



การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล

กรณีศึกษา : องค์การสวนสัตว์

โดย

นางศิริวิ ราศรี

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารจัดการสาธารณะ)

สาขาวิชาการบริหารจัดการสาธารณะ สำหรับนักบริหาร

คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล

กรณีศึกษา : องค์การสวนสัตว์

โดย

นางศิริวิ ราศรี



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารจัดการสาธารณะ)

สาขาวิชาการบริหารจัดการสาธารณะ สำหรับนักบริหาร

คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์



INFORMATION TECHNOLOGY IN HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT AT THE ZOOLOGICAL PARK ORGANIZATION,
BANGKOK, THAILAND

BY

MRS. SIRIRVEE RASRI



AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE
REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF MASTER OF POLITICAL SCIENCE
(PUBLIC AFFAIRS)

EXECUTIVE PROGRAM IN PUBLIC AFFAIRS

FACULTY OF POLITICAL SCIENCE

THAMMASAT UNIVERSITY

ACADEMIC YEAR 2015

COPYRIGHT OF THAMMASAT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์

การค้นคว้าอิสระ

ของ

นางศิริวิ ราศรี

เรื่อง

การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล

กรณีศึกษา : องค์การสวนสัตว์

ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารจัดการสาธารณะ)

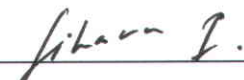
เมื่อวันที่ 14 สิงหาคม พ.ศ. 2559

ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ



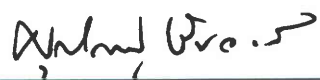
(อาจารย์ ดร.สุนิสา ช่อแก้ว)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ



(อาจารย์ ดร.ศิกานต์ อิสสระชัยยศ)

คณบดี



(รองศาสตราจารย์ ดร.ศุภสวัสดิ์ ชัยวาลย์)

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศกับการบริหารจัดการ
ชื่อผู้เขียน	ทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษา : องค์การสวนสัตว์
ชื่อปริญญา	นางศิริวิ ราศรี
สาขาวิชา/คณะ/มหาวิทยาลัย	รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารจัดการสาธารณะ)
	การบริหารจัดการสาธารณะ สำหรับนักบริหาร
	รัฐศาสตร์
	มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ	อาจารย์ ดร. ศิกานต์ อัสระชัยยศ
ปีการศึกษา	2558

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์ 2) เพื่อต้องการนำเสนอแนวคิดและปัญหาที่พบในการศึกษาวิจัยให้กับหน่วยงาน นำไปปรับปรุงให้การทำงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และ 3) เพื่อต้องการทราบว่าระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์การสวนสัตว์ที่มีอยู่ตอบสนองต่อความต้องการผู้ใช้เพียงใด งานวิจัยครั้งนี้ต้องการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์ ใช้วิธีการวิจัยแบบผสม (Mixed Methods) โดยวิธีเชิงปริมาณเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม จากกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานที่ปฏิบัติงานประจำในสำนักงานกรุงเทพ ฯ ที่ดำรงตำแหน่งตั้งแต่ระดับ 3 ถึงระดับ 8 จำนวน 143 คน และวิธีเชิงคุณภาพเก็บข้อมูลจากสัมภาษณ์ผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งตั้งแต่ระดับ 9 ขึ้นไป จำนวน 10 คน สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติที่ใช้วิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการศึกษาวิจัย พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล ขององค์การสวนสัตว์ด้านปัจจัยภายใน พบว่า การสรรหา บรรจุแต่งตั้งบุคลากร ไม่มีแผนการรองรับที่ชัดเจน ยังคงใช้ระบบอุปถัมภ์ ขาดการวิเคราะห์อัตรากำลัง การคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุแต่งตั้งขึ้นอยู่กับปริมาณงาน ส่งผลต่อความรู้ความสามารถของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ด้านปัจจัยภายนอก พบว่า 1) กฎระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องทางด้านการสรรหา บรรจุแต่งตั้ง ด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ ไม่มีแผนรองรับที่ชัดเจน 2) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ตอบสนองต่อความต้องการ พบว่า ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอยู่ ได้แก่ ระบบการประชุมทางไกล VDO Conference ที่มีและใช้อยู่

ตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรในการทำงาน มีความง่ายต่อการเข้าถึง และระบบโปรแกรมสำเร็จรูปพื้นฐาน เช่น Window / Excel เป็นระบบที่บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในการใช้ เนื่องจากเป็นระบบที่ใช้ในการทำงานอยู่เป็นประจำ

คำสำคัญ: ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลองค์การสวนสัตว์, ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ



Independent Study Title	INFORMATION TECHNOLOGY IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AT THE ZOOLOGICAL PARK ORGANIZATION, BANGKOK, THAILAND
Author	Mrs. Sirirvee Rasri
Degree	Master of Political Science (Public Affairs)
Major Field/Faculty/University	Executive Program in Public Affairs, Faculty of Political Science Thammasat University
Independent Study Advisor	Sikarn Issarachaiyos, Ph.D.
Academic Years	2015

ABSTRACT

The main purpose of this study is to examine factors that impact the success of human resource management and information technology systems at the Zoological Park Organization (ZPO), Bangkok, Thailand. Mixed methods, combining quantitative and qualitative research methods, were used to conduct the study. Quantitative data was collected through the use of questionnaires. The study includes 143 samples which are ZPO officers at different levels. In addition, interviews were conducted to obtain qualitative data. Given the internal factors, the show that the ZPO recruiting system has the effect on the success of HR management. The ZPO lacks of recruitment plans, and the patronage system still exists. Manpower analysis is another factor employees are hired depending on workloads, affecting worker abilities. In terms of external factors, there are unclear rules and regulations related to the recruitment functions. Also, technology responsive to information technology systems such as video conferencing are ongoing issues. These findings suggest that some easily accessed systems and application software might help ZPO personnel be more knowledge able in using information technology for HR management.

Keywords: human resource management, The Zoological Park organization,
Information technology.



กิตติกรรมประกาศ

ภาคินิพนธ์นี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจากบุคคลหลายท่าน โดยเฉพาะท่านอาจารย์ ดร.ศีกานต์ อัสสระชัยยศ อาจารย์ที่ปรึกษาภาคินิพนธ์ และท่านอาจารย์ ดร.สุนิสา ช่อแก้ว ประธานกรรมการในการสอบภาคินิพนธ์ ที่ได้ให้โอกาสในการศึกษาวิจัยภาคินิพนธ์ ในหัวข้อ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษา : องค์การสวนสัตว์ ตลอดจนให้คำแนะนำ คำปรึกษา ที่ดีมาโดยตลอด รวมถึงเจ้าหน้าที่ของโครงการปริญญาโท สาขา การบริหารจัดการสาธารณะ สำหรับนักบริหาร คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ทุกท่าน

อีกทั้งผู้ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการจัดเก็บและรวบรวมข้อมูล ในการจัดทำภาคินิพนธ์ ประกอบด้วย นายเบญจพล นาคประเสริฐ ผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์ นางบุญนาค พงษ์ภมร รองผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์ นายบัญญัติ อินทร์สุวรรณ รองผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์ นายวิศักดิ์ บุญเรือง ผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบ นางจงกลณี แก้วสวด ผู้อำนวยการสำนักบริหาร กลาง นายอภิเดช สิงห์เสนี ผู้อำนวยการสำนักยุทธศาสตร์ และรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการ สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล นายกาญจน์ชัย แสนวงศ์ ผู้อำนวยการสำนักอนุรักษ์ และวิจัย นางสาวซัชชลัย ยืนพันธ์ ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาธุรกิจ นางบังอร สนธิสุวรรณ ผู้อำนวยการ สำนักการเงินและทรัพย์สิน นางสิริมา พงศ์ปลื้มปิติชัย ผู้อำนวยการสำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้ช่วยผู้อำนวยการทุกสำนัก และเจ้าหน้าที่สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศทุกท่าน

ขอขอบพระคุณบิดา มารดา ญาติพี่น้อง บุตรธิดา และเพื่อนร่วมงานทุก ๆ ท่าน และผู้มีพระคุณที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำภาคินิพนธ์และผู้เกี่ยวข้องข้างต้น ที่คอยให้กำลังใจมาตลอด

นางศิริวี ราชศรี

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(3)
กิตติกรรมประกาศ	(5)
สารบัญตาราง	(9)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 หัวข้อวิจัย	1
1.1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหาที่ทำการวิจัย	1
1.2 คำถามวิจัย	5
1.3 วัตถุประสงค์ในการศึกษาวิจัย	5
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย	5
1.5 ขอบเขตของการศึกษา	6
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ	6
บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
2.1 ด้านการบริหารงานทรัพยากรบุคคล	8
2.1.1 ความหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคล	8
2.1.2 กิจกรรมและขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล	10

2.1.3 สภาพแวดล้อมในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล	11
2.1.4 ทฤษฎีการบริหารงานที่เกี่ยวข้องตามหลักของ Frederick W.Taylor	13
2.2 ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์	15
2.2.1 ความหมายของระบบสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	15
2.2.2 ประโยชน์ของระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์	17
2.2.3 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์	21
2.3 กิจกรรมและขั้นตอนทางการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์	26
2.4 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์	28
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	34
 บทที่ 3 กรอบแนวคิดและระเบียบวิธีวิจัย	 40
3.1 ความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์	46
3.2 ระเบียบวิธีการวิจัย	47
3.3 การกำหนดกลุ่มตัวอย่าง	48
 บทที่ 4 ผลการวิจัยและอภิปรายผล	 54
4.1 ผลการศึกษาวิจัย	54
4.1.1 ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	55
4.1.2 ผลการศึกษาปัจจัยหรือองค์ประกอบที่ส่งผลต่อการบริหาร ทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์และอภิปรายผลศึกษา	57
4.1.3 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก กับความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์	71
4.1.4 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร	81
 บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	 85

5.1 สรุปผลการวิจัย	85
5.2 ข้อเสนอแนะ	89
5.3 ข้อจำกัดในการทำวิจัย	95
5.4 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป	95
รายการอ้างอิง	96
ภาคผนวก	98
ประวัติผู้เขียน	110



สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
3.1 การแบ่งช่วงชั้นของกลุ่มตัวอย่าง	50
3.2 เกณฑ์การให้คะแนนตามระดับความคิดเห็น	51
3.3 เกณฑ์การแปลความหมายเพื่อจัดระดับค่าคะแนนเฉลี่ย	51
3.4 ตารางแสดงการแปลผลความเชื่อมั่น	53
4.1 ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	55
4.2 ปัจจัยหรือองค์ประกอบที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์ ด้านปัจจัยภายใน	58
4.3 ปัจจัยหรือองค์ประกอบที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์ ด้านปัจจัยภายนอก	62
4.4 ปัจจัยหรือองค์ประกอบที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	65
4.5 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในกับความสำเร็จในการบริหาร ทรัพยากรบุคคล	72
4.6 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายนอกกับความสำเร็จในการบริหาร ทรัพยากรบุคคล	77

บทที่ 1

บทนำ

1.1 หัวข้อวิจัย

1.1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหาที่ทำการวิจัย

ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่หลายคนไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ โดยเฉพาะในยุคดิจิทัลซึ่งเป็นยุคที่ต้องมีการปรับตัวในหลายด้าน หลายมิติ เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น และคงต้องยอมรับว่าไม่มียุคสมัยใดที่การเปลี่ยนแปลงจะรวดเร็วและมีผลกระทบรุนแรงเท่าในยุคปัจจุบัน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงได้สร้างปัญหาให้กับองค์กรหลายแห่งไม่ว่าองค์กรทั้งองค์กรที่เคยประสบความสำเร็จมาในอดีต ขณะเดียวกันการเปลี่ยนแปลงก็ได้สร้างโอกาสใหม่ ๆ ให้กับหลายองค์กรเช่นกัน

ท่ามกลางสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้เป็นเครื่องมือช่วยสนับสนุนการบริหารงานด้านต่าง ๆ เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงภายในหน่วยงานเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง ไม่ว่าจะเป็นด้านการให้บริการต่อประชาชน งานด้านวิชาการ การบริหารจัดการองค์กร และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะนอกจากจะช่วยเพิ่มความคล่องตัว เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และลดต้นทุนในการดำเนินงานแล้วยังเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจให้กับผู้มีอำนาจขององค์กรนั้น ๆ อีกทั้งการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นเครื่องมือในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้นแล้ว ยังเป็นนโยบายสำคัญและเร่งด่วนของรัฐบาลที่ต้องการให้การดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของหน่วยงานภาครัฐมีความคล่องตัว สะดวกรวดเร็ว เพิ่มความแม่นยำของข้อมูล และประหยัดค่าใช้จ่ายในระยะยาวอย่างยิ่งยั้ง

ดังนั้น เทคโนโลยีสารสนเทศจึงเป็นเครื่องมือที่หลายหน่วยงานนำมาใช้ เพราะนอกจากจะเป็นเรื่องที่สำคัญในการสร้างการเปลี่ยนแปลงและเป็นโอกาสในการปรับตัวขององค์กรแล้วยังจะช่วยให้เกิดการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงด้านบริหารจัดการในหลาย ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านการให้บริการ การสร้างองค์ความรู้ การขับเคลื่อนไปสู่การเป็นผู้นำ รวมถึงการพัฒนาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่นับได้ว่าเป็นกลไกสำคัญในการที่จะขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และด้วยเหตุที่เทคโนโลยีสารสนเทศมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว มีการขยายขอบเขตการใช้ในจำนวนที่เพิ่มขึ้นจนนับได้ว่ากลายเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินชีวิตและการดำเนินธุรกิจต่าง ๆ หลายหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชนได้ตระหนักถึงการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายได้อย่างแท้จริงและต่อเนื่อง

จะเห็นได้ว่าหน่วยงานต่าง ๆ ที่ต้องการพัฒนาการบริหารจัดการส่วนใหญ่มักจะนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้เป็นเครื่องมือช่วยในการบริหารงานหรือการตัดสินใจด้านต่าง ๆ เช่น การบริหารงานภาครัฐ การบริหารจัดการคุณภาพ การบริหารงานตามตัวชี้วัด ด้วยกันทั้งสิ้น

องค์การสวนสัตว์ เป็นรัฐวิสาหกิจที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ปัจจุบันสวนสัตว์ที่อยู่ภายใต้องค์การสวนสัตว์จำนวน 7 แห่ง และอีก 1 โครงการได้แก่ สวนสัตว์ดุสิต สวนสัตว์เปิดเขาเขียว สวนสัตว์เชียงใหม่ สวนสัตว์นครราชสีมา สวนสัตว์สงขลา สวนสัตว์ขอนแก่น สวนสัตว์อุบลราชธานี และโครงการคชอาณาจักร จังหวัดสุรินทร์ งบประมาณรัฐบาลเป็นผู้จัดสรรให้ มีอำนาจหน้าที่ในการดำเนินกิจการเป็นไปตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การสวนสัตว์ พ.ศ. 2497 เกี่ยวกับการส่งเสริมรวบรวมสัตว์นานาชนิดไว้เพื่อประโยชน์ในการศึกษาและอำนวยความสะดวกประชาชน ส่งเสริมและจัดให้มีการบำรุงผสมพันธุ์สัตว์ต่าง ๆ ไว้เพื่อมิให้สูญพันธุ์ จัดดำเนินการเกี่ยวกับสถานที่เลี้ยงสัตว์ จัดบริการสาธารณะเพื่อให้เป็นที่พักผ่อนหย่อนใจของประชาชนโดยแท้จริง

หากย้อนหลังไปประมาณ 10-15 ปี องค์การสวนสัตว์ เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักนายกรัฐมนตรี เป็นหน่วยงานที่ดำเนินกิจการตามภารกิจที่รัฐกำหนดเกี่ยวกับการส่งเสริมรวบรวมสัตว์นานาชนิดไว้เพื่อประโยชน์ในการศึกษาและอำนวยความสะดวกประชาชน ส่งเสริมและจัดให้มีการบำรุงผสมพันธุ์สัตว์ต่าง ๆ ไว้เพื่อมิให้สูญพันธุ์ จัดดำเนินการเกี่ยวกับสถานที่เลี้ยงสัตว์ จัดบริการสาธารณะเพื่อให้เป็นที่พักผ่อนหย่อนใจของประชาชนที่มีอยู่แห่งเดียวในประเทศไทย การบริหารงานเป็นไปตามขั้นตอน สายการบังคับบัญชา และเป็นไปตามระเบียบกำหนดและคำสั่งที่ได้รับมอบหมาย ทำให้งานค่อนข้างล่าช้าและล่าสมัย เนื่องจากต้องคอยรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจในการตัดสินใจของบุคลากรค่อนข้างน้อย การเคลื่อนตัวและการรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกภายนอกค่อนข้างช้า

ต่อมาประมาณปี 2550 ได้มีการปฏิรูประบบราชการ ตามกระบวนการทางกฎหมายของการบริหารราชการแผ่นดิน การดำเนินงานได้นำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมาเป็นตัวกำหนดผลการทำงานของบุคลากรภาครัฐ มีการกำหนดตัวชี้วัดทั้งด้านบุคคลและหน่วยงาน มีการกำหนดเป้าหมายองค์กรอย่างชัดเจน ต้องรับการประเมินผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ จากหน่วยงานหรือสถาบันเอกชนภายนอก กฎหมายที่เกี่ยวข้องมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ แม้กระทั่งการได้มาของผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจทุกแห่งจะต้องมาจากระบบสรรหาจากบุคคลภายนอกโดยมีวาระในการดำรงตำแหน่งครั้งละไม่เกิน 4 ปี มีกระบวนการคัดสรรที่เป็นไปตามข้อกฎหมายที่ออกโดยรัฐบาล จะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้หน่วยงานทั้งภาครัฐและรัฐวิสาหกิจทุกแห่งต้องเตรียมความพร้อมที่จะรับมือทั้งทางด้านบุคลากร งบประมาณและ

ระบบเทคโนโลยีต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านบุคลากรทุกสาขาวิชาจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจในการทำงานให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐและที่สำคัญต้องตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการหรือประชาชน

องค์การสวนสัตว์ซึ่งเป็นหน่วยงานของรัฐต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการในการดำเนินงานเพื่อให้ตอบสนองต่อนโยบายและยุทธศาสตร์ของรัฐบาล อีกทั้งยังต้องกำหนดนโยบายมุ่งไปสู่ความเป็นสากลและเป็นที่ยอมรับในระดับอาเซียนด้วยซึ่งการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้้องค์การสวนสัตว์จำเป็นต้องเตรียมความพร้อมทางด้านบุคลากร งบประมาณและระบบเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น ซึ่งนับเป็นเรื่องสำคัญในการบริหารการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบันที่หลายคนไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ในขณะที่ระบบหรือโครงสร้างการบริหารงานต่าง ๆ ได้ปรับเปลี่ยนไปบทบาทภาระหน้าที่ของผู้นำน้องการจำเป็นต้องบริหารงานเชิงรุก มองไปข้างหน้าถึงการเปลี่ยนแปลงที่สามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา และโดยเฉพาะในยุคดิจิทัลที่กำลังคืบคลานเข้ามาและเป็นเรื่องใกล้ตัวสำหรับทุกคนที่ต้องมีการปรับตัวในหลายด้านหลายมิติ ในการที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง จึงได้มีการพัฒนาและปรับปรุงมาโดยตลอดทั้งด้าน บุคลากร งบประมาณ ระบบงานและด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ปัจจุบันได้ถูกกำหนดให้พัฒนาการบริหารจัดการด้านการกิจหลักจนได้รับการรับรองมาตรฐานจากสวนสัตว์โลก (WAZA) และการรับรองจาก ISO: 9001 ถึงแม้ว่าจะพัฒนาตามไปอย่างไรก็ยังคงหยุดนิ่งไม่ได้ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบันรวดเร็วมาก โดยเฉพาะในยุคดิจิทัลซึ่งเป็นยุคของการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นเครื่องมือสนับสนุนหลักในการบริหารจัดการองค์การให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย และจากการที่องค์การสวนสัตว์ได้ไปสู่ระดับสากลตามมาตรฐานจากสวนสัตว์โลก (WAZA) สิ่งสำคัญอีกประการคือการรักษาระดับให้อยู่ในมาตรฐานที่กำหนดได้ตลอดไปอย่างยั่งยืน ปัจจัยสำคัญในการที่จะดำรงรักษาระดับความเป็นมาตรฐานคือ การบริหารจัดการด้านต่าง ๆ ให้เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางคงจะปฏิเสธไม่ได้ที่จะนำหรือใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารจัดการ แม้กระทั่งการพัฒนาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล องค์การสวนสัตว์ได้จ้างที่ปรึกษาที่เชี่ยวชาญมาจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อเตรียมพร้อมและรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ปัจจุบัน โดยที่ปรึกษาได้ทำการวิเคราะห์สภาพการณ์และปัญหาของระบบทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. นโยบาย กลยุทธ์
2. การสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน
3. การบริหารผลตอบแทน
4. การประเมินผลการดำเนินงาน

5. การพัฒนาทรัพยากรบุคคล
6. ช่องทางการสื่อสารและพนักงานสัมพันธ์
7. ระบบธรรมาภิบาลด้านทรัพยากรบุคคล
8. ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล (HRIS)
9. ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อม
10. บทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคล

จากการวิเคราะห์สภาพการณ์และปัญหาของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์ ของที่ปรึกษาในด้านต่าง ๆ นั้น สรุปผลในภาพรวมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์ พบว่า

1. นโยบายสำคัญบางอย่างขององค์การสวนสัตว์ยังไม่ได้มีการกำหนดไว้อย่างชัดเจน จึงทำให้การดำเนินงานมีช่องว่างและไม่ต่อเนื่อง
2. ระบบการสรรหาคัดเลือกบุคลากรขึ้นอยู่กับการปฏิบัติงาน ไม่ได้มีแผนที่ชัดเจน และยังใช้ระบบอุปถัมภ์ บางตำแหน่งทำให้ได้บุคลากรที่ไม่ตรงกับสายงาน
3. องค์การสวนสัตว์ไม่ได้มีการพัฒนาสมรรถนะหลัก และสมรรถนะทางสายอาชีพที่ชัดเจน ทำให้ระบบความก้าวหน้าทางสายอาชีพและการวางแผนทดแทนตำแหน่ง ไม่มีความชัดเจนไปด้วย ส่งผลให้บุคลากรขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน
4. องค์การสวนสัตว์มีโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อรองรับการบริหารทรัพยากรบุคคล แต่ยังขาดการจัดทำ HRIS Master Plan และ Module ที่รองรับการทำงานที่ครอบคลุมงานด้านทรัพยากรบุคคล ทำให้ข้อมูลที่มีอยู่ไม่สามารถเชื่อมโยงและนำไปต่อยอดและพัฒนาในงานได้

จากผลสรุปทางวิชาการของที่ปรึกษาดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่า ปัจจัยที่ทำให้ความสำเร็จของงานบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์เป็นไปค่อนข้างช้ามีทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่งได้แก่ ความรู้ความสามารถของบุคลากร นโยบายในการบริหาร ระบบการทำงาน โครงสร้างองค์กร และโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ยังไม่รองรับและตอบสนองต่อการทำงาน ผู้วิจัยเห็นด้วยกับผลสรุปดังกล่าวและมีความเห็นเพิ่มเติมว่าปัจจัยที่สำคัญคือองค์การสวนสัตว์ยังขาดการเตรียมความพร้อมในการที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงภายนอก อีกทั้งปัจจัยทางด้านความรู้ความสามารถของบุคลากร และปัจจัยทางด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เป็นอยู่ยังไม่สอดคล้องและขาดความเชื่อมโยงที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งหากหน่วยงานจะพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรเพียงอย่างเดียวโดยไม่คำนึงถึงสำคัญในการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ให้สอดคล้องซึ่งกันและกัน ย่อมจะส่งผลทำให้หน่วยงาน

เจริญเติบโตไปอย่างช้า ๆ ไม่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ในทางกลับกันหากองค์การสวนสัตว์ มุ่งเน้นที่จะนำแต่เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเข้ามาใช้ โดยบุคลากรยังขาดความรู้ความเข้าใจในการใช้งานในระบบต่าง ๆ เป้าหมายที่องค์การสวนสัตว์วางไว้ก็จะไม่ได้รับการตอบสนองเท่าที่ควร

1.2 คำถามวิจัย

1. ปัจจัยใดที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์
2. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งผลต่อการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของ องค์การสวนสัตว์ หรือไม่

1.3 วัตถุประสงค์ในการศึกษาวิจัย

1. เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวน สัตว์
2. เพื่อต้องการนำเสนอแนวคิดและปัญหาที่พบในการศึกษาวิจัยให้กับหน่วยงาน เพื่อ นำไปปรับปรุงให้การทำงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์มีประสิทธิภาพ เพิ่มขึ้น
3. เพื่อต้องการทราบว่าระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์การสวนสัตว์ที่มีอยู่ ตอบสนองต่อความต้องการต่อผู้ใช้เพียงใด

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย

1. เพื่อทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การบริหารทรัพยากรบุคคลของ องค์การ สวนสัตว์ และสามารถปรับปรุงพัฒนา หรือแก้ไขปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากร บุคคลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
2. มีความเข้าใจและสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาในการบริหารจัดการทรัพยากร บุคคลขององค์การสวนสัตว์ เพื่อตอบสนองและรองรับต่อความต้องการและงานที่เกี่ยวข้องได้
3. เพื่อปรับปรุงการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ขององค์การสวนสัตว์ สามารถลดขั้นตอนในการทำงานและดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมาก ยิ่งขึ้น อีกทั้งยังช่วยประหยัดงบประมาณที่ไม่จำเป็นให้กับหน่วยงาน

4. สามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการวางแผนและเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจทางการบริหารได้อย่างถูกต้องและต่อเนื่อง

1.5 ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษา : องค์การสวนสัตว์” มีขอบเขตของการศึกษาถึงปัจจัยทั้งภายนอกและภายในองค์การที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล และให้ความสำคัญเป็นพิเศษกับปัจจัยด้านการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

1. องค์การสวนสัตว์ หมายถึง หน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่ดำเนินงานภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
2. พนักงาน หมายถึง บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การสวนสัตว์ โดยได้รับค่าตอบแทนหรืออัตราเงินเดือน และสวัสดิการผลประโยชน์ ตามระเบียบขององค์การสวนสัตว์กำหนด
3. เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง วิธีการจัดการทางด้านข้อมูลอย่างเป็นระบบโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศด้านต่าง ๆ ร่วมกัน โดยนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล
4. การบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์ หมายถึง กิจกรรมในการดำเนินงานของหน่วยงานที่จะธำรงรักษาพนักงานให้ดำเนินงานหรือทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข โดยมีกิจกรรมเริ่มตั้งแต่การวางแผนอัตรากำลัง การสรรหา บรรจุแต่งตั้ง การจัดทำทะเบียนประวัติ บุคลากร การจัดสวัสดิการและผลประโยชน์ การจ่ายค่าตอบแทน การพัฒนาและฝึกอบรม และการประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. หน่วยงาน หมายถึง องค์การสวนสัตว์รวมถึงบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การสวนสัตว์

บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล
กรณีศึกษา : องค์การสวนสัตว์ ผู้ศึกษาวิจัยต้องการที่จะทราบว่า ปัจจัยใดที่ส่งผลต่อการบริหาร
ทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์ และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศส่งผลต่อการบริหารทรัพยากร
บุคคลขององค์การสวนสัตว์หรือไม่ โดยศึกษาจากองค์ประกอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้าน
เทคโนโลยีสารสนเทศ ความรู้ความสามารถของบุคลากร งบประมาณ สภาพแวดล้อมในการทำงาน
และสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้อง เช่น สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมายที่เกี่ยวข้อง
นโยบายของรัฐ โดยศึกษาค้นคว้าจากเอกสารบทความทางวิชาการ ทฤษฎีองค์การที่เกี่ยวข้อง และ
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

2.1 ด้านการบริหารงานทรัพยากรบุคคล

- 2.1.1 ความหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 2.1.2 กิจกรรมและขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 2.1.3 สภาพแวดล้อมในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 2.1.4 ทฤษฎีการบริหารงานที่เกี่ยวข้องตามหลักของ Frederick W.Taylor

2.2 ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์

- 2.2.1 ความหมายของระบบสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- 2.2.2 ประโยชน์ของระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- 2.2.3 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

2.3 ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์การสวนสัตว์

- 2.3.1 กิจกรรมและขั้นตอนทางการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 2.3.2 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์

2.1 ด้านการบริหารงานทรัพยากรบุคคล

2.1.1 ความหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคล

คำว่า การบริหารทรัพยากรบุคคล หรือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งหลายท่านได้ให้คำนิยามหรือความหมายไว้หลากหลาย ในทัศนะของผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง กระบวนการในการจัดระเบียบบุคคลในหน่วยงานให้ทำงานได้ตามความรู้ความสามารถที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับหน่วยงาน อีกทั้งยังเป็นกระบวนการในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงานให้ทำงานและอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับหน่วยงาน

Rensis Likert¹ ได้กล่าวถึงความสำคัญของปัจจัยด้านบุคคลไว้โดยสรุปว่า กิจกรรมใด ๆ ก็ตามต่างก็ถูกริเริ่มและพิจารณาโดยบุคคลที่เป็นผู้สร้างองค์การนั้นขึ้นมาทั้งสิ้น นั่นคือมนุษย์มักจะเป็นผู้ออกแบบหรือออกคำสั่งให้แก่ เครื่องจักรทั้งสิ้น ดังนั้น ทุกกิจกรรมขององค์การ ล้วนแล้วแต่ต้องขึ้นอยู่กับ ความสามารถ แรงจูงใจ และประสิทธิภาพขององค์การที่เกี่ยวกับมนุษย์ เป็นสำคัญทั้งสิ้น

วิชัย โสสุวรรณจินดา² ได้ให้สรุปความหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่าเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก บรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งสนใจการพัฒนา การบำรุงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กร สามารถเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ เพื่อการทุ่มเทการทำงานในองค์กรและสามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข

ตามหลักการและแนวคิดของสุวิมล สิริทรรพ์ไพบูลย์³ ได้ให้คำจำกัดความและความหมายของการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

¹ทงศักดิ์ โสวัจสสตากุล, ปัจจัยของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานระบบสารสนเทศของสถาบันการศึกษา (กรุงเทพฯ: สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, 2552), 5.

²วิชัย โสสุวรรณจินดา, การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพฯ: โฟร์เพซ, 2549), 10.

³สุวิมล สิริทรรพ์ไพบูลย์, “ระบบสารสนเทศในงานบุคคล,” ใน สารสนเทศธุรกิจเบื้องต้น, โดย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (นนทบุรี : มหาวิทยาลัย, 2545), 213.

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการในการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่เหมาะสมเข้าทำงานในองค์กรในจำนวนที่เพียงพอและเหมาะสม รวมทั้งการบำรุงรักษา ด้วยการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้ทันสมัยอยู่เสมอ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังหมายถึง การนำหลักการบริหารงานบุคคล มาใช้เชื่อมโยงกับความสัมพันธ์ของการดำเนินงานและพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร เน้นที่การพัฒนาบุคคลและการจัดการด้านศักยภาพของบุคคลที่เกิดจากประสบการณ์ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร โดยมีหลักการบริหารที่เกี่ยวข้อง 4 ด้าน คือ

1) หลักความรู้ - บุคคลทุกคนที่เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร จะต้องศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ หากผู้ใดพัฒนาตนเอง ผู้นั้นจะมีโอกาสเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่

2) หลักความสามารถ - บุคคลใดที่มีความสามารถสร้างผลงานที่มีมูลค่าสูงสุด บุคคลนั้นจะมีมูลค่าสูงสุดด้วย ซึ่งจะต้องพัฒนาบุคคลนั้น โดยการจัดฝึกอบรมให้อย่างเต็มที่

3) หลักความมั่นคง - ต้องทำให้บุคลากรเป็นผู้มีความมั่นคงในงานอาชีพ โดยมีการวางแผนอัตราค่าจ้าง การวางแผนพัฒนางานอาชีพ เพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในความรู้และความสามารถของตน

4) หลักความเป็นกลางทางการเมือง - บางครั้งที่องค์กรมีผู้มีอิทธิพลและมีตำแหน่งสูงกว่าผู้อื่น ก็อาจส่งผลให้บุคลากรรายอื่นไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มความสามารถ ส่งผลให้องค์กรเกิดภารกิจด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 4 ด้าน ดังนี้

(4.1) การสรรหา คือ การเสาะแสวงหาบุคคลผู้ที่มีความรู้ และความสามารถที่เหมาะสมกับงาน โดยทำได้ 2 รูปแบบ คือ การสรรหาบุคลากรจากภายในและภายนอกองค์กร

(4.2) การพัฒนา คือ การส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ทักษะคติ และประสบการณ์เพิ่มเติม ทั้งในรูปการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนาอาชีพ

(4.3) การธำรงรักษา คือ ความพยายามขององค์กรที่ทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงาน สร้างบรรยากาศให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

(4.4) การใช้ประโยชน์ คือ การใช้บุคลากรให้เหมาะสมกับงาน เพื่อให้องค์กรได้รับประโยชน์สูงสุด

ตามความหมายดังกล่าวข้างต้นในทัศนะของผู้ศึกษาวิจัยสรุปได้ว่า “การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นกิจกรรมที่มากกว่าหนึ่งกิจกรรมที่มนุษย์เป็นผู้กำหนดหรือออกแบบขึ้นมา เพื่อให้ทุกคนในองค์กรได้ทำงานร่วมกันตามความสามารถภายใต้กฎระเบียบและวิธีการที่กำหนดเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้”

2.1.2 กิจกรรมและขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล

จากความหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ได้กล่าวไว้แล้วข้างต้น กิจกรรมในการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นเรื่องที่จำเป็น เพราะกิจกรรมถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่จะส่งผลให้การดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตามคำนิยามที่นักวิชาการได้กล่าวไว้ อีกทั้งกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลยังเป็นตัวบ่งชี้ถึงความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคลอีกด้วย

จากการศึกษางานวิจัยของนายทนต์ศักดิ์ โสวัจสสตากุล⁴ ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับ “ปัจจัยของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานระบบสารสนเทศของสถาบันการศึกษา” ได้กล่าวไว้ว่า กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย

1) การวิเคราะห์งาน และการออกแบบงาน เพื่อให้ทราบถึงเนื้อหาในรายละเอียด หรือส่วนประกอบของงานที่องค์การมีอยู่และสมาชิกองค์การกำลังปฏิบัติการณ์อยู่

2) การวางแผนกำลังคน และการสรรหา

3) การสัมภาษณ์และการคัดเลือก

4) การบรรจุพนักงาน

5) การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ และการฝึกอบรมพัฒนา

6) การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน หรือการพิจารณาการจ่ายค่าตอบแทน

7) การจัดสิ่งจูงใจ

8) การประเมินผลงาน

9) การดำเนินการหาแนวทางเพื่อจูงใจหรือกระตุ้นให้พนักงานทำงานด้วยความเต็มใจ

10) การสื่อสารเพื่อความเข้าใจ

11) การธำรงรักษาพนักงาน

ผศ.สรารวรรณ เรื่องกัลป์ปวงศ์⁵ได้ให้แนวคิดและความหมายเกี่ยวกับ กระบวนการในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ไว้ว่าสามารถแบ่งออกเป็น 3 ระยะสำคัญ คือ

⁴ทนต์ศักดิ์ โสวัจสสตากุล, ปัจจัยของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานระบบสารสนเทศของสถาบันการศึกษา, 5.

⁵สรารวรรณ เรื่องกัลป์ปวงศ์, “แนวคิด ทฤษฎี ความหมายการจัดการทรัพยากรมนุษย์,” หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาเลขานุการทางการแพทย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, <http://www.medsec.dusit.ac.th> (สืบค้นเมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม 2559).

1) ระยะของการได้คนมาทำงานในองค์กร (Acquisition) ได้แก่ การสรรหา และการคัดเลือก

2) ระยะของการดูแลรักษาคนในองค์กรให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Retention) ได้แก่ การพัฒนาและฝึกอบรม

3) ระยะของการดูแลและการออกจากงานของคนทำงาน (Separation) ได้แก่ การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ

โดยทั้ง 3 ระยะมีขั้นตอนและมีกิจกรรมย่อยที่เกี่ยวข้องกันทั้งสิ้น

จากกิจกรรมดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่าทุกกิจกรรมส่วนใหญ่แล้วมักจะมีผู้บริหารของหน่วยงานหรือเจ้าของกิจการนั้น ๆ เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องอยู่เสมอ นับตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ การพัฒนาฝึกอบรม รวมถึงการประเมินผลการทำงานของพนักงานที่เป็นตัวบ่งชี้ถึงความสำเร็จในหน้าที่การงานและผลสำเร็จของกิจการนั้น ๆ และด้วยเหตุผลที่กล่าวมานี้จะสอดคล้องกับหลักแนวคิดของ Rensis Likert⁶ ที่กล่าวไว้ว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นกิจกรรมที่ถูกริเริ่มและพิจารณาโดยบุคคลที่เป็นผู้สร้างองค์กรนั้นขึ้นมาทั้งสิ้น นั่นคือทุกกิจกรรมในการดำเนินงานผู้บริหารจะมีส่วนร่วมในทุกกิจกรรมทั้งสิ้น ทั้งนี้ เพื่อให้งานหรือกิจกรรมนั้นสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

2.1.3 สภาพแวดล้อมในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล

จากสภาพการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ทำให้หน่วยงานต่าง ๆ ตื่นตัวต่อการรับมือการเปลี่ยนแปลง และเริ่มหาทางเลือกในการสร้างโอกาสใหม่ๆ เพื่อให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ ดังนั้น องค์กรที่จะประสบความสำเร็จตามยุทธศาสตร์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้นั้น จำเป็นต้องอาศัยองค์ประกอบหลายอย่าง ไม่ว่าจะเป็นความรู้ความสามารถของบุคลากร เครื่องมือในการบริหารจัดการ เช่น กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย สภาพแวดล้อมในการทำงาน การได้รับการสนับสนุนและให้ความสำคัญจากฝ่ายบริหาร เป็นต้น

ดังนั้น สิ่งที่จะเป็นตัวบ่งชี้ในการที่องค์กรต่าง ๆ มีการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงคือ การสร้างความทันสมัยที่รู้เท่าทันกับหลายสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไป การมีเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นเครื่องมือในการทำงาน เพื่อช่วยลดขั้นตอนในการทำงาน ลดค่าใช้จ่ายด้านการ

⁶ทงศ์ศักดิ์ โสวัจสตากุล, ปัจจัยของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานระบบสารสนเทศของสถาบันการศึกษา, 5.

บริหารงานให้กับหน่วยงาน และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และยังเป็นเครื่องมือให้กับผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจได้

สภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่เป็นตัวกระตุ้นให้บุคลากรมีความตื่นตัวในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานและกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ของพนักงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานยังครอบคลุมรวมไปถึงความปลอดภัยอาชีวอนามัยในการทำงาน และจากการศึกษางานวิจัยของนายทงศักดิ์ โสวัจัสสตากุล ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับ “ปัจจัยของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานระบบสารสนเทศของสถาบันการศึกษา” ได้กล่าวไว้ว่า ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลประกอบด้วย

1) ลักษณะที่ตั้งของหน่วยงาน หมายถึง ถิ่นฐานของการจัดตั้งว่าอยู่ในเมืองหรือชานเมืองย่อมจะส่งผลต่อการได้มาของพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นความแตกต่างทางด้านการศึกษา พฤติกรรม ความเป็นอยู่ สังคมรอบข้างความคิดและทัศนคติ

2) ระบบการทำงานที่แตกต่างกัน หมายถึง การบริหารทรัพยากรบุคคลของภาคราชการกับภาคเอกชน ที่มีวัตถุประสงค์แตกต่างกันโดยภาคเอกชนมุ่งแสวงหากำไร มุ่งเน้นการสร้างประสิทธิภาพในขณะที่ภาคราชการไม่ได้มุ่งเน้นในการแสวงหากำไรมีแบบอย่างที่แน่นอนตายตัว การปฏิบัติงานจึงแตกต่างกันโดยสิ้นเชิง การตื่นตัวและการเรียนรู้ภาคราชการค่อนข้างช้าและล่าช้ากว่าภาคเอกชน

3) สภาพแวดล้อมด้านอื่น ๆ เช่น กฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับที่ต่างกัน อีกทั้งสภาพเศรษฐกิจซึ่งล้วนแล้วแต่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งสิ้น

4) รูปแบบขององค์การ ได้แก่ โครงสร้างของหน่วยงานในที่นี้ได้แบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ

4.1) แบบเสรีนิยม คือ โครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นสามารถปรับตัวได้ตามสถานการณ์และโลกปัจจุบัน เน้นการกระตุ้นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของพนักงาน

4.2) แบบอนุรักษนิยม ได้แก่ โครงสร้างที่มีแบบแผนกฎเกณฑ์ที่แน่นอนตายตัว ชัดเจนและรัดกุม

จะเห็นได้ว่าปัจจัยทางด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ตามนิยามความหมายงานวิจัยของนายทงศักดิ์ โสวัจัสสตากุล ทั้ง 4 ด้าน ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่กระบวนการการสรรหาและคัดเลือก การพัฒนาฝึกอบรม หรือแม้กระทั่งการบริหารค่าตอบแทนอีกด้วย

ซึ่งหากนำนิยามดังกล่าวข้างต้นมาเปรียบเทียบกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์แล้วจะเห็นว่าทั้ง 4 ด้าน ผู้ศึกษาวิจัยเห็นว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานในที่นี้ไม่เพียงแต่จะหมายถึงสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบกับมนุษย์กระทบกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลแล้วยังหมายความว่าถึง สภาพแวดล้อมความเป็นอยู่ของสัตว์ที่หน่วยงานต้องปฏิบัติตามกฎหมายกำหนด โดยเฉพาะองค์การสวนสัตว์เป็นหน่วยงานที่มีภารกิจหลักตามกฎหมายกำหนดในด้านการอนุรักษ์ วิจัย ให้การศึกษา แลกเปลี่ยน บำรุงและผสมพันธุ์สัตว์ต่าง ๆ ไว้มิให้สูญพันธุ์ การแลกเปลี่ยนสัตว์ทั้งในและต่างประเทศ ตัวอย่างเช่น กรณีกรงคอกสัตว์หากมีสภาพที่ไม่เหมาะสมไม่ว่าจะเป็นขนาดของพื้นที่ สีสนั้ เส้นทางเข้าออกของสัตว์ สภาพอากาศ สิ่งเหล่านี้ย่อมส่งผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของสัตว์ หรือแม้แต่ด้านโภชนาการสัตว์ หากมีไม่เพียงพอและถูกต้องตามหลักโภชนาการ ไม่ตรงต่อความต้องการและขนาดมาตรฐาน ย่อมทำให้เกิดอันตรายกับสัตว์หรือทำให้สัตว์มีความดุร้ายได้ การดำเนินการด้านนี้จึงต้องนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการประเมินและจัดเก็บรวบรวม วิเคราะห์ข้อมูล ให้ถูกต้องตามมาตรฐานและหลักวิชาการ เพื่อลดขั้นตอนและประหยัดเวลาในการทำงานอีกด้วย

2.1.4 ทฤษฎีการบริหารงานที่เกี่ยวข้องตามหลักของ Frederick W.Taylor⁷

Frederick W.Taylor บิดาของการบริหารงานเชิงวิทยาศาสตร์ได้เสนอแนวทางการจัดการโดยเลือกวิธีที่ดีที่สุด (one best way) และได้ชี้ให้เห็นว่าในอดีตนั้นผู้คนจะให้ความสำคัญแก่คนเป็นอันดับแรกของการทำงานฝ่ายจัดการมักจะปล่อยให้คนงานเป็นผู้ริเริ่มการทำงานและเป็นไปตามความพอใจของตนเองโดยปราศจากการวางแผนล่วงหน้าและการเหลียวแลจากฝ่ายจัดการ (Rule of Thumb) การใช้ความสามารถในการทำงานยังไม่เต็มที่ของพลังที่มีอยู่และยังมีความเชื่ออีกว่าหน่วยงานใดก็ตามที่ได้คนดีมีฝีมือในการทำงานแล้วย่อมจะส่งผลให้งานด้านอื่น ๆ ดีขึ้นมาเอง

แต่ในทรรศนะและแนวคิดของ Frederick W.Taylor กลับมองว่าปัจจัยในการทำงานใด ๆ ก็ตามระบบงานต้องมาก่อนถึงแม้ว่าสองปัจจัยทางด้านคนกับระบบงานจะมีความสัมพันธ์กันก็ตาม และ Frederick W.Taylor ยังได้ชี้ให้เห็นว่าวิธีการบริหารงานที่ดีที่สุดต้องมีพื้นฐานอยู่บนกฎ ระเบียบและหลักการที่ถูกต้อง ซึ่งหากนำเอาหลักการในการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ไปใช้ได้อย่างถูกต้องแล้ว จะส่งผลดีอย่างมากกับหน่วยงานนั้น ๆ อีกด้วย Frederick

⁷อัมพร อารังลักษณ์, องค์การ : ทฤษฎี โครงสร้าง และการออกแบบ (กรุงเทพฯ : โครงการตำราและสิ่งพิมพ์ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2551), 48.

W.Taylor จึงได้พยายามค้นหาหลักและวิธีการทำงานที่ดีที่สุด โดยมีหลักสำคัญในการบริหารงานเชิงวิทยาศาสตร์ ที่ Frederick W.Taylor ถือว่าเป็นวิธีการทำงานที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียว (The one best way) ซึ่งเท่ากับเป็นการออกแบบงาน (Work design) โดยได้กำหนดหลักเกณฑ์ไว้ดังนี้

- 1) ใช้วิธีการทำงานตามหลักวิทยาศาสตร์อันมีเหตุผลและได้รับการทดลองแล้ว เชื่อถือได้และดีกว่า วิธีการทำงานตามแบบแผนเก่าที่ไม่เป็นระบบและไม่มีกฎเกณฑ์
- 2) ให้มีระบบการคัดเลือกและฝึกอบรมคนงานตามหลักเกณฑ์ทางวิทยาศาสตร์ที่ได้คิดค้นและทดสอบแล้ว
- 3) เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีและเป็นไปตามหลักทางวิทยาศาสตร์ ต้องให้เกิดความร่วมมือและสามัคคีกันระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง
- 4) เพื่อป้องกันการทะเลาะเบาะแว้งระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างต้องมีการแบ่งอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบระหว่างบุคคลทั้งสองฝ่ายอย่างเท่าเทียมและเสมอภาค กล่าวคือนายจ้างต้องมีหน้าที่วางแผนและคิดค้นวิธีการทำงานที่ดีที่สุด และต้องควบคุมการสั่งงานให้ลูกจ้างทำตามวิธีที่คิดค้นขึ้น ขณะที่ลูกจ้างมีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามวิธีการทำงานที่ฝ่ายนายจ้างหรือผู้บริหารคิดไว้

จากหลักการบริหารงานเชิงวิทยาศาสตร์ของ Frederick W.Taylor ผู้วิจัยเห็นด้วยกับหลักการของ Frederick W.Taylor และแนวคิดของอาจารย์อัมพร อารงลักษณ์ และมีความเห็นเพิ่มเติมว่า หลักการและแนวคิดดังกล่าวชี้ให้เห็นว่าหน่วยงานจะทำงานใด ๆ ที่จะเกิดผลสำเร็จได้นั้นต้องเริ่มต้นจากการมีระบบสรรหาที่ดี คือการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานตรงตามความรู้ ความรู้ความสามารถ และพัฒนาฝึกอบรมคนเพื่อเพิ่มทักษะในการทำงาน ต้องมีการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้ชัดเจน ในที่นี้หมายถึงหน่วยงานต้องกำหนดลักษณะงาน อำนาจหน้าที่ สายการบังคับบัญชา เอาไว้เพื่อบุคลากรจะได้ปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายไว้อย่างเป็นระบบ และมีความสอดคล้องและสัมพันธ์กันทั้งระบบคนและระบบงาน

อีกทั้งต้องมีการกำหนดแผนการทำงานรองรับการทำงานร่วมกัน ผู้ปฏิบัติงานจะต้องได้รับการพัฒนาโดยการฝึกอบรมให้ความรู้ในการทำงานที่ถูกต้อง ความหมายคือ หน่วยงานใดจะทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดจะต้องมีการกำหนดแผนการทำงานล่วงหน้า เพื่อผู้ปฏิบัติจะได้ทำงานตามแผนงานที่วางไว้ ซึ่งในที่นี้หมายถึงแผนงาน กลยุทธ์ ยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน และผู้บริหารจะต้องมีเกณฑ์หรือหลักประกันการทำงานว่างานที่ต้องสอดคล้องกับแผนงานที่กำหนด อีกทั้งจะต้องพัฒนาฝึกอบรมให้ผู้ปฏิบัติได้มีความเชี่ยวชาญหรือชำนาญในงานหรือเทคโนโลยีที่ทันสมัย ไม่ควรมุ่งเน้นแต่พัฒนาระบบหรือพัฒนาคนอย่างเดียวอย่างหนึ่งเพียงอย่างเดียว เพราะความสำเร็จในการที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมายคงเป็นไปได้ยากหรือเป็นไปได้อย่างเชื่องช้า อีกทั้งผู้บริหารจะต้องให้

ความสำคัญในงานที่ทำ ในที่นี้คือต้องมียุทธศาสตร์หรือเป้าหมายและมีการแบ่งงานและหน้าที่ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน ได้แก่ การมีโครงสร้างอำนาจหน้าที่ (Organization) การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ (Job Description) การกำหนดตำแหน่งตามความรู้ความสามารถ (Competency) การวัดผลการทำงาน (Performance) มีการพัฒนาและฝึกอบรม (Training) เป็นต้น

การดำเนินงานดังกล่าวข้างต้นเป็นการบริหารงานทรัพยากรบุคคลที่ต้องมีเหตุและผลรองรับซึ่งกันและกัน งานที่ทำได้ต้องสามารถทำการสอบทานได้ตามขั้นตอนและหลักฐานที่กำหนดไว้ โดยอาศัยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการสนับสนุนในแต่ละขั้นตอนด้วย ซึ่งปฏิบัติตามหลักการบริหารงานเชิงวิทยาศาสตร์ที่ Frederick W.Taylor ได้กล่าวไว้

2.2 ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์

2.2.1 ความหมายของระบบสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

Laudon and Ladon⁸ ได้ให้คำจำกัดความและความหมายของคำว่า “ระบบสารสนเทศ” หมายถึง กลุ่มของความสัมพันธ์ที่ประกอบไปด้วยการรวบรวม (collect) หรือการจัดเก็บข้อมูล (retrieve) กระบวนการประมวลผล (process) คลังข้อมูลหรือการเก็บสำรองข้อมูล (store) และการนำสารสนเทศไปใช้สำหรับการตัดสินใจและการควบคุมในองค์กร ซึ่งระบบสารสนเทศจะช่วยให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานสามารถวิเคราะห์ปัญหา จินตนาการ (visualize) ความซับซ้อนของประเด็นปัญหา และสร้างสรรค์ผลผลิตใหม่ ซึ่งระบบสารสนเทศจะประกอบไปด้วยสารสนเทศเกี่ยวกับลักษณะสำคัญของคน (people) สถานที่ (places) วัสดุสิ่งของ (things) ภายในองค์กรหรือสิ่งแวดล้อมขององค์กร และได้จากข้อมูลที่ได้รับจากการจัดเก็บ มีความหมายและใช้ประโยชน์ได้ ข้อมูลได้มาจากข้อมูลดิบ ความจริงที่เป็นตัวแทนเหตุการณ์ที่เคยปรากฏขึ้นในองค์กรหรือข้อมูลสิ่งแวดล้อมก่อนที่จะมีการจัดตั้ง แล้วนำมาจัดระเบียบให้สามารถเข้าใจได้ โดยระบบสารสนเทศจะมีบทบาทหน้าที่เกี่ยวกับความเคลื่อนไหวขององค์กรและสภาพแวดล้อมพื้นฐานคือ

⁸Kenneth C. Laudon and Jane P. Laudon, *Management Information Systems : Organization and Technology* (New York : McMillan Publishing Company, 2007), อ้างถึงใน เชนนิจ ปรีเปรม, “สมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศกับการบริหารระบบสารสนเทศของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1,” (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554), 10.

1) ปัจจัยนำเข้า (Input) เป็นการรวบรวมข้อมูลดิบทั้งภายในและจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร สำหรับการประมวลผลสารสนเทศ ได้แก่ นโยบายด้านสารสนเทศ ขอบเขต แหล่งข้อมูล และทรัพยากร

2) การประมวลผล (processing) เป็นการเปลี่ยนแปลง จัดหมวดหมู่ ปรับปรุง และวิเคราะห์ข้อมูลดิบไปสู่รูปแบบที่มีความหมายสำหรับบุคคล ได้แก่ การประมวลผล / การวิเคราะห์ / การตรวจสอบข้อมูล การสืบค้น และการจัดระบบฐานข้อมูล

3) ผลผลิตสารสนเทศ (output) เป็นสารสนเทศและการกระจายสารสนเทศไปยังบุคคลที่ต้องการใช้สำหรับกิจกรรมหรือการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความตรงตามความต้องการของผู้ใช้ ดึงดูดความสนใจเป็นระบบ และมีความครอบคลุม

4) การนำไปใช้ (feedback) เป็นการนำสารสนเทศที่ผ่านการจัดระบบและตรวจสอบแล้วไปใช้ในหน่วยงาน โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ICT ที่ประกอบด้วยคอมพิวเตอร์ ระบบเครือข่ายและการสื่อสารโทรคมนาคม การนำสารสนเทศไปใช้งานต่าง ๆ ได้แก่ การบริหาร การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติการ การพัฒนาความสามารถด้าน ICT การพัฒนาบุคลากร ICT และการพัฒนาระบบบริหารจัดการงาน

โอเบรอน O' brien⁹ ได้ให้คำจำกัดความว่า ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์หมายถึง ระบบที่ออกแบบเพื่อใช้สนับสนุนงานด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- 1) การวางแผนความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจ
- 2) การพัฒนาลูกจ้างให้สามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ
- 3) การควบคุมนโยบายตลอดจนแผนงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

⁹James A. O'Brain, *Management Information Systems* (Chicago: McGraw-Hill Book Company, 2006), อ้างถึงใน เชนนิจ ปรีเปรม, “สมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศกับการบริหารระบบสารสนเทศของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1,” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554), 10.

ครรชิต มัลลียงส์¹⁰ ได้กล่าวไว้ว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บ ประมวลผลและเผยแพร่สารสนเทศ ซึ่งรวมแล้วก็คือ เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคม

จากแนวคิดและความหมายข้างต้น ในมุมมองของผู้วิจัยเห็นว่าความหมายของคำว่า ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หากมองในมุมกว้างแล้วผู้วิจัยเห็นด้วยกับความหมายข้างต้น โดยสรุปอาจกล่าวได้ว่า ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการในการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีอยู่แล้วนำมาประมวล ให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องแม่นยำและรวดเร็ว โดยผ่านกระบวนการของเทคโนโลยีสารสนเทศหรือเครื่องมือที่ทันสมัย เพื่อให้หน่วยงานนำข้อมูลที่ได้ไปใช้หรือประยุกต์กับการบริหารจัดการให้เกิดประประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นทางด้านคน เงิน หรือวัตถุดิบ แต่ในที่นี้จะเป็นการนำข้อมูลที่นำมาใช้ประยุกต์ในการบริหารจัดการทางด้านบริหารทรัพยากรบุคคล

2.2.2 ประโยชน์ของระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์

จากนิยามความหมายข้างต้นโดยสรุปจะเห็นได้ว่า การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการในการรวบรวม จัดเก็บ บำรุงรักษา การบริหารข้อมูล และนำข้อมูลที่รวบรวมมาปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นระบบโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการจัดทำ เพื่อให้ข้อมูลที่ได้มีความสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพ อีกทั้งเทคโนโลยีสารสนเทศยังเป็นตัวผลักดันให้การดำเนินงานด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีข้อมูลที่เป็นระบบ ง่ายต่อการจัดเก็บ ค้นหา และสิ่งสำคัญจะสะท้อนให้เห็นถึงการตื่นตัวในการปรับตัวของหน่วยงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน และเป็นการส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีให้กับหน่วยงาน

กิจกรรมการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็น การวางแผนอัตรากำลัง การสรรหา บรรจุแต่งตั้ง การจัดทำทะเบียนประวัติบุคลากร การจัดสวัสดิการ และผลประโยชน์ การจ่ายค่าตอบแทน การพัฒนาและฝึกอบรม และสุดท้ายคือการประเมินผลการปฏิบัติงาน กิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้ หากหน่วยงานยังใช้การทำงานแบบเดิม ๆ ใช้การรายงานที่เป็น

¹⁰ ครรชิต มัลลียงส์, *ทัศนะไอที* (กรุงเทพฯ : ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ, 2540), 77, อ้างถึงใน ทนงศักดิ์ โสวัจสเสฏกุล, *ปัจจัยของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อความสำเร็จในปฏิบัติงานระบบสารสนเทศของสถาบันการศึกษา* (กรุงเทพฯ: สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, 2552), 5.

เอกสารหรือกระดาษรายงานแต่เพียงอย่างเดียว อาจทำให้หน่วยงานมีความล่าช้าไม่ทันสมัยต่อการใช้ข้อมูลร่วมกัน สิ่งเหล่านี้ล้วนแล้วแต่จะต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยสนับสนุนข้อมูลทั้งสิ้น ต้องอาศัยการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยสนับสนุนการทำงานยังจะส่งผลให้งานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความแม่นยำและน่าเชื่อถือในข้อมูล ความถี่ในข้อผิดพลาดลดลง อีกทั้งยังช่วยลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน การสื่อสารหรือสื่อข้อความไปยังหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกที่เดิมใช้รูปแบบของบันทึกเป็นเอกสารก็จะลดลง โดยหันมาใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น อินทราเน็ต หรือการใช้สื่อมีเดียอื่น ๆ ได้แก่ Facebook Instragram MobileApplication มาช่วยในการสื่อสารข้อมูลได้ ในขณะเดียวกันทำให้งานมีความรวดเร็วตอบสนองต่อความต้องการและการเปลี่ยนแปลงอีกด้วย

แต่แนวคิดและความหมายที่กล่าวมาข้างต้นก็ยังไม่สามารถที่จะสรุปได้ว่าทั้งหมดคือปัจจัยที่ส่งผลหรือผลักดันให้เกิดความสำเร็จในการบริหารงานบุคคลขององค์การสวนสัตว์ ซึ่งการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจะส่งผลให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การสวนสัตว์เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ยังสามารถวัดได้จากระดับความรู้ความเข้าใจของพนักงานในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การยอมรับของพนักงานในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการทำงานได้อย่างเข้าใจและสนใจ พร้อมทั้งการยอมรับในการที่จะได้รับการพัฒนาในการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอีกด้วย

ผู้วิจัยจึงขอกระเถิบงานการให้คำปรึกษาธุรกิจ ของนายคมพันธ์ เสนทอง¹¹ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับระบบสารสนเทศด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ ระบบสารสนเทศมีความจำเป็นต่อการพัฒนาด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่องค์กรต้องการได้

दनัย เทียนพุม¹² ยังได้อธิบายถึงแนวคิดพื้นฐานสำคัญ 5 ประการ ที่เป็นสาเหตุหลักที่จะทำให้ต้องริเริ่มระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขึ้นมา คือ

¹¹คมพันธ์ เสนทอง, *การนำระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหารระดับสูงมาใช้ในองค์กร : กรณีศึกษา Talent การไฟฟ้านครหลวง* (กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2554), 37-38.

¹²दनัย เทียนพุม, *ความสามารถในทรรคนะ ดร.दनัย เทียนพุม* (กรุงเทพฯ: บริษัท เอ. อาร์. อินฟอร์เมชันแอนด์ พับลิเคชัน, 2550): 157-160, อ้างถึงใน เขมนิจ ปรีเปรม, “สมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศกับการบริหารระบบสารสนเทศของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 1,” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554), 17.

1) ความสามารถ (Capability) หมายถึง ความพร้อมขององค์การที่จะก้าวสู่ยุคการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ แต่ไม่สามารถสร้างขีดความสามารถให้จัดเก็บให้เป็นระบบ การจัดการและการวิเคราะห์ข้อมูลให้อยู่ในรูปแบบที่ผู้บริหารระดับสูงจะใช้ในการตัดสินใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งขีดความสามารถในที่นี้แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ

1.1) ความสามารถของผู้บริหารระดับสูงที่สามารถจะสนับสนุนด้านนโยบาย กำลังคน เงิน วัสดุอุปกรณ์ รวมถึงการใช้สารสนเทศที่ได้มาเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจ

1.2) ความสามารถของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่จะวางระบบให้ทันสมัยและปรับปรุงของเดิมให้ดีกว่าเดิมเพื่อรองรับการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1.3) ความสามารถของฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศที่จะวางระบบ ออกแบบ และดำเนินการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

2) การควบคุม (Control) เนื่องจากระบบงานบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นงานที่มีผลได้ผลเสียกับทุกคนในองค์กร หากใครที่สามารถเข้าถึงสารสนเทศที่ไม่เกี่ยวข้องกับตนเองก็อาจสร้างความสับสนวุ่นวายได้โดยเฉพาะข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้น การควบคุมสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ควรจะต้องเป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจหรือได้รับมอบหมายเท่านั้น นั่นคือการเข้าถึงระบบข้อมูล

3) ด้านค่าใช้จ่าย (Cost) ปัจจุบันหลายองค์กรมีการขยายตัวอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น ค่าใช้จ่ายด้านทรัพยากรมนุษย์ก็จะสูงตามไปด้วย ผู้บริหารจึงมีความจำเป็นต้องมีสารสนเทศเพื่อประกอบในการตัดสินใจเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายเพราะค่าใช้จ่ายด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีผลต่อกำไรขาดทุนโดยตรง ซึ่งค่าใช้จ่ายที่ผู้บริหารต้องรู้ เช่น เงินเดือน ค่าสาธารณูปโภค ค่าสวัสดิการต่าง ๆ ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมแม้กระทั่งค่าใช้จ่ายตามกฎหมายที่ต้องจ่าย เช่น ภาษี เป็นต้น

4) ด้านการสื่อสาร (Communication) การสื่อสารที่จำเป็นมีทั้งระดับองค์กรและระดับบุคคล ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้สารสนเทศช่วยในการสื่อสาร เช่น การปฏิบัติตามกรอบนโยบายที่ต้องใช้สารสนเทศมาเป็นตัวขับเคลื่อนในการทำงาน

5) ด้านความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) หมายความว่าหน่วยงานสามารถใช้สารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นกลยุทธ์ในการที่จะเตรียมความพร้อมด้านศักยภาพของพนักงานไม่ว่าจะเป็นการดึงบุคคลที่มีความสามารถเข้ามาในหน่วยงาน หรือแม้กระทั่งการดูแลรักษาบุคลากรทำงานอยู่ในองค์กรได้นานกว่าคู่แข่ง

ทศพร เบ็ญจพงศ์ และคณะ¹³ยังชี้ให้เห็นถึงวัตถุประสงค์และประโยชน์ในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

วัตถุประสงค์ของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1. เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้ข้อมูล เริ่มตั้งแต่รวบรวม จัดเก็บข้อมูลของพนักงานทั้งหมด ตลอดจนค้นหาและนำมาใช้ โดยคำนึงถึงความถูกต้อง ทันสมัย
2. ช่วยในการสื่อสาร เพื่อเป็นการเสริมสร้างสัมพันธภาพ ความเข้าใจการสื่อสารในองค์กร
3. ช่วยในการวางแผน วิเคราะห์มาตรฐานในการจัดการบุคลากรให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ และตรงตามสมรรถนะ
4. ช่วยในการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีความรู้ทักษะเพิ่มขึ้น โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสื่อในการพัฒนา

ประโยชน์ของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1. ทำให้การปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นไปด้วยความสะดวก รวดเร็ว เพิ่มประสิทธิภาพในด้านการค้นหาข้อมูล การคำนวณเงินเดือนของพนักงาน
2. เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน ลดค่าใช้จ่ายในงานด้านเอกสาร ลดเวลาในการปฏิบัติงาน
3. ระบบสามารถที่จะเชื่อมโยงระบบสารสนเทศต่าง ๆ ไว้ด้วยกันทำให้สามารถใช้ข้อมูลร่วมกันได้และสามารถลดความซ้ำซ้อนของข้อมูล

4. มีระบบในการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลได้เป็นอย่างดีตามที่ต้องการ

จากข้อมูลและเหตุผลประกอบข้างต้นผู้วิจัยเห็นว่า การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการงานในองค์กรต่าง ๆ ย่อมเกิดประโยชน์มากกว่าที่จะบริหารจัดการแบบเดิม ๆ ที่เน้นการใช้แรงงานมากกว่าแรงของเครื่องมือเครื่องจักรที่ทันสมัย เพราะเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยสามารถนำมาเชื่อมต่อกับการทำงานได้ทุกงาน และทำให้เกิดการ

¹³ทศพร เบ็ญจพงศ์,ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด พิมพ์อักษร, 2546): 155, อ้างถึงใน คมพันธ์ เสนทอง, การนำระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหารระดับสูงมาใช้ในองค์กร กรณีศึกษา Talent การไฟฟ้านครหลวง (กรุงเทพฯ : คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2554), 37-38.

ได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ ดังคำกล่าวของ Michal E.Porter¹⁴ซึ่งเป็นนักคิด นักบริหาร นักเศรษฐศาสตร์ ที่มีชื่อเสียง ได้กล่าวไว้ว่า “การสร้างรายได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน ต้องมุ่งเน้นที่การพัฒนา คน และเทคโนโลยี”

2.2.3 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

สุวิมล สิริทรรพ์ไพบูลย์¹⁵ ได้กล่าวไว้ว่าสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง สารสนเทศที่ได้จากการประมวลผลของระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมักเกิดขึ้นซ้ำๆ เป็นวัฏจักรสามารถแบ่งรายละเอียดได้ดังนี้

2.2.3.1 ประเภทสารสนเทศ

1. สารสนเทศเชิงปฏิบัติการ คือ สารสนเทศที่ได้จากการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ และมีการนำเสนอต่อผู้บริหารระดับล่าง ดังนี้

1.1 สารสนเทศด้านการคัดเลือก ประกอบด้วย ผลการสัมภาษณ์ผู้สมัครงาน รายชื่อผู้สมัครที่ผ่านการคัดเลือก และจดหมายแจ้งผลการสัมภาษณ์

1.2 สารสนเทศด้านการบรรจุเข้ารับตำแหน่งงาน ประกอบด้วย สถิติการเข้ารายงานตัวของผู้ผ่านการคัดเลือก คำสั่งบรรจุและแต่งตั้งบุคลากร

1.3 สารสนเทศด้านประวัติบุคลากร ประกอบด้วย ประวัติส่วนตัวของบุคลากรและประวัติการทำงาน อาจถูกนำมาใช้สำหรับการวางแผนอัตรากำลังคน การสรรหา และพัฒนาบุคลากร

1.4 สารสนเทศด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ข้อมูลผลงานและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรรายบุคคล มักถูกใช้สำหรับการพัฒนาบุคลากร การโยกย้ายงาน และเลื่อนตำแหน่ง

1.5 สารสนเทศด้านการจ่ายเงินเดือน ประกอบด้วย โครงสร้างเงินเดือน อัตราเงินเดือนของแต่ละบุคคล อัตราภาษีเงินได้ ถูกนำมาใช้สำหรับการควบคุมเงินเดือน

2. สารสนเทศเชิงกลยุทธ์ คือ สารสนเทศที่ได้รับจากการบริหารงานในด้านต่าง ๆ และมีการนำเสนอต่อผู้บริหารระดับกลาง ดังนี้

¹⁴วิชัย ทองแดง, “ความผันเปลี่ยนของโลกกับการปรับตัวของภาคธุรกิจเอกชนไทย” (การบรรยายพิเศษในหลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารจัดการสาธารณะสำหรับนักบริหาร คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 18 มีนาคม 2559).

¹⁵สุวิมล สิริทรรพ์ไพบูลย์, “ระบบสารสนเทศในงานบุคคล,” ใน *สารสนเทศธุรกิจเบื้องต้น*, บรรณาธิการโดย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (นนทบุรี : มหาวิทยาลัย, 2545), 213.

2.1 สารสนเทศด้านการสรรหา ประกอบด้วย แหล่งจัดหาแรงงาน ประวัติ และคุณสมบัติของผู้สมัคร ตลอดจนการจัดพิมพ์จดหมายเรียกสัมภาษณ์ เพื่อใช้สำหรับการคัดเลือกบุคลากร

2.2 สารสนเทศด้านการวิเคราะห์งาน ประกอบด้วย คำพรรณนางานและคุณลักษณะเฉพาะงาน ซึ่งถูกนำมาใช้ในการควบคุมตำแหน่ง

2.3 สารสนเทศด้านการควบคุมตำแหน่ง ประกอบด้วย โครงสร้างตำแหน่งงาน ถูกนำมาใช้สำหรับการสรรหา การคัดเลือก และบรรจุเข้ารับตำแหน่งงาน

2.4 สารสนเทศด้านการสวัสดิการและผลประโยชน์ ประกอบด้วย รายงานค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับสวัสดิการ ค่าตอบแทนและเงินชดเชย ซึ่งถูกใช้สำหรับการคาดการณ์ถึงผลประโยชน์ที่ได้รับ

2.5 สารสนเทศด้านการพัฒนาและฝึกอบรม ประกอบด้วย แผนการฝึกอบรม รายชื่อหลักสูตร มักถูกใช้สำหรับการโยกย้ายงาน และการเลื่อนตำแหน่งงาน

3. สารสนเทศเชิงกลยุทธ์

3.1 สารสนเทศด้านการวางแผนอัตรากำลัง ประกอบด้วย แผนอัตรากำลังคนในระยะยาวและถูกนำมาใช้สำหรับการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพงานของบุคลากร

3.2 สารสนเทศด้านการเจรจาต่อรองแรงงาน เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรกับผู้บริหารระดับสูง และระหว่างบุคลากรกับบุคลากรด้วยกันเอง

2.2.3.2 กระบวนการทางระบบสารสนเทศ ได้แก่

1.ระบบวางแผนอัตรากำลังคน มักถูกใช้เป็นเครื่องมือกำหนดความต้องการบุคลากรขององค์กร ในส่วนกระบวนการทางธุรกิจ เริ่มตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงทำการค้นคืนสารสนเทศจากภายในและภายนอกองค์กร หลังจากนั้น จึงทำการนำเข้าข้อมูลผ่านโปรแกรมการวางแผนกำลังคน และนำออกสารสนเทศในรูปแบบของแผนอัตรการวางแผนกำลังคน จึงส่งแผนอัตรากำลังคนให้ผู้บริหารระดับกลางทำการวิเคราะห์งานต่อไป

2.ระบบวิเคราะห์งาน ครอบคลุมถึงกระบวนการด้านการวิเคราะห์งาน และการควบคุมตำแหน่งงาน ในส่วนกระบวนการทางธุรกิจ จะเริ่มตั้งแต่ผู้บริหารระดับกลางนำแผนอัตรากำลังคนมาทำการวิเคราะห์ เพื่อจำแนกประเภทของงานตามโครงสร้างและแผนกลยุทธ์ พร้อมทั้งจัดทำคำพรรณนางาน คุณลักษณะเฉพาะงาน เพื่อนำไปใช้ในการสรรหา คัดเลือก และบรรจุคนเข้าทำงาน

3.ระบบสรรหาและคัดเลือก ในส่วนกระบวนการทางธุรกิจของการสรรหา โดยการสร้างระบบเก็บรวบรวมผู้สมัครงานที่มีคุณสมบัติตรงกับคุณลักษณะเฉพาะงาน กระบวนการ

จะเริ่มตั้งแต่เจ้าหน้าที่สรรหาทำการรวบรวมข้อมูลจากภายในและภายนอกองค์กร เพื่อกำหนดตำแหน่งงานและคุณสมบัติของผู้สมัคร เมื่อผู้สมัครทำการยื่นใบสมัครที่บริษัทที่เชื่อมโยงกับโปรแกรมรับสมัครงาน ระบบจะจัดเก็บข้อมูล เพื่อคัดเลือกผู้สมัครที่เข้ารับการสัมภาษณ์ หลังจากนั้นจะออกจดหมายเรียกให้ผู้สมัครรับทราบ

4.ระบบบุคลากร ครอบคลุมถึงกระบวนการด้านการบรรจุเข้าทำงาน การจัดทำทะเบียน ประวัติบุคลากร และการบันทึกเวลาเข้า – ออก ในส่วนกระบวนการทางธุรกิจของระบบบุคลากร หลังจากผู้สมัครผ่านการคัดเลือกได้รับการแจ้งผลสัมภาษณ์แล้ว จะต้องเข้ามามอบตัวเข้าทำงาน เพื่อทำงานในตำแหน่งที่ตนสมัคร และบุคคลที่ได้รับการบรรจุเข้าทำงานต้องเข้าปฏิบัติงานในทุกวันทำการภายในช่วงเวลาที่กำหนด ซึ่งองค์กรอาจเลือกใช้เทคโนโลยีรับเข้าข้อมูลของการบันทึกเวลาทำงาน เช่น เครื่องรูดบัตร เครื่องสแกนลายนิ้วมือ

5.ระบบจ่ายค่าจ้างและเงินเดือน จะมีการประมวลผลโปรแกรมเงินเดือน เพื่อคำนวณรายได้สุทธิหรือเงินเดือนจ่ายบุคลากร โดยใช้ข้อมูลอัตราเงินเดือนจากแฟ้มข้อมูลบุคลากร โปรแกรมจะทำการคำนวณตัวเลขเงินเดือนจ่ายประจำเดือน เพื่อนำส่งธนาคารให้ทำการโอนเงินเข้าบัญชีเงินฝากบุคลากรแต่ละคน และออกรายงานสรุปการจ่ายเงินเดือนแยกตามแผนกส่งให้ผู้บริหารเพื่อใช้ตรวจสอบและตัดสินใจ

6.ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ครอบคลุมถึงกระบวนการด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการปรับเงินเดือน ตลอดจนนำข้อมูลสารสนเทศที่ได้มาเป็นข้อมูลนำเข้าของการพัฒนาและฝึกอบรม การเลื่อนขั้น หรือการโยกย้าย เช่น วิธีการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ตลอดจนวิธีการวัดผลเชิงคุณภาพ ในกระบวนการธุรกิจของระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน เริ่มตั้งแต่เจ้าหน้าที่ใช้โปรแกรมประเมินผลการปฏิบัติงานรับเข้าข้อมูลบุคลากร การทำงานผลงาน เพื่อสร้างใบประเมินให้กับผู้ประเมินทำการประเมินผู้ใต้บังคับบัญชา และส่งผลให้ผู้บริหารพิจารณาปรับเงินเดือน

7.ระบบพัฒนาและฝึกอบรม ครอบคลุมถึงกระบวนการในส่วนการจัดทำแผนการพัฒนา การฝึกอบรม และการดำเนินการฝึกอบรมบุคลากร โดยจะศึกษาข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์งานและตำแหน่งงาน เพื่อมาจัดทำแผนการฝึกอบรม ในส่วนกระบวนการทางธุรกิจของระบบการพัฒนาและฝึกอบรม จะเริ่มตั้งแต่มีการใช้โปรแกรมพัฒนาบุคลากร เพื่อจัดทำแผนการฝึกอบรมบุคลากร หลังจากการฝึกอบรมเสร็จแล้ว ระบบจะออกรายงานประเมินผลการฝึกอบรม รายงานค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม เพื่อนำเสนอต่อผู้บริหารใช้พิจารณาและตัดสินใจด้านการโยกย้ายงาน

8.ระบบสวัสดิการและผลประโยชน์ ครอบคลุมถึงกระบวนการวางแผนด้านผลประโยชน์ของบุคลากร และการจ่ายค่าสวัสดิการบุคลากร เพื่อเป็นการจูงใจรักษาบุคลากรให้มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน อาจอยู่ในรูปของค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร ค่าเครื่องแบบ และเงินให้กู้ เป็นต้น ในส่วนกระบวนการทางธุรกิจของระบบสวัสดิการและผลประโยชน์ จะเริ่มตั้งแต่ผู้บริหารระดับกลางใช้โปรแกรมวางแผนผลประโยชน์เพื่อนำเข้าข้อมูล 2 ส่วน คือ ข้อมูลจากภายในและภายนอก โดยจะจัดเก็บไว้ที่แฟ้มข้อมูลผลประโยชน์ เพื่อให้บุคลากรสามารถเรียกดูและรับทราบผลประโยชน์ได้

2.2.3.3 เทคโนโลยีทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. โปรแกรมสำเร็จรูปด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

คือ ซอฟต์แวร์เชิงพาณิชย์ที่วางขายอยู่ในตลาดซอฟต์แวร์ถูกพัฒนาขึ้นใช้เฉพาะกับงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นต้องใช้ร่วมกับระบบจัดการฐานข้อมูล เพื่อสร้างระบบจัดเก็บที่มีประสิทธิภาพ แบ่งได้ 3 ประเภท ดังนี้

1.1 โปรแกรมบันทึกเวลาการทำงาน อาศัยการทำงานร่วมกันของฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ระบบการบันทึกเวลาการทำงาน เพื่อจัดการดูแลการปฏิบัติงานของบุคลากรตามหน้าที่ มีการเชื่อมโยงข้อมูลการบันทึกเวลาการทำงานเข้ากับโปรแกรมจ่ายเงินเดือน

1.2 โปรแกรมการจ่ายเงินเดือน มักเป็นการรวม 3 มอดูลเข้าด้วยกัน คือ มอดูลบุคลากร มอดูลการลางาน และมอดูลการจ่ายเงินเดือน รวมทั้งมอดูลการออกเอกสารและรายงาน

1.3 โปรแกรมการบริหารทุนด้านมนุษย์ เป็นศูนย์รวมด้านทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนอัตราค่าจ้างคน การสรรหาผู้บริหารที่มีความสามารถ รวมทั้งบุคลากรทั่วไป

2. การใช้งานอินเทอร์เน็ต

อินเทอร์เน็ต คือ ระบบเครือข่ายที่ถูกสร้างขึ้นเพื่อใช้งานเฉพาะภายในองค์กร การพัฒนาอินเทอร์เน็ตจะตั้งอยู่บนพื้นฐานของมาตรฐานผลิตภัณฑ์อินเทอร์เน็ต และเวิลด์ไวด์เว็บ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศขององค์กร

ตัวอย่างการใช้งานระบบประยุกต์ด้านอินเทอร์เน็ต ดังนี้

1) การประชาสัมพันธ์ปฏิทินที่ระบุเหตุการณ์ต่าง ๆ ของหน่วยงาน โดยบุคลากรจะสามารถดาวน์โหลดแบบฟอร์มลงทะเบียนการเข้าประชุม พร้อมทั้งส่งข้อมูลลงทะเบียนไปยังหน่วยงานที่รับผิดชอบระบบออนไลน์ได้

2) บุคลากรทำการประมวลผลตารางเวลาทำงาน ผ่านระบบอินเทอร์เน็ตได้ด้วยตนเอง

3) บุคลากรใช้ระบบบริหารข้อมูลบุคลากรได้ด้วยตนเองผ่านระบบ อินทราเน็ต

3.การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางอิเล็กทรอนิกส์

3.1 การจัดองค์การเสมือนจริง คือ รูปแบบองค์การที่มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพและทันสมัย นิยมใช้ในงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่ว่าบุคลากรจะอยู่ ณ ที่ใด ก็สามารถสื่อสารกันได้วิดิทัศน์ นิยมใช้เนื่องจากประหยัดเวลาและต้นทุน

3.2 การสรรหาอิเล็กทรอนิกส์คือ กระบวนการเสาะหา ทดสอบ และตัดสินใจสำหรับการว่าจ้างขององค์การผ่านเว็บไซต์บนอินเทอร์เน็ต ที่สามารถใช้โปรแกรมค้นหาใบประวัติส่วนตัว ประสพการณ์การศึกษาและการทำงาน นอกจากนี้ ในส่วนผู้สมัคร ก็จะได้รับประโยชน์ ซึ่งมีการประกาศรับสมัครงานจำนวนมากบนเว็บไซต์ เช่น monster.com

3.3 เว็บไซต์รวมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ข้อได้เปรียบ คือ มีสารสนเทศจำนวนมากที่สามารถนำมาใช้ เช่น โปรแกรมค้นหา דרךชนีการที่นำเสนอต่อสมาชิกของเว็บไซต์ และได้มีการรวมตัวของหลายบริษัท เพื่อสนับสนุนงานด้านการสรรหาผู้สมัครในตำแหน่งที่หาได้ยาก

3.4 การประเมินผลการปฏิบัติงานทางอิเล็กทรอนิกส์โดยเจ้าหน้าที่ผู้ควบคุมงาน ซึ่งมีหน้าที่ประเมินผลผู้ได้บังคับบัญชาบันทึกผลการประเมินลงแบบฟอร์มอิเล็กทรอนิกส์ สารสนเทศที่ได้จากการประเมินจะสามารถใช้ในงานด้านตัดสินใจ เช่น การให้เงินรางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ

3.5 การเรียนอิเล็กทรอนิกส์ คือ เทคโนโลยีหนึ่งที่น่าสนใจในงานด้านการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร เพื่ออธิบายคำสอนผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล และเครือข่ายส่วนตัว

จากนิยามและความหมายข้างต้นผู้วิจัยเห็นด้วยกับแนวคิดและความหมายข้างต้น และมีความเห็นเพิ่มเติมว่า ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นส่วนที่จะสนับสนุนกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความชัดเจนและถูกต้องแม่นยำในการจัดระบบข้อมูลด้านต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว เทคโนโลยีสารสนเทศสามารถทำงานหลายด้านมาเชื่อมต่อกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและยังทำให้กระบวนการจัดเก็บข้อมูลมีความถูกต้องสมบูรณ์มากขึ้นด้วย และจากการที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลต้องมีการพัฒนาและปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ด้วย หลายหน่วยงานจำเป็นต้องคำนึงถึงองค์ประกอบทั้งทางด้านบุคลากรและด้านการบริหาร นำมาประกอบกันใช้งานร่วมกันได้อย่างสอดคล้องและผสมกลมกลืนกันเป็นงานเดียวกัน โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นตัวเชื่อม ปัจจุบัน

ถูกเรียกชื่อว่า ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Information : HRIS) ซึ่งเป็นระบบที่สนับสนุนการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่วางไว้ จะเห็นได้ว่าปัจจุบันภาคราชการได้มีการประยุกต์ใช้ HRIS มากขึ้น เพราะระบบ HRIS จะเป็นเครื่องมือช่วยในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลได้เป็นอย่างดี และทำให้ระบบการบริหารจัดการของภาคราชการมีมาตรฐาน และสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานได้อย่างรวดเร็วและตอบสนองต่อความต้องการมากขึ้น เช่น การจัดทำบัตรประชาชน ใบอนุญาตขับขี่รถยนต์ การต่อภาษีรถยนต์ เป็นต้น เหล่านี้ล้วนแล้วแต่มาจากการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้วยกันทั้งสิ้น

2.3 กิจกรรมและขั้นตอนทางการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์

ปัจจุบันองค์การสวนสัตว์ได้มีการกำหนดกิจกรรมและขั้นตอนทางการบริหารทรัพยากรบุคคล ไว้ดังนี้

1. การวางแผนอัตรากำลัง ซึ่งเป็นงานที่ถูกใช้ เป็นเครื่องมือกำหนดความต้องการของบุคลากร คุณสมบัติและความสามารถของบุคลากรที่หน่วยงานต้องการในอนาคต ซึ่งอัตรากำลังของบุคลากรยังเป็นข้อมูลพื้นฐานให้กับผู้บริหารได้ทราบถึงความเคลื่อนไหวทางตัวเลขหรืออัตรากาเข้า – ออก ของบุคลากร ในช่วงเวลาหรือสถานการณ์นั้น ๆ ได้ ซึ่งหากข้อมูลไม่มีระบบในการจัดเก็บที่ดีอาจส่งผลให้การประเมินสถานการณ์ในการที่จะเพิ่มหรือลดจำนวนบุคลากรคลาดเคลื่อนได้ และการดำเนินงานของหน่วยงานไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวข้องมาช่วยในการจัดเก็บ ประมวลผลค่าทางตัวเลขเพื่อให้เกิดความแม่นยำด้วย

2. การสรรหาบรรจุแต่งตั้งและโยกย้าย เป็นกระบวนการในการคัดสรรและคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเป็นไปตามข้อกำหนดเข้ามาทำงานในตำแหน่งที่สรรหา ซึ่งเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องจากการวางแผนอัตรากำลัง โดยได้นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบันทึกข้อมูลในการสมัครงาน นัดสัมภาษณ์งาน หรือตรวจสอบผลการสัมภาษณ์ โดยใช้ช่องทางสื่อออนไลน์ต่าง ๆ ที่หน่วยงานกำหนด ไม่ว่าจะเป็นทาง www.zoothailand.org. ซึ่งเป็นเว็บไซต์ขององค์การสวนสัตว์

3. การจัดทำทะเบียนประวัติ คือ การบันทึกข้อมูลประวัติบุคลากร การบันทึกข้อมูลด้านเวลาเข้า – ออก ในการทำงาน การลาต่าง ๆ ตลอดอายุการทำงานจนถึงเกษียณอายุการทำงาน หรือลาออก หรือออกจากการทำงานด้วยเหตุอื่น ๆ หากนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการจัดเก็บข้อมูลประวัติของพนักงาน การรวบรวมข้อมูลให้เป็นระบบที่สามารถเชื่อมกับระบบอื่น ๆ ใน

หน่วยงานได้และสามารถนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ร่วมกัน เช่น การพิจารณาความดีความชอบในแต่ละปี ผู้บริหารสามารถเปิดข้อมูลและพิจารณาได้ในทันที

4. การบริหารสวัสดิการและผลประโยชน์ตอบแทน (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) เป็นการวางแผนด้านผลประโยชน์และสวัสดิการของบุคลากร ตลอดจนผลประโยชน์อื่น ซึ่งเป็นแรงจูงใจและรางวัลในการทำงาน

5. การจ่ายค่าตอบแทน เงินเดือนเป็นกระบวนการดำเนินงานด้านการจ่ายเงินเดือน ค่าตอบแทน รวมถึงการคำนวณภาษีเงินได้ของบุคลากรในหน่วยงาน ที่ต้องใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้ในการจัดเก็บและบริหารข้อมูล เพื่อสะดวกในการตรวจสอบสิทธิที่ได้รับ สิทธิในการค้าประกันต่าง ๆ เป็นต้น

6. การพัฒนาและฝึกอบรม คือการจัดทำแผนการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอก หน่วยงาน ให้กับบุคลากร ซึ่งรวมถึงการดำเนินการฝึกอบรมให้ความรู้และความสามารถให้กับบุคลากรเพื่อการพัฒนาการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศจะช่วยให้การวางแผนและกำหนดความจำเป็นในการพัฒนา อีกทั้งการคำนวณความคุ้มค่าของโครงการพัฒนาบุคลากรด้วย

7. การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการในการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อนำไปสู่การเลื่อนระดับ ปรับตำแหน่ง และการพิจารณาขึ้นเงินเดือนในแต่ละปี การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้จะช่วยให้การคำนวณผลลัพธ์และผลสรุปในการทำงานของบุคลากร เพื่อนำไปประกอบในการพิจารณาการขึ้นเงินเดือน การจ่ายโบนัส หรือการให้ผลตอบแทนด้านอื่น ๆ เช่น การศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานอีกด้วย

จะเห็นได้ว่าการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลทั้ง 7 ด้าน มีความจำเป็นและสำคัญในการที่จะนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการทำงานเพราะงานแต่ละด้านย่อมต้องอาศัยการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ เนื่องจากเทคโนโลยีสารสนเทศจะช่วยสนับสนุนและส่งผลให้การประมวลงานหรือข้อมูลมีความแม่นยำ นำมาเชื่อมต่อกันทำให้เกิดข้อผิดพลาดน้อยลง ความน่าเชื่อถือของข้อมูลมีมากขึ้น และที่สำคัญช่วยลดค่าใช้จ่ายให้หน่วยงานได้



2.4 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์

กิจกรรมและขั้นตอนในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์ทั้ง 7 ด้านข้างต้นขององค์การสวนสัตว์ดำเนินการโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศแบบง่ายสำเร็จรูปและไม่ยุ่งยากซับซ้อนโดยการใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ได้แก่ window / excel และเครื่องมืออุปกรณ์ง่าย ๆ ในการรวบรวม จัดทำและจัดเก็บ ดูแลรักษา และบริหารข้อมูลตามที่หน่วยงานต้องการ แล้วรายงานเป็นเอกสารนำเสนอให้กับผู้บริหารตัดสินใจในรูปแบบของรายงานการประชุมหรือบันทึกข้อความ โดยยังไม่ได้นำระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยหรือโปรแกรมสำเร็จรูปในรูปแบบต่างๆ เช่น โปรแกรมการจัดทำทะเบียนประวัติ โปรแกรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือการบริหารด้านสวัสดิการและผลประโยชน์ มาใช้เพื่อเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจให้กับผู้บริหารอย่างเต็มรูปแบบ

ซึ่งการดำเนินงานโดยใช้เครื่องหรืออุปกรณ์แบบง่าย ๆ ส่งผลให้การดำเนินงานล่าช้าไม่ทันสมัยและไม่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ปัจจุบัน และการพัฒนาสวนสัตว์ในสังกัดมุ่งสู่มาตรฐานระดับอาเซียนหรือระดับโลก

ปัจจุบันองค์การสวนสัตว์ได้มีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการองค์กรดังต่อไปนี้

1. ระบบทางบัญชีและงบประมาณ ซึ่งเรียกว่าระบบ POZO ซึ่งเป็นระบบที่ใช้ในการจัดทำค่าของงบประมาณประจำปี จัดทำรายงานทางการเงิน รายงานทางการจัดซื้อจัดจ้าง การจัดทำเงินเดือน และการคำนวณค่าล่วงเวลาในการทำงานให้กับพนักงาน แต่ก็ยังคงใช้ร่วมกับโปรแกรมสำเร็จรูป Excel ซึ่งระบบดังกล่าวจะเกี่ยวข้องกับงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนของการจัดทำระบบเงินเดือนและค่าตอบแทนโดยตรง

2. ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นโปรแกรมสำเร็จรูปที่ใช้สำหรับ จัดทำทะเบียนประวัติ รวบรวมสถิติการลา บันทึกการเข้า – ออก การทำงานของพนักงาน ประวัติการฝึกอบรม เป็นต้น โดยมีการรายงานผลในรูปแบบของเอกสารหรือบันทึกข้อความ และนำเสนอผู้บริหารเพื่อทราบหรือพิจารณาเป็นกรณีไป ซึ่งการใช้ระบบนี้ยังไม่ได้มีการเชื่อมโยงข้อมูลให้กับผู้บริหารที่ใช้ในการตัดสินใจ

3. ระบบทะเบียนสัตว์ เป็นระบบจัดการที่รวบรวมและจัดเก็บประวัติของสัตว์ที่มีอยู่ภายใต้การกำกับดูแลขององค์การสวนสัตว์ ให้เป็นหมวดหมู่ และจัดเก็บคัดแยกประเภทและชนิดของสัตว์ ประวัติการรักษา รวมถึงพฤติกรรมในการใช้ชีวิตความเป็นอยู่ เป็นต้น สำหรับระบบนี้บุคลากรที่จะจัดเก็บข้อมูลหรือพิจารณาข้อมูลเพื่อลงไปในระบบ จำเป็นต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้านเกี่ยวกับสัตว์ ดังนั้น การสรรหาแต่งตั้งบุคลากรต้องคำนึงถึงความรู้ความสามารถเฉพาะทาง การกำหนดสมรรถนะในตำแหน่งหน้าที่เฉพาะด้าน เช่น ตำแหน่งสัตวแพทย์ ตำแหน่งนักโภชนาการสัตว์ เป็นต้น

4. ระบบการจัดเก็บข้อมูลสถิติต่าง ๆ เช่น จำนวนผู้เยี่ยมชม จำนวนรายได้จากการดำเนินงาน จำนวนพนักงาน จำนวนสัตว์แบ่งตามประเภทและเพศของสัตว์ รายงานการใช้จ่ายงบประมาณเป็นรายไตรมาส เป็นต้น ระบบนี้เป็นระบบที่องค์การสวนสัตว์ใช้เชื่อมข้อมูลที่เกี่ยวข้องไปยังกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ที่เรียกว่าระบบ e- Project Tracking การดำเนินงานของระบบนี้งานบริหารทรัพยากรบุคคลจะเข้าไปเกี่ยวข้องในเรื่องของการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในการใช้ระบบที่ต้องเชื่อมโยงกับกระทรวงเจ้าสังกัดได้อย่างถูกต้อง

5. ระบบการประชุมทางไกล VDO Conference เป็นระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ช่วยในการจัดประชุมและจัดฝึกอบรมให้กับพนักงานระหว่างหน่วยงานในสังกัดองค์การสวนสัตว์ เพื่อเป็นการประหยัดเวลาในการเดินทาง ลดต้นทุนในการดำเนินงาน และลดค่าใช้จ่ายในการเดินทางของพนักงานที่อยู่ในสวนสัตว์ภูมิภาค อีกทั้งยังเป็นการรักษาความปลอดภัยในระดับหนึ่ง ให้กับพนักงานที่ต้องเดินทางไกลอีกด้วย

6. ระบบโปรแกรมสำเร็จรูปพื้นฐาน เช่น โปรแกรม Word / Excel / Powerpoint เป็นต้น โปรแกรมสำเร็จรูปดังกล่าว จะช่วยสนับสนุนในการทำงานให้เร็วขึ้น เช่น การออกจดหมาย การจัดทำบันทึกต่าง ๆ การนำเสนอรายงานประชุมในรูปแบบของโปรแกรม Word / Excel / หรือ Powerpoint แต่ยังมีได้มีการขยายรูปแบบนำเสนอในให้กับผู้บริหารเพื่อนำไปเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจทางการบริหารได้

นอกจากสิ่งที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่ดีที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย และรองรับกับการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ปัจจุบัน หน่วยงานควรต้องคำนึงถึงองค์ประกอบปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการด้วย คือ

1. กฎหมายระเบียบที่เกี่ยวข้อง

เนื่องจากองค์การสวนสัตว์เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่มีภารกิจหลักเกี่ยวกับด้านการอนุรักษ์ วิจัย ให้การศึกษา แลกเปลี่ยน บำรุงและผสมพันธุ์สัตว์ต่าง ๆ ไว้มิให้สูญพันธุ์ การแลกเปลี่ยนสัตว์ทั้งในและต่างประเทศ กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง เช่น พรบ.สงวนและคุ้มครองสัตว์ป่า พรบ.แรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พรบ.ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน พรบ.คุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ หรือแม้แต่ พรบ.ข้อมูลข่าวสารทางราชการ เป็นต้น กฎหมายต่าง ๆ เหล่านี้ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์การสวนสัตว์จะต้องศึกษาถึงกฎระเบียบที่มีการปรับเปลี่ยนไป ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การสวนสัตว์รู้เท่าทันและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงภายนอกอยู่เสมอ เพราะการที่ไม่มีการปรับตัวต่อกฎหมายที่เปลี่ยนไปอาจส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างเชื่องช้า โดยเฉพาะการต้องปฏิบัติตามมาตรฐานสวนสัตว์โลก ที่กำหนดให้หน่วยงานที่เป็นสมาชิกต้องปฏิบัติตามกฎอย่างเคร่งครัด จึงเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นเครื่องมือสนับสนุนในการบริหารจัดการให้ดีและทันสมัยอยู่เสมอ

2. ด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง

การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีย่อมส่งผลให้เกิดความล่าช้าและล่าสมัยในองค์ความรู้ของบุคลากรในปัจจุบัน เนื่องจากวิทยาการต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว สถานการณ์เช่นนี้ย่อมเกิดขึ้นได้กับคนทำงานทุกหน่วยงาน การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นนี้อาจมีผลต่อ

โครงสร้าง ลักษณะงานและระบบการควบคุม เช่น งานบางอย่างอาจต้องอาศัยความชำนาญเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมากขึ้น เข้มงวดมากขึ้น ซึ่งในระยะยาวอาจส่งผลต่อความไม่มั่นคงในอาชีพได้ในที่สุด และสิ่งที่เป็นผลต่อการเปลี่ยนแปลงด้านที่เห็นได้ชัดคือ การใช้บริการของประชาชนที่อาจเกิดความไม่พึงพอใจในการได้รับบริการได้ จึงจำเป็นที่หน่วยงานจะต้องเร่งพัฒนาสมรรถนะความสามารถของพนักงานให้เพิ่มมากขึ้น

3. ด้านนโยบายของรัฐ

ปัจจุบันการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารภาครัฐ โดยเฉพาะนโยบายของรัฐด้านกำลังคน โครงสร้างทางการบริหาร หรือแม้กระทั่งการระบุอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ซึ่งอาจส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของภาครัฐได้เช่นกัน เนื่องจากการปรับโครงสร้างส่งผลต่ออัตรากำลังที่มีอยู่อาจไม่เพียงพอต่อปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น ดังนั้น ภาครัฐจึงต้องเร่งการพัฒนาศักยภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับปรุงคุณภาพให้สอดคล้องและเป็นไปตามนโยบายของรัฐ ในยุคสังคมดิจิทัล เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการใช้งานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

จากวรรณกรรมและบทความทางวิชาการที่ผู้วิจัยได้นำมาเป็นตัวอย่างในการศึกษาวิจัยนั้น ในทัศนะของผู้วิจัยมีความเห็นและขอสรุปว่า ความหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคล คือ กระบวนการจัดการหรือกิจกรรมทางการบริหารที่มีความเกี่ยวข้องกับทรัพยากรไม่ว่าจะเป็น คน สิ่งของ หรือระบบที่เกี่ยวข้อง ให้มีความเชื่อมโยงและสัมพันธ์กันในทางวิทยาศาสตร์ที่มีเหตุผลรองรับเชื่อถือได้ภายใต้กฎระเบียบ วิธีการ ขั้นตอนที่บุคคลหรือผู้มีอำนาจกำหนดขึ้น โดยกระบวนการจัดการหรือกิจกรรมทางการบริหารด้านทรัพยากรบุคคลที่ถูกกำหนดไว้ ควรแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ 1. ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล 2. ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลดังนี้

1. ด้านกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล

1.1 กระบวนการในการสรรหาหรือคัดเลือกคนที่ดีเข้ามาทำงานหมายถึง การที่หน่วยงานได้ทำการคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับหน้าที่ที่กำหนดไว้เข้ามาทำงานเพื่อขับเคลื่อนให้หน่วยงานมุ่งไปสู่เป้าหมายที่วางไว้และได้มีการกำหนดกระบวนการในการสรรหาไว้อย่างมีแบบแผนและมีมาตรฐานหรือระบบเชื่อถือได้ ในที่นี้คือการสรรหาบุคคลโดยใช้หลักความรู้ความสามารถมาเป็นแนวทางในการสรรหา

1.2 การบันทึกและจัดเก็บข้อมูล ซึ่งได้แก่ การจัดทำทะเบียนประวัติของบุคคล ตั้งแต่เข้างานจนเกษียณ ลาออก การจัดเก็บบันทึกข้อมูลเวลาเข้า – ออก ในการทำงาน ประวัติในการปรับเปลี่ยนเงินเดือนและตำแหน่งหน้าที่ ประวัติในการได้รับการพัฒนาฝึกอบรม เป็นต้น

1.3 ส่งเสริมและพัฒนาบุคคลที่หน่วยงานได้คัดเลือกเข้ามาทำงานตามกระบวนการที่กำหนด เพื่อให้ได้รับการพัฒนาในการเพิ่มทักษะ ความรู้ความเชี่ยวชาญในการทำงานและเพิ่มศักยภาพในการทำงานเพื่อพัฒนาหน่วยงาน โดยให้การฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ทั้งในและต่างประเทศ

1.4 การธำรงดูแลรักษาบุคคลที่เข้ามาทำงานในหน่วยงานให้ได้รับความพึงพอใจ และรู้สึกรักและหวงแหนหน่วยงานรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของร่วม เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีทัศนคติในการทำงานที่ดี ที่มาจากการได้รับการดูแลที่เป็นธรรมและทั่วถึง นั่นคือหน่วยงานต้องมีระบบการประเมินผลการการทำงานที่เกิดการยอมรับในคนหมู่มาก ที่ส่งผลหรือสะท้อนถึงการพิจารณาการให้ค่าตอบแทนที่นับได้ว่าเป็นแรงจูงใจในการทำงานอย่างหนึ่งด้วย

1.5 การมอบหมายหน้าที่ที่เหมาะสมกับงานและความรู้ความสามารถ นับเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่หน่วยงานควรให้ความสำคัญ เพราะหากพนักงานได้ทำงานตามความถนัดที่มีอยู่ย่อมจะส่งผลให้งานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานและความมั่นคงในหน้าที่การงาน และทำให้พนักงานรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญกับหน่วยงาน ก่อให้เกิดความรักและผูกพันกับหน่วยงาน ส่งผลให้อัตราการเข้า – ออกของพนักงานลดลงโดยเฉพาะตำแหน่งที่เป็นภารกิจหลักขององค์การสวนสัตว์

2. ด้านการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล

การบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลนอกจากจะต้องพัฒนาคนให้มีความรู้ความเข้าใจจนเกิดเป็นความเชี่ยวชาญแล้ว การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นเครื่องมือสนับสนุนให้งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลก็เป็นอีกด้านหนึ่งที่สำคัญที่หน่วยงานไม่ควรละเลย เพราะการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้สนับสนุนในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคล จะช่วยลดขั้นตอนในการทำงาน ประหยัดเวลาและงบประมาณของหน่วยงาน อีกทั้งยังใช้เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจของผู้บริหารในอนาคตได้ ประกอบกับในปัจจุบันรัฐบาลได้มองเห็นว่าการพัฒนาและบริหารกำลังคนในภาครัฐนั้นคือ ตัวข้าราชการและพนักงานรัฐวิสาหกิจเป็นหัวใจในการขับเคลื่อนในการนำเทคโนโลยีและการสื่อสารเข้ามาใช้ในการจัดการด้านกำลังคนจึงได้ออกนโยบายทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โดยมุ่งเน้นให้ภาคราชการและรัฐวิสาหกิจใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ในการทำงานมากขึ้น ดังนี้

- 1) เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนาด้านภาครัฐ (e-Government)
- 2) เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนาด้านพาณิชย์ (e-Commerce)
- 3) เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนาด้านอุตสาหกรรม (e-Industry)

4) เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนาทางการศึกษา (e-Education)

5) เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนาทางสังคม (e-Society)

ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในมุมมองของผู้วิจัยยังเห็นว่าไม่ใช่แต่เพียงหมายถึงระบบโปรแกรมการทำงานต่าง ๆ แต่ยังหมายความรวมถึง การใช้อุปกรณ์เครื่องมือในการทำงาน เช่น การใช้ระบบโทรศัพท์ท่อนไลน์ภายในหน่วยงาน การใช้ระบบการถ่ายเอกสารออนไลน์ และการประชุมผ่านวิดีโอ อีกด้วย ซึ่งในการวิจัยนี้จะกล่าวถึง ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRIS : Human Resource Information System) ซึ่งเป็นการดำเนินงานตามนโยบายหนึ่งที่ภาครัฐกำหนด ประกอบด้วย

2.1 ความหมายของระบบ HRIS โดยสรุปคือ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ออกแบบมาเพื่อใช้ในการสนับสนุนและประมวลผลการดำเนินกิจกรรมด้านทรัพยากรบุคคลในหน่วยงานทั้ง 5 ด้าน ที่ได้กล่าวไว้ในข้างต้น คือ การสรรหา การบันทึกและจัดเก็บข้อมูล การพัฒนา การดำรงรักษา และการกำหนดอำนาจหน้าที่ ทั้งนี้ เพื่อให้งานที่ทำอยู่มีความรวดเร็ว แม่นยำ ลดขั้นตอน และเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล และทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

2.2 โปรแกรมสำเร็จรูปด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง ระบบซอฟต์แวร์ที่ใช้ในการบริหารข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานที่สร้างขึ้นโดยนักโปรแกรมเมอร์ โดยโปรแกรมสำเร็จรูปที่สร้างมานั้นจะต้องตอบสนองและตรงต่อความต้องการของผู้ใช้หรือตอบสนองต่อภารกิจหรือกิจกรรมด้านทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน

การดำเนินงานโดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวข้องของกับการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์

ปัจจุบันการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการขององค์การสวนสัตว์ ได้พยายามเร่งและปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและตอบสนองต่อนโยบายของรัฐ โดยสรุป คือ

1) ได้มีการจัดทำระบบการบริหารงานต่าง ๆ เช่น ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งเป็นระบบที่รัฐบาลได้กำหนดขึ้นเพื่อให้ภาครัฐมีการบริหารและจัดเก็บข้อมูลหน่วยงานเบื้องต้น หนังสือราชการ อย่างเป็นระบบ เพื่อลดขั้นตอนในการทำงานและเพิ่มความรวดเร็วในการประสานงานทางด้านข้อมูลภายในหน่วยงาน

2) ได้นำโปรแกรมระบบการบริหารด้านทรัพยากรบุคคลมาช่วยในการทำงานในบางส่วนที่ยังไม่ได้มีรูปแบบและยังไม่สามารถนำมาเป็นข้อมูลในการตัดสินใจให้กับผู้บริหารได้ เช่น การจัดเก็บทะเบียนประวัติของพนักงาน การใช้เครื่องบันทึกเวลา เข้า – ออก ในการทำงาน ซึ่งใช้คู่กับโปรแกรมสำเร็จรูปพื้นฐาน ได้แก่ Word Excel เป็นต้น

3) ระบบการจัดทำทะเบียนประวัติสัตว์ จำนวนประชากรสัตว์ ระบบนี้เป็นโปรแกรมที่องค์การสวนสัตว์ต้องดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดของมาตรฐานสวนสัตว์โลกที่องค์การสวนสัตว์ได้เข้าเป็นสมาชิกและได้รับการรับรองให้เป็นสวนสัตว์ที่ผ่านมาตรฐานข้อมูลที่ปรากฏอยู่ในระบบจะถูกเชื่อมโยงไปยังองค์กรต่างประเทศที่ทางสถาบันมาตรฐานสวนสัตว์โลกเป็นผู้กำหนด และระบบนี้ยังไม่สามารถนำข้อมูลมาพัฒนาต่อยอดใช้ในการบริหารจัดการภายในและเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจให้กับผู้บริหารขององค์การสวนสัตว์ได้

4) ระบบการจัดการทางบัญชี เป็นระบบที่รองรับในการจัดทำงบดุล งบการเงินต่าง ๆ การคำนวณอัตราเงินเดือน ค่าตอบแทน ค่าล่วงเวลา ซึ่งใช้คู่กับโปรแกรมสำเร็จรูปพื้นฐาน ได้แก่ Word Excel เป็นต้น

5) ระบบการจัดเก็บข้อมูลสถิติด้านต่าง ๆ เช่น จำนวนผู้เข้าชม จำนวนรายได้จากการจำหน่ายบัตรเข้าชม การเบิกจ่ายงบประมาณในแต่ละไตรมาส ข้อมูลที่ปรากฏในระบบนี้จะถูกกำหนดให้เชื่อมโยงไปยังกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นกระทรวงเจ้าสังกัด

จากการดำเนินงานระบบดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยเห็นว่าทุกระบบจำเป็นต้องอาศัยความรู้ความสามารถ และความเข้าใจในการใช้ระบบด้วยกันทั้งสิ้น เพราะหากแต่องค์การสวนสัตว์จะมุ่งเน้นแต่นำระบบเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้เพื่อให้ตอบสนองต่อการปฏิบัติที่เป็นไปตามนโยบายของรัฐหรือข้อกำหนดในมาตรฐานต่าง ๆ โดยไม่มีการพัฒนาองค์ความรู้ให้กับพนักงาน การดำเนินงานต่าง ๆ ก็จะเป็นไปอย่างค่อนข้างช้า

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชัยกฤต ชรารัตน์ และ ประภัสสร ผลเพิ่ม¹⁶ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กองร้อยบินกองพลที่ 1 รักษาพระองค์โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา

¹⁶ชัยกฤต ชรารัตน์ และ ประภัสสร ผลเพิ่ม, “ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กองร้อยบินกองพลที่ 1 รักษาพระองค์,” วารสารมหาวิทยาลัยนครพนม 5, ฉ. 2 (พฤษภาคม - สิงหาคม 2558): 119-127.

ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ณ กองร้อยบินกองพลที่ 1 รักษาพระองค์ และเพื่อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองร้อยบินกองพลที่ 1 รักษาพระองค์ ผลการศึกษาวิจัย พบว่า

1. ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบ่งได้เป็น

1.1. ปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่

- ด้านโครงสร้างองค์กรและภารกิจหลัก ผลการวิจัยอยู่ในระดับมากพบว่า การปฏิบัติงานของหน่วยงานที่สอดคล้องกับภารกิจหลักที่กำหนดไว้มีความสะอาดเป็นระเบียบเรียบร้อยมีการแบ่งสถานที่เป็นส่วนๆ ให้เหมาะสมเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ง่ายและสะดวกและผู้มาติดต่อราชการมีความรู้สึกประทับใจอีกทั้งการให้ความไว้วางใจในการมอบหมายงานให้บุคลากรนั้น ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าการประสบความสำเร็จเป็นอย่างดีในการทำงานโดยการยกย่องชมเชยส่งผลทำให้บุคลากรรู้สึกว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญขององค์กรสถานที่ปฏิบัติงานทำให้เกิดความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร

- ด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับผลการวิจัยอยู่ในระดับมาก พบว่าการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ ของหน่วยงาน บุคลากรต้องมีความเข้าใจในกฎระเบียบข้อบังคับของหน่วยงานอย่างถ่องแท้ที่สามารถปฏิบัติได้ทั้งหมดหน่วยงานควรส่งเสริมและสนับสนุนในการแก้ไขกฎระเบียบข้อบังคับที่มีอยู่อย่างเร่งด่วนและดำเนินการอบรมเพิ่มเติมทำความเข้าใจให้ตรงกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคต

- ด้านค่านิยมองค์กร ผลการวิจัยอยู่ในระดับมาก พบว่าองค์กรจะต้องหาวิธีที่จะทำให้บุคลากรเหล่านี้อยู่กับองค์กรทั้งร่างกายและจิตใจเพราะการปฏิบัติหน้าที่โดยยึดมั่นความถูกต้องเที่ยงธรรมตามหลักกฎหมายการดำรงชีวิตด้วยความพอเพียงเหมาะสมเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพตลอดจนเปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับรู้นโยบายหรือระเบียบต่างๆ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติและเป็นหลักประกันความมั่นคงในการทำงานของบุคลากร อีกทั้งควรมุ่งมั่นพัฒนาศักยภาพในการทำงานและการพัฒนาตนเองเพื่อประโยชน์แก่หน่วยงานโดยต้องพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

- ด้านการพัฒนาบุคลากร ผลการวิจัยอยู่ในระดับมาก พบว่ากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางด้านการพัฒนาบุคลากร เป็นปัจจัยที่สำคัญเนื่องจากบุคลากรต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเหมาะสมทันสมัยทันต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว อีกทั้งความรู้ความก้าวหน้าของวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ ในปัจจุบันมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดเช่นเดียวกันด้วย

1.2. ปัจจัยภายนอกองค์กร ได้แก่

- ด้านการเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจและการเมืองผลการวิจัยอยู่ในระดับมาก พบว่าการเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจและการเมืองเป็นปัจจัยที่ส่งผลกับความรู้ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสภาพสังคมที่เปลี่ยนไปเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบกับการปฏิบัติงานและการดำรงชีพ ดังนั้น เครื่องมือที่ใช้ในการสร้างความสามารถในการปรับตัวคือการพัฒนาโดยรวมทุกด้านโดยต้องทำการศึกษาหาความจำเป็นในการพัฒนาฝึกอบรมเพื่อให้ตรงตามความต้องการของบุคลากรและนโยบายของหน่วยงาน โดยให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจและการเมือง หรือการจัดหาหลักสูตรเพิ่มเติมที่นอกเหนือจากหน้าที่การงานที่ปฏิบัติเพื่อเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนรายได้เสริมให้กับครอบครัวของพนักงานลดรายจ่ายเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์โดยรายได้เสริมที่ต้องไม่มีผลกระทบต่องานในหน้าที่หลัก

- ด้านความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ผลการวิจัยอยู่ในระดับปานกลาง พบว่า ด้านเทคโนโลยีจะมีผลกับการดำเนินชีวิตในด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศขึ้นอยู่กับขีดความสามารถและการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล และเพื่อให้บุคลากรมีการเรียนรู้และตื่นตัวกับความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ควรอบรมการใช้งานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงาน

- ด้านการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ผลการวิจัยอยู่ในระดับมาก พบว่าการได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาระดับสูงเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ความสำเร็จและความก้าวหน้าในชีวิต ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) และทฤษฎีการจูงใจของ (Alderfer) ที่บุคคลมีความต้องการความเจริญก้าวหน้า การสนับสนุนดังกล่าวรวมไปถึงการสนับสนุนในเรื่องงบประมาณที่เพียงพอและเหมาะสม การสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในเรื่องความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานเช่นการลาเรียนศึกษาอบรมทั้งในและนอกเวลาราชการ

2. แนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย

2.1 ควรมีระบบอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงในหน่วยงานและมีการพัฒนาสารสนเทศมีระบบอินเทอร์เน็ตที่มีประสิทธิภาพและเพียงพอต่อการใช้งานอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ให้เพียงพอต่อการทำงาน

2.2 มีการใช้เทคโนโลยีอย่างถูกต้องและคุ้มค่าควรแบ่งมอบงานและผู้รับผิดชอบต่องานให้เป็นธรรมชาติควรพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพสูงสุดเท่าที่บุคคลนั้นจะพัฒนาได้

2.3 สับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่อยู่เสมอเพื่อพัฒนาคนและหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ

2.4 ควรหมุนเวียนเจ้าหน้าที่อบรมและควรศึกษากฎระเบียบข้อบังคับให้เข้าใจในการปฏิบัติเทคโนโลยีใหม่

2.5 พัฒนาตัวบุคคลและเพิ่มทรัพยากรในการปฏิบัติงาน

2.6 ควรจัดให้มีหน่วยงานที่ทำการติดตามและประเมินผลเพื่อวิเคราะห์ถึงปัญหาและความสำเร็จของการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อจะได้นำมาปรับปรุงต่อไป

วิวัฒน์ คลังวิจิตร¹⁷ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการศึกษาประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยฐานสมรรถนะในสถานประกอบการภาคกลางของประเทศไทยโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยฐานสมรรถนะในสถานประกอบการภาคกลางของประเทศไทยและเพื่อการวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยฐานสมรรถนะในสถานประกอบการผลการศึกษาวิจัยพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยฐานสมรรถนะ เรียงลำดับความสำคัญ ดังนี้

1) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ 2) กระบวนการในการบริหารงาน 3) คุณลักษณะผู้นำ 4) วัฒนธรรมองค์กร และ 5) บรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยมีค่าระดับความคิดเห็นปานกลาง

จากการศึกษาพบว่าระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและกระบวนการบริหารงาน ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยฐานสมรรถนะในสถานประกอบการภาคกลางของประเทศไทยมีสาเหตุมาจากการที่ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้เข้ามามีบทบาทต่อกระบวนการบริหารงานทุกด้าน โดยเริ่มจากการจัดท้าวสดุกระบวนการผลิตการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพการจัดการทรัพยากรในการผลิตการบรรจุหีบห่อการตลาดซึ่งบริหารจัดการที่ดีจะทำให้ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยฐานสมรรถนะในสถานประกอบการภาคกลางได้ผลดีส่งผลให้บริษัทมีผลกำไรงานบุคลากรมีประสิทธิภาพการแข่งขันทางการตลาดมีคู่ทางดี

¹⁷วิวัฒน์ คลังวิจิตร, “การศึกษาประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยฐานสมรรถนะในสถานประกอบการภาคกลางของประเทศไทย,” *วารสารวิจัยและพัฒนาวิจัยและพัฒนาวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์* 10, ฉ. 2 (2558): 195.

ชนิตา เมืองเผือก¹⁸ได้ทำการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับ ระบบการจัดการทรัพยากรบุคคลของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย (สำนักงาน กศน.) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระบบการจัดการทรัพยากรบุคคลในด้านการวางแผนอัตราากำลังคน ด้านการอบรมและพัฒนา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการบริหารค่าตอบแทน ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของข้าราชการพลเรือนที่มีต่อระบบการจัดการทรัพยากรบุคคลในด้านการวางแผนอัตราากำลังคนด้านการอบรมและพัฒนา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารค่าตอบแทนของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย และเพื่อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารงานทรัพยากรบุคคลในด้านการวางแผนอัตราากำลังคนด้านการอบรมและพัฒนา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารค่าตอบแทนของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ผลการศึกษา มีดังนี้

1) ด้านความคิดเห็นต่อระบบการจัดการทรัพยากรบุคคลในด้านการวางแผนอัตราากำลัง โดยรวมความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางพบว่าอัตราากำลังที่ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานมีสาเหตุเนื่องจากระบบการสรรหาไม่ทันต่อความต้องการเพราะขาดกระบวนการจัดทำวางแผนกำลังคนที่ชัดเจนและยังพบอีกว่าข้าราชการส่วนใหญ่ต้องการที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในการวางแผนอัตราากำลังคน

2) ด้านความคิดเห็นต่อระบบการจัดการทรัพยากรบุคคลในด้านการฝึกอบรมและพัฒนา โดยรวมความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก พบว่าการให้พนักงานเข้ารับการฝึกอบรมที่ตรงกับตำแหน่งงานและเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถในการพัฒนางานของตนเองตามความจำเป็นอย่างต่อเนื่อง จะส่งผลให้สามารถลดข้อบกพร่องในการทำงานได้และยังช่วยให้การปฏิบัติงานได้ดีขึ้นและควรให้มีระบบการประเมินผลการพัฒนาตนเองซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงานและเป็นเงื่อนไขหนึ่งในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือเลื่อนตำแหน่ง

3) ด้านความคิดเห็นต่อระบบการจัดการทรัพยากรบุคคลในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยรวมความคิดเห็นอยู่ในระดับมากพบว่าข้าราชการส่วนใหญ่ต้องการให้ผู้ประเมินยึดหลัก

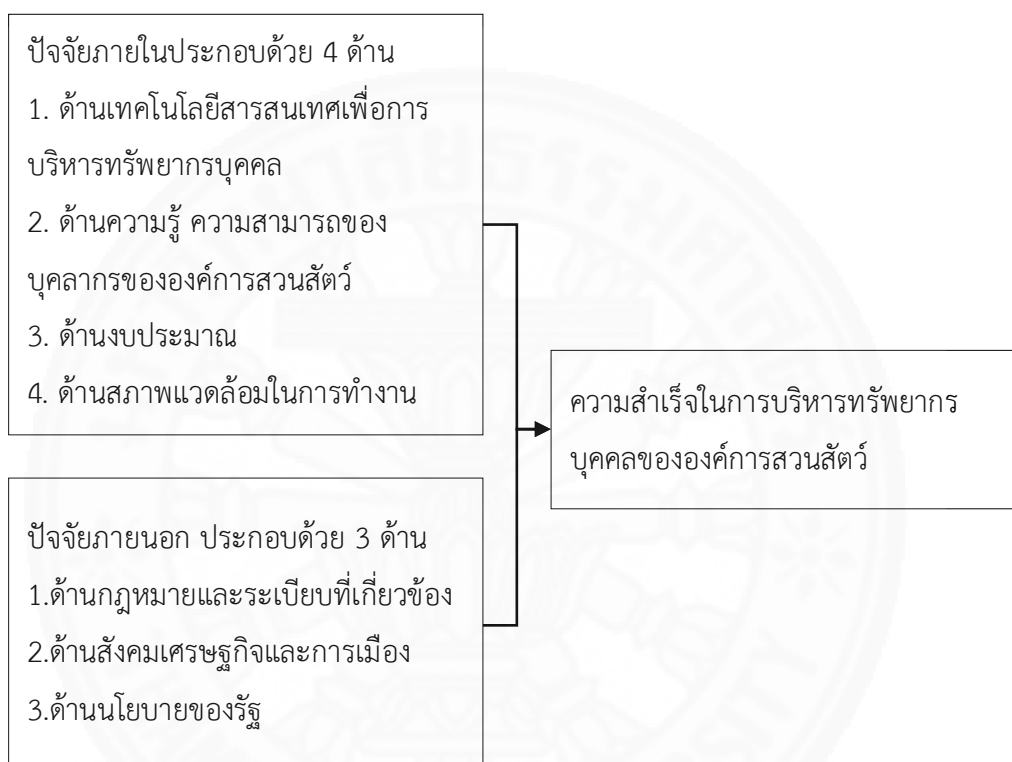
¹⁸ชนิตา เมืองเผือก, “ระบบการจัดการทรัพยากรบุคคลของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย สำนักงาน กศน.,” (การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองปริญญามหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, 2555), บทคัดย่อ.

ผลงานคุณธรรมและจริยธรรม มีความโปร่งใสซื่อสัตย์สุจริตตรงไปตรงมารวมถึงการเข้ามามีส่วนร่วมในการเป็นผู้กำหนดควบคุมกำกับดูแลกติกาที่ดีมีความเป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติและควรยึดหลัก “ค่าของคนอยู่ที่ผลของงาน” มากกว่า “ค่าของคนอยู่ที่คนของใคร”

4) ด้านความคิดเห็นต่อระบบการจัดการทรัพยากรบุคคลในด้านการบริหารค่าตอบแทนโดยรวมความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางพบว่า ค่าตอบแทนที่ได้รับ เช่น ค่าล่วงเวลา โบนัสไม่เพียงพอในการครองชีพในยุคปัจจุบันการดูแลในเรื่องของผลตอบแทนให้เหมาะสมกับค่าครองชีพรวมถึงผลประโยชน์ในด้านอื่นๆเช่นค่าชมเชยประกาศนียบัตร การบริหารค่าตอบแทนที่ดีเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอีกทั้ง ยังเป็นการสร้างแรงจูงใจ และแรงบันดาลใจ และแรงจูงใจให้คนเก่งเข้ามาทำงานในภาครัฐ อีกทั้งยังช่วยแก้ปัญหาอัตราการเข้า-ออกด้วย

บทที่ 3

กรอบแนวคิดและระเบียบวิธีวิจัย



ในการศึกษาวิจัยได้นำแนวคิดต่างๆ มาใช้ในการศึกษาเพื่อให้ทราบถึงเหตุและปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลองค์การสวนสัตว์ โดยสามารถจัดแบ่งออกได้เป็น 2 ปัจจัย ได้แก่ 1) ปัจจัยภายใน ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงานที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงานองค์การสวนสัตว์ เช่น ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านความรู้ความสามารถของบุคลากร ด้านงบประมาณ และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน 2) ปัจจัยภายนอก เป็นเรื่องภายนอกที่ส่งผลกับการทำงานขององค์การสวนสัตว์ เช่น ด้านกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง ด้านสังคม เศรษฐกิจและการเมือง ด้านนโยบายของรัฐ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์ ซึ่งมีรายละเอียดในเรื่องของปัจจัยและความสำเร็จ ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยภายในประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้

1.1 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคล

ปัจจุบันการนำเอาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาช่วยสนับสนุนในกิจกรรมของการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ไม่ว่าจะเป็นการจัดเก็บ รวบรวมข้อมูล บำรุงรักษาข้อมูล หรือการประมวลผลข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความสมบูรณ์ถูกต้องและเกิดประสิทธิภาพนั้น เหล่านี้จะส่งผลทำให้การดำเนินงานของกิจกรรมทางการบริหารทรัพยากรบุคคล มีความรวดเร็ว แม่นยำและลดขั้นตอนในการทำงาน ทำให้ประหยัดเวลาและงบประมาณในการทำงานให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ได้ดังจะเห็นได้จากกิจกรรมหลักทางการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังต่อไปนี้

- การวางแผนอัตรากำลัง เนื่องจากการวางแผนอัตรากำลังเป็นงานที่ถูกใช้เป็นเครื่องมือกำหนดความต้องการของบุคลากร คุณสมบัติและความสามารถของบุคลากรที่หน่วยงานต้องการในอนาคตยังเป็นข้อมูลพื้นฐานให้กับผู้บริหารได้ทราบถึงความเคลื่อนไหวทางตัวเลขหรืออัตราการเข้า – ออก ของบุคลากร ในช่วงเวลาหรือสถานการณ์นั้น ๆ ได้ ซึ่งหากการจัดเก็บข้อมูลไม่มีระบบจัดเก็บที่ดีแล้ว อาจส่งผลให้การประเมินสถานการณ์ในการที่จะเพิ่มหรือลดจำนวนบุคลากรคลาดเคลื่อนและไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันในอนาคตได้

- การสรรหาบรรจุแต่งตั้งและโยกย้าย เป็นกิจกรรมทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ต่อเนื่องจากการวางแผนอัตรากำลังจำเป็นต้องนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบันทึกข้อมูลในการสมัครงาน นัดสัมภาษณ์งาน หรือตรวจสอบผลการสัมภาษณ์ โดยใช้ช่องทางสื่อออนไลน์ต่าง ๆ ที่หน่วยงานกำหนด เพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสารไปยังบุคคลที่หน่วยงานต้องการจะติดต่อ สิ่งเหล่านี้จะช่วยประหยัดเวลา งบประมาณ ลดขั้นตอนในการติดต่อแบบเดิม ๆ เช่น การส่งจดหมายในการติดต่อซึ่งล่าช้าไม่ทันต่อความต้องการ

- การจัดทำทะเบียนประวัติ เป็นการบันทึกข้อมูลประวัติบุคลากร การบันทึกข้อมูลด้านเวลาเข้า – ออก ในการทำงาน การลาต่าง ๆ ตลอดอายุการทำงานจนถึงเกษียณอายุการ

ทำงานหรือลาออก หรือออกจากการทำงานด้วยเหตุอื่น ๆ หากนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการจัดเก็บข้อมูลประวัติของพนักงาน การรวบรวมข้อมูลให้เป็นระบบที่สามารถเชื่อมกับระบบอื่น ๆ ในหน่วยงานได้และสามารถนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ร่วมกัน เช่น การพิจารณาความดีความชอบในแต่ละปี ผู้บริหารสามารถเปิดข้อมูลและพิจารณาได้ในทันที

- การบริหารสวัสดิการและผลประโยชน์ตอบแทน ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน เป็นกิจกรรมที่ดำเนินการวางแผนด้านผลประโยชน์และสวัสดิการของบุคลากร ตลอดจนผลประโยชน์อื่น ซึ่งเป็นแรงจูงใจและรางวัลในการทำงาน

- การจ่ายค่าตอบแทน เงินเดือนเป็นกระบวนการดำเนินงานด้านการจ่ายเงินเดือน ค่าตอบแทน รวมถึงการคำนวณภาษีเงินได้ของบุคลากรในหน่วยงาน ที่ต้องใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้ในการจัดเก็บและบริหารข้อมูล เพื่อสะดวกรวดเร็ว

- การพัฒนาและฝึกอบรม จำเป็นต้องนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยจัดทำแผนการพัฒนาฝึกอบรมให้กับบุคลากร เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการและสอดคล้องกับงบประมาณโดยใช้ระบบช่วยคำนวณในความคุ้มค่าของแต่ละโครงการที่จะดำเนินงานด้วย

- การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการในการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อนำไปสู่การเลื่อนระดับ ปรับตำแหน่ง และการพิจารณาขึ้นเงินเดือนในแต่ละปี การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้จะช่วยให้การคำนวณผลลัพธ์และผลสรุปในการทำงานของบุคลากร เพื่อนำไปประกอบในการพิจารณาการขึ้นเงินเดือน การจ่ายโบนัส หรือการให้ผลตอบแทนด้านอื่น ๆ เช่น การศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจให้กับผู้บริหารในอนาคตที่จะปรับตำแหน่งให้กับพนักงานก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่เหมาะสมอีกด้วย

จะเห็นได้ว่ากิจกรรมทางการบริหารทรัพยากรบุคคลย่อมต้องอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาผสมผสานให้การดำเนินงานเกิดความสมบูรณ์ในการที่จะคิดวิเคราะห์ รวบรวมข้อมูลให้เกิดความแม่นยำถูกต้อง เพื่อที่จะนำข้อมูลเหล่านั้นมาให้ผู้บริหารได้ตัดสินใจได้ และท้ายที่สุดจะช่วยลดค่าใช้จ่ายให้หน่วยงานได้อีกด้วย

1.2 ความรู้ความสามารถของบุคลากรขององค์การสวนสัตว์

ปัจจุบันมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงความรู้วิทยาการต่าง ๆ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน ที่นับวันจะเป็นไปอย่างรวดเร็วส่งผลให้เกิดความล้าสมัยของความรู้และทักษะของบุคลากรในปัจจุบัน สถานการณ์เช่นนี้ย่อมเกิดขึ้นได้กับคนทำงานทุกหน่วยงาน การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นนี้อาจมีผลต่อโครงสร้าง ลักษณะงานและระบบการควบคุม เช่น งานบางอย่างอาจต้องการความชำนาญเฉพาะ

ด้านมากขึ้น เข้มงวดมากขึ้น เช่น งานรักษาพยาบาลสัตว์ซึ่งเป็นภารกิจหลักขององค์การสวนสัตว์ ในระยะยาวอาจส่งผลต่อความไม่มั่นคงในอาชีพได้ในที่สุด และสิ่งที่เป็นผลต่อการเปลี่ยนแปลงด้าน ที่เห็นได้ชัดคือ การใช้บริการของประชาชนที่อาจเกิดความไม่พึงพอใจในการได้รับบริการได้ จึง จำเป็นที่หน่วยงานจะต้องเร่งพัฒนาสมรรถนะ และขีดความสามารถของพนักงานให้เพิ่มมากขึ้น

ในที่นี้การที่มีระบบการสรรหาที่ดี นั้นหมายความว่า การบรรจุแต่งตั้งต้อง เหมาะสมและตรงกับความรู้ความสามารถของบุคลากร ดังคำกล่าวของนักปรัชญาจีนโบราณคือ ขงจื๊อ ได้กล่าวไว้ว่าการใช้คนต้องใช้ให้ถูกกับงาน (Put the right man on the right job) หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ผู้ปกครองต้องชาญฉลาดในการมองเห็นว่างานชนิดใดเหมาะกับคนประเภท ใด โดยดูจากบุคลิก อุปนิสัย ทักษะและศักยภาพคือ หากการจัดคนให้ตรงกับความรู้ความสามารถ หรือใช้คนให้ตรงกับงานแล้วย่อมส่งผลให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพราะ บุคลากรได้ทำงานตรงกับความถนัดหรือความสามารถที่มีอยู่ ทำให้เกิดแรงกระตุ้นการทำงานให้ม ีความสำเร็จลุล่วงด้วยดี มีความสุขในการทำงาน (Happy Workplace) รักและผูกพันกับองค์กร ส่งผลให้อัตราการเข้าออกของพนักงานลดลง อีกทั้งความรู้ความสามารถของบุคลากรในที่นี้ยัง หมายความว่ารวมถึงความ รู้ความเข้าใจ ความสามารถของบุคลากรที่แสดงออกมาในรูปของการ ทำงานที่มีความสัมพันธ์กับคุณวุฒิการศึกษา ทักษะ วิธีคิด การตัดสินใจ ในการทำงานอย่างใด อย่างหนึ่ง ซึ่งอาจส่งผลต่อการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานได้

1.3 ด้านงบประมาณ

งบประมาณในการดำเนินงานนับว่าเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่จะส่งผลต่อการ นำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล เพราะระบบเทคโนโลยี สารสนเทศที่ทันสมัยจะก่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็วและเกิดประสิทธิภาพที่ดีให้กับงานที่ทำย ่อมต้องมีค่าใช้จ่ายที่ค่อนข้างสูง ดังนั้น การจัดสรรงบประมาณในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการ ทำงาน จึงเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึง เพราะการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมา ช่วยสนับสนุนการทำงานย่อมนับได้ว่าเป็นการลงทุนทางการบริหารอย่างหนึ่ง

นอกจากนี้แล้วการได้รับการจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสมและเพียงพอต่อการ ทำงานในแต่ละปีย่อมส่งผลทำให้การพัฒนาทั้งบุคลากรและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความ จำเป็นต่อการดำเนินงานมีความต่อเนื่อง และเป็นตัวชี้วัดอย่างหนึ่งของความสำเร็จในการทำงานของ หน่วยงานในภาพรวม เพราะปัจจุบันการจัดสรรงบประมาณให้กับภาครัฐจะนำผลของความสำเร็จ ของการดำเนินงานที่ผ่านมาเป็นตัวกำหนดในการจัดสรรงบประมาณของปีถัดไปด้วย

1.4 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

การปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจะส่งผลดีให้เกิดความสำเร็จนั้น สภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานและกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ของพนักงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ ความสะอาดและความปลอดภัย ของอาคารสถานที่ ความเหมาะสมในขนาดของสถานที่ทำงานไม่แออัดคับแคบ บรรยากาศในการทำงาน ที่ถูกต้องตามมาตรฐานขั้นต่ำที่กฎหมายกำหนด อีกทั้งสภาพแวดล้อมในการทำงานยังหมายความว่า รวมไปถึง โครงสร้างองค์กรที่มีขนาดและจำนวนอัตรากำลังที่มีเพียงพอกับปริมาณงานที่มีผลทำให้ บุคลากรไม่รู้สึกว่าถูกเอาเปรียบจากหน่วยงาน อีกทั้งความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่มีความเข้าใจ และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ส่งผลทำให้มีความรู้สึกรักและหวงแหนหน่วยงานกระตุ้นให้เกิดความรู้สึก รักในการทำงานให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า

นอกจากนี้แล้วสภาพแวดล้อมในการทำงานที่กล่าวถึงข้างต้น ยังหมายความว่ารวม ไปถึงลักษณะที่ตั้งของหน่วยงาน แหล่งที่ตั้งของหน่วยงานใกล้แหล่งชุมชนไปมาสะดวก ขนาดของ องค์กร รูปแบบโครงสร้างองค์กรที่ไม่มุ่งเน้นระบบอุปถัมภ์มากจนเกินไป ระบบการทำงาน กฎระเบียบและมาตรฐานในการทำงาน ที่เป็นไปตามกฎหมายกำหนด

2. ปัจจัยภายนอกประกอบด้วย 3 ด้าน ดังนี้

2.1 ด้านกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

เนื่องจากองค์การสวนสัตว์เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่มีภารกิจหลักเกี่ยวกับการ อนุรักษ์ วิจัย ให้การศึกษา แลกเปลี่ยน บำรุงและผสมพันธุ์สัตว์ต่าง ๆ ไว้มิให้สูญพันธุ์ การ แลกเปลี่ยนสัตว์ทั้งในและต่างประเทศ การปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องจึงเป็นเรื่องที่ สำคัญและจำเป็น ซึ่งกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องที่ต้องถือปฏิบัติ ได้แก่ พรบ.สงวนและคุ้มครอง สัตว์ป่า พรบ.แรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พรบ. ความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมใน การทำงาน มติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง ระเบียบข้อบังคับพนักงานองค์การสวนสัตว์ในด้านต่าง ๆ และเนื่องจากองค์การสวนสัตว์ได้เข้าเป็นสมาชิกสวนสัตว์โลก (WAZA) จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้อง ปฏิบัติตามมาตรฐานสวนสัตว์โลกที่กำหนดให้หน่วยงานที่เป็นสมาชิกต้องปฏิบัติตามกฎอย่างเคร่งครัด จึงเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการข้อมูลให้ มีความรวดเร็ว แม่นยำและทันสมัยอยู่เสมอ

2.2 ด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง

ปัจจุบันสังคมไทยกำลังก้าวเข้าสู่ยุคของสังคมดิจิทัลที่ใช้เครื่องมือทางเทคโนโลยี สารสนเทศเป็นส่วนสนับสนุนหลักในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ การดำเนินชีวิตของคนไทยก็ต้อง

ปรับเปลี่ยนไป การให้บริการในภาครัฐต้องรวดเร็วและตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ ด้วย คู่แข่งทางธุรกิจมีมากขึ้น แต่ในขณะที่เศรษฐกิจในประเทศและครัวเรือนมีการใช้จ่ายอย่างประหยัด รัฐบาลจำกัดงบประมาณที่จัดสรรให้กับหน่วยงานภาครัฐโดยมุ่งเน้นให้หารายได้ส่วนหนึ่งมาเพื่อเลี้ยงตัวเอง การปรับเปลี่ยนเหล่านี้ส่งผลให้หน่วยงานต้องตื่นตัวในการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

องค์การสวนสัตว์เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจหนึ่งที่ถูกจำกัดงบประมาณโดยรัฐมีนโยบายให้จัดหารายได้ส่วนหนึ่งเพื่อเลี้ยงตัวเอง ดังนั้น การปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานจึงเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการแก้ปัญหาเพื่อเป็นการสร้างรายได้ให้กับหน่วยงาน เช่น การใช้ระบบการจำหน่ายตั๋วเข้าชมทางอิเล็กทรอนิกส์โดยใช้ระบบ e-ticket เพื่อเพิ่มความรวดเร็วแม่นยำในการจัดเก็บข้อมูล ลดปัญหาการทุจริตในการจำหน่ายบัตรเข้าชม การเพิ่มช่องทางในการจัดจำหน่ายบัตรเข้าชมสวนสัตว์ทางออนไลน์ การให้เอกชนมาร่วมลงทุน สิ่งเหล่านี้ล้วนแล้วแต่ต้องใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการจัดการทั้งสิ้น

แม้กระทั่งสถานการณ์ทางการเมืองในอดีตที่ผ่านมา ถึงแม้ว่าองค์การสวนสัตว์จะไม่ใช่ว่าเป้าหมายทางการเมืองแต่สถานที่ตั้งอยู่ท่ามกลางหน่วยงานรัฐบาลที่เป็นศูนย์กลางทางการเมือง เช่น รัฐสภา ซึ่งที่ผ่านมาหากเกิดสถานการณ์ในการชุมนุมต่าง ๆ ผู้ใช้บริการไม่กล้าเข้ามาเที่ยวชมสวนสัตว์เหมือนเช่นเคยเนื่องจากกลัวอันตรายที่เกิดขึ้นกับชีวิตและทรัพย์สินโดยเฉพาะ สวนสัตว์ดุสิต อีกทั้งยังส่งผลให้กับสัตว์บางประเภทที่อยู่ในสวนสัตว์ที่ไม่คุ้นชินกับเสียงดัง เหตุการณ์เหล่านี้ทำให้องค์การสวนสัตว์ต้องมีกลยุทธ์ในการแก้ปัญหา ซึ่งการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยสนับสนุนในการแก้ปัญหาโดยเฉพาะการขนย้ายสัตว์ไปสู่ที่ที่ปลอดภัย ต้องใช้ระบบภูมิศาสตร์สารสนเทศ เข้ามาช่วยในการค้นหาพื้นที่ในประเทศไทยร่วมกับหน่วยงานอื่น เช่น กรมอุทยานสัตว์ป่าและพรรณพืช ช่วยในการขนย้ายสัตว์ไปอยู่ในที่ปลอดภัย เป็นต้น ในขณะเดียวกันผู้บริหารที่ดูแลรับผิดชอบทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องปรับกลยุทธ์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เช่น เร่งพัฒนาสมรรถนะและขีดความสามารถของพนักงาน การปรับหลักสูตรการพัฒนาและฝึกอบรม เป็นต้น

2.3 ด้านนโยบายของรัฐ

ปัจจุบันรัฐบาลได้ออกนโยบายหรือแนวทางการดำเนินงานด้านต่าง ๆ มาเป็นเครื่องมือในการบริหารประเทศโดยให้หน่วยงานภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ เป็นหน่วยขับเคลื่อนเพื่อให้เกิดผลสำเร็จ นโยบายของรัฐที่ออกมา เช่น การจัดสรรงบประมาณที่มุ่งเน้นไปที่ขนาดขององค์กรแต่ละแห่ง การควบคุมปริมาณของบุคลากรภาครัฐให้มีความเหมาะสมและเพียงพอกับภารกิจหลัก การปรับขยายโครงสร้างหน่วยงานภาครัฐเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน การใช้ระบบ

ประเมินผลที่กำหนดตัวชี้วัดไปถึงรายบุคคลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับบุคลากรภาครัฐ การออกกฎหมาย กฎระเบียบต่าง ๆ เช่น พรบ.ข้อมูลข่าวสาร พรบ.อำนวยความสะดวก เป็นต้น

การกำหนดนโยบายแนวทางเหล่านี้ ส่งผลให้หน่วยงานภาครัฐต่าง ๆ ต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารภาครัฐ ที่ต้องใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยทั้งสิ้น ดังนั้น ภาครัฐจึงต้องเร่งการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับปรุงคุณภาพให้สอดคล้องและเป็นไปตามนโยบายของรัฐ ในยุคสังคมดิจิทัล เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการใช้งานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

จากการอธิบายปัจจัยภายในและภายนอกดังกล่าวข้างต้นเป็นปัจจัยที่สนับสนุนในการทำงานซึ่งกันและกัน และส่งผลให้เกิดความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์ โดยวัดจากความสำเร็จในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล โดยมองจากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ตอบสนองและสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้ ความรู้ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ สภาพแวดล้อมในการทำงานที่เกี่ยวข้อง

จะเห็นได้ว่าการดำเนินงานของบุคลากรในหน่วยงานจะเกิดประสิทธิภาพเพียงใดย่อมมีจุดเริ่มต้นจากการสรรหา บรรจุแต่งตั้ง ที่ตรงตามคุณวุฒิและความรู้ที่หน่วยงานต้องการ ซึ่งหากการบรรจุแต่งตั้งไม่มีปัจจัยภายนอกมา เช่น การเมือง เป็นตัวแทรกแซงการสรรหา ก็จะเป็นไปตามที่หน่วยงานกำหนดหรือต้องการ

นอกจากนี้แล้วปัจจัยทางด้านกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง รวมถึงนโยบายของภาครัฐ ยังเป็นตัวกำหนดให้เกิดความสำเร็จหรือล้มเหลวในการบริหารจัดการด้วย ตัวอย่างเช่น นโยบายภาครัฐที่ต้องการประหยัดค่าใช้จ่ายในการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยให้ชลอในการรับบุคลากรเพิ่ม ในขณะที่การเจริญเติบโตของเศรษฐกิจต้องการขยายตัวเพื่อรองรับต่อการแข่งขันกับภาคธุรกิจทั้งภายในและภายนอกประเทศ หรือแม้แต่การกำหนดนโยบายในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรภาครัฐให้เข้มข้นและเข้มแข็งขึ้น แต่เครื่องมือและงบประมาณในการที่จะดำเนินงานยังไม่เพียงพอ ซึ่งนโยบายดังกล่าวอาจเป็นเรื่องที่สวนทางกันกับการปรับตัวเพื่อให้รู้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงได้

3.1 ความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์

ความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์เป็นผลมาจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นสามารถวัดความสำเร็จได้ในหลายด้าน เช่น

ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านความรู้ความสามารถของบุคลากร และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นต้น ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีตัวบ่งชี้คือ การมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สอดคล้องและตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้ ได้แก่ ระบบบัญชีที่สามารถวิเคราะห์และคำนวณหาต้นทุนการลงทุนและจัดทำงบการเงินได้เต็มรูปแบบได้ ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ที่ใช้ในการจัดทำทะเบียนประวัติของพนักงานและผู้บริหารสามารถนำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อใช้ในการเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือปรับตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น และยังสามารถนำมาเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจในการบริหารให้กับผู้บริหาร ระบบการจัดเก็บข้อมูลสถิติต่าง ๆ เช่น จำนวนผู้เยี่ยมชมเป็นรายวัน รายเดือน รายไตรมาส ที่ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลมาใช้ในการประเมินสถานการณ์ในการเยี่ยมชมของนักท่องเที่ยว เพื่อเป็นฐานในการจัดเก็บรายได้ เป็นต้น

2. ด้านความรู้ความสามารถของบุคลากรหมายถึง บุคลากรขององค์การสวนสัตว์มีความรู้ความสามารถตรงตามตำแหน่ง มีการมอบหมายหน้าที่ให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถที่มีกระบวนการสรรหาที่เป็นระบบและชัดเจนบุคลากรมีความเข้าใจในการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างถูกต้อง มีการพัฒนาฝึกอบรมอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง สิ่งเหล่านี้ย่อมส่งผลให้งานที่ทำงานมีความสำเร็จ ตัวอย่างเช่น หน่วยงานมีระบบการสรรหาพนักงานที่เป็นธรรมและตรงตามความรู้ความสามารถ และมีการพัฒนาฝึกอบรมให้กับพนักงานได้มีความรู้ความเข้าใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องย่อมส่งผลให้งานที่เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานได้แก่ ลักษณะแหล่งที่ตั้ง โครงสร้างและขนาดขององค์กร ระบบการทำงาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ความสะอาด ความปลอดภัย อาชีวอนามัยของอาคารสถานที่ทำงานที่เป็นไปตามมาตรฐานขั้นต่ำที่กฎหมายกำหนด อัตราค่าจ้างที่เพียงพอกับปริมาณงาน เป็นต้น สภาพแวดล้อมในการทำงานที่กล่าวข้างต้นยังรวมไปถึงบรรยากาศในการทำงานความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่ดี ซึ่งเป็นแรงจูงใจและแรงกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ อีกด้วยเนื่องจากสิ่งเหล่านี้ย่อมส่งผลทำให้บุคลากรขององค์การสวนสัตว์รู้สึกรักและหวงแหน มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ ทำให้งานที่ทำส่งผลให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า

3.2 ระเบียบวิธีการวิจัย

งานวิจัยฉบับนี้ได้ใช้วิธีการวิจัยแบบผสม (mixed methods) ทั้งนี้เพื่อต้องการให้ได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือและยอมรับได้เป็นการวิเคราะห์หรือเก็บข้อมูลทั้งที่เป็นเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ดังคำกล่าวของเนาวรัตน์ พลายน้อย (2549 : 3 การติดตามประเมินผลและการสังเคราะห์ความรู้ :

บทเรียนการพัฒนานักจัดการความรู้ท้องถิ่นในโครงการเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข(สรส.) ภาคกลาง. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยมหิดล.) ได้ให้ทัศนะว่าการวิจัยแบบผสม (mixed methods) เป็นการวิจัยในแนวทางแบบผสมผสานวิธี เป็นการผสานวิธีคิดและระเบียบวิธีเชิงปริมาณและคุณภาพ ใช้การสังเกตกิจกรรมการร่วมกิจกรรมในพื้นที่ การเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นระยะ ๆ จากนักวิจัยและภาคีที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยจึงใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสาน (mixed methods) คือแบบเชิงปริมาณ และแบบคุณภาพเพราะการศึกษาวิจัยหัวข้อการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษา : องค์การสวนสัตว์ จำเป็นต้องได้ข้อมูลที่เหมาะสมและน่าเชื่อถือ โดยมีวิธีการจัดเก็บข้อมูลดังต่อไปนี้

1. แบบเชิงปริมาณ (Quantitative Research Methodology) ใช้วิธีเก็บข้อมูลโดยการตอบแบบสอบถามจากกำหนดกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดเฉพาะคนที่ปฏิบัติงานในสำนักงานในกรุงเทพฯ ที่ต้องใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบคอมพิวเตอร์ เป็นประจำ เนื่องจากงานตามภารกิจหลักขององค์การสวนสัตว์เป็นงานภาคสนาม ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศจึงยังเข้าไปไม่ถึงพนักงานที่ปฏิบัติงานภาคสนาม และการดำรงตำแหน่งตามโครงสร้างขององค์การสวนสัตว์เริ่มต้นตั้งแต่ ระดับ 1 ไปจนถึงระดับ 9 ซึ่งมีจำนวนถึง 1,042 คน หากเก็บทั้งหมดข้อมูลอาจได้ไม่ครบถ้วน ผู้วิจัยจึงใช้วิธีการกำหนดกลุ่มตัวอย่างแบบช่วงชั้น โดยแบ่งออกมาเป็นระดับ โดยเริ่มต้นเก็บข้อมูลพนักงานตั้งแต่ระดับ 3 ไปจนถึงระดับ 8

2. แบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Research Methodology) ใช้วิธีเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้บริหารระดับ 9 (ผู้อำนวยการสำนัก ฯ และสวนสัตว์ดุสิต) จำนวน 8 คน ระดับ 10 (รองผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์) จำนวน 2 คน และCEO ผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์ คำถามจะมุ่งเน้นเกี่ยวกับ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์ และความเข้าใจในการบริหารงานที่ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มาช่วยสนับสนุนในการทำงาน โดยใช้การสัมภาษณ์เป็นแบบกึ่งโครงสร้าง

3.3 การกำหนดกลุ่มตัวอย่าง

เนื่องจากปัจจุบันพนักงานขององค์การสวนสัตว์มีอยู่ทั่วประเทศตามภูมิภาคต่าง ๆ โดยมีทั้งพนักงานที่ปฏิบัติงานในสำนักงานซึ่งเป็นฝ่ายสนับสนุนในการทำงาน (Back office) เช่น งานการเงิน งานธุรการ งานกฎหมาย งานยุทธศาสตร์ ฯ และฝ่ายภาคสนาม (Front office) เช่น งานรักษาพยาบาลสัตว์ งานโภชนาการสัตว์ งานเลี้ยงสัตว์ งานตกแต่งสถานที่ งานรักษาความ

ปลอดภัย ๆ การเก็บข้อมูลหากเก็บจากพนักงานทุกคน อาจทำให้ข้อมูลที่ได้หลากหลายและไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการ และยากต่อการเก็บข้อมูลของพนักงานที่อยู่ภูมิภาค ผู้วิจัยจึงได้ทำการสำรวจกลุ่มตัวอย่างเฉพาะคนที่ปฏิบัติงานในสำนักงานในกรุงเทพ ฯ ที่ต้องใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบคอมพิวเตอร์ เป็นประจำ เนื่องจากงานตามภารกิจหลักขององค์การสวนสัตว์เป็นงานภาคสนาม ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศจึงยังเข้าไปไม่ถึงพนักงานที่ปฏิบัติงานภาคสนาม โดยกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยต้องการเก็บข้อมูล คือ พนักงานที่ปฏิบัติงานสวนสัตว์ดุสิต และสำนักงานอีก 9 สำนัก และ 1 สถาบัน ได้แก่ สำนักตรวจสอบ สำนักบริหารกลาง สำนักกฎหมาย สำนักการเงิน และทรัพย์สิน สำนักยุทธศาสตร์และแผน สำนักพัฒนาธุรกิจ สำนักอนุรักษ์และวิจัย สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล และสถาบันบริหารจัดการสวนสัตว์ ซึ่งแต่ละหน่วยงานจะมีพนักงานในระดับต่าง ๆ คละกันไปตามการทำงานโดยเริ่มต้นตั้งแต่ระดับ 1 ไปจนถึงระดับ 8 ผู้วิจัยจึงใช้วิธีการกำหนดกลุ่มตัวอย่างแบบช่วงชั้น โดยแบ่งออกมาเป็นระดับ โดยเริ่มต้นตั้งแต่ระดับ 3 ไปจนถึงระดับ 8 แล้วสุ่มตัวอย่างจากระดับ 3 ถึงระดับ 8 ตามสัดส่วนโดยใช้หลักการของทาร์โร่ ยามาเน่ตามสูตรดังต่อไปนี้

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ

N = ขนาดของประชากร

e = ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ยอมรับได้

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการแบ่งช่วงชั้น แบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. พนักงานระดับบริหารตั้งแต่ระดับ 8 ขึ้นไป จำนวน 8 คน
2. พนักงานระดับหัวหน้าฝ่ายที่ดำรงตำแหน่งระดับ 7 จำนวน 15 คน
3. พนักงานระดับปฏิบัติการที่ดำรงตำแหน่งตั้งแต่ระดับ 3 ถึงระดับ 6 จำนวน 120 คน

ตารางที่ 3.1 การแบ่งช่วงชั้นของกลุ่มตัวอย่าง

ระดับพนักงาน	จำนวนทั้งหมดของ พนักงานที่ประจำใน กรุงเทพ ฯ	จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ตอบ แบบสอบถาม
ระดับปฏิบัติการระดับ 3 ถึงระดับ 6	200	120
ระดับหัวหน้าฝ่าย 7	25	15
ระดับบริหาร 8	8	8
รวมทั้งสิ้น	233	143

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งเป็น 2 แบบ ดังนี้

1. แบบสอบถามที่ใช้สอบถามพนักงานตั้งแต่ระดับ 3 – 8 โดยแบบสอบถามจะแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 สอบถามด้านปัจจัยหรือองค์ประกอบที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

2. แบบสัมภาษณ์ที่ใช้สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับ 9 (ผู้อำนวยการสำนัก ฯ และสวนสัตว์ดุสิต) จำนวน 8 คน ระดับ 10 (รองผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์ จำนวน 2 คน) และ CEO ผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์ คำถามจะมุ่งเน้นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์ และความเข้าใจในการบริหารงานที่ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มาช่วยสนับสนุนในการทำงาน ลักษณะการสัมภาษณ์เป็นแบบกึ่งโครงสร้าง

การกำหนดคำถามในแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะใช้วิธีการศึกษาค้นคว้าจากเอกสารวิชาการที่เกี่ยวข้องและนำมาวิเคราะห์ ให้สอดคล้องและเป็นไปตามกรอบแนวคิดที่กำหนดไว้เพื่อให้ได้สาเหตุที่แท้จริงและปัจจัยที่จะส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์

ตารางที่ 3.2 เกณฑ์การให้คะแนนตามระดับความคิดเห็น

ระดับความคิดเห็น	เกณฑ์การให้คะแนน
มากที่สุด	5 คะแนน
มาก	4 คะแนน
ปานกลาง	3 คะแนน
น้อย	2 คะแนน
น้อยที่สุด	1 คะแนน

เกณฑ์การกำหนดช่วงชั้นที่ได้จากการประเมินคำถามแบบมาตราส่วน (Scale Questions) โดยการวัดข้อมูลประเภทสเกลอันดับ (Interval Scale) ใช้วิธีในการกำหนดช่วงชั้นแบบ Likert Scale ซึ่งคำนวณได้ดังนี้

$$\begin{aligned}
 \text{ความกว้างของอันดับ} &= \text{ค่าสูงสุด} - \text{ค่าต่ำสุดหารด้วยจำนวนชั้น} \\
 &= 5 - 1 \text{ หารด้วย } 5 \\
 &= 0.8
 \end{aligned}$$

ตารางที่ 3.3 เกณฑ์การแปลความหมายเพื่อจัดระดับค่าคะแนนเฉลี่ย แบ่งออกเป็นช่วง ดังนี้

ค่าน้ำหนักคะแนน	การแปลผล
4.21 – 5.00	มากที่สุด
3.41 – 4.20	มาก
2.61 – 3.40	ปานกลาง
1.81 – 2.60	น้อย
1.00 – 1.80	น้อยที่สุด

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยการหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ในลักษณะความเชื่อถือได้แบบความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) ตรวจสอบได้โดยการนำเครื่องมือไปใช้วัดเพียงครั้งเดียวกับกลุ่มเดียวโดยวิธีของ Cronbach โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มประชากรที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างที่จะศึกษาจำนวน 30 ชุด ทำการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือที่ให้คะแนนแบบวัดมาตราส่วน Scale 5 4 3 2 1 ใช้สูตรการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (alpha coefficient : α) ของ Cronbach โดยคำนวณด้วยโปรแกรม Statistical package for the social science (SPSS) for Windows ได้ค่า Cronbach's Alpha = 0.873 ซึ่งแปลผลความเชื่อมั่นเท่ากับ “ความเชื่อมั่นสูง”

ตารางแสดงการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา(alpha coefficient : α) ของ Cronbach ดังนี้

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		<u>N</u>	<u>%</u>
<u>Cases</u>	<u>Valid</u>	<u>30</u>	<u>100.0</u>
	<u>Excluded^a</u>	<u>0</u>	<u>.0</u>
	<u>Total</u>	<u>30</u>	<u>100.0</u>

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

<u>Cronbach's</u>	
<u>Alpha</u>	<u>N of Items</u>
<u>.873</u>	<u>63</u>

ตารางที่ 3.4 ตารางแสดงการแปลผลความเชื่อมั่น

ค่า Cronbach's Alpha	การแปลผลความเชื่อมั่น
0.00 – 0.20	ความเชื่อมั่นต่ำมาก / ไม่มีเลย
0.21 – 0.40	ความเชื่อมั่นต่ำ
0.41 – 0.70	ความเชื่อมั่นปานกลาง
0.71 – 1.00	ความเชื่อมั่นสูง

ที่มา: เกณฑ์การแปลผลความเชื่อมั่น (เกียรติสุตา ศรีสุข, 2552)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ มีดังนี้

1. ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การหาค่าความถี่และค่าร้อยละเพื่อวิเคราะห์และอธิบายถึงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. ข้อมูลระดับความรู้ความเข้าใจและระดับการตอบสนองความต้องการในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้อยู่โดยการหาค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเพื่อวิเคราะห์และอธิบายถึงระดับความรู้ความเข้าใจและระดับการตอบสนองความต้องการในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้อยู่
3. การวิเคราะห์หาค่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกกับความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์โดยวิธีวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient) โดย(r) จะมีค่า -1 ถึง 1) ในตารางหากมีค่าติดลบ (-) จะมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงข้ามกัน หากมีค่าบวก (+) จะมีความสัมพันธ์กันทางเส้นตรงในทิศทางเดียวกันหรือแปรผันต่อกัน แต่หากมีค่าเป็น 0 แสดงว่าไม่มีความสัมพันธ์กัน Cohen, 1988

ผู้วิจัยแบ่ง คะแนนเฉลี่ยออกเป็น 3 ช่วงเท่าๆกัน โดยใช้เกณฑ์การแบ่งระดับ ดังนี้

- | | | | |
|------------|-----|---|----------|
| 1. น้อย | r | = | .10-.29 |
| 2. ปานกลาง | r | = | .30-.49 |
| 3. มาก | r | = | .50 -1.0 |

บทที่ 4

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์ 2) ต้องการนำเสนอแนวคิดและปัญหาที่พบในการศึกษาวิจัยให้กับหน่วยงาน เพื่อนำไปปรับปรุงให้การทำงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ขององค์การสวนสัตว์มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และ 3) เพื่อต้องการทราบว่าระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์การสวนสัตว์ที่มีอยู่ตอบสนองต่อความต้องการต่อผู้ใช้เพียงใด

โดยการวิจัยใช้วิธีวิจัยแบบผสม (Mixed Method) คือ 1) แบบเชิงปริมาณ (Quantitative Research Methodology) โดยการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย โดยใช้สอบถามพนักงานองค์การสวนสัตว์ที่ปฏิบัติงานในสำนักต่างๆ และพนักงานสวนสัตว์ดุสิตที่ดำรงตำแหน่งตั้งแต่ระดับ 3 – 8 ซึ่งแบบสอบถามจะแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ข้อมูลปัจจัยหรือองค์ประกอบที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

และ 2) แบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Research Methodology) เป็นแบบสัมภาษณ์ที่ใช้สำหรับสัมภาษณ์ ผู้บริหารตั้งแต่ระดับ 9 ขึ้นไป รวมถึง ผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์ คำถามจะมุ่งเน้นเกี่ยวกับ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์ และความเข้าใจในการบริหารงานที่ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มาช่วยสนับสนุนในการทำงาน เป็นลักษณะคำถามกึ่งโครงสร้าง

4.1 ผลการศึกษาวิจัย

การศึกษาวิจัยในส่วนนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research Methodology) โดยการตอบแบบสอบถาม เพื่อต้องการทราบว่าปัจจัยใดที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์ และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศส่งผลกระทบต่อการบริหารด้านทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์หรือไม่ และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์การสวนสัตว์ที่มีอยู่ตอบสนองต่อความต้องการต่อผู้ใช้เพียงใด จากการสุ่มตัวอย่างและส่งแบบสอบถามจำนวน 143

ชุด และเก็บคืนมาได้จำนวน 132 ชุด คิดเป็นร้อยละ 92.30 ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลและแปลความหมาย ซึ่งผลของการศึกษาวิจัย แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

1 ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

2 ผลการศึกษาปัจจัยหรือองค์ประกอบที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์ และอภิปรายผลศึกษา

3 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกกับความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์

4 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร

4.1.1 ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบไปด้วย เพศ สถานะปัจจุบัน คุณวุฒิการศึกษา สังกัด สำนัก / สวนสัตว์ และ ท่านดำรงตำแหน่งในปัจจุบันเป็นเวลา โดยมีผลการศึกษาตามตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	43	32.58
หญิง	89	67.42
สถานะปัจจุบัน(พนักงานระดับ)		
2	1	.76
3	45	34.09
4	19	14.39
5	34	25.76
6	20	15.15
7	12	9.09
8	1	.76
คุณวุฒิการศึกษา		

ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
อนุปริญญา / ปวส.	8	6.06
ปริญญาตรี	103	78.03
ปริญญาโท	20	15.15
ปริญญาเอก / อื่น ๆ	1	0.76
สังกัดสำนัก / สวนสัตว์		
สำนักตรวจสอบ	10	7.58
สำนักบริหารกลาง	13	9.85
สำนักการเงินและทรัพย์สิน	9	6.82
สำนักกฎหมาย	6	4.55
สำนักยุทธศาสตร์และแผน	11	8.33
สำนักอนุรักษ์และวิจัย	11	8.33
สำนักพัฒนาธุรกิจ	7	5.30
สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ	12	9.09
สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล	7	5.30
สวนสัตว์ดุสิต	4	3.03
ไม่ใช่สังกัด	42	31.82
ท่านดำรงตำแหน่งในปัจจุบันเป็นเวลา		
1 – 5 ปี	72	54.55
6 – 10 ปี	33	25.00
11 – 15 ปี	13	9.85
16 – 20 ปี	3	2.27
มากกว่า 20 ปี	11	8.33

จากตารางที่ 4.1 มีผลการศึกษาดังต่อไปนี้

เพศ ผู้ตอบแบบสอบถามแบ่งเป็นเพศหญิงจำนวน 89 คนคิดเป็นร้อยละ 67.42 และเพศชายจำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 32.58

ระดับพนักงาน ผู้ตอบแบบสอบถามแบ่งเป็น พนักงานระดับ 2 จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.76 พนักงานระดับ 3 จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 34.09 พนักงานระดับ 4 จำนวน

19 คน คิดเป็นร้อยละ 14.39 พนักงานระดับ 5 จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 25.76 พนักงานระดับ 6 จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 15.15 พนักงานระดับ 7 จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 9.09 และ พนักงานระดับ 8 จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.76

คุณวุฒิการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามสำเร็จการศึกษาในระดับ อนุปริญญา / ปวส. จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 6.06 ระดับปริญญาตรีจำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 78.03 สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาโทจำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 15.15 ระดับปริญญาเอก / อื่น ๆ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.76

สังกัด ผู้ตอบแบบสอบถามสังกัด สำนักตรวจสอบจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 7.58 สำนักบริหารกลางจำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 9.85 สำนักการเงินและทรัพย์สินจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 6.82 สำนักกฎหมายจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 4.55 สำนักยุทธศาสตร์และแผนจำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 8.33 สำนักอนุรักษ์และวิจัยจำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 8.33 สำนักพัฒนาธุรกิจจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 5.30 สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 9.09 สำนักบริหารทรัพยากรบุคคลจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 5.30 สวนสัตว์อุตสาหกรรมจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 3.03 ไม่ใส่สังกัด จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 31.82

ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งในปัจจุบัน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งมาแล้วนาน 1 – 5 ปีจำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 54.55 ดำรงตำแหน่งมาแล้วนาน 6 – 10 ปีจำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 ดำรงตำแหน่งมาแล้วนาน 11 – 15 ปีจำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 9.85 ดำรงตำแหน่งมาแล้วนาน 16– 20 ปีจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 2.27 และดำรงตำแหน่งมาแล้วนานมากกว่า 20 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 8.33

4.1.2 ผลการศึกษาปัจจัยหรือองค์ประกอบที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์และอภิปรายผลศึกษา

ปัจจัยหรือองค์ประกอบที่ส่งผลต่อ การบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์ประกอบไปด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ด้านปัจจัยภายใน ด้านปัจจัยภายนอก และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

4.1.2.1 ด้านปัจจัยภายใน แบ่งออกเป็น 4 ประเด็นดังนี้ 1) ปัจจัยใดที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์ 2) ปัจจุบันองค์การสวนสัตว์เป็นหน่วยงานที่เป็นที่รู้จักและได้รับการยอมรับจากหน่วยงานภายนอกเพียงใด 3) ความรู้ความสามารถของพนักงานเป็นตัวบ่งชี้ถึงความสำเร็จและการไปถึงจุดหมายของหน่วยงานในยุคปัจจุบัน และ 4) การปรับเปลี่ยน

หน้าที่เป็นส่วนหนึ่งของการปรับกระบวนการทัศนหรือความคิดให้กับพนักงานในยุคของการเปลี่ยนแปลง
เพียงใดโดยมีผลการศึกษาตามตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ปัจจัยหรือองค์ประกอบที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์ด้าน
ปัจจัยภายใน

ปัจจัยหรือองค์ประกอบที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล ขององค์การสวนสัตว์	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล
1. ด้านปัจจัยภายใน			
1.1 ท่านคิดว่ามีปัจจัยใดที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์			
1.1.1 ด้านงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรจากรัฐบาล	3.742	0.863	มาก
1.1.2 ด้านงบประมาณที่องค์การสวนสัตว์จัดสรรให้	3.775	0.831	มาก
1.1.3 ด้านความรู้ความสามารถของบุคลากร	3.876	0.729	มาก
1.1.4 ด้านการสรรหา บรรจุแต่งตั้งบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมตรงตามตำแหน่งงาน	3.892	0.891	มาก
1.1.5 ด้านการพัฒนาฝึกอบรมบุคลากร เพื่อเพิ่ม ศักยภาพในการทำงาน	3.795	0.798	มาก
1.1.6 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ ความ สะอาดและความปลอดภัย อาชีวอนามัย ของอาคารสถานที่ ความเหมาะสมในขนาดของสถานที่ทำงาน เป็นต้น	3.608	0.783	มาก
1.1.7 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ลักษณะ แหล่งที่ตั้ง โครงสร้างองค์กร ระบบการทำงาน กฎ ระเบียบ มาตรฐานในการทำงาน เป็นต้น	3.687	0.795	มาก
1.1.8 วัฒนธรรมองค์กร เช่น ความสัมพันธ์ระหว่าง เพื่อนร่วมงานผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ความพร้อมเพรียง ในการให้ความร่วมมือ เป็นต้น	3.832	0.852	มาก
1.1.9 อัตราค่าจ้าง เงินเดือน หรือค่าตอบแทน	3.824	0.872	มาก
1.1.10 สวัสดิการ ผลประโยชน์ตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่ใช้ตัวเงิน	3.808	0.881	มาก

ปัจจัยหรือองค์ประกอบที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล
1.1.11 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการพิจารณาปรับขึ้นเงินเดือน	3.721	0.96	มาก
1.1.12 ความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน	3.794	0.811	มาก
1.1.13 ความเหมาะสมของโครงสร้างองค์กรในปัจจุบัน	3.595	0.839	มาก
1.1.14 การได้รับการเอาใจใส่ดูแลจากหน่วยงานที่เหมาะสม เท่าเทียมและทั่วถึง	3.585	0.896	มาก
ภาพรวมปัจจัยใดที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์	3.764	0.611	มาก
1.2 ท่านคิดว่าปัจจุบันองค์การสวนสัตว์เป็นหน่วยงานที่เป็นที่รู้จักและได้รับการยอมรับจากหน่วยงานภายนอกเพียงใด	3.369	0.769	ปานกลาง
1.3 ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่า ความรู้ความสามารถของพนักงานเป็นตัวบ่งชี้ถึงความสำเร็จและการไปถึงจุดหมายของหน่วยงานในยุคปัจจุบัน	3.662	0.903	มาก
1.4 ท่านคิดว่าการปรับเปลี่ยนหน้าที่เป็นส่วนหนึ่งของการปรับกระบวนการทัศนหรือความคิดให้กับพนักงานในยุคของการเปลี่ยนแปลงเพียงใด	3.469	0.809	มาก
ภาพรวมปัจจัยภายใน	3.572	0.564	มาก

จากตารางที่ 4.2 มีผลการศึกษาดังต่อไปนี้

จากตารางที่ 2 ภาพรวมด้านปัจจัยภายใน ผลการศึกษาพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.572 แปลผลว่าอยู่ในระดับมาก ภาพรวมปัจจัยใดที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.764 แปลผลว่าอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจากมากไปหาน้อยพบว่า ภาพรวมปัจจัยใดที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์ พบว่า 1) ด้านการสรรหา บรรจุแต่งตั้งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมตรงตามตำแหน่งงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.892 แปลผลว่าอยู่ในระดับมาก 2) ปัจจุบันองค์การสวนสัตว์เป็นหน่วยงานที่เป็นที่รู้จักและได้รับการยอมรับจากหน่วยงานภายนอกเพียงใดมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.369 แปลผลว่าอยู่ในระดับปานกลาง 3) ความรู้ความสามารถ

ของพนักงานเป็นตัวบ่งชี้ถึงความสำเร็จและการไปถึงจุดหมายของหน่วยงานในยุคปัจจุบัน จากผลการศึกษาพบว่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.662 แปลผลว่าอยู่ในระดับมาก 4) การปรับเปลี่ยนหน้าที่เป็นส่วนหนึ่งของการปรับกระบวนการทัศนหรือความคิดให้กับพนักงานในยุคของการเปลี่ยนแปลงเพียงใด จากผลการศึกษาพบว่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.469 แปลผลว่าอยู่ในระดับมาก

อภิปรายผลการศึกษา

1.1 ปัจจัยหรือองค์ประกอบที่ส่งผลต่อ การบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การ สวนสัตว์พบว่าประเด็นที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.892 แปลผลว่าอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการสรรหา บรรจุแต่งตั้งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมตรงตามตำแหน่งงาน ที่เป็นเช่นนี้สอดคล้องกับด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์การ สวนสัตว์ที่ระบุว่า การสรรหาบรรจุแต่งตั้งและโยกย้าย เป็นกระบวนการในการคัดสรรและคัดเลือก บุคคลที่มีคุณสมบัติเป็นไปตามข้อกำหนดเข้ามาทำงานในตำแหน่งที่สรรหา ซึ่งเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องจากการวางแผนอัตรากำลังจำเป็นต้องนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบันทึกข้อมูลในการสมัครงาน นัดสัมภาษณ์งาน หรือตรวจสอบผลการสัมภาษณ์ โดยใช้ช่องทางสื่อออนไลน์ต่าง ๆ ที่หน่วยงานกำหนด

1.2 เมื่อพิจารณาประเด็นอื่น ๆ พบว่า ท่านคิดว่าปัจจุบันองค์การสวนสัตว์เป็นหน่วยงานที่เป็นที่รู้จักและได้รับการยอมรับจากหน่วยงานภายนอกเพียงใดมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.369 แปลผลว่าอยู่ในระดับปานกลาง ที่เป็นเช่นนี้น่าจะเกิดจากการที่องค์การสวนสัตว์ เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ที่มีภารกิจเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด การดำเนินงานจึงมีกระบวนการและขั้นตอนที่ควบคุมโดยภาครัฐ ซึ่งต่างไปจากภาคเอกชนที่ดำเนินงานโดยที่ไม่ต้องผ่านกระบวนการควบคุมของรัฐ ขั้นตอนและกระบวนการในการตัดสินใจรวดเร็ว การประชาสัมพันธ์ที่คล่องตัวเป็นที่รู้จักในธุรกิจเดียวกันมากกว่า จึงทำให้องค์การสวนสัตว์เป็นที่ยอมรับอยู่ในระดับปานกลาง

1.3 ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่าความรู้ความสามารถของพนักงานเป็นตัวบ่งชี้ถึงความสำเร็จและการไปถึงจุดหมายของหน่วยงานในยุคปัจจุบันจากผลการศึกษาพบว่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.662 แปลผลว่าอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับการให้คำจำกัดความและความหมายของการบริหารงานบุคคลของสุวิมล สิริทรรพ์ไพบูลย์ (2545 , หน้า 213) ที่ระบุว่า “การนำหลักการบริหารงานบุคคล มาใช้เชื่อมโยงกับความสัมพันธ์ของการดำเนินงานและพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ เน้นที่การพัฒนาบุคคล และการจัดการด้านศักยภาพของบุคคลที่เกิดจากประสบการณ์ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ”

1.4 ท่านคิดว่าการปรับเปลี่ยนหน้าที่เป็นส่วนหนึ่งของการปรับกระบวนการทัศน์หรือความคิดให้กับพนักงานในยุคของการเปลี่ยนแปลงเพียงใด จากผลการศึกษา พบว่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.469 แปลผลว่าอยู่ในระดับมาก ที่เป็นเช่นนี้น่าจะเกิดจาก กฎระเบียบ ข้อบังคับขององค์การสวนสัตว์ ที่พนักงานต้องปฏิบัติตาม และเรียนรู้กับการปรับเปลี่ยนของกฎระเบียบ ข้อบังคับนั้น ๆ เพื่อรองรับกับการปรับเปลี่ยนหน้าที่เพื่อความมั่นคงในการทำงาน อีกทั้งยังสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น โครงสร้างองค์กร ระบบการทำงาน กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องที่บังคับใช้กับบุคลากรที่จะเป็นตัวบ่งชี้ในการที่องค์กรต่าง ๆ มีการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงคือ การสร้างความทันสมัยที่รู้เท่าทันกับหลายสิ่งเปลี่ยนแปลงไป

4.2.2 ด้านปัจจัยภายนอก แบ่งออกเป็น 4 ประเด็นดังนี้ 1) นโยบายของรัฐส่งผลต่อการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์เพียงใด 2) กฎหมายใดต่อไปนี้ส่งผลต่อการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์เพียงใด 3) สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันเป็นตัวชี้วัดในการเพิ่มหรือลดรายได้ขององค์การสวนสัตว์ ท่านเห็นด้วยเพียงใด และ 4) นอกจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่กล่าวข้างต้น ท่านคิดว่าสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น สถานการณ์การเมือง การปรับเปลี่ยนผู้บริหารประเทศ ปัญหาความเหลื่อมล้ำของประชาชน ปัญหาทางสภาพภูมิอากาศ ส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์เพียงใด โดยมีผลการศึกษาตามตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 ปัจจัยหรือองค์ประกอบที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์ด้าน
ปัจจัยภายนอก

ปัจจัยหรือองค์ประกอบที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล ขององค์การสวนสัตว์	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล
2. ด้านปัจจัยภายนอก			
2.1 ท่านคิดว่านโยบายของรัฐต่อไปนี้ส่งผลต่อการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์เพียงใด			
2.1.1 ด้านการจัดสรรงบประมาณที่มุ่งเน้นไปที่ขนาดและจำนวนบุคลากรขององค์กรเป็นหลัก	3.612	0.732	มาก
2.1.2 ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพในประเมินผลการทำงานของบุคลากรของรัฐให้เป็นไปตามตัวชี้วัด	3.674	0.772	มาก
2.1.3 ด้านการควบคุมปริมาณบุคลากรของหน่วยงานให้มีความเหมาะสมและเพียงพอต่อภารกิจหลักของหน่วยงาน	3.625	0.794	มาก
2.1.4 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่มุ่งเน้นในการตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกและให้มีความทันสมัย	3.597	0.745	มาก
ภาพรวมนโยบายของรัฐที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์	3.625	0.672	มาก
2.2 ท่านคิดว่ากฎหมายต่อไปนี้ส่งผลต่อการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์เพียงใด			
2.2.1 พรบ.แรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์	3.612	0.732	มาก
2.2.2 พรบ.คุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ	3.748	0.835	มาก
2.2.3 พรบ.ความปลอดภัยอาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน	3.682	0.829	มาก
2.2.4 พรบ.ข้อมูลข่าวสารทางราชการ	3.508	0.846	มาก
2.2.5 พรบ.สงวนและคุ้มครองสัตว์ป่า	3.633	0.904	มาก
2.2.6 มติคณะรัฐมนตรี	3.800	0.833	มาก

ปัจจัยหรือองค์ประกอบที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล
2.2.7 ระเบียบ ข้อบังคับพนักงานองค์การสวนสัตว์ด้านการสรรหาบรรจุ แต่งตั้งด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์	3.929	0.856	มาก
ภาพรวมกฎหมายที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์	3.728	0.677	มาก
2.3 สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันเป็นตัวชี้วัดในการเพิ่มหรือลดรายได้ขององค์การสวนสัตว์ท่านเห็นด้วยเพียงใด	3.858	0.915	มาก
2.4 นอกจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่กล่าวข้างต้น ท่านคิดว่าสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น สถานการณ์การเมือง การปรับเปลี่ยนผู้บริหารประเทศ ปัญหาความเหลื่อมล้ำของประชาชน ปัญหาทางสภาพภูมิอากาศส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์เพียงใด	3.780	0.872	มาก
ภาพรวมปัจจัยภายนอก	3.766	0.580	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ภาพรวมปัจจัยภายนอก ผลการศึกษาพบว่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.766 แปลผลว่าอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อผลการศึกษาพบว่า 1) ด้านนโยบายของรัฐที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์พบว่า มีค่าเฉลี่ย 3.625 แปลผลว่าอยู่ในระดับมาก 2) กฎหมายที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์ พบว่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.728 แปลผลว่าอยู่ในระดับมาก 3) สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันเป็นตัวชี้วัดในการเพิ่มหรือลดรายได้ขององค์การสวนสัตว์ ท่านเห็นด้วยเพียงใดพบว่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.858 แปลผลว่าอยู่ในระดับมาก 4) นอกจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่กล่าวข้างต้น ท่านคิดว่าสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น สถานการณ์การเมือง การปรับเปลี่ยนผู้บริหารประเทศ ปัญหาความเหลื่อมล้ำของประชาชน ปัญหาทางสภาพภูมิอากาศ ส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์เพียงใด พบว่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.780 แปลผลว่าอยู่ในระดับมาก

อภิปรายผลการศึกษา

2.1 นโยบายของรัฐต่อไปนี้นำส่งผลต่อการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์เพียงใด ประเด็นที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.674 แปลผลว่าอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรของรัฐให้เป็นไปตามตัวชี้วัด ซึ่งสอดคล้องกับกิจกรรมและขั้นตอนทางการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์ที่ระบุว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการในการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อนำไปสู่การเลื่อนระดับ ปรับตำแหน่ง และการพิจารณาขึ้นเงินเดือนในแต่ละปี” ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานจะบ่งบอกถึงผลการปฏิบัติงานว่าบุคลากรมีส่วนใดที่ต้องปรับปรุงแก้ไขให้การทำงานดีขึ้นซึ่งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และการประเมินผลยังบ่งบอกถึงประสิทธิภาพในการประเมินว่าสมเหตุสมผลครบถ้วนหรือไม่อีกด้วย

2.2 กฎหมายที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์พบว่า ประเด็นที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.929 แปลผลว่าอยู่ในระดับมาก ได้แก่ระเบียบ ข้อบังคับพนักงานองค์การสวนสัตว์ ด้านการสรรหาบรรจุ แต่งตั้ง ด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ ซึ่งสอดคล้องกับกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ระบุว่า “การสรรหาไว้อย่างมีแบบแผนและมีมาตรฐานหรือระบบเชื่อถือได้ ในที่นี้คือ การสรรหาบุคคลโดยใช้หลักความรู้ความสามารถเป็นแนวทางในการสรรหา” อีกทั้งยังสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัย ด้านปัจจัยหรือองค์ประกอบที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์ด้านปัจจัยภายใน ที่พบว่า ประเด็นที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.892 แปลผลว่าอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการสรรหา บรรจุแต่งตั้งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมตรงตามตำแหน่งงาน

2.3 สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันเป็นตัวชี้วัดในการเพิ่มหรือลดรายได้ขององค์การสวนสัตว์ท่านเห็นด้วยหรือไม่เพียงใด พบว่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.858 แปลผลว่าอยู่ในระดับมาก ที่เป็นเช่นนี้ น่าจะเกิดมาจาก รายได้ขององค์การสวนสัตว์ส่วนใหญ่มาจากการเก็บค่าบัตรผ่านประตูเข้าชม การที่ประชาชนจะเข้ามาเที่ยวชมสวนสัตว์ย่อมคำนึงถึงรายได้ที่ได้รับ ตลอดจนรายจ่ายอื่นที่จำเป็นในการดำรงชีวิต ซึ่งค่าใช้จ่ายในการเที่ยวชมสวนสัตว์จึงเป็นเรื่องที่ผู้เที่ยวชมต้องคำนึงถึง ดังนั้นสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันเป็นตัวชี้วัดในการเพิ่มหรือลดรายได้ขององค์การสวนสัตว์

2.4 นอกจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่กล่าวข้างต้น ท่านคิดว่าสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น สถานการณ์การเมือง การปรับเปลี่ยนผู้บริหารประเทศ ปัญหาความเหลื่อมล้ำของประชาชน ปัญหาทางสภาพภูมิอากาศ ส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์อยู่ในพบว่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.780 แปลผลว่าอยู่ในระดับมาก ที่เป็นเช่นนี้ น่าจะเกิดมา

จาก สถานการณ์บ้านเมือง เช่น การชุมนุมเรียกร้องต่าง ๆ ส่งผลให้ประชาชนไม่กล้าตัดสินใจมาเที่ยวชมสวนสัตว์เนื่องจากเกรงว่าจะเกิดเหตุการณ์ในการชุมนุมมาถึงตน เพราะสถานที่ตั้งของสวนสัตว์โดยเฉพาะสวนสัตว์ดุสิต อยู่ใกล้กับสถานที่ราชการสำคัญทางการเมือง ได้แก่ รัฐสภา อีกทั้งการปรับเปลี่ยนผู้บริหารประเทศ ปัญหาความเหลื่อมล้ำของประชาชน ปัญหาทางสภาพภูมิอากาศที่เปลี่ยนแปลงไป องค์การสวนสัตว์จำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ในการบริหารจัดการให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เหล่านี้ด้วย

4.2.3 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ แบ่งออกเป็น 8 ประเด็นดังนี้ 1) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่องค์การสวนสัตว์มีและใช้อยู่ในปัจจุบันตอบสนองต่อความต้องการเพียงใด 2) การเข้าถึงในการใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์การสวนสัตว์ที่มีอยู่ในปัจจุบันมีความง่ายเพียงใด 3) ความรู้ความเข้าใจในการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์การสวนสัตว์ที่มีอยู่ในปัจจุบันเพียงใด 4) ระดับความรู้ความเข้าใจในการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์การสวนสัตว์ที่มีอยู่ในปัจจุบันส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์เพียงใด 5) ท่านคิดว่าหากองค์การสวนสัตว์มีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยจะทำให้ลดขั้นตอนในการทำงานและงานมีความรวดเร็วขึ้น 6) ท่านคิดว่าการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการทำงานจะทำให้งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น 7) องค์การสวนสัตว์ควรนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ทันสมัยมาใช้และพัฒนา ทั้งนี้ เพื่อให้้องค์การสวนสัตว์มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ในแถวต้น ๆ ของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ และ 8) ปัจจุบันท่านมีความพึงพอใจในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์การสวนสัตว์ที่มีอยู่เพียงใดโดยมีผลการศึกษาตามตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 ปัจจัยหรือองค์ประกอบที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ปัจจัยหรือองค์ประกอบที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล
3. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ			
3.1 ท่านคิดว่าระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่องค์การสวนสัตว์มีและใช้อยู่ในปัจจุบันตอบสนองต่อความต้องการเพียงใด (ท่านเลือกตอบเฉพาะระบบที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของท่าน)			
3.1.1 ระบบบัญชี	3.333	0.774	ปานกลาง
3.1.2 ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล	3.215	0.875	ปานกลาง
3.1.3 ระบบทะเบียนสัตว์	3.313	0.794	ปานกลาง

ปัจจัยหรือองค์ประกอบที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล ขององค์การสวนสัตว์	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล
3.1.4 ระบบการจัดเก็บข้อมูลสถิติต่าง ๆ เช่น จำนวนผู้ เที่ยวชมสวนสัตว์ จำนวนรายได้ จำนวนสัตว์	3.397	0.853	ปานกลาง
3.1.5 ระบบการประชุมทางไกล VDOConference	3.753	0.746	มาก
3.1.6 ระบบโปรแกรมสำเร็จรูปพื้นฐาน	3.593	0.869	มาก
ภาพรวมระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่องค์การสวนสัตว์มีและใช้ อยู่ในปัจจุบันตอบสนองต่อความต้องการ	3.388	0.700	ปานกลาง
3.2 การเข้าถึงในการใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์การสวนสัตว์ที่มีอยู่ในปัจจุบันมีความ ง่ายเพียงใด (ท่านเลือกตอบเฉพาะระบบที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของท่าน)			
3.2.1 ระบบบัญชี	3.302	0.668	ปานกลาง
3.2.2 ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล	3.245	0.830	ปานกลาง
3.2.3 ระบบทะเบียนสัตว์	3.283	0.818	ปานกลาง
3.2.4 ระบบการจัดเก็บข้อมูลสถิติต่าง ๆ เช่น จำนวนผู้ เที่ยวชมสวนสัตว์ จำนวนรายได้ จำนวนสัตว์	3.291	0.832	ปานกลาง
3.2.5 ระบบการประชุมทางไกล VDOConference	3.614	0.856	มาก
3.2.6 ระบบโปรแกรมสำเร็จรูปพื้นฐาน	3.544	0.889	มาก
ภาพรวมการเข้าถึงในการใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของ องค์การสวนสัตว์ที่มีอยู่ในปัจจุบันมีความง่ายเพียงใด	3.346	0.706	ปานกลาง
3.3 ท่านคิดว่าท่านมีความรู้ความเข้าใจในการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์การสวนสัตว์ที่มี อยู่ในปัจจุบันเพียงใด (ตอบได้มากกว่า 1 ระบบ)			
3.3.1 ระบบบัญชี	2.870	1.029	ปานกลาง
3.3.2 ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล	3.089	1.032	ปานกลาง
3.3.3 ระบบทะเบียนสัตว์	3.052	0.999	ปานกลาง
3.3.4 ระบบการจัดเก็บข้อมูลสถิติต่าง ๆ เช่น จำนวนผู้ เที่ยวชมสวนสัตว์ จำนวนรายได้ จำนวนสัตว์	3.051	1.024	ปานกลาง
3.3.5 ระบบการประชุมทางไกล VDOConference	3.319	0.947	ปานกลาง
3.3.6 ระบบโปรแกรมสำเร็จรูปพื้นฐาน	3.402	0.994	มาก

ปัจจัยหรือองค์ประกอบที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล
ภาพรวมความรู้ความเข้าใจในการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์การสวนสัตว์ที่มีอยู่ในปัจจุบัน	2.988	0.951	ปานกลาง
3.4 ท่านคิดว่าระดับความรู้ความเข้าใจในการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์การสวนสัตว์ที่มีอยู่ในปัจจุบันส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์เพียงใด (ตอบได้มากกว่า 1 ระบบ)			
3.4.1 ระบบบัญชี	3.291	0.875	ปานกลาง
3.4.2 ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล	3.409	0.894	มาก
3.4.3 ระบบทะเบียนสัตว์	3.311	0.904	ปานกลาง
3.4.4 ระบบการจัดเก็บข้อมูลสถิติต่าง ๆ เช่น จำนวนผู้เที่ยวชมสวนสัตว์ จำนวนรายได้ จำนวนสัตว์	3.538	0.920	มาก
3.4.5 ระบบการประชุมทางไกล VDOConference	3.609	0.936	มาก
3.4.6 ระบบโปรแกรมสำเร็จรูปพื้นฐาน	3.578	0.857	มาก
ภาพรวมระดับความรู้ความเข้าใจในการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์การสวนสัตว์ที่มีอยู่ในปัจจุบันส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์	3.344	0.836	ปานกลาง
3.5 ท่านคิดว่าหากองค์การสวนสัตว์มีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยจะทำให้ลดขั้นตอนในการทำงาน และงานมีความรวดเร็วขึ้น	3.813	0.849	มาก
3.6 ท่านคิดว่าการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการทำงานจะทำให้งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น	3.907	0.785	มาก
3.7 องค์การสวนสัตว์ควรนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ทันสมัยมาใช้และพัฒนา ทั้งนี้เพื่อให้องค์การสวนสัตว์มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ในแถวต้น ๆ ของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ	3.806	0.839	มาก
3.8 ปัจจุบันท่านมีความพึงพอใจในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์การสวนสัตว์ที่มีอยู่เพียงใด	3.297	0.746	ปานกลาง
ภาพรวมเทคโนโลยีสารสนเทศ	3.394	0.672	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ภาพรวมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ผลการศึกษาพบว่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.394 แปลผลว่าอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า

- 1) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่องค์กรสวนสัตว์มีและใช้อยู่ในปัจจุบันตอบสนองต่อความต้องการเพียงใด พบว่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.388 แปลผลว่าอยู่ในระดับปานกลาง
- 2) การเข้าถึงในการใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรสวนสัตว์ที่มีอยู่ในปัจจุบันมีความง่ายเพียงใด พบว่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.346 แปลผลว่าอยู่ในระดับปานกลาง
- 3) ท่านมีความรู้ความเข้าใจในการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรสวนสัตว์ที่มีอยู่ในปัจจุบันเพียงใด พบว่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.988 แปลผลว่าอยู่ในระดับปานกลาง
- 4) ท่านคิดว่าระดับความรู้ความเข้าใจในการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรสวนสัตว์ที่มีอยู่ในปัจจุบันส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรสวนสัตว์เพียงใด พบว่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.344 แปลผลว่าอยู่ในระดับปานกลาง
- 5) ท่านคิดว่าหากองค์กรสวนสัตว์มีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยจะทำให้ลดขั้นตอนในการทำงาน และงานมีความรวดเร็วขึ้น พบว่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.813 แปลผลว่าอยู่ในระดับมาก
- 6) ท่านคิดว่าการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการทำงานจะทำให้งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้นพบว่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.907 แปลผลว่าอยู่ในระดับมาก
- 7) องค์กรสวนสัตว์ควรนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ทันสมัยมาใช้และพัฒนา ทั้งนี้ เพื่อให้องค์กรสวนสัตว์มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ในแถวต้น ๆ ของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ พบว่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.806 แปลผลว่าอยู่ในระดับมาก
- 8) ปัจจุบันท่านมีความพึงพอใจในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรสวนสัตว์ที่มีอยู่เพียงใด พบว่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.297 แปลผลว่าอยู่ในระดับปานกลาง

อภิปรายผลการศึกษา

1. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่องค์กรสวนสัตว์มีและใช้อยู่ในปัจจุบันตอบสนองต่อความต้องการเพียงใด ผลการศึกษาพบว่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.388 แปลผลว่าอยู่ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นคำถามข้อย่อย พบว่า ประเด็นที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ระบบการประชุมทางไกล VDO Conference มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.753 แปลผลอยู่ในระดับมาก

2. การเข้าถึงในการใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์การสวนสัตว์ที่มีอยู่ในปัจจุบันมีความง่ายเพียงใด ผลการศึกษาพบว่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.346 แปลผลว่าอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นคำถามข้อย่อย พบว่าประเด็นที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ระบบการประชุมทางไกล VDO Conference มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.614 แปลผลว่าอยู่ในระดับมาก

จากผลการศึกษาของข้อ 1 และข้อ 2 ข้างต้น พบว่า ประเด็นที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.753 และ 3.614 ตามลำดับ แปลผลอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ระบบการประชุมทางไกล VDO Conference ที่เป็นเช่นนี้น่าจะเกิดจาก ระบบการประชุมทางไกล VDO Conference ขององค์การสวนสัตว์ที่มีอยู่ตอบสนองและตรงต่อความต้องการของบุคลากรในการทำงาน ลดขั้นตอนในการประชุม และประหยัดเวลาในการเดินทาง และการใช้งานยังมีความง่ายในการใช้ระบบที่มีขั้นตอนไม่ยุ่งยากซับซ้อน และการประชุมด้วยระบบ VDO Conference สามารถประชุมร่วมกันได้อย่างทั่วถึง ระหว่างสำนักงานในกรุงเทพฯ กับสวนสัตว์ภูมิภาค หรือระหว่างสวนสัตว์ภูมิภาคด้วยกันเอง อีกทั้งยังสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ของเทวินทร์ รัตนวงศะวัต ที่ระบุว่า “การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาช่วยสนับสนุนในการทำงานนอกจากช่วยลดขั้นตอนในการทำงานแล้วยังเป็นตัวบ่งชี้ถึงความสำเร็จของการบริหารและรองรับการเปลี่ยนแปลงอีกด้วย”

3. ท่านมีความรู้ความเข้าใจในการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์การสวนสัตว์ที่มีอยู่ในปัจจุบันเพียงใด ผลการศึกษาพบว่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.988 แปลผลว่าอยู่ในระดับปานกลาง ประเด็นที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ระบบโปรแกรมสำเร็จรูปพื้นฐาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.402 แปลผลอยู่ในระดับมาก ที่เป็นเช่นนี้น่าจะเกิดจากการที่ ระบบโปรแกรมสำเร็จรูป เป็นโปรแกรมที่พนักงานใช้งานเป็นประจำ เช่น Window / Excel / Power Point จึงเป็นเหตุผลให้ผู้ตอบแบบสอบถามระบุถึงการมีความรู้ความเข้าใจในการใช้ระบบโปรแกรมสำเร็จรูปพื้นฐานมากกว่าระบบอื่นๆ

4. ระดับความรู้ความเข้าใจในการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์การสวนสัตว์ที่มีอยู่ในปัจจุบันส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์เพียงใด ผลการศึกษาพบว่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.344 แปลผลว่าอยู่ในระดับปานกลาง ประเด็นที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ระบบการประชุมทางไกล VDO Conference มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.609 แปลผลอยู่ในระดับมาก ที่เป็นเช่นนี้น่าจะเกิดจากระบบการประชุมทางไกล VDO Conference ขององค์การสวนสัตว์ที่มีอยู่ตอบสนองและตรงต่อความต้องการของบุคลากรในการทำงาน ช่วยลดขั้นตอนในการประชุม และประหยัดเวลาในการเดินทาง และการใช้งานยังมีความ

ง่ายในการใช้ระบบที่มีขั้นตอนไม่ยุ่งยากซับซ้อน สอดคล้องกับผลสัมภาษณ์ของ สิริมา พงศ์ปลื้มปิติชัย ที่ระบุว่า “ระดับความรู้ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศย่อมเป็นเรื่องที่สำคัญต่อการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพราะปัจจุบันโลกหมุนเวียนเปลี่ยนไป บุคลากรจำเป็นต้องรู้และเข้าใจถึงการใช้ระบบที่ถูกต้อง”

5. ท่านคิดว่าหากองค์การสวนสัตว์มีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยจะทำให้ลดขั้นตอนในการทำงาน และงานมีความรวดเร็วขึ้น ผลการศึกษาพบว่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.813 แปลผลว่าอยู่ในระดับมาก ที่เป็นเช่นนี้น่าจะเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีความรวดเร็วและไม่หยุดยั้ง องค์การสวนสัตว์ต้องปรับตัวและก้าวให้ทันต่อสถานการณ์ เพราะหากองค์การสวนสัตว์ยังคงใช้การทำงานแบบเดิม ๆ โดยใช้ระบบการดำเนินงานด้วยแรงคน ผลสำเร็จของงานที่ได้ล่าช้า ตัวอย่างเช่น การลงทะเบียน รับ – ส่ง หนังสือภายในและภายนอก หากยังคงบันทึกลงสมุดด้วยมือ การนำส่งถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะเกิดความล่าช้า และอาจเกิดความเสียหายได้กรณีเป็นเรื่องเร่งด่วน จึงต้องนำระบบการรับ – ส่ง เอกสารทางอิเล็กทรอนิกส์มาช่วยสนับสนุนให้มีความรวดเร็วขึ้น การลดขั้นตอนในการทำงาน อีกทั้งประหยัดเวลาและงบประมาณในการจัดซื้อสมุดลงรับและกระดาษถ่ายเอกสารในการทำสำเนาส่ง เป็นต้น

6. การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการทำงานจะทำให้งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ผลการศึกษาพบว่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.907 แปลผลว่าอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับการสัมภาษณ์ของ สิริมา พงศ์ปลื้มปิติชัย ที่ระบุว่า “ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเข้ามามีส่วนในการสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จได้ และการที่หน่วยงานนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ยังช่วยลดขั้นตอนในการทำงาน ประหยัดงบประมาณ”

จากผลการศึกษาของข้อ 5 และ 6 ข้างต้น ที่เป็นเช่นนี้น่าจะเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีความรวดเร็วและไม่หยุดยั้ง องค์การสวนสัตว์ต้องปรับตัวและก้าวให้ทันต่อสถานการณ์ เพราะหากองค์การสวนสัตว์ยังคงใช้การทำงานแบบเดิม ๆ โดยใช้ระบบการดำเนินงานด้วยแรงคน ผลสำเร็จของงานที่ได้ล่าช้า ตัวอย่างเช่น การลงทะเบียน รับ – ส่ง หนังสือภายในและภายนอก หากยังคงบันทึกลงสมุดด้วยมือ การนำส่งถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะเกิดความล่าช้า และอาจเกิดความเสียหายได้กรณีเป็นเรื่องเร่งด่วน จึงต้องนำระบบการรับ – ส่ง เอกสารทางอิเล็กทรอนิกส์มาช่วยให้มีความรวดเร็วขึ้น การลดขั้นตอนในการทำงาน และทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมายจัดส่งได้ตามเวลากำหนด งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อีกทั้งประหยัดเวลาและงบประมาณในการจัดซื้อสมุดลงรับและกระดาษถ่ายเอกสารในการทำสำเนาส่ง เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับการสัมภาษณ์ของ สิริมา พงศ์ปลื้มปิติชัย ที่ระบุว่า “ระบบเทคโนโลยี

สารสนเทศที่ทันสมัยเข้ามามีส่วนในการสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จได้ และการที่หน่วยงานนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ยังช่วยลดขั้นตอนในการทำงาน ประหยัดงบประมาณ”

7. องค์การสวนสัตว์ควรนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ทันสมัยมาใช้และพัฒนา ทั้งนี้เพื่อให้องค์การสวนสัตว์มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ในแวดวน ๆ ของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจผลการศึกษา พบว่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.806 แปลผลว่าอยู่ในระดับมาก ที่เป็นเช่นนี้จะเกิดจากการที่องค์การสวนสัตว์เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การดำเนินงานต้องเป็นไปตามกระบวนการที่กฎหมายกำหนดหากหน่วยงานนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยด้านต่าง ๆ มาช่วยสนับสนุนในการทำงาน หรือเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจให้กับผู้บริหารในการกำหนดทิศทางการดำเนินงาน เพื่อให้สอดคล้องและรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงภายนอก ย่อมส่งผลให้องค์การสวนสัตว์เป็นที่รู้จักและยอมรับของหน่วยงานภายนอก เช่น การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาช่วยสนับสนุนในงานวิจัยและพัฒนาต่าง ๆ ขององค์การสวนสัตว์ โดยมีระบบการเผยแพร่งานวิจัยสู่หน่วยงานภายในและภายนอกประเทศ ย่อมส่งผลให้องค์การสวนสัตว์เป็นผู้นำทางด้านวิจัยมากขึ้น

8. ปัจจุบันท่านมีความพึงพอใจในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์การสวนสัตว์ที่มีอยู่เพียงใด พบว่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.297 แปลผลว่าอยู่ในระดับปานกลาง ที่เป็นเช่นนี้จะเกิดจากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่องค์การสวนสัตว์มีและใช้อยู่ บางระบบยังไม่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้และการเข้าถึงในการใช้ระบบยังดีไม่พอ ย่อมส่งผลต่อความพึงพอใจในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของผู้ใช้ด้วย

4.1.3 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกกับความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์

ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกกับความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์สามารถแบ่งผลการศึกษาออกเป็น 2 ส่วนได้แก่

ส่วนที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในกับความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์ โดยมีผลการศึกษาตามตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในกับความสำเร็จในการบริหาร
ทรัพยากรบุคคล

		ระบบมีความ สอดคล้องกับ การทำงาน	ความรู้ความสามารถ ของบุคลากร	สภาพแวดล้อม ในการทำงาน
ด้านเทคโนโลยี สารสนเทศเพื่อการ บริหารทรัพยากร บุคคล	Pearson Correlation	.584**	.350*	.439**
	Sig. (2-tailed)	.000	.037	.000
	N	38	36	125
ด้านความรู้ ความสามารถของ บุคลากรของ องค์การสวนสัตว์	Pearson Correlation	.469**	.275*	.379**
	Sig. (2-tailed)	.003	.045	.000
	N	38	36	124
ด้านงบประมาณ	Pearson Correlation	.068	.119	.358**
	Sig. (2-tailed)	.685	.490	.000
	N	38	36	123
ด้าน สภาพแวดล้อมใน การทำงาน	Pearson Correlation	.472**	.338*	.491**
	Sig. (2-tailed)	.003	.047	.000
	N	37	35	122

** มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ0.01

* มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ0.05

จากตารางที่ 5 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในกับความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคลพบว่า

- ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความสัมพันธ์กับ ระบบมีความสอดคล้องกับการทำงาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ

0.584 แปลผลได้ว่า เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความสัมพันธ์กับระบบมีความสอดคล้องกับการทำงาน อยู่ในระดับมากและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

- [illegible]

- ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์กับระบบมีความสอดคล้องกับการทำงานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.472 แปลผลได้ว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์กับระบบมีความสอดคล้องอยู่ในระดับปานกลางและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

- ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความรู้ความสามารถของบุคลากรขององค์การสวนสัตว์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.338 แปลผลได้ว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความรู้ความสามารถของบุคลากรอยู่ในระดับน้อยและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

- ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.491 แปลผลได้ว่า ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับปานกลางและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

อภิปรายผลการศึกษา

ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในกับความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคลพบว่า

- ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความสัมพันธ์กับระบบมีความสอดคล้องกับการทำงาน อยู่ในระดับมากและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ที่เป็นเช่นนี้น่าจะเกิดจากปัจจุบันการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเรื่องที่สำคัญและเป็นตัวบ่งชี้ถึงความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์ เพราะระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือสนับสนุนในการดำเนินงานให้งานมีระบบและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และสามารถลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานได้ หน่วยงานจึงนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้และพัฒนา เพื่อให้สอดคล้องกับระบบการทำงานขององค์การสวนสัตว์และความต้องการของผู้ใช้ และเป็นไปตามนโยบายขององค์การสวนสัตว์ที่มุ่งเน้นในการเพิ่มรายได้

- ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความสัมพันธ์กับความรู้ความสามารถของบุคลากรอยู่ในระดับปานกลางและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ที่เป็นเช่นนี้น่าจะเกิดจากการที่องค์การสวนสัตว์ได้นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยสนับสนุนในการทำงาน เพื่อลดขั้นตอนในการทำงานและจัดเก็บรวบรวมข้อมูลแล้วนั้น องค์การสวนสัตว์จึงฝึกอบรมและพัฒนาให้ความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในการใช้ระบบควบคู่ไปกับระบบที่นำมา เนื่องจากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมีการปรับเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว อีกทั้งเพื่อให้บุคลากรมีความรู้เท่าทันต่อการ

เปลี่ยนแปลงภายนอกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับการสัมภาษณ์ ทวีศักดิ์ บุญเรือง ที่ระบุว่า “หากองค์การสวนสัตว์นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยสนับสนุนในการทำงานแล้ว ต้องพัฒนาความรู้ความเข้าใจในการใช้ระบบให้กับบุคลากรด้วย”

- ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับปานกลางและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ที่เป็นเช่นนี้น่าจะเกิดจาก สภาพแวดล้อมในการทำงานไม่ได้หมายความว่าแค่ว่าเพียง ลักษณะแหล่งที่ตั้ง ความปลอดภัย อาชีวอนามัยในการทำงาน บรรยากาศในการทำงาน เท่านั้น แต่ยังหมายความรวมถึง ระบบการทำงาน โครงสร้างองค์กร ข้อบังคับและระเบียบที่เกี่ยวข้องที่ทุกคนต้องถือปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งสภาพแวดล้อมในการทำงานต่าง ๆ เหล่านี้ มีการจัดการที่เป็นระบบและทั่วถึง การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นเครื่องมือในการจัดการเป็นเรื่องสำคัญ ตัวอย่างเช่น การแจ้งเวียนกฎระเบียบ ข้อบังคับพนักงานองค์การสวนสัตว์ มติคณะกรรมการบริหาร ทั้งที่มีอยู่เดิมและที่ปรับปรุงใหม่ เพื่อให้พนักงานได้ทราบและถือปฏิบัตินั้น การนำข้อมูลดังกล่าวขึ้นบนเว็บไซต์ขององค์การสวนสัตว์ เป็นช่องทางการสื่อสารหนึ่งที่ทำให้ทุกคนได้รับทราบอย่างทั่วถึง

- ด้านความรู้ความสามารถของบุคลากรขององค์การสวนสัตว์มีความสัมพันธ์กับระบบมีความสอดคล้องอยู่ในระดับปานกลางและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ที่เป็นเช่นนี้น่าจะเกิดจาก ความรู้ความสามารถของบุคลากรในด้านต่าง ๆ ย่อมส่งผลกับระบบที่สอดคล้องกับการทำงาน ตัวอย่างเช่น พนักงานเลี้ยงสัตว์ที่ดูแลรับผิดชอบในการสังเกตพฤติกรรมสัตว์ในแต่ละวันและต้องรายงานไปยังผู้บังคับบัญชาตามสายงานเพื่อทราบ ซึ่งหากพนักงานผู้นั้นขาดความรู้ความสามารถในการทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายแล้ว ย่อมส่งผลให้ระบบที่สอดคล้องกับการทำงานไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด เพราะการรายงานพฤติกรรมสัตว์ในแต่ละวันในเรื่องของความเป็นอยู่ หลับนอน ของสัตว์แต่ละประเภท เป็นข้อมูลพื้นฐานของสัตว์แพทย์ที่จะทำการวิเคราะห์ถึงสุขภาพสัตว์ ที่เกี่ยวข้องกับ การโภชนาการสัตว์ การรักษาพยาบาลสัตว์ ด้วย

- ด้านความรู้ความสามารถของบุคลากรขององค์การสวนสัตว์มีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับปานกลางและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ที่เป็นเช่นนี้น่าจะเกิดจากความรู้ความสามารถของบุคลากรเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์การสวนสัตว์ เช่น ความสะอาดและความปลอดภัย อาชีวอนามัย ระบบการทำงาน โครงสร้างองค์กร จำนวนบุคลากรที่เพียงพอกับปริมาณงาน กฎระเบียบ ข้อบังคับ อีกทั้งความสัมพันธ์ของเพื่อนร่วมงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นตัวกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความรู้สึกรักในการทำงาน เกิดแรงจูงใจในการเรียนรู้และพัฒนาความรู้ความสามารถของตนในการที่จะพัฒนาหน่วยงานให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น

- ด้านงบประมาณไม่มีความสัมพันธ์กับระบบมีความสอดคล้องกับการทำงาน ที่เป็นเช่นนี้จะเกิดจากในอดีตองค์การสวนสัตว์ ได้จัดทำงบประมาณสำหรับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการทำงานที่สอดคล้องกับลักษณะงานของบุคลากรในองค์การสวนสัตว์ไปแล้ว ทำให้ปัจจุบันงบประมาณไม่ส่งผลต่อระบบมีความสอดคล้องกับการทำงานด้านงบประมาณ

- ด้านงบประมาณไม่มีความสัมพันธ์กับความรู้ความสามารถของบุคลากรที่เป็นเช่นนี้จะเกิดจากการฝึกอบรมบุคลากรที่ผ่านมาส่วนใหญ่เป็นการอบรมภายในหน่วยงานเป็นหลักทำให้ไม่จำเป็นต้องมีการของงบประมาณเพื่อทำการฝึกอบรมบุคลากรเป็นผลให้งบประมาณกับความรู้ความสามารถของบุคลากรไม่มีความสัมพันธ์กัน

- ด้านงบประมาณมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง และเป็นไปในทิศทางเดียวกันที่เป็นเช่นนี้จะเกิดจากในอดีตการของงบประมาณขององค์การสวนสัตว์ส่วนใหญ่มุ่งเน้นและให้ความสำคัญไปที่การปรับปรุงและขยายพื้นที่ ไม่ว่าจะเป็นการก่อสร้างกรงคอกสัตว์ การก่อสร้างอาคารสำนักงาน การขยายและปรับปรุงโครงสร้างอัตรากำลัง เพื่อรองรับการเจริญเติบโตของหน่วยงานในอนาคต ดังนั้น องค์การสวนสัตว์มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีงบประมาณเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินงานดังกล่าว

- ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์กับระบบมีความสอดคล้องกับการทำงานอยู่ในระดับปานกลางและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ที่เป็นเช่นนี้จะเกิดจากการที่องค์การสวนสัตว์เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่มีภารกิจหลักในการบริการประชาชนในด้านการพักผ่อนหย่อนใจ การให้ความรู้การศึกษา และการอนุรักษ์วิจัย การทำงานของบุคลากรจะมุ่งเน้นไปที่การดูแลสภาพแวดล้อมในการทำงาน สภาพพื้นที่ในการเข้าชมไม่ว่าจะเป็นด้านการตกแต่งสถานที่ กรงคอกสัตว์ ต่าง ๆ ให้ความพร้อมในการให้บริการแก่ประชาชน ดังนั้น สภาพแวดล้อมในการทำงานจะส่งผลให้การทำงานของบุคลากรมีความสอดคล้องและเป็นไปตามลักษณะของการทำงานในแต่ละตำแหน่ง

- ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความรู้ความสามารถของบุคลากรขององค์การสวนสัตว์อยู่ในระดับน้อยและเป็นไปในทิศทางเดียวกันที่เป็นเช่นนี้จะเกิดจากที่ผ่านมา ระบบและลักษณะการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การสวนสัตว์เป็นการทำงานภาคสนามที่ไม่ได้มุ่งเน้นวุฒิการศึกษาเป็นหลัก เช่น พนักงานเลี้ยงสัตว์ พนักงานตกแต่งสถานที่ พนักงานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น ซึ่งตำแหน่งเหล่านี้ ไม่ได้ใช้ความรู้ความสามารถทางหลักวิชาการแต่เป็นการทำงานที่ใช้ทักษะในการทำซ้ำและตามคำบอกเล่าของบุคลากรรุ่นพี่ จึงไม่ได้มีผลต่อความรู้ความสามารถของบุคลากร

ส่วนที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายนอกกับความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์โดยมีผลการศึกษาดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายนอกกับความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคล

		ระบบมีความสอดคล้องกับการทำงาน	ความรู้ความสามารถของบุคลากร	สภาพแวดล้อมในการทำงาน
ด้านกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง	Pearson Correlation	.428 **	.370 *	.474 **
	Sig. (2-tailed)	.008	.029	.000
	N	37	35	119
ด้านสังคม เศรษฐกิจและการเมือง	Pearson Correlation	.376 *	.461 **	.335 **
	Sig. (2-tailed)	.022	.005	.000
	N	37	35	123
ด้านนโยบายของรัฐ	Pearson Correlation	.528 **	.259	.396 **
	Sig. (2-tailed)	.001	.128	.000
	N	38	36	124

** . มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

* . มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.6 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายนอกกับความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคลพบว่า

- ด้านกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องมีความสัมพันธ์กับระบบมีความสอดคล้องที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.428 แปลผลได้ว่ากฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องมีความสัมพันธ์กับระบบมีความสอดคล้องกับการทำงาน อยู่ในระดับปานกลางและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

- ด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.335 แปลผลได้ว่า สังคม เศรษฐกิจ และการเมืองที่เกี่ยวข้องมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับปานกลางและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

- ด้านนโยบายของรัฐมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.396 แปลผลได้ว่า นโยบายของรัฐมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับปานกลางและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

อภิปรายผลการศึกษา

ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายนอกกับความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคลพบว่า

- ด้านกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องมีความสัมพันธ์กับระบบมีความสอดคล้องกับการทำงาน อยู่ในระดับปานกลางและเป็นไปในทิศทางเดียวกันที่เป็นเช่นนี้น่าจะเกิดจาก การที่องค์การสวนสัตว์เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจปฏิบัติตามนโยบายรัฐ ไม่ว่าจะเป็นกฎหมาย มติ คณะรัฐมนตรี นโยบายต่าง ๆ หรือแม้แต่ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ซึ่งหากกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องมีการปรับเปลี่ยนไป ระบบและลักษณะงานของบุคลากร ต้องปรับเปลี่ยนเพื่อให้สอดคล้องกันด้วย

- ด้านกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องมีความสัมพันธ์กับความรู้ความสามารถของบุคลากรอยู่ในระดับปานกลางและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ที่เป็นเช่นนี้น่าจะเกิดจาก บุคลากรขององค์การสวนสัตว์ทุกคนปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องเช่น ข้อบังคับพนักงานองค์การสวนสัตว์ ระเบียบเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่นำไปสู่การเลื่อนระดับ ปรับเงินเดือน ในแต่ละปี ซึ่งกฎระเบียบเหล่านี้เป็นสิ่งที่ใช้วัดระดับความรู้ความสามารถของพนักงาน ระเบียบข้อบังคับใดมีการปรับเปลี่ยนไประดับความรู้ความสามารถของบุคลากรขององค์การสวนสัตว์ มีการปรับเพื่อให้สอดคล้องกับระเบียบนั้น ๆ เช่น แบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน มีการใช้และวัดปริมาณงานที่แตกต่างกันตามการดำรงตำแหน่งของบุคลากร

- ด้านกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมในการทำงาน อยู่ในระดับปานกลางและเป็นไปในทิศทางเดียวกันที่เป็นเช่นนี้น่าจะเกิดจาก องค์การสวนสัตว์เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ การดำเนินงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานต้องปฏิบัติตามได้ พระราชบัญญัติความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม กำหนด ซึ่งหากพระราชบัญญัติ ฯ ดังกล่าวปรับเปลี่ยนไป การดำเนินงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์การสวนสัตว์ มีการปรับเปลี่ยนไปเพื่อให้สอดคล้องและเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด

- ด้านสังคมเศรษฐกิจและการเมืองที่เกี่ยวข้องมีความสัมพันธ์กับระบบมีความสอดคล้องกับการทำงานอยู่ในระดับปานกลางและเป็นไปในทิศทางเดียวกันที่เป็นเช่นนี้น่าจะเกิดจาก การที่ประเทศไทยเข้าสู่สังคมดิจิทัล มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารงานเป็นส่วนใหญ่ การเปลี่ยนแปลงได้ส่งผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากร เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานมีความทันสมัยมากขึ้น ระบบการทำงานขององค์การสวนสัตว์มีการปรับเปลี่ยนไปตามการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สอดคล้องและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน

- ด้านสังคมเศรษฐกิจและการเมืองที่เกี่ยวข้องมีความสัมพันธ์กับความรู้ความสามารถของบุคลากรอยู่ในระดับปานกลางและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ที่เป็นเช่นนี้น่าจะเกิดจากบุคลากรขององค์การสวนสัตว์ได้รับการพัฒนาและฝึกอบรมให้มีความรู้ความสามารถที่เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบัน

- ด้านสังคมเศรษฐกิจและการเมืองที่เกี่ยวข้องมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับปานกลางและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ที่เป็นเช่นนี้น่าจะเกิดจาก สภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์การสวนสัตว์ ไม่ว่าจะเป็นทางด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย ลักษณะแหล่งที่ตั้ง โครงสร้าง รูปแบบองค์กร มีการปรับเปลี่ยนไปเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง เช่น ลักษณะที่ตั้งของหน่วยงาน มีการขยายสวนสัตว์ไปยังส่วนภูมิภาค เพื่อรองรับประชาชนในต่างจังหวัดได้มีแหล่งท่องเที่ยวและพักผ่อนหย่อนใจใกล้กับภูมิลำเนา ที่ไม่ต้องมาเที่ยวชมสวนสัตว์ที่เดิมคงมีแต่สวนสัตว์ดุสิตแต่เพียงแห่งเดียว

- ด้านนโยบายของรัฐมีความสัมพันธ์กับระบบมีความสอดคล้องกับการทำงาน อยู่ในระดับมากและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ที่เป็นเช่นนี้น่าจะเกิดจาก ปัจจุบันรัฐบาลได้กำหนดนโยบายด้านต่าง ๆ เพื่อเป็นเครื่องมือให้กับหน่วยงานของรัฐได้นำไปปฏิบัติ การกำหนดนโยบายส่งผลกระทบต่อระบบในการทำงานขององค์การสวนสัตว์ จึงมีการเตรียมความพร้อมในการทำงาน ปรับระบบวิธีการทำงานและลักษณะงานให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล มีการพัฒนาฝึกอบรมบุคลากรให้เข้าใจในการนำนโยบายไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

- ด้านนโยบายของรัฐกับความรู้ความสามารถของบุคลากรไม่มีความสัมพันธ์กัน ที่เป็นเช่นนี้น่าจะเกิดจากความรู้ความสามารถของบุคลากรส่วนใหญ่เป็นความรู้ความสามารถเฉพาะด้านทักษะในการทำงานเกิดจากการทำซ้ำ และลักษณะงานบางอย่าง เช่น การจัดแต่งต้นไม้สถานที่เรียนรู้จากการสอนงานของรุ่นพี่ที่ทำมาก่อนหน้า ทำให้การสรรหาตำแหน่งดังกล่าวไม่ต้องใช้ความรู้ความสามารถที่ตรงตามตำแหน่ง ดังนั้น นโยบายของรัฐจึงไม่ส่งผลต่อความรู้ความสามารถของบุคลากร

- ด้านนโยบายของรัฐมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับปานกลางและเป็นไปในทิศทางเดียวกันที่เป็นเช่นนี้น่าจะเกิดจาก องค์การสวนสัตว์มีการปรับระบบการทำงาน ปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์ของรัฐ ไม่ว่าจะเป็น การปรับปรุงแบบการให้บริการ มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ เช่น การจัดให้มีระบบขายตั๋วเข้าชมสวนสัตว์ทางอิเล็กทรอนิกส์ ดังนั้น นโยบายของรัฐจึงส่งผลกับสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์การสวนสัตว์

4.1.4 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร

การสัมภาษณ์ผู้บริหารในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยผู้บริหารระดับ 9 ขึ้นไป จำนวน 10 คน โดยแบ่งเป็น เพศหญิง จำนวน 5 คน และเพศชาย จำนวน 5 คน โดยคำถามจะมุ่งเน้นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์ และความเข้าใจในการบริหารงานที่ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มาช่วยสนับสนุนในการทำงาน เป็นลักษณะคำถามกึ่งโครงสร้าง สามารถสรุปผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารได้ดังนี้

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์โดยผลการสัมภาษณ์ พบว่า ปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์ ได้แก่

- ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ ลักษณะแหล่งที่ตั้ง โครงสร้างองค์กร ระบบการทำงาน กฎระเบียบ มาตรฐานในการทำงาน อัตราค่าตอบแทนที่เหมาะสม เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของ บุญนาค พงษ์ภมร ที่ระบุว่า “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น ความปลอดภัย อาชีวอนามัยในการทำงาน ความมั่นคงในหน้าที่การงาน โครงสร้างองค์กร และอัตราค่าจ้าง ความพร้อมของอุปกรณ์ในการทำงานเครื่องมือประกอบในการทำงานที่เพียงพอต่อความต้องการ ค่าตอบแทนที่เหมาะสม ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย” และสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ของ สิริมา พงศ์ปลื้มปิติชัย ที่ระบุว่า “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ คือ สภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น ขนาดที่ตั้งของสถานที่ทำงานที่เพียงพอต่อปริมาณของบุคลากร ความมั่นคงในหน้าที่การงาน ความพร้อมของอุปกรณ์เครื่องมือในการทำงาน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย อัตราเงินเดือน และความปลอดภัยในการทำงานหรือแม้กระทั่งการวางแผนผังในการสร้างห้องทำงานใหม่ต้องถูกต้องและถูกลักษณะตามหลักของความปลอดภัยอาชีวอนามัยสาธารณสุขปโภคสาธารณสุขการต่าง ๆ”

- ด้านความรู้ความสามารถของบุคลากร หมายถึง บุคลากรมีความรับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดี มีการพัฒนาต่อยอดในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ปฏิบัติหน้าที่ภายใต้กฎระเบียบอย่างเคร่งครัด เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับผลสัมภาษณ์ของ ชัชชลัย ยืนพันธ์ ที่ระบุว่า “บุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญและเป็นปัจจัยหลักในการที่จะขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายและความสำเร็จได้ ซึ่งบุคลากรในที่นี่รวมไปถึงความรู้ความสามารถ จิตสำนึกในการทำงาน ความรับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย การเคารพและการปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด” และยังสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ของ เทวินทร์ รัตนวงศะวัต ที่ระบุว่า “บุคลากรที่

ปฏิบัติงานนับว่าเป็นสิ่งสำคัญในระดับต้น ๆ เพราะบุคลากรที่ปฏิบัติงานนับว่าเป็นแหล่งที่มาขององค์ความรู้ที่ทุกคนย่อมมีติดตัวมาอยู่แล้ว”

- ด้านการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในการทำงานซึ่งสอดคล้องกับผลสัมฤทธิ์ของ บัญญัติ อินทร์สุวรรณ ที่ระบุว่า “เนื่องจากปัจจุบันองค์การสวนสัตว์ได้ขยายสวนสัตว์ไปยังภูมิภาคต่าง ๆ ทั่วประเทศ การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาช่วยสนับสนุนในการที่เชื่อมโยงข้อมูลทางด้านวิชาการ และการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานทั้งในและต่างประเทศจะทำให้งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น อีกทั้งยังช่วยลดขั้นตอนในการทำงานและประหยัดงบประมาณ” และสอดคล้องกับผลสัมฤทธิ์ของ สิริมา พงศ์ปลื้มปิทธิชัย ที่ระบุว่า “การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเข้ามาสนับสนุนในการทำงานทำให้การจัดเก็บข้อมูลค่อนข้างเที่ยงตรงและสมบูรณ์ครบถ้วน ยังช่วยลดขั้นตอนในการทำงาน” และสอดคล้องกับผลสัมฤทธิ์ของ เทวินทร์ รัตนวงศะวัต ที่ระบุว่า “เครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ในการทำงาน ในที่นี้รวมถึงการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาช่วยสนับสนุนในการทำงานเพื่อลดขั้นตอนในการทำงาน ช่วยในการสืบค้น รวบรวม รักษาข้อมูลและเพิ่มความทันสมัยรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา” และสอดคล้องกับผลสัมฤทธิ์ของ ชัชชลัยย์ ยืนพันธ์ ที่ระบุว่า “การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาช่วยในการบริหารจัดการขององค์การสวนสัตว์ โดยเฉพาะงานภารกิจหลัก งานจัดหารายได้ เป็นเรื่องที่ต้องให้ความสำคัญ เพราะหากนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ให้ถูกทางและเข้าใจแล้ว นอกจากจะช่วยประหยัดงบประมาณแล้วยังใช้เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจให้กับผู้บริหารได้”

- ด้านวัฒนธรรมองค์กร เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ความพร้อมเพรียงในการให้ความร่วมมือ เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับผลสัมฤทธิ์ของ บังอร สนธิสุวรรณ ที่ระบุว่า “วัฒนธรรมองค์กร ที่ปฏิบัติกันมาช้านานตั้งแต่อดีต ที่ส่งผลต่อความรู้สึกรักและผูกพันกับองค์กร และการสร้างความสามัคคีภายในหน่วยงาน ที่จะส่งผลให้เกิดการทำงานเป็นทีม”

- ด้านการสรรหา บรรจุแต่งตั้งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมตรงตามตำแหน่งงานสอดคล้องกับผลสัมฤทธิ์ของ บังอร สนธิสุวรรณ ที่ระบุว่า “ระบบการสรรหาพนักงานที่ยังไม่เป็นรูปธรรม และถูกต้องตามหลักวิชาการ เนื่องจากยังขาดการวิเคราะห์ในความต้องการ อัตรากำลัง ขาดการกำหนดคุณสมบัติที่สอดคล้องกับตำแหน่งในการที่จะสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร เช่น การสรรหาตำแหน่งประชาสัมพันธ์ควรมองถึงลักษณะ รูปร่างหน้าตาด้วย ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากการใช้ระบบอุปถัมภ์ในการสรรหา” และสอดคล้องกับผลสัมฤทธิ์ของ อภิเดช สิงห์เสนีที่ระบุ

ว่า “ระบบการสรรหาที่ดีที่ต้องมีการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการกำหนดอัตรากำลังและการบรรจุแต่งตั้งต้องเน้นที่ระบบคุณธรรม (Merit System) และการมีระบบ HRM ที่ดี มีการกำหนดเครื่องมือในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลที่ทันสมัย มีการกำหนดค่านิยมร่วมภายในองค์กร” และสอดคล้องกับผลสัมฤทธิ์ของ กาญจน์ชัย แสนวงศ์ ที่ระบุว่า “ระบบการสรรหาที่ดีที่ต้องมีการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการกำหนดอัตรากำลังและการบรรจุแต่งตั้งต้องเน้นที่ระบบคุณธรรม (Merit System) และรับคนให้ตรงกับงาน และคนที่มีความรู้ความสามารถตรงตามสายงาน ซึ่งการที่องค์กรสวนสัตว์มีระบบการสรรหาที่ดีแล้วย่อมส่งผลให้งานที่ทำมีประสิทธิภาพทำให้องค์กร ฯ มีความเจริญก้าวหน้าเพราะหากได้คนที่ไม่ตรงตามสายงานและคนที่ไม่มีความรู้ความสามารถตรงตามสายงานแล้ว อาจส่งผลให้การเติบโตของหน่วยงานช้า ขาดการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่ปรับเปลี่ยนไปในแต่ละวันอย่างรวดเร็ว”

- ด้านการพัฒนาฝึกอบรมบุคลากรเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานซึ่งสอดคล้องกับผลสัมฤทธิ์ของ กาญจน์ชัย แสนวงศ์ ที่ระบุว่า “การพัฒนาฝึกอบรมเพิ่มความรู้ความสามารถให้กับบุคลากรขององค์กรสวนสัตว์เพื่อให้มีความรู้เท่าทันต่อสังคมภายนอกและนำการพัฒนาไปสู่องค์กรสวนสัตว์” และสอดคล้องกับผลสัมฤทธิ์ของ เทวินทร์ รัตนวงศะวัต ที่ระบุว่า “การพัฒนาฝึกอบรมบุคลากรอย่างต่อเนื่องเมื่อได้บุคลากรมาทำงานในองค์กรแล้วสิ่งที่หน่วยงานต้องคำนึงถึงตามมาคือการพัฒนาฝึกอบรมให้กับพนักงาน เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพและองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวของแต่ละคนให้มากยิ่งขึ้น เพิ่มทักษะความเชี่ยวชาญในการทำงาน อีกทั้งเป็นการเพิ่มประสบการณ์มุมมองในการทำงานให้เกิดการพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้าทันต่อการเปลี่ยนแปลง”

- ด้านการได้รับการเอาใจใส่ดูแลจากหน่วยงานที่เหมาะสม เท่าเทียมและทั่วถึง สอดคล้องกับผลสัมฤทธิ์ของ บังอร สนธิสุวรรณที่ระบุว่า “การสร้างความยุติธรรมระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือแม้แต่วางเพื่อร่วมงานกันเอง เช่น การประเมินผลการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาต้องเป็นไปด้วยความยุติธรรม เท่าเทียมกัน”

- ด้านงบประมาณ สอดคล้องกับผลสัมฤทธิ์ของ จงกลณี แก้วสด ที่ระบุว่า “งบประมาณย่อมเป็นตัวบ่งชี้อีกตัวหนึ่ง เพราะหากงบประมาณมีจำกัด หรือการจัดสรรงบประมาณไม่ทั่วถึงแล้ว ย่อมส่งผลกระทบต่อการทำงาน ทำให้เกิดความไม่คล่องตัว ทั้งทางด้านอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย” และสอดคล้องกับผลสัมฤทธิ์ของ บุญนาค พงษ์ภมร ที่ระบุว่า “งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรที่มีอยู่ยังไม่เท่าเทียมทั่วถึง โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เนื่องจากงาน 2 ด้านนี้จะเป็นตัวขับเคลื่อนให้องค์กรไปสู่เป้าหมายและเป็นไปตามนโยบายของรัฐบาลได้รวดเร็วขึ้น”

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์โดยผลการสัมภาษณ์ พบว่า ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์ได้แก่

- ด้านนโยบายรัฐ หมายถึง นโยบายของรัฐที่ได้กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จและแก้ปัญหาในการบริหารจัดการ ซึ่งสอดคล้องกับผลสัมภาษณ์ของ จงกลณี แก้วสด ที่ระบุว่า “นโยบายของรัฐที่ได้กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารควรมุ่งไปที่การให้บริการที่ตอบสนองและตรงต่อความต้องการของประชาชน ในส่วนขององค์การสวนสัตว์ ได้แก่ การปรับปรุงแบบการให้บริการโดยการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยสนับสนุน คือ การจัดให้มีการขายตั๋ว แบบ e-ticket เพื่อลดขั้นตอนในการทำงาน และเพื่อควบคุมการทุจริต โปร่งใส ตรวจสอบได้ ซึ่งเป็นนโยบายที่รัฐบาลมุ่งเน้นให้หน่วยงานภาครัฐช่วยกำกับดูแลผู้ได้บังคับบัญชาให้อยู่ในความซื่อสัตย์สุจริต”

- ด้านกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง หมายถึง การปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับขององค์การสวนสัตว์ ซึ่งสอดคล้องกับผลสัมภาษณ์ของ ทวีศักดิ์ บุญเรือง ที่ระบุว่า “หน่วยงานต้องปลูกจิตสำนึกให้กับบุคลากรให้มีความรักและผูกพันกับองค์กร โดยการปลูกฝังให้ร่วมกันปฏิบัติให้ถูกต้องตามกฎหมายและระเบียบที่วางไว้ อีกทั้ง กฎหมาย ระเบียบ มติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง โดยเคร่งครัด เพราะการปฏิบัติตามกฎระเบียบจะช่วยลดปัญหาในการทำงานของหน่วยงานและตัวบุคคลที่อาจเกิดขึ้นได้”

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

ผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้ข้อมูลมาจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 143 ชุด โดยเก็บกลับคืนมาได้จำนวน 132 ชุด คิดเป็นร้อยละ 92.30 และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารขององค์การสวนสัตว์จำนวน 10 ท่าน สามารถสรุปผลการศึกษาวิจัยได้ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์ แบ่งได้เป็น

1. ปัจจัยภายใน ได้แก่

- ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคล ผลการวิจัยในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ที่เป็นเช่นนี้น่าจะเกิดจาก ปัจจุบันระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์การสวนสัตว์ที่มีและใช้อยู่บางระบบ เช่น ระบบบัญชี ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ระบบทะเบียนสัตว์ ระบบการจัดเก็บข้อมูลสถิติต่าง ๆ ยังตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้และการเข้าถึงในการใช้ระบบยังดีไม่พอน่าจะเกิดจากการที่ผู้ใช้อย่างขาดความรู้ความเข้าใจในการนำข้อมูลเข้าสู่ระบบและการเข้าถึงในการใช้งานได้อย่างถูกต้อง ทำให้ระบบที่มีอยู่ไม่ได้ถูกใช้อย่างเต็มที่เท่าที่ควร และไม่ได้ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การสวนสัตว์ จึงได้แค่มีไว้แต่ไม่ได้ใช้ประโยชน์อย่างแท้จริง ซึ่งหากไม่มีการนำข้อมูลเข้าสู่ระบบแล้ว การพัฒนาต่อยอดในการนำข้อมูลที่มีอยู่ในระบบมาเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจใด ๆ ได้เลย เพราะระบบเทคโนโลยีสารสนเทศนอกจากช่วยลดขั้นตอนในการทำงานแล้วยังช่วยให้งานมีความรวดเร็วขึ้น แต่ในขณะที่บางระบบ เช่น ระบบการประชุมทางไกล VDO Conference เป็นระบบที่ตอบสนองและตรงต่อความต้องการของบุคลากร ขั้นตอนในการใช้งานไม่ยุ่งยากซับซ้อนทำให้บุคลากรเข้าถึงได้ง่าย และระบบนี้ยังช่วยลดขั้นตอนในการประชุมร่วมกัน ประหยัดเวลาในการเดินทาง และสามารถประชุมร่วมกันได้อย่างทั่วถึงระหว่างสำนักงานในกรุงเทพฯ และสวนสัตว์ภูมิภาคด้วยกัน ส่งผลทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์เกิดประสิทธิภาพในด้านการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาช่วยในการบริหารจัดการ เพื่อลดขั้นตอนการขออนุมัติเดินทาง อีกทั้งยังช่วยประหยัดเวลาและงบประมาณค่าใช้จ่ายในการเดินทางให้กับองค์การสวนสัตว์ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัย ของ วิวัฒน์ คลังวิจิตร ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการศึกษาประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยสมรรถนะ

ในสถานประกอบการภาคกลางของประเทศไทย ที่พบว่า “ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศได้เข้ามามีบทบาทต่อกระบวนการบริหารงานทุกด้านส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยสมรรถนะในสถานประกอบการภาคกลางของประเทศไทย”

- ด้านความรู้ความสามารถของบุคลากรขององค์การสวนสัตว์ ผลการวิจัยอยู่ในระดับมากที่เป็นเช่นนี้น่าจะเกิดจาก ในอดีตที่ผ่านมาองค์การสวนสัตว์ยังไม่มีแบบแผนรองรับที่ชัดเจนในการสรรหา บรรจุแต่งตั้งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมตรงตามตำแหน่งงานขององค์การสวนสัตว์ โดยเฉพาะตำแหน่งตามภารกิจหลัก เช่น ตำแหน่งสัตวแพทย์ และตำแหน่งทางการบริหาร ที่มีอัตราการเข้า - ออก และมีการเปลี่ยนตัวบุคลากรในการดำรงตำแหน่ง บางครั้งมีการถูกเรียกตัวไปช่วยราชการให้กับฝ่ายอื่น ๆ ส่งผลให้ขาดบุคลากรในการทำงานในหน้าที่ประจำการเรียนรู้งานในหน้าที่ที่รับผิดชอบไม่ต่อเนื่อง การมอบหมายให้ทำงานแทนในหน้าที่ที่ไม่ถนัดและไม่ตรงกับความรู้ความสามารถทำให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานลดลง ปัญหาที่เกิดขึ้นเหล่านี้องค์การสวนสัตว์จึงใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยการจ้างที่ปรึกษามาทำการวิเคราะห์และจัดทำแผนทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งผลจากการวิเคราะห์สภาพปัญหาพบว่า ปัญหาส่วนหนึ่งมาจาก ระบบการสรรหาคัดเลือกบุคลากรขององค์การสวนสัตว์ที่ขึ้นอยู่กับปริมาณงาน ไม่ได้มีแผนการสรรหาที่ชัดเจน และยังใช้ระบบอุปถัมภ์ จึงทำให้บางตำแหน่งได้บุคลากรที่ไม่ตรงกับสายงาน

ระบบการสรรหา บรรจุแต่งตั้งบุคลากรเป็นกิจกรรมและขั้นตอนทางการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์ ในการที่จะคัดสรรและคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเป็นไปตามข้อกำหนดเข้ามาทำงานในตำแหน่งที่ต้องการ เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นขับเคลื่อนให้หน่วยงานมุ่งไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ การมีระบบสรรหาที่ดีเป็นเรื่องที่สำคัญและจำเป็นสำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคลสมัยใหม่ โดยใช้ ระบบคุณธรรม (Merit System) มีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการรับคนที่มีความรู้ความสามารถตรงตามสายงาน ให้ตรงกับความต้องการของงาน (Put the right man on the right job) ย่อมส่งผลกับความรู้ความสามารถของบุคลากรหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า การที่บุคคลได้ทำงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถและความถนัดที่มีอยู่ ทำให้เกิดแรงกระตุ้นการทำงานให้มีความสำเร็จลุล่วงด้วยดี เกิดการเรียนรู้มีความสุขในการทำงาน (Happy Workplace) เกิดความรักและผูกพันกับองค์กร ส่งผลให้อัตราการเข้า - ออกของพนักงานลดลง อีกทั้งความรู้ย่อมส่งผลให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งความรู้ความสามารถของบุคลากรในที่นี้ยังหมายถึงความรวมถึง ความรู้ความเข้าใจ ความสามารถของบุคลากรที่แสดงออกมาในรูปของการทำงานที่มีความสัมพันธ์กับคุณวุฒิการศึกษา ทักษะ วิธีคิด การตัดสินใจ ในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งจะส่งผลต่อการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานได้

การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการกำหนดอัตรากำลังในการคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามข้อกำหนด เป็นวิธีการหนึ่งของการเริ่มต้นของระบบสรรหาบุคลากร หากระบบการสรรหายังใช้ระบบอุปถัมภ์แบบเดิม อาจส่งผลต่อโครงสร้างองค์กร ลักษณะงานและระบบการควบคุม เช่น งานบางอย่างอาจต้องการความชำนาญเฉพาะด้านมากขึ้น เข้มงวดมากขึ้น ได้แก่ งานรักษาพยาบาลสัตว์ ซึ่งเป็นภารกิจหลักขององค์การสวนสัตว์ ในระยะยาวอาจส่งผลต่อความไม่มั่นคงในอาชีพได้ในที่สุด และสิ่งที่เป็นผลต่อการเปลี่ยนแปลงด้านที่เห็นได้ชัดคือ การเข้ามาใช้บริการของประชาชนที่อาจเกิดความไม่พึงพอใจในการได้รับบริการได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลสัมภาษณ์ของ อภิเดช สิงห์เสนี และกาญจน์ชัย แสนวงศ์ ที่ระบุว่า “ระบบการสรรหาที่ดีที่ต้องมีการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการกำหนดอัตรากำลังและการบรรจุแต่งตั้งต้องเน้นที่ระบบคุณธรรม (Merit System) และการมีระบบ HRM ที่ดี มีการกำหนดเครื่องมือในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลที่ทันสมัย มีการกำหนดค่านิยมร่วมภายในองค์กร รับคนให้ตรงกับความรู้ความสามารถย่อมส่งผลให้งานที่ทำมีประสิทธิภาพทำให้องค์การสวนสัตว์ มีความเจริญก้าวหน้า เพราะหากได้คนที่ไม่ตรงตามสายงานและคนที่ไม่มีความรู้ความสอดคล้องตามสายงานแล้ว อาจส่งผลให้การเติบโตของหน่วยงานช้า ขาดการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่ปรับเปลี่ยนไปในแต่ละวันอย่างรวดเร็ว”

- ด้านงบประมาณ ที่รวมทั้งงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรจากรัฐบาลและงบประมาณที่องค์การสวนสัตว์ได้จัดสรรให้ ผลการวิจัยเมื่อพิจารณาในรายข้ออยู่ในระดับมาก ที่เป็นเช่นนี้จะเกิดจาก องค์การสวนสัตว์เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ การดำเนินงานส่วนใหญ่ยังคงต้องใช้งบประมาณจากรัฐบาลมาบริหารจัดการ ด้านเงินเดือนค่าจ้างของพนักงาน ด้านการก่อสร้างกรงคอกสัตว์ การก่อสร้างอาคารสำนักงาน โครงการพัฒนาด้านการบริหาร โครงการพัฒนาฝึกอบรมพนักงาน โครงการพัฒนาด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย เป็นต้น การได้รับงบประมาณที่เพียงพอและเหมาะสมกับความต้องการของหน่วยงานจะนำไปสู่การพัฒนาในด้านต่าง ๆ เช่น พัฒนาคน พัฒนาระบบงาน และพัฒนาพื้นที่ นอกจากนี้แล้วงบประมาณยังเป็นตัวบ่งชี้ถึงความสำเร็จในการดำเนินงานในภาพรวมของปีที่ผ่านมา เพราะปัจจุบันการจัดสรรงบประมาณให้กับภาครัฐ รัฐบาลจะนำผลการดำเนินงานของปีที่ผ่านมาเป็นตัวกำหนดในการจัดสรรงบประมาณของปีถัดไป ดังนั้นงบประมาณจึงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งซึ่งส่งผลให้เกิดการพัฒนาในทุกด้านเพราะหากงบประมาณมีจำกัดหรือการจัดสรรไม่ทั่วถึงแล้วย่อมส่งผลกระทบต่อการทำงาน ทำให้เกิดความไม่คล่องตัว ทั้งทางด้านอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับผลสัมภาษณ์ของ จงกลณี แก้วสด ที่ระบุว่า “งบประมาณย่อมเป็นตัวบ่งชี้อีกตัวหนึ่ง เพราะหากงบประมาณมีจำกัด หรือการจัดสรรงบประมาณไม่ทั่วถึงแล้ว ย่อมส่งผล

กระทบต่อการทำงาน ทำให้เกิดความไม่คล่องตัว ทั้งทางด้านอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย” และสอดคล้องกับผลสัมภาษณ์ของ บุญนาค พงษ์ภมร ที่ระบุว่า “งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรที่มีอยู่ยังไม่เท่าเทียมทั่วถึง โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เนื่องจากงาน 2 ด้านนี้จะเป็นตัวขับเคลื่อนให้องค์กรไปสู่เป้าหมายและเป็นไปตามนโยบายของรัฐบาลได้รวดเร็วขึ้น”

- ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานในที่นี้หมายถึงความถึง ความสะอาดและความปลอดภัย อาชีวอนามัย ของอาคารสถานที่ ความเหมาะสมในขนาดของสถานที่ทำงาน โครงสร้างองค์กร ระบบการทำงาน และกฎระเบียบ มาตรฐานในการทำงาน ผลการวิจัยเมื่อพิจารณาในรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมาก ที่เป็นเช่นนี้น่าจะเกิดจาก บุคลากรขององค์การสวนสัตว์ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพราะการที่หน่วยงานมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี มีระบบการทำงานที่มั่นคง โครงสร้างองค์กรมีความยืดหยุ่น กฎระเบียบการทำงานมีความเป็นธรรม ไม่เอาเปรียบพนักงาน สิ่งเหล่านี้ทำให้บุคลากรมีความรู้สึกรักและหวงแหนหน่วยงาน รู้สึกว่าสถานที่ทำงานอบอุ่นเหมือนบ้าน รู้สึกรักในหน้าที่การงานและจงรักภักดีต่อหน่วยงาน มีความมั่นคงในหน้าที่การงาน ซึ่งส่งผลให้การบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์ด้านอัตราการเข้า – ออกของบุคลากรลดลง ประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น นับได้ว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์ ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น

2. ปัจจัยภายนอก ได้แก่

- ด้านกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องผลการวิจัยเมื่อพิจารณารายข้อย่อยพบว่า ประเด็นที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ระเบียบข้อบังคับพนักงานองค์การสวนสัตว์ ด้านการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง ด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ ที่เป็นเช่นนี้น่าจะเกิดจาก การสรรหาบุคลากรขององค์การสวนสัตว์ในอดีตที่ผ่านมา การสรรหายังไม่มีแบบแผนรองรับการบรรจุแต่งตั้งใช้ระบบอุปถัมภ์เป็นส่วนใหญ่ การปฏิบัติงานเป็นแบบระบบครอบครัว แบบพี่น้อง การได้รับสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ในด้านต่าง ๆ มีความไม่เป็นธรรมและไม่ทั่วถึง มุ่งการให้ประโยชน์ไปในกลุ่มของพวกตน ทำให้เกิดความขัดแย้งในหมู่พนักงานโดยเฉพาะด้านสิทธิต่าง ๆ ทำให้พนักงานบางคนรู้สึกว่าถูกเอาเปรียบจากหน่วยงาน มีความรู้สึกไม่รักงาน ปฏิบัติหน้าที่แบบเข้าขามเย็นขาม ส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง ในอนาคตจะส่งผลผลการดำเนินงานในภาพรวมของหน่วยงานได้ ปัญหาที่เกิดขึ้นสันนิษฐานได้ว่า เป็นผลมาจากองค์การสวนสัตว์ยังไม่มีแบบแผนหรือแนวทางในการสรรหาบุคลากรให้ตรงตามความรู้ความสามารถและตรงตามตำแหน่งที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน การใช้ระบบอุปถัมภ์ยังคงมีอยู่ อีกทั้งการให้ความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติ

ตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับขององค์การสวนสัตว์รวมถึงการกำหนดบทลงโทษยังไม่เคร่งครัด เพราะหากองค์การสวนสัตว์ดำเนินการอย่างจริงจังอาจส่งผลกระทบต่อพวกเขาของตนได้

- ด้านสังคมเศรษฐกิจและการเมือง ผลการวิจัยอยู่ในระดับมาก ที่เป็นเช่นนั้นน่าจะเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางสภาพสังคม เศรษฐกิจและการเมือง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อรายได้ขององค์การสวนสัตว์ที่ได้มาจากการจำหน่ายบัตรเข้าชมและส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในภาพรวม องค์การสวนสัตว์ได้มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และวิธีการในการทำงานซึ่งเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลที่ต้องปรับกลยุทธ์ทางการบริหารจัดการ ด้านคน ด้านระบบการทำงาน โดยการนำเอาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยสนับสนุนในการจำหน่ายบัตรเข้าชม โดยการใช้ระบบ e-ticket มาช่วยสนับสนุนให้การทำงานรวดเร็วขึ้น และพัฒนาฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการใช้ระบบควบคู่ไปด้วย

จากสถานการณ์ทางเศรษฐกิจในปัจจุบันที่หลายคนต้องใช้จ่ายอย่างประหยัดและใช้จ่ายในสิ่งที่จำเป็นต่อการดำรงชีพ องค์การสวนสัตว์ได้มีการปรับกลยุทธ์ทางการประชาสัมพันธ์ โดยทำการประชาสัมพันธ์ และใช้กลยุทธ์ทางการตลาดกระตุ้นให้ประชาชนมาเที่ยวชมสวนสัตว์มากขึ้น

- ด้านนโยบายของรัฐ ผลการวิจัยเมื่อพิจารณารายข้อย่อยพบว่า ประเด็นที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพในการประเมินผลการทำงานของบุคลากรของรัฐให้เป็นไปตามตัวชี้วัด ที่เป็นเช่นนั้นน่าจะเกิดจาก รัฐบาลได้ออกนโยบายหลายด้านเพื่อให้หน่วยงานภาครัฐใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานให้สอดคล้องและเป็นไปตามนโยบายที่กำหนด

5.2 ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์ผลการศึกษาวิจัยโดยจัดเรียงตามผลคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย มีข้อค้นพบว่า

5.2.1 ด้านการสรรหา บรรจุแต่งตั้งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมตรงตามตำแหน่งงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ที่เป็นเช่นนั้นน่าจะเกิดจากในอดีตที่ผ่านมาการสรรหา บรรจุแต่งตั้งบุคลากรขององค์การสวนสัตว์ สรรหาโดยใช้ระบบอุปถัมภ์แบบครอบครัวแบบพี่น้อง คัดเลือกตามความจำเป็นในภาระของงานหรือปริมาณงานของแต่ละสำนัก จำนวนบุคลากรที่ต้องการยังไม่มีแผนรองรับที่ชัดเจน ยังไม่มีการวิเคราะห์และประเมินค่างานตามหลักวิชาการทำให้บุคลากรที่เข้ามาทำงานในองค์การสวนสัตว์ส่วนใหญ่มีคุณสมบัติหรือคุณวุฒิการศึกษาไม่ตรงต่อภารกิจหรือตำแหน่ง

งานที่ต้องการการปฏิบัติงานยังคงปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้างาน หรือผู้ที่อาวุโสกว่า เป็นครั้งคราวไป อีกทั้งเมื่อปฏิบัติงานแล้วระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่ชี้ชัดถึงความสามารถของบุคลากรอย่างแท้จริง ทำให้บุคลากรขาดการกระตุ้นหรือรื้อฟื้นในการที่จะพัฒนาตนเอง ให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นในการที่จะปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ จากเหตุผลข้างต้นส่งผลให้องค์การสวนสัตว์เจริญเติบโตช้าไม่ทันและรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว แต่ในขณะเดียวกันผู้บริหารขององค์การสวนสัตว์ก็ได้มีเจตนาได้จ้างบริษัทที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล มาจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อยกระดับให้การบริหารจัดการขององค์การสวนสัตว์เท่าเทียมกับหน่วยงานภายนอก และจากผลการวิเคราะห์สภาพปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่บริษัทที่ปรึกษาได้ค้นพบคือ “ระบบการสรรหาคัดเลือกบุคลากรขององค์การสวนสัตว์ขึ้นอยู่กับปริมาณงาน ไม่มีแผนที่ชัดเจน และยังใช้ระบบอุปถัมภ์ บางตำแหน่งทำให้ได้บุคลากรที่ไม่ตรงสายงาน และไม่ได้มีการพัฒนาสมรรถนะหลัก และสมรรถนะทางสายอาชีพที่ชัดเจน ทำให้ระบบความก้าวหน้าทางสายอาชีพและการวางแผนทดแทนตำแหน่งไม่มีความชัดเจนไปด้วย ส่งผลให้บุคลากรขาดความกระตือรือร้น” อีกทั้งยังสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่กล่าวว่า “ระบบการสรรหาที่ดีที่ต้องมีการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการกำหนดอัตรากำลังและการบรรจุแต่งตั้งต้องเน้นที่ระบบคุณธรรม (Merit System) และการมีระบบ HRM ที่ดี มีการกำหนดเครื่องมือในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลที่ทันสมัย มีการกำหนดค่านิยมร่วมภายในองค์กร” ซึ่งระบบการสรรหาที่กล่าวมานั้นไม่เพียงแต่จะเป็นการสรรหา บรรจุแต่งตั้งบุคลากรใหม่ แต่รวมถึง ระบบการสรรหาและพัฒนา และแต่งตั้งบุคลากรในหน่วยงานให้ไปดำรงตำแหน่งที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถด้วย

ปัจจุบันหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนชั้นนำ ได้หันมาให้ความสำคัญในการบริหารทรัพยากรบุคคลสมัยใหม่ที่มุ่งเน้นถึงระบบการประเมินผลการทำงาน (Performance Based) มาเป็นตัวบ่งชี้ถึงความสำเร็จ มีการประเมินสมรรถนะให้กับบุคลากรอย่างเป็นระบบ มีวัตถุประสงค์ในการประเมินอย่างชัดเจน มีกระบวนการที่สามารถวัดได้ มีเครื่องมือวัดที่มีความเที่ยงธรรมและเชื่อถือได้ การประเมินสมรรถนะในที่นี้หมายความว่ารวมไปถึงการประเมินทางด้านบุคลิกภาพ ทักษะ ทักษะ ความรู้ความสามารถ หรือแม้กระทั่งแรงจูงใจ และเครื่องมือที่ใช้วัดหรือประเมินสมรรถนะของบุคลากรที่หน่วยงานภาครัฐ (สำนักงาน ก.พ) นำมาใช้กับข้าราชการไทยในปัจจุบัน คือเครื่องมือที่ชื่อว่า “Assessment Center Method (ACM)” เป็นระบบที่ใช้ในการสรรหาและพัฒนาบุคลากร โดยใช้ระบบการประเมินแบบบูรณาการ โดยการประเมินหลายวิธีการ เช่น การสัมภาษณ์ แบบทดสอบ แบบสอบถาม การใช้แบบวัดทางจิตวิทยา สถานการณ์

จำลอง (ที่ถูกออกแบบมาใกล้เคียงกับบริบทของงานในตำแหน่งที่จะแต่งตั้งเพื่อให้โอกาสผู้เข้าประเมินได้แสดงออกถึงพฤติกรรมที่พึงซึ่งถึงสมรรถนะ)

โดยสรุปเครื่องมือที่ชื่อว่า “Assessment Center Method (ACM)” เป็นวิธีการประเมินสมรรถนะในลักษณะบูรณาการโดยผ่านกิจกรรมต่าง ๆ การประเมินที่หลากหลายวิธีและมีการให้คะแนนโดยผู้ประเมินหลายคน ผลการประเมินที่เที่ยงตรงและเชื่อถือได้ แต่วิธีนี้มีข้อจำกัด คือ มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานค่อนข้างสูง และใช้เวลามาก แต่หากหน่วยงานดำเนินงานได้สำเร็จนับว่าเป็นการลงทุนที่คุ้มค่าในการที่จะได้คนเก่งและคนดีมาอยู่กับหน่วยงานจนกระทั่งเกษียณอายุ

จากการสรุปแบบสอบถาม จะเห็นได้ว่า ด้านระบบการสรรหา บรรจุแต่งตั้งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมตรงตามตำแหน่งงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด นั่นคือ **ด้านระบบการสรรหา บรรจุแต่งตั้งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมตรงตามตำแหน่งงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์** เพราะหากหน่วยงานมีระบบการสรรหาบรรจุแต่งตั้งบุคลากรมีความรู้ความสามารถเหมาะสมตรงตามตำแหน่งงานที่ดีแล้วบุคลากรที่หน่วยงานรับและแต่งตั้งเข้ามานั้นจะทำงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถและความถนัดที่มีอยู่ ย่อมส่งผลให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาในงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น มีความรักผูกพันกับหน่วยงานเพราะมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนหน่วยงานให้ไปสู่เป้าหมายและยังส่งผลให้หน่วยงานได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ดังนั้น ผู้ศึกษาวิจัย จึงขอเสนอแนะว่า “เพื่อให้องค์การสวนสัตว์มีระบบสรรหาและบรรจุแต่งตั้งพนักงานที่ดีเพื่อตอบสนองและรองรับกับการเปลี่ยนแปลงองค์การสวนสัตว์ควรกำหนดแผนและแนวทางในการสรรหา บรรจุแต่งตั้งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงตามสายงานให้ชัดเจน โดยใช้หลักการประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment) ในการทำงานและกำหนดแผนพัฒนารายบุคคล เพื่อให้บุคลากรขององค์การสวนสัตว์สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ โดยใช้เครื่องมือในการประเมินสมรรถนะที่ชื่อว่า “Assessment Center Method (ACM)” ซึ่งเป็นระบบที่ภาครัฐกำลังดำเนินการอยู่ แต่การใช้เครื่องมือดังกล่าวมีข้อจำกัดคือ ต้องใช้เวลานานและมีค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง ซึ่งหากนำมาใช้แล้วสำเร็จก็นับว่าเป็นการลงทุนที่คุ้มค่ากับการที่หน่วยงานจะได้คนเก่งและคนดีเข้ามาทำงานและพัฒนาหน่วยงานให้เจริญก้าวหน้าตลอดจนเกษียณอายุราชการ”

5.2.2 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลจากผลการศึกษาพบว่า การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการทำงานจะทำให้งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

มากขึ้น และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอยู่และตอบสนองต่อความต้องการเพียงใด ซึ่งผล การศึกษามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอยู่และตอบสนองต่อความ ต้องการที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากคือ ระบบการประชุมทางไกล VDO Conference และยัง สอดคล้องกับผลสัมภาษณ์ผู้บริหารท่านหนึ่งที่ระบุว่า “ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมีส่วนใน การสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จได้ และการที่หน่วยงานนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ยังช่วย ลดขั้นตอนในการทำงาน ประหยัดงบประมาณอีกด้วย” จากผลการศึกษาดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในการทำงานนอกจากจะทำให้งานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากขึ้นแล้วยังช่วยลดขั้นตอนในการทำงานและประหยัดงบประมาณได้อีกด้วย ดัง เห็นได้จาก องค์การสวนสัตว์นำระบบการประชุมทางไกล VDO Conference มาใช้ ซึ่งเป็นระบบ ที่ถูกนำมาใช้มากที่สุด และถือว่าเป็นจุดแข็งด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์การสวนสัตว์ เพราะนอกจากจะทำให้การประชุมในแต่ละครั้งรวดเร็วขึ้น ประหยัดงบประมาณในการเดินทาง สำหรับบุคลากรที่อยู่สวนสัตว์ภูมิภาคต่าง ๆ เข้ามาประชุมในส่วนกลางแล้ว ยังจะทำให้ลดขั้นตอนใน การทำงาน อีกทั้งการเข้าถึงในการใช้ก็สะดวกและง่ายต่อการใช้งาน และทำให้ปลอดภัยต่อชีวิตและ ทรัพย์สินของพนักงานที่จะต้องเดินทางไกลอีกด้วย แต่ในทางตรงกันข้าม ระบบการจัดเก็บข้อมูล สถิติต่าง ๆ เช่น จำนวนผู้เยี่ยมชมสวนสัตว์ จำนวนรายได้ จำนวนสัตว์ จากผลการศึกษาพบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ที่เป็นเช่นนี้น่าจะเกิดจากการที่ระบบดังกล่าวมีการจัดเก็บข้อมูลใน ระบบไม่เป็นปัจจุบัน ทำให้การนำข้อมูลที่มีอยู่ไปใช้ต่อยอดในการดำเนินงานด้านอื่น ๆ ไม่ครอบคลุม เท่าที่ควร และในสถานการณ์ปัจจุบันประเทศกำลังก้าวเข้าสู่สังคมดิจิทัล ระบบรัฐบาลดิจิทัล การ จัดเก็บข้อมูล การบูรณาการข้อมูลร่วมกันระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอกเป็นเรื่องสำคัญ การ ไหลบ่าของข้อมูลมีมากขึ้นทุกวัน ซึ่งในอนาคตรัฐบาลจะนำข้อมูลต่างๆ ที่มีอยู่ในระบบมาเป็น ตัวกำหนดในการจัดลำดับรัฐวิสาหกิจ ซึ่งทั้งหมดขึ้นอยู่กับว่าข้อมูลที่รัฐวิสาหกิจมีและจัดเก็บไว้อย่าง เป็นระบบและพร้อมที่จะนำมาใช้ในการบริหารประเทศหรือไม่ จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้ศึกษาวิจัย จึงขอเสนอแนะ ดังนี้

5.2.2.1 เพื่อให้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์การสวนสัตว์ที่มีและใช้อยู่ ตอบสนองและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการการบริหารทรัพยากรบุคคล องค์การสวนสัตว์ ควรนำ ระบบการประชุมทางไกล VDO Conference ที่เป็นจุดแข็งทางด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมา ใช้อย่างต่อเนื่อง และควรปรับปรุงระบบให้มีความทันสมัย สะดวกและตอบสนองต่อการใช้งาน โดย สามารถใช้ระบบการประชุมทางไกล VDO Conference ร่วมกับหน่วยงานภายนอกในระดับ กระทั่งได้

5.2.2.2 ปัจจุบันประเทศไทยกำลังก้าวเข้าสู่ยุครัฐบาลดิจิทัล การจัดเก็บข้อมูล การบูรณาการข้อมูลร่วมกันระหว่างหน่วยงานจึงเป็นเรื่องสำคัญ เพราะการไหลบ่าของข้อมูลนับวันแต่จะมีเพิ่มมากขึ้น (Big Data) การจัดเก็บสถิติด้านต่าง ๆ การโอนถ่ายข้อมูล ที่เป็นภารกิจหลักของหน่วยงานจึงเป็นเรื่องสำคัญ หากองค์การสวนสัตว์ยังมีการจัดเก็บที่ดีไม่พออาจส่งผลกระทบต่อการจัดลำดับ (Ranking) รัฐวิสาหกิจต่อไปในอนาคตและอาจส่งผลกระทบในด้านการยอมรับจากหน่วยงานภายนอกได้ จึงขอเสนอให้องค์การสวนสัตว์ควร จ้างผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำระบบการจัดเก็บข้อมูล สถิติต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และสามารถบูรณาการข้อมูลร่วมกันได้ เพื่อตอบสนองและรองรับรัฐบาลดิจิทัล พร้อมทั้งต้องพัฒนาให้ความรู้แก่บุคลากรให้สามารถใช้ระบบได้อย่างเข้าใจควบคู่ไปด้วย ซึ่งผลที่ได้จากการจัดเก็บข้อมูลที่เป็นระบบนอกจากจะตอบสนองและรองรับรัฐบาลดิจิทัลแล้ว ในอนาคตยังเป็นการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจให้กับผู้บริหารได้

5.2.3 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ในที่นี้หมายความว่ารวมถึง ความสะอาด ความปลอดภัยอาชีวอนามัย ความเหมาะสมในขนาดของสถานที่ทำงาน ลักษณะแหล่งที่ตั้ง ระบบการทำงาน โครงสร้างองค์กร กฎระเบียบ และมาตรฐานในการทำงาน เป็นต้น ผลการศึกษวิจัยพบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านลักษณะที่ตั้ง โครงสร้างองค์กร ระบบการทำงาน กฎระเบียบ มาตรฐานในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ที่เป็นเช่นนี้น่าจะเกิดจากในอดีตที่ผ่านมาองค์การสวนสัตว์ ได้มีการจัดโครงสร้างองค์กรโดยใช้ปริมาณงานเป็นหลัก ไม่ได้มีการวิเคราะห์ค่างาน และความต้องการอัตรากำลังที่สอดคล้องและเพียงพอต่อปริมาณงาน ทำให้บางสำนักมีบุคลากรไม่เพียงพอในขณะที่บางสำนักมีบุคลากรมากเกินไปจนเกิดความจำเป็น องค์การสวนสัตว์จึงได้ใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยการเกลี่ยอัตรากำลังให้กับสำนักที่มีบุคลากรไม่เพียงพอ และจ้างลูกจ้างเป็นการชั่วคราวในปริมาณประมาณนั้น ๆ ซึ่งการแก้ปัญหาเช่นนี้ย่อมส่งผลให้กับองค์การสวนสัตว์ในระยะยาว คือ 1) ได้บุคลากรไม่ตรงกับสายงานหรือความรู้ความสามารถ 2) ขาดแรงจูงใจในการทำงานและไม่สร้างความมั่นคงในหน้าที่การงาน เนื่องจากลูกจ้างที่จ้างเป็นไปตามงบประมาณที่ได้รับในแต่ละปี อีกทั้งยังส่งผลต่อการจัดทำค่าของงบประมาณในแต่ละปี 3) ผู้บริหารไม่สามารถประเมินสถานการณ์ทางด้านอัตรากำลังในแต่ละปีได้เนื่องจากตัวเลขในการกำหนดอัตรากำลังคลาดเคลื่อนไม่ชัดเจนเป็นผลมาจากหน่วยงานขาดการวิเคราะห์ค่างาน และ 4) บุคลากรขาดความรู้สึกรักและผูกพันหรือการเป็นเจ้าของร่วม ซึ่งเหตุผลนี้ยังสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารท่านหนึ่งที่ระบุว่า “วัฒนธรรมองค์กรที่ปฏิบัติกันมาช้านานตั้งแต่อดีตที่ส่งผลต่อความรู้สึกและผูกพันกับองค์กร และการสร้างความสามัคคีภายในหน่วยงานที่จะส่งผลให้เกิดการทำงานเป็นทีม” จากปัญหาดังกล่าว

ข้างต้น ผู้ศึกษาวิจัยจึงขอเสนอแนะ ให้องค์การสวนสัตว์ควรมีแผนการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร และอัตรากำลังที่มีอยู่ในปัจจุบันให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับปริมาณงาน โดยพิจารณาถึง ปริมาณงาน ลักษณะและขนาดของพื้นที่ อีกทั้งงบประมาณที่ได้รับเป็นหลักสำคัญ และต้องทำการ วิเคราะห์ค่างานในแต่ละตำแหน่ง อีกทั้งควรมีการทบทวนทุก ๆ 3 – 5 ปี เพื่อให้โครงสร้างองค์กรมี ความยืดหยุ่นและคล่องตัวในการบริหารจัดการและเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารประเมินสถานการณ์ในการ กำหนดอัตรากำลังในการจ้างในแต่ละปี

5.2.4 ด้านกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง จากผลการศึกษาวิจัยพบว่า กฎหมาย ที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์ ได้แก่ ระเบียบ ข้อบังคับพนักงาน องค์การสวนสัตว์ด้านการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง ด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ ซึ่งผลการศึกษามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ที่เป็นเช่นนี้จะเกิดจากในอดีตที่ผ่านมาองค์การสวนสัตว์ไม่มีระบบการ สรรหา บรรจุแต่งตั้ง และแนวทางการสรรหาที่ดีที่ถูกต้องตามหลักวิชาการมีมาตรฐานหรือระบบที่ เชื่อถือได้ ในที่นี้คือ การสรรหาบุคคลโดยใช้หลักความรู้ความสามารถเป็นแนวทางจึงส่งผลให้ บุคลากรขององค์การสวนสัตว์ปฏิบัติงานโดยไม่ได้ยึดถือระเบียบหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง บุคลากร ส่วนใหญ่ยังขาดความรู้ความเข้าใจในทางปฏิบัติเกี่ยวกับระเบียบและข้อบังคับซึ่งจะเห็นได้จากผลการ ศึกษาวิจัยที่ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารท่านหนึ่งที่ระบุว่า “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น ความปลอดภัย อาชีวอนามัยในการทำงาน ความมั่นคงในหน้าที่การงาน โครงสร้างองค์กร และอัตรากำลัง ความพร้อมของอุปกรณ์ในการทำงานเครื่องมือประกอบในการทำงานที่เพียงพอต่อ ความต้องการค่าตอบแทนที่เหมาะสม ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย” ดังนั้น ผู้ศึกษาวิจัยจึง ขอเสนอแนะให้ องค์การสวนสัตว์ปรับกลยุทธ์ในการบริหารจัดการโดยการเพิ่มขีดความสามารถ ให้กับบุคลากรขององค์การสวนสัตว์ ด้วยวิธีการพัฒนาและฝึกอบรมให้กับบุคลากรทุกระดับเห็น ความสำคัญของการปฏิบัติตามกฎหมาย และรู้เท่าทันในกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับทางด้าน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่ปรับเปลี่ยนไป เพื่อลดช่องว่างระหว่างผู้ร่วมงานด้วยกัน กำหนดให้ทุก คนมีส่วนร่วมในการผลักดันในการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ โดยเฉพาะด้านการสรรหา บรรจุแต่งตั้ง ด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ และให้จัดตั้งเป็นในรูปแบบของคณะกรรมการ คณะกรรมการพิจารณาและทบทวนกฎระเบียบในทุก ๆ ปี ทั้งนี้ เพื่อให้ระเบียบที่ใช้บังคับทันสมัย และเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ

5.3 ข้อจำกัดในการทำวิจัย

จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ พบว่า ข้อจำกัดในการทำวิจัยที่พบ

1. การศึกษาวิจัยยังไม่สามารถลงลึกถึงรายละเอียดเกี่ยวกับความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศภายในองค์การสวนสัตว์ได้ เนื่องจากการศึกษาในภาพรวม ยังไม่ครอบคลุมถึงปัญหาต่าง ๆ ที่ผู้ใช้งานได้พบในขณะที่มีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศภายในองค์กร
2. การสัมภาษณ์ผู้บริหารเพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์นั้น ผู้ให้สัมภาษณ์บางท่านไม่ให้ความร่วมมือเท่าที่ควร และการให้ข้อมูลบางท่านมักจะถามถึงคำตอบของท่านก่อนหน้าเพื่อจะได้ตอบให้คล้ายกัน ซึ่งข้อมูลที่ได้เหล่านั้นจึงไม่ตรงกับความต้องการที่ผู้วิจัยต้องการและไม่ได้อยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง
3. การสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์ ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่จะพยายามเลี่ยงในการตอบปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร แต่จะระบุปัญหาที่เกิดขึ้นในภาพรวม ๆ ทำให้ไม่สามารถทราบถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในเชิงลึกได้
4. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษามาจากหลายสำนัก ทำให้ไม่สามารถทราบถึงปัญหาเชิงลึก และไม่สามารถทราบถึงความต้องการ การเข้าถึง และความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศของแต่ละสำนักในมุมที่แตกต่างกันได้

5.4 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. หน่วยงานควรมีการศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร เพื่อให้ก้าวไปสู่การเป็นหน่วยงานที่เป็นที่ยอมรับต่อภายนอก
2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพและการสร้างบุคลากรทดแทนในสายอาชีพ (Succession Plan)
3. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับปัญหาเชิงลึกของแต่ละหน่วยงาน เพื่อทราบถึงความต้องการ การเข้าถึง และความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ

รายการอ้างอิง

หนังสือ

- คมพันธ์ เสนทอง. การนำระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหารระดับสูงมาใช้ในองค์กร : กรณีศึกษา Talent การไฟฟ้านครหลวง. กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2554.
- ทงศักดิ์ โสวัจสตากุล. ปัจจัยของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานระบบสารสนเทศของสถาบันการศึกษา. กรุงเทพฯ: สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, 2552.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. สารสนเทศธุรกิจเบื้องต้น. นนทบุรี : มหาวิทยาลัย, 2545.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: โฟร์เพช, 2549.
- อัมพร อารังลักษณ์. องค์กร : ทฤษฎี โครงสร้าง และการออกแบบ. กรุงเทพฯ : โครงการตำราและสิ่งพิมพ์ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2551.

บทความวารสาร

- ชัยกฤต ชรรัตน์ และ ประภัสสร ผลเพิ่ม. “ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กองร้อยบิน กองพลที่ 1 รักษาพระองค์.” วารสารมหาวิทยาลัยนครพนม 5, ฉ. 2 (พฤษภาคม - สิงหาคม 2558): 119-127.
- วิวัฒน์ คลังวิจิตร. “การศึกษาประสิทธิผลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยฐานสมรรถนะ ในสถานประกอบการภาคกลางของประเทศไทย.” วารสารวิจัยและพัฒนาวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ 10, ฉ. 2 (2558): 195.

เอกสารประกอบการบรรยาย

- วิชัย ทองแดง. “ความผันเปลี่ยนของโลกกับการปรับตัวของภาคธุรกิจเอกชนไทย.” การบรรยายพิเศษ ในหลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารจัดการสาธารณะสำหรับนักบริหาร คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 18 มีนาคม 2559.

วิทยานิพนธ์

เขมนิจ ปรีเปรม. “สมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศกับการบริหารระบบสารสนเทศของผู้บริหาร
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1.” วิทยานิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554.

ชนิตา เมืองเผือก. “ระบบการจัดการทรัพยากรบุคคลของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและ
การศึกษาตามอัธยาศัย สำนักงานกศน.” การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองปริญญา
มหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, 2555.

สื่ออิเล็กทรอนิกส์

สรวรรณ เรืองกัลป์ปวงศ์. “แนวคิด ทฤษฎี ความหมายการจัดการทรัพยากรมนุษย์.” หลักสูตร
บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาเลขานุการทางการแพทย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
<http://www.medsec.dusit.ac.th> (สืบค้นเมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม 2559).

ภาคผนวก



แบบสอบถามเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศกับการบริหารทรัพยากรบุคคล

กรณีศึกษา : องค์การสวนสัตว์

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาวิจัยและค้นคว้าอิสระเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์ โดยจัดทำขึ้นเพื่อประเมินความรู้ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศขององค์การสวนสัตว์ที่มีอยู่ในปัจจุบัน และข้อมูลที่ได้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิเคราะห์ในการหาสาเหตุที่แท้จริงเพื่อนำไปสู่การพัฒนาและปรับปรุงในด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้มีความเหมาะสมต่อไปในอนาคต

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น ๓ ส่วน

ส่วนที่ ๑ ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ ๒ สอบถามด้านปัจจัยหรือองค์ประกอบที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์

ส่วนที่ ๓ ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

ส่วนที่ ๑ ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

๑. เพศ

☐ เพศชาย

☐ เพศหญิง

๒. สถานะปัจจุบัน

☐ พนักงานระดับ..... ตำแหน่ง.....

๓. คุณวุฒิการศึกษา

☐ อนุปริญญา / ปวส.

☐ปริญญาตรี

☐ปริญญาโท

☐ปริญญาเอก / อื่น ๆ.....

๔. สังกัด สำนัก / สวนสัตว์

- ☐ สำนักตรวจสอบ ☐ สำนักบริหารกลาง ☐ สำนักการเงินและทรัพย์สิน
☐ สำนักกฎหมาย ☐ สำนักยุทธศาสตร์และแผน ☐ สำนักอนุรักษ์และวิจัย
☐ สำนักพัฒนาธุรกิจ ☐ สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ ☐ สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล
☐ สถาบันบริหารจัดการสวนสัตว์ ☐ สวนสัตว์ดุสิต

๕. ท่านดำรงตำแหน่งในปัจจุบันเป็นเวลา

- ☐ ๑ - ๕ ปี ☐ ๖ - ๑๐ ปี ☐ ๑๑ - ๑๕ ปี
☐ ๑๖ - ๒๐ ปี ☐ มากกว่า ๒๐ ปี

ส่วนที่ ๒ โปรดเติมเครื่องหมาย ✓ และกรอกข้อความให้สมบูรณ์

การจัดระดับ

5 = มากที่สุด 4 = มาก 3 = ปานกลาง 2 = น้อย 1 = น้อยที่สุด

รายละเอียด	ระดับ				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
๑. ด้านปัจจัยภายใน					
๑.๑ ท่านคิดว่ามีปัจจัยใดที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์					
๑.๑.๑ ด้านงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรจากรัฐบาล					
๑.๑.๒ ด้านงบประมาณที่องค์การสวนสัตว์จัดสรร					

รายละเอียด	ระดับ				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
๑.๑.๓ ด้านความรู้ความสามารถของบุคลากร ๑.๑.๔ ด้านการสรรหา บรรจุ แต่งตั้งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมตรงตามตำแหน่ง ๑.๑.๕ ด้านการพัฒนาฝึกอบรมบุคลากร เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน ๑.๑.๖ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ ความสะอาดและความปลอดภัย อาชีวอนามัย ของอาคารสถานที่ ความเหมาะสมในขนาดของสถานที่ทำงาน เป็นต้น ๑.๑.๗ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ ลักษณะแหล่งที่ตั้ง โครงสร้างองค์กร ระบบการทำงาน กฎระเบียบ มาตรฐานในการทำงาน เป็นต้น ๑.๑.๘ วัฒนธรรมองค์กร เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ความพร้อมเพรียงในการให้ความร่วมมือ เป็นต้น ๑.๑.๙ อัตราค่าจ้าง เงินเดือน หรือค่าตอบแทน					

รายละเอียด	ระดับ				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
๑.๑.๑๐ สวัสดิการ ผลประโยชน์ตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและ ไม่ใช่ตัวเงิน ๑.๑.๑๑ ระบบการประเมินผล การปฏิบัติงานเพื่อการพิจารณาปรับขึ้น เงินเดือน ๑.๑.๑๒ ความมั่นคงและ ความก้าวหน้าในการทำงาน ๑.๑.๑๓ ความเหมาะสมของ โครงสร้างองค์กรในปัจจุบัน ๑.๑.๑๔ การได้รับการเอาใจใส่ ดูแลจากหน่วยงานที่เหมาะสม เท่าเทียม และทั่วถึง					
๑.๒ ท่านคิดว่าปัจจุบันองค์การสวนสัตว์ เป็นหน่วยงานที่เป็นที่รู้จักและได้รับการ ยอมรับจากหน่วยงานภายนอกเพียงใด					
๑.๓ ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่า ความรู้ ความสามารถของพนักงานเป็นตัวบ่งชี้ถึง ความสำเร็จและการไปถึงจุดหมายของ หน่วยงานในยุคปัจจุบัน					
๑.๔ ท่านคิดว่าการปรับเปลี่ยนหน้าที่เป็น ส่วนหนึ่งของการปรับกระบวนการทัศน์หรือ					

รายละเอียด	ระดับ				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ความคิดให้กับพนักงานในยุคของการเปลี่ยนแปลงเพียงใด					
๒. ด้านปัจจัยภายนอก					
๒.๑ ท่านคิดว่านโยบายของรัฐต่อไปนี้ส่งผลต่อการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์เพียงใด ๒.๑.๑ ด้านการจัดสรรงบประมาณที่มุ่งเน้นไปที่ขนาดและจำนวนบุคลากรขององค์กรเป็นหลัก ๒.๑.๒ ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพในประเมินผลการทำงานของบุคลากรของรัฐให้เป็นไปตามตัวชี้วัด ๒.๑.๓ ด้านการควบคุมปริมาณบุคลากรของหน่วยงานให้มีความเหมาะสมและเพียงพอต่อการภารกิจหลักของหน่วยงาน ๒.๑.๔ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่มุ่งเน้นในการตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ และผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกและให้มีความทันสมัย					

รายละเอียด	ระดับ				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
๒.๒ ท่านคิดว่ากฎหมายต่อไปนี้ ส่งผลต่อการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์เพียงใด ๒.๒.๑ พรบ.แรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ ๒.๒.๒ พรบ.คุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ ๒.๒.๓ พรบ.ความปลอดภัยอาชีวนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ๒.๒.๔ พรบ.ข้อมูลข่าวสารทางราชการ ๒.๒.๕ พรบ.สงวนและคุ้มครองสัตว์ป่า ๒.๒.๖ มติคณะรัฐมนตรี ๒.๒.๗ ระเบียบ ข้อบังคับ พนักงานองค์การสวนสัตว์ ด้านการสรรหาบรรจุ แต่งตั้ง ด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์					
๒.๓ สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันเป็นตัวชี้วัดในการเพิ่มหรือลดรายได้ขององค์การสวนสัตว์ ท่านเห็นด้วยเพียงใด					

รายละเอียด	ระดับ				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
๒.๔ นอกจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่กล่าวข้างต้น ท่านคิดว่าสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น สถานการณ์การเมือง การปรับเปลี่ยนผู้บริหารประเทศ ปัญหาความเหลื่อมล้ำของประชาชน ปัญหาทางสภาพภูมิอากาศ ส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์เพียงใด					
๓. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ					
๓.๑ ท่านคิดว่าระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่องค์การสวนสัตว์มีและใช้อยู่ในปัจจุบันตอบสนองต่อความต้องการเพียงใด (ท่านเลือกตอบเฉพาะระบบที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของท่าน) ๓.๑.๑ ระบบบัญชี ๓.๑.๒ ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ๓.๑.๓ ระบบทะเบียนสัตว์ ๓.๑.๔ ระบบการจัดเก็บข้อมูลสถิติต่าง ๆ เช่น จำนวนผู้เยี่ยมชมสวนสัตว์ จำนวนรายได้ จำนวนสัตว์					

รายละเอียด	ระดับ				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
๓.๑.๕ ระบบการประชุมทางไกล VDO Conference ๓.๑.๖ ระบบโปรแกรมสำเร็จรูป พื้นฐาน					
๓.๒ การเข้าถึงในการใช้งานระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศขององค์การสวน สัตว์ที่มีอยู่ในปัจจุบันมีความง่ายเพียงใด (ท่านเลือกตอบเฉพาะระบบที่เกี่ยวข้องกับ การทำงานของท่าน) ๓.๒.๑ ระบบบัญชี ๓.๒.๒ ระบบบริหารทรัพยากร บุคคล ๓.๒.๓ ระบบทะเบียนสัตว์ ๓.๒.๔ ระบบการจัดเก็บข้อมูล สถิติต่าง ๆ เช่น จำนวนผู้เยี่ยมชมสวน สัตว์ จำนวนรายได้ จำนวนสัตว์ ๓.๒.๕ ระบบการประชุม ทางไกล VDO Conference ๓.๒.๖ ระบบโปรแกรมสำเร็จรูป พื้นฐาน					

รายละเอียด	ระดับ				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
๓.๓ ท่านคิดว่าท่านมีความรู้ความเข้าใจในการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์การสวนสัตว์ที่มีอยู่ในปัจจุบันเพียงใด (ตอบได้มากกว่า ๑ ระบบ) ๓.๓.๑ ระบบบัญชี ๓.๓.๒ ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ๓.๓.๓ ระบบทะเบียนสัตว์ ๓.๓.๔ ระบบการจัดเก็บข้อมูลสถิติต่าง ๆ เช่น จำนวนผู้เยี่ยมชมสวนสัตว์ จำนวนรายได้ จำนวนสัตว์ ๓.๓.๕ ระบบการประชุมทางไกล VDO Conference ๓.๓.๖ ระบบโปรแกรมสำเร็จรูปพื้นฐาน					
๓.๔ ท่านคิดว่าระดับความรู้ความเข้าใจในการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์การสวนสัตว์ที่มีอยู่ในปัจจุบัน ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์เพียงใด (ตอบได้มากกว่า ๑ ระบบ) ๓.๔.๑ ระบบบัญชี					

รายละเอียด	ระดับ				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
๓.๔.๒ ระบบบริหาร ทรัพยากรบุคคล ๓.๔.๓ ระบบทะเบียนสัตว์ ๓.๔.๔ ระบบการจัดเก็บข้อมูล สถิติต่าง ๆ เช่น จำนวนผู้เที่ยวชมสวน สัตว์ จำนวนรายได้ จำนวนสัตว์ ๓.๔.๕ ระบบการประชุม ทางไกล VDO Conference ๓.๔.๖ ระบบโปรแกรม สำเร็จรูปพื้นฐาน					
๓.๕ ท่านคิดว่าหากองค์การสวนสัตว์มีการ ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยจะ ช่วยให้ลดขั้นตอนในการทำงาน และงานมี ความรวดเร็วขึ้น					
๓.๖ ท่านคิดว่าการนำเทคโนโลยี สารสนเทศมาใช้ในการทำงานจะทำให้งาน มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น					
๓.๗ องค์การสวนสัตว์ควรนำระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคลที่ทันสมัยมาใช้และพัฒนา ทั้งนี้เพื่อให้องค์การสวนสัตว์มีการ เปลี่ยนแปลงอยู่ในแถวต้น ๆ ของ หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ					

รายละเอียด	ระดับ				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
๓.๘ ปัจจุบันท่านมีความพึงพอใจในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์การสวนสัตว์ที่มีอยู่เพียงใด					

ส่วนที่ ๓ ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

คำถามสำหรับสัมภาษณ์ผู้บริหาร ๓ ตำแหน่ง ได้แก่

๑. CEO
๒. รองผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์
๓. ผู้อำนวยการสำนัก

คำถามที่ ๑

ท่านคิดว่าปัจจัยใดที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์

คำถามที่ ๒

ท่านคิดว่าระดับความรู้ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบันของพนักงานเป็นเรื่องสำคัญและเป็นตัวบ่งชี้ถึงความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การหรือไม่

คำถามที่ ๓

ท่านมีนโยบายหรือแนวทางในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์อย่างไร หากพบปัญหาหรืออุปสรรคในการบริหารท่านจะมีวิธีการในการแก้ปัญหาที่พบอย่างไร

คำถามที่ ๔

ปัจจุบันรัฐได้ออกนโยบายด้านต่าง ๆ มาเป็นเครื่องมือในการบริหารประเทศให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารที่มีอำนาจในการตัดสินใจ ท่านคิดว่านโยบายใดที่ท่านจะนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้กับองค์การสวนสัตว์

ประเด็นคำถามสำหรับสัมภาษณ์ผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์

คำถามที่ ๑

ท่านคิดว่าปัจจัยใดที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์

คำถามที่ ๒

ท่านคิดว่าระดับความรู้ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบันของพนักงานเป็นเรื่องสำคัญและเป็นตัวบ่งชี้ถึงความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การหรือไม่

คำถามที่ ๓

ท่านมีนโยบายหรือแนวทางในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์อย่างไร หากพบปัญหาหรืออุปสรรคในการบริหารท่านจะมีวิธีการในการแก้ปัญหาที่พบอย่างไร

คำถามที่ ๔

ปัจจุบันรัฐได้ออกนโยบายด้านต่าง ๆ มาเป็นเครื่องมือในการบริหารประเทศให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารที่มีอำนาจในการตัดสินใจ ท่านคิดว่านโยบายใดที่ท่านจะนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้กับองค์การสวนสัตว์

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางศิริวิ ราศรี
วันเดือนปีเกิด	1 ตุลาคม 2506
วุฒิการศึกษา	ปีการศึกษา 2529: บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขา บริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
ตำแหน่ง	นักบริหาร 8 ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักเทคโนโลยี สารสนเทศ องค์การสวนสัตว์ในพระบรมราชูปถัมภ์
ประสบการณ์ทำงาน	2555-ปัจจุบัน: นักบริหาร 8 ผู้ช่วยผู้อำนวยการ สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ องค์การสวนสัตว์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ 2552: นักบริหาร 8 ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนัก บริหารกลาง องค์การสวนสัตว์ในพระบรมราชูปถัมภ์