

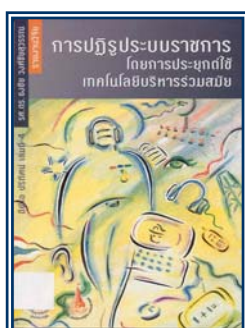


สรุปโครงการวิจัย

เรื่อง สภาพปัญหาการบริหารงานบุคคล

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

วิทยาเขตบางเขน



สำนักงานอธิการบดี
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
พฤศจิกายน 2552

สารบัญ

	หน้า
1. ชื่อผู้วิจัย	1
2. สรุปผลการดำเนินงานโครงการวิจัย	
2.1 วัตถุประสงค์โครงการวิจัย	1
2.2 เป้าหมายผลงานวิจัยตลอดโครงการ	1
2.3 ผลผลิต/สิ่งที่ได้จากการวิจัย	1
2.4 ผลลัพธ์/ผลสำเร็จที่ได้/หรือคาดว่าจะได้จากการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์	1
2.5 ผลกระทบ ที่เกิดจากการนำผลการวิจัยไปใช้	1
2.6 ผลการดำเนินงานวิจัยสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ	1
2.7 ปัญหา อุปสรรค ในการดำเนินงานวิจัยและแนวทางแก้ไข	1
3. รายงานผลการศึกษา	
3.1 บทคัดย่อ	1-2
3.2 สรุปผลการศึกษา	
3.2.1 ระดับผู้บริหารหน่วยงาน	3-4
3.2.2 ระดับบุคลากรในหน่วยงาน	4-6
3.2.3 ระดับผู้รับผิดชอบการบริหารงานบุคคล	6-7
4. ข้อเสนอแนะ	
4.1 ข้อเสนอแนะที่ได้จากผลการศึกษา	
4.1.1 สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นของการบริหารงานบุคคล	7-8
4.1.2 ปัจจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล	8-9
4.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาค้างต่อไป	9

สรุปรายงานผลการวิจัย

โครงการวิจัย

เรื่อง สภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน

1. ชื่อผู้วิจัย
1. รศ.ทองฟู ศิริวงศ์
 2. นายพิชิตชัย ผ่องอุดม
 3. นางสาวเนตรทราย ยอดพรหม
 4. นางสาวรัชฎา ชื่นเสียง

2. สรุปผลการดำเนินงานโครงการวิจัย

2.1 วัตถุประสงค์โครงการวิจัย

เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงาน สภาพปัญหา และเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อปัญหาของการดำเนินงานด้านบริหารงานบุคคล กับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลของ มก. วิทยาเขตบางเขน

2.2 เป้าหมายผลงานวิจัยตลอดโครงการ

ทราบถึงปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะ ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการเกิดปัญหา และเป็นข้อมูลเพื่อพัฒนาปรับปรุงในการบริหารงานบุคคล

2.3 ผลผลิต/สิ่งที่ได้จากการวิจัย

ปัญหา อุปสรรค ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการเกิดปัญหา และข้อมูลเพื่อพัฒนาปรับปรุงในการบริหารงานบุคคล

2.4 ผลลัพธ์/ผลสำเร็จที่ได้/หรือคาดว่าจะได้จากการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

- 1) เพิ่มเติม และปรับปรุงสวัสดิภาพบุคลากร
- 2) เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาปรับปรุง และพัฒนาการดำเนินงานด้านบริหารงานบุคคลของหน่วยงานต่าง ๆ

3) เกิดความรู้ด้านการบริหารงานบุคคลเครือข่ายหน่วยงานในมหาวิทยาลัย

2.5 ผลกระทบที่เกิดจากการนำผลการวิจัยไปใช้

ได้สวัสดิการขั้นพื้นฐานด้านคุณภาพชีวิตและสังคม ศักยภาพของคนและการศึกษา การแพทย์และสาธารณสุข หลักประกันความมั่นคง สวัสดิการสังคม วัฒนธรรม จริยธรรมและค่านิยม

2.6 ผลการดำเนินงานวิจัยสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ในด้านยุทธศาสตร์การพัฒนาคนและสังคมที่มีคุณภาพ

2.7 ปัญหา อุปสรรค ในการดำเนินงานวิจัยและแนวทางแก้ไข

จำนวนแบบสอบถามที่ส่งไปจำนวน 673 ชุด ได้กลับมา 375 ชุด คิดเป็นร้อยละ 47.3 ซึ่งเป็นจำนวนตัวอย่างที่อาจไม่เป็นตัวแทนของประชากร อาจส่งผลกระทบถึงการสรุปผลการวิจัยที่ไม่ครอบคลุมประเด็นปัญหา/อุปสรรคที่แท้จริง จึงมีแนวทางแก้ไข คือ ทำวิจัยครั้งต่อไปจะต้องใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก แล้วดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ

3. รายงานผลการศึกษา

3.1 บทคัดย่อ

การศึกษานี้ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงานในปัจจุบันของการบริหารงานบุคคล 2) เพื่อศึกษาสภาพปัญหาของการบริหารงานบุคคล 3) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความคิดเห็นที่มีต่อปัญหาในการบริหารงานบุคคล การรวบรวมข้อมูล โดยการส่งแบบสอบถาม จำนวน 673 ชุด ให้กับกลุ่มเป้าหมาย 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารหน่วยงาน 149 ชุด ผู้รับผิดชอบการบริหารงานบุคคล 149 ชุด

และบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานต่างๆ 375 ชุด สถิติที่ใช้ ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test และ One Way ANOVA

ผลการวิจัย พบว่า สภาพการดำเนินงานการบริหารงานบุคคล ส่วนใหญ่มีการจัดทำแผนอัตรากำลัง โดยคำนึงถึงทิศทางการพัฒนาหน่วยงาน มีการส่งบุคลากรใหม่เข้าปฐมนิเทศของมหาวิทยาลัย มีการมอบหมายงานโดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถของบุคลากรเป็นหลัก สิทธิประโยชน์และสวัสดิการที่มีอยู่น้อยเกินไป การพิจารณาความดีความชอบ ให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพในการทำงาน เครื่องมือ และวัสดุอุปกรณ์ของหน่วยงานยังน้อยเกินไป การพัฒนาบุคลากรมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร โดยส่งบุคลากรเข้าร่วมการสัมมนา สัมมนาทางวิชาการ มีการประเมินผลหลังการเข้าร่วมสัมมนา โดยให้บุคลากรรายงาน หรือสรุปเนื้อหาที่เข้ารับการพัฒนาให้ผู้บริหาร หรือหัวหน้าฝ่ายทราบ และมีการรวบรวมข้อมูลผู้เกษียณเพื่อเตรียมวางแผนอัตรากำลังทดแทน

สภาพปัญหาการบริหารงานบุคคล ปัญหาที่พบ ได้แก่ หน่วยงานไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนอัตรากำลังที่วางไว้ ไม่มีคนมาสมัครงาน หรือมีคนสมัครน้อยเกินไป ผู้สมัครมีความสามารถน้อยกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ขั้นตอนการบรรจุแต่งตั้งใช้ระยะเวลานาน การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการไม่มีการดำเนินงานอย่างจริงจัง หน่วยงานไม่เห็นความสำคัญของการปฐมนิเทศ และบุคลากรไม่เข้าร่วมปฐมนิเทศ หรือเข้าร่วมช้ากว่ากำหนด บุคลากรใหม่ใช้เวลาปรับตัวกับงานนาน และไม่ชอบงานที่ได้รับมอบหมาย สำหรับการประเมินผลการทำงาน ปัญหาที่พบ ได้แก่ บุคลากรทำงานไม่เต็มศักยภาพ ไม่มีเกณฑ์ หรือระเบียบการประเมินที่ใช้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งมหาวิทยาลัยผู้ประเมินมีอคติกับผู้ถูกประเมิน ภาระงานสาย ข และ ค ไม่ชัดเจน การพิจารณาความดีความชอบ ไม่เหมาะสมกับคุณภาพงานอย่างแท้จริง ผู้บริหารหลีกเลี่ยงความขัดแย้งภายในหน่วยงาน จึงพิจารณาความดีความชอบให้เท่าเทียมกันทุกคน บุคลากรยังขาดความชำนาญในการจัดทำทะเบียนประวัติ การจัดสิทธิประโยชน์และสวัสดิการไม่เท่าเทียมกัน ขาดงบประมาณสนับสนุนการจัดสวัสดิการให้บุคลากร สำหรับด้านการพัฒนาบุคลากร ปัญหาที่พบ ได้แก่ งบประมาณไม่เพียงพอ บุคลากรไม่ให้ความร่วมมือและไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเอง ภาระงานที่บุคลากรรับผิดชอบมีมาก ทำให้ไม่มีเวลาเข้ารับการพัฒนา การประเมินผลจากการพัฒนาบุคลากร ไม่มีเกณฑ์ หรือรูปแบบการประเมินที่ชัดเจน ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน บุคลากรไม่ทราบรายละเอียดที่แท้จริงในการพิจารณาโทษของการกระทำผิดทางวินัย การฟ้องร้องให้บุคลากรพ้นออกจากงาน ใช้เวลานานในการดำเนินการ

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลของบุคลากร พบว่า ประเภทบุคลากร หน่วยงานที่สังกัด การสนับสนุนจากผู้บริหาร และความคาดหวังของบุคลากร มีความสัมพันธ์กับการบริหารงานบุคคล ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ส่วน สายการปฏิบัติงาน การรับรู้ข่าวสาร และความรู้ความเข้าใจ ไม่มีความสัมพันธ์กับการบริหารงานบุคคล ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้

ข้อเสนอแนะการบริหารงานบุคคล มีผู้ให้ข้อเสนอแนะ ดังนี้ หน่วยงานควรพิจารณาปริมาณงานเพื่อจัดสรรคนให้สอดคล้องกับงาน ควรมีการเพิ่มสิทธิประโยชน์และสวัสดิการให้มากขึ้น หรือปรับปรุงสวัสดิการที่มีอยู่เดิมให้ดีขึ้น ควรให้สิทธิในการโอนย้ายบุคลากรสาย ข หรือ ค ที่มีคุณวุฒิและความรู้ความสามารถเหมาะสมเป็นบุคลากรสาย ก ได้ ควรปรับปรุงเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบให้ทันสมัย ควรจัดสรรงบประมาณการพัฒนาบุคลากรให้มากขึ้นและเท่าเทียมกัน ควรจัดทำรายละเอียดและแผนการพัฒนาในแต่ละตำแหน่ง ควรกำหนดมาตรการกระทำผิดทางวินัยอย่างชัดเจน ควรจัดทำฐานข้อมูลบุคลากรเกษียณ และควรจัดตั้งกองทุนช่วยเหลือผู้เกษียณที่เป็นลูกจ้างชั่วคราว หรือลูกจ้างประจำ

3.2 สรุปผลการศึกษา

3.2.1 ระดับผู้บริหารหน่วยงาน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลด้านปัจจัยบุคคล มีผู้ตอบแบบสอบถาม 64 คน ประสพการณ์บริหาร เฉลี่ย 6.91 ปี

ส่วนที่ 2 สภาพการดำเนินงานในปัจจุบัน

ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร มีการจัดทำแผนอัตรากำลังโดยคำนึงถึง ทิศทางการพัฒนาหน่วยงาน หน่วยงานมีบุคลากรน้อยไป และการคัดเลือกหน่วยงานดำเนินการเอง ในรูปคณะกรรมการ ด้านการบำรุงรักษา

- 1) วิธีการแนะนำบุคลากรใหม่เข้าสู่หน่วยงาน ส่งเข้าโครงการปฐมนิเทศ และ เพื่อนร่วมงานเป็นผู้แนะนำ
 - 2) การมอบหมายงานพิจารณาจากความรู้ความสามารถของบุคลากรเป็นหลัก และมอบหมายงานตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง
 - 3) สิทธิประโยชน์และสวัสดิการ น้อยเกินไป
 - 4) การพิจารณาความดีความชอบ ให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพของการทำงาน
- ด้านการพัฒนาบุคลากร มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน โดยมีรูปแบบการพัฒนา คือ ส่งบุคลากรเข้าร่วมการสัมมนา/สัมมนาทางวิชาการการประเมิน ประเมินผลบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนาโดยใช้วิธีรายงาน/สรุปเนื้อหาให้ผู้บริหาร

ด้านการให้พ้นจากงาน เกษียณอายุราชการ

ส่วนที่ 3 สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นของการบริหารงานบุคคล

ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร

- 1) ไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนอัตรากำลังที่กำหนดไว้
- 2) มีงบประมาณน้อยไปในการใช้จ้างบุคลากร
- 3) มีการกำหนดคุณสมบัติผู้สมัครแคบไป เน้นคนที่อยู่ในองค์กรอยู่แล้ว
- 4) ไม่สามารถคัดคนที่ตรงตามความต้องการ ของหน่วยงานได้อย่างแท้จริง
- 5) การบรรจุแต่งตั้งมีขั้นตอนมาก ใช้เวลาดำเนินการนาน
- 6) ระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ คณะกรรมการไม่ประเมินอย่างจริงจัง

ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร

- 1) หน่วยงานไม่เข้มงวดในการส่งบุคลากรใหม่เข้าปฐมนิเทศ
- 2) บุคคลใหม่ใช้เวลาปรับตัวเข้ากับงาน และหน่วยงานค่อนข้างนาน
- 3) บุคลากรทำงานไม่เต็มศักยภาพ ไม่มีกฎเกณฑ์ในการประเมินผล
- 4) สิทธิประโยชน์และสวัสดิการที่จัดให้ไม่เท่าเทียมกัน
- 5) การพิจารณาความดีความชอบ ถูกจำกัดด้วยวงเงินและหลักเกณฑ์
- 6) ข้อมูลบุคลากรที่มีอยู่ไม่ทันสมัย และกระจายอยู่ตามหน่วยงานย่อย
- 7) สถานที่ทำงานคับแคบ มีทางเข้าออกหลายด้าน ทำให้ดูแลความปลอดภัยไม่ทั่วถึง

ปลอดภัยไม่ทั่วถึง

ด้านการพัฒนาบุคลากร งบประมาณพัฒนาบุคลากรไม่เพียงพอ ขาดแผนพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน และ ไม่มีเกณฑ์/รูปแบบการประเมินผลผู้ที่เข้ารับพัฒนา

ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน

- 1) การให้บุคลากรที่ไม่มีประสิทธิภาพในการทำงานพ้นจากงานทำได้ยาก
- 2) หน่วยงานไม่ต้องการประสบปัญหาจากการฟ้องร้อง จึงหลีกเลี่ยงการให้บุคลากรพ้นจากงานด้วยสาเหตุอื่น นอกจากเกษียณ

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร

- 1) การจัดทำแผนอัตรากำลัง ควรจัดทำให้สอดคล้องกับ ปริมาณงานที่จะเพิ่มขึ้นเพื่อให้มีจำนวนคนเหมาะสม กับงานโดยคำนึงถึงงบประมาณที่ใช้จ้าง
- 2) การคัดเลือกคน ให้หน่วยงานดำเนินการเองในรูปคณะกรรมการ โดยมหาวิทยาลัยกำหนดหลักเกณฑ์เป็นมาตรฐาน ให้หน่วยงานนำไปปฏิบัติ และ ให้คณะกรรมการเน้นในเรื่อง คุณธรรม จริยธรรม และข้อมูลเชิงลึกควบคู่ไปกับการวัดความรู้ความสามารถ
- 3) การประเมินผลการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ
 - (3.1) ให้ทำในรูปคณะกรรมการกำหนดเกณฑ์การประเมินที่ เน้น ธุรกรรม เช่น จำนวนผลงานคุณภาพผลงาน
 - (3.2) ควรทำฐานข้อมูลผู้มาสมัครงานเพื่อตรวจสอบผู้ที่เคยสมัครงานกับ หน่วยงานมาก่อน
 - (3.3) พิจารณาคูณสมบัติที่เหมาะสมมากกว่าความสนิทสนมเป็นการ ส่วนตัวหน่วยงานควรวางแผนอัตรากำลังทดแทนบุคลากรเกษียณ

ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร

- 1) จัดสิทธิประโยชน์และสวัสดิการให้เหมาะสม ไม่ให้มีความแตกต่างกันมาก
- 2) กำหนดเกณฑ์การประเมินบุคลากรที่ทำงาน ไม่ได้ตามเป้าหมายขององค์กร
- 3) ปรับปรุงเกณฑ์พิจารณาความดีความชอบ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม
- 4) สนับสนุนการจัดบรรยากาศที่ทำงาน ให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานและปลอดภัย
- 5) กำหนดหลักเกณฑ์การจัดสวัสดิการ ให้บุคลากรหลังเกษียณ

ด้านการพัฒนาบุคลากร

- 1) ให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรโดยจัดสรรงบประมาณให้มากขึ้นและทั่วถึง
- 2) ส่งเสริมให้บุคลากรทุกประเภท ทุกสายได้รับการพัฒนาโดยเน้น การพัฒนา ประสิทธิภาพ เพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่
- 3) จัดทำรายละเอียดความก้าวหน้า ในแต่ละตำแหน่งและแผนพัฒนา แต่ละตำแหน่ง
- 4) กำหนดเกณฑ์หรือรูปแบบการประเมินผล ผู้ที่เข้ารับการพัฒนาให้ทุก หน่วยงานถือปฏิบัติ

ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน ผู้บังคับบัญชาต้องให้ความสำคัญในการกำกับดูแล และ ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และกระทำอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อให้เป็นวัฒนธรรมในองค์กร

3.2.2 ระดับบุคลากรในหน่วยงาน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลด้านปัจจัยบุคคล ส่วนมากเป็นเพศหญิง เป็นข้าราชการ สายสนับสนุน สังกัดกอง และ สำนักงานเลขานุการมีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 1 ปี แต่ไม่เกิน 5 ปี

ส่วนที่ 2 การรับรู้ข่าวสารเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในหน่วยงาน รับรู้ข่าวสารในระดับ ปานกลาง แหล่งข่าวสารที่ได้รับมากที่สุด คือ ผ่านทางหนังสือเวียน

ส่วนที่ 3 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลถูกต้องอยู่ในระดับมาก ที่ยังเข้าใจไม่ถูกต้อง คือ คิดว่าบุคลากรทุกประเภท ในมหาวิทยาลัยใช้ข้อบังคับฉบับเดียวกัน

ส่วนที่ 4 การสนับสนุนจากผู้บริหารเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล บุคลากรในหน่วยงานมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารให้การสนับสนุนอยู่ในระดับปานกลาง มีการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่บุคคลหรือเจ้าหน้าที่เพื่อดูแลรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารงาน บุคคลของหน่วยงานมากที่สุด

ส่วนที่ 5 การมีส่วนร่วมในการบริหารงานบุคคล บุคลากรมีส่วนร่วมในการ บริหารงานบุคคลในระดับปานกลาง โดยกิจกรรมที่บุคลากรเข้าร่วมมากที่สุด คือ ประชุมสัมมนาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในหน่วยงาน

ส่วนที่ 6 ความคาดหวังเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล บุคลากรมีความคาดหวังในระดับมาก โดยคาดหวังให้ผู้บริหารหน่วยงาน เห็นความสำคัญของการบริหารงานบุคคล มากที่สุด

ส่วนที่ 7 สภาพการดำเนินงานในปัจจุบันของการบริหารงานบุคคล

ด้านการให้ได้ว่าซึ่งบุคลากร พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นว่า ในหน่วยงานของตนเองมีบุคลากรเพียงพออยู่แล้ว

การคัดเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่มีการแต่งตั้งคณะกรรมการคัดเลือกเอง การประชาสัมพันธ์รับสมัครงาน ส่วนใหญ่ ประชาสัมพันธ์ผ่านบอร์ดภายในหน่วยงานมากที่สุด

ด้านการบำรุงรักษา แนะนำบุคลากรใหม่เข้าสู่หน่วยงาน ส่วนใหญ่หน่วยงานจะส่งบุคลากรใหม่ เข้ารับการปฐมนิเทศของมหาวิทยาลัย และให้เพื่อนร่วมงานเป็นผู้แนะนำบุคลากรใหม่ให้รู้จักหน่วยงานและการปฏิบัติงาน

การมอบหมายงาน ได้รับมอบหมายงานตรงกับความรู้ ความสามารถที่มีและตรงกับตำแหน่ง การพิจารณาความดีความชอบ ส่วนใหญ่ไม่ทราบหลักเกณฑ์ สิทธิประโยชน์และสวัสดิการในหน่วยงาน ส่วนใหญ่เห็นว่ายั่งยืนไป สภาพการปฏิบัติงานระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร เป็นไปในทางบวก โดยผู้บริหารให้ความเป็นกันเอง

สภาพการปฏิบัติงานระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน ส่วนใหญ่ทำงานประสานกันดี ลักษณะของสถานที่ทำงานในปัจจุบัน บุคลากรส่วนใหญ่เห็นว่าสถานที่ทำงาน มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน

ด้านการพัฒนาบุคลากร รูปแบบในการพัฒนาบุคลากร ใช้หลายรูปแบบที่ใช้มากที่สุด คือ การฝึกอบรมและการสัมมนา/สัมมนาวิชาการ

วิธีการประเมินผลบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนา ใช้วิธีรายงาน/สรุปเนื้อหาเรื่องที่เข้ารับ การพัฒนาให้ผู้บริหาร/หัวหน้าฝ่าย

ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน การดำเนินการเกี่ยวกับบุคลากรพ้นจากงานใช้วิธีแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อสอบสวน กรณีเกิดการกระทำความผิดทางวินัย

ส่วนที่ 8 สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นของการบริหารงานบุคคล

ด้านการให้ได้ว่าซึ่งบุคลากร สภาพปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง เรื่องงบประมาณไม่เพียงพอเป็นปัญหามากที่สุด รองลงไป คือ หน่วยงานได้รับ การจัดสรรอัตรากำลังน้อย

ด้านการบำรุงรักษา สภาพปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง เรื่องงบประมาณไม่เพียงพอเป็นปัญหามากที่สุด รองลงไป คือ บุคลากรขาดแรงจูงใจ ขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน

สิทธิประโยชน์และสวัสดิการ ได้รับไม่เท่าเทียมกัน ไม่มีเกณฑ์การพิจารณา
การพิจารณาความดีความชอบ ไม่มีเกณฑ์การพิจารณาที่ชัดเจน การพิจารณาไม่มีความ
ยุติธรรม

ด้านการพัฒนาบุคลากร สภาพปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง หน่วยงานไม่มีการ
ประเมินบุคลากร หลังได้รับการพัฒนามีปัญหามากที่สุด รองลงไป คือ งบประมาณไม่เพียงพอ และบุคลากร
ได้รับการพัฒนา ไม่เท่าเทียมกันไม่ทั่วถึง

ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน สภาพปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง มีระบบอุปถัมภ์
ช่วยให้บุคลากรที่ด้อยคุณภาพ ยังคงปฏิบัติงานอยู่มีปัญหามากที่สุด รองลงไป คือ ผู้บริหารไม่เห็น
ความสำคัญ ของการให้บุคลากรพ้นจากงาน บุคลากรใกล้ชิดเกษียณขาดความ กระตือรือร้นในการทำงาน

ส่วนที่ 9 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

ด้านการให้ได้มาซึ่งบุคลากร ควรประชาสัมพันธ์การรับสมัครบุคลากรมากขึ้นโดย
ผ่านสื่อที่หลากหลาย ควรมีมาตรฐาน/ระเบียบในการคัดเลือก บุคลากรแบบเดียวกันทั้งมหาวิทยาลัย เช่น
ข้อสอบลักษณะการสัมภาษณ์ ควรพิจารณาความรู้ความสามารถ อย่างแท้จริง ไม่ใช่ระบบอุปถัมภ์ และ ควรมี
คณะกรรมการคัดเลือกที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในการคัดเลือกบุคลากร

ด้านการบำรุงรักษา ควรจัดสิทธิประโยชน์และสวัสดิการ เพิ่มขึ้นเพื่อให้บุคลากร
มีกำลังใจ ในการทำงานและให้เท่าเทียมกันในบุคลากรทุกสายงาน ผู้บริหารควรสนับสนุนให้บุคลากรก้าวหน้า
ในหน้าที่การงาน และ ควรจัดทำแผน/นโยบาย/ระเบียบที่ชัดเจนเกี่ยวกับ การบำรุงรักษาบุคลากรและแจ้งให้
บุคลากรทราบ เพื่อเข้าใจในแนวทางเดียวกัน

การพิจารณาความดีความชอบ ควรมีเกณฑ์การพิจารณาที่ชัดเจน และ การพิจารณา
ควรมีความยุติธรรม

ด้านการพัฒนาบุคลากร ควรสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตรงตามหน้าที่ความรับผิดชอบ
บุคลากรควรได้รับการพัฒนาที่ใกล้เคียง และทั่วถึงกันในแต่ละหน่วยงาน กำหนดระเบียบ/หลักเกณฑ์/ แผนการ
พัฒนาบุคลากรให้ชัดเจนยิ่งขึ้น และ ควรจัดสรรงบประมาณสำหรับ พัฒนาบุคลากรให้มากขึ้น

ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน ระเบียบ/หลักเกณฑ์การพ้นจากงาน ควรมีความ
ชัดเจน เทียบตรง โปร่งใส ยุติธรรม และตรวจสอบได้

3.2.3 ระดับผู้รับผิดชอบการบริหารงานบุคคล

ส่วนที่ 1 ข้อมูลด้านปัจจัยบุคคล ส่วนใหญ่เป็นผู้หญิง ประสบการณ์มากกว่า 15 ปี ขึ้นไป

ส่วนที่ 2 สภาพการดำเนินงานในปัจจุบัน

ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร หน่วยงานมีบุคลากรน้อยเกินไปกับเพียงพอ เท่ากัน และ
หน่วยงานแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาคัดเลือกเอง

ด้านการบำรุงรักษา แนะนำบุคลากรใหม่เข้าสู่หน่วยงาน ส่งเข้าโครงการปฐมนิเทศ
เพื่อนร่วมงานเป็นผู้แนะนำ ใช้แบบประเมินผลประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และสิทธิประโยชน์
และสวัสดิการน้อยเกินไป

ด้านพัฒนาบุคลากร รูปแบบในการพัฒนา ได้แก่ การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ
การประเมินผลบุคลากรที่ได้รับการพัฒนา และ รายงาน/สรุปเนื้อหาเรื่องให้ผู้บริหาร/หัวหน้าฝ่าย

ด้านการให้พ้นจากงาน รวบรวมข้อมูลผู้เกษียณเพื่อเตรียมวางแผนอัตราทดแทน

ส่วนที่ 3 สภาพปัญหาที่เกิดขึ้น

ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร ขาดการประชาสัมพันธ์การรับสมัครบุคลากรอย่างทั่วถึง การบรรจุบุคคลเข้าทำงานไม่ทันตามความต้องการของหน่วยงาน และ ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของการวางแผนอัตรากำลัง

ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร บุคลากรขาดแรงจูงใจ ขวัญ และ กำลังใจในการปฏิบัติงาน ไม่มีเกณฑ์พิจารณาความดีความชอบที่ชัดเจน และ สิทธิประโยชน์และสวัสดิการที่ได้รับไม่เท่าเทียมกัน

ด้านการพัฒนาบุคลากร

- 1) หน่วยงานไม่มีแผน/ไม่ปฏิบัติตามแผนการพัฒนาบุคลากร
- 2) บุคลากรได้รับการพัฒนาไม่เท่าเทียม/ไม่ทั่วถึง
- 3) ไม่มีการประเมินบุคลากรหลังเข้ารับการพัฒนา
- 4) หลักสูตร/หัวข้อการพัฒนาไม่ตรงกับความต้องการของหน่วยงาน

ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน มีระบบอุปถัมภ์ช่วยให้บุคลากรที่ด้อยคุณภาพยังอยู่ปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะ

ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร

- 1) ไม่ควรมีระบบอุปถัมภ์/ระบบเครือญาติในการคัดเลือกบุคลากร
- 2) รูปแบบการคัดเลือกบุคลากรควรเป็นรูปแบบเดียวกัน เพื่อให้เป็น

มาตรฐานทั้งมหาวิทยาลัย

- 3) ควรจัดสรรอัตรากำลังให้หน่วยงานตามภาระงานที่รับผิดชอบ

ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร จัดสวัสดิการในรูปแบบต่างๆ ให้เท่าเทียมกัน จัดสวัสดิการด้านที่อยู่อาศัยให้มากขึ้น ดีขึ้น และ เผยแพร่กฎระเบียบ ข่าวสาร ที่เกี่ยวข้องให้บุคลากรได้รับทราบ

ด้านการพัฒนาบุคลากร จัดอบรมสัมมนาบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่เดียวกัน เพื่อให้มีการปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน และ ส่งเสริมให้บุคลากรก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่

ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน กำหนดมาตรการเกี่ยวกับบุคลากรพ้นจากงานให้ชัดเจน และ เผยแพร่ระเบียบที่เกี่ยวข้องให้บุคลากรทราบมากขึ้น

4. ข้อเสนอแนะ

4.1 ข้อเสนอแนะที่ได้จากผลการศึกษา

4.1.1 สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นของการบริหารงานบุคคล

ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร

1) ควรกำหนดนโยบายการวางแผนอัตรากำลังให้ชัดเจน สามารถปฏิบัติได้จริงตามเป้าหมายที่กำหนด และประกาศให้เป็นแนวทางเดียวกันทั้งมหาวิทยาลัย

- 2) ไม่ควรมีระบบอุปถัมภ์ หรือระบบเครือญาติ ในการคัดเลือกบุคลากร

3) ควรสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ มีความรับผิดชอบ และสามารถพัฒนาความรู้ ความสามารถต่อไปได้

ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร

1) ควรกำหนดขั้นตอนการบำรุงรักษาให้ชัดเจน โดยระบุกิจกรรมให้ชัดเจน เช่น กิจกรรมการปฐมนิเทศบุคลากรบรรจุใหม่ กิจกรรมการฝึกอบรม กำหนดวิธีการประเมินผลการทำงาน จัดทำฐานข้อมูลทะเบียนประวัติ เป็นต้น

2) ควรบริหารจัดการสิทธิประโยชน์และสวัสดิการให้เหมาะสม และเท่าเทียมกัน

3) ควรเผยแพร่กฎ ระเบียบ ข่าวดังต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบำรุงรักษาบุคลากรให้ทราบอย่างทั่วถึง

4) ควรมีการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับคน บางโครงการเป็นงานยุ่งยากสลับซับซ้อนต้องการคนที่มีความรู้ ความชำนาญในงาน การมอบหมายงานให้ตรงกับคนจึงสำคัญมากต่อการที่จะให้งานประสบความสำเร็จและเป็นการบำรุงรักษาคนไม่ให้คิดลาออกจากงานเช่นกัน

ด้านการพัฒนาบุคลากร

1) ควรมีการวางแผนพัฒนาบุคลากร โดยครอบคลุมถึง งบประมาณ วิธีการประเมินบุคลากรหลังเข้ารับการพัฒนา วิธีการพัฒนาอย่างเท่าเทียม และทั่วถึง และรายละเอียดความก้าวหน้าในแต่ละตำแหน่ง

2) ควรมีการจัดฝึกอบรม สัมมนาบุคลากรที่มีลักษณะงานเหมือนกัน เพื่อทราบถึงปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานและหาแนวทางแก้ไขร่วมกัน และให้การปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกัน ซึ่งการพัฒนาบุคลากรนั้น จะทำให้องค์กรเข้มแข็ง เพราะมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน

ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน

1) ควรมีการประชาสัมพันธ์เรื่องกฎ ระเบียบ เกี่ยวกับการให้บุคลากรพ้นจากงานให้ทั่วถึง

2) ควรกำหนดขั้นตอนการพิจารณาโทษของการกระทำผิดทางวินัยให้ง่ายและชัดเจน

3) ควรจัดสิทธิประโยชน์และสวัสดิการหลังพ้นจากงานให้มากขึ้น

4.1.2 ปัจจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

1) ปัจจัยความรู้ความเข้าใจของบุคลากร

จากผลการศึกษา พบว่า บุคลากรเข้าใจว่าบุคลากรทุกประเภทใช้ระเบียบบริหารงานบุคคลฉบับเดียวกันหมด ซึ่งปัจจุบันมหาวิทยาลัยมีการประกาศใช้ระเบียบ ข้อบังคับฉบับใหม่หลายฉบับ โดยมีข้อบังคับตามประเภทบุคลากรในบางประเภทแล้ว ผู้ศึกษาจึงขอเสนอแนะ มหาวิทยาลัยควรกำหนดมาตรการในการเผยแพร่ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของมหาวิทยาลัย ให้บุคลากรทราบอย่างทั่วถึง ยกตัวอย่างเช่น มอบหมายให้มีหน่วยงานกลางรับผิดชอบโดยตรง จัดประชุมชี้แจงเชิงปฏิบัติการ เรื่องกฎ ระเบียบ ข้อบังคับการบริหารงานบุคคล ในลักษณะให้ความรู้เกี่ยวกับการได้ผลประโยชน์ และการเสียผลประโยชน์ ที่มีผลต่อบุคลากร อย่างต่อเนื่อง

2) ปัจจัยการสนับสนุนจากผู้บริหาร ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะ ดังนี้

(2.1) ผู้บริหารหน่วยงานควรเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอแนะแนวทางดำเนินงานการบริหารงานบุคคลภายในหน่วยงาน

(2.2) ผู้บริหารควรกำหนดนโยบาย โดยให้มีการจัดทำแผนบริหารงานบุคคลล่วงหน้า 5 ปี ทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัย

(2.3) ผู้บริหารควรทำหน้าที่เป็นผู้ให้คำแนะนำและสนับสนุนให้ผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการวิเคราะห์ถึงผลดีและผลเสียต่อการบริหารงานบุคคลให้ชัดเจน

(2.4) ส่งบุคลากรไปศึกษาดูงานเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน

3) ปัจจัยการมีส่วนร่วม ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะ ดังนี้

(3.1) ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนและ กำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคลของหน่วยงาน

(3.2) หัวหน้าหน่วยงานควรมีการประชุมพบปะ พูดคุยกับบุคลากร เป็นประจำ เพื่อชี้แจงและทบทวนการบริหารงานบุคคลในหน่วยงานของตนเอง

4) ปัจจัยความคาดหวังของบุคลากร ผู้บริหารควรเห็นความสำคัญของการบริหารงานบุคคลให้มากขึ้น

4.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษารั้งต่อไป

4.2.1. ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรที่สังกัดคณะในมหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์เท่านั้น ซึ่งผลการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างดังกล่าวอาจจะไม่สะท้อนความคิดเห็นที่แท้จริงของบุคลากรทั้งหมด ดังนั้นในการศึกษารั้งต่อไปควรทำการศึกษากับกลุ่มตัวอย่างกลุ่มอื่น ๆ ในหน่วยงานอื่น ๆ เพิ่มเติม เช่น บุคลากรที่สังกัดสำนัก สถาบัน หรือหน่วยงานที่เทียบเท่าสำนัก สถาบัน

4.2.2 การศึกษารั้งต่อไป ควรมีการศึกษาตัวแปรอื่น ๆ เกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลเพิ่มเติม อาทิเช่น ปัจจัยที่ทำให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงานบุคคล ปัจจัยที่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม เช่น วิธีการพัฒนาบุคลากรให้ก้าวหน้า สิทธิประโยชน์ขั้นพื้นฐานที่บุคลากรควรได้รับ เป็นต้น เพื่อให้ทราบถึงความคิดเห็นด้านอื่น ๆ ของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งจะเป็นการเพิ่มข้อมูลเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขต่อไป

4.2.3 การศึกษารั้งต่อไป ควรทำการศึกษาในลักษณะที่ต่อยอดกับการศึกษารั้งนี้ อาทิเช่น การประเมินผลการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานต่าง ๆ ศึกษาวิธีการสนับสนุนการบริหารงานบุคคลให้มีผลสัมฤทธิ์ต่อหน่วยงาน เป็นต้น

4.2.4 การศึกษารั้งต่อไป ควรมีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการอื่น ๆ นอกจากการใช้แบบสอบถาม เช่น การสัมภาษณ์ การสังเกตแบบมีส่วนร่วม