

# ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

## The Relationship between Human Resource Management and Performance at Mahasarakham University

วรัชฐนันน์เป็ เกรื่อวรรณ<sup>1</sup>, กิตติพล วิแสง<sup>2</sup>

Waratanan Kruawan<sup>1</sup>, Kittipol Wisaeng<sup>2</sup>

Received: 3 July 2020

Revised: 21 August 2020

Accepted: 22 September 2020

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม 2) เพื่อศึกษาผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม และ 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำนวน 92 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์สหสัมพันธ์พหุคูณ ผลการวิจัย พบว่า 1) ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวม และเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการสรรหาและคัดเลือก ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ 2) ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีผลการดำเนินงานโดยรวม และเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเงิน และด้านลูกค้า และ 3) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาและคัดเลือก ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**คำสำคัญ:** การบริหารทรัพยากรมนุษย์, ผลการดำเนินงาน, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

### Abstract

The purposes of this research were: 1) to study human resource management at Mahasarakham University 2) Study performance at Mahasarakham University and 3) Examine the relationship between human resource management and performance at Mahasarakham University. This study used a questionnaire as an instrument for collecting data from a sample

<sup>1</sup> หัวหน้าสำนักงานเลขานุการ คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

<sup>2</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

<sup>1</sup> Chief Secretary Office, Mahasarakham Business School, Mahasarakham University

<sup>2</sup> Assistant professor, Mahasarakham Business School, Mahasarakham University

of 92 executives at Mahasarakham University. The statistics used for the analyses were mean standard deviation and multiple correlations. The results of this study indicated that: 1) the executives at Mahasarakham University perceived the overall opinions at a high level for human resource management and a high level for each of the following: recruitment and selection, training and development, performance appraisal, compensation, and benefits. 2) The executive at Mahasarakham University perceived the overall opinions high level for performance and high level for each aspect: learning and growth, internal process, finance, and customer. and 3) Human resource management in terms of recruitment and selection, training and development, performance appraisal, compensation, and benefits positively affect the performance with the statistical significance.

**Keywords:** Human Resource Management, Performance, Mahasarakham University

## บทนำ

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบันส่งผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงานขององค์กร และยังมีผลกระทบต่อกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ รัฐบาลได้ตั้งเป้าหมายในการนำพาประเทศเข้าสู่โมเดลประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0) ที่มุ่งปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม เมื่อบริบททางเศรษฐกิจเกิดการเปลี่ยนแปลงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการปรับตัวตามเช่นกัน เพื่อให้องค์กรสามารถเติบโตในบริบทใหม่ได้อย่างเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ ที่ธุรกิจจะต้องแข่งขันกันด้วยความรู้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้รับความสนใจอย่างต่อเนื่องควบคู่กับการตื่นตัวของผู้นำนวัตกรรมมาใช้ในการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร การออกแบบลักษณะงานและการพัฒนาคุณภาพบุคลากร โดยมีหลักคิดเพื่อการเพิ่มกำลังการผลิตของทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดและสังคม ด้วยการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน นำนวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงานและบุคลากร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากร การ

สร้างความผูกพันของบุคลากร และการบริหาร การเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป (เสาวนีย์ สมันต์ตรีพร, 2560)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการตัดสินใจ และปฏิบัติที่เกี่ยวกับบุคลากรทุกระดับในหน่วยงาน เพื่อให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลาซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร (โกวิท มั่นคง, 2560) ซึ่งในปัจจุบันองค์กรให้ความสำคัญกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในหลายๆ ด้าน โดยมีการพัฒนาไปพร้อมกับการพัฒนาด้านอื่นเพื่อสร้างรายได้เปรียบในเชิงการแข่งขันให้กับองค์กร ทั้งนี้โยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะส่งผลให้บุคลากรของหน่วยงานมีความตั้งใจในการทำงาน ในขณะเดียวกันบุคลากรในหน่วยงานยังสามารถสร้างสรรค์แนวคิดการทำงานใหม่ๆ และสร้างนวัตกรรมต่างๆ การที่องค์กรจะธำรงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่ดีมีคุณภาพตลอดไปนั้น องค์กรต้องค้นหาและศึกษาปัจจัยในการกระตุ้นจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และสิ่งนั้นต้องตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของบุคลากร เช่น ความต้องการมี

คุณภาพชีวิตที่ดี ความมั่นคงและความก้าวหน้าในอาชีพ การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร (วิโรจน์ ศรีเทற்று และจิราพร ระโหฐาน, 2560) โดยที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีองค์ประกอบหลัก 4 ด้าน (ปิยาพร ห่องแขง, 2555) ประกอบด้วย ด้านการสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection) ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) และด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ (Compensation and Benefits)

ผลการดำเนินงาน (Performance) ซึ่งเป็นผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานขององค์กรที่สามารถทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการนำทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และเป็นผลผลิตที่ได้จากการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร เป็นการผสมผสานระหว่างการวัดผลสำเร็จในการปฏิบัติงานในอดีตและปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จในอนาคต (มยุรี มะโนมัย ศุภพงษ์ ปิ่นเวหา และชุตินา เรื่องอุตมานันท์, 2561) ในปัจจุบันองค์กรต้องมี การวัดผลการดำเนินงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการจัดการองค์กร เนื่องจากการแข่งขันมีความรุนแรงมากขึ้น ผู้บริหารที่มีความพร้อมในด้านสารสนเทศถือเป็นผู้ที่มีความได้เปรียบในการแข่งขัน ทำให้การตัดสินใจเป็นไปได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง ดังนั้น การวัดผลการดำเนินงานองค์กร จึงเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญที่จะทำให้ผู้บริหารได้ทราบถึงผลการดำเนินงานในช่วงที่ผ่านมา อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวางแผนและทำนายอนาคตองค์กรได้เป็นอย่างดี (อุบลวรรณ สุวรรณภูสิทธิ์ และอำพล ชะโยมชัย, 2561) โดยที่ผลการดำเนินงาน มีองค์ประกอบหลัก 4 ด้าน (นิรมิต เทียมทัน, 2555) ประกอบด้วย ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process) ด้านการเงิน (Finance) และด้านลูกค้า (Customer)

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (Mahasarakham University) เป็นสถาบันการศึกษาของรัฐที่มุ่งมั่นในการส่งเสริม แสวงหาความเป็นเลิศทางวิชาการ โดยศึกษาภูมิปัญญาท้องถิ่น ผสมผสานกับวิทยาการที่เป็นสากลให้เกิดความงอกงามทางสติปัญญา สามารถพัฒนาตนเองให้เพียบพร้อมด้วยวิชาการ จริยธรรมและคุณธรรม เพื่อให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมายขององค์กร มหาวิทยาลัยมหาสารคามได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพและยกระดับการบริหารงานให้มีธรรมาภิบาล โดยมุ่งเน้นการพัฒนาทั้งระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล การเงิน รวมไปถึงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีความแข็งแกร่งสามารถเลี้ยงตนเองได้ และยังเน้นระบบธรรมาภิบาลในทุกๆระดับ ตั้งแต่ระดับสภามหาวิทยาลัยไปจนถึงระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ โดยการมีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจน ตั้งแต่นโยบายและกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล การจัดหา และการจัดการอัตรากำลัง การบริหารระบบค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ การวัด และประเมินผลการดำเนินงาน รวมถึง การจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากร เพื่อนำมาใช้ใน การบริหารมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ให้บรรลุเป้าหมายที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้ (มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, <http://www.web.msu.ac.th /msucont.php?mn=mhistory>)

จากเหตุผลที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคามหรือไม่ อย่างไร โดยจะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัยสามารถใช้เป็นข้อมูลในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร รวมถึงเป็นข้อมูลในการพัฒนากระบวนการต่าง ๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการกำหนดค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานและความเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม
2. เพื่อศึกษาผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

### สมมุติฐานของการวิจัย

การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

### วิธีการดำเนินการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารในมหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำนวน 120 คน (กองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, [www.pd.msu.ac.th/pd4/hr-สถิติ](http://www.pd.msu.ac.th/pd4/hr-สถิติ) บุคลากร) ตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารในมหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำนวน 92 คน โดยใช้ตาราง Krejcie และ Morgan (บุญชม ศรีสะอาด, 2553) และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ซึ่งจำแนกตามลักษณะของหน่วยงาน และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) โดยแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) จำนวน 6 ข้อ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน รายได้ต่อเดือนที่ได้รับในปัจจุบัน และหน่วยงานที่สังกัด

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) จำนวน 4 ข้อ ประกอบด้วย ลักษณะของหน่วยงาน จำนวนบุคลากรภายในหน่วยงาน งบประมาณที่ได้รับจัดสรรของหน่วยงาน และระยะเวลาการก่อตั้งหน่วยงาน

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) จำนวน 16 ข้อ โดยครอบคลุมเนื้อหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการสรรหาและคัดเลือก จำนวน 4 ข้อ ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา จำนวน 4 ข้อ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำนวน 4 ข้อ และด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ จำนวน 4 ข้อ ซึ่งแบบสอบถามนี้ได้ผ่านการตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน มีค่า IOC ของแบบสอบถามที่ระดับ 0.83-1.00 คะแนน และผู้วิจัยได้ทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา 0.90

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) จำนวน 16 ข้อโดยครอบคลุมเนื้อหาผลการดำเนินงานทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา จำนวน 4 ข้อ ด้านกระบวนการภายใน จำนวน 4 ข้อ ด้านการเงิน จำนวน 4 ข้อ และด้านลูกค้า จำนวน

4 ข้อ ซึ่งแบบสอบถามนี้ได้ผ่านการตรวจสอบ โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน มีค่า IOC ของแบบสอบถามที่ระดับ 0.83-1.00 คะแนน และผู้วิจัยได้ทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา(Alpha Coefficient) ผลการดำเนินงาน มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา 0.93

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย (Mean) โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ย ดังนี้ ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับน้อย และค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับน้อยที่สุด (บุญชม ศรีสะอาด, 2553) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และการวิเคราะห์

สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ (Multiple Correlation Analysis) โดยใช้เกณฑ์การแปลความระดับความสัมพันธ์จากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ดังนี้ ค่า r มีค่ามากกว่า 0.90 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก ค่า r มีค่า ระหว่าง 0.70-0.89 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ค่า r มีค่า ระหว่าง 0.30-0.69 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ค่า r มีค่า ระหว่าง 0.01-0.29 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ ค่า r มีค่าเท่ากับ 0 หมายถึง ไม่มีความสัมพันธ์กันเลย (พิชิต ฤทธิ์จัญญ, 2549)

### ผลการวิจัย

1. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวม เป็นรายด้าน และเป็นรายชื่อของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตามตาราง 1

**ตาราง 1** ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวม เป็นรายด้าน และเป็นรายชื่อของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

การบริหารทรัพยากรมนุษย์	ค่าเฉลี่ย	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
<b>ด้านการสรรหาและคัดเลือก</b>	<b>4.36</b>	<b>0.47</b>	<b>มาก</b>
1. หน่วยงานมีขั้นตอนการรับสมัครพนักงาน ที่เหมาะสม เพื่อเข้ามาทำงานให้กับหน่วยงาน	4.38	0.51	มาก
2. หน่วยงานให้ความสำคัญกับกระบวนการทดสอบ หรือการสอบสัมภาษณ์ เพื่อคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติเข้ามาทำงานให้กับหน่วยงาน	4.36	0.53	มาก
3. หน่วยงานตระหนักถึงการคัดเลือกพนักงาน ให้มีความรู้ความสามารถตรงกับตำแหน่งงานที่เปิดรับสมัคร	4.41	0.53	มาก
4. หน่วยงานเชื่อมั่นว่าการสรรหาและคัดเลือกที่ดี จะช่วยให้หน่วยงานได้พนักงานที่มีคุณภาพที่จะเข้ามาทำงานให้กับหน่วยงาน	4.28	0.55	มาก
<b>ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา</b>	<b>4.34</b>	<b>0.48</b>	<b>มาก</b>
1. หน่วยงานได้มีการวางแผนพัฒนาพนักงานในหน่วยงาน ให้มีการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทักษะของพนักงาน เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานให้ดีขึ้น	4.28	0.54	มาก
2. หน่วยงานให้ความสำคัญกับการเข้าร่วมการประชุม หรือกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานของพนักงานอยู่เสมอ	4.36	0.53	มาก

**ตาราง 1** ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวม เป็นรายด้าน และเป็นรายข้อของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม (ต่อ)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์	ค่าเฉลี่ย	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
3. หน่วยงานเชื่อมั่นว่าการฝึกอบรมจะช่วยฝึกทักษะในการปฏิบัติงานของพนักงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงาน	4.34	0.52	มาก
4. หน่วยงานให้ความสำคัญกับกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีของพนักงาน ซึ่งจะช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น	4.39	0.53	มาก
<b>ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน</b>	<b>4.44</b>	<b>0.45</b>	<b>มาก</b>
1. หน่วยงานให้ความสำคัญกับการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างเหมาะสมกับงานที่พนักงานได้รับมอบหมาย	4.42	0.52	มาก
2. หน่วยงานมีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อความเป็นธรรมและความโปร่งใสในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.45	0.50	มาก
3. หน่วยงานได้มีการสื่อสารให้พนักงานได้รับรู้ถึงผลการประเมินพฤติกรรมการทำงานของพนักงานอย่างถูกต้อง และเป็นธรรม	4.48	0.50	มาก
4. หน่วยงานให้ความสำคัญกับการรายงานผลการปฏิบัติงานและมีการติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ	4.40	0.51	มาก
<b>ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์</b>	<b>4.33</b>	<b>0.47</b>	<b>มาก</b>
1. หน่วยงานให้ความสำคัญกับการกำหนดการให้รางวัลและผลตอบแทนอย่างชัดเจน ยุติธรรม และโปร่งใส	4.32	0.57	มาก
2. หน่วยงานได้มีการส่งเสริมให้พนักงานมีการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น เช่น ระดับชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ เชี่ยวชาญ เชี่ยวชาญพิเศษ เป็นต้น	4.29	0.55	มาก
3. หน่วยงานได้มีการจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ให้กับพนักงานอย่างมีความเหมาะสม	4.35	0.49	มาก
4. หน่วยงานได้มีการมอบรางวัลหรือการจัดกิจกรรมพิเศษตามโอกาสต่าง ๆ เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้กับพนักงาน	4.37	0.55	มาก
<b>การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวม</b>	<b>4.37</b>	<b>0.37</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 1 พบว่า ผู้บริหารในมหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.37 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.44

ด้านการสรรหาและคัดเลือก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.36 ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34 และด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33

2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานโดยรวม เป็นรายด้าน และเป็นรายข้อของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตามตาราง 2

## ตาราง 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานโดยรวม เป็นรายด้าน และเป็นรายข้อของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ผลการดำเนินงาน	ค่าเฉลี่ย	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
<b>ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา</b>	<b>4.39</b>	<b>0.47</b>	<b>มาก</b>
1. หน่วยงานให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของพนักงานด้วยการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกอย่างต่อเนื่อง	4.47	0.54	มาก
2. หน่วยงานมีการส่งเสริมและมีนโยบายหมุนเวียนงาน เพื่อให้พนักงานได้เกิดการเรียนรู้และปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน	4.45	0.52	มาก
3. หน่วยงานได้นำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ของพนักงานมาปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	4.33	0.58	มาก
4. หน่วยงานมุ่งเน้นให้มีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งพนักงานสามารถนำไปใช้ได้โดยมีประสิทธิภาพ	4.32	0.53	มาก
<b>ด้านกระบวนการภายใน</b>	<b>4.33</b>	<b>0.52</b>	<b>มาก</b>
1. หน่วยงานมุ่งเน้นในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ภายในหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ภายใต้ระบบการบริหารจัดการที่ดี	4.31	0.59	มาก
2. หน่วยงานให้ความสำคัญกับการดำเนินงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้บริการเพื่อเป็นการสร้างความพึงพอใจต่อผู้มารับบริการ และเป็นการเพิ่มภาพลักษณ์ที่ดีของหน่วยงาน	4.35	0.58	มาก
3. หน่วยงานมุ่งเน้นที่จะติดตามและปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานภายในหน่วยงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ	4.30	0.59	มาก
4. หน่วยงานมีระบบการตรวจสอบกระบวนการทำงานในทุกกิจกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อหน่วยงาน	4.36	0.50	มาก
<b>ด้านการเงิน</b>	<b>4.30</b>	<b>0.43</b>	<b>มาก</b>
1. หน่วยงานได้นำข้อมูลรายงานทางการเงิน มาใช้เพื่อการประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงาน	4.30	0.49	มาก
2. หน่วยงานให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ การตรวจสอบข้อมูลทางการเงินของหน่วยงาน เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจของผู้บริหาร	4.33	0.49	มาก
3. หน่วยงานมีรายได้เพิ่มขึ้น เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงระบบการดำเนินงานของหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ	4.29	0.52	มาก
4. หน่วยงานให้ความสำคัญกับการลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานลงอย่างต่อเนื่อง และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน	4.27	0.61	มาก
<b>ด้านลูกค้า</b>	<b>4.41</b>	<b>0.50</b>	<b>มาก</b>
1. หน่วยงานมีระบบการให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้มารับบริการของหน่วยงาน	4.40	0.56	มาก
2. หน่วยงานสามารถตอบสนองความต้องการของผู้มารับบริการได้อย่างรวดเร็วและทันเวลา	4.37	0.57	มาก

## ตาราง 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานโดยรวม เป็นรายด้าน และเป็นรายข้อของ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (ต่อ)

ผลการดำเนินงาน	ค่าเฉลี่ย	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
3. หน่วยงานให้ความสำคัญต่อการให้บริการด้านข้อมูลข่าวสารแก่ผู้มารับบริการอย่างถูกต้อง	4.42	0.50	มาก
4. หน่วยงานสามารถลดปัญหาที่เกิดจากการร้องเรียนของผู้มารับบริการ เนื่องจากหน่วยงานมีระบบการให้บริการที่รวดเร็วและทันสมัย	4.44	0.52	มาก
<b>ผลการดำเนินงานโดยรวม</b>	<b>4.36</b>	<b>0.39</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 2 พบว่า ผู้บริหารในมหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีผลการดำเนินงานโดยรวม อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.36 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านลูกค้า ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.41 ด้านการเรียนรู้และการ

พัฒนา ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.39 ด้านกระบวนการภายใน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 และด้านการเงิน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30

3. ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตามตาราง 3

## ตาราง 3 ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ตัวแปร	PFM	RAS	TAD	PEA	CAB
$\bar{x}$	4.36	4.36	4.34	4.44	4.33
S.D	0.39	0.47	0.48	0.45	0.47
PFM	–	0.699*	0.691*	0.676*	0.757*
RAS		–	0.618*	0.578*	0.473*
TAD			–	0.464*	0.505*
PEA				–	0.452*
CAB					–

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 3 พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทุกด้านมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานโดยรวม เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการสรรหาและคัดเลือก ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.699 มีความสัมพันธ์ใน

ระดับปานกลาง ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.691 มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.676 มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง และ



ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.757 มีความสัมพันธ์ในระดับสูง โดยมีค่าอำนาจพยากรณ์ร้อยละ 64.90 ( $R^2=0.649$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

## อภิปรายผล

1. ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวม และเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการสรรหาและคัดเลือก ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์กร ดังนั้น ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยมหาสารคามจึงได้ให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยการใช้ศิลปะและกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับพนักงานในมหาวิทยาลัย เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด และจะส่งผลต่อความสำเร็จและการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ดที่ให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เกิดขึ้นในอดีตเพื่อแก้ไขปัญหาโดยผู้บริหารในองค์กรต้องมีวิสัยทัศน์ นโยบาย กลยุทธ์ และวิธีดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าต้องการให้พนักงานในองค์กรของตนเป็นอย่างไร ตลอดจนวิธีการที่สามารถจะทำให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมาย โดยมีความคล่องตัวของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การมีระบบการให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทนที่จูงใจ และระบบการทำงานที่ดี (ศักดิ์พันธ์ ดันวิมลรัตน์, 2557) สอดคล้องกับงานวิจัยของพรรณี เรืองบุญ สมใจ ภูมิพันธ์ุ และเฉลย ภูมิพันธ์ุ (2561) พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก เนื่องจากผู้บริหารมุ่งส่งเสริมการปรับเปลี่ยนกระบวนการคิดในการบริหาร

ทรัพยากรมนุษย์ทั้งด้านการวางแผนการดำเนินงาน การตรวจสอบประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งกำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาและพัฒนางานอย่างเป็นระบบ ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถทักษะการปฏิบัติงาน มีความเชื่อมั่นในตนเอง สามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย จึงทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้เป็นอย่างดี และสอดคล้องกับงานวิจัยของสุวันไซ พันทะวง (2561) พบว่า ผู้บริหารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก เนื่องจากผู้บริหารขององค์กรให้ความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีศักยภาพในการสร้างขีดความสามารถให้กับองค์กร จึงได้มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรของตนเองด้วยวิธีการ ต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญและมีคุณค่ามากที่สุดขององค์กรทุกองค์กรที่จะช่วยให้ดำเนินงานประสบผลสำเร็จ

2. ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีผลการดำเนินงานโดยรวม และเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเงิน และด้านลูกค้า เนื่องจากผลการดำเนินงานขององค์กรไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือภาคเอกชนต่างมีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมาก เพราะผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ดังนั้น ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยจึงให้ความสำคัญกับการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ทั้งด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเงิน และด้านลูกค้า เพื่อให้ผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยประสบผลสำเร็จและบรรลุตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยที่ได้วางไว้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารแบบ Balanced Scorecard (BSC) ที่ให้ความสำคัญกับระบบหรือ

กระบวนการบริหารงานที่อาศัยการกำหนดตัวชี้วัดเป็นกลไกสำคัญ และเป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการประเมินผลที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมุ่งเน้นความสำคัญต่อผลสำเร็จขององค์กร ด้วยมุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (นิรมิต เทียมทัน, 2555) สอดคล้องกับงานวิจัยของอรรถพร บุญพันธ์ (2561) พบว่า ผู้บริหารองค์กรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีผลการดำเนินงานโดยรวม ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนาอยู่ในระดับมาก เนื่องจากผลการดำเนินงานเป็นผลจากการปฏิบัติงานของธุรกิจ ว่ามีผลงานเป็นอย่างไร แล้วมีผลสำเร็จตรงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ และผลการดำเนินงานยังสามารถสะท้อนให้เห็นถึงผลการปฏิบัติงานที่แท้จริง ซึ่งจะบ่งบอกถึงสถานะของธุรกิจและสิ่งที่จะเกิดขึ้น กับธุรกิจในอนาคตได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ จิตตรานนท์ จันทะเสน (2560) พบว่า ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาอยู่ในระดับมาก เนื่องจากผลการดำเนินงานมีความสำคัญต่อองค์กรด้านผลงานการให้บริการหรือความพึงพอใจในการบริการหรือผลิตภัณฑ์ขององค์กร เพื่อให้หน่วยงานมั่นใจว่ากระบวนการบริหารการกำลังดำเนินงานอยู่ในสถานะที่สามารถควบคุมได้ และยังมีประสิทธิภาพตามที่หน่วยงานได้ตั้งเป้าหมายเอาไว้ตั้งแต่แรก ดังนั้นองค์กรที่ดีจึงควรมีการวัดผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอในทุกกระบวนการและทุกๆ ด้าน

3. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาและคัดเลือก ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานโดยรวม เนื่องจาก

การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการสำคัญและมีความจำเป็นที่ต้องกระทำ เพื่อผลการดำเนินงานที่ดีขององค์กร โดยอาศัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์กรให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น สรรหาและการคัดเลือก เพื่อคัดสรรตัวพนักงานที่จะมาร่วมงานกับองค์กร การฝึกอบรมและพัฒนา เพื่อการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงานของพนักงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความเหมาะสม เป็นธรรม และมีความโปร่งใส รวมถึงการกำหนดค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์อย่างชัดเจน เพื่อเป็นแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ให้ปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจ จนเป็นผลให้มหาวิทยาลัยประสบผลสำเร็จในการดำเนินงาน และบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบมิชิกแกนที่ให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ตอบแทนที่องค์กรจะได้รับ และให้ความสำคัญกับการจัดการคนหรือทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นเครื่องมือในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่การมีผลประกอบการที่ดีขึ้น ผ่านกระบวนการต่างๆ ดังนี้ กระบวนการสรรหาและคัดเลือกที่เป็นการจัดหาและเลือกสรรทรัพยากรมนุษย์ให้ตรงกับงาน กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นการจัดการผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร กระบวนการให้รางวัลและผลตอบแทนที่เป็นการให้รางวัลตอบแทนแก่ความสำเร็จที่เกิดขึ้นกับองค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาที่เป็นการพัฒนางานให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ (ศักดิ์พันธ์ ดันนิมลรัตน์, 2557) สอดคล้องกับงานวิจัยของมารินทิพย์ คันธะมาลา และทวีศักดิ์ กฤษเจริญ

(2560) พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้าน การสรรหาและคัดเลือก ได้มีความสัมพันธ์และ ส่งผลให้ผลลัพธ์จากการทำงานของบุคลากรเพิ่ม คุณภาพมากขึ้น เนื่องจากองค์กรได้มีกระบวนการ ในการสรรหาและคัดเลือกอย่างมีมาตรฐาน และ มีความเหมาะสมในการที่จะดึงดูดผู้ที่มีความรู้ ความสามารถมาปฏิบัติงานตรงตามตำแหน่งที่ ต้องการ ทำให้ผู้สมัครต้องการแสดงถึงศักยภาพ ของตนเองเพื่อให้ได้รับเลือกเข้ามาเป็นส่วนหนึ่ง ในองค์กร องค์กรจะได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติ ตรงตามที่องค์กรต้องการมากที่สุด และส่งผลให้ บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถนั้นทำงานที่มี ประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลให้กับองค์กร ต่อไป สอดคล้องกับบทความของมรกต จันทร์กระพ้อ และกฤษฎา เขียรวิฒนสุข (2562) ได้กล่าวไว้ว่า การสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรม ผ่านปัจจัยต้นด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา บุคคลกร เป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนให้เกิด ความเป็นเลิศขององค์กร ซึ่งจากการขับเคลื่อน องค์กรด้วยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้วยการ ฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคลกร ได้เป็นส่วน ประกอบสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความ เป็นเลิศ เป็นการปฏิรูปองค์กรเพื่อประเมินผล และปรับปรุงผลดำเนินงานขององค์กรภายใต้ การบริหารจัดการให้เกิดผลลัพธ์ด้านลูกค้า ด้าน บุคลากร ด้านสังคมและด้านธุรกิจ สอดคล้อง กับงานวิจัยของวิภาณี ทองคำ (2560) พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการประเมิน ผลการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เนื่องจาก องค์กร ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของผลการดำเนินงาน และงานที่มีคุณภาพ และได้มีนโยบายด้านการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่ง ที่ทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยมีการ สร้างแรงจูงใจให้พนักงานเกิดการอยากเรียนรู้ และเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงานด้วยวิธีจัดการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน และมีนโยบายในการ

วางแผนอัตรากำลัง ซึ่งก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่ มีประสิทธิภาพส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร อีกด้วย และสอดคล้องกับงานวิจัยของชวัลวิษณุ วรรณนะสูตร (2560) พบว่าการที่มหาวิทยาลัยจะ ดำเนินการตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญในการดำเนินการ เป็นอย่างยิ่ง ดังนั้น การสร้างแรงจูงใจในการ ทำงานด้วยการให้ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ต่างๆ จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่ง เพื่อ เป็นการกระตุ้นให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยทุ่มเท กำลังกายและกำลังใจให้สามารถปฏิบัติงานอย่าง เต็มกำลังความสามารถ จนทำให้มหาวิทยาลัย มีผลการดำเนินงานที่ดี สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ตั้งไว้

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัย ไปใช้

ผลการวิจัยในครั้งนี้ การบริหารทรัพยากร มนุษย์ ด้านการสรรหาและคัดเลือก ด้านการฝึก อบรมและพัฒนา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติ งาน และด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์มี ความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงาน ซึ่ง แสดงให้เห็นว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้มี บทบาทและความสำคัญต่อผลการดำเนินงานของ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ดังนั้น ผู้บริหารของ มหาวิทยาลัยต้องให้ความสำคัญกับกระบวนการ ต่างๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมีการ สรรหาและการคัดเลือก เพื่อคัดสรรตัวพนักงานที่ จะมาร่วมงานกับองค์กร การฝึกอบรมและพัฒนา เพื่อการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทักษะ ในการทำงานของพนักงาน การประเมินผลการ ปฏิบัติงานที่มีความเหมาะสม เป็นธรรม และ มีความโปร่งใส รวมถึงการกำหนดค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์อย่างชัดเจน เพื่อเป็นแรงจูงใจ ในการทำงานของพนักงานให้ปฏิบัติงานด้วย ความมุ่งมั่นและตั้งใจ จนเป็นผลให้มหาวิทยาลัย

ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงาน และบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

## 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยครั้งการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ถูกกำหนดเป็นตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม คือ ผลการดำเนินงาน ซึ่งการวิจัยในครั้งต่อไปควรมีการศึกษาตัวแปรอิสระอื่นๆ เช่น การวางแผนการปฏิบัติงาน เพื่อศึกษาว่าการวางแผนการปฏิบัติงานจะมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานหรือไม่ รวมถึงในการวิจัยครั้งต่อไปนอกจากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามแล้ว ควรใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีอื่นบ้าง เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก (Depth-Interview) เพื่อให้ได้ข้อมูลรายละเอียดที่ตรงประเด็นมากขึ้น

## กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้ สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วย ความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างดีจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิตติพล วิแสง อาจารย์ ดร.การันต์ กิจระการ และอาจารย์ ดร.อนุพงษ์ สุขประเสริฐ ที่ให้ความช่วยเหลือในการตรวจสอบ แก้ไขเครื่องมือในการวิจัย ตลอดจนมอบความรู้ และให้คำแนะนำแนวทางด้านต่างๆ จนงานวิจัย สำเร็จสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณผู้บริหารของ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์และสละเวลาในการใช้ข้อมูลและตอบแบบสอบถามทำให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการศึกษาวิจัย

ขอขอบพระคุณคณะกรรมการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ที่ได้สนับสนุนทุนการวิจัยจากงบประมาณเงินรายได้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563

## เอกสารอ้างอิง

- กองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. (2562). *ค้นหาบุคลากร*. [www.pd.msu.ac.th/pd4/hr-สถิติบุคลากร](http://www.pd.msu.ac.th/pd4/hr-สถิติบุคลากร).
- โกวิทย์ มั่นคง. (2560). *การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในบริษัทเอกชน อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานี เพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่ AEC*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- จิตตรานนท์ จันทะเสน. (2560). *ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การเชิงสร้างสรรค์กับผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ชวัลวิษณุ วรรณะสุตร. (2560). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทรัฐศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- นิรมิต เทียมทัน. (2555). *Balanced scorecard และยุทธศาสตร์การบริหารจัดการ*. ปริญญา ชาติบริหาร บิวเตอร์.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 8). สุวีริยาสาส์น.
- ปิยาพร ห่องแขง. (2555). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานสาขาธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- พรรณี เรืองบุญ สมใจ ภูมิพันธ์ และเฉลย ภูมิพันธ์. (2561). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการสอนของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ดเขต 3. *วารสารมหาวิทยาลัยนครพนม*, 8(3), 9-16.
- พิชิต ฤทธิ์จัญญ. (2549). *ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์* (พิมพ์ครั้งที่ 3). เข้าสู่ออฟเคอร์.
- มยุรี มะโนมัย ศุภพงษ์ ปิ่นเวหา และชุตินา เรื่องอุตมานันท์. (2561). ผลกระทบของกลยุทธ์การสร้างสรรคผลิภัณฑ์ที่มีต่อผลการดำเนินงานทางการตลาดของธุรกิจแฟชั่นในประเทศไทย. *วารสารการบัญชีและการจัดการ*, 10(1), 175-185.
- มรกต จันทร์กระพ้อ และกฤษดา เขียววัฒนสุข. (2562). การสร้างองค์การแห่งนวัตกรรมเพื่อขับเคลื่อนสู่ความเป็นเลิศขององค์การ. *วารสารนักบริหาร*, 39(1), 52-66.
- มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. (2562). *ข้อมูลทั่วไปของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม*. <http://www.web.msu.ac.th/msucont.php?mn=mhistory>.
- มารินทิพย์ คันชะมาลา และทวีศักดิ์ กฤษเจริญ. (2560). การบริหารทรัพยากรมนุษย์และปัจจัยแวดล้อมที่ส่งผลต่อศักยภาพของบุคลากร กรณีศึกษา บริษัทเนชั่นแนล เฮลท์แคร์ ซิสเต็มส์ จำกัด. *วารสารสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*, 20(20), 152-168.
- วิภาณี ทองคำ. (2560). *ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในศูนย์กระจายสินค้า จังหวัดสุราษฎร์ธานี*. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- วิโรจน์ ศรีเหรียญ และจิราพร ระโหฐาน. (2560). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคล ของบริษัทในเขตนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง. *วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี*, 13(3), 198-209.
- สุวันไซ พันทะวง. (2561). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิผลการทำงานของบุคลากรแผนกพลังงานและบ่อแร่ แขวงบอลิคำไซ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว*. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- เสาวนีย์ สมันต์ตรีพร. (2560). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาคธุรกิจในยุคการเปลี่ยนแปลง. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี*, 6(1), 1-15.
- ศักดิ์พันธ์ ดันวิมลรัตน์. (2557). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา แนวคิด ทฤษฎีและทบทวนปัญหาตีทางกฎหมายที่เกี่ยวข้อง. *Veridian E-Journal*, 7(3), 845-862
- อรรถพร บุญพันธ์. (2561). *ผลกระทบของความสามารถทางด้านเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตที่มีต่อการดำเนินงานของธุรกิจโทรคมนาคมในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- อุบลวรรณ สุวรรณภูสิทธิ์ และอำพล ชะโยมชัย. (2561). นวัตกรรมและผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของกิจการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (โอท็อป) ในประเทศไทย. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 38(1), 18-35.