้งคำถามกับการทำงานแบบเดิม ๆ เพื่อหาทางใหม่ที่เร็วขึ้น ไม่ยึดติดกับเวลาแบบเมื่อก่อน ไม่อยู่ในโลกของการทำงาน “เข้าเช้า-กลับเย็น” อีกต่อไป

2.3.2 การปรับตัวในการทำงานของเจนเอเรชั่น

ยุทธวิธีในการทำงานกับคนต่าง Gen ให้มีความสุข (มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2564) ได้เปิดเผยวิธีทำงานกับแต่ละเจนเอเรชั่น ดังนี้

1. ทำงานกับกลุ่ม Baby Boom แสดงความนับถือ รับฟัง และเรียนรู้จากประสบการณ์ของ Baby Boom แล้วพยายามปรับใช้ให้เป็นประโยชน์ ไม่ว่าเราจะเก่งกาจแค่ไหนหรือจะประสบความสำเร็จเพียงใดก็ยังคงต้องเรียนรู้อยู่เสมอ อย่าแสดงออกว่าการทำงานหนักคือการถูกเอาเปรียบ เพราะ Baby Boom ให้ความสำคัญต่อหลักการทำงาน ยึดถือวัฒนธรรมองค์กร และเห็นคุณค่าต่อการทำงานอย่างทุ่มเท หากต้องทำงานในองค์กรใหญ่ๆ ที่มีประวัติศาสตร์ยาวนาน ซึ่งบริหารงานโดย Baby Boom ควรพยายามเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรเสียก่อนว่ามีการเจริญเติบโตมาอย่างไร ก่อนที่จะเสนอความคิดริเริ่มเพื่อการเปลี่ยนแปลงใดๆ แก่ Baby Boom

2. ทำงานกับกลุ่ม Gen-X ต้องพูดให้กระชับ ชัดเจน และไม่อ้อมค้อม เพราะ Gen-X ชอบความตรงไปตรงมา เราสามารถใช้ Email กลับคนกลุ่มนี้ได้ หากสามารถสื่อสารได้ใจความและตรงเป้าหมาย หากเป็นเรื่องใหญ่จริงๆ ควรพูดต่อหน้า เพราะ Gen-X ไม่ชอบถูกบงการ ผู้ใหญ่แค่ให้นโยบายกว้างๆ เปิดโอกาสให้เขาได้แก้ปัญหาก็จะดีที่สุด ส่วน Baby Boom ควรลดความคาดหวังต่อ Gen-X ในการทำงานหนักอย่างหนักโดยไม่มีวันหยุด หรือก้าวไปอย่างช้าๆ อย่างรุ่มร่าม เพราะ Gen-X ต้องการชีวิตที่สมดุล ไม่ชอบการอยู่ติดที่

3. ทำงานกับกลุ่ม Gen-Y หรือ Millennium ลองท้าทายพวกเขาด้วยภารกิจใหม่ๆ Millennium จะชอบความเป็นคนสำคัญ การเพิ่มความรับผิดชอบ เสมือนการให้คำชม จงเปิดโอกาสให้ Millennium ได้แสดงความคิดเห็นของเขา เห็นพวกเขาเป็นส่วนหนึ่งในทีม ผู้ใหญ่ที่ยอมรับความคิดเห็นก็จะได้รับการยอมรับจากพวกเขาเช่นกัน Millennium ชอบให้เราแสดงออกต่อสิ่งที่พวกเขาทำทุกขณะจิต เพราะความรู้สึกและความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน มีผลต่อพวกเขา

4. ทำงานกับกลุ่ม Gen-Z ให้เกียรติพวกเขาก่อนเสมอในฐานะที่พวกเขาน่าจะฉลาดกว่าเรา เพราะพวกเขาเติบโตมากับยุคอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงตั้งแต่เด็ก ส่วนปรัชญาที่เหมาะสมกับการทำงานของพวกเขาคือ Work-Life Balance ไม่ชอบสไตล์การทำงานแบบคนรุ่นเก่าที่นำเปื้อ และเพื่อป้องกันการสูญเสียความคิดและไอเดียของคน Gen Z ดาวรุ่งดวงใหม่ เราควรใช้ระบบการฝึกอบรมพนักงานที่ได้มาตรฐาน ใช้เทคโนโลยีปรับปรุงให้องค์กรมีความทันสมัยเพื่อดึงดูดพวกเขาให้มาทำงาน สุดท้ายคือการให้โอกาสพวกเขาในการแสดงความสามารถอย่างเต็มที่และส่งเสริมให้พวกเขาได้แสดงบทบาทที่สำคัญมากยิ่งขึ้นเสมอ

นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์ (2560) กล่าวว่า บุคคลในแต่ละรุ่นมีความแตกต่างหลายด้าน ทั้งในความคิด ค่านิยม ลักษณะนิสัย และพฤติกรรมที่แสดงออกมา สาเหตุที่ทำให้คนแตกต่างมาจากสภาพสังคมในช่วงนั้น ๆ เป็นปัจจัยที่หล่อหลอมความคิดและทำให้เกิดพฤติกรรมเหล่านั้น และในปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์การเติบโตอย่างก้าวกระโดด ทำให้เกิดปัญหา “ช่องว่างของวัย” คนรุ่นหัวหน้า กับ คนรุ่นพนักงานกับลูกน้อง มีความคิด วิธีการทำงานต่างกัน ทำให้เกิดความขัดแย้ง จึงควรเรียนรู้ความคิดของกันและกัน และทำความเข้าใจของคนแต่ละรุ่น ดังนี้

1. รุ่นเบบี้บูมเมอร์ หรือเรียกกันว่า (Gen B) เป็นคนที่สู้งาน มีความจงรักภักดีต่อองค์การ ด้วยความบริสุทธิ์ใจ มีความอดทน ให้ความสำคัญกับงาน มุ่งมั่นทำงานกว่าจะประสบความสำเร็จ ชอบพิสูจน์ความสามารถของตนเอง เนื่องจากเป็นรุ่นที่จำนวนประชากรมาก ต้องแข่งขันกันทำงาน หากงานทำ จึงจะเห็นได้ว่าคนรุ่นเจน บี ยอมทำงานหนัก เพื่อจะได้เห็นตนเองประสบความสำเร็จ โดยอาจคาดหวังว่า ไม่อยากให้คนรุ่นต่อไปยากลำบากเหมือนตน และข้อดีของคนรุ่นเจน บี ที่ผู้บริหารในองค์การชอบมากที่สุด คือ ไม่ค่อยเปลี่ยนงาน ในส่วนของพฤติกรรมการใช้ชีวิตก็เป็นไปอย่างเรียบง่าย

2. รุ่นเจนเอ็กซ์ ในด้านการทำงานยุคนี้เริ่มมีเจตคติในการทำงานเปลี่ยนไป โดยมองว่างานไม่ใช่ทุกอย่างของชีวิตคน คนที่อยู่ในรุ่นเจน เอ็กซ์ มีความทะเยอทะยานก็จริงแต่ก็รู้สึกว่าชีวิตควรมีอิสระ ดังนั้น การทำงานจึงทำไปตามหน้าที่ หากทำแล้วไม่ก้าวหน้าก็เปลี่ยนงาน ไม่ได้ภักดีต่อองค์การเหมือนคนรุ่นก่อนอย่างรักก็ตาม แม้ว่าคนรุ่นนี้จะเติบโตมาในยุคที่เริ่มมีเทคโนโลยี แต่ก็พบว่าพฤติกรรมการใช้เทคโนโลยีไม่ได้ใช้พำเพ็ญ หรือเน้นความสนุก แต่เน้นใช้เพื่อการทำงานในทางที่มีประโยชน์ ใช้เหมาะสมพอดีกับความจำเป็น

3. รุ่นเจนวาย เป็นคนวัยทำงานที่มีประสิทธิภาพ เพราะเทคโนโลยีที่ใกล้แค่เอื้อม ส่งผลให้คนเจนวายใช้เหตุผลทางอารมณ์ผสมกับเหตุผลเชิงตรรกะ ที่ตั้งอยู่บนฐานข้อมูลต้องการเรียนรู้ประสบการณ์ที่หลากหลาย และพร้อมเรียนรู้ใหม่ๆ ตลอดเวลา มีความสามารถในการทำงาน มีความคิดสร้างสรรค์ เชื่อมมั่นในตนเองสูง กล้าแสดงความคิดและกล้าแสดงออก มีเจตคติ ความคาดหวัง และวิธีการทำงานแตกต่างจากพนักงานวัยอื่นๆ คนที่อยู่ในรุ่นเจน วาย ต้องการรายได้สูง ความก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว มีความรู้ความเข้าใจโลกแห่งความจริงของชีวิตคนทำงาน และสามารถปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมการทำงาน หัวหน้าและเพื่อนร่วมงานต่างวัย ปัญหาของคนที่อยู่ในรุ่นเจน วาย เช่น กฎระเบียบต่างๆ ขององค์การถูกสร้างขึ้นมาจากคนรุ่นก่อนหน้า แต่เมื่อนำมาบังคับใช้กับคนที่อยู่ในรุ่นเจน วาย แทนที่จะช่วยให้องค์การบริหารงาน บริหารบุคคลได้ราบรื่น กลับกลายเป็นอุปสรรคขัดขวางการทำงานและผลงานที่ดีๆ ของคนที่อยู่ในรุ่นเจนวาย

ปัญหาเรื่องช่องว่างระหว่างรุ่นทำให้ 'รุ่น' ก่อนหน้ามองว่าคนที่อยู่ในรุ่นเจนวายทะเยอทะยานสูง เรียกร้องเกินสมควร และตั้งคำถามกับทุกเรื่อง ไม่อดทน ไม่รักองค์การ ซึ่งก่อให้เกิดปัญหาต่อเนื่องไปจากเจตคติเชิงลบเหล่านี้ เป็นหน้าที่ขององค์การที่ต้องทำการปรับความคิดของคนทั้ง 3 'รุ่น' ให้สามารถทำงานร่วมกันอย่างมีความสุขได้

HREX.asia (2562) ได้ให้หลักการในการบริหารความแตกต่างที่หลากหลายของบุคลากรในองค์กร

1. ให้ความเท่าเทียมกันอย่างยุติธรรม : องค์กรควรเคารพความหลากหลายของบุคลากรและให้ความเท่าเทียมกันอย่างยุติธรรม ไม่มีใครได้สิทธิประโยชน์เหนือกว่าใคร หรือไม่มีการขัดแย้งบาดหมางระหว่างกลุ่มที่แตกต่างกัน หากองค์กรละเลยในความเท่าเทียมกันนี้ ก็จะเกิดปัญหาขึ้นได้ เกิดการแบ่งฝักแบ่งฝ่าย หรือการทะเลาะเบาะแว้ง และอาจนำไปถึงการลาออกได้เช่นกัน นั่นย่อมเกิดผลเสียกับองค์กรในที่สุด

2. ให้โอกาสที่เหมาะสมกับความสามารถ : องค์กรควรสนับสนุนและให้โอกาสกับทุกคนอย่างเท่าเทียมโดยวัดที่ความสามารถเป็นหลัก หากใครมีศักยภาพก็ส่งเสริมให้เหมาะสม และส่งเสริมกับทุกฝ่ายอย่างเท่าเทียมด้วย ทุกคนมีสิทธิว่าโอกาสนั้นได้หากมีความสามารถ ไม่ใช่เพราะเส้นสาย หรือแบ่งแยกกลุ่ม แบ่งแยกเพศ ตลอดจนแบ่งแยกสถาบัน

3. รับฟังและเคารพความคิดเห็นของทุกคน : ความคิดเห็นของทุกคนมีคุณค่าในตัวของมันเอง องค์กรที่มีบุคลากรที่หลากหลายควรเคารพการเสนอความคิดเห็นตลอดจนวิธีการทำงานที่แตกต่างกันด้วย หากมีการถกเถียงกันให้ยึดอยู่บนหลักเหตุและผล ไม่ใช่ไม่เคารพความคิดเห็นหรือดูถูกดูแคลนไปจนถึงละเลยกับความคิดเห็นที่ไม่ใช้ทิศทางเดียวกับตน หรือดูถูกความคิดเห็นโดยเกิดจากการแบ่งแยกเชื้อชาติ หรือไม่ฟังความคิดเห็นเพราะรังเกียจเพศสภาพ เป็นต้น ควรมองที่ความคิดเห็นเป็นหลัก และนำมาวิเคราะห์แยกแยะให้เกิดประโยชน์กับการทำงาน

4. เปิดกว้างสำหรับตำแหน่งและทักษะในการทำงาน : ยุคนี้ทุกคนต่างมีความหลากหลายและความสามารถได้ทุกรูปแบบ อย่าปิดกั้นหรือสร้างกรอบคุณลักษณะ (Stereotype) ไปก่อน โดยเฉพาะกับเรื่องตำแหน่งและอาชีพในการทำงาน อย่างเช่น วิศวกรในยุคนี้ต่างก็เป็นผู้หญิงได้ ไม่ใช่ผู้ชายเพียงอย่างเดียว, เพศที่สามต่างก็สามารถเป็นครูและสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพไม่แพ้ครูเพศปกติ, หรือแม้แต่พนักงานการตลาดที่เก่งฉกาจก็ไม่จำเป็นจะต้องจบมาจากสถาบันดังเสมอไป ซึ่งทุกคนสามารถฝึกฝนตนเองให้เก่งได้ หากมีความสนใจและความมุ่งมั่น เป็นต้น

5. ไม่พยายามสร้างกลุ่มหรือหมู่ในองค์กรแบบเป็นทางการ เพื่อให้เกิดการแบ่งแยกกันบางครั้งบางองค์กรอาจมีการสร้างกลุ่มหรือเครือข่ายการทำงานขึ้น อาจเป็นการรวมตัวของคนสถาบันเดียวกัน หรือรวมตัวจากคนที่มาจากองค์กรเก่าเดียวกัน หากเกิดการรวมตัวโดยที่บริษัทไม่ใส่ใจก็อาจเกิดการแบ่งแยกได้เช่นกัน หรือทำให้คนที่ไม่มีกลุ่มก็ไม่สามารถทำงานร่วมกับคนอื่นได้ องค์กรควรละลายพฤติกรรมให้ได้มากที่สุด และหลอมรวมการทำงานแบบระบบทีมโดยที่ไม่มีการแบ่งแยกให้มากที่สุดด้วย

6. ไม่สื่อสารกับคนเฉพาะกลุ่มจนเกินไป : การสื่อสารภายในองค์กรนั้นมีความละเอียดอ่อนค่อนข้างสูง การใช้คำ ตลอดจนการสื่อสารแบบแฝงอศติ รวมไปถึงการจงใจสื่อสารเฉพาะกลุ่ม อาจทำให้เกิดความแบ่งแยก หรือสร้างความแตกต่างระหว่างกันได้ ดังนั้นจึงควรสื่อสารให้เป็นกลาง ครอบคลุม

ความเข้าใจกับทุกฝ่าย หรือไม่สื่อสารใดๆ ที่ทำให้เกิดความรู้สึกแค้นกับคนบางคนหรือบางลักษณะขึ้น หรือสื่อสารเฉพาะกลุ่มจนเกิดการไม่ยอมรับระหว่างกัน

7. เสริมสร้างความสามัคคีระหว่างกัน องค์กรยังมีบุคลากรที่หลากหลายย่อมต้องหาวิธีเสริมสร้างความสามัคคีระหว่างบุคลากรเพื่อให้ทุกคนเข้าใจซึ่งกันและกันและทำงานตลอดจนอยู่ในสังคมร่วมกันได้อย่างมีความสุข จะเห็นได้ว่าหลายองค์กรอาจมีการนำเอากีฬามาเชื่อมความสัมพันธ์กลุ่ม, จัดกิจกรรมสัมพันธ์ตลอดจนสนทนาการต่างๆ เพื่อละลายพฤติกรรมระหว่างกัน, ตลอดจนจัดปาร์ตี้หรือท่องเที่ยวเพื่อให้เกิดการรู้จักและสร้างความสนิทสนมกันให้มากขึ้น เหล่านี้ล้วนเชื่อมความผูกพัน สร้างความสามัคคี และทำให้ความหลากหลายแตกต่างอยู่ร่วมกันได้อย่างไม่มีปัญหา

8. ใช้ความแตกต่างให้เกิดประโยชน์ : ในเมื่อองค์กรมีบุคลากรที่แตกต่างกันก็ควรหยิบเอาความแตกต่างเหล่านั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับการทำงานตลอดจนการประกอบธุรกิจขององค์กร เพื่อสร้างคุณค่าให้กับความแตกต่างไปในตัวด้วย และทำให้บุคลากรเห็นคุณค่าขององค์กรที่เคารพและส่งเสริมความแตกต่างให้เป็นประโยชน์ อย่างเช่น องค์กรที่รับบุคลากรจากชาติตะวันตกเข้ามาทำงานด้วย ก็อาจจะจ้างบุคลากรเพิ่มเติมในการสอนภาษาอังกฤษให้กับพนักงานคนอื่นๆ, องค์กรที่มีหลากหลายเชื้อชาติและต้องทำตลาดแบบทั่วโลกก็อาจเรียกทุกคนมาแชร์องค์ความรู้ตลอดจนคุณลักษณะของคนในชาติของตนเพื่อให้ทำการตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น, หรือองค์กรที่มีคนที่ชอบดนตรีก็อาจส่งเสริมให้การนำเอาเพลงมาใช้ประโยชน์ในการทำงานได้, หรือองค์กรที่มีคนมาจากหลากหลายศาสนาก็อาจแชร์ความรู้ความสนใจระหว่างกันเพื่อเพิ่มประสบการณ์ตลอดจนองค์ความรู้ระหว่างกันให้เพิ่มขึ้น

2.4 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ได้รับการสถาปนาขึ้นในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล เมื่อวันที่ 18 มกราคม พ.ศ. 2548 ซึ่งดูเหมือนจะเป็นมหาวิทยาลัยใหม่ในสายตาของคนทั่วไป แต่ความจริงแล้วมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร มีประวัติความเป็นมาที่ยาวนาน และจัดเป็นสถาบันการศึกษาที่มีชื่อเสียงและมีความเชี่ยวชาญด้านวิชาชีพมาเป็นเวลาช้านาน จากเดิมที่รวมอยู่กับสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลซึ่งเป็นสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนสายวิชาชีพ อันประกอบด้วยวิทยาเขตต่าง ๆ มากกว่า 35 วิทยาเขตทั่วประเทศ และเมื่อมีการปรับเปลี่ยนสถานภาพจากสถาบัน มาเป็น มหาวิทยาลัย ในปี พ.ศ. 2548 ก็ได้มีการรวมกลุ่มวิทยาเขตในสังกัดแยกออกเป็น 9 มหาวิทยาลัย และหนึ่งในมหาวิทยาลัยที่แยกอิสระออกมา ก็คือ “มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร” จนถึงปัจจุบัน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร เป็นมหาวิทยาลัยที่อยู่ใจกลางกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วยวิทยาเขตเดิม 5 แห่ง วิทยาเขตเทเวศร์ วิทยาเขตโชติเวช วิทยาเขตพณิชยการพระนคร วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์ วิทยาเขตพระนครเหนือที่มีพื้นที่ไม่ห่างไกลกันนัก และปัจจุบันได้ปรับเป็น 4 ศูนย์ ได้แก่ ศูนย์เทเวศร์ศูนย์โชติเวช ศูนย์พณิชยการพระนคร ศูนย์พระนคร

เหนือ มหาวิทยาลัยยังคงยึดมั่นในการสร้างบัณฑิตนักปฏิบัติ ที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญด้าน วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โดยแบ่งการจัดการเรียนการสอน ออกเป็น 9 คณะ ได้แก่

1. คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
 2. คณะเทคโนโลยีคหกรรมศาสตร์
 3. คณะเทคโนโลยีสื่อสารมวลชน
 4. คณะบริหารธุรกิจ
 5. คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
 6. คณะวิศวกรรมศาสตร์
 7. คณะศิลปศาสตร์
 8. คณะอุตสาหกรรมสิ่งทอและออกแบบแฟชั่น
 9. คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการออกแบบ
- (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร, 2566)

วิสัยทัศน์ (Vision)

“ราชมงคลพระนคร” มหาวิทยาลัยแห่งเทคโนโลยีนวัตกรรมและการบูรณาการ

พันธกิจ (Mission)

1. ผลิตและพัฒนากำลังคนให้พร้อมเป็น “นวัตกรรมบูรณาการ” ที่มีความรอบรู้ มีความสามารถในการปรับตัวและรับมือกับความท้าทายได้อย่างรวดเร็ว
2. สร้างฐานข้อมูลคุณภาพ เพื่อสร้างสรรค์งานวิจัย และต่อยอดนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ตอบสนองต่อความต้องการของสังคมและชุมชน
3. บริการวิชาการต่ออุตสาหกรรมเป้าหมาย เพื่อยกระดับการพัฒนาอย่างยั่งยืน
4. ทำนุบำรุงศาสนา ศิลปวัฒนธรรม และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม
5. บริหารจัดการอย่างมีธรรมาภิบาล พร้อมสร้างวัฒนธรรมองค์กรต้นแบบ

ยุทธศาสตร์ (Strategy)

1. มุ่งความเป็นเลิศในเทคโนโลยีเชิงปฏิบัติที่สร้างมูลค่าให้กับเศรษฐกิจและสังคม
2. สร้างความเข้มแข็งของมหาวิทยาลัยต่อการรับการเปลี่ยนแปลง
3. พัฒนามหาวิทยาลัยฯ ให้เป็นแหล่งเรียนรู้และสร้างประโยชน์ให้กับชุมชน สังคม

กลยุทธ์ (Strategic Themes/Strategies)

1. มุ่งความเป็นเลิศในเทคโนโลยีเชิงปฏิบัติที่สร้างมูลค่าให้กับเศรษฐกิจและสังคม
2. สร้างความเข้มแข็งของมหาวิทยาลัยฯ ต่อรับการเปลี่ยนแปลง
3. พัฒนามหาวิทยาลัยฯ ให้เป็นแหล่งเรียนรู้และสร้างประโยชน์ให้กับชุมชน สังคม

อัตลักษณ์ (Identity)

บัณฑิตนักปฏิบัติไฟรู้ สู้งาน เชี่ยวชาญเทคโนโลยี มีคุณธรรม

ເອກລັກຊ໌ (Unique)

มหาวิทยาลัยนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อแผ่นดิน

ค่านิยมหลัก (Core Value)

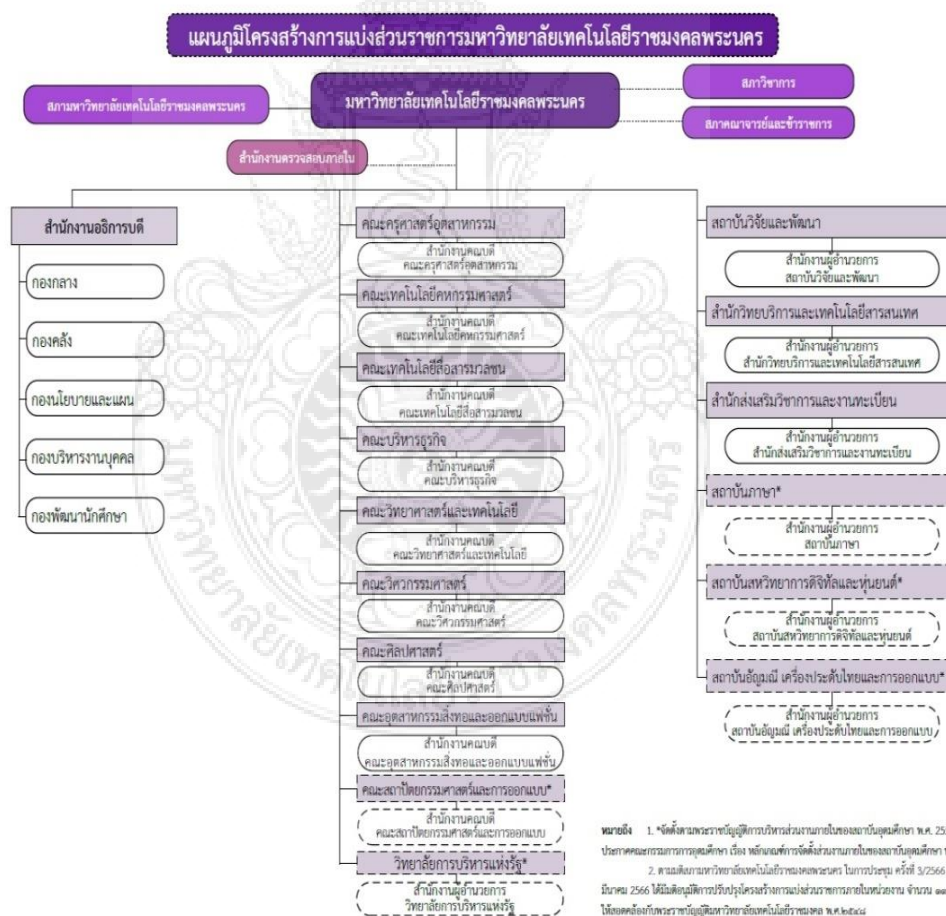
R Responsibility มีความรับผิดชอบ

M Maturity มีวุฒิภาวะ & มีความเป็นผู้ผู้นำ

U Unity ร่วมแรงร่วมใจ & ประโยชน์ส่วนรวมต้องมาก่อน

T Technology มีความรอบรู้ & เปิดรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีตลอดเวลา

P Professional มีความเป็นมืออาชีพ



ภาพที่ 2.2 โครงสร้างมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
ที่มา : (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร, ม.ป.ป.)

ลำดับ	หน่วยงาน	ช่วงอายุ			รวม
		ต่ำกว่า 28 ปี (Gen Z)	28 ปี - 43 ปี (Gen Z)	44 ปี - 59 ปี (Gen Z)	
1	คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม	1	26	33	60
2	คณะเทคโนโลยีคหกรรมศาสตร์	6	71	36	113
3	คณะเทคโนโลยีสื่อสารมวลชน	1	23	28	52
4	คณะบริหารธุรกิจ	7	65	72	144
5	คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	1	29	49	79
6	คณะวิศวกรรมศาสตร์	2	70	89	161
7	คณะศิลปศาสตร์	1	51	54	106
8	คณะอุตสาหกรรมสิ่งทอและออกแบบแฟชั่น	-	17	32	49
9	คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการออกแบบ	-	30	26	56
10	วิทยาลัยการบริหารแห่งรัฐ	-	2	-	2
11	สถาบันภาษา	1	2	-	3
12	สถาบันสหวิทยาการดิจิทัลและหุ่นยนต์	-	5	2	7
13	สถาบันอัญมณี เครื่องประดับไทย และการออกแบบ	1	3	1	5
14	สถาบันวิจัยและพัฒนา	6	17	3	26
15	สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ	2	36	17	55
16	สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน	5	26	14	45
17	สำนักงานอธิการบดี	-	2	1	3
18	กองกลาง	3	31	14	48
19	กองคลัง	1	26	12	39
20	กองนโยบายและแผน	-	23	8	31
21	กองบริหารงานบุคคล	5	18	9	32
22	กองพัฒนานักศึกษา	5	15	4	24
23	สำนักงานตรวจสอบภายใน	-	2	4	6
รวมทั้งหมด		48	590	508	1,146

ตารางที่ 2.2 แสดงจำนวนบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร จำแนกตามช่วงอายุ
ที่มา : กองบริหารงานบุคคล (31 กรกฎาคม 2567)

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ณัฏฐา สุตใจ (2557) ได้ศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ พบว่า 1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ มีการให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการสนับสนุน ส่งเสริมบุคลากร ให้ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อย่างเป็นระบบ มีมาตรฐาน โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วม ขณะเดียวกันควรมีการประเมินผลทั้งก่อน และหลังการดำเนินการตาม แผนการฝึกอบรม ศึกษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้ยังควรจัดตั้ง คณะกรรมการจัดทำแผนการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรโดยให้บุคลากรมีส่วนร่วม และมีการประเมินผล ทั้งก่อนและหลัง การดำเนินการ ตามแผนการพัฒนาบุคลากร 2) สภาพปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ พบว่า ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ มีการวางแผนกำลังคน มีปัญหาในการจัดแผนอัตรากำลัง 2 ปี และกรอบ อัตรากำลัง 4 ปี ในประเด็นที่ไม่สามารถกำหนดนโยบายหรือแนวทางที่ชัดเจน ด้านการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาบุคลากร โดยการขอใช้บัญชีผู้สอบบรรจุแข่งขันนั้น คือ การที่ไม่สามารถระบุหรือทราบตัวบุคคล ผู้ที่ขอใช้บัญชีผู้สอบแข่งขันได้ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า การสนับสนุนส่งเสริมให้ความรู้ให้กับบุคลากรนั้นยังขาดแผนการพัฒนาที่ชัดเจน เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้มีความรู้ความสามารถให้กับ บุคลากรแต่ละส่วนหรือของบุคลากรทั้งหมดภายในองค์กรและ ยังไม่มีการดำเนินการประเมินผลบุคลากรก่อน และหลังการได้รับการพัฒนา และด้านการดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์การบริหารค่าตอบแทนประโยชน์และบริการนั้น มีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทนประโยชน์และบริการให้กับบุคลากร 3) แนวทางการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ ควรจัดให้มีคณะกรรมการพิจารณากลับกรองตรวจสอบ ข้อมูลรายละเอียดก่อนเสนอความเห็นและข้อมูลประกอบ เพื่อให้ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้พิจารณาและทำการตัดสินใจ โดยเฉพาะการจัดทำแผนเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรอย่างต่อเนื่องตลอดจนควรมีการติดตามประเมินผล ทั้งก่อน และหลังการปฏิบัติงานทุกครั้งอย่างสม่ำเสมอ

สุนิดา จิตอารีรัตน์ (2560) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานโรงแรมบลิสตัน สุวรรณ พาร์ค วิว จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการคัดเลือกคนเข้าทำงาน มากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการฝึกอบรม การพัฒนา และการส่งเสริมความก้าวหน้า ด้านความมีเอกลักษณ์ของงาน ด้านค่าตอบแทน ผลประโยชน์อื่น ๆ และความมั่นคงในการทำงาน ตามลำดับ มีความผูกพันต่อองค์กร ด้านจิตใจมากที่สุด รองลงมาคือความผูกพันต่อองค์กร ด้านคงอยู่และความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน ตามลำดับ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานโรงแรมบลิสตัน สุวรรณ พาร์ค วิว ยกเว้น เพศ อายุ ประเภทบุคคล รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และสถานภาพ ส่วนการ

จัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านค่าตอบแทนผลประโยชน์ อื่น ๆ และความมั่นคงในการทำงาน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานโรงแรมบลิสตัน สุวรรณ พาร์ค วิว อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

กณิกนาฏ รักรอด สุทธิรักษ์ (2558) การบริหารความหลากหลายในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีความเข้าใจและเห็นคุณค่าของความหลากหลายและกระบวนการบริหารความหลากหลายผ่านกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น สามารถทำได้โดยการสร้างความเสมอภาคทางโอกาสทั้งสำหรับบุคคลภายนอกที่อยากร่วมงานกับองค์กรและสำหรับพนักงานในองค์กร องค์กรต้องสร้างกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความยุติธรรม โปร่งใสและไม่ก่อให้เกิดการเลือกปฏิบัติขึ้นในทุกกระบวนการ

อาชวี สุขหวาน (2566) แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของท่าอากาศยานเชียงใหม่ ภายใต้ความหลากหลายช่วงวัยของบุคลากร พบว่า เจเนอเรชั่น B มีจุดแข็งในด้านความเป็นผู้นำสูง เคารพกฎข้อบังคับ ทุ่มเทอุทิศตนให้กับงาน จุดอ่อนคือ ชอบออกคำสั่ง ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงและไม่ชอบเข้าสังคม เจเนอเรชั่น X มีจุดแข็งคือ มีความคิดเป็นของตัวเอง เปิดรับฟังความคิดเห็น รับเทคโนโลยีรอบคอบในการตัดสินใจ มีจุดอ่อนคือชอบออกคำสั่งยึดติดกับความอาวุโส เจเนอเรชั่น Y มีจุดแข็งคือเชื่อมั่นในตัวเองสูง มีความคิดสร้างสรรค์ชอบเรียนรู้ จุดอ่อนคือ ไม่เคารพกฎระเบียบ ขาดความอดทน ไม่พร้อมจะปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร เจเนอเรชั่น 2 มีจุดแข็งคือ มีความกระตือรือร้น ใส่ใจที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ มีความซื่อสัตย์ สุจริต ใช้เทคโนโลยีได้ดี จุดอ่อนคือ ขาดความอดทน ขาดประสบการณ์และการยอมรับ ดังนั้นเพื่อประสิทธิภาพการทำงาน องค์กรควรมีการปรับรูปแบบการปฏิบัติงานในยุค 4.0 โดยการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน และการรักษาคณในองค์กร ควรมีลักษณะงานที่หลากหลายและท้าทาย และความยืดหยุ่นในการทำงานให้ได้สัดส่วนที่เหมาะสมและสามารถเข้าถึงความต้องการที่แท้จริงของเจเนอเรชั่น ซึ่งจะช่วยลดปัญหาความหลากหลายช่วงวัยของบุคลากร ทำให้บุคลากรแต่ละเจเนอเรชั่นสามารถปรับตัวและทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

กล้วยไม้ วันทนัง เมทินี รักษาภรณ์ และ ญัฐกิตติ์ เอี่ยมสมบูรณ์ (2563) การจัดการความหลากหลายของบุคลากรที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัทผู้ให้บริการขนส่งสินค้าทางอากาศแห่งหนึ่ง พบว่า ความหลากหลายทางความเชื่อและทัศนคติที่มีผลต่อการทำงานร่วมกันกับเพื่อนร่วมงานในองค์กร ความสามารถมีผลต่อการแบ่งปันความรู้และปรับใช้ในการทำงานได้ ประสิทธิภาพการทำงานส่งผลให้เกิดความเข้าใจและการแก้ไขปัญหาที่ง่ายขึ้น ความถนัดส่งผลให้เกิดการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในองค์กร และความสามารถในการเรียนรู้มีผลต่อระยะเวลาในการเรียนรู้และประสิทธิผลของงานนอกจากนี้ ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรที่มีความสามารถในการจัดการความหลากหลายด้วยวิธีการบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น การใช้ความยืดหยุ่นในการทำงาน และการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมนั้นส่งผลให้เกิดประโยชน์ คุณค่า และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่ดีของพนักงานในองค์กร โดยผลการศึกษานี้จะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ส่งเสริมการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จินต์จุฑา จันทรประสิทธิ์ (2559) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรทางการศึกษา สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ พบว่า 1) สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการฝึกอบรม การศึกษาต่อ และการพัฒนาตนเอง ด้านการฝึกอบรม มีการจัดการฝึกอบรมบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ มีทั้งหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะหลักและสมรรถนะตามตำแหน่งงานให้แก่บุคลากรส่งผลให้บุคลากรที่ผ่านการเข้ารับการฝึกอบรมสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น 2) สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ มีปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษาต่อ ด้านการฝึกอบรม มีปัญหาเกี่ยวกับการสำรวจความต้องการหลักสูตรการฝึกอบรมจากบุคลากรก่อนวางแผนการฝึกอบรม การจัดหลักสูตรที่ตรงตามความจำเป็นต่อการ เนื่องจากสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์มีหน่วยงานในสังกัดหลายหน่วยงาน และบุคลากรส่วนใหญ่เป็นบุคลากรครูและอาจารย์ ทำให้การสำรวจความต้องการทำได้ไม่ทั่วถึงเท่าที่ควร อีกทั้งตัวแทนจากแต่ละหน่วยงานที่เข้าประชุมเพื่อจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรนั้นส่วนใหญ่เป็นบุคลากรครูและอาจารย์ ทำให้การฝึกอบรมส่วนใหญ่จึงเน้นการพัฒนาบุคลากรครูและอาจารย์ มากกว่าบุคลากรทางการศึกษา และการพัฒนาบุคลากรทำได้เป็นกลุ่มใหญ่ไม่ได้เจาะจงตามหน้าที่ บุคลากรต้องปฏิบัติงานและหน้าที่เกี่ยวข้องโดยตรง 3) บุคลากรทางการศึกษาที่มีปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุราชการ สถานภาพการรับราชการ และหน่วยงานที่สังกัดที่ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ไม่แตกต่างกัน และ 4) แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันพัฒนศิลป์ ได้แก่ ด้านการฝึกอบรม ควรมีการสำรวจความต้องการของบุคลากร ควรมีการวางแผนการฝึกอบรม ทบทวนแผนด้านการศึกษาต่อ ควรมีการชี้แจงหลักเกณฑ์วิธีการ ระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับการศึกษาต่อ และด้านการพัฒนาตนเอง ควรมีการสร้างแรงจูงใจกระตุ้นให้บุคลากรสนใจที่จะพัฒนาตนเอง

ชิตชนก ผู้รุ่งเรือง (2560) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบัญชี ในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ส่วนใหญ่มีการกำหนดความต้องการบุคลากร โดยพิจารณาความรู้ความสามารถตามสายงาน และส่วนใหญ่มีปัญหาเรื่องขาดการสนับสนุนจากบุคลากรในองค์กรในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดคนเข้าทำงาน ส่วนใหญ่มีกระบวนการคัดเลือกบุคลากรใหม่ด้วยความโปร่งใส และส่วนใหญ่มีปัญหาเรื่องการตรวจสอบประวัติผู้สมัคร ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา ส่วนใหญ่มีการสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมอบรมเพื่อพัฒนาตนเองเป็นรายบุคคล และส่วนใหญ่มีปัญหาเรื่องการฝึกอบรมและพัฒนาไม่ตอบสนองต่อกลยุทธ์ขององค์กร ด้านการจ่ายค่าตอบแทน ส่วนใหญ่มีการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม และส่วนใหญ่มีปัญหาเรื่องการจ่ายค่าตอบแทนตามสถานภาพของตำแหน่ง ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่มีการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาความดีความชอบ และส่วนใหญ่มีปัญหาเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานมีมาตรฐานไม่ชัดเจน ด้านการรักษาความสัมพันธ์ ส่วนใหญ่มีการป้องกันมิให้เกิดการคุกคามทางเพศกับบุคลากรในองค์กร และส่วนใหญ่มีปัญหาเรื่องการบริหารงานไม่คำนึงถึงทฤษฎีการจูงใจ ไม่คำนึงถึงความต้องการของพนักงานแต่ละระดับที่แตกต่างกัน

พัสสรณ์ วรภัทร์ธระกุล (2566) ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลในสำนักงานเลขาธิการนายกรัฐมนตรี พบว่า 1) ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลในสำนักงานเลขาธิการนายกรัฐมนตรี โดยบรรลุผลตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ใน การวางแผนบริหารกำลังคน ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ จากนโยบาย แผนงานโครงการ และมาตรฐานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด 2) ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรบุคคล มีผลมาจาก 2.1) ปัญหาความขัดแย้ง 2.2) นโยบายที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนาบุคลากรอย่างเต็มรูปแบบ 2.3) งบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากร 2.4) บุคลากรส่วนใหญ่มีอายุมากในการทำงาน และ 2.5) ปัญหาการต่อต้านของบุคลากรจากพฤติกรรม ในการยอมรับองค์ความรู้ใหม่ๆ ของบุคลากร และ 3) แนวทางการพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลในสำนักงานเลขาธิการนายกรัฐมนตรี โดยการปรับเปลี่ยนแนวความคิดในเรื่อง “การบริหารจัดการคน” ให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร พร้อมทั้งมีกลไกที่ช่วยกำหนดทิศทางที่อำนวยความสะดวก ช่วยเหลือ แนะนำและให้คำปรึกษาในเรื่องที่เกี่ยวกับภาพลักษณ์ขององค์กรและความน่าเชื่อถือ เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องในส่วนที่ยังขาดหรือเป็นจุดอ่อน เพื่อให้องค์การสามารถพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรทุกด้านให้ได้มาตรฐานต่อไป

กิตติยาภรณ์ ศูนย์กลาง (2564) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ของบุคลากรเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ (Generation X) และเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ พบว่า คนเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ และคนเจนเนอเรชั่นวาย มีความรับรู้ต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปในทิศทางเดียวกัน หรือใกล้เคียงกัน โดยมองว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งผลต่อคุณภาพของงาน ปริมาณงาน และเวลาในการทำงาน ดังนี้ 1) ด้านกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของเจ้าหน้าที่ จากการศึกษาทั้งสองเจนเนอเรชั่น ได้ลำดับความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของเจ้าหน้าที่เรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ การสรรหาคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผล และที่ส่งผลน้อยที่สุดในความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ เรื่องค่าตอบแทนและผลประโยชน์ โดยได้ให้ความเห็นว่าเรื่องค่าตอบแทนและผลประโยชน์ เป็นเรื่องที่เป็นไปตามขั้นตอน ข้อบังคับ และระเบียบของราชการ รวมถึงเป็นเรื่องที่เจ้าหน้าที่รับรู้ก่อนที่จะเข้ามาปฏิบัติงานอยู่แล้ว จึงไม่ได้ส่งผลกระทบใด ๆ 2) ความรู้ด้านประสิทธิภาพการทำงาน ทั้งสองเจนเนอเรชั่นได้แสดงความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า ประสิทธิภาพการทำงาน หมายถึง ความสามารถในการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้แล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด การลงแรงน้อยแต่ได้ผลลัพธ์มาก รวมถึงมองว่าเจ้าหน้าที่ของสำนักงานสามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากข้อมูลการศึกษาข้างต้น ผู้ปฏิบัติงานทั้งสองเจนเนอเรชั่น ได้มีข้อเสนอแนะไปในทิศทางเดียวกัน โดยสรุปได้ว่า ควรมีการเพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์ และวิธีการสมัครคัดเลือกบุคลากร รวมถึงปรับอัตราค่าจ้างของเจ้าหน้าที่ให้มีความเหมาะสม และพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม ให้มีความเหมาะสมกับตำแหน่ง

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ภายใต้ความหลากหลายของช่วงวัยบุคลากร เป็นวิธีการดำเนินงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาข้อมูลแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร บทความวิชาการและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยเลือกปัจจัยและ ตัวแปรที่เกี่ยวข้องมาดำเนินการวิจัย ทั้งนี้เพื่อให้ครอบคลุมในประเด็นต่าง ๆ อย่างครบถ้วนและบรรลุตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยได้มุมมองด้านต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การทำความเข้าใจและตีความเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ศึกษาความคาดหวังของรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ภายใต้ความหลากหลายของช่วงวัยบุคลากร 2) ศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ภายใต้ความหลากหลายของช่วงวัยบุคลากร และ 3) เป็นแนวทางในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ภายใต้ความหลากหลายของช่วงวัยบุคลากร ให้ได้มาซึ่งองค์ความรู้ใหม่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ภายใต้ความหลากหลายของช่วงวัยบุคลากร ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

- 3.1 การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้
- 3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ
- 3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.7 จริยธรรมการวิจัย

3.1 การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อให้เข้าถึงข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ภายใต้ความหลากหลายของช่วงวัยบุคลากร เนื่องจากเป็นการศึกษาสัดส่วนประชากร (Population Proportion, π) ซึ่งจะได้ผลลัพธ์จากแบบสอบถามออกมาเป็นจำนวนหรือความถี่ (Frequency) หรือสัดส่วน (Proportion) หรือเปอร์เซ็นต์ (Percentage) หรือทศนิยม (Decimal) ในครั้งนี้ และทราบจำนวนประชากร (Population, N) ซึ่งมีจำนวนทั้งหมด 1,146 คน (กองบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร, 31 กรกฎาคม 2567) แต่เนื่องจากในที่นี้ไม่ทราบค่าสัดส่วนประชากรที่ต้องการ (π) จึงประมาณการให้ค่า π

มีค่าสูงที่สุดคือ .5 (Weiers, 2005 : 344) และกำหนดให้ความเชื่อมั่น 95% และให้ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับให้เกิดขึ้นได้ (e) เท่ากับ .05 และใช้สูตรของ ดร.ละเอียด ศีลาน้อย (ละเอียด, 2558 : 33) ดังนี้

$$n = \frac{Nz^2\sigma^2}{Ne^2 + z^2\sigma^2}$$

$$n = \frac{1146(1.96)^2(.25)}{1146(.05)^2 + (1.96)^2 (.25)}$$

$$n = 288$$

กลุ่มตัวอย่างประชากรที่เก็บแบบสอบถามมีจำนวนทั้งสิ้น 288 คน

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ สำหรับขั้นตอนการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางวิธีการดำเนินการตามขั้นตอนกระบวนการ และวิธีวิเคราะห์วิจัย ดังนี้

ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดและวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยใช้แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา สายงาน ประสบการณ์ในการทำงาน มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคาดหวังรูปแบบในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทั้ง 4 ด้าน คือ 1) ด้านการสรรหาและการคัดเลือก 2) ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา 3) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน 4) ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ มีลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบปลายปิด(Closed-end Questionnaires) แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert) ซึ่งมี 5 ระดับ คือ

- 5 หมายถึง คาดหวังมากที่สุด
- 4 หมายถึง คาดหวังมาก
- 3 หมายถึง คาดหวังปานกลาง
- 2 หมายถึง คาดหวังน้อย
- 1 หมายถึง คาดหวังน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทั้ง 4 ด้าน คือ 1) ด้านการสรรหาและการคัดเลือก 2) ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา 3) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน 4) ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ มีลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบปลายปิด (Closed-end Questionnaires) แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามวิธีของลิเคิร์ท (Likert) ซึ่งมี 5 ระดับ คือ

- 5 หมายถึง มีปัญหาและอุปสรรคมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีปัญหาและอุปสรรคมาก
- 3 หมายถึง มีปัญหาและอุปสรรคปานกลาง
- 2 หมายถึง มีปัญหาและอุปสรรคน้อย
- 1 หมายถึง มีปัญหาและอุปสรรคที่สุด

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะ มีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด

3.3 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามเพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลเพื่อทำวิจัยในครั้งนี้ โดยนำแบบสอบถามที่ได้สร้างขึ้นไปทำการทดสอบหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) รายละเอียดดังนี้

1. การทดสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม (Content Validity Rest) ซึ่งมีลำดับขั้นตอนดังนี้

1.1 กำหนดผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ตามลักษณะการสร้างแบบสอบถามวัดค่าตัวแปรที่เกี่ยวข้องและลักษณะของกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษา

1.2 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นและปรับปรุงเนื้อหาตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ และนำไปให้ทดสอบความตรงของเนื้อหา (A Test of Validity) ด้วยดัชนีความสอดคล้องระหว่างคำถามและวัตถุประสงค์ของการวิจัย (Index of Item Objective Congruence: IOC) เพื่อให้น้ำหนักความสอดคล้องและความเหมาะสมตามกรอบแนวคิดการวิจัยหรือไม่

1.3 นำความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมาหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างคำถามและวัตถุประสงค์ของการวิจัย (Index of Item Objective Congruence: IOC) โดยการให้ ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ทำการประเมินความเหมาะสมของแต่ละข้อความ ซึ่งเกณฑ์การประเมินได้ กำหนดค่าเป็นตัวเลข ดังนี้

- +1 หมายถึง ข้อความมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจ หรือข้อความนั้นคลุมเครือไม่ชัดเจน
- 1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อความที่ไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

1.4 นำคะแนนจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน มาหาค่าดัชนีความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective Congruence: IOC) โดยการให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ทำการประเมินความ

เหมาะสมของแต่ละข้อความ ซึ่งใช้เกณฑ์การพิจารณาเลือกข้อ คำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป ตามสูตรดังนี้ (วรัญญา ภัทรสุข, 2554)

สูตรในการคำนวณ

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

IOC คือ ดัชนีความสอดคล้องมีค่าอยู่ระหว่าง -1 ถึง +1
 $\sum R$ คือ ผลรวมของคะแนนผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน
 N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

การทดสอบความสมบูรณ์ของเครื่องมือ (Validity) โดยนำแบบสอบถามที่ได้สร้างเสร็จแล้ว ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบของ ความสมบูรณ์ของเนื้อหาว่าสอดคล้องกับหัวเรื่องและวัตถุประสงค์การวิจัย โดยใช้วิธี Index of Item Objective Congruence: IOC โดยใช้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน คือ

1. ดร. เกริกกิต ชัยรัตน์
2. ผศ.ดร. นิตินันท์ ศรีสุวรรณ
3. อาจารย์มนัส บุญวงศ์

การทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability Test) ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

ผู้วิจัยทำการทดสอบค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหา โดยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น นำไปตรวจสอบความเชื่อมั่นหรือความเที่ยงก่อนนำแบบสอบถามไปใช้จริง (Try Out) โดยทำ การเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างทดลองที่คล้ายคลึงกับประชากรที่จะทำการศึกษา จำนวน 30 คน จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้มาทำการดำเนินการคำนวณหาความเชื่อมั่นหรือความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถาม ในการทดสอบความเชื่อถือนั้นจะเลือกเฉพาะที่สามารถนำมาตีเป็นค่าคะแนนได้ 0.928 โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha-Coefficient) ของ ครอนบาค (Cronbach, 1970) ซึ่งในการวิเคราะห์และประมวลผลความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 ของแบบสอบถาม ใช้สูตรในการคำนวณ ดังนี้

สูตร

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left[1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t^2} \right]$$

เมื่อ

α = สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น
 n = จำนวนข้อ
 s_i^2 = คะแนนความแปรปรวนแต่ละข้อ
 s_t^2 = คะแนนความแปรปรวนทั้งฉบับ

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

หลังจากรวบรวมแบบสอบถามทั้งหมดที่ได้เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถาม ทั้งหมดมาดำเนินการ ดังนี้

1. การตรวจสอบข้อมูล (Editing) ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม และทำการตรวจสอบและคัดเลือกแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ออก นำแบบสอบถามที่ตอบคำถามทุกรายการ ครบถ้วนสมบูรณ์และสามารถนำมาวิเคราะห์ทางสถิติ ได้ทุกฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

2. การลงรหัส (Coding) นำแบบสอบถามที่ครบถ้วนสมบูรณ์มาจัดกลุ่มและนับคะแนนลงรหัส ตามที่กำหนดไว้

3. บันทึกข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

4. แบบสอบถามตอนที่ 1 ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลแบบหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

5. แบบสอบถามตอนที่ 2 - 3 ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยมีคำตอบและกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนตามวิธีการของเร็นลิส เอ.ลิเคิร์ท (Rating A. Likert) คือ ลิเคิร์ทสเกล (Likert Scale) โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนจากการตอบแบบสอบถามของบุคลากร(ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2555) ดังนี้

5	หมายถึง	เห็นด้วยมากที่สุด
4	หมายถึง	เห็นด้วยมาก
3	หมายถึง	เห็นด้วยปานกลาง
2	หมายถึง	เห็นด้วยน้อย
1	หมายถึง	เห็นด้วยน้อยที่สุด

เกณฑ์การแปลผลโดยกำหนดช่วงค่าเฉลี่ยเพื่อการวิเคราะห์แปลผลแบ่งออกเป็น 5 ระดับ (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2555) ดังนี้

4.50 - 5.00 คะแนน	ระดับความสำคัญและการให้ข้อมูลมากที่สุด
3.50 - 4.49 คะแนน	ระดับความสำคัญและการให้ข้อมูลมาก
2.50 - 3.49 คะแนน	ระดับความสำคัญและการให้ข้อมูลปานกลาง
1.50 - 2.49 คะแนน	ระดับความสำคัญและการให้ข้อมูลน้อย
1.00 - 1.49 คะแนน	ระดับความสำคัญและการให้ข้อมูลน้อยที่สุด

3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

2.1 สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยการวิเคราะห์ด้วยการแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยใช้ในการอธิบายความหมายของข้อมูลในลักษณะของการบรรยาย ทัวไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

2.2 สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic) การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มที่มีมากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way analysis of Variance: One-Way ANOVA or F-Test) และเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี Scheffe

3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยใช้แหล่งข้อมูล 2 ประเภท ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) และแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Date) ได้แก่

1. แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลเบื้องต้นที่ได้จากการสังเกตรวบรวมข้อมูลภาคสนาม (Field Study)
2. แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Date) ได้จากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลเอกสารหรือเป็นการวิจัยในรูปแบบเอกสาร (Documentary Research) ทั้งหน่วยงานของรัฐและเอกชน ได้แก่ หนังสือพิมพ์ วารสาร ข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต แนวคิด ทฤษฎี บทความวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางการกำหนดแนวทางการวิจัยและเป็นประโยชน์ในการทำ ความเข้าใจและช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

3.7 จริยธรรมการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้เป็นการดำเนินการตามแนวทางหลักจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ ประเภทโครงการวิจัย แบบยกเว้น รหัสโครงการ IRB-056-2024 ชื่อโครงการวิจัย การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ภายใต้ความหลากหลายช่วงวัยบุคลากร ได้รับการประเมินจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

บทที่ 4

ผลวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์และการนำเสนอผลของการวิจัยเรื่อง “การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ภายใต้ความหลากหลายของช่วงวัยบุคลากร” นี้ นำเสนอในรูปตารางประกอบคำบรรยาย โดยแบ่งการนำเสนอ ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เข้าใจตรงกัน ผู้วิจัยได้เสนอสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
F	แทน	ค่า F-Test
Sig.	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
df	แทน	ระดับแห่งความเป็นอิสระ (Degree of freedom)
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลของการวิจัย ผู้วิจัยได้แบ่งนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น

4 ส่วน ตามวัตถุประสงค์ และสมมติฐานของการวิจัย ดังนี้

- ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล
- ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคาดหวังการจัดการทรัพยากรมนุษย์
- ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์
- ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล

การนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage) ได้ข้อมูลดังนี้

ตาราง 4.1 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	106	36.81
1.2 หญิง	182	63.19
รวม	288	100.00
2. อายุ		
2.1 ต่ำกว่า 27 ปี (เจนเอเรชั่นแซด)	40	13.89
2.2 28 – 43 ปี (เจนเอเรชั่นวาย)	141	48.96
2.3 44 – 59 ปี (เจนเอเรชั่นเอ็กซ์)	107	37.15
รวม	288	100.00
3. สถานภาพ		
3.1 โสด	167	57.99
3.2 สมรส	109	37.85
3.3 หย่าร้าง/หม้าย	12	4.17
รวม	288	100.00
4. ระดับการศึกษา		
4.1 ปริญญาตรี	8	2.78
4.2 ปริญญาโท	116	40.28
4.3 ปริญญาเอก	107	37.15
4.4 อื่น ๆ	57	19.79
รวม	288	100.00
5. สายงาน		
5.1 วิชาการ	148	51.39
5.2 บริหาร	140	48.61
รวม	288	100.00
6. ประสบการณ์ในการทำงาน		
6.1 ต่ำกว่า 5 ปี	43	14.93
6.2 6 -10 ปี	98	34.03
6.3 11 – 15 ปี	66	22.92
6.4 16 – 20 ปี	40	13.89
6.5 มากกว่า 20 ปี	41	14.24
รวม	288	100.00

จากตาราง 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคล พบว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร มากกว่าครึ่งเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 63.19 รองลงมาเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 36.81 ตามลำดับ ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 28 – 43 ปี (เจเนอเรชันวาย) รองลงมามีอายุระหว่าง 44 – 59 ปี (เจเนอเรชันเอ็กซ์) และอายุต่ำกว่า 28 ปี (เจเนอเรชันแซด) คิดเป็นร้อยละ 48.96 37.15 และ 13.89 ตามลำดับ มากกว่าครึ่งมีสถานภาพโสด รองลงมา มีสถานภาพสมรส และมีสถานภาพหย่าร้าง/หม้าย คิดเป็นร้อยละ 57.99 37.85 และ 4.17 ตามลำดับ ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาโท รองลงมา มีการศึกษาระดับปริญญาเอก มีการศึกษาระดับอื่น ๆ และมีการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 40.28 37.15 19.79 และ 2.78 ตามลำดับ มากกว่าครึ่งปฏิบัติงานในสายงานวิชาการ รองลงมาปฏิบัติงานในสายงานบริหาร คิดเป็นร้อยละ 51.39 และ 48.61 ตามลำดับ มีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 6 -10 ปี รองลงมา มีประสบการณ์ระหว่าง 11 – 15 ปี มีประสบการณ์ต่ำกว่า 5 ปี มีประสบการณ์มากกว่า 20 ปี และมีประสบการณ์ระหว่าง 16 – 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 34.03 22.92 14.93 14.25 และ 13.89 ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคาดหวังการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคาดหวังการจัดการทรัพยากรมนุษย์ แบ่งเป็นรายด้าน คือ การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน และค่าตอบแทนและสวัสดิการ

ตาราง 4.2 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคาดหวังการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม

ความคาดหวังการจัดการทรัพยากรมนุษย์	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1. การสรรหาและคัดเลือก	4.47	0.61	มาก
2. การฝึกอบรมและพัฒนา	4.45	0.69	มาก
3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.41	0.76	มาก
4. ค่าตอบแทนและสวัสดิการ	4.45	0.75	มาก
รวม	4.45	0.64	มาก

จากตาราง 4.2 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคาดหวังการจัดการทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ในภาพรวมบุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร มีความคาดหวังการจัดการทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.45 (S.D. = 0.64) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีความคาดหวังอยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.47 (S.D. = 0.61) รองลงมา ได้แก่ การฝึกอบรมและพัฒนา และค่าตอบแทนและสวัสดิการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.45 (S.D. = 0.69 และ 0.75) และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.41 (S.D. = 0.76) ตามลำดับ

ตาราง 4.3 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคาดหวังการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ความคาดหวังการจัดการทรัพยากรมนุษย์	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1. การสรรหาและคัดเลือก			
1.1 มีการกำหนดนโยบายในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร	4.41	0.75	มาก
1.2 มีกระบวนการสรรหาและคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพและเป็นธรรม	4.57	0.63	มากที่สุด
1.3 มีเครือข่ายที่หลากหลายในการดึงดูดผู้สมัครงาน	4.42	0.76	มาก
1.4 มีการส่งเสริมให้บุคลากรเลือกทำงานได้ตามความชอบและความถนัดของตนเอง	4.48	0.71	มาก
รวม	4.47	0.61	มาก
2. การฝึกอบรมและพัฒนา			
2.1 มีการส่งเสริม พัฒนาความก้าวหน้าในสายงานของบุคลากรให้สูงขึ้น	4.40	0.80	มาก
2.2 มีการพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถของบุคลากรในการเตรียมความพร้อมสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น	4.54	0.72	มากที่สุด
2.3 มีการฝึกอบรมบุคลากรทุกระดับโดยเท่าเทียมกัน	4.44	0.79	มาก
2.4 มีการส่งเสริมทักษะทางภาษาแก่บุคลากร	4.44	0.77	มาก
รวม	4.45	0.69	มาก
3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน			
3.1 มีการประเมินศักยภาพความรู้ความสามารถของบุคลากรโดยเท่าเทียม	4.36	0.88	มาก
3.2 มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างยุติธรรม เที่ยงตรง โปร่งใส และตรวจสอบได้	4.44	0.84	มาก
3.3 มีขั้นตอนการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตามระเบียบโดยเสมอภาค	4.41	0.84	มาก
3.4 มีการนำผลการประเมินมาเป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาบุคลากร	4.42	0.77	มาก
รวม	4.41	0.76	มาก

ตาราง 4.3 (ต่อ)

ความคาดหวังการจัดการทรัพยากรมนุษย์	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
4. ค่าตอบแทนและสวัสดิการ			
4.1 การจัดสวัสดิการภายในมหาวิทยาลัยที่เหมาะสมแก่บุคลากร	4.40	0.80	มาก
4.2 มีผลตอบแทน (Intensive) ให้ผู้ทำงานดีเด่น	4.50	0.81	มากที่สุด
4.3 มีการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเหมาะสม	4.47	0.79	มาก
4.4 มีสวัสดิการให้กับบุคคลในครอบครัว	4.44	0.85	มาก
รวม	4.45	0.75	มาก
ภาพรวม	4.45	0.64	มาก

จากตาราง 4.3 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคาดหวังการจัดการทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ในภาพรวมบุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร มีความคาดหวังการจัดการทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.45 (S.D. = 0.64) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

การสรรหาและคัดเลือกในภาพรวม มีความคาดหวังอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.47 (S.D. = 0.61) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความคาดหวังอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ มีกระบวนการสรรหาและคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพและเป็นธรรม ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.57 (S.D. = 0.63) มีความคาดหวังอยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ มีการส่งเสริมให้บุคลากรเลือกทำงานได้ตามความชอบและความถนัดของตนเอง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.48 (S.D. = 0.71) มีเครือข่ายที่หลากหลายในการดึงดูดผู้สมัครงาน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.42 (S.D. = 0.76) และมีการกำหนดนโยบายในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.41 (S.D. = 0.75) ตามลำดับ

การฝึกอบรมและพัฒนาในภาพรวม มีความคาดหวังอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.45 (S.D. = 0.69) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความคาดหวังอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ มีการพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถของบุคลากรในการเตรียมความพร้อมสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.54 (S.D. = 0.72) มีความคาดหวังอยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ มีการส่งเสริมทักษะทางภาษาแก่บุคลากร และมีการฝึกอบรมบุคลากรทุกระดับโดยเท่าเทียมกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ 4.44 (S.D. = 0.77 และ 0.79) และมีการส่งเสริม พัฒนาความก้าวหน้าในสายงานของบุคลากรให้สูงขึ้น ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.40 (S.D. = 0.80) ตามลำดับ

การประเมินผลการปฏิบัติงานในภาพรวม มีความคาดหวังอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.41 (S.D. = 0.76) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความคาดหวังอยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างยุติธรรม เที่ยงตรง โปร่งใส และตรวจสอบได้ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.44 (S.D. = 0.84) มีการนำผลการประเมินมาเป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาบุคลากร ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.42 (S.D. = 0.77) มีขั้นตอนการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตามระเบียบโดยเสมอภาค ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.41 (S.D. = 0.84) และมีการ

ประเมินศักยภาพความรู้ความสามารถของบุคลากรโดยเท่าเทียม ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.36 (S.D. = 0.88) ตามลำดับ

ค่าตอบแทนและสวัสดิการในภาพรวม มีความคาดหวังอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.45 (S.D. = 0.75) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความคาดหวังอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ มีผลตอบแทน (Intensive) ให้ผู้ทำงานดีเด่น ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.50 (S.D. = 0.81) มีความคาดหวังอยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ มีการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเหมาะสม ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.47 (S.D. = 0.79) มีสวัสดิการให้กับบุคคลในครอบครัว ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.44 (S.D. = 0.85) และการจัดสวัสดิการภายในมหาวิทยาลัยที่เหมาะสมแก่บุคลากร ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.40 (S.D. = 0.80) ตามลำดับ

ตาราง 4.4 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคาดหวังการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มตัวอย่าง อายุต่ำกว่า 28 ปี (เจนเอเรชั่นแซต)

ความคาดหวังการจัดการทรัพยากรมนุษย์	N	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1. การสรรหาและคัดเลือก				
1.1 มีการกำหนดนโยบายในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร	41	4.24	0.83	มาก
1.2 มีกระบวนการสรรหาและคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพและเป็นธรรม	41	4.39	0.74	มาก
1.3 มีเครือข่ายที่หลากหลายในการดึงดูดผู้สมัครงาน	41	4.20	0.81	มาก
1.4 มีการส่งเสริมให้บุคลากรเลือกทำงานได้ตามความชอบและความถนัดของตนเอง	41	4.17	0.80	มาก
รวม	41	3.98	0.85	มาก
2. การฝึกอบรมและพัฒนา				
2.1 มีการส่งเสริม พัฒนาความก้าวหน้าในสายงานของบุคลากรให้สูงขึ้น	41	4.29	0.81	มาก
2.2 มีการพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถของบุคลากรในการเตรียมความพร้อมสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น	41	4.05	0.89	มาก
2.3 มีการฝึกอบรมบุคลากรทุกระดับโดยเท่าเทียมกัน	41	4.10	0.92	มาก
2.4 มีการส่งเสริมทักษะทางภาษาแก่บุคลากร	41	4.00	0.89	มาก
รวม	41	4.05	0.92	มาก

ตาราง 4.4 (ต่อ)

ความคาดหวังการจัดการทรัพยากรมนุษย์	N	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน				
3.1 มีการประเมินศักยภาพความรู้ความสามารถของบุคลากรโดยเท่าเทียม	41	4.07	0.93	มาก
3.2 มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างยุติธรรม เทียบตรง โปร่งใส และตรวจสอบได้	41	4.07	0.79	มาก
3.3 มีขั้นตอนการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตามระเบียบโดยเสมอภาค	41	3.98	0.94	มาก
3.4 มีการนำผลการประเมินมาเป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาบุคลากร	41	4.32	0.88	มาก
รวม	41	4.17	0.86	มาก
4. ค่าตอบแทนและสวัสดิการ				
4.1 การจัดสวัสดิการภายในมหาวิทยาลัยที่เหมาะสมแก่บุคลากร	41	4.12	0.87	มาก
4.2 มีผลตอบแทน (Intensive) ให้ผู้ทำงานดีเด่น	41	4.25	0.69	มาก
4.3 มีการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเหมาะสม	41	4.10	0.74	มาก
4.4 มีสวัสดิการให้กับบุคคลในครอบครัว	41	4.05	0.75	มาก
รวม	41	4.15	0.83	มาก
ภาพรวม	41	4.14	0.69	มาก

จากตาราง 4.4 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคาดหวังการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มตัวอย่าง อายุต่ำกว่า 28 ปี (เจนเอเรชั่นแซต) พบว่า ในภาพรวมบุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครมีความคาดหวังการจัดการทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 (S.D. = 0.69) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

การสรรหาและคัดเลือกในภาพรวม มีความคาดหวังอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 (S.D. = 0.85) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความคาดหวังอยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ มีกระบวนการสรรหาและคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพและเป็นธรรม ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.39 (S.D. = 0.74) มีการกำหนดนโยบายในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 (S.D. = 0.83) มีเครือข่ายที่หลากหลายในการดึงดูดผู้สมัครงาน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 (S.D. = 0.81) และการส่งเสริมให้บุคลากรเลือกทำงานได้ตามความชอบและความถนัดของตนเอง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 (S.D. = 0.80) ตามลำดับ

การฝึกอบรมและพัฒนาในภาพรวม มีความคาดหวังอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 (S.D. = 0.92) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความคาดหวังอยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ มีการส่งเสริม พัฒนาความก้าวหน้าในสายงานของบุคลากรให้สูงขึ้น ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.29 (S.D. = 0.81) มีการฝึกอบรมบุคลากรทุกระดับโดยเท่าเทียมกัน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 (S.D. = 0.92) มีการพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถของบุคลากรในการเตรียมความพร้อมสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 (S.D. = 0.89) และมีการส่งเสริมทักษะทางภาษาแก่บุคลากร ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 (S.D. = 0.89) ตามลำดับ

การประเมินผลการปฏิบัติงานในภาพรวม มีความคาดหวังอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 (S.D. = 0.86) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความคาดหวังอยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ มีการนำผลการประเมินมาเป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาบุคลากร ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32 (S.D. = 0.88) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างยุติธรรมเที่ยงตรง โปร่งใส และตรวจสอบได้ และมีการประเมินศักยภาพความรู้ความสามารถของบุคลากรโดยเท่าเทียม มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ 4.07 (S.D. = 0.79 และ 0.93) และมีขั้นตอนการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตามระเบียบโดยเสมอภาค ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 (S.D. = 0.94) ตามลำดับ

ค่าตอบแทนและสวัสดิการในภาพรวม มีความคาดหวังอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 (S.D. = 0.83) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความคาดหวังอยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ มีผลตอบแทน (Intensive) ให้ผู้ทำงานดีเด่น ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 (S.D. = 0.69) การจัดสวัสดิการภายในมหาวิทยาลัยที่เหมาะสมแก่บุคลากร ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 (S.D. = 0.87) มีการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเหมาะสม ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 (S.D. = 0.74) และมีสวัสดิการให้กับบุคคลในครอบครัว ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 (S.D. = 0.75) ตามลำดับ

ตาราง 4.5 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคาดหวังการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มตัวอย่าง อายุ 28 – 43 ปี (เจนเอเรชั่นวาย)

ความคาดหวังการจัดการทรัพยากรมนุษย์	N	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1. การสรรหาและคัดเลือก				
1.1 มีการกำหนดนโยบายในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร	141	4.35	0.78	มาก
1.2 มีกระบวนการสรรหาและคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพและเป็นธรรม	141	4.55	0.67	มากที่สุด
1.3 มีเครือข่ายที่หลากหลายในการดึงดูดผู้สมัครงาน	141	4.39	0.80	มาก
1.4 มีการส่งเสริมให้บุคลากรเลือกทำงานได้ตามความชอบและความถนัดของตนเอง	141	4.48	0.72	มาก
รวม	141	4.35	0.87	มาก

ตาราง 4.5 (ต่อ)

ความคาดหวังการจัดการทรัพยากรมนุษย์	N	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
2. การฝึกอบรมและพัฒนา				
2.1 มีการส่งเสริม พัฒนาความก้าวหน้าในสายงานของบุคลากรให้สูงขึ้น	141	4.53	0.76	มากที่สุด
2.2 มีการพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถของบุคลากรในการเตรียมความพร้อมสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น	141	4.40	0.83	มาก
2.3 มีการฝึกอบรมบุคลากรทุกระดับโดยเท่าเทียมกัน	141	4.44	0.79	มาก
2.4 มีการส่งเสริมทักษะทางภาษาแก่บุคลากร	141	4.32	0.94	มาก
รวม	141	4.43	0.90	มาก
3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน				
3.1 มีการประเมินศักยภาพความรู้ความสามารถของบุคลากรโดยเท่าเทียม	141	4.40	0.88	มาก
3.2 มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างยุติธรรม เที่ยงตรง โปร่งใส และตรวจสอบได้	141	4.44	0.78	มาก
3.3 มีขั้นตอนการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตามระเบียบโดยเสมอภาค	141	4.40	0.80	มาก
3.4 มีการนำผลการประเมินมาเป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาบุคลากร	141	4.50	0.84	มากที่สุด
รวม	141	4.46	0.85	มาก
4. ค่าตอบแทนและสวัสดิการ				
4.1 การจัดสวัสดิการภายในมหาวิทยาลัยที่เหมาะสมแก่บุคลากร	141	4.45	0.88	มาก
4.2 มีผลตอบแทน (Intensive) ให้ผู้ทำงานดีเด่น	141	4.44	0.63	มาก
4.3 มีการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเหมาะสม	141	4.43	0.74	มาก
4.4 มีสวัสดิการให้กับบุคคลในครอบครัว	141	4.40	0.80	มาก
รวม	141	4.45	0.77	มาก
ภาพรวม	141	4.43	0.67	มาก

จากตาราง 4.5 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคาดหวังการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มตัวอย่าง อายุ 28 – 43 ปี (เจนเนอร์ชั่นวาย) พบว่า ในภาพรวมบุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครมีความคาดหวังการจัดการทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.43 (S.D. = 0.67) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

การสรรหาและคัดเลือกในภาพรวม มีความคาดหวังอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.35 (S.D. = 0.87) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความคาดหวังอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ มีกระบวนการสรรหาและคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพและเป็นธรรม ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.55 (S.D. = 0.67) มีความคาดหวังอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ มีการส่งเสริมให้บุคลากรเลือกทำงานได้ตามความชอบและความถนัดของตนเอง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.48 (S.D. = 0.72) มีเครือข่ายที่หลากหลายในการดึงดูดผู้สมัครงาน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.39 (S.D. = 0.80) และมีการกำหนดนโยบายในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.35 (S.D. = 0.78) ตามลำดับ

การฝึกอบรมและพัฒนาในภาพรวม มีความคาดหวังอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.43 (S.D. = 0.90) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความคาดหวังอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ มีการส่งเสริม พัฒนาความก้าวหน้าในสายงานของบุคลากรให้สูงขึ้น ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.53 (S.D. = 0.76) มีความคาดหวังอยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ มีการฝึกอบรมบุคลากรทุกระดับ โดยเท่าเทียมกัน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.44 (S.D. = 0.79) มีการพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถของบุคลากรในการเตรียมความพร้อมสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.40 (S.D. = 0.83) และมีการส่งเสริมทักษะทางภาษาแก่บุคลากร ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32 (S.D. = 0.94) ตามลำดับ

การประเมินผลการปฏิบัติงานในภาพรวม มีความคาดหวังอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.46 (S.D. = 0.85) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความคาดหวังอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ มีการนำผลการประเมินมาเป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาบุคลากร ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.50 (S.D. = 0.84) มีความคาดหวังอยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างยุติธรรม เที่ยงตรง โปร่งใส และตรวจสอบได้ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.44 (S.D. = 0.78) และมีขั้นตอนการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตามระเบียบโดยเสมอภาค และมีการประเมินศักยภาพความรู้ความสามารถของบุคลากรโดยเท่าเทียม มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ 4.40 (S.D. = 0.80 และ 0.88) ตามลำดับ

ค่าตอบแทนและสวัสดิการในภาพรวม มีความคาดหวังอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.45 (S.D. = 0.77) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความคาดหวังอยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ การจัดสวัสดิการภายในมหาวิทยาลัยที่เหมาะสมแก่บุคลากร ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.45 (S.D. = 0.88) มีผลตอบแทน (Intensive) ให้ผู้ทำงานดีเด่น ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.44 (S.D. = 0.63) มีการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเหมาะสม ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.43 (S.D. = 0.74) และมีสวัสดิการให้กับบุคคลในครอบครัว ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.40 (S.D. = 0.80) ตามลำดับ

ตาราง 4.6 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคาดหวังการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มตัวอย่าง อายุ 44 – 59 ปี (เจนเอเรชั่นเอ็กซ์)

ความคาดหวังการจัดการทรัพยากรมนุษย์	N	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1. การสรรหาและคัดเลือก				
1.1 มีการกำหนดนโยบายในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร	107	4.52	0.68	มากที่สุด
1.2 มีกระบวนการสรรหาและคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพและเป็นธรรม	107	4.65	0.53	มากที่สุด
1.3 มีเครือข่ายที่หลากหลายในการดึงดูดผู้สมัครงาน	107	4.54	0.68	มากที่สุด
1.4 มีการส่งเสริมให้บุคลากรเลือกทำงานได้ตามความชอบและความถนัดของตนเอง	107	4.58	0.64	มากที่สุด
รวม	107	4.60	0.61	มากที่สุด
2. การฝึกอบรมและพัฒนา				
2.1 มีการส่งเสริม พัฒนาความก้าวหน้าในสายงานของบุคลากรให้สูงขึ้น	107	4.52	0.68	มากที่สุด
2.2 มีการพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถของบุคลากรในการเตรียมความพร้อมสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น	107	4.65	0.53	มากที่สุด
2.3 มีการฝึกอบรมบุคลากรทุกระดับโดยเท่าเทียมกัน	107	4.54	0.68	มากที่สุด
2.4 มีการส่งเสริมทักษะทางภาษาแก่บุคลากร	107	4.58	0.64	มากที่สุด
รวม	107	4.60	0.61	มากที่สุด
3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน				
3.1 มีการประเมินศักยภาพความรู้ความสามารถของบุคลากรโดยเท่าเทียม	107	4.54	0.73	มากที่สุด
3.2 มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างยุติธรรม เที่ยงตรง โปร่งใส และตรวจสอบได้	107	4.59	0.67	มากที่สุด
3.3 มีขั้นตอนการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตามระเบียบโดยเสมอภาค	107	4.54	0.72	มากที่สุด
3.4 มีการนำผลการประเมินมาเป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาบุคลากร	107	4.51	0.74	มากที่สุด
รวม	107	4.55	0.67	มากที่สุด

ตาราง 4.6 (ต่อ)

ความคาดหวังการจัดการทรัพยากรมนุษย์	N	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
4. ค่าตอบแทนและสวัสดิการ				
4.1 การจัดสวัสดิการภายในมหาวิทยาลัยที่เหมาะสมแก่บุคลากร	107	4.54	0.69	มากที่สุด
4.2 มีผลตอบแทน (Intensive) ให้ผู้ทำงานดีเด่น	107	4.54	0.73	มากที่สุด
4.3 มีการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเหมาะสม	107	4.59	0.66	มากที่สุด
4.4 มีสวัสดิการให้กับบุคคลในครอบครัว	107	4.54	0.77	มากที่สุด
รวม	107	4.55	0.67	มากที่สุด
ภาพรวม	107	4.57	0.54	มากที่สุด

จากตาราง 4.6 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคาดหวังการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มตัวอย่าง อายุ 44 – 59 ปี (เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์) พบว่า ในภาพรวมบุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครมีความคาดหวังการจัดการทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.57 (S.D. = 0.54) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

การสรรหาและคัดเลือกในภาพรวม มีความคาดหวังอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.60 (S.D. = 0.61) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความคาดหวังอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ มีกระบวนการสรรหาและคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพและเป็นธรรม ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.65 (S.D. = 0.53) มีการส่งเสริมให้บุคลากรเลือกทำงานได้ตามความชอบและความถนัดของตนเอง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.58 (S.D. = 0.64) มีเครือข่ายที่หลากหลายในการดึงดูดผู้สมัครงาน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.54 (S.D. = 0.68) และมีการกำหนดนโยบายในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.52 (S.D. = 0.68) ตามลำดับ

การฝึกอบรมและพัฒนาในภาพรวม มีความคาดหวังอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.60 (S.D. = 0.61) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความคาดหวังอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ มีการพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถของบุคลากรในการเตรียมความพร้อมสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.65 (S.D. = 0.53) มีการส่งเสริมทักษะทางภาษาแก่บุคลากร ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.58 (S.D. = 0.64) มีการฝึกอบรมบุคลากรทุกระดับโดยเท่าเทียมกัน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.54 (S.D. = 0.68) และมีการส่งเสริม พัฒนาความก้าวหน้าในสายงานของบุคลากรให้สูงขึ้น ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.52 (S.D. = 0.68) ตามลำดับ

การประเมินผลการปฏิบัติงานในภาพรวม มีความคาดหวังอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.55 (S.D. = 0.67) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความคาดหวังอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างยุติธรรม เที่ยงตรง โปร่งใส และตรวจสอบได้ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.59 (S.D. = 0.67) มีขั้นตอนการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตามระเบียบโดยเสมอภาค และมีการประเมินศักยภาพความรู้ความสามารถ

ของบุคลากรโดยเท่าเทียม มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ 4.54 (S.D. = 0.72 และ 0.73) และมีการนำผลการประเมินมาเป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาบุคลากร ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.51 (S.D. = 0.74) ตามลำดับ

ค่าตอบแทนและสวัสดิการในภาพรวม มีความคาดหวังอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.55 (S.D. = 0.67) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความคาดหวังอยู่ในระดับมากที่สุดเรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ มีการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเหมาะสม ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.59 (S.D. = 0.66) และการจัดสวัสดิการภายในมหาวิทยาลัยที่เหมาะสมแก่บุคลากร มีผลตอบแทน (Intensive) ให้ผู้ทำงานดีเด่น และมีสวัสดิการให้กับบุคคลในครอบครัว มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ 4.54 (S.D. = 0.69 0.73 และ 0.77) ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ แบ่งเป็นรายด้าน คือ การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน และค่าตอบแทนและสวัสดิการ

ตาราง 4.7 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหาและอุปสรรคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม

ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1. การสรรหาและคัดเลือก	3.54	1.06	มาก
2. การฝึกอบรมและพัฒนา	3.48	1.08	ปานกลาง
3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.38	1.12	ปานกลาง
4. ค่าตอบแทนและสวัสดิการ	3.46	1.15	ปานกลาง
รวม	3.47	1.01	ปานกลาง

จากตาราง 4.7 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหาและอุปสรรคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ในภาพรวมบุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครมีปัญหาและอุปสรรคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 (S.D. = 1.01) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 (S.D. = 1.06) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง เรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การฝึกอบรมและพัฒนา ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 (S.D. = 1.08) ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 (S.D. = 1.15) และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38 (S.D. = 1.12) ตามลำดับ

ตาราง 4.8 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหาและอุปสรรคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1. การสรรหาและคัดเลือก			
1.1 ขาดกระบวนการสรรหาและคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพ	3.46	1.17	ปานกลาง
1.2 ขาดการประชาสัมพันธ์ ข่าวสาร การรับสมัครงาน อย่างกว้างขวาง	3.68	1.14	มาก
1.3 ขาดความเป็นธรรมในกระบวนการคัดเลือก	3.54	1.21	มาก
1.4 มีปัญหาเรื่องการตรวจสอบประวัติผู้สมัคร	3.48	1.19	ปานกลาง
รวม	3.54	1.06	มาก
2. การฝึกอบรมและพัฒนา			
2.1 การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรไม่สอดคล้องต่อกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย	3.42	1.15	ปานกลาง
2.2 การฝึกอบรมและพัฒนาไม่คำนึงถึงปัจจัยเรื่องอายุ และตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน	3.61	1.18	มาก
2.3 ไม่มีการนำผลการฝึกอบรมและพัฒนามาต่อยอดในการพัฒนาตนเอง	3.45	1.19	ปานกลาง
2.4 ปัญหาในการนำความรู้จากการฝึกอบรมไปพัฒนาจริงในการปฏิบัติงาน	3.45	1.19	ปานกลาง
รวม	3.48	1.08	ปานกลาง
3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน			
3.1 การประเมินผลการปฏิบัติงานมีมาตรฐานไม่ชัดเจน	3.38	1.19	ปานกลาง
3.2 ไม่มีการแจ้งเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบ	3.38	1.30	ปานกลาง
3.3 การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่มีคุณภาพ มีผลทำให้เกิดอคติต่อตัวบุคลากรบางคน	3.39	1.21	ปานกลาง
3.4 การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรขาดความยุติธรรมเที่ยงตรง	3.37	1.23	ปานกลาง
รวม	3.38	1.12	ปานกลาง

ตาราง 4.8 (ต่อ)

ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
4. ค่าตอบแทนและสวัสดิการ			
4.1 การตอบแทนผลประโยชน์ร่วมกันแก่บุคลากรอย่าง ไม่เท่าเทียม	3.37	1.25	ปานกลาง
4.2 การจัดสวัสดิการภายในมหาวิทยาลัยที่ไม่ เหมาะสมแก่บุคลากร	3.56	1.24	มาก
4.3 ไม่มีการสร้างหลักประกันในการปฏิบัติงานของ บุคลากรทุกคนให้อยู่ภายใต้กฎเกณฑ์เดียวกัน	3.51	1.24	มาก
4.4 การเลื่อนขั้นเงินเดือนของบุคลากรขาดความ ยุติธรรม และไม่โปร่งใส	3.39	1.23	ปานกลาง
รวม	3.46	1.15	ปานกลาง
ภาพรวม	3.47	1.01	ปานกลาง

จากตาราง 4.8 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหาและอุปสรรคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ในภาพรวมบุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครมีปัญหาและอุปสรรคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 (S.D. = 1.01) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

การสรรหาและคัดเลือกในภาพรวม ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 (S.D. = 1.06) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ ขาดการประชาสัมพันธ์ ข่าวสาร การรับสมัครงานอย่างกว้างขวาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 (S.D. = 1.14) ขาดความเป็นธรรมในกระบวนการคัดเลือก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 (S.D. = 1.21) ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับปานกลาง เรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ มีปัญหาเรื่องการตรวจสอบประวัติผู้สมัคร ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 (S.D. = 1.19) และขาดกระบวนการสรรหาและคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 (S.D. = 1.17) ตามลำดับ

การฝึกอบรมและพัฒนาในภาพรวม ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 (S.D. = 1.08) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก ได้แก่ การฝึกอบรมและพัฒนาไม่คำนึงถึงปัจจัยเรื่องอายุและตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 (S.D. = 1.18) ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับปานกลาง เรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ ไม่มีการนำผลการฝึกอบรมและพัฒนามาต่อยอดในการพัฒนาตนเอง และปัญหาในการนำความรู้จากการฝึกอบรมไปพัฒนาจริงในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ 3.45 (S.D. = 1.19) และการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรไม่สอดคล้องต่อกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42 (S.D. = 1.15) ตามลำดับ

การประเมินผลการปฏิบัติงานในภาพรวม ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38 (S.D. = 1.12) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับปานกลาง เรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่มีคุณภาพ มีผลทำให้เกิดอคติต่อตัวบุคลากรบางคน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39 (S.D. = 1.21) การประเมินผลการปฏิบัติงานมีมาตรฐานไม่ชัดเจน และไม่มีมีการแจ้งเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38 (S.D. = 1.19 และ 1.30) และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรขาดความยุติธรรมเที่ยงตรง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 (S.D. = 1.23) ตามลำดับ

คำตอบแทนและสวัสดิการในภาพรวม ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 (S.D. = 1.15) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ การจัดสวัสดิการภายในมหาวิทยาลัยที่ไม่เหมาะสมแก่บุคลากร ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56 (S.D. = 1.24) และไม่มีมีการสร้างหลักประกันในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนให้อยู่ภายใต้กฎเกณฑ์เดียวกัน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 (S.D. = 1.24) ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับปานกลาง เรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ การเลื่อนขั้นเงินเดือนของบุคลากรขาดความยุติธรรม และไม่โปร่งใส ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39 (S.D. = 1.23) และการตอบแทนผลประโยชน์ร่วมกันแก่บุคลากรอย่างไม่เท่าเทียม ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 (S.D. = 1.25) ตามลำดับ

ตาราง 4.9 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหาและอุปสรรคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มตัวอย่าง อายุต่ำกว่า 28 ปี (เจนเอเรชั่นแซด)

ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์	N	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1. การสรรหาและคัดเลือก				
1.1 ขาดกระบวนการสรรหาและคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพ	40	3.28	1.15	ปานกลาง
1.2 ขาดการประชาสัมพันธ์ ข่าวสาร การรับสมัครงานอย่างกว้างขวาง	40	3.63	1.15	มาก
1.3 ขาดความเป็นธรรมในกระบวนการคัดเลือก	40	3.60	1.26	มาก
1.4 มีปัญหาเรื่องการตรวจสอบประวัติผู้สมัคร	40	3.58	1.22	มาก
รวม	40	3.52	1.12	มาก

ตาราง 4.9 (ต่อ)

ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์	N	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
2. การฝึกอบรมและพัฒนา				
2.1 การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรไม่สอดคล้องต่อกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย	40	3.28	1.15	ปานกลาง
2.2 การฝึกอบรมและพัฒนาไม่คำนึงถึงปัจจัยเรื่องอายุและตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน	40	3.68	1.27	มาก
2.3 ไม่มีการนำผลการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่องมาต่อยอดในการพัฒนาตนเอง	40	3.33	1.33	ปานกลาง
2.4 ปัญหาในการนำความรู้จากการฝึกอบรมไปพัฒนาจริงในการปฏิบัติงาน	40	3.43	1.22	ปานกลาง
รวม	40	3.43	1.14	ปานกลาง
3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน				
3.1 การประเมินผลการปฏิบัติงานมีมาตรฐานไม่ชัดเจน	40	3.28	1.09	ปานกลาง
3.2 ไม่มีการแจ้งเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบ	40	3.73	1.13	มาก
3.3 การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่มีคุณภาพ มีผลทำให้เกิดอคติต่อตัวบุคลากรบางคน	40	3.45	1.08	ปานกลาง
3.4 การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรขาดความยุติธรรมเที่ยงตรง	40	3.68	1.10	มาก
รวม	40	3.53	1.00	มาก
4. ค่าตอบแทนและสวัสดิการ				
4.1 การตอบแทนผลประโยชน์ร่วมกันแก่บุคลากรอย่างไม่เท่าเทียม	40	3.50	1.22	มาก
4.2 การจัดสวัสดิการภายในมหาวิทยาลัยที่ไม่เหมาะสมแก่บุคลากร	40	3.73	1.28	มาก
4.3 ไม่มีการสร้างหลักประกันในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนให้อยู่ภายใต้กฎเกณฑ์เดียวกัน	40	3.63	1.17	มาก
4.4 การเลื่อนขั้นเงินเดือนของบุคลากรขาดความยุติธรรม และไม่โปร่งใส	40	3.45	1.13	ปานกลาง
รวม	40	3.58	1.07	มาก
ภาพรวม	40	3.51	1.00	มาก

จากตาราง 4.9 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหาและอุปสรรคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มตัวอย่าง อายุต่ำกว่า 28 ปี (เจนเอเรชั่นแซต) พบว่า ในภาพรวมบุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร มีปัญหาและอุปสรรคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 (S.D. = 1.00) เมื่อพิจารณาารายด้านพบว่า

การสรรหาและคัดเลือกในภาพรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 (S.D. = 1.12) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ ขาดการประชาสัมพันธ์ ข่าวสาร การรับสมัครงานอย่างกว้างขวาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 (S.D. = 1.15) ขาดความเป็นธรรมในกระบวนการคัดเลือก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 (S.D. = 1.26) และมีปัญหาเรื่องการตรวจสอบประวัติผู้สมัคร ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 (S.D. = 1.22) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ขาดกระบวนการสรรหาและคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.28 (S.D. = 1.15) ตามลำดับ

การฝึกอบรมและพัฒนาในภาพรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43 (S.D. = 1.14) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การฝึกอบรมและพัฒนาไม่คำนึงถึงปัจจัยเรื่องอายุและตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 (S.D. = 1.27) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง เรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ ปัญหาในการนำความรู้จากการฝึกอบรมไปพัฒนาจริงในการปฏิบัติงาน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43 (S.D. = 1.22) ไม่มีการนำผลการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่องในการพัฒนาตนเอง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33 (S.D. = 1.33) และการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรไม่สอดคล้องต่อกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.28 (S.D. = 1.15) ตามลำดับ

การประเมินผลการปฏิบัติงานในภาพรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 (S.D. = 1.00) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ ไม่มีการแจ้งเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 (S.D. = 1.13) และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรขาดความยุติธรรมเที่ยงตรง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 (S.D. = 1.10) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง เรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่มีคุณภาพ มีผลทำให้เกิดอคติต่อบุคลากรบางคน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 (S.D. = 1.08) และการประเมินผลการปฏิบัติงานมีมาตรฐานไม่ชัดเจน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.28 (S.D. = 1.09) ตามลำดับ

ค่าตอบแทนและสวัสดิการในภาพรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 (S.D. = 1.07) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ การจัดสวัสดิการภายในมหาวิทยาลัยที่ไม่เหมาะสมแก่บุคลากร ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 (S.D. = 1.28) ไม่มีการสร้างหลักประกันในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนให้อยู่ภายใต้กฎเกณฑ์เดียวกัน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 (S.D. = 1.17) และการตอบแทนผลประโยชน์ร่วมกันแก่บุคลากรอย่างไม่เท่าเทียม ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 (S.D. = 1.22) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ การเลื่อนขั้นเงินเดือนของบุคลากรขาดความยุติธรรม และไม่โปร่งใส ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 (S.D. = 1.13) ตามลำดับ

ตาราง 4.10 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหาและอุปสรรคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มตัวอย่าง อายุ 28 – 43 ปี (เจเนอเรชันวาย)

ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์	N	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1. การสรรหาและคัดเลือก				
1.1 ขาดกระบวนการสรรหาและคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพ	141	3.40	1.17	ปานกลาง
1.2 ขาดการประชาสัมพันธ์ ข่าวสาร การรับสมัครงานอย่างกว้างขวาง	141	3.65	1.15	มาก
1.3 ขาดความเป็นธรรมในกระบวนการคัดเลือก	141	3.45	1.14	ปานกลาง
1.4 มีปัญหาเรื่องการตรวจสอบประวัติผู้สมัคร	141	3.35	1.15	ปานกลาง
รวม	141	3.46	1.06	ปานกลาง
2. การฝึกอบรมและพัฒนา				
2.1 การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรไม่สอดคล้องต่อกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย	141	3.35	1.18	ปานกลาง
2.2 การฝึกอบรมและพัฒนาไม่คำนึงถึงปัจจัยเรื่องอายุและตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน	141	3.53	1.19	มาก
2.3 ไม่มีการนำผลการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่องมาต่อยอดในการพัฒนาตนเอง	141	3.35	1.21	ปานกลาง
2.4 ปัญหาในการนำความรู้จากการฝึกอบรมไปพัฒนาจริงในการปฏิบัติงาน	141	3.39	1.23	ปานกลาง
รวม	141	3.41	1.12	ปานกลาง
3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน				
3.1 การประเมินผลการปฏิบัติงานมีมาตรฐานไม่ชัดเจน	141	3.33	1.17	ปานกลาง
3.2 ไม่มีการแจ้งเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบ	141	3.26	1.32	ปานกลาง
3.3 การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่มีคุณภาพ มีผลทำให้เกิดอคติต่อตัวบุคลากรบางคน	141	3.33	1.23	ปานกลาง
3.4 การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรขาดความยุติธรรมเที่ยงตรง	141	3.26	1.20	ปานกลาง
รวม	141	3.29	1.12	ปานกลาง

ตาราง 4.10 (ต่อ)

ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์	N	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
4. ค่าตอบแทนและสวัสดิการ				
4.1 การตอบแทนผลประโยชน์ร่วมกันแก่บุคลากร อย่างไม่เท่าเทียม	141	3.28	1.22	ปานกลาง
4.2 การจัดสวัสดิการภายในมหาวิทยาลัยที่ไม่ เหมาะสมแก่บุคลากร	141	3.44	1.24	ปานกลาง
4.3 ไม่มีการสร้างหลักประกันในการปฏิบัติงานของ บุคลากรทุกคนให้อยู่ภายใต้กฎเกณฑ์เดียวกัน	141	3.40	1.20	ปานกลาง
4.4 การเลื่อนขั้นเงินเดือนของบุคลากรขาดความ ยุติธรรม และไม่โปร่งใส	141	3.25	1.21	ปานกลาง
รวม	141	3.34	1.14	ปานกลาง
ภาพรวม	141	3.38	1.03	ปานกลาง

จากตาราง 4.10 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหาและอุปสรรคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มตัวอย่าง อายุ 28 – 43 ปี (เจนเนอร์ชั่นวาย) พบว่า ในภาพรวมบุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร มีปัญหาและอุปสรรคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38 (S.D. = 1.03) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

การสรรหาและคัดเลือกในภาพรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 (S.D. = 1.06) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ขาดการประชาสัมพันธ์ ข่าวสาร การรับสมัครงานอย่างกว้างขวาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 (S.D. = 1.15) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง เรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ ขาดความเป็นธรรมในกระบวนการคัดเลือก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 (S.D. = 1.14) ขาดกระบวนการสรรหาและคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 (S.D. = 1.17) และมีปัญหาเรื่องการตรวจสอบประวัติผู้สมัคร ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.35 (S.D. = 1.15) ตามลำดับ

การฝึกอบรมและพัฒนาในภาพรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41 (S.D. = 1.12) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การฝึกอบรมและพัฒนาไม่คำนึงถึงปัจจัยเรื่องอายุและตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 (S.D. = 1.19) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง เรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ ปัญหาในการนำความรู้จากการฝึกอบรมไปพัฒนาจริงในการปฏิบัติงาน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39 (S.D. = 1.23) การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรไม่สอดคล้องต่อกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย และไม่มีการนำผลการฝึกอบรมและพัฒนามาต่อยอดในการพัฒนาตนเอง มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ 3.35 (S.D. = 1.18 และ 1.21) ตามลำดับ

การประเมินผลการปฏิบัติงานในภาพรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.29 (S.D. = 1.12) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง เรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงานมีมาตรฐานไม่ชัดเจน และการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่มีคุณภาพ มีผลทำให้เกิดอคติต่อตัวบุคลากรบางคน มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ 3.33 (S.D. = 1.17 และ 1.23) และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรขาดความยุติธรรมเที่ยงตรงและไม่มีการแจ้งเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบ มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ 3.26 (S.D. = 1.20 และ 1.32) ตามลำดับ

ค่าตอบแทนและสวัสดิการในภาพรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34 (S.D. = 1.14) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง เรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ การจัดสวัสดิการภายในมหาวิทยาลัยที่ไม่เหมาะสมแก่บุคลากร ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 (S.D. = 1.24) ไม่มีการสร้างหลักประกันในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนให้อยู่ภายใต้กฎเกณฑ์เดียวกัน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 (S.D. = 1.20) การตอบแทนผลประโยชน์ร่วมกันแก่บุคลากรอย่างไม่เท่าเทียม ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.28 (S.D. = 1.22) และการเลื่อนขั้นเงินเดือนของบุคลากรขาดความยุติธรรม และไม่โปร่งใส ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.25 (S.D. = 1.21) ตามลำดับ

ตาราง 4.11 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหาและอุปสรรคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มตัวอย่าง อายุ 44 – 59 ปี (เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์)

ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์	N	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1. การสรรหาและคัดเลือก				
1.1 ขาดกระบวนการสรรหาและคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพ	107	3.62	1.17	มาก
1.2 ขาดการประชาสัมพันธ์ ข่าวสาร การรับสมัครงานอย่างกว้างขวาง	107	3.75	1.13	มาก
1.3 ขาดความเป็นธรรมในกระบวนการคัดเลือก	107	3.63	1.29	มาก
1.4 มีปัญหาเรื่องการตรวจสอบประวัติผู้สมัคร	107	3.60	1.24	มาก
รวม	107	3.65	1.04	มาก
2. การฝึกอบรมและพัฒนา				
2.1 การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรไม่สอดคล้องต่อกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย	107	3.57	1.11	มาก
2.2 การฝึกอบรมและพัฒนาไม่คำนึงถึงปัจจัยเรื่องอายุและตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน	107	3.70	1.14	มาก
2.3 ไม่มีการนำผลการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่องมาต่อยอดในการพัฒนาตนเอง	107	3.63	1.09	มาก
2.4 ปัญหาในการนำความรู้จากการฝึกอบรมไปพัฒนาจริงในการปฏิบัติงาน	107	3.54	1.12	มาก
รวม	107	3.61	1.02	มาก

ตาราง 4.11 (ต่อ)

ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์	N	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน				
3.1 การประเมินผลการปฏิบัติงานมีมาตรฐานไม่ชัดเจน	107	3.49	1.27	ปานกลาง
3.2 ไม่มีการแจ้งเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบ	107	3.41	1.30	ปานกลาง
3.3 การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่มีคุณภาพ มีผลทำให้เกิดอคติต่อตัวบุคลากรบางคน	107	3.46	1.25	ปานกลาง
3.4 การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรขาดความยุติธรรมเที่ยงตรง	107	3.40	1.30	ปานกลาง
รวม	107	3.44	1.16	ปานกลาง
4. ค่าตอบแทนและสวัสดิการ				
4.1 การตอบแทนผลประโยชน์ร่วมกันแก่บุคลากรอย่างไม่เท่าเทียม	107	3.44	1.29	ปานกลาง
4.2 การจัดสวัสดิการภายในมหาวิทยาลัยที่ไม่เหมาะสมแก่บุคลากร	107	3.65	1.23	มาก
4.3 ไม่มีการสร้างหลักประกันในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนให้อยู่ภายใต้กฎเกณฑ์เดียวกัน	107	3.63	1.31	มาก
4.4 การเลื่อนขั้นเงินเดือนของบุคลากรขาดความยุติธรรม และไม่โปร่งใส	107	3.54	1.28	มาก
รวม	107	3.57	1.19	มาก
ภาพรวม	107	3.57	0.98	มาก

จากตาราง 4.11 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหาและอุปสรรคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มตัวอย่าง อายุ 44 – 59 ปี (เจเนอเรชันเอ็กซ์) พบว่า ในภาพรวมบุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครที่มีปัญหาและอุปสรรคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 (S.D. = 0.98) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

การสรรหาและคัดเลือกในภาพรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 (S.D. = 1.04) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ ขาดการประชาสัมพันธ์ ข่าวสาร การรับสมัครงานอย่างกว้างขวาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 (S.D. = 1.13) ขาดความเป็นธรรมในกระบวนการคัดเลือก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 (S.D. = 1.29) ขาดกระบวนการสรรหาและคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 (S.D. = 1.17) และมีปัญหาเรื่องการตรวจสอบประวัติผู้สมัคร ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 (S.D. = 1.24) ตามลำดับ

การฝึกอบรมและพัฒนาในภาพรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 (S.D. = 1.02) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ การฝึกอบรมและพัฒนาไม่คำนึงถึงปัจจัยเรื่องอายุและตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 (S.D. = 1.14) ไม่มีการนำผลการฝึกอบรมและพัฒนามาต่อยอดในการพัฒนาตนเอง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 (S.D. = 1.09) การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรไม่สอดคล้องต่อกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 (S.D. = 1.11) และปัญหาในการนำความรู้จากการฝึกอบรมไปพัฒนาจริงในการปฏิบัติงาน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 (S.D. = 1.12) ตามลำดับ

การประเมินผลการปฏิบัติงานในภาพรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 (S.D. = 1.16) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง เรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงานมีมาตรฐานไม่ชัดเจน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49 (S.D. = 1.27) การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่มีคุณภาพ มีผลทำให้เกิดอคติต่อตัวบุคลากรบางคน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 (S.D. = 1.25) ไม่มีการแจ้งเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41 (S.D. = 1.30) และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรขาดความยุติธรรมเที่ยงตรง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 (S.D. = 1.30) ตามลำดับ

คำตอบแทนและสวัสดิการในภาพรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 (S.D. = 1.19) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ การจัดสวัสดิการภายในมหาวิทยาลัยที่ไม่เหมาะสมแก่บุคลากร ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 (S.D. = 1.23) ไม่มีการสร้างหลักประกันในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนให้อยู่ภายใต้กฎเกณฑ์เดียวกัน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 (S.D. = 1.31) และการเลื่อนขึ้นเงินเดือนของบุคลากรขาดความยุติธรรม และไม่โปร่งใส ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 (S.D. = 1.28) และมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ การตอบแทนผลประโยชน์ร่วมกันแก่บุคลากรอย่างไม่เท่าเทียม ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 (S.D. = 1.29) ตามลำดับ

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ช่วงวัยบุคลากรที่แตกต่างกันมีผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

ตาราง 4.12 แสดงผลการเปรียบเทียบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามช่วงวัยบุคลากร

ตัวแปรที่ศึกษา	SS	Df	MS	F	Sig.
การสรรหาและคัดเลือก					
ระหว่างกลุ่ม	2.051	2	1.025	0.910	0.404
ภายในกลุ่ม	320.990	285	1.126		
รวม	323.041	287			
การฝึกอบรมและพัฒนา					
ระหว่างกลุ่ม	2.690	2	1.345	1.146	0.319
ภายในกลุ่ม	334.365	285	1.173		
รวม	337.055	287			

ตาราง 4.12 (ต่อ)

ตัวแปรที่ศึกษา	SS	Df	MS	F	Sig.
การประเมินผลการปฏิบัติงาน					
ระหว่างกลุ่ม	2.325	2	1.163	0.926	0.397
ภายในกลุ่ม	357.914	285	1.256		
รวม	360.239	287			
ค่าตอบแทนและสวัสดิการ					
ระหว่างกลุ่ม	3.673	2	1.836	1.382	0.253
ภายในกลุ่ม	378.743	285	1.329		
รวม	382.416	287			
การจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาพรวม					
ระหว่างกลุ่ม	2.267	2	1.133	1.110	0.331
ภายในกลุ่ม	291.051	285	1.021		
รวม	293.318	287			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 4.12 แสดงผลการเปรียบเทียบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามช่วงวัย พบว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครที่มีช่วงวัยที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครที่มีช่วงวัยต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน ในทุกเรื่อง

ตาราง 4.13 ตารางสรุปภาพรวมจากการเปรียบเทียบความแตกต่างของช่วงวัยกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์	ช่วงวัย
1. การสรรหาและคัดเลือก	×
2. การฝึกอบรมและพัฒนา	×
3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน	×
4. ค่าตอบแทนและสวัสดิการ	×
ภาพรวม	ไม่แตกต่าง

หมายเหตุ: กำหนดให้เครื่องหมาย ✓ แทนข้อที่มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และ

เครื่องหมาย × แทนข้อที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตาราง 13 แสดงผลสรุปของการทดสอบความแตกต่างด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way analysis of Variance: One-Way ANOVA or F-Test) พบว่า

บุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครที่มีช่วงวัยที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครที่มีช่วงวัยต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกันในทุกเรื่อง

สมมติฐานที่ 2 ช่วงวัยบุคลากรที่แตกต่างกันมีผลต่อความคาดหวังรูปแบบการจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

ตาราง 4.14 แสดงผลการเปรียบเทียบความคาดหวังรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตาม
ช่วงวัย

ตัวแปรที่ศึกษา	SS	Df	MS	F	Sig.
การสรรหาและคัดเลือก					
ระหว่างกลุ่ม	2.700	2	1.350	3.755	0.025*
ภายในกลุ่ม	102.471	285	0.360		
รวม	105.172	287			
การฝึกอบรมและพัฒนา					
ระหว่างกลุ่ม	6.686	2	3.343	7.357	0.001*
ภายในกลุ่ม	129.516	285	0.454		
รวม	136.203	287			
การประเมินผลการปฏิบัติงาน					
ระหว่างกลุ่ม	6.517	2	3.259	5.866	0.003*
ภายในกลุ่ม	158.311	285	0.555		
รวม	164.828	287			
ค่าตอบแทนและสวัสดิการ					
ระหว่างกลุ่ม	4.177	2	2.088	3.824	0.023*
ภายในกลุ่ม	155.643	285	0.546		
รวม	159.819	287			
ความคาดหวังรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ภาพรวม					
ระหว่างกลุ่ม	4.826	2	2.413	6.191	0.002*
ภายในกลุ่ม	111.081	285	0.390		
รวม	115.907	287			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 4.14 แสดงผลการเปรียบเทียบความคาดหวังรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามช่วงวัย พบว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ที่มีช่วงวัยที่ต่างกัน มีความคาดหวังรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้เมื่อพิจารณา เป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครที่มีช่วงวัยต่างกัน มีความคาดหวังรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน ในเรื่องการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน และค่าตอบแทนและสวัสดิการ

เพื่อให้ทราบถึงความแตกต่างระหว่างความคาดหวังรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับช่วงวัยที่ต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้วิจัยจึงได้ทำการทดสอบต่อโดยใช้วิธีการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี Scheffe ได้ผลดังตาราง 15 -20

ตาราง 4.15 แสดงผลการเปรียบเทียบความคาดหวังรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามช่วงวัยเป็นรายคู่

ตัวแปรที่ศึกษา	$\bar{X}$	ช่วงวัย		
		ต่ำกว่า 27 ปี	28 – 43 ปี	44 – 59 ปี
ความคาดหวังรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาพรวม				
ต่ำกว่า 28 ปี	4.17	-	-265	-.410*
28 – 43 ปี	4.43	-	-	-.140
44 – 59 ปี	4.57	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 4.15 เมื่อทดสอบความแตกต่างของความคาดหวังรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาพรวม จำแนกตามช่วงวัยเป็นรายคู่ พบว่า กลุ่มที่มีอายุระหว่าง 44 – 59 ปี มีความคาดหวังแตกต่างกับกลุ่มที่มีอายุต่ำกว่า 27 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 4.16 แสดงผลการเปรียบเทียบความคาดหวังรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการสรรหาและคัดเลือก จำแนกตามช่วงวัยเป็นรายคู่

ตัวแปรที่ศึกษา	$\bar{X}$	ช่วงวัย		
		ต่ำกว่า 27 ปี	28 – 43 ปี	44 – 59 ปี
การสรรหาและคัดเลือก				
ต่ำกว่า 28 ปี	4.28	-	-.162	-.294*
28 – 43 ปี	4.44	-	-	-.132
44 – 59 ปี	4.57	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 4.16 เมื่อทดสอบความแตกต่างของความคาดหวังรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในด้านการสรรหาและคัดเลือก จำแนกตามช่วงวัยเป็นรายคู่ พบว่า กลุ่มที่มีอายุระหว่าง 44 – 59 ปี มีความคาดหวังแตกต่างกับกลุ่มที่มีอายุต่ำกว่า 28 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 4.17 แสดงผลการเปรียบเทียบความคาดหวังรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการฝึกอบรมและพัฒนา จำแนกตามช่วงวัยเป็นรายคู่

ตัวแปรที่ศึกษา	$\bar{X}$	ช่วงวัย		
		ต่ำกว่า 27 ปี	28 – 43 ปี	44 – 59 ปี
การฝึกอบรมและพัฒนา				
ต่ำกว่า 28 ปี	4.13	-	-.300*	-.480.*
28 – 43 ปี	4.43	-	-	-.174
44 – 59 ปี	4.61	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 4.17 เมื่อทดสอบความแตกต่างของคาดหวังรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการฝึกอบรมและพัฒนา จำแนกตามช่วงวัยเป็นรายคู่ พบว่า กลุ่มที่มีอายุระหว่าง 28 – 43 ปี และอายุระหว่าง 44 – 59 ปี มีความคาดหวังแตกต่างกับกลุ่มที่มีอายุต่ำกว่า 27 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 4.18 แสดงผลการเปรียบเทียบความคาดหวังรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำแนกตามช่วงวัยเป็นรายคู่

ตัวแปรที่ศึกษา	$\bar{X}$	ช่วงวัย		
		ต่ำกว่า 27 ปี	28 – 43 ปี	44 – 59 ปี
การประเมินผลการปฏิบัติงาน				
ต่ำกว่า 28 ปี	4.08	-	-.320	-.472*
28 – 43 ปี	4.40	-	-	-.151
44 – 59 ปี	4.55	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 4.18 เมื่อทดสอบความแตกต่างของคาดหวังรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำแนกตามช่วงวัยเป็นรายคู่ พบว่า กลุ่มที่มีอายุระหว่าง 44 – 59 ปี มีความคาดหวังแตกต่างกับกลุ่มที่มีอายุต่ำกว่า 28 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 4.19 แสดงผลการเปรียบเทียบความคาดหวังรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ จำแนกตามช่วงวัยเป็นรายคู่

ตัวแปรที่ศึกษา	$\bar{X}$	ช่วงวัย		
		ต่ำกว่า 27 ปี	28 – 43 ปี	44 – 59 ปี
ค่าตอบแทนและสวัสดิการ				
ต่ำกว่า 28 ปี	4.18	-	-.277	-.380*
28 – 43 ปี	4.45	-	-	-.102
44 – 59 ปี	4.55	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 4.19 เมื่อทดสอบความแตกต่างของคาดหวังรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ จำแนกตามช่วงวัยเป็นรายคู่ พบว่า กลุ่มที่มีอายุระหว่าง 44 – 59 ปี มีความคาดหวังแตกต่างกับกลุ่มที่มีอายุต่ำกว่า 28 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 4.20 ตารางสรุปภาพรวมจากการเปรียบเทียบความแตกต่างของช่วงวัยกับความคาดหวังรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ความคาดหวังรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์	ช่วงวัย
1. การสรรหาและคัดเลือก	✓
2. การฝึกอบรมและพัฒนา	✓
3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน	✓
4. ค่าตอบแทนและสวัสดิการ	✓
ภาพรวม	แตกต่าง

หมายเหตุ: กำหนดให้เครื่องหมาย ✓ แทนข้อที่มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และ
เครื่องหมาย ✕ แทนข้อที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตาราง 4.20 แสดงผลสรุปของการทดสอบความแตกต่างด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way analysis of Variance: One-Way ANOVA or F-Test) พบว่า

บุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครที่มีช่วงวัยที่ต่างกัน มีความคาดหวังรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครที่มีช่วงวัยต่างกัน มีความคาดหวังรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน ในเรื่องการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน และค่าตอบแทนและสวัสดิการ

ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะของบุคลากร

1. ปัจจุบันมีความเลื่อมล้ำในการประเมินเลื่อนขั้นเงินเดือน
2. การจัดสรรทรัพยากรส่วนใหญ่มองแค่ระยะใกล้ ไม่มองถึงอนาคตยาวนาน บุคลากรทำงานไม่คุ้มค่ากับเงินเดือนที่จัดสรรให้ ตำแหน่งที่บรรจุเยอะเกินไป
3. ควรมีวิธีหรือแนวทางในการประเมินที่ชัดเจนเห็นงานเป็นประจักษ์
4. มหาวิทยาลัยควรมีการปฏิบัติเรื่องการดูแลพนักงานทุกคนในองค์กรอย่างเท่าเทียม ทั้งสายวิชาการ และสายสนับสนุน
5. ควรมีการจัดทำฐานข้อมูลการฝึกอบรมพัฒนา เพื่อหมุนเวียนบุคลากรได้รับโอกาสฝึกอบรมอย่างเท่าเทียม
6. ควรเพิ่มสวัสดิการ ด้านประกันสุขภาพ ให้บุคลากร มทร.พระนคร โดยเฉพาะ เช่น การทำประกันสุขภาพร่วมกับ รพ. ของรัฐ เพื่อให้บุคลากร ใช้สิทธิที่มากกว่าประกันสังคม
7. ควรมีโครงการสนับสนุนบุคลากรทางวิชาการทำผลงาน
8. ควรมีระบบการคัดเลือกผู้บริหารทุกระดับ โดยแสดงความสามารถวิสัยทัศน์ในการจะมาพัฒนาในหน่วยงานของตน โดยการลงคะแนน

บทที่ 5

สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ภายใต้ความหลากหลายของช่วงวัยบุคลากร” มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาความคาดหวังของรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ภายใต้ความหลากหลายของช่วงวัยบุคลากร 2) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ภายใต้ความหลากหลายของช่วงวัยบุคลากร 3) เพื่อเป็นแนวทางในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ภายใต้ความหลากหลายของช่วงวัยบุคลากร

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อให้เข้าถึงข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้รวบรวมข้อมูลจากบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร มีจำนวน 288 คน เก็บรวบรวมข้อมูลในช่วงเดือนพฤศจิกายน 2566 ถึงเดือนกันยายน 2567

5.1 สรุปผลการวิจัย

การวิจัย เรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ภายใต้ความหลากหลายของช่วงวัยบุคลากร พบประเด็นที่สำคัญที่สามารถนำมาสรุปผลตาม ดังนี้

5.1.1 ข้อมูลส่วนบุคคล

พบว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร มากกว่าครึ่งเป็นเพศหญิง ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 28 – 43 ปี (เจนเนอเรชั่นวาย) มีสถานภาพโสด ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาโท มากกว่าครึ่งปฏิบัติงานในสายงานวิชาการ มีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 6 -10 ปี

5.1.2 ความคาดหวังของรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ภายใต้ความหลากหลายของช่วงวัยบุคลากร

ในภาพรวมบุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครมีความคาดหวังการจัดการทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.45 (S.D. = 0.64) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

ด้านการสรรหาและคัดเลือกในภาพรวม มีความคาดหวังอยู่ในระดับมาก โดยบุคลากรคาดหวังให้มีกระบวนการสรรหาและคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพและเป็นธรรมมากที่สุด รองลงมาคือ มีความคาดหวังให้มีการส่งเสริมให้บุคลากรเลือกทำงานได้ตามความชอบและความถนัดของตนเอง

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาในภาพรวม มีความคาดหวังอยู่ในระดับมาก โดยบุคลากรมีความคาดหวังให้มีการพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถของบุคลากรในการเตรียมความพร้อมสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น รองลงมาคือ มีความคาดหวังให้มีการส่งเสริมทักษะทางภาษาแก่บุคลากร

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานในภาพรวม มีความคาดหวังอยู่ในระดับมาก โดยบุคลากรมีความคาดหวังให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างยุติธรรม เที่ยงตรง โปร่งใส และตรวจสอบได้ รองลงมาคือ มีการนำผลการประเมินมาเป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาบุคลากร

ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการในภาพรวม มีความคาดหวังอยู่ในระดับมาก โดยบุคลากรมีความคาดหวังให้มีผลตอบแทน (Intensive) ให้ผู้ทำงานดีเด่น มากที่สุด รองลงมาคือ คาดหวังให้มีการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเหมาะสม

5.1.2.1 ความคาดหวังในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของกลุ่มตัวอย่างแต่ละช่วงวัย

5.1.2.1.1 ความคาดหวังในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มตัวอย่าง อายุต่ำกว่า 28 ปี (เจนเอเรชั่นแซด)

บุคลากรอายุต่ำกว่า 28 ปี (เจนเอเรชั่นแซด) ที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร มีความคาดหวังในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาารายด้าน พบว่า 1) ด้านการสรรหาและคัดเลือก คาดหวังให้มีการกระบวนการสรรหาและคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพ และเป็นธรรม 2) ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา คาดหวังให้มีการส่งเสริม พัฒนาความก้าวหน้าในสายงานของบุคลากรให้สูงขึ้น 3) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน คาดหวังให้มีการนำผลการประเมินมาเป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาบุคลากร 4) ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ คาดหวังให้มีผลตอบแทน (Intensive) ให้ผู้ทำงานดีเด่น

5.1.2.1.2 ความคาดหวังในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มตัวอย่าง อายุ 28 - 43 ปี (เจนเอเรชั่นวาย)

บุคลากรอายุ อายุ 28 - 43 ปี (เจนเอเรชั่นวาย) ที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร มีความคาดหวังในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาารายด้าน พบว่า 1) ด้านการสรรหาและคัดเลือก คาดหวังให้มีการกระบวนการสรรหาและคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพและเป็นธรรม 2) ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา คาดหวังให้มีการส่งเสริม พัฒนาความก้าวหน้าในสายงานของบุคลากรให้สูงขึ้น 3) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน คาดหวังให้มีการนำผลการประเมินมาเป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาบุคลากร 4) ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ คาดหวังให้มีการจัดสวัสดิการภายในมหาวิทยาลัยที่เหมาะสมแก่บุคลากร

5.1.2.1.3 ความคาดหวังในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มตัวอย่าง อายุ 44 – 59 ปี (เจนเอเรชั่นเอ็กซ์)

บุคลากรอายุ 44 – 59 ปี (เจนเอเรชั่นเอ็กซ์) ที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร มีความคาดหวังในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาารายด้าน พบว่า 1) ด้านการสรรหาและคัดเลือก คาดหวังให้มีการกระบวนการสรรหาและคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพและเป็นธรรม 2) ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา คาดหวังให้มีการพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถของบุคลากรในการเตรียมความพร้อมสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น 3) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน คาดหวังให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างยุติธรรม เที่ยงตรง โปร่งใส และตรวจสอบได้ 4) ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ คาดหวังให้มีการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเหมาะสม

การจัดการ ทรัพยากรมนุษย์	ความคาดหวัง	Gen Z	Gen Y	Gen X
ด้านการสรรหา และคัดเลือก	มีกระบวนการสรรหาและคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพและเป็นธรรม	✓	✓	✓
ด้านการฝึกอบรม และพัฒนา	มีการส่งเสริม พัฒนาความก้าวหน้าในสายงานของบุคลากรให้สูงขึ้น	✓	✓	
	มีการพัฒนาทักษะ ความรู้ และความ สามารถของบุคลากรในการเตรียมความพร้อมสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น			✓
ด้านการประเมิน ผลการปฏิบัติงาน	มีการนำผลการประเมินมาเป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาบุคลากร	✓	✓	
	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่าง ยุติธรรม เที่ยงตรง โปร่งใส และตรวจสอบได้			✓
ด้านผลตอบแทน และสวัสดิการ	มีผลตอบแทน (Intensive) ให้ผู้ทำงานดีเด่น	✓		
	การจัดสวัสดิการภายในมหาวิทยาลัยที่เหมาะสมแก่บุคลากร		✓	
	มีการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเหมาะสม			✓

ตารางที่ 5.1 ตารางสรุปความคาดหวังในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละช่วงวัย

5.1.3 ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ภายใต้ความหลากหลายของช่วงวัยบุคลากร

ในภาพรวมบุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครมีปัญหาและอุปสรรคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 (S.D. = 1.01) เมื่อพิจารณาารายด้าน พบว่า

ด้านการสรรหาและคัดเลือกในภาพรวม ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก โดยปัญหาที่พบมากที่สุด คือ ปัญหาและอุปสรรคในเรื่องขาดการประชาสัมพันธ์ ข่าวสาร การรับสมัครงานอย่างกว้างขวาง รองลงมาคือ ขาดความเป็นธรรมในกระบวนการคัดเลือกอยู่ในระดับมาก

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาในภาพรวม ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับปานกลาง โดยปัญหาที่พบมากที่สุด คือ ปัญหาและอุปสรรคในการฝึกอบรมและพัฒนาไม่คำนึงถึงปัจจัยเรื่องอายุและตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน รองลงมาคือ ไม่มีการนำผลการฝึกอบรมและพัฒนามาต่อยอดในการพัฒนาตนเอง

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานในภาพรวม ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับปานกลาง โดยปัญหาที่พบมากที่สุด คือ ปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่มีคุณภาพ มีผลทำให้เกิดอคติต่อบุคลากรบางคน รองลงมาคือ การประเมินผลการปฏิบัติงานมีมาตรฐานไม่ชัดเจน

ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการในภาพรวม ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับปานกลาง โดยปัญหาที่พบมากที่สุด คือ ปัญหาและอุปสรรคในการจัดสวัสดิการ

ภายในมหาวิทยาลัยที่ไม่เหมาะสมแก่บุคลากร รองลงมาคือ ไม่มีการสร้างหลักประกันในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนให้อยู่ภายใต้กฎเกณฑ์เดียวกัน

5.1.3.1 ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของแต่ละช่วงวัย

5.1.3.1.1 ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มตัวอย่าง อายุต่ำกว่า 28 ปี (เจเนอเรชันแซต)

บุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครที่อยู่ในกลุ่ม (เจเนอเรชันแซต) พบปัญหาและอุปสรรคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า 1) ด้านการสรรหาและคัดเลือก ขาดการประชาสัมพันธ์ ข่าวสาร การรับสมัครงานอย่างกว้างขวาง 2) ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา การฝึกอบรมและพัฒนาไม่คำนึงถึงปัจจัยเรื่องอายุและตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน 3) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่มีการแจ้งเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบ และ 4) ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ การจัดสวัสดิการภายในมหาวิทยาลัยที่ไม่เหมาะสมแก่บุคลากร

5.1.3.1.2 ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มตัวอย่าง อายุ 28 – 43 ปี (เจเนอเรชันวาย)

บุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครที่อยู่ในกลุ่ม (เจเนอเรชันวาย) พบปัญหาและอุปสรรคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า 1) ด้านการสรรหาและคัดเลือก ขาดการประชาสัมพันธ์ ข่าวสาร การรับสมัครงานอย่างกว้างขวาง 2) ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา การฝึกอบรมและพัฒนาไม่คำนึงถึงปัจจัยเรื่องอายุและตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานมีมาตรฐานไม่ชัดเจน ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ การจัดสวัสดิการภายในมหาวิทยาลัยที่ไม่เหมาะสมแก่บุคลากร

5.1.3.1.3 ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มตัวอย่าง อายุ 44 – 59 ปี (เจเนอเรชันเอ็กซ์)

บุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครที่อยู่ในกลุ่ม (เจเนอเรชันเอ็กซ์) พบปัญหาและอุปสรรคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า 1) ด้านการสรรหาและคัดเลือก ขาดการประชาสัมพันธ์ ข่าวสาร การรับสมัครงานอย่างกว้างขวาง 2) ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา การฝึกอบรมและพัฒนาไม่คำนึงถึงปัจจัยเรื่องอายุและตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน 3) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานมีมาตรฐานไม่ชัดเจน และ 4) ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ การจัดสวัสดิการภายในมหาวิทยาลัยที่ไม่เหมาะสมแก่บุคลากร

การจัดการทรัพยากรมนุษย์	ปัญหาและอุปสรรค	Gen Z	Gen Y	Gen X
ด้านการสรรหาและคัดเลือก	ขาดการประชาสัมพันธ์ ข่าวสาร การรับสมัครงานอย่างกว้างขวาง	✓	✓	✓
ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา	การฝึกอบรมและพัฒนาไม่คำนึงถึงปัจจัยเรื่องอายุและตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน	✓	✓	✓
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	การประเมินผลการปฏิบัติงานมีมาตรฐานไม่ชัดเจน		✓	✓
	ไม่มีการแจ้งเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบ	✓		
ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ	การจัดสวัสดิการภายในมหาวิทยาลัยที่ไม่เหมาะสมแก่บุคลากร	✓	✓	✓

ตารางที่ 5.2 ตารางสรุปปัญหาและอุปสรรคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละช่วงวัย

5.1.4 ข้อเสนอแนะของบุคลากร

1. ควรมีการวางแผนการจัดสรรทรัพยากรมนุษย์
2. ควรมีระบบการคัดเลือกผู้บริหารทุกระดับ โดยแสดงความสามารถวิสัยทัศน์ในการจะมาพัฒนาในหน่วยงานของตน โดยการลงคะแนน
3. ควรมีการจัดทำฐานข้อมูลการฝึกอบรมพัฒนา เพื่อหมุนเวียนบุคลากรได้รับโอกาสฝึกอบรมอย่างเท่าเทียม
4. ควรมีโครงการสนับสนุนบุคลากรทางวิชาการทำผลงาน
5. ควรมีวิธีหรือแนวทางในการประเมินที่ชัดเจนเห็นงานเป็นประจักษ์
6. ปัจจุบันมีความเลื่อมล้ำในการประเมินเลื่อนขั้นเงินเดือน ควรมีการประเมินเลื่อนขั้นเงินเดือนด้วยความยุติธรรม และโปร่งใส
7. มหาวิทยาลัยควรมีการปฏิบัติเรื่องการดูแลพนักงานทุกคนในองค์กรอย่างเท่าเทียมทั้งสายวิชาการ และสายสนับสนุน
8. ควรเพิ่มสวัสดิการ ด้านประกันสุขภาพ ให้บุคลากร เช่น การทำประกันสุขภาพร่วมกับโรงพยาบาลของรัฐ เพื่อให้บุคลากรใช้สิทธิที่มากกว่าประกันสังคม

5.1.5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ช่วงวัยบุคลากรที่แตกต่างกันมีผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

ผลสรุปของการทดสอบความแตกต่างด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way analysis of Variance: One-Way ANOVA or F-Test) พบว่า

บุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครที่มีช่วงวัยที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน

พบว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครที่มีช่วงวัยต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกันในทุกเรื่อง

สมมติฐานที่ 2 ช่วงวัยบุคลากรที่แตกต่างกันมีผลต่อความคาดหวังรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

ผลสรุปของการทดสอบความแตกต่างด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way analysis of Variance: One-Way ANOVA or F-Test) พบว่า

บุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครที่มีช่วงวัยที่ต่างกัน มีความคาดหวังรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครที่มีช่วงวัยต่างกัน มีความคาดหวังรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน ในเรื่องการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน และค่าตอบแทนและสวัสดิการ

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

5.2.1 ความคาดหวังของรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ภายใต้ความหลากหลายของช่วงวัยบุคลากร

ในภาพรวมบุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครมีความคาดหวังการจัดการทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.45 (S.D. = 0.64) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

ด้านการสรรหาและคัดเลือกในภาพรวม มีความคาดหวังอยู่ในระดับมาก โดยบุคลากรคาดหวังให้มีกระบวนการสรรหาและคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพและเป็นธรรมมากที่สุด รองลงมาคือ มีความคาดหวังให้มีการส่งเสริมให้บุคลากรเลือกทำงานได้ตามความชอบและความถนัดของตนเอง สอดคล้องกับ สุนิตา จิตอารีรัตน์ (2560) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันของ พนักงานโรงแรมบลิสตัน สุวรรณ พาร์ค วิว พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการคัดเลือกคนเข้าทำงานมากที่สุด และสอดคล้องกับ ณีภูธรพันธ์ เขจรนันท์ (2545) การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรนอกจากการที่องค์การสามารถดึงดูดบุคคลให้สนใจเข้าร่วมงานแล้ว งานทรัพยากรมนุษย์ยังต้องมีหน้าที่คัดเลือกบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีความเหมาะสมที่สุดให้เข้าทำงานกับองค์การ เนื่องจากบุคลากรที่มีคุณภาพจะช่วยส่งเสริมให้องค์การสามารถก้าวหน้าได้อย่างมั่นคง

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาในภาพรวม มีความคาดหวังอยู่ในระดับมาก โดยบุคลากรมีความคาดหวังให้มีการพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถของบุคลากรในการเตรียมความพร้อมสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น รองลงมาคือ มีความคาดหวังให้มีการส่งเสริมทักษะทางภาษาแก่บุคลากร สอดคล้องกับ จินต์จุฑา จันทรประสิทธิ์ (2559) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรทางการศึกษา สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ พบว่า ด้านการฝึกอบรม มีการจัดการฝึกอบรมบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ มีทั้งหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะหลักและสมรรถนะตามตำแหน่งงานให้แก่บุคลากรส่งผลให้บุคลากรที่ผ่านการเข้ารับการฝึกอบรมสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานในภาพรวม มีความคาดหวังอยู่ในระดับมาก โดยบุคลากรมีความคาดหวังให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างยุติธรรม เที่ยงตรง โปร่งใส และตรวจสอบได้ รองลงมาคือ มีการนำผลการประเมินมาเป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาบุคลากร สอดคล้องกับ ญัตินัก สดใจ (2557) ได้ศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใน เขตอำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ พบว่า การให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการสนับสนุน ส่งเสริมบุคลากร ให้ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อย่างเป็นระบบ มีมาตรฐาน โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วม ขณะเดียวกันควรมีการประเมินผลทั้งก่อน และหลังการดำเนินการตาม แผนการฝึกอบรม ศึกษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนั้นยังควรจัดตั้ง ควรจัดตั้ง คณะกรรมการจัดทำแผนการฝึกอบรม บุคลากรในองค์กรโดยให้บุคลากรมีส่วนร่วม และมีการประเมินผล ทั้งก่อนและหลัง การดำเนินการตามแผนการพัฒนาบุคลากร

ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการในภาพรวม มีความคาดหวังอยู่ในระดับมาก โดยบุคลากรมีความคาดหวังให้มีผลตอบแทน (Intensive) ให้ผู้ทำงานดีเด่น มากที่สุด รองลงมาคือ คาดหวังให้มีการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเหมาะสม สอดคล้องกับ ชิดชนก ผู้รุ่งเรือง (2560) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบัญชี ในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ด้านการจ่ายค่าตอบแทน ส่วนใหญ่มีการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม และสอดคล้องกับ ญัตินัก สดใจ (2563) งานทรัพยากรมนุษย์ยังมีหน้าที่ดำรงรักษาให้สมาชิกขององค์การมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีและมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ โดยการให้ผลตอบแทนที่ยุติธรรมและเหมาะสม จัดการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จัดสรรสวัสดิการ และเสริมสร้างสุขอนามัยในการปฏิบัติงานตลอดจนช่วยกำหนดแนวทางความก้าวหน้าในอาชีพของบุคคล เพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมในการทำงานทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ส่งผลให้สามารถทุ่มเทกำลังกายและกำลังใจในการทำงานให้องค์การได้อย่างเต็มที่

5.2.1.1 ความคาดหวังในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของแต่ละช่วงวัย

ความคาดหวังของรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของแต่ละช่วงวัยของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร อยู่ในระดับมาก โดย เจเนอเรชั่นแซด และเจเนอเรชั่นวาย มีความคาดหวังในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้มีการนำผลการประเมินมาเป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาบุคลากร สำหรับเจเนอเรชั่นเอ็กซ์ มีความคาดหวังในด้านการสรรหาและคัดเลือก มีกระบวนการสรรหาและคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพและเป็นธรรม ในด้านการฝึกอบรมและพัฒนา คาดหวังให้มีการพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถของบุคลากรในการเตรียมความพร้อมสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น สอดคล้องกับ กิตติยาภรณ์ ศูนย์กลาง (2564) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรเจเนอเรชั่นเอ็กซ์ (Generation X) และเจเนอเรชั่นวาย (Generation Y) กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของเจ้าหน้าที่เรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ การสรรหาคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผล และที่ส่งผลน้อยที่สุดในความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ เรื่องค่าตอบแทนและผลประโยชน์

5.2.2 ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ภายใต้ความหลากหลายของช่วงวัยบุคลากร

ในภาพรวมบุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครมีปัญหาและอุปสรรคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 (S.D. = 1.01) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

ด้านการสรรหาและคัดเลือกในภาพรวม ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับมาก โดยปัญหาที่พบมากที่สุด คือ ปัญหาและอุปสรรคในเรื่องขาดการประชาสัมพันธ์ ข่าวสาร การรับสมัครงานอย่างกว้างขวาง รองลงมาคือ ขาดความเป็นธรรมในกระบวนการคัดเลือก อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ กิตติยาภรณ์ ศูนย์กลาง (2564) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรเจนเอเรชั่นเอ็กซ์ (Generation X) และเจนเอเรชั่นวาย (Generation Y) กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของเจ้าหน้าที่มากที่สุด คือ การสรรหาคัดเลือก ควรมีการเพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์ และวิธีการสมัครคัดเลือกบุคลากร

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาในภาพรวม ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับปานกลาง โดยปัญหาที่พบมากที่สุด คือ ปัญหาและอุปสรรคในการฝึกอบรมและพัฒนาไม่คำนึงถึงปัจจัยเรื่องอายุและตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน รองลงมาคือ ไม่มีการนำผลการฝึกอบรมและพัฒนามาต่อยอดในการพัฒนาตนเอง สอดคล้องกับ ณัฏฐกัญญา สุดใจ (2557) ได้ศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นใน เขตอำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ พบว่า การสนับสนุนส่งเสริมให้ความรู้ให้กับบุคลากรนั้นยังขาดแผนการพัฒนาที่ชัดเจน เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้มีความรู้ความสามารถให้กับ บุคลากรแต่ละส่วนหรือของบุคลากรทั้งหมดภายในองค์กรและ ยังไม่มีการดำเนินการประเมินผลบุคลากรก่อน และหลังการได้รับการพัฒนา และสอดคล้องกับ จินต์จุฑา จันทรประสิทธิ์ (2559) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรทางการศึกษา สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ พบว่า ด้านการฝึกอบรม มีปัญหาเกี่ยวกับการสำรวจความต้องการหลักสูตรการฝึกอบรมจากบุคลากรก่อนวางแผนการฝึกอบรม การจัดหลักสูตรที่ตรงตามความจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เนื่องจากสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์มีหน่วยงานในสังกัดหลายหน่วยงาน และบุคลากรส่วนใหญ่เป็นบุคลากรครูและอาจารย์ ทำให้การสำรวจความต้องการทำได้ไม่ทั่วถึงเท่าที่ควร อีกทั้งตัวแทนจากแต่ละหน่วยงานที่เข้าประชุมเพื่อจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรนั้นส่วนใหญ่เป็นบุคลากรครูและอาจารย์ ทำให้การฝึกอบรมส่วนใหญ่จึงเน้นการพัฒนาบุคลากรครูและอาจารย์ มากกว่าบุคลากรทางการศึกษา และการพัฒนาบุคลากรทำได้เป็นกลุ่มใหญ่ไม่ได้เจาะจงตามหน้าที่บุคลากรต้องปฏิบัติงานและหน้าที่เกี่ยวข้องโดยตรง

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานในภาพรวม ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับปานกลาง โดยปัญหาที่พบมากที่สุด คือ ปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่มีคุณภาพ มีผลทำให้เกิดอคติต่อตัวบุคลากรบางคน รองลงมาคือ การประเมินผลการปฏิบัติงานมีมาตรฐานไม่ชัดเจน สอดคล้องกับ ชิดชนก ผู้รุ่งเรือง (2560) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบัญชี ในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ด้านการ

ประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่มีการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาความดีความชอบ และส่วนใหญ่มีปัญหาเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานมีมาตรฐานไม่ชัดเจน

ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการในภาพรวม ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับปานกลาง โดยปัญหาที่พบมากที่สุด คือ ปัญหาและอุปสรรคในการจัดสวัสดิการภายในมหาวิทยาลัยที่ไม่เหมาะสมแก่บุคลากร รองลงมาคือ ไม่มีการสร้างหลักประกันในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนให้อยู่ภายใต้กฎเกณฑ์เดียวกัน สอดคล้องกับ ณัฏฐา สดใจ (2557) ได้ศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นใน เขตอำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ พบว่า การบริหารค่าตอบแทนประโยชน์และบริการนั้น มีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทน ประโยชน์และบริการให้กับบุคลากร

5.2.2.1 ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของแต่ละช่วงวัย

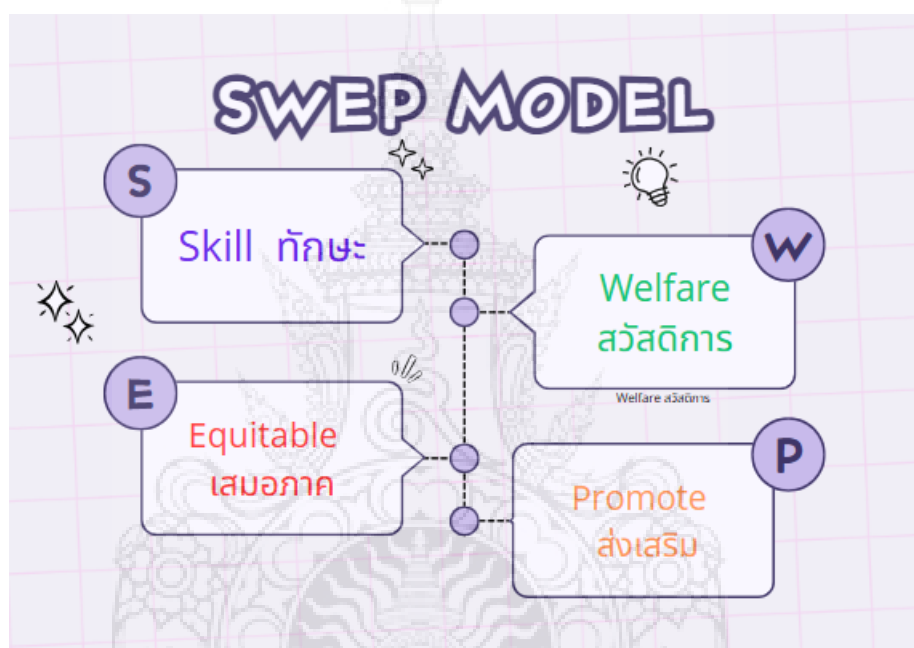
ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของแต่ละช่วงวัยบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร อยู่ในระดับปานกลาง โดย เจเนอเรชั่นแซด พบปัญหาและอุปสรรคในด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ การจัดสวัสดิการภายในมหาวิทยาลัยที่ไม่เหมาะสมกับบุคลากร เจเนอเรชั่นวาย และเจเนอเรชั่นเอ็กซ์ พบปัญหาและอุปสรรคในด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรประชาสัมพันธ์ ข่าวสาร การรับสมัครงานอย่างกว้างขวาง ไม่สอดคล้องกับ ชิตชนก ผู้รุ่งเรือง (2560) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบัญชี ในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ด้านการจ่ายค่าตอบแทน ส่วนใหญ่มีการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม

5.2.3 ข้อเสนอแนะของบุคลากร

ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ควรมีการวางแผนการจัดสรรทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาและคัดเลือก ระบบการคัดเลือกผู้บริหารทุกระดับ โดยแสดงความสามารถวิสัยทัศน์ในการจะมาพัฒนาในหน่วยงานของตน โดยการลงคะแนน ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา มหาวิทยาลัยฯ ควรมีการจัดทำฐานข้อมูลการฝึกอบรมพัฒนา เพื่อหมุนเวียนบุคลากรได้รับโอกาสฝึกอบรมอย่างเท่าเทียม และควรมีโครงการสนับสนุนบุคลากรทางวิชาการทำผลงาน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติการ ควรมีวิธีหรือแนวทางในการประเมินที่ชัดเจนเห็นงานเป็นประจักษ์ ความเลื่อมล้ำในการประเมินเลื่อนขั้นเงินเดือน ควรมีการประเมินเลื่อนขั้นเงินเดือนด้วยความยุติธรรม และโปร่งใส ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ มหาวิทยาลัยควรมีการปฏิบัติเรื่องการดูแลพนักงานทุกคนในองค์กรอย่างเท่าเทียม ทั้งสายวิชาการ และสายสนับสนุน ควรเพิ่มสวัสดิการ ด้านประกันสุขภาพ ให้บุคลากร เช่น การทำประกันสุขภาพร่วมกับโรงพยาบาลของรัฐ เพื่อให้บุคลากร ใช้สิทธิที่มากกว่าประกันสังคม สอดคล้องกับ จินต์จุฑา จันทรประสิทธิ์ (2559) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรทางการศึกษา สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ พบว่า มีปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษาต่อ ด้านการฝึกอบรม มีปัญหาเกี่ยวกับการสำรวจความต้องการหลักสูตรการฝึกอบรมจากบุคลากรก่อนวางแผนการฝึกอบรม และสอดคล้องกับ กณิกนาฏ รักรอดสุทธิรักษ์ (2558) การบริหารความหลากหลายในกระบวนการ

บริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ สามารถทำได้โดยการสร้างความเสมอภาคทางโอกาสทั้งสำหรับบุคคลภายนอกที่อยากร่วมงานกับองค์กรและสำหรับพนักงานในองค์กร องค์กรต้องสร้างกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความยุติธรรม โปร่งใสและไม่ก่อให้เกิดการเลือกปฏิบัติขึ้นในทุกกระบวนการ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดแนวการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ภายใต้ความหลากหลายของช่วงวัยบุคลากร ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 5.1 โมเดล การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

S = Skill ทักษะในการปฏิบัติงาน ควรมีการส่งเสริม พัฒนาทักษะ ความรู้ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการให้กับบุคลากรทุกระดับ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเตรียมความพร้อมเพื่อให้บุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น

W = Welfare การจัดสวัสดิการต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัยให้เหมาะสมกับบุคลากร และสร้างหลักประกันในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนให้อยู่ภายใต้กฎเกณฑ์เดียวกัน

E = Equitable ความเสมอภาค เท่าเทียม การบริหารจัดการต่าง ๆ เช่น การสรรหาคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และผลตอบแทนและสวัสดิการ ควรมีความเท่าเทียม ยุติธรรม เทียบตรง โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้

P = Promote ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรเลือกทำงานได้ตามความชอบ ความถนัดของตนเอง และส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

5.3.1.1 มหาวิทยาลัยควรกำหนดนโยบายในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมและส่งเสริมให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมกับทุกกิจกรรมของมหาวิทยาลัยด้วยความเสมอภาค ยุติธรรม และเท่าเทียมกัน

5.3.1.2 มหาวิทยาลัยควรมีการติดตามและประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

5.3.1.3 มหาวิทยาลัยควรมีแผนในการจัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

5.3.2.1 ควรมีการศึกษาถึงความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในแต่ละหน่วยงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

5.3.2.2 ควรทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

5.3.2.3 ควรทำการเปรียบเทียบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ กับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอื่น



บรรณานุกรม

- กณิกนาฏ รักรอด สุทธิรักษ์. (2558). การบริหารความหลากหลายในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์. การค้นคว้าอิสระ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- กัญพร ศรีมณี (2559). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์. วารสารปัญญาภิวัตน์. ปีที่ 8(1), 275-287
- กรุงเทพธุรกิจออนไลน์ (2565) “เจเนอเรชั่น ของคนทำงานเป็น 3 ช่วงวัย” สืบค้นจาก <https://www.bangkokbiznews.com>
- กล้วยไม้ วันทนีย์ เมทินี รักสารักษ์ และ ณัฐกิตติ์ เอี่ยมสมบูรณ์ (2563) , การจัดการความหลากหลายของบุคลากรที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัทผู้ให้บริการขนส่งสินค้าทางอากาศแห่งหนึ่ง, วารสารวิชาการสังคมศาสตร์เครือข่ายวิจัยประชาชื่น, ปีที่ 2 (2).
- กิตติยาภรณ์ ศูนย์กลาง. (2564). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรเจเนอเรชั่นเอ็กซ์ (Generation X) และเจเนอเรชั่นวาย (Generation Y) กรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ. ค้นคว้าอิสระ หลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ) สาขาวิชาการบริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ สำหรับนักบริหาร คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- แก้วตา ผู้พัฒน์พงศ์. (2561). การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือก. (7). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- จินต์จุฑา จันทรประสิทธิ์. (2559). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรทางการศึกษา สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์. การศึกษาอิสระ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์.
- ชิดชนก ผู้รุ่งเรือง. (2560). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบัญชี ในจังหวัดเชียงใหม่. ค้นคว้าอิสระ หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2563). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ณัฏฐา สุกใจ. (2557). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในอำเภอเมือง นครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์. วิทยานิพนธ์ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล. (2559). การจัดการทรัพยากรบุคคลพื้นฐานแนวคิดเพื่อการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิติภูมิ ภูตะโชติ. (2559). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรม. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์. (2560). หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21. (3). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประไพศรี ธรรมวิริยะวงศ์. (2559). การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์การ.วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี. ปีที่ 5(2) ,1-12.
- พภัสสรณ์ วรภัทร์ธีระกุล. (2566). ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลในสำนักงานเลขาธิการนายกรัฐมนตรี. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์. ปีที่ 7 (2), 218-231.
- พิมลพรรณ เชื้ออบางแก้ว. (2555).การบริหารความหลากหลายของบุคลากรในองค์การ: กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในยุคเศรษฐกิจสร้างสรรค์.วารสารนักบริหาร, 31(1),153-159
- ไพรัตน์ สาอุดม. (2565). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : ศูนย์ผลิตตำราเรียนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร. “ประวัติ-โครงสร้าง”. สืบค้นจาก <https://www.rmutp.ac.th>. เข้าถึงเมื่อ 22 กรกฎาคม 2566
- มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่. (2564). “เข้าใจความต่างคน 4 เจเนอเรชั่น เสริมการทำงานสุดสเปซ” สืบค้นจาก <https://psub.psu.ac.th/?p=8180> เข้าถึงเมื่อ 28 กรกฎาคม 2567
- ราณี อีสัยกุล. (2550). การจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่ออุตสาหกรรมท่องเที่ยว. (2). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วนิดา วาตีเจริญ อธิวัฒน์ กาญจนวนิชย์กุล และสมบัติ ทิมทรัพย์. (2556) การจัดการทรัพยากรมนุษย์จากแนวคิด ทฤษฎี สู่ภาคปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ศูนย์ดูแลผู้สูงอายุและฟื้นฟูผู้ป่วย. (ม.ป.ป.) “ความแตกต่างของ Generation ของแต่ละช่วงวัย” <https://winestrehab.com/the-different-between-generations/> เข้าถึงเมื่อ 24 กันยายน 2565
- สุดใจ ดิลกพรศนนท์. (2558) การจัดการเชิงกลยุทธ์. (2) กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด สามลดา.
- สุนิตา จิตอารีรัตน์ (2560) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานโรงแรม บลิสตัน สุวรรณ พาร์ค วิว. วิทยานิพนธ์ หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ปีการศึกษา 2560. มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- อาชวี สุขหวาน. (2566). แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของท่าอากาศยานเชียงใหม่ ภายใต้ความหลากหลายช่วงวัยของบุคลากร. การค้นคว้าอิสระ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- Cox, T. (1991). The multicultural organization. Executive, 5(2), 34-47.
doi:10.5465/ame.1991.4274675
- Daft, R. L.(2008). New era of management (2nd ed.). Mason, OH: Thompson South Western.

- Glass, A. "Understanding generational differences for competitive success." *Industrial and Commercial Trainin* 39, no.2 (2007): 98-103.
- HREX.asia (2562) Workforce Diversity "ทำไมความหลากหลายของพนักงานในองค์กรจึงเป็นเรื่องสำคัญ" สืบค้นจาก <https://th.hrnote.asia/personnel-management/190820-workforce-diversity/> เข้าถึงเมื่อวันที่ 26 กรกฎาคม 2567
- HREX.asia. (2562). "การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM) หัวใจสำคัญของการขับเคลื่อน องค์กรยุคปัจจุบัน" สืบค้นจาก <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/th-whatishrm-190117/>
- Ivancevich, J. M., & Gilbert, J. A. (2000). Diversity management: Time for a new approach. *Public Personnel Management*, 29(1), 75-92.
- Loden, Marilyn and Rosener, Judy B.(1990). *Workforce America : Managing Employee Diversity as a Vital Resource*. New York : IRWIN Professional Publishing.
- Mannheim, Karl (1952). "The Problem of Generations". In Kecskemeti, Paul (ed.). *Essays on the Sociology of Knowledge: Collected Works, Volume 5*. New York: Routledge. pp. 276-322.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2002). *Human resource*. Medika Salemba.
- Meyerson, D. E., & Fletcher, J. K. (2000). A Modest Manifesto for Shattering the Glass Ceiling. *Harvard Business Review*, 78(1), 126-136.

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

เครื่องมือการวิจัย (แบบสอบถาม)



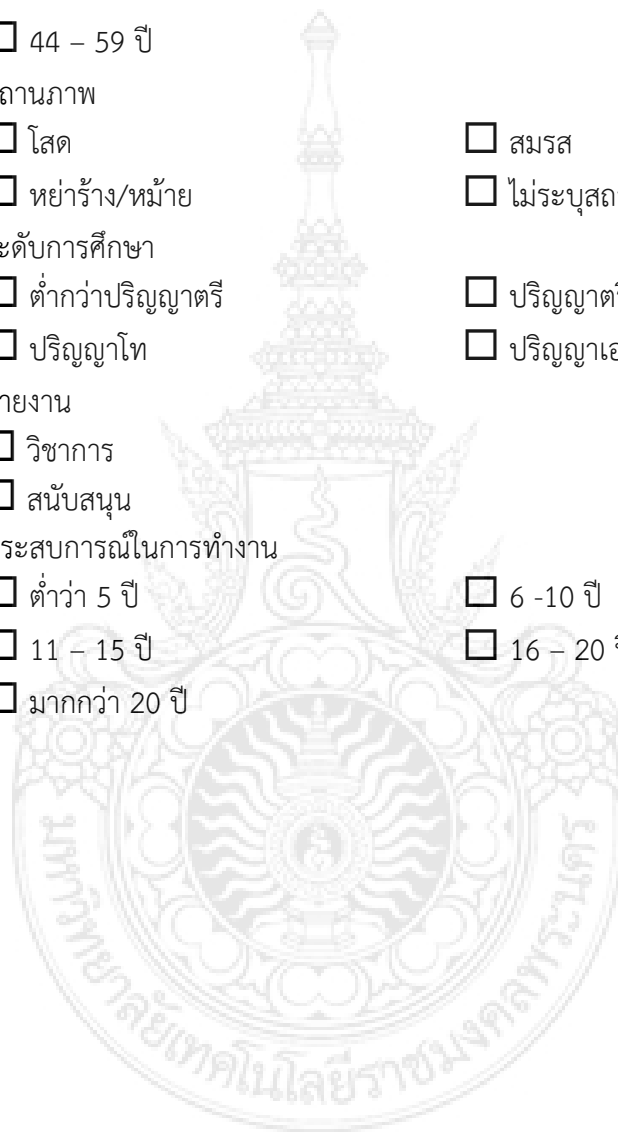
.....

แขวงสวนจิตรลดา เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300 โทร: 096181146

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ ที่ตรงกับความเป็นจริง

1. เพศ
☐ ชาย ☐ หญิง
2. อายุ
☐ ต่ำกว่า 28 ปี ☐ 28 – 43 ปี
☐ 44 – 59 ปี
3. สถานภาพ
☐ โสด ☐ สมรส
☐ หย่าร้าง/หม้าย ☐ ไม่ระบุสถานภาพ
4. ระดับการศึกษา
☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี ☐ ปริญญาตรี
☐ ปริญญาโท ☐ ปริญญาเอก
5. สายงาน
☐ วิชาการ
☐ สนับสนุน
6. ประสบการณ์ในการทำงาน
☐ ต่ำกว่า 5 ปี ☐ 6 -10 ปี
☐ 11 – 15 ปี ☐ 16 – 20 ปี
☐ มากกว่า 20 ปี



ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคาดหวังการจัดการทรัพยากรมนุษย์

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ☒ ลงในช่อง ☐ ที่ตรงกับความเป็นจริงหรือสอดคล้องกับความรู้สึก

ของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว (กรุณาตอบให้ครบทุกข้อ) โดยกำหนดให้

5 หมายถึง คาดหวังมากที่สุด 4 หมายถึง คาดหวังมาก 3 หมายถึง คาดหวังปานกลาง 2 หมายถึง

คาดหวังน้อย 1 หมายถึง คาดหวังน้อยที่สุด

ความคาดหวังการจัดการทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคาดหวัง				
	5	4	3	2	1
การสรรหาและคัดเลือก					
1. มีการกำหนดนโยบายในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร					
2. มีกระบวนการสรรหาและคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพและเป็นธรรม					
3. มีเครือข่ายที่หลากหลายในการดึงดูดผู้สมัครงาน					
4. มีการส่งเสริมให้บุคลากรเลือกทำงานได้ตามความชอบและความถนัดของตนเอง					
การฝึกอบรมและพัฒนา					
1. มีการส่งเสริม พัฒนาความก้าวหน้าทางในสายงานของบุคลากรให้สูงขึ้น					
2. มีการพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถของบุคลากรในการเตรียมความพร้อมสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น					
3. มีการฝึกอบรมบุคลากรทุกระดับโดยเท่าเทียมกัน					
4. มีการส่งเสริมทักษะทางภาษาแก่บุคลากร					
การประเมินผลการปฏิบัติงาน					
1. มีการประเมินศักยภาพความรู้ความสามารถของบุคลากรโดยเท่าเทียม					
2. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างยุติธรรม เที่ยงตรง โปร่งใส และตรวจสอบได้					
3. มีขั้นตอนการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตามระเบียบโดยเสมอภาค					
4. มีการนำผลการประเมินมาเป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาบุคลากร					
ค่าตอบแทนและสวัสดิการ					
1. การจัดสวัสดิการภายในมหาวิทยาลัยที่เหมาะสมแก่บุคลากร					
2. มีผลตอบแทน (Intensive) ให้ผู้ทำงานดีเด่น					
3. มีการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเหมาะสม					
4. มีสวัสดิการให้กับบุคคลในครอบครัว					

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ ที่ตรงกับความเป็นจริงหรือสอดคล้องกับความรู้สึก

ของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว (กรุณาตอบให้ครบทุกข้อ) โดยกำหนดให้

5 หมายถึง มีปัญหาและอุปสรรคมากที่สุด 4 หมายถึง มีปัญหาและอุปสรรคมาก 3 หมายถึง มีปัญหาและอุปสรรคปานกลาง 2 หมายถึง มีปัญหาและอุปสรรคน้อย 1 หมายถึง มีปัญหาและอุปสรรคน้อยที่สุด

ปัญหาและอุปสรรคการจัดการทรัพยากรมนุษย์	ระดับปัญหาและอุปสรรค				
	5	4	3	2	1
การสรรหาและการคัดเลือก					
1. ขาดกระบวนการสรรหาและคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพ					
2. ขาดการประชาสัมพันธ์ ข่าวสาร การรับสมัครงานอย่างกว้างขวาง					
3. ขาดความเป็นธรรมในกระบวนการคัดเลือก					
4. มีปัญหาเรื่องการตรวจสอบประวัติผู้สมัคร					
การฝึกอบรมและพัฒนา					
1. การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรไม่สอดคล้องต่อกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย					
2. การฝึกอบรมและพัฒนาไม่คำนึงถึงปัจจัยเรื่องอายุและตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน					
3. ไม่มีการนำผลการฝึกอบรมและพัฒนามาต่อยอดในการพัฒนาตนเอง					
4. ปัญหาในการนำความรู้จากการฝึกอบรมไปพัฒนาจริงในการปฏิบัติงาน					
การประเมินผลการปฏิบัติงาน					
1. การประเมินผลการปฏิบัติงานมีมาตรฐานไม่ชัดเจน					
2. ไม่มีการแจ้งเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบ					
3. การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่มีคุณภาพมีผลทำให้เกิดอคติต่อตัวบุคลากรบางคน					
4. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรขาดความยุติธรรม เทียงตรง					
ค่าตอบแทนและสวัสดิการ					
1. การตอบแทนผลประโยชน์ร่วมกันแก่บุคลากรอย่างไม่เท่าเทียม					
2. การจัดสวัสดิการภายในมหาวิทยาลัยที่ไม่เหมาะสมแก่บุคลากร					
3. ไม่มีการสร้างหลักประกันในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนให้อยู่ภายใต้กฎเกณฑ์เดียวกัน					
4. การเลื่อนขั้นเงินเดือนของบุคลากรขาดความยุติธรรม และไม่โปร่งใส					

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

ผู้วิจัย

ขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถาม



ภาคผนวก ข

หนังสือรับรองการประเมินจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์





มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
ใบรับรองการประเมินจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

ประเภทโครงการวิจัย : แบบยกเว้น (Exemption Review)
รหัสโครงการ : IRB-056-2024
ชื่อโครงการวิจัย
(ภาษาไทย) : การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
ภายใต้ความหลากหลายของช่วงวัยบุคลากร
(ภาษาอังกฤษ) : Human resource management of Rajamangala University of
Technology Phra Nakhon under diversity of personnel generations
หัวหน้าโครงการวิจัย : นางสุภาวดี ไหมเกตุ
สถาบันที่สังกัด : คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
หมายเลขหนังสือรับรอง : IRB-COE-057-2024
วันที่ออกเอกสารรับรอง : 19 สิงหาคม 2567
วันหมดอายุเอกสารรับรอง : วันที่สิ้นสุดการดำเนินโครงการวิจัย

โครงการวิจัยนี้ได้รับการประเมินจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัย
เทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

ลงนาม.....

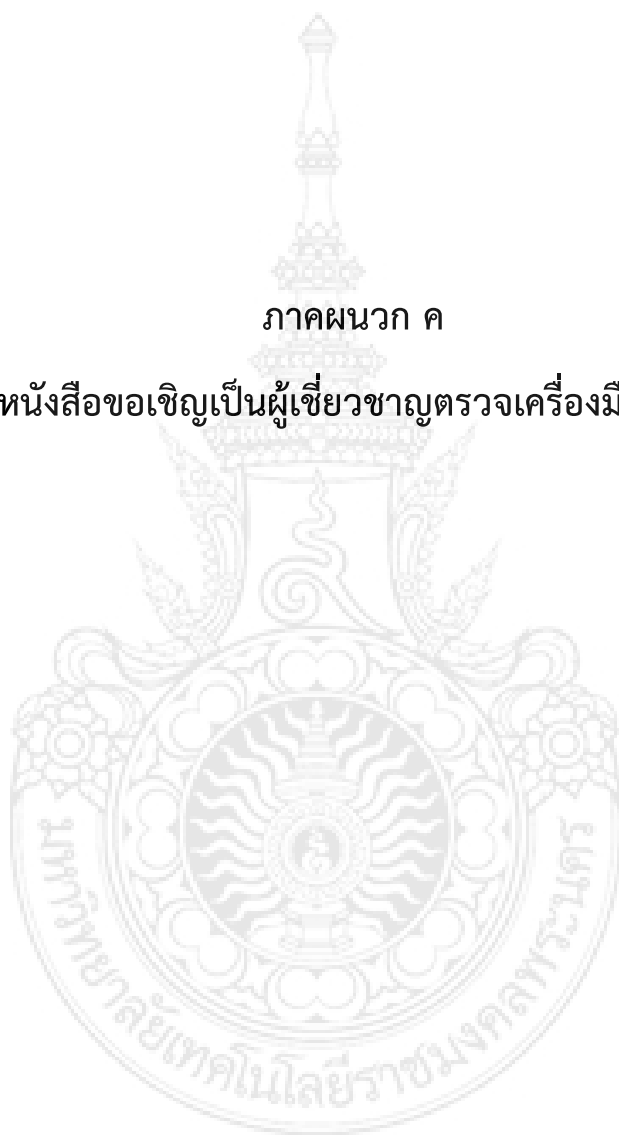
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปริญญ์ บุญณิษฐ์)

ประธานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
399 ถนนสามเสน แขวงวชิรพยาบาล เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300 โทร. 0 2665 3777 ต่อ 8178

ภาคผนวก ค

หนังสือขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย



ที่ อว. ๐๖๕๒.๐๘/

1250



คณะศิลปศาสตร์
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
๘๖ ถนนพิษณุโลก แขวงสวนจิตรลดา
เขตดุสิต กรุงเทพฯ ๑๐๓๐๐

๑) สิงหาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร. เกริกกิต ชัยรัตน์

สิ่งที่แนบมาด้วย แบบสอบถามวิจัย

ตามที่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ได้อนุมัติโครงการวิจัยประจำปีงบประมาณ 2567 จากกองทุนเพื่อการวิจัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร เรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ภายใต้ความหลากหลายของช่วงวัยบุคลากร โดยมี นางสาวดี ไหมเกตุ หัวหน้าโครงการดังกล่าวนี้

คณะศิลปศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ จึงขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย เรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ภายใต้ความหลากหลายของช่วงวัยบุคลากร

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ยุทธภูมิ สุวรรณเวช)
คณบดีคณะศิลปศาสตร์
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะศิลปศาสตร์ ฝ่ายวิชาการและวิจัย สาขาวิชาการโรงแรม โทร. ๐๒-๖๖๕-๓๕๕๕
 ที่ อว ๐๖๕๒.๐๘/ 1250 วันที่ ๑ สิงหาคม ๒๕๖๗
 เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์มนัส บุญวงศ์
 อาจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ

ตามที่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ได้อนุมัติโครงการวิจัยประจำปีงบประมาณ 2567 จากกองทุนเพื่อการวิจัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร เรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ภายใต้อาณาเขตของช่วงวัยบุคลากร โดยมี นางสาวดี ไหมเกตุ หัวหน้าโครงการดังกล่าว

คณะศิลปศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ จึงขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย เรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ภายใต้อาณาเขตของช่วงวัยบุคลากร ตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ยุทธภูมิ สุวรรณเวช)
 คณบดีคณะศิลปศาสตร์



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะศิลปศาสตร์ ฝ่ายวิชาการและวิจัย สาขาวิชาการโรงแรม โทร. ๐๒-๖๖๕-๓๕๕๕
 ที่ อว ๐๖๕๒.๐๘/1250 วันที่ ๑ สิงหาคม ๒๕๖๗
 เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิตินันท์ ศรีสุวรรณ

ตามที่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ได้อนุมัติโครงการวิจัยประจำปีงบประมาณ 2567 จากกองทุนเพื่อการวิจัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร เรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ภายใต้อาณาเขตของช่วงวัยบุคลากร โดยมี นางสาวตี๋ ไหมเกตุ หัวหน้าโครงการดังกล่าวนี้

คณะศิลปศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ จึงขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย เรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ภายใต้อาณาเขตของช่วงวัยบุคลากร ตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ยุทธภูมิ สุวรรณเวช)
 คณบดีคณะศิลปศาสตร์



ประวัตินักวิจัย

ชื่อ	นางสาวสุภาวดี ไหมเกตุ
สถานที่ติดต่อ	55/4 หมู่ 5 ตำบลบางกรวย อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี 11130
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	หัวหน้าสาขาวิชาการโรงแรม
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร 86 ถนนพิษณุโลก แขวงสวนจิตรลดา เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร 10300

ประวัติการศึกษา

2552	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (บธ.ม) การจัดการทั่วไป
2542	ศิลปศาสตรบัณฑิต (ศศ.บ.) การจัดการทั่วไป

ประสบการณ์เกี่ยวกับงานวิจัย

- สุภาวดี ไหมเกตุ และผกามาศ ชัยรัตน์. (2568). แนวทางการบริหารจัดการที่พักเชิงสุขภาพสำหรับผู้สูงอายุ ในจังหวัดเพชรบุรี. วารสารศิลปการจัดการ มุลินีธรรมวิวัฒน์. ปีที่ 9(1). มกราคม - มีนาคม 2568.
- ผกามาศ ชัยรัตน์ สุภาวดี ไหมเกตุ และภูมิพัฒน์ ทองคำ. (2567). กลยุทธ์การตลาดเพื่อการท่องเที่ยวอำเภอเกาะเกร็ด จังหวัดนนทบุรี. วารสารสมาคมนักวิจัยแห่งประเทศไทย. ปีที่ 29(4). ตุลาคม - ธันวาคม 2567.
- สุภาวดี ไหมเกตุ สิริรัตน์ วงษ์สำราญ และวาริรัตน์ ทิพย์วารี. (2566). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ในกรุงเทพมหานคร. วารสารรัชต์ภาคย์. ปีที่ 17 (51) : 175-191 มีนาคม - เมษายน 2566.
- สิริรัตน์ วงษ์สำราญ พิรญา เขตพงษ์ และสุภาวดี ไหมเกตุ (2565) ผลการจัดการกิจกรรมนันทนาการเพื่อส่งเสริมสุขภาพผู้สูงอายุ ในเขตเทศบาลตำบลท่ามะขาม อำเภอเมืองกาญจนบุรี จังหวัดกาญจนบุรี. วารสารรัชต์ภาคย์. ปีที่ 16 (46). พฤษภาคม - มิถุนายน 2565.
- ภูมิพัฒน์ ทองคำ, สุภาวดี พุ่มไสว, กรรณิการ์ บุรพาพิชิตภัย, วาริรัตน์ ทิพย์วารี, และหทัยรัตน์ ปัทมาวิวัฒน์. (2562) ปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกประกอบอาชีพของนักศึกษาสาขาวิชาการโรงแรม. การประชุมวิชาการระดับชาติด้านอุตสาหกรรมบริการท่องเที่ยวและการบริการ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2562 ณ โรงแรมอวานี ขอนแก่น
วันที่ 25 - 26 กุมภาพันธ์ 2562.

- พงศ์รัชต์วัช วิวังสุ, อรจิรา ธรรมไชยกรู, ผ่องพรรณ จันทร์กระจ่าง และสุภาวดี พุ่มไสว,
(2561). การจัดการศึกษาเชิงบูรณาการการเรียนรู้กับการทำงาน (WiL) สำหรับ
ภาคอุตสาหกรรม การท่องเที่ยวและการบริการ : แนวทางและรูปแบบการพัฒนาผู้เรียนสู่
อาชีพ. การประชุมวิชาการระดับชาติด้านการเรียนรู้ บูรณาการกับการทำงาน (2) : 236-
245. 26 - 27 มีนาคม 2561.

